



VÄRDEGRUNDSANALYS VÄSTERNORRLAND 2024

En kulturanalys av samhället i Västernorrland som genomfördes i april-maj 2024 baserad på ledare och nyckelaktörers uppfattningar – en del av RUS halvtidsutvärdering.

Tor Eneroth
tor@amcara.life

MED FINANSIERING FRÅN



Värdegrundsanalys av samhället i Västernorrland

Innehåll

Sammanfattning	2
Projektet Lärkraft	3
Rekommendationer för projektgruppen i Lärkraft:	3
Bakgrund	5
Syfte och tillvägagångssätt	6
Resultat	10
Samlad bild av samhället i Västernorrland (allas svar)	11
Kvinnors och mäns svar	12
Jämförelse mellan sektorerna – Samhället i Västernorrland	14
Jämförelse mellan sektorerna – Ur ett verksamhetsperspektiv	16
Värderingshopp i samhället Västernorrland	17
Potentiellt begränsade värderingar/beteenden valda för samhället i Västernorrland	18
Resultat från fokusgrupperna	19
Analys	22
Analys av personliga värderingar	22
Analys av nuvarande kulturella värderingar i samhället	22
Analys av önskade kulturella värderingar i samhället	23
Analys av potentiellt begränsande faktorer	23
Analys av kvinnors och mäns svar	23
Analys av kulturella värderingar ur ett verksamhetsperspektiv	24
Analys av resultatet ifrån fokusgrupperna	24
Summering och rekommendationer	26
Fortsatta dialoger och arbete	27
Bilaga 1, Urval organisationer/aktörer	28
Bilaga 2, Enkätundersökningen	29
Bilaga 3, Diskussionsfrågor fokusgrupp	32
Bilaga 4, Resultat i tabellform	33

Sammanfattning

Denna rapport presenterar resultaten från en värdegrundsanalys som genomförts i Västernorrland under 2024. Analysen har initierats och finansierats av projektet Lärkraft, som fokuserar på att främja livslångt lärande och validering i regionen. För att Lärkraft ska lyckas med sina mål är det avgörande att bygga fungerande regionala samverkansstrukturer. Dessa strukturer är beroende av tillit och att synliggöra de gemensamma värderingar som driver och främjar samverkanskulturen. Analysen har undersökt hur värderingar påverkar samverkan och utveckling i Västernorrland, med deltagande från ledare och nyckelaktörer som är engagerade i genomförandet av RUS. Det är en målsättning att använda befintliga samverkansstrukturer och inte skapa unika och nya för projektet. Således har också materialet kunna användas i en del av halvtidsutvärderingen av den regionala utvecklingsstrategin (RUS). Genom värdegrundsanalysen för Västernorrland har både styrkor och hinder i regionen identifierats, vilket ger Lärkraft viktiga insikter och lärdomar. Kompetensförsörjning är beroende av samverkan eftersom det kräver att utbildningsinstitutioner, arbetsgivare och samhällets aktörer samarbetar för att säkerställa att rätt kompetens utvecklas och matchas mot arbetslivets behov, vilket skapar hållbara och dynamiska lösningar för både individer och regionens långsiktiga utveckling.

Viktiga resultat:

- **Styrkor:** En av de största styrkorna i regionen är den starka viljan till samarbete och samverkan mellan olika aktörer. Lärkraft kan dra nytta av dessa befintliga strukturer och stärka dem för att säkerställa effektivt samarbete kring livslångt lärande och validering.
- **Hinder:** Värdegrundsanalysen belyser även hinder såsom administrativ ineffektivitet och "stuprörsmentalitet", som kan försvåra informationsdelning och fragmentera insatser. Lärkraft bör därför aktivt arbeta för att skapa öppna och flexibla samarbetsformer som överbrygger dessa hinder och främjar bred samverkan.
- **Betydelsen av en gemensam vision:** Analysen betonar även vikten av en gemensam vision för att förena aktörer kring gemensamma mål. Lärkraft kan säkerställa att alla parter, från utbildningsinstitutioner till företag och civilsamhälle, har en tydlig och gemensam förståelse för projektets mål och syfte.
- **Förtroende och inkludering:** Samverkan kräver förtroende, och Lärkraft har en viktig roll i att stärka relationer genom transparens och inkludering av alla relevanta aktörer i beslutsprocesser. Detta kan bidra till att öka engagemanget och skapa en mer effektiv samverkan.
- **Engagera unga:** Ett framträdande tema i analysen är behovet av att involvera unga i regionens utveckling. Lärkraft kan stödja detta genom att skapa fler utbildnings- och valideringsmöjligheter som är anpassade till de ungas behov och framtidsambitioner, vilket samtidigt stärker regionens långsiktiga kompetensförsörjning.

Sammanfattningsvis visar analysen att samverkan är en avgörande framgångsfaktor, men för att skapa regionala strukturer finns behov av tillit, en gemensam vision och ökad inkludering. För att övervinna de strukturella och kulturella hinder som står i vägen för långsiktig utveckling och för projektets mål har analysen gett en bild av vad vi kan göra gemensamt.

Projektet Lärkraft

Projektet som verkar för RUS-prioriteringen "Fler flexibla former för lärande" fokuserar på att främja livslångt lärande och validering i Västernorrland. Målet är att utveckla effektiva regionala samverkansstrukturer som stödjer individers lärande och arbetsliv. Genom att kartlägga regionens mänskliga behov och drivkrafter med hjälp av värdegrundsanalyser, syftar projektet till att fatta strategiska beslut som främjar dessa strukturer. Lärkraft vill också fungera som ett underlag för andra projekt i regionen för att främja tillväxt och en hälsosam livsmiljö för framtida generationer. Projektet Lärkraft kan dra flera viktiga insikter och slutsatser från värdegrundsanalysen för att stärka sitt arbete kring livslångt lärande och validering i Västernorrland. Här är några centrala insikter och rekommendationer som projektet kan ta vidare. Viktiga insikter från värdegrundsanalysen:

1. Främjandet av gemensamma värderingar och visioner: En viktig slutsats från värdegrundsanalysen är behovet av att bygga gemensamma värderingar och visioner som förenar regionens aktörer. Lärkraft kan använda denna insikt genom att ytterligare investera i och skapa en tydligare, gemensam målbild som samlar alla utbildningsaktörer, arbetsgivare och samhällsinstitutioner kring ett gemensamt syfte – att stärka livslångt lärande i hela regionen.
2. Vikten av att överkomma försiktighet och byråkrati: Värdegrundsanalysen visar att försiktighet och byråkrati utgör betydande hinder för regionens utveckling. Projektet Lärkraft bör därför arbeta för att effektivisera administrativa processer kring validering och utbildning. Detta kan innebära att utveckla enklare och mer flexibla valideringsstrukturer, som gör det lättare för individer att tillgodoräkna sig tidigare kunskaper och erfarenheter utan att fastna i komplicerade regler och procedurer.
3. Betydelsen av hållbarhet och ansvar för kommande generationer: En central insikt från värdegrundsanalysen är att regionens aktörer starkt betonar hållbarhet och ansvar för kommande generationer. Lärkraft kan dra nytta av detta genom att säkerställa att projektet inte bara fokuserar på kortsiktiga utbildningsinsatser utan också skapar långsiktiga, hållbara utbildningssystem som gynnar både nuvarande och framtida generationer. Detta kan ske genom att fokusera på framtidssäkrad kompetensutveckling, särskilt inom hållbarhet och gröna sektorer.
4. Innovation och anpassningsförmåga är kritiska för framgång: En annan viktig insikt från värdegrundsanalysen är regionens vilja att främja innovation och anpassningsförmåga. Lärkraft kan dra nytta av detta genom att införliva innovativa utbildnings- och valideringsmetoder, exempelvis digitala lärplattformar och flexibla läroprogram som anpassar sig till individernas behov och den snabbt föränderliga arbetsmarknaden.
5. Vikten av inkluderande och rättvisa processer: Analysen visar att inkludering och jämlikhet är centrala värderingar i regionen. Lärkraft bör därför säkerställa att utbildnings- och valideringsprogram är tillgängliga för alla, oavsett ålder, kön, etnicitet eller socioekonomisk bakgrund. Detta kan ske genom att utveckla riktade insatser som stöder marginaliserade grupper och ser till att ingen lämnas utanför i den livslånga lärandeprocessen.

Rekommendationer för projektgruppen i Lärkraft:

1. Skapa en gemensam vision och samarbetsanda: Samla alla aktörer inom utbildning och arbetsmarknad för att utveckla en gemensam vision för Lärkraft. Detta hjälper till att förena aktörerna och skapa ett starkt engagemang för livslångt lärande och regional kompetensutveckling.

2. Utveckla en långsiktig strategi för hållbart lärande: Arbeta vidare med att bygga en långsiktig utbildnings- och valideringsstrategi som betonar hållbarhet och framtida kompetensbehov, särskilt inom de gröna och teknologiska sektorerna som är viktiga för regionens utveckling.
3. Effektivisera och förenkla valideringsprocesser: Minska byråkratin och skapa mer flexibla och lättillgängliga valideringssystem som snabbt och effektivt kan möta individernas behov. Detta kan också bidra till att fler individer deltar i valideringsprogram och förbättrar sina kompetenser.
4. Inkludera alla samhällsgrupper i utbildningsinsatserna: Utveckla strategier som säkerställer att utbildning och validering når marginaliserade grupper, såsom långtidsarbetslösa, invandrare och personer med funktionsvariationer. Detta kan innebära riktade program och bättre tillgång till utbildningsmöjligheter för dessa grupper.
5. Främja innovation inom utbildning och lärande: Inför digitala lärplattformar och innovativa undervisningsmetoder som gör det lättare för individer att studera och validera sina kunskaper. Detta kan innebära att utnyttja teknik för distansutbildning, flexibilitet i kursupplägg och moderna valideringsverktyg. Speciellt vad gäller samverkan kan projektet Lärkraft kan dra flera viktiga lärdomar och insikter från Värdegrundsanalysen i Västernorrland.

Här är några punkter för projektgruppen att beakta:

1. Samverkan som en framgångsfaktor: I värdegrundsanalysen framhålls att samarbete och samverkan mellan olika aktörer är en av regionens största styrkor. Denna insikt kan Lärkraft ta med sig genom att bygga vidare på den starka vilja och de befintliga strukturer för samverkan som redan finns i regionen. Lärkraft kan fokusera på att stärka och utveckla dessa nätverk för att säkerställa ett effektivt samarbete kring livslångt lärande och validering.
2. Utmaningar med silo-mentalitet: Samtidigt belyser värdegrundsanalysen att det finns hinder för effektiv samverkan, särskilt i form av silo-mentalitet och administrativ ineffektivitet. Dessa begränsningar kan försvåra informationsdelning och leda till fragmenterade insatser. Lärkraft bör därför arbeta aktivt för att skapa öppna och flexibla samarbetsstrukturer som överbryggat dessa hinder och främjar tvärsektoriell samverkan.
3. Vikten av en gemensam vision: En annan insikt från värdegrundsanalysen är betydelsen av en gemensam vision för att förena aktörer och säkerställa att alla strävar mot samma mål. Lärkraft bör dra nytta av detta genom att ytterligare säkerställa att alla involverade parter – från utbildningsinstitutioner till företag och civilsamhället – delar en tydlig och gemensam förståelse för projektets mål och syfte.
4. Förtroende och inkludering: Samverkan kräver förtroende mellan aktörer, och värdegrundsanalysen visar att detta förtroende inte alltid är starkt. Lärkraft kan arbeta för att stärka relationerna mellan olika aktörer genom transparent kommunikation och genom att inkludera alla relevanta parter i beslutsprocesser. Detta kan bidra till att öka engagemanget och effektiviteten i projektet. Engagera unga och framtida generationer: En viktig lärdom från värdegrundsanalysen är behovet av att involvera den yngre generationen i regionens framtid. Lärkraft, som har livslångt lärande i fokus, kan främja ungdomars deltagande genom att skapa utbildnings- och valideringsmöjligheter som är anpassade till deras behov och ambitioner. Detta stärker både individernas utveckling och regionens långsiktiga kompetensförsörjning.

Bakgrund

Den regionala utvecklingsstrategin (RUS) är ett övergripande strategidokument för Västernorrlands framtida utveckling med syfte att lotsa initiativkraften hos lokala, regionala och nationella aktörer inom det regionala utvecklings- och tillväxtfrämjande arbetet fram till år 2030. RUS:en innehåller vision, mål och långsiktiga prioriteringar för åren 2020-2030.

Alla län ska enligt lag ha en aktuell strategi för länets regionala utveckling och det är Region Västernorrland, som regionalt utvecklingsansvarig aktör, som ansvarar för samordningen att ta fram, genomföra och också följa upp den regionala utvecklingsstrategin. Ett stort antal aktörer förutsätts också bidra i framtagande och genomförande av strategin, vilket också beskrivs i lag och förordning.

Enligt förordningen om regionalt utvecklingsarbete 12 § ska den regionala utvecklingsstrategin ses över åtminstone en gång mellan varje val till region- och kommunfullmäktige. Region Västernorrland inledde under våren 2024 ett arbete med att se över strategin, i form av en halvtidsutvärdering, med målet att en aktualisering ska beslutas vår 2025.

Halvtidsutvärderingen förväntas ge svar på vilka revideringar som behöver göras för att strategin ska vara aktuell samt hur arbetssätt och samverkan behöver stärkas för att nå visionen om *Ett Västernorrland*. Både kvalitativa och kvantitativa data analyseras i utvärderingen. För att få syn på de mer kvalitativa värdena i genomförandet har Region Västernorrland valt att använda en värdegrundsanalys som verktyg, vilket kan ge en tydligare bild av hur väl den funktionell samverkan fungerar.

Initiativet och möjligheten till värdegrundsanalysen kom till i arbetet med det av Tillväxtverket och regionala medel finansierade projektet Lärkraft. Lärkrafts syfte är att utveckla och stimulera förutsättningar för ett livslångt lärande i Västernorrland. Det förutsätter ett etablerande av effektiva regionala strukturer för validering och tillvaratagande av lärande/kompetens. Arbetet ska därigenom bidra till att skapa en kompetensförsörjning som är mer hållbar, innovativ, attraktiv och cirkulär. Ett framtida samlande kännetecken för regionen. Sammantaget förutsätter det en medveten regional syftesburen aktörssamverkan på en helt annan nivå än hittills. Det betyder att det behövs en välgrundad förståelse av kulturen i nuläget. En slags paradox: för att etablera effektiva regionala strukturer krävs en gemensamt medveten kultur som verkar i den riktningen. För att förstå den samverkanskultur som råder i regionen samt hur den påverkar förutsättningarna för lärande initierades att genomföra en värdegrundsanalys. Precis som RUS beskriver är funktionell samverkan central i genomförandet av den regionala utvecklingsstrategin, något som Lärkraft tagit fasta på. Därför blev det naturligt att i arbetet med att göra analysen lyfta in RUS-genomförandet som helhet där Lärkraft är en viktig pusselbit.

Syfte och tillvägagångssätt

Genom att kartlägga de värderingar/beteenden som personer identifierar sig med och upplever i sitt dagliga liv

(i samhället och i dess verksamheter), kan vi förstå rådande behov och mänskliga drivkrafter, m.a.o. som individer samt i våra nuvarande och önskade kulturer.

Barrettmodellen

Den mätmetod som använts är baserad på Richard Barretts arbete kring mänsklig utveckling och motivation. Barrettmodellen baseras på Maslows behovstrappa med våra *basbehov* (nivå 1-3), med tillägg av nivåer kring våra gemensamt goda *utvecklingsbehov* (nivå 4-5) i vår mänskliga utveckling.

De 7 utvecklingsstegen i Barrettmodellen är också i linje med andra globalt kända och vetenskapligt grundade modeller för mänsklig utveckling och behov.

Metoden som Richard Barrett utvecklat kopplar värderingar till de 7 nivåerna och använder våra medvetna val av värderingar för att förstå våra behov och önskningar.

Modellen har använts som referensram, med värderingar som nycklar, under mer än 30 år i 94 av världens länder i mer än 4 miljoner mätningar. Bilden nedan beskriver Barrettmodellen med exempel på värderingar på respektive nivå.



Genom att koppla de valda värderingarna till Barretts sju nivåer får vi en djupare förståelse för de mänskliga drivkrafterna i den nuvarande kulturen. Både ur ett individuellt och kollektivt perspektiv.

Enkätundersökningen bestod av fem frågor (se nedan) där respondenten fick välja tio ord från en lista av 88-113 värderingar/beteenden (se bilagan "Enkätundersökningen"). Det tog 15-20 min för respondenten att svara på enkätundersökningen. Alla svar har behandlats konfidentiellt och kan inte kopplas till någon enskild respondent.

Välj från en lista
av ett 100-tal...

En värdegrundsanalys av kulturerna i Västernorrland

5 frågor



PERSONLIGA VÄRDERINGAR

Personliga värderingar

Välj ut 10 av följande värden/beteenden som bäst beskriver **vem Du är**.
Väli inte ord som beskriver vem du skulle vilja bli.

NUVARANDE KULTUR

Verksamhets-
värderingar

Från följande lista, var god välj 10 av de värderingar/beteenden från din egen erfarenhet som bäst beskriver hur **din verksamhet** fungerar för närvarande.

ÖNSKAD KULTUR

Från följande lista, var god välj 10 av de värderingar/beteenden som du tycker är viktiga för att **din verksamhet** skall nå sin fulla potential.

NUVARANDE KULTUR

Samhälls-
värderingar

Från följande lista, var god välj 10 av de värderingar/beteenden från din egen erfarenhet som bäst beskriver hur **samhället i Västernorrland** fungerar för närvarande.

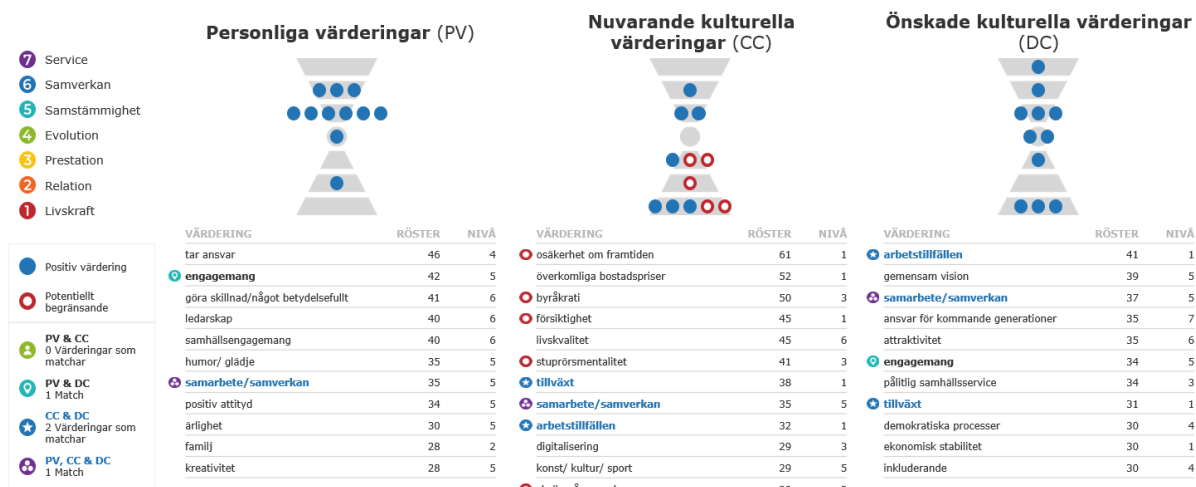
ÖNSKAD KULTUR

Från följande lista, var god välj 10 av de värderingar/beteenden som du tycker är viktiga för att **samhället i Västernorrland** skall fungera och utvecklas som bäst.

Barretrapporten

Resultatet av enkätundersökningen sammanställs i listor som presenterar de mest valda värderingarna. Varje värdering klassas efter den mest generella betydelsen i någon av de sju nivåerna Barrettmодellen. Till exempel värderingen/beteendet "familj" är en relationsbaserad värdering och placeras på nivå två, eller värderingen "innovation" är en transformationsvärdering och placeras på nivå fyra. Varje värdering illustreras med en blå prick eller en röd ring. De blå prickarna är positiva ord, som "engagemang" och "tillväxt", och de röda ringarna är värderingar/beteenden som kan vara potentiellt begränsande, som till exempel "byråkrati" eller "försiktighet".

Rapporten av de fem frågorna delas upp i två bilder med redovisning av beskrivande de mest valda personliga värderingarna (PV), de mest valda nuvarande värderingarna (CC) och mest valda önskade värderingarna (DC). En bild för *Verksamhetsperspektivet* och en för *Samhällsperspektivet*. De små symbolerna illustrerar vilka värderingar/beteenden som återkommer i de tre olika perspektiven.



Dialog i fokusgrupper

För att få en djupare och bättre förståelse av valda värderingar/beteenden genomfördes fyra dialoger i fokusgrupp med representanter från samtliga sektorer under augusti 2024.

Fokusgrupperna fokuserade på de sex värderingar/beteenden som var de mest valda, både i totala sammanställningen, och inom de tre sektorerna. De bedömdes dessutom ha signifikant påverkan på det fortsatta arbetet med RUS.

Följande värderingar/beteenden:

- Gemensam vision
- Samarbete / samverkan
- Ansvar för kommande generationer
- Attraktivitet
- Byråkrati
- Försiktighet

Alla skrivna svar ifrån fokusgrupperna har analyserats och sammanställts med hjälp av AI och redovisas på sidorna 17 till 19.

Urvalet av deltagare i enkätundersökningen och fokusgrupperna

En arbetsgrupp fick i uppgift att ta fram en sändlista, med utgångspunkt i de aktörer som medverkat i framtagande av RUS och de som i sina uppdrag bidrar till att genomföra RUS. Med detta har arbetsgruppen i sitt arbete utgått från hypotesen att respondenterna ska finnas i befintliga samverkansstrukturer. Urvalet utgår från det övergripande regionala utvecklingsuppdraget; och att man antingen företräder sin organisation på ledande nivå eller på annat sätt har pekats ut som representant för sin organisation.

För att illustrera omfattningen av aktörer som inbjuds att besvara enkäten och vara del av de efterföljande samtalen i fokusgrupper finns en illustration i RUS, med länets kommuner, regionen, länsstyrelsen och andra berörda statliga myndigheter, universitet och forskningsinstitut, representanter från länets näringsliv (näringslivsfrämjande aktörer) samt andra organisationer, civilsamhällets aktörer inkluderat. Detta är också aktörer som i lag och förordning pekats ut; som Region Västernorrland, som statligt regionalt utvecklingsansvarig aktör i länet, förväntas samverka och föra dialog med för att säkerställa länets hållbara utveckling över tid.

Ett breddat urval av respondenter

Majoriteten av aktörerna inom de formella samverkansstrukturerna för regional utveckling finns inom offentlig sektor (se RUS-trädet) och för att få en bredare representation från näringslivet och civilsamhället gjordes ett särskilt arbete för att identifiera aktörer från dessa sektorer. T.ex. granskades vilka aktörer som deltog i remisskonferensen och remissrunda kring RUS:en när den togs fram, det gjordes en genomgång och identifiering av befintliga nätverk med hjälp av Regionens sakkunniga inom olika verksamhetsområden, t.ex. näringslivschefsggruppen, kompetensförsörjningsrådet och regionala transportgruppen samt genomgång av civilsamhällesaktörer, kulturaktörer samt andra aktörer som får ekonomiskt stöd från RVN.

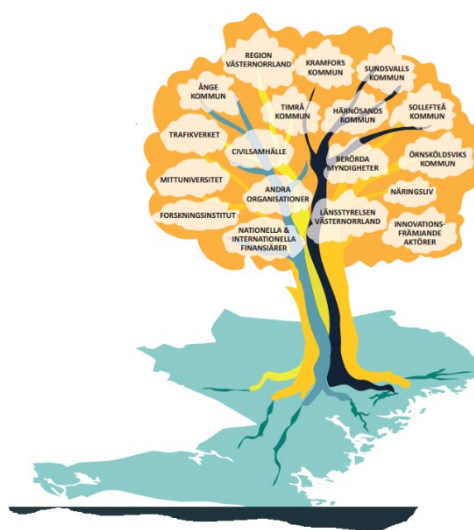


Bild över "RUS-trädet", d.v.s. de aktörer som ingår i arbetet kring RUS.

Totalt uppgick antalet aktörer på sändlistan till 103 (samtliga riksdagsledamöter för Västernorrland har bjudits in att svara, men i bifogad lista finns riksdagsledamöterna angiven som en aktör). Vissa av aktörerna på listan är stora aktörer med många delverksamheter och ansvarsområden och av den anledningen har vissa aktörer fått enkätundersökningen skickat till flera funktioner (ledare inom olika verksamheter hos en och samma aktör). Den slutgiltiga sändlistan uppgick därför total till 212 mottagare. Den slutgiltiga sändlistan hade flest mottagare från offentlig sektor (152), därefter från privat sektor (37) och civilsamhället (18). På totalen var könsfördelningen relativt jämn för sändlistan (110 kvinnor och 96 män).

Risker med valet av urval av respondenter

Arbetsgruppen har i sitt förberedande arbete konstaterat att värdegrundsanalysen skulle kunna ge en större insikt med en betydligt bredare grupp respondenter, men att avgränsningen av urval av respondenter aldrig kommer att kunna göras utan vissa bias och värderingar. Ett alternativ att utföra en värdegrundsanalys om kulturen för samverkan i Västernorrland skulle ha varit att öppna enkäten som en medborgardialog – men då faller kopplingen till genomförandet av RUS, där det är kulturen i en mer systematisk samverkan som är önskvärd att belysa.

Läs mer om enkätundersökningen och resultaten i tabellform i bilagorna.

Resultat

I detta avsnitt redovisas bilder av de mest valda värderingarna och hur de relaterar till Barrett modellens sju nivåer. Vi har också delat upp det övergripande resultatet i olika demografiska snitt enligt nedan.

Av 115 svar i enkätundersökningen kom 25 svar från privat sektor, 70 från offentlig sektor och 20 från civilsamhället. 62 svarande var kvinnor och 52 var män (1 person valde att inte svara på kön).

Övergripande resultat

Samlad bild av samhället i Västernorrland (allas svar)	s.9
Kvinnors och mäns svar	s.10

Jämförelser av resultat

Personliga värderingar för ledare och nyckelaktörer (Privat/Offentligt/Civilsamhälle)	s.12
Nuvarande värderingar i Västernorrland (Privat/Offentligt/Civilsamhälle)	s.12
Önskade värderingar/beteenden i Västernorrland (Privat/Offentligt/Civilsamhälle)	s.13
Nuvarande värderingar i sin verksamhet (Privat/Offentligt/Civilsamhälle)	s.14
Önskade värderingar/beteenden i sin verksamhet (Privat/Offentligt/Civilsamhälle)	s.14

Andra redovisningar av resultat

Värdringshopp (största skillnad i antal röster mellan nuvarande (CC) och önskade (DC))	s.15
Potentiellt begränsade värderingar/beteenden valda för samhället i Västernorrland	s.16

Resultat från fokusgrupperna

Sammanfattning från dialogerna	s.17
Huvudbudskap från de avslutande reflektionerna	s.19

Fullständiga rapporter

För mer utförligare bilder av respektive snitt se bilaga "Resultat i tabellform" (sid 33-46).

Samlad bild av samhället i Västernorrland (allas svar)

Tabellerna visar resultatet av de ord som flest antal respondenter totalt valt inom personliga värderingar, nuvarande- och önskade kulturella värderingar, samt den nivå i Barrett modellen som ordet placerats på.

Personliga värderingar

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
tar ansvar	46	4
engagemang	42	5
göra skillnad/något betydelsefullt	41	6
ledarskap	40	6
samhällsengagemang	40	6
humor/ glädje	35	5
samarbete/samverkan	35	5
positiv attityd	34	5
ärlighet	30	5
familj	28	2
kreativitet	28	5

En koncentration av värderingar på nivå 5 (Samstämmighet), men även på nivå 6 (Samverkan).

De väljer *ansvarstagande* och *engagemang* för att *göra skillnad* i det samhälle de är en del av.

Nuvarande kulturella värderingar

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
osäkerhet om framtiden	61	1
överkomliga bostadspriser	52	1
byråkrati	50	3
försiktighet	45	1
livskvalitet	45	6
stuprörsmentalitet	41	3
tillväxt	38	1
samarbete/samverkan	35	5
arbetstillfällen	32	1
digitalisering	29	3
konst/ kultur/ sport	29	5
skylla på varandra	29	2

Huvudsakligen värderingar/beteenden beskrivande basbehov (Nivå 1-3).

5 av 10 värderingar är potentiellt begränsande, så som *osäkerhet om framtiden*, *byråkrati*, *försiktighet* och *stuprörsmentalitet*, etc.

Önskade kulturella värderingar

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
arbetstillfällen	41	1
gemensam vision	39	5
samarbete/samverkan	37	5
ansvar för kommande generationer	35	7
attraktivitet	35	6
engagemang	34	5
pålitlig samhällsservice	34	3
tillväxt	31	1
demokratiska processer	30	4
ekonomisk stabilitet	30	1
inkluderande	30	4

Mest valda ord på nivå 5 (intern samstämmighet).

Många röster på *gemensam vision* och *samarbete/samverkan*. En önskan att tydligare dra åt samma håll tillsammans.

Kvinnors och mäns svar

Tabellerna visar resultatet av de ord som flest antal respondenter totalt valt inom personliga värderingar, nuvarande- och önskade kulturella värderingar, samt den nivå i Barrett modellen som ordet placerats på.

Personliga värderingar

Män

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
humor/ glädje	20	5
positiv attityd	20	5
ledarskap	19	6
samhällsengagemang	19	6
tar ansvar	19	4
göra skillnad/något betydelsefullt	16	6
engagemang	15	5
ärlighet	15	5
entreprenöriell	13	4
kreativitet	13	5
tillit och förtroende	13	5

Kvinnor

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
engagemang	27	5
samarbete/samverkan	27	5
tar ansvar	26	4
göra skillnad/något betydelsefullt	25	6
samhällsengagemang	21	6
ledarskap	20	6
nyfikenhet	19	4
jämlikhet / jämställdhet	17	4
familj	16	2
humor/ glädje	15	5
kreativitet	15	5
öppenhet	15	5

- 7 av 11 av de mest valda värderingar/beteenden är samma mellan kvinnor och mäns svar.
- Män väljer oftare ord som *positiva*, *ärliga* och *entreprenöriell* när de beskriver sig själva.
- Kvinnor väljer oftare ord som *samverkande*, *jämlika* och *öppna* när de beskriver sig själva.
- Män tycks identifiera sig mer med prestation och kvinnor mer med relation.
- Enbart kvinnor har valt *jämlikhet/jämställdhet* som personlig värdering.

Nuvarande kulturella värderingar

Män

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
osäkerhet om framtiden	30	1
försiktighet	27	1
överkomliga bostadspriser	26	1
byråkrati	25	3
stuprörsmentalitet	21	3
tillväxt	20	1
livskvalitet	18	6
skylla på varandra	16	2
arbetstillfällen	13	1
digitalisering	13	3
hållbarhet	13	7
resursslöseri	13	3
samarbete/samverkan	13	5

Kvinnor

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
osäkerhet om framtiden	30	1
livskvalitet	27	6
överkomliga bostadspriser	26	1
byråkrati	24	3
samarbete/samverkan	22	5
arbetstillfällen	19	1
stuprörsmentalitet	19	3
engagemang	18	5
tillväxt	18	1
försiktighet	17	1
konst/ kultur/ sport	17	5

- Män och kvinnor väljer ord på ett likartat sätt då de beskriver kulturen i Västernorrland
- Fler män väljer oftare potentiellt begränsade värderingarna/beteenden som *försiktighet* och *skyller på varandra*.
- Bland kvinnor är det fler som väljer positiva ord *livskvalitet* och *samarbete/samverkan*.

Önskade kulturella värderingar

Män

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
gemensam vision	18	5
arbetstillfällen	17	1
tillväxt	17	1
ekonomisk stabilitet	16	1
engagemang	16	5
pålitlig samhällsservice	16	3
samarbete/samverkan	16	5
attraktivitet	14	6
entreprenöriell	14	4
ansvar för kommande generationer	13	7
ta vara på potential i land och stad	13	4

Kvinnor

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
arbetstillfällen	24	1
ansvar för kommande generationer	22	7
attraktivitet	21	6
gemensam vision	21	5
samarbete/samverkan	20	5
inkluderande	19	4
miljöansvar	19	7
anpassningsförmåga	18	4
demokratiska processer	18	4
engagemang	18	5
jämlikhet / jämställdhet	18	4

- Bland kvinnor är det fler som väljer *ansvar för kommande generationer* och värderingar kring *samverkan* och *inkludering*, samt *ansvar för miljön*.
- Det är fler män som väljer ord kring *tillväxt* och *ekonomisk stabilitet* samt utveckling för att ta vara potentialen.

Jämförelse mellan sektorerna – Samhället i Västernorrland

Tabellerna visar resultatet av de ord som flest antal respondenter totalt valt inom personliga värderingar, nuvarande- och önskade kulturella värderingar, samt den nivå i Barrett modellen som ordet placerats på.

Personliga värderingar (PV) för ledare och nyckelaktörer

Privat	Offentlig	Civilsamhälle
VÄRDERING	VÄRDERING	VÄRDERING
tar ansvar	tar ansvar	engagemang
ledarskap	humor/ glädje	jämlikhet / jämställdhet
engagemang	ledarskap	göra skillnad/något betydelsefullt
göra skillnad/något betydelsefullt	samhällsengagemang	nyfikenhet
samhällsengagemang	positiv attityd	ärlighet
öppenhet	samarbete/samverkan	kreativitet
ambition	göra skillnad/något betydelsefullt	tar ansvar
familj	engagemang	erfarenhet
kreativitet	ärlighet	humor/ glädje
nyfikenhet	familj	samarbete/samverkan
positiv attityd		samhällsengagemang
tillit och förtroende		

- Till stor del lika valda ord mellan de tre sektorerna när de beskriver sig som individer.
- Inom offentlig sektor väljs oftare ord som *humor/glädje* och *positiv attityd*.
- Civilsamhället väljer fler ord som *jämlikhet*, *nyfikenhet*, *ärlighet* och *kreativitet*.
- *Öppenhet* och *ambition* är utmärkande för privat sektor.

Nuvarande kulturella värderingar (CC) för samhället i Västernorrland

Privat	Offentlig	Civilsamhälle
VÄRDERING	VÄRDERING	VÄRDERING
byråkrati	osäkerhet om framtiden	osäkerhet om framtiden
överkomliga bostadspriser	överkomliga bostadspriser	byråkrati
livskvalitet	livskvalitet	försiktighet
försiktighet	stuprörsmentalitet	stuprörsmentalitet
osäkerhet om framtiden	tillväxt	tillväxt
arbetstillfällen	försiktighet	konst/ kultur/ sport
samarbete/samverkan	byråkrati	attraktivitet
skylla på varandra	arbetstillfällen	digitalisering
stuprörsmentalitet	samarbete/samverkan	elitism
engagemang	konst/ kultur/ sport	hållbarhet
		resursslöseri
		samarbete/samverkan

- I jämförelse med en liknade studie som kallas Sverigestudien (www.sverigestudien.se) är bilden av kulturen i Västernorrland mycket mer positiv.
- Det attraktiva som väljs av flest är *överkomliga bostadspriser* och *livskvalitet*.
- De potentiellt begränsande värderingarna/beteenden är *osäkerhet om framtiden*, *byråkrati* och *försiktighet*.

Önskade kulturella värderingar (DC) för samhället i Västernorrland

Privat

VÄRDERING

demokratiska processer
entreprenöriell
gemensam vision
attraktivitet
innovation
ansvar för kommande generationer
hållbarhet
jämlikhet / jämställdhet
kompetensutveckling
ledarskap
miljöansvar
samarbete/samverkan

Offentlig

VÄRDERING

arbetstillfällen
gemensam vision
samarbete/samverkan
ta vara på potential i land och stad
ansvar för kommande generationer
engagemang
tillväxt
attraktivitet
pålitlig samhällsservice
ekonomisk stabilitet
inkluderande

Civilsamhälle

VÄRDERING

miljöansvar
pålitlig samhällsservice
arbetstillfällen
demokratiska processer
ekonomisk stabilitet
konst/ kultur/ sport
samarbete/samverkan
välkomnande
ansvar för kommande generationer
attraktivitet
engagemang
hållbarhet
ta vara på potential i land och stad

- De önskade värderingarna/beteende skiljer sig relativt mycket mellan de tre sektorerna.
- Det som är gemensamt är *ansvar för kommande generationer*, *samarbete/samverkan*, *attraktivitet*, och även i viss mån *gemensam vision*. Detta är en av orsaken till att dessa ord valdes att prata om i de efterföljande fokusgrupperna (se sid 18).
- Det finns en större likhet mellan offentlig sektor och civilsamhället, där *arbetstillfällen*, *ta vara på potential i land och stad*, *engagemang* och *pålitlig samhällsservice* upplevs.
- Privat sektor önskar mer fokus på *entreprenöriell* och *innovation*, vilket den offentliga sektorn och civilsamhället beskriver med ord som *tillväxt* och *arbetstillfällen*.
- *Hållbarhet* och *miljöansvar* syns bara hos privat sektor och civilsamhället.

Jämförelse mellan sektorerna – Ur ett verksamhetsperspektiv

Tabellerna visar resultatet av de ord som flest antal respondenter totalt valt inom personliga värderingar, nuvarande- och önskade kulturella värderingar, samt den nivå i Barrett modellen som ordet placerats på.

Nuvarande kulturella värderingar (CC) i sin verksamhet

Privat	Offentlig	Civilsamhälle
VÄRDERING	VÄRDERING	VÄRDERING
engagemang	engagemang	engagemang
göra skillnad/något betydelsefullt	samarbete/samverkan	samhällsengagemang
lagarbete	göra skillnad/något betydelsefullt	samarbete/samverkan
erfarenhet	byråkrati	lagarbete
hållbarhet	samhällsengagemang	dialog
samarbete/samverkan	lagarbete	erfarenhet
samhällsengagemang	dialog	miljöansvar
ständiga förbättringar	digitalisering	socialt ansvarstagande
anpassningsförmåga	inkluderande	strategiska allianser
digitalisering	kostnadsminskning	
innovation	stuprörsmentalitet	
professionalism		

- I alla sektorer är det flest som väljer *engagemang* för att beskriva sin egen verksamhetskultur.
- Även *samverkan* / *samarbete* upplevs i alla sektorer.
- Potentiellt begränsande värderingar väljs endast inom den offentliga sektorn när man tänker på sin egen verksamhetskultur.
- *Hållbarhet* (privat) och *miljöansvar* (civilsamhälle) är inte bland de mest valda värderingarna/beteenden när offentlig sektor tänker på sin verksamhet.
- Offentlig sektor väljer fler ord som handlar om inre effektivitet, eller inre ineffektivitet.

Önskade kulturella värderingar (DC) i sin verksamhet

Privat	Offentlig	Civilsamhälle
VÄRDERING	VÄRDERING	VÄRDERING
anpassningsförmåga	samarbete/samverkan	engagemang
engagemang	anpassningsförmåga	ekonomisk stabilitet
samarbete/samverkan	tillit och förtroende	gemensam vision
göra skillnad/något betydelsefullt	gemensam vision	samarbete/samverkan
hållbarhet	engagemang	dialog
långsiktighet	helhetstänkande	långsiktighet
samhällsengagemang	lagarbete	socialt ansvarstagande
innovation	humor/ glädje	föregå med gott exempel
ekonomisk stabilitet	dialog	lagarbete
inkluderande	digitalisering	anpassningsförmåga
lagarbete		hållbarhet
nyfikenhet		transparens

- De flesta önskar samma värderingar/beteenden som i sin nuvarande kultur så som *samarbete/samverkan* och *engagemang*.

- Önskan i alla sektorer om *gemensam vision*, *långsiktighet* och *anpassningsförmåga*.
- Fortsatt fokus på *hållbarhet* i privat och civilsamhälle, dock ej i offentlig sektor
- Offentlig sektor önskar mer *tillit* och *humor/glädje* samt ord som kopplar till inre effektivitet.

Värderingshopp i samhället Västernorrland

Tabellen visar de valda ord där det är störst "hopp/glapp", mellan hur respondenterna anser att det är idag och hur de anser att det borde vara i samhället i Västernorrland.

Värdering/beteende	Nuvarande	Önskade	Hopp
ansvar för kommande generationer	3	35	32
gemensam vision	10	39	29
ekonomisk stabilitet	1	30	29
pålitlig samhällsservice	8	34	26
ta vara på potential i land och stad	6	29	23
inkluderande	8	30	22
jämlikhet / jämställdhet	6	26	20
anpassningsförmåga	9	28	19
tillgång till hälsovård	3	22	19
attraktivitet	18	35	17
miljöansvar	12	29	17

Genom att jämföra de värderingar/beteenden som valts för att beskriva den nuvarande kulturen i Västernorrland med de som önskas, och sedan rangordnar dem efter de största skillnaderna, får vi en bild av vad som efterfrågas mest.

- Det efterfrågas ett större ansvarstagande i samhället Västernorrland, uttryckt i *ansvar för kommande generationer*, *pålitlig samhällsservice*, *ta vara på potential i land och stad*, *tillgång till hälsovård* och *miljöansvar*.
- Dessutom finns en önskan om mer delaktighet genom *gemensam vision* och *inkluderande*.
- Mer fokus på *ekonomisk stabilitet* i regionen efterfrågas av fler.

Potentiellt begränsade värderingar/beteenden valda för samhället i Västernorrland

Här redovisas samtliga valda potentiellt begränsande ord sorterade i relation till Barrettmodellens tre basbehovsnivåer (Livskraft (nivå 1), Relation (nivå 2), och Prestation (nivå 3)). Orden presenteras i fallande ordning efter antalet röster. Procentsatsen över varje nivå är i relation till totala antalet röster av samtliga valda ord.

1 Livskraft		14% av det totala antalet röster	2 Relation		7% av det totala antalet röster	3 Prestation		14% av det totala antalet röster
VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER		VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER		VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER	
osäkerhet om framtiden	61		skylla på varandra	29		byråkrati	50	
försiktighet	45		konflikt/ aggression	19		stuprörsmentalitet	41	
drog-/ alkoholbruk	16		isolation	11		resursslöseri	27	
våld och brott	13		manipulation	10		makt	18	
materialistiskt	11		tävlingsinriktad	6		elitism	14	
miljöförstöring	11		diskriminering	5		apati	7	
korruption	7							

Denna redovisning av totalt antal potentiellt begränsande värderingar heter "Entropi Rapport" i Barrett-modellen. Entropi i ett system (samhälle eller verksamhet) beskriver graden av obalans, energi läckage eller ineffektivitet i ett system.

Av samtliga ord som valts för att beskriva samhället i Västernorrland, är 35% klassade som potentiellt begränsande. Andelen totalt valda potentiellt begränsande värderingar/beteenden över 29% är en allvarlig nivå och är i den övre kvartilen i jämförelse med alla Barrett mätningar gjorda de senaste 10 åren. 35% är en nivå som behöver fördjupat fokus för att förstås och minimeras.

De potentiellt begränsande orden beskriver ett upplevt agerande/beteende, men behöver inte alltid vara begränsande. Som exempel kan nämnas *byråkrati*, stora verksamheter behöver mer omfattande system för att styras och följas upp. Om *byråkratin* bygger på rädslan att inte vara effektiva eller att man inte tycker att man kan lita på medarbetarna och bygger system därefter, då kan *byråkratin* bli en begränsande faktor. Den driver då icke värdeskapande arbete eller demotiverar medarbetare på grund av bristande tillit.

Livskrafts relaterade ord (nivå 1) tillsammans med prestationsrelaterade ord (nivå 3) har flest antal valda potentiellt begränsande ord när man tänker på samhället i Västernorrland. För livskraft står *osäkerhet om framtiden* och *försiktighet* ut, och för prestation har *byråkrati* och *stuprörsmentalitet* flest antal röster.

I nivån för relation har *skyller på varandra* flest röster.

Resultat från fokusgrupperna

För att få en bättre och djupare förståelse för innebörden och behoven kring de mest valda värderingarna och beteenden för samhället Västernorrland bjöds ledare och nyckelaktörer in att delta i fokusgruppsdialoger. Under tre timmar diskuterades följande ord: *samarbete/samverkan*, *attraktivitet*, *gemensam vision* och *ansvar för kommande generationer*. Som avslutning på varje fokusgrupp hölls en generell reflektion med samtliga deltagare.

Här följer en sammanfattning av de svar som samlades in från gruppsamtalen samt den efterföljande reflektionen.

Samarbete/samverkan

Vad betyder värderingen/beteendet?

Samarbete handlar om att bygga förtroende och respekt mellan parter, där gemensamma mål och ömsesidig nytta är centrala. Deltagarna framhåller vikten av kunskaps- och resursdelning, öppen dialog och inkludering. Samarbete ses som en pågående process som kräver kontinuerligt engagemang och en förståelse för lagarbete och kompletterande styrkor.

Varför är det viktigt? Vilka behov tillfredsställer den?

Samarbete är avgörande för att lösa komplexa samhällsutmaningar och främjar värdeskapande och effektivitet. Det stärker gemenskap och tillhörighet, vilket minskar isolering. Genom att samla olika perspektiv förbättras den kollektiva intelligensen och initiativens synlighet, vilket skapar förtroende och hållbarhet inom samhällsutvecklingen.

Hur ser den ut i handling? Vad görs idag som vi kan bygga på?

Idag etableras förbättrade samverkansstrukturer och nätverk som främjar gränsöverskridande samarbeten. Digitala och fysiska plattformar används för att underlätta interaktioner, och kunskaps- och resursdelning är centralt i gemensamma projekt. Framgångsrika initiativ visar på mognad och förbättrade attityder till samarbete.

Vad (hur) begränsar oss idag för att leva denna värdering/beteende fullt ut?

Begränsningar inkluderar ojämlikhet i dialogen, där vissa aktörer dominerar, och byråkratiska strukturer som hindrar informella interaktioner. Brist på ledarskap och samordning skapar förvirring och hindrar enhetlig riktning. Kulturella barriärer och tids- samt resursbegränsningar begränsar individers och organisationers engagemang. Dessutom leder otydliga mål och okunskap om resurser till ineffektivt samarbete.

Attraktivitet

Vad betyder värderingen/beteendet?

Attraktivitet kan betyda flera olika saker men kan definieras som en subjektiv upplevelse, där individuella perspektiv och känslor är centrala. Den kopplas till möjligheter och livskvalitet, vilket inkluderar faktorer som säkerhet och stolthet över omgivningen. Deltagarna betonar vikten av gemenskap och tillhörighet, vilket främjar samhällsengagemang. Dessutom ses en känslomässig koppling som viktig för att skapa en positiv uppfattning om regionen.

Varför är det viktigt? Vilka behov tillfredsställer den?

Attraktivitet skapar en känsla av tillhörighet, ekonomisk vitalitet och livskvalitet, samtidigt som den främjar mångfald och hållbarhet. Det stärker den individuella och kollektiva identiteten och fungerar som en positiv representation av Västernorrland.

Hur ser den ut i handling? Vad görs idag som vi kan bygga på?

Idag utnyttjas regionens styrkor genom samhällsengagemang och gemensamma initiativ. Det finns fokus på hållbarhet, positiv kommunikation och att bygga autentiska berättelser som stärker den lokala identiteten. Samarbete över gränserna för att öka regional synlighet är också en viktig aspekt.

Vad (hur) begränsar oss idag för att leva denna värdering/beteende fullt ut?

Begränsningar inkluderar bristande inkludering och representation, osäkerhet kring varumärke och identitet, samt bristande infrastruktur. Försiktighet och ett territoriellt tänkande hindrar innovation och samarbete, medan negativa historiska uppfattningar och en brist på positiva berättelser skapar hinder för tillväxt och förändring.

Gemensam vision

Vad betyder värderingen/beteendet?

Den befintliga visionen för Västernorrland är viktig och avgörande för en positiv utveckling i regionen. Visionen upplevs som gemensam för många aktörer, men behöver få en bredare och djupare förankring för att skapa enighet och sammanhållning hos fler aktörer i Västernorrland, för att få alla att arbeta mot samma mål och känna en tydlig riktning för framtiden. Under kriser blir en gemensam vision ännu viktigare för att vägleda beslut och åtgärder. Inkludering av alla intressenter är också central för att säkerställa olika perspektiv.

Varför är det viktigt? Vilka behov tillfredsställer den?

En gemensam vision främjar ekonomisk utveckling och samarbete mellan olika aktörer, vilket skapar en känsla av tillhörighet. Den ger tydlighet och riktning, stärker demokratisk delaktighet, och bygger förtroende för framtiden. Dessutom möjliggör den kollektiv påverkan och effektivitet i investeringar och initiativ.

Hur ser den ut i handling? Vad görs idag som vi kan bygga på?

Idag pågår olika samarbetsprojekt som främjar samverkan mellan intressenter och bidrar till visionen om Ett Västernorrland. Det finns etablerade regionala nätverk och strukturerade arbetssätt för att stödja gemensamma initiativ. Framgångsrika exempel på samverkan lyfts fram för att inspirera till ytterligare engagemang och gemensamma insatser. Deltagarna ser behovet av att ytterligare vårda och förankra en gemensam identitet och främja det kollektiva engagemanget.

Vad (hur) begränsar oss idag för att leva denna värdering/beteende fullt ut?

Begränsningar inkluderar geografiska uppdelningar, bristande engagemang och synligt ledarskap i den regionala utvecklingsstrategin. Kortsiktigt ekonomiskt tänkande och politiska utmaningar hindrar långsiktiga beslut. Ett svagt varumärke och kulturella skillnader försvårar en enad vision. Dessutom skapar bristande kommunikation och för många strategier förvirring, vilket försvårar fokuserade insatser.

Ansvar för kommande generationer

Vad betyder värderingen/beteendet?

Värderingen ansvar för kommande generationer fokuserar på att skapa hållbara lösningar inom ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter. Den betonar vikten av att ge ungdomar egenmakt genom utbildning, främja solidaritet och inkludering, och att fatta långsiktiga beslut med tanke på framtiden. En stark känsla av medborgaransvar och bevarande av kulturarvet är också centrala aspekter.

Varför är det viktigt? Vilka behov tillfredsställer den?

Ansvar för kommande generationer stimulerar tilltron att bygga för framtiden, vilket stärker framtidstro, gemenskap och psykisk hälsa. Ett bevarande av kulturarvet och identiteten till Västernorrland säkerställer kontinuitet, medan ekonomisk livskraft och attraktivitet bidrar till en positiv livskvalitet. Långsiktig planering och kompetensutveckling av framtida medborgare och ledare är avgörande för en hållbar utveckling.

Hur ser den ut i handling? Vad görs idag som vi kan bygga på?

Flera initiativ fokuserar på hållbarhet och förebyggande åtgärder, inklusive samarbeten mellan kommuner och företag. Utbildning och praktikprogram förbättras för att ge ungdomar praktiska erfarenheter. Dialog mellan generationer och effektiv resurshantering främjar långsiktig hållbarhet och tydliga mål inom samhällsutveckling.

Vad (hur) begränsar oss idag för att leva denna värdering/beteende fullt ut?

Begränsningar inkluderar ineffektivt beslutsfattande som inte stämmer överens med långsiktiga mål, samt utmaningar med att engagera ungdomar i beslutsprocesser. Resursbegränsningar och byråkratiska hinder skapar

svårigheter för genomförande av viktiga förändringar. Kortsiktigt fokus, kommunikationshinder och externa faktorer som politisk instabilitet i omvärlden begränsar förmågan att planera effektivt för framtiden.

Huvudbudskap från de avslutande reflektionerna i fokusgrupperna

1. **Fördjupa samtalen:** Det finns en önskan om fortsatta och mer djupgående diskussioner om viktiga ämnen för att bygga en mer gemensam förståelse och samarbetskultur.
2. **Gemensam vision:** RUS visionen har inte nått ut och förankrats tillräckligt för att förena de olika intressenterna. Bjud in och involvera perspektiv från fler aktörer i kommunikationen av visionen för att skapa bättre gemensam förståelse och ägarskap.
3. **Vikten av ledarskap:** Ett starkare och mer synligt ledarskap efterfrågas för att motivera ledare och nyckelaktörer att bidra till den regionala utvecklingsprocessen på ett mer effektivt sätt.
4. **Samarbete och förtroende:** Även om samarbete redan finns är det viktigt att förbättra förtroendet mellan intressenter och prioritera det gemensamma bästa framför individuella intressen för ett effektivt samarbete.
5. **Engagera ungdomar:** Det finns ett behov av att involvera ungdomar i beslutsprocesser och att skapa förebilder som är tilltalande/inspirerande
6. **Kommunikativt stöd:** Det finns en önskan om att göra kommunikationsstrategin mer känd för att säkerställa att alla intressenter förstår målen och konsekvenserna av RUS, vilket främjar större engagemang och handling.

Analys

Valda värderingar och beteende av ledare och nyckelaktörer i Västernorrland ger ”nycklar” till att tolka och förstå mänskliga drivkrafter. Både för personligt agerande och beslutsfattande, men även hur man upplever och önskar sig att kulturen i Västernorrland ska fungera som bäst.

I denna rapport fokuseras analysen på den gemensamma bilden av samhället i Västernorrland för att se hur kulturen främjar alternativt hindrar möjligheten att uppnå de gemensamma målen uttryckta i RUS.

Analys av personliga värderingar

Ledare och nyckelaktörer i Västernorrland väljer en stark uppsättning personliga värderingar och beteenden när de beskriver sig själva, vilket visar på deras potential för effektivt och empatiskt ledarskap.

De valda orden tyder på ett tydligt åtagande för *ansvarstagande*, djupt engagerade i att göra en konkret skillnad inom sin verksamhet. Det visar också på ett aktivt deltagande i samhällsfrågor.

När de väljer ord som *samarbete* och *förtroende* främjar dessa ledare och nyckelaktörer en samarbetsvillig arbetsmiljö som är avgörande för att ta itu med regionala utmaningar.

Kreativitet och *nyfikenhet* är avgörande för att anpassa sig till förändringar och välkomna innovativa lösningar, medan *öppenhet* tyder på en mottaglighet för olika perspektiv.

Empati och ett åtagande för *jämlikhet* understryker en hängivenhet till *inkludering*, vilket är en fördel för alla de interagerar med.

Ord som *anpassningsförmåga* och *entreprenörsanda* kan underlätta för att navigera genom regionens föränderliga landskap.

Analys av nuvarande kulturella värderingar i samhället

Ledarnas och nyckelaktörers val av nuvarande kulturella värderingar och beteenden för samhället i Västernorrland visar på viktiga styrkor som regionens livskvalitet, som förstärks av naturens skönhet, kulturell livskraft och en känsla av gemenskap.

Bostäder till överkomliga priser och tillgång till *sysselsättning* och *utbildningsmöjligheter* tyder på en upplevelse av att regionen investerar i sin framtid och strävar efter att erbjuda sina medborgare nödvändig kompetens och möjligheter.

Dessutom kan man tolka en stark upplevelse av *samverkan* och *engagemang* med en *samarbetsanda* som syftar till att uppnå gemensamma mål.

Dessa positiva aspekter står dock i kontrast till flera utmaningar. Ledarna har även valt ord som *oro för framtiden*, vilket återspeglar en bredare osäkerhet som kan påverka regionens utveckling. Strukturella problem som *byråkrati* och *stuprörsmentalitet* ses som hinder som bromsar beslutsfattandet och hämmar innovation. En kultur av *skuldbeläggande* och *resursslöseri*, skulle kunna undergräva den sociala sammanhållningen och stabiliteten. Dessa potentiellt begränsande värderingar/beteenden behöver fortsatt utforskas för att få en tydligare bild av vad och på vilket sett de kan begränsa arbetet med att nå målen i RUS.

I jämförelse med Sverigestudien (www.sverigestudien.se), som bygger på samma modell, så ger ledarna och nyckelaktörernas bild av samhället i Västernorrland en mer positiv bild än lokalsamhället i Sverigestudien. Därmed inte sagt att de begränsande faktorerna som lyfts fram kan ignoreras. Se nedan ”Potentiellt begränsande faktorer”.

Trots dessa utmaningar kan man se entreprenörsandan och *innovationen* som viktiga styrkor som behöver mer stöd för att fullt ut gynna regionen. Att ta itu med dessa problem, samtidigt som man utnyttjar befintliga styrkor, är avgörande för Västernorrlands ledare och nyckelaktörer för att säkerställa en hållbar och välmående framtid.

Analys av önskade kulturella värderingar i samhället

Ledare och nyckelaktörer målar upp en önskan om en framtid där regionen blomstrar genom en kultur som bygger på *samarbete*, *inkludering* och *hållbarhet*. Centralt är vikten av en *gemensam vision* och *samarbete*. Gemensamma ansträngningar och anpassning är nycklar till att uppnå de gemensamma målen.

Behovet av *sysselsättningsmöjligheter* och *finansiell stabilitet* betonas, vilket säkerställer att regionens ekonomi är robust för att säkra utvecklingen av regionen

De prioriterar också *miljöansvar* och *hållbarhet*, vilket återspeglar deras *engagemang* för att skydda regionen för framtida generationer.

De förespråkar en balanserad utvecklingsstrategi som utnyttjar *potentialen i både stads- och landsbygdsområden*, samtidigt som den främjar *anpassningsförmåga* och *innovation* för att förbli konkurrenskraftig i en föränderlig värld.

Delaktighet och *jämlikhet* lyfts fram som grundläggande värderingar som säkerställer att alla i regionen har tillgång till möjligheter och fördelar av tillväxt.

Dessutom betonar de vikten av *tillförlitliga offentliga tjänster* och en stark *demokratisk process* som säkerställer en rättvis och effektiv styrning.

Analys av potentiellt begränsande faktorer

Ledarna pekar på flera kulturella attribut som potentiellt kan begränsa regionens utveckling. Dessa bekymmer kretsar kring teman som *rädsla för framtiden*, *byråkratisk*, *inre ineffektivitet*, *misstro*, *sociala klyftor* och bristande *hänsyn till miljön*.

En *rädsla för framtiden* och överdriven *försiktighet* kan leda till tvekan när det gäller att ta till sig nödvändiga förändringar och innovationer, vilket kan hindra regionens anpassningsförmåga och tillväxt.

Byråkratin och den upplevda *stuprörsmentaliteten* inom organisationer bromsar beslutsfattandet och hindrar samarbetet, vilket leder till ett splittrat utvecklingsarbete. Dessutom urholkar en miljö av *skuldbeläggande*, *konflikter* och *manipulation* förtroendet och avskräcker från gemensam problemlösning.

Sociala frågor som *isolering*, *elitism* och *diskriminering* bidrar till ökade klyftor inom samhället, vilket förhindrar en enhetlig strategi för regionala utmaningar.

Miljöförstöring och *materialism* och *apati* försämrar både den naturliga och sociala miljön, vilket begränsar en hållbar utveckling.

Analys av kvinnors och mäns svar

Likheterna i personliga värderingar mellan kvinnor och män som svarat på enkäten visar på en solid grund av *integritet*, *engagemang* och *anpassningsförmåga*, vilket är avgörande för effektiv styrning och samhällsengagemang.

Män betonar ord som optimism och entreprenörsanda, medan kvinnor i högre utsträckning betonar inkludering, samarbete, jämlikhet och öppenhet. Tillsammans bildar dessa värderingar/beteenden ett robust ledarskapsramverk som samtliga behövs för att bemöta befintliga och kommande samhällsutmaningar samt leda utvecklingen framåt för en hållbar region.

Analys av kulturella värderingar ur ett verksamhetsperspektiv

På frågan vilka värderingar och beteenden vi skulle välja om vi tänkte på vår egen verksamhet (privat sektor, offentlig sektor och civilsamhälle) så upplever de sina nuvarande verksamheter och sina framtida mål på olika sätt inom de olika sektorerna.

Privat sektor präglas av ett starkt fokus på *entreprenörskap*, *innovation* och *hållbarhet*. De betonar vikten av *långsiktighet* och *anpassningsförmåga* för att möta framtida utmaningar. Det finns en tydlig vilja att fortsätta driva på för *innovation* och *tillväxt*, samtidigt som *hållbarhet* och *miljöansvar* ses som viktiga faktorer att beakta.

Offentlig sektor uppvisar ett personligt *engagemang* för att *samarbeta* och göra skillnad i samhället. Men brottas däremot med interna utmaningar såsom *byråkrati* och ineffektivitet, där *försiktighet* och *stuprörsmentalitet* hindrar snabba beslut och utveckling. De nuvarande värderingarna speglar ett behov av bättre inre effektivitet och *tillit*. I sina önskade värderingar lyfter de fram ett starkare fokus på *samverkan*, *gemensam vision* och *inkludering*, men *hållbarhet* är inte lika framträdande val av värdering som i de andra sektorerna.

Civilsamhället kännetecknas av ett djupt *engagemang* för socialt ansvar och miljöfrågor. *Ansvar för kommande generationer*, *samverkan* och *hållbarhet* är centrala i deras värderingar, både nuvarande och önskade. De strävar efter att stärka gemenskapen och säkerställa att alla i samhället kan bidra till en hållbar utveckling.

Trots dessa skillnader finns gemensamma mål, särskilt en *gemensam vision* och *samarbete* över sektorsgränserna, vilket ses som avgörande för att regionen ska nå sina långsiktiga utvecklingsmål. Sektorerna delar en önskan om att övervinna hinder och skapa bättre samverkan för att tillsammans möta framtida utmaningar.

Därför blir analysen av fokusgrupps dialogerna viktiga för att förstå vad vi menar när vi valt ord som *gemensam vision* och *samarbete/samverkan*. Se nedan.

Analys av resultatet ifrån fokusgrupperna

Samarbete/samverkan

Samarbete definieras som en process som bygger på förtroende och respekt, med gemensamma mål som grund. Deltagarna betonar vikten av kunskaps- och resursdelning, öppen dialog och inkluderande metoder. Denna värdering är avgörande för att hantera komplexa samhällsutmaningar och främja gemenskap, vilket i sin tur stärker den kollektiva intelligensen. Det finns dock hinder som ojämlikhet i dialogen, byråkratiska strukturer och brist på ledarskap, vilket begränsar möjligheterna till effektivt samarbete.

Attraktivitet

Attraktivitet uppfattas som en subjektiv upplevelse kopplad till livskvalitet och gemenskap. Den är viktig för att skapa en känsla av tillhörighet och ekonomisk vitalitet, samtidigt som den stärker den kollektiva identiteten. Deltagarna uttrycker en önskan om att bygga på regionens styrkor genom samhällsengagemang och gemensamma initiativ. Utmaningar som bristande inkludering och osäkerhet kring varumärke och identitet hindrar dock den fulla potentialen av attraktivitet.

Gemensam vision

En gemensam vision betonar vikten av enhet och sammanhållning, där alla arbetar mot samma mål. Deltagarna ser behovet av att skapa en gemensam identitet och främja kollektivt engagemang. En tydlig och inkluderande vision kan främja ekonomisk utveckling och samarbete mellan aktörer, vilket skapar en känsla av tillhörighet. Trots pågående samarbetsprojekt och initiativ, begränsar geografiska uppdelningar och bristande kommunikation möjligheterna till en enad vision.

Ansvar för kommande generationer

Denna värdering fokuserar på att skapa hållbara lösningar för framtiden och betonar vikten av att ge ungdomar egenmakt. Deltagarna understryker behovet av långsiktig planering och inkludering av unga i beslutsprocesser. Detta ansvar främjar framtidsorientering och gemenskap, men utmaningar som ineffektivt beslutsfattande och bristande resurser begränsar förmågan att fullt ut leva upp till denna värdering.

Avslutande reflektioner med fokusgrupperna

Reflektionerna från fokusgrupperna visar en önskan om djupare samtal för att bygga en gemensam förståelse och samarbetskultur. Deltagarna efterfrågar ett starkare och synligare ledarskap för att styra den regionala utvecklingen effektivt och betonar vikten av att engagera ungdomar i beslutsprocesser. En utvecklad kommunikationsstrategi ses som avgörande för att säkerställa att alla intressenter förstår målen och konsekvenserna av gemensamma initiativ, vilket främjar större engagemang och handling.

Summering och rekommendationer

Den här rapporten presenterar och reflekterar kring resultaten av den värdegrundsanalys som genomförts i Västernorrland. Resultatet ger en nulägesbild av rådande och önskade värderingar och beteenden bland ledare och nyckelaktörer och kommer vara aktuellt under ett antal år framöver.

Värdegrundsanalysen fokuserar på de kulturella och organisatoriska värderingar som präglar ledarskapet och nyckelaktörerna i Västernorrland, samt hur dessa värderingar kan påverka regionens framtida utveckling. En central slutsats är att både personliga och kulturella värderingar starkt påverkar hur ledare och nyckelpersoner agerar och samarbetar för att främja regionens utveckling. De värderingar som lyfts fram i rapporten speglar ett engagemang för *samarbete*, *innovation* och *hållbarhet*, men även att vissa strukturella hinder bromsar utvecklingen.

Resultaten av värdegrundsanalysen behöver användas och fortsatt diskuteras vidare för att på så sätt fortsätta att bidra till en gemensam bild av och förståelse för de värderingar/beteenden som präglar ledare och nyckelaktörer i Västernorrland, samt hur dessa påverkar regionens utvecklingsarbete och förmågan att nå målen i RUS.

För detta krävs ett fortsatt engagemang att vårda och odla den kultur som vi önskar, samt ta tag i det som kan begränsa oss. Utan ett ledarskap för detta fortsatta arbete kommer värdet av denna analys snabbt gå till spillo. Region Västernorrland föreslås ta på sig ledarskapet att hålla samman och driva arbetet med att odla den önskade kulturen i Västernorrland.

”Nycklar” till viktiga styrkor

1. **Engagemang och samarbete:** Både RUS och värdegrundsanalysen betonar samarbete som en styrka i regionen. Det finns en stark vilja till samverkan mellan offentlig sektor, näringsliv och civilsamhälle. Fokusgrupperna lyfter fram exempel på framgångsrika samarbeten, till exempel inom turism och kultur som kan utgöra en grund för framtida utveckling.
2. **Hållbarhetsfokus:** RUS har en tydlig hållbarhetsinriktning, både ekonomiskt, socialt och miljömässigt. Värdegrundsanalysen visar att regionens aktörer värderar ansvar för kommande generationer och miljöansvar högt, vilket överensstämmer med målen i RUS om en hållbar regional utveckling.
3. **Kultur och attraktivitet:** Regionens kulturvärden och naturresurser framhålls både i RUS och i värdegrundsanalysen. Attraktivitet och gemensam vision är centrala teman i båda dokumenten, där den rika kulturmiljön och det starka lokala engagemanget ger regionen en unik identitet.

”Nycklar” till viktiga hinder

1. **Administrativ ineffektivitet och byråkrati:** Ett återkommande hinder som lyfts i värdegrundsanalysen är den administrativa ineffektiviteten och stuprörsmentalitet. Detta står i kontrast till RUS ambition om ett modigt ledarskap och gränsöverskridande samarbeten. Försiktighet och byråkrati kan hämma innovation och utveckling.
2. **Demografiska utmaningar:** RUS betonar den åldrande befolkningen och utflyttning som stora utmaningar. Bristen på unga ledare och engagemang och delaktighet från yngre generationer kan försvåra för regionen att säkerställa en långsiktig utveckling och uppnå målen om en hållbar kompetensförsörjning.
3. **Stuprörsmentalitet och bristande samordning:** Samtidigt som samarbete ses som en styrka, finns det hinder i form av försiktighet, stuprörsmentalitet och bristande samordning, särskilt mellan olika sektorer och aktörer. Detta kan hindra den funktionella samverkan som RUS framhåller som central för att realisera Västernorrlands vision.

Rekommendationer för att bygga på styrkor och överkomma hinder:

1. **Ledarskap och gemensam vision:** Ett starkare och tydligare ledarskap är avgörande för att förankra den gemensamma visionen för alla aktörer i regionen. Därtill förankra en mer effektiv kommunikationsstrategi som förmedlar Västernorrlands mål och framsteg kontinuerligt till ledare och nyckelaktörer är nödvändigt för att skapa delaktighet och engagemang.
2. **Förenkla och effektivisera administrativa processer:** För att nå ambitioner om ett modigt ledarskap och effektivare beslutsprocesser måste regionen arbeta för att minska den administrativa ineffektiviteten och minimera kulturen av försiktighet. Förenklade beslutsprocesser och bättre samordning mellan olika sektorer kan minska stuprörsmentaliteten och möjliggöra snabbare utveckling.

3. **Förstärk samarbetsstrukturer:** Investera mer i samarbetet mellan sektorerna (offentlig, privat och civilsamhället). För att överkomma hinder som stuprörsmentalitet behöver alla aktörer i regionen stärka sina samarbetsstrukturer och uppmuntra till mer interaktion och kunskapsdelning.
4. **Skapa ungdomsengagemang:** Ett viktigt fokusområde bör vara att engagera yngre generationer i beslutsprocesser och skapa fler utbildningar och möjligheter för unga. Genom att inkludera fler unga i det regionala utvecklingsarbetet kan regionen skapa en tydligare bild av nya behov och trender och därtill framtida kompetensförsörjningsbehov och på så sätt bidra till en mer innovativ och hållbar framtid.
5. **Främja hållbar innovation:** Att fortsätta bygga på regionens styrkor inom hållbarhet och innovation är avgörande för en fruktbar framtid. Investeringar i forskning och kompetensutveckling, särskilt inom gröna teknologier och bioekonomi, är viktiga för att stimulera till mer en hållbar och motståndskraftig ekonomi.
6. **Ta tillvara på sektorernas skillnader:** Privat sektors innovations- och entreprenörskraft främjar snabb anpassning och tillväxt genom nya idéer. Offentlig sektors samordningsförmåga möjliggör gemensam resurshantering och långsiktig planering. Civilsamhällets engagemang för socialt ansvarstagande och mer inkluderande förhållningsätt odlar en mer jämlik och hållbar kultur. Genom samverkan och respekt för dessa olikheter kan regionen optimera sina resurser och nå gemensamma mål snabbare. Varje sektor bidrar med avgörande perspektiv för att möta framtida utmaningar.

Genom att bygga vidare på styrkor och samtidigt ta itu med identifierade hinder finns goda möjligheter för ledare och nyckelaktörer i Västernorrland att nå målen och visionen i RUS.

Fortsatta dialoger och arbete

Använd gärna designen av fokusgrupperna och dess frågeställningar (se bilaga 3) i det fortsatta arbetet för att tillsammans i dialogform prata om och förstå de valda ordens betydelse. Det skapar förutsättningar för att odla ett öppnare och bättre samarbete och baserat på tillit mellan regionens olika aktörer i de olika RUS initiativen. Använd resultatet från era dialoger till att komma till bättre beslut och handling.

Här är några ytterligare förslag på VAD dessa medskapande dialoger kan fokusera på:

- Vad är det i *livskvalitet* som vi kan ta vara på och utveckla för ett mer *attraktivt* och *hållbart* Västernorrland?
- Hur kan jag aktivt bidra och medskapa för att vi ska få en tydligare, mer spridd och attraktiv *gemensam vision* för regionen?
- Vad krävs för att vi ska uppfattas erbjuda en *pålitlig samhällsservice* och *demokratiska processer*?
- Hur kan vi agera och stimulera till ett mer *inkluderande* sätt att arbeta för våra mål i RUS?
- Hur kan vi minimera känslan kring *osäkerhet om framtiden*?
- Vad innehåller orden som *byråkrati*, *försiktighet*, *stuprörsmentalitet* och *skyller på varandra*? Vad kan vi göra för att minimera det som hindrar/saktar ned vårt arbete att nå målen i RUS?

Den del som inte tagits tillvara på ännu är att fördjupa sig och dra nytta av verksamhetsperspektivet från de tre sektorerna, offentlig sektor, privat sektor och civilsamhället. Ett mer utförligt underlag för dessa perspektiv finns i bilagan "Resultat i tabellform". Kring dessa underlag kan man samla olika aktörer inom sin egen sektor och föra dialoger för att förstå och bygga på det goda samt medvetet hantera de som kan tänkas hindra oss från att agera mer effektivt tillsammans. Design och frågor som användes i fokusgrupperna kan med fördel användas som en start på dessa dialoger.

Bilaga 1, Urval organisationer/aktörer

Aktörer som bjudits in till att svara på enkätundersökningen om värderingar och beteenden

ABF	Kollektivtrafikmyndigheten
Almi	Kommunförbundet Västernorrland
Arbetsförmedlingen	Kramfors kommun
BizMaker	Leader Höga Kusten
Bolagsverket	Leader Mittland+
Bron innovation	LO
Companion Västernorrland	LRF Västernorrland
Destination Höga Kusten (HK Dest)	Länsmuseet VN
Destination Sundsvallsregionen	Länsstyrelsen Västernorrlands län
DIGG	Mellansel folkhögskola
Din Tur	Mittuniversitetet
EEN	Musik Västernorrland
Energikontoret	Musikmakarna
ESF-rådet	Noerthenaestie
Film Västernorrland	Norrdans
Friluftsförbundet	Norrlands nätverk för musik, teater och dans
Föreningsarkivet	Norrtåg
Företagarna Härnösand	NTF VN
Företagarna Kramfors	Nya Ostkustbanan
Företagarna Sollefteå	Näringslivsarkivet
Företagarna Sundsvall	Region Västernorrland
Företagarna Timrå	Regionbiblioteket
Företagarna Västernorrland	RF SISU
Företagarna Ånge	RFSL
Företagarna Örnsköldsvik	Riksarkivet
Försäkringskassan	Samtliga riksdagsledamöter för Västernorrland
Handelskammaren	Riksteatern
Hela Sverige ska leva	RISE
HEMAB	RISE Processum
Hemslöjdskonsulenterna	Samordningsförbundet Härnösand-Timrå
Höga Kusten folkhögskola	Samordningsförbundet i Kramfors
Hushållningssällskapet	Samordningsförbundet i Örnsköldsvik
Härnösand folkhögskola	Samordningsförbundet Sollefteå
Härnösands kommun	Samordningsförbundet Sundsvall
Höga Kusten industrigrupp	Samordningsförbundet Ånge
Höga Kusten turism	Scenkonst Västernorrland
Innovation Örnsköldsvik AB	Skogsstyrelsen
Institutet för tillämpad hydraulik	Sollefteå kommun
IUC Västernorrland	SPSM
KAIKU, Föreningen för sverigefinsk kultur	SPV

Studieförbundet Bilda Mitt
SUNDSVALL ENERGI
Sundsvalls kommun
Svenska kyrkan, Härnösands stift
Svenskt Näringsliv
TCO
Teater Västernorrland
Technichus
Tillväxtlabbet
Tillväxtverket
Timrå kommun
Torsboda Industrial Park

Trafikverket
Ung företagsamhet
Vinnova
Västernorrlands hembygdsförbund
YH-föreningen Västernorrland
Ålsta folkhögskola (Fränsta)
Ålsta folkhögskola (Sundsvall)
Ånge kommun
Övik Energi
Öviks industrigrupp
Örnsköldsviks kommun

Bilaga 2, Enkätundersökningen

Enkätundersökningen var webbaserad och bestod av fem frågor där respondenten fick välja 10 ord från en lista av 88-113 värderingar/beteenden.

Listan av ord arbetades fram baserat på Barretts erfarenhetsbank av personliga, samhällsmässiga och verksamhetsmässiga värderingar och beteenden. Denna bas av värderingar och beteenden granskades och justerades i samarbete med representanter ifrån Regio Västernorrland. Följande ord var valbara för;

Personliga värderingar och beteenden (88 ord)

ambition	humor/ glädje	samarbete
anpassningsförmåga	inflytande	samhällsengagemang
anställningstrygghet	initiativ	självdisciplin
balans hem/arbete	inkluderande	självförverkligande
bekväm med osäkerhet	inlyssnande	självständig
belöning	innovation	kontinuerligt lärande
beslutsamhet	integritet	stolthet
bevarande av naturen	jämlikhet / jämställdhet	tålamod
coaching/ mentorskap	konfliktlösning	tar ansvar
dialog	konflikträdd	tävlingsinriktad
effektivitet	kontroll	tillit och förtroende
ekonomisk stabilitet	kreativitet	tjäna andra
empati	kvalitet	tydlighet
engagemang	ledarskap	uppdagsfokusering
entreprenöriell	livskvalitet	uthållighet
entusiasm	logik	välbefinnande
erfarenhet	makt	välstånd
erkännande	mångfald	vänskap
etik	materialistiskt	vara bäst
excellens	miljöansvar	vara omtyckt
familj	mod	visdom
förändringsobenägen	nyfikenhet	vision
förlåtande inställning	omtanke	volontärarbete
försiktighet	personlig utveckling	ärlighet
globalt tänkande	positiv attityd	ödmjukhet
långsiktigt perspektiv	prestation	öppen kommunikation
göra skillnad/något betydelsefullt	professionell utveckling	öppenhet
hälsa	rättvisa	
hänsyn till kommande generationer	respekt	
	risktagande	
hjälpksamhet	säkerhet	

Kulturella värderingar och beteenden ur ett samhällsperspektiv (107 ord)

aktivism	hög standard	rättvisa
andlighet	humor/ glädje	respekt
anpassningsförmåga	initiativ	resursslöseri
anställningstrygghet	inkluderande	säkerhet
ansvar för kommande generationer	innovation	samarbete/samverkan
apati	integritet	självförverkligande
arbetstillfällen	isolation	skylla på varandra
attraktivitet	jämlikhet / jämställdhet	sociala nätverk
beslutsamhet	juridisk rättvisa	stolthet
byråkrati	kompetensutveckling	stuprörsmentalitet
coaching/ mentorskap	konflikt/ aggression	ta vara på potential i land och stad
demokratiska processer	konfliktlösning	tar ansvar
dialog	konst/ kultur/ sport	tävlingsinriktad
digitalisering	kontinuerligt lärande	tillgång till hälsovård
diskriminering	köp lokalt	tillit och förtroende
drog-/ alkoholbruk	korruption	tillväxt
effektivitet	kreativitet	tjäna andra
ekonomisk stabilitet	långsiktighet	tolerans
elitism	ledarskap	upprätthållande av lag & ordning
empati	livskvalitet	utbildningsmöjligheter
engagemang	mångfald	uthållighet
entreprenöriell	manipulation	välbefinnande
entusiasm	mänskliga rättigheter	våld och brott
erfarenhet	materialistiskt	välkomnande
estetik	miljöansvar	välstånd
etik	miljöförstöring	vänskap
familj	mod	visdom
förlåtande inställning	nationell stolthet	volontärarbete
försiktighet	naturvård	ärlighet
fred	omsorg om de utsatta	ödmjukhet
gemensam vision	osäkerhet om framtiden	öppen kommunikation
gemensamma värderingar	pålitlig samhällsservice	öppenhet
globalt tänkande	pålitlighet	överkomliga bostadspriser
göra skillnad/något betydelsefullt	partnerskap	
hållbarhet	personlig frihet	
hälsa	positiv attityd	
hjälpssamhet	prestation	

Värderingar och beteenden ur ett verksamhetsperspektiv (113 ord)

anpassningsförmåga	imperiebyggande	personlig utveckling
balans hem/arbete	informationsspridning	positiv attityd
bekväm med osäkerhet	initiativ	prestation
beslutsamhet	inkluderande	professionalism
bevarande av naturen	inlyssnande	professionell utveckling
byråkrati	innovation	rättvisa
coaching/ mentorskap	integritet	respekt
dialog	intern konkurrens	resultatorientering
digitalisering	isolation	resursslöseri
diskriminering	jämlikhet / jämställdhet	risktagande
effektivitet	konfliktlösning	säkerhet
ekonomisk stabilitet	konfliktträdd	samarbete/samverkan
empati	kontinuerligt lärande	samhällsengagemang
engagemang	kontroll	självbestämmanderätt
entreprenöriell	kortsiktighet	självförverkligande
entusiasm	kostnadsminskning	skylla på varandra
erfarenhet	kreativitet	snabbrörlig
erkännande	kund-/brukar samarbete	socialt ansvarstagande
etik	kund-/brukar tillfredsställelse	ständiga förbättringar
excellens	kvalitet	stolthet
förändringsobenägen	lagarbete	strategiska allianser
föregå med gott exempel	långa arbetstider	stuprörsmentalitet
förlåtande inställning	långsiktighet	tålamod
försiktighet	ledarskapsutveckling	tar ansvar
förvirring	livskvalitet	tillit och förtroende
gemensam vision	makt	transparens
gemensamma värderingar	målfokusering	tydlighet
globalt tänkande	mångfald	uppdragsfokusering
göra skillnad/något betydelsefullt	materialistiskt	uppmuntran
hållbarhet	miljöansvar	uthållighet
håller inne information	mobbing	välbefinnande
hälsa	mod	vara bäst
hänsyn till kommande generationer	nyfikenhet	varumärkesprofil
helhetstänkande	omtanke	vinst
hierarki	öppen kommunikation	visdom
hjälpksamhet	öppenhet	volontärarbete
humor/ glädje	organisatorisk tillväxt	ärlighet
	osäkra anställningar	ödmjukhet

Bilaga 3, Diskussionsfrågor fokusgrupp

Under fokusgrupperna användes denna mall för de fyra mest efterfrågade värderingarna; *gemensam vision*, *attraktivitet*, *ansvar för kommande generationer* och *samarbete/samverkan*.

Frågorna som diskuterades var;

- Vad betyder värderingen/beteendet?
- Varför är den viktig? Vilka behov tillfredsställer den?
- Hur ser den ut i handling? Vad görs idag som vi kan bygga på?
- Vad (hur) begränsar oss idag för att leva denna värdering/beteende fullt ut?

Exempel på blankett:

Gemensam Vision		
Vad betyder värderingen/beteendet?	Varför är den viktig? Vilka behov tillfredsställer den?	Hur ser den ut i handling? Vad görs idag som vi kan bygga på?
Vad (hur) begränsar oss idag för att leva denna värdering/beteende fullt ut?		

 Region
Västernorrland

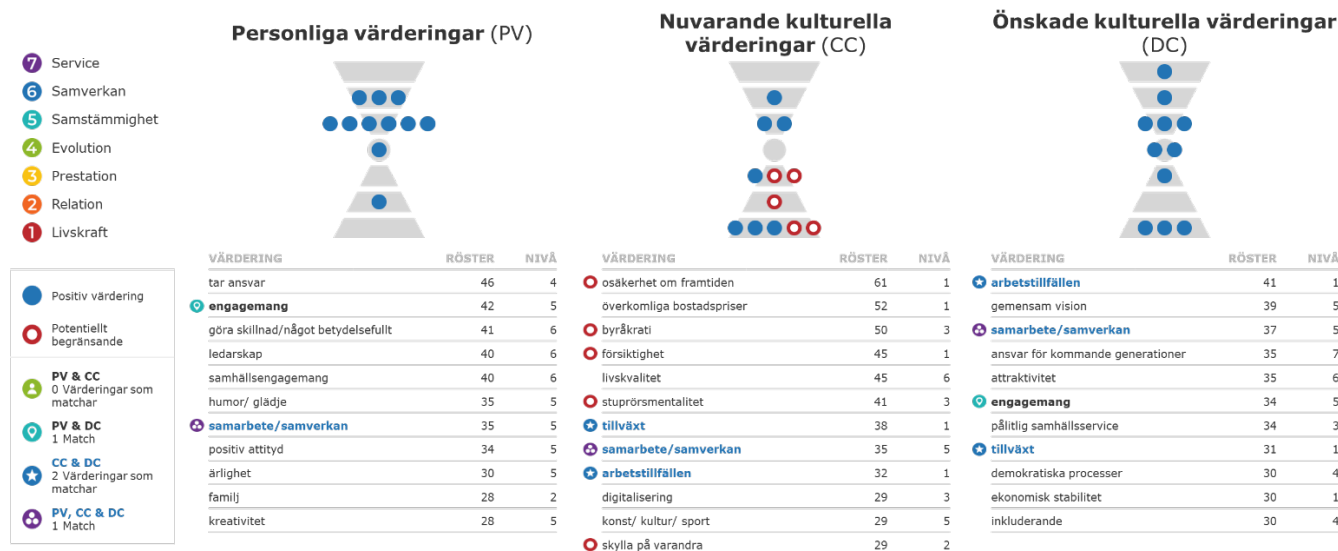
Bilaga 4, Resultat i tabellform

Nedan följer en presentation tabeller som visar enkätundersökningens resultat på olika sätt. Dessa bilder har mycket liten text för att få plats på en sida. Läs rapporten på en dataskärm så kan du förstora, alt. kontakta Regionkontoret funktionsbrevlåda för att få bättre bilder; regionaltillväxt@rvn.se.

Bilaga 4 a, Samlad bild över valda värderingar för samhället i Västernorrland (alla svar)

Övergripande gruppresultat

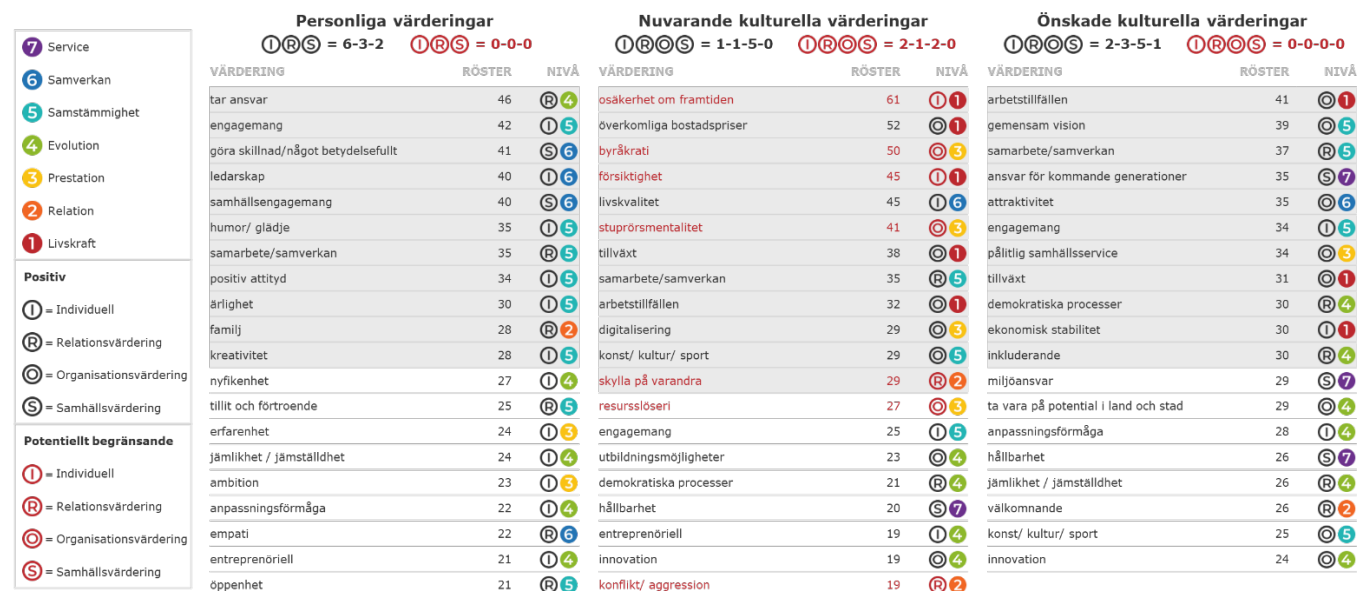
Region Västernorrland Overall Group Regional Perspective
115 deltagare



Bildförklaring: Bilden/tabellen visar de värderingar och beteenden som flest antal respondenter valde, sorterade i fallande ordning. Prickarna i modellen beskriver var varje värdering kan placeras i Barrett modellen, baserat på många års erfarenhet av den vanligaste betydelsen av ordet. De röda ringarna visar de potentiellt begränsande värderingarna. Notera vilka nivåer som har prickar, men även de som inte har några prickar.

Expansivt perspektiv

Region Västernorrland Overall Group Regional Perspective
115 deltagare



Bildförklaring: Tabellen visar en bredare bild av valda värderingar/beteenden, utöver de mest valda orden (i det gråa fältet). Varje ord är också identifierat som ett individuellt, relationsbaserat, organisatoriskt eller samhällsrelaterat ord (i IROS). Jämför vilket fokus som finns i de tre perspektiven; Personliga, Nuvarande och Önska.

Typer av värderingshopp

✓	Befintliga I CC och DC nu Önskan att förstärka
+	Nya värderingar I Önskad Kultur
↑	Framväxande Inte i önskad kultur

Värderingar

		CC	DC	Hopp
ansvar för kommande generationer	+	3	35	32
gemensam vision	+	10	39	29
ekonomisk stabilitet	+	1	30	29
pålitlig samhällsservice	+	8	34	26
ta vara på potential i land och stad	↑	6	29	23
inkluderande	+	8	30	22
jämlikhet / jämställdhet	↑	6	26	20
anpassningsförmåga	↑	9	28	19
tillgång till hälsovård	↑	3	22	19
attraktivitet	+	18	35	17
miljöansvar	↑	12	29	17

Bildförklaring: Den här tabellen visar de ord som fått flest antal fler röster i den önskade kulturen (DC) jämfört med den nuvarande kulturen (CC), s.k. värderingshopp. Denna bild kallas också för "låg hängande frukter" för att den beskriver de ord som är viktigast att adressera först.

CC = Nuvarande kultur (Current Culture) och DC = Önskad kultur (Desired Culture).

Cultural Entropy® rapport

1 Livskraft

14%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
osäkerhet om framtiden	61
försiktighet	45
drog-/ alkoholbruk	16
våld och brott	13
materialistiskt	11
miljöförstöring	11
korruption	7

2 Relation

7%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
skylla på varandra	29
konflikt/ aggression	19
isolation	11
manipulation	10
tävlingsinriktad	6
diskriminering	5

3 Prestation

14%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
byråkrati	50
stuprörsmentalitet	41
resursslöseri	27
makt	18
elitism	14
apati	7

0%—13%

14%—19%

20%—28%

29%+

35%

Bildförklaring: Av alla de värderingar och beteenden som valts visar den här tabellen/bilden de som klassas som potentiellt begränsande. Av alla värderingar/behov som valdes i enkätundersökningen i Västernorrland var det totalt 35 procent som klassas som potentiellt begränsande. Alla dessa ord finns samlade i Barrettmodellens tre första nivåer (Livskraft, Relation och Prestation) vilka är en förenkling av Abraham Maslows s.k. basbehov. T.ex. för den som känner oro eller rädsla för att inte få sina basbehov tillgodosedda kommer det att yttra sig i beteenden för att skydda sig alt. säkra att basbehoven är tillgodosedda.

Bilden längst ned med fyra grupper av procentuella intervaller är kvartiler på entropi-nivåer av som Barrett har samlat baserat på alla mätningar gjorda i världen de senaste 10 åren. Den gröna nivån är en hälsosam nivå och den röda en allvarig nivå. 35% ligger i den övre kvartilen (jämfört med samtliga kulturmätningar gjorda av Barrett de senaste 10 åren) och är en hög nivå av entropi som inte går att förbise utan kräver fortsatt aktivt arbete genom dialog och diskussioner för att förstå och arbetas bort.

Övergripande gruppresultat

- 7 Service
- 6 Samverkan
- 5 Samstämmighet
- 4 Evolution
- 3 Prestation
- 2 Relation
- 1 Livskraft

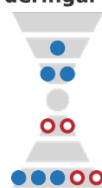
●	Positiv värdering
○	Potentiellt begränsande
●	PV & CC 0 Värderingar som matchar
○	PV & DC 1 Match
●	CC & DC 2 Värderingar som matchar
●	PV, CC & DC 1 Match

Personliga värderingar (PV)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
tar ansvar	27	4
humor/ glädje	25	5
ledarskap	25	6
samhällsengagemang	25	6
positiv attityd	24	5
● samarbete/samverkan	24	5
göra skillnad/något betydelsefullt	23	6
● engagemang	22	5
ärlighet	19	5
familj	18	2

Nuvarande kulturella värderingar (CC)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
○ osäkerhet om framtiden	38	1
överkomliga bostadspriser	33	1
livskvalitet	31	6
○ stuprörsmentalitet	26	3
● tillväxt	26	1
○ försiktighet	25	1
byråkrati	23	3
● arbetstillfällen	21	1
● samarbete/samverkan	21	5
konst/ kultur/ sport	20	5

Offentlig sektor Regional Perspective 70 deltagare

Önskade kulturella värderingar (DC)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
● arbetstillfällen	27	1
gemensam vision	26	5
● samarbete/samverkan	23	5
ta vara på potential i land och stad	23	4
ansvar för kommande generationer	22	7
● engagemang	22	5
● tillväxt	22	1
attraktivitet	21	6
pålitlig samhällsservice	21	3
ekonomisk stabilitet	20	1
inkluderande	20	4

Bildförklaring: Bilden/tabellen visar de värderingar och beteenden som flest antal respondenter valde, sorterade i fallande ordning. Prickarna i modellen beskriver var varje värdering kan placeras i Barrett modellen, baserat på många års erfarenhet av den vanligaste betydelsen av ordet. De röda ringarna visar de potentiellt begränsande värderingarna. Notera vilka nivåer som har prickar, men även de som inte har några prickar.

Expansivt perspektiv

Offentlig sektor Regional Perspective 70 deltagare

7 Service
6 Samverkan
5 Samstämmighet
4 Evolution
3 Prestation
2 Relation
1 Livskraft
Positiv
① = Individuell
Ⓜ = Relationsvärdering
Ⓢ = Organisationsvärdering
Ⓢ = Samhällsvärdering
Potentiellt begränsande
① = Individuell
Ⓜ = Relationsvärdering
Ⓢ = Organisationsvärdering
Ⓢ = Samhällsvärdering

Personliga värderingar ①ⓂⓈ = 5-3-2 ①ⓂⓈ = 0-0-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
tar ansvar	27	Ⓜ 4
humor/ glädje	25	① 5
ledarskap	25	① 6
samhällsengagemang	25	Ⓢ 6
positiv attityd	24	① 5
● samarbete/samverkan	24	Ⓜ 5
göra skillnad/något betydelsefullt	23	Ⓢ 6
engagemang	22	① 5
ärlighet	19	① 5
familj	18	Ⓜ 2
tillit och förtroende	16	Ⓜ 5
kreativitet	15	① 5
anpassningsförmåga	14	① 4
uthållighet	14	① 4
ambition	13	① 3
erfarenhet	13	① 3
nyfikenhet	13	① 4
empati	12	Ⓜ 6
entreprenöriell	12	① 4
tydlighet	12	① 5

Nuvarande kulturella värderingar ①ⓂⓈ = 1-1-4-0 ①ⓂⓈ = 2-0-2-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
○ osäkerhet om framtiden	38	① 1
överkomliga bostadspriser	33	Ⓢ 1
livskvalitet	31	① 6
○ stuprörsmentalitet	26	Ⓢ 3
tillväxt	26	Ⓢ 1
○ försiktighet	25	① 1
byråkrati	23	Ⓢ 3
● arbetstillfällen	21	Ⓢ 1
samarbete/samverkan	21	Ⓜ 5
konst/ kultur/ sport	20	Ⓢ 5
digitalisering	19	Ⓢ 3
ressurslöseri	17	Ⓢ 3
skylla på varandra	17	Ⓜ 2
demokratiska processer	15	Ⓜ 4
engagemang	15	① 5
dialog	13	Ⓜ 6
konflikt/ aggression	13	Ⓜ 2
utbildningsmöjligheter	13	Ⓢ 4
välkomnande	13	Ⓜ 2

Önskade kulturella värderingar ①ⓂⓈ = 2-2-6-1 ①ⓂⓈ = 0-0-0-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
arbetstillfällen	27	Ⓢ 1
gemensam vision	26	Ⓢ 5
samarbete/samverkan	23	Ⓜ 5
ta vara på potential i land och stad	23	Ⓢ 4
ansvar för kommande generationer	22	Ⓢ 7
engagemang	22	① 5
tillväxt	22	Ⓢ 1
attraktivitet	21	Ⓢ 6
pålitlig samhällsservice	21	Ⓢ 3
ekonomisk stabilitet	20	① 1
inkluderande	20	Ⓜ 4
anpassningsförmåga	19	① 4
konst/ kultur/ sport	16	Ⓢ 5
välkomnande	16	Ⓜ 2
innovation	15	Ⓢ 4
jämlikhet / jämställdhet	15	Ⓜ 4
utbildningsmöjligheter	15	Ⓢ 4

Bildförklaring: Tabellen visar en bredare bild av valda värderingar/beteenden, utöver de mest valda orden (i det grå fältet). Varje ord är också identifierat som ett individuellt, relationsbaserat, organisatoriskt eller samhällsrelaterat ord (i IROS). Jämför vilket fokus som finns i de tre perspektiven; Personliga, Nuvarande och Önskade.

	Värderingar		CC	DC	Hopp
Typer av värderingshopp Befintliga I CC och DC nu Önskan att förstärka Nya värderingar I Önskad Kultur Framväxande Inte i önskad kultur	gemensam vision		5	26	21
	ekonomisk stabilitet		0	20	20
	ta vara på potential i land och stad		4	23	19
	ansvar för kommande generationer		3	22	19
	pålitlig samhällsservice		7	21	14
	anpassningsförmåga		5	19	14
	inkluderande		7	20	13
	jämlikhet / jämställdhet		3	15	12
	tillit och förtroende		1	13	12
	attraktivitet		10	21	11

Bildförklaring: Den här tabellen visar de ord som fått flest antal fler röster i den önskade kulturen (DC) jämfört med den nuvarande kulturen (CC), s.k. värderingshopp. Denna bild kallas också för "långt hängande frukter" för att den beskriver de ord som är viktigast att adressera först.

CC = Nuvarande kultur (Current Culture) och DC = Önskad kultur (Desired Culture).

Cultural Entropy® rapport

1 Livskraft

14%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
osäkerhet om framtiden	38
försiktighet	25
drog-/ alkoholbruk	12
våld och brott	10
miljöförstöring	7
korruption	5
materialistiskt	5

2 Relation

6%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
skylla på varandra	17
konflikt/ aggression	13
isolation	8
manipulation	4
diskriminering	2
tävlingsinriktad	2

3 Prestation

12%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
stuprörsmentalitet	26
byråkrati	23
resursslöseri	17
makt	8
apati	6
elitism	5

0%—13%

14%—19%

20%—28%

29%+

▲
32%

Bildförklaring: Av alla de värderingar och beteenden som valts visar den här tabellen/bilden de som klassas som potentiellt begränsande. Alla dessa ord finns samlade i Barrettmmodellens tre första nivåer (Livskraft, Relation och Prestation) vilka är en förenkling av Abraham Maslows s.k. basbehov. T.ex. för den som känner oro eller rädsla för att inte få sina basbehov tillgodosedda kommer det att yttra sig i beteenden för att skydda sig alt. säkra att basbehoven är tillgodosedda.

Bilden längst ned med fyra grupper av procentuella intervaller är kvartiler på entropi-nivåer av som Barrett har samlat baserat på alla mätningar gjorda i världen de senaste 10 åren. Den gröna nivån är en hälsosam nivå och den röda en allvarig nivå.

Övergripande gruppresultat

- 7 Service
- 6 Samverkan
- 5 Samstämmighet
- 4 Evolution
- 3 Prestation
- 2 Relation
- 1 Livskraft

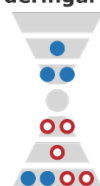
●	Positiv värdering
○	Potentiellt begränsande
●	PV & CC 1 Match
●	PV & DC 1 Match
●	CC & DC 1 Match
●	PV, CC & DC 0 Värderingar som matchar

Personliga värderingar (PV)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
tar ansvar	12	4
ledarskap	11	6
engagemang	10	5
göra skillnad/något betydelsefullt	10	6
samhällsengagemang	9	6
öppenhet	9	5
ambition	6	3
familj	6	2
kreativitet	6	5
nyfikenhet	6	4
positiv attityd	6	5
tillit och förtroende	6	5

Nuvarande kulturella värderingar (CC)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
byråkrati	17	3
överkomliga bostadspriser	15	1
livskvalitet	12	6
försiktighet	11	1
osäkerhet om framtiden	10	1
arbetstillfällen	9	1
samarbete/samverkan	9	5
skylla på varandra	8	2
stupiditet	8	3
engagemang	7	5

Privat sektor Regional Perspective 25 deltagare

Önskade kulturella värderingar (DC)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
demokratiska processer	9	4
entreprenöriell	9	4
gemensam vision	9	5
attraktivitet	8	6
innovation	8	4
ansvar för kommande generationer	7	7
hållbarhet	7	7
jämlikhet / jämställdhet	7	4
kompetensutveckling	7	3
ledarskap	7	6
miljöansvar	7	7
samarbete/samverkan	7	5

Bildförklaring: Bilden/tabellen visar de värderingar och beteenden som flest antal respondenter valde, sorterade i fallande ordning. Prickarna i modellen beskriver var varje värdering kan placeras i Barrett modellen, baserat på många års erfarenhet av den vanligaste betydelsen av ordet. De röda ringarna visar de potentiellt begränsande värderingarna. Notera vilka nivåer som har prickar, men även de som inte har några prickar.

Expansivt perspektiv

7 Service
6 Samverkan
5 Samstämmighet
4 Evolution
3 Prestation
2 Relation
1 Livskraft
Positiv
① = Individuell
Ⓜ = Relationsvärdering
Ⓞ = Organisationsvärdering
Ⓢ = Samhällsvärdering
Potentiellt begränsande
① = Individuell
Ⓜ = Relationsvärdering
Ⓞ = Organisationsvärdering
Ⓢ = Samhällsvärdering

Personliga värderingar

①ⓂⓈ = 6-4-2 ①ⓂⓈ = 0-0-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
tar ansvar	12	Ⓜ4
ledarskap	11	①6
engagemang	10	①5
göra skillnad/något betydelsefullt	10	Ⓢ6
samhällsengagemang	9	Ⓢ6
öppenhet	9	Ⓜ5
ambition	6	①3
familj	6	Ⓜ2
kreativitet	6	①5
nyfikenhet	6	①4
positiv attityd	6	①5
tillit och förtroende	6	Ⓜ5

Nuvarande kulturella värderingar

①ⓂⓈ = 2-1-2-0 ①ⓂⓈ = 2-1-2-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
byråkrati	17	Ⓞ3
överkomliga bostadspriser	15	Ⓞ1
livskvalitet	12	①6
försiktighet	11	①1
osäkerhet om framtiden	10	①1
arbetstillfällen	9	Ⓞ1
samarbete/samverkan	9	Ⓜ5
skylla på varandra	8	Ⓜ2
stupiditet	8	Ⓞ3
engagemang	7	①5
makt	6	Ⓜ3
utbildningsmöjligheter	6	Ⓞ4
digitalisering	5	Ⓞ3
entreprenöriell	5	①4
ressursslöseri	5	Ⓞ3
sociala nätverk	5	Ⓜ2
tillväxt	5	Ⓞ1

Privat sektor Regional Perspective 25 deltagare

Önskade kulturella värderingar

①ⓂⓈ = 3-3-3-3 ①ⓂⓈ = 0-0-0-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
demokratiska processer	9	Ⓜ4
entreprenöriell	9	①4
gemensam vision	9	Ⓞ5
attraktivitet	8	Ⓞ6
innovation	8	Ⓞ4
ansvar för kommande generationer	7	Ⓢ7
hållbarhet	7	Ⓢ7
jämlikhet / jämställdhet	7	Ⓜ4
kompetensutveckling	7	①3
ledarskap	7	①6
miljöansvar	7	Ⓢ7
samarbete/samverkan	7	Ⓜ5
anpassningsförmåga	6	①4
arbetstillfällen	6	Ⓞ1
beslutsamhet	6	①3
engagemang	6	①5
inkluderande	6	Ⓜ4
tillgång till hälsovård	6	Ⓞ1
tillväxt	6	Ⓞ1
utbildningsmöjligheter	5	Ⓞ4

Bildförklaring: Tabellen visar en bredare bild av valda värderingar/beteenden, utöver de mest valda orden (i det gråa fältet). Varje ord är också identifierat som ett individuellt, relationsbaserat, organisatoriskt eller samhällsrelaterat ord (i IROS). Jämför vilket fokus som finns i de tre perspektiven; Personliga, Nuvarande och Önskade.

Befintliga

I CC och DC nu

Önskan att förstärka

Nya värderingar

I Önskad Kultur

Framväxande

Inte i önskad kultur

Värderingar

ansvar för kommande generationer

+

0

7

7

demokratiska processer

+

3

9

6

gemensam vision

+

3

9

6

ledarskap

+

1

7

6

attraktivitet

+

3

8

5

anpassningsförmåga

↑

1

6

5

beslutsamhet

↑

1

6

5

inkluderande

↑

1

6

5

tillgång till hälsovård

↑

1

6

5

CC

DC

Hopp

Bildförklaring: Den här tabellen visar de ord som fått flest antal fler röster i den önskade kulturen (DC) jämfört med den nuvarande kulturen (CC), s.k. värderingshopp. Denna bild kallas också för "långt hängande frukter" för att den beskriver de ord som är viktigast att adressera först.

CC = Nuvarande kultur (Current Culture) och DC = Önskad kultur (Desired Culture).

Cultural Entropy® rapport

Privat sektor Regional Perspective
25 deltagare

1 Livskraft

12%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
försiktighet	11
osäkerhet om framtiden	10
drog-/ alkoholbruk	3
materialistiskt	2
våld och brott	2
korruption	1
miljöförstöring	1

2 Relation

7%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
skylla på varandra	8
konflikt/ aggression	3
isolation	2
manipulation	2
diskriminering	1
tävlingsinriktad	1

3 Prestation

16%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
byråkrati	17
stuprörsmentalitet	8
makt	6
resursslöseri	5
elitism	4
apati	1

0%—13%

14%—19%

20%—28%

29%+

▲
35%

Bildförklaring: Av alla de värderingar och beteenden som valts visar den här tabellen/bilden de som klassas som potentiellt begränsande. Alla dessa ord finns samlade i Barrettmmodellens tre första nivåer (Livskraft, Relation och Prestation) vilka är en förenkling av Abraham Maslows s.k. basbehov. T.ex. för den som känner oro eller rädsla för att inte få sina basbehov tillgodosedda kommer det att yttra sig i beteenden för att skydda sig alt. säkra att basbehoven är tillgodosedda.

Bilden längst ned med fyra grupper av procentuella intervaller är kvartiler på entropi-nivåer av som Barrett har samlat baserat på alla mätningar gjorda i världen de senaste 10 åren. Den gröna nivån är en hälsosam nivå och den röda en allvarlig nivå.

Övergripande gruppresultat

- 7 Service
- 6 Samverkan
- 5 Samstämmighet
- 4 Evolution
- 3 Prestation
- 2 Relation
- 1 Livskraft

● Positiv värdering
○ Potentiellt begränsande
PV & CC 0 Värderingar som matchar
PV & DC 1 Match
CC & DC 3 Värderingar som matchar
PV, CC & DC 1 Match

Personliga värderingar (PV)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
engagemang	10	5
jämlikhet / jämställdhet	9	4
göra skillnad/något betydelsefullt	8	6
nyfikenhet	8	4
ärlighet	8	5
kreativitet	7	5
tar ansvar	7	4
erfarenhet	6	3
humor/ glädje	6	5
samarbete/samverkan	6	5
samhällsengagemang	6	6

Nuvarande kulturella värderingar (CC)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
osäkerhet om framtiden	13	1
byråkrati	10	3
försiktighet	9	1
stuprörsmentalitet	7	3
tillväxt	7	1
konst/ kultur/ sport	6	5
attraktivitet	5	6
digitalisering	5	3
elitism	5	3
hållbarhet	5	7
ressursslöseri	5	3
samarbete/samverkan	5	5

Civilsamhället Regional Perspective 20 deltagare

Önskade kulturella värderingar (DC)



VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
miljöansvar	11	7
pålitlig samhällsservice	9	3
arbetstillfällen	8	1
demokratiska processer	8	4
ekonomisk stabilitet	7	1
konst/ kultur/ sport	7	5
samarbete/samverkan	7	5
välkomnande	7	2
ansvar för kommande generationer	6	7
attraktivitet	6	6
engagemang	6	5
hållbarhet	6	7
ta vara på potential i land och stad	6	4

Bildförklaring: Bilden/tabellen visar de värderingar och beteenden som flest antal respondenter valde, sorterade i fallande ordning. Prickarna i modellen beskriver var varje värdering kan placeras i Barrett modellen, baserat på många års erfarenhet av den vanligaste betydelsen av ordet. De röda ringarna visar de potentiellt begränsande värderingarna. Notera vilka nivåer som har prickar, men även de som inte har några prickar.

Expansivt perspektiv

- 7 Service
 - 6 Samverkan
 - 5 Samstämmighet
 - 4 Evolution
 - 3 Prestation
 - 2 Relation
 - 1 Livskraft
- Positiv**
- I = Individuell
 - R = Relationsvärdering
 - O = Organisationsvärdering
 - S = Samhällsvärdering
- Potentiellt begränsande**
- I = Individuell
 - R = Relationsvärdering
 - O = Organisationsvärdering
 - S = Samhällsvärdering

Personliga värderingar

I R S = 7-2-2 I R S = 0-0-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
engagemang	10	I 5
jämlikhet / jämställdhet	9	I 4
göra skillnad/något betydelsefullt	8	S 6
nyfikenhet	8	I 4
ärlighet	8	I 5
kreativitet	7	I 5
tar ansvar	7	R 4
erfarenhet	6	I 5
humor/ glädje	6	I 5
samarbete/samverkan	6	R 5
samhällsengagemang	6	S 6
empati	5	R 6
inkluderande	5	R 4
innovation	5	I 4
rättvisa	5	R 5

Nuvarande kulturella värderingar

I R O S = 0-1-4-1 I R O S = 2-1-3-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
osäkerhet om framtiden	13	I 1
byråkrati	10	O 3
försiktighet	9	I 1
stuprörsmentalitet	7	O 3
tillväxt	7	O 1
konst/ kultur/ sport	6	O 5
attraktivitet	5	O 6
digitalisering	5	O 3
elitism	5	R 3
hållbarhet	5	S 7
ressursslöseri	5	O 3
samarbete/samverkan	5	R 5
innovation	4	O 4
makt	4	R 3
manipulation	4	R 2
materialistiskt	4	I 1
skylla på varandra	4	R 2
utbildningsmöjligheter	4	O 4
överkomliga bostadspriser	4	O 1

Civilsamhället Regional Perspective 20 deltagare

Önskade kulturella värderingar

I R O S = 2-3-5-3 I R O S = 0-0-0-0

VÄRDERING	RÖSTER	NIVÅ
miljöansvar	11	S 7
pålitlig samhällsservice	9	O 3
arbetstillfällen	8	O 1
demokratiska processer	8	R 4
ekonomisk stabilitet	7	I 1
konst/ kultur/ sport	7	O 5
samarbete/samverkan	7	R 5
välkomnande	7	R 2
ansvar för kommande generationer	6	S 7
attraktivitet	6	O 6
engagemang	6	I 5
hållbarhet	6	S 7
ta vara på potential i land och stad	6	O 4
hälsa	5	O 1
kreativitet	5	I 5
långsiktighet	5	S 7
tillgång till hälsovård	5	O 1

Bildförklaring: Tabellen visar en bredare bild av valda värderingar/beteenden, utöver de mest valda orden (i det gråa fältet). Varje ord är också identifierat som ett individuellt, relationsbaserat, organisatoriskt eller samhällsrelaterat ord (i IROS). Jämför vilket fokus som finns i de tre perspektiven; Personliga, Nuvarande och Önskade.

	Värderingar		CC	DC	Hopp
Typer av värderingshopp Befintliga I CC och DC nu Önskan att förstärka Nya värderingar I Önskad Kultur Framväxande Inte i önskad kultur	miljöansvar		3	11	8
	pålitlig samhällsservice		1	9	8
	ekonomisk stabilitet		0	7	7
	arbetstillfällen		2	8	6
	välkomnande		1	7	6
	ansvar för kommande generationer		0	6	6
	demokratiska processer		3	8	5
	ta vara på potential i land och stad		1	6	5
	tillgång till hälsovård		0	5	5
	långsiktighet		1	5	4
	inkluderande		0	4	4
	jämlikhet / jämställdhet		0	4	4
	ledarskap		0	4	4
	omsorg om de utsatta		0	4	4

Bildförklaring: Den här tabellen visar de ord som fått flest antal fler röster i den önskade kulturen (DC) jämfört med den nuvarande kulturen (CC), s.k. värderingshopp. Denna bild kallas också för "låg hängande frukter" för att den beskriver de ord som är viktigast att adressera först.

CC = Nuvarande kultur (Current Culture) och DC = Önskad kultur (Desired Culture).

Cultural Entropy® rapport

Civilsamhället Regional Perspective
20 deltagare

1 Livskraft	16% av det totala antalet röster	2 Relation	8% av det totala antalet röster	3 Prestation	16% av det totala antalet röster
VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER	VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER	VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
osäkerhet om framtiden	13	manipulation	4	byråkrati	10
försiktighet	9	skylla på varandra	4	stuprörsmentalitet	7
materialistiskt	4	konflikt/ aggression	3	elitism	5
miljöförstöring	3	tävlingsinriktad	3	resursslöseri	5
drog-/ alkoholbruk	1	diskriminering	2	makt	4
korruption	1	isolation	1		
våld och brott	1				

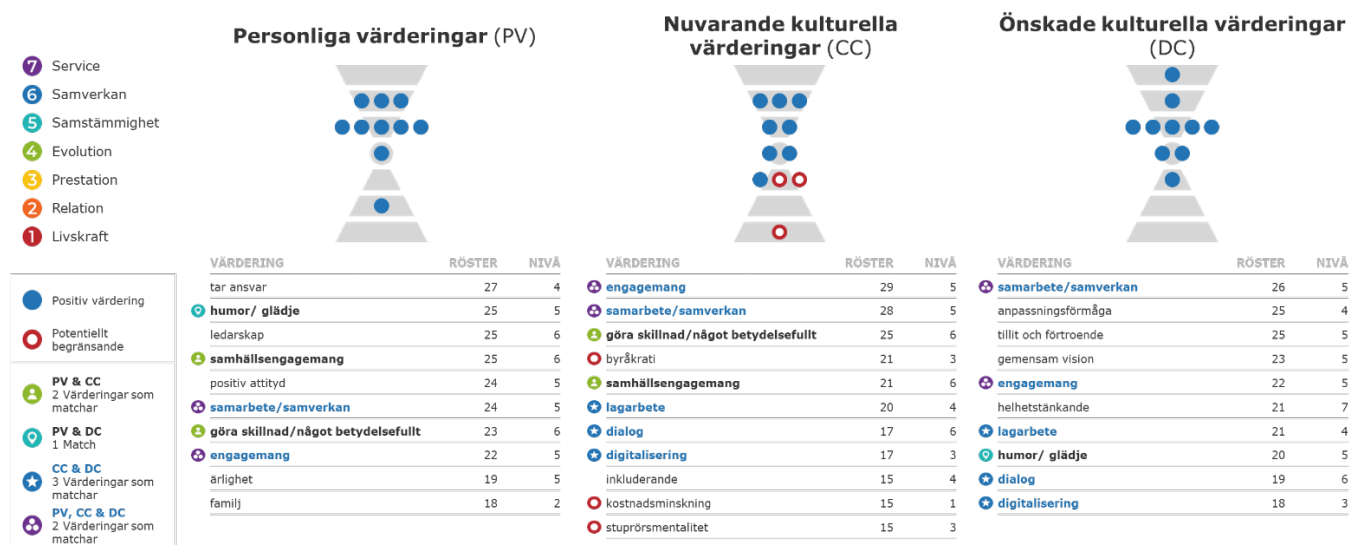
0%—13%	14%—19%	20%—28%	29%+
--------	---------	---------	------

▲
40%

Bildförklaring: Av alla de värderingar och beteenden som valts visar den här tabellen/bilden de som klassas som potentiellt begränsande. Alla dessa ord finns samlade i Barrettmmodellens tre första nivåer (Livskraft, Relation och Prestation) vilka är en förenkling av Abraham Maslows s.k. basbehov. T.ex. för den som känner oro eller rädsla för att inte få sina basbehov tillgodosedda kommer det att yttra sig i beteenden för att skydda sig alt. säkra att basbehoven är tillgodosedda.

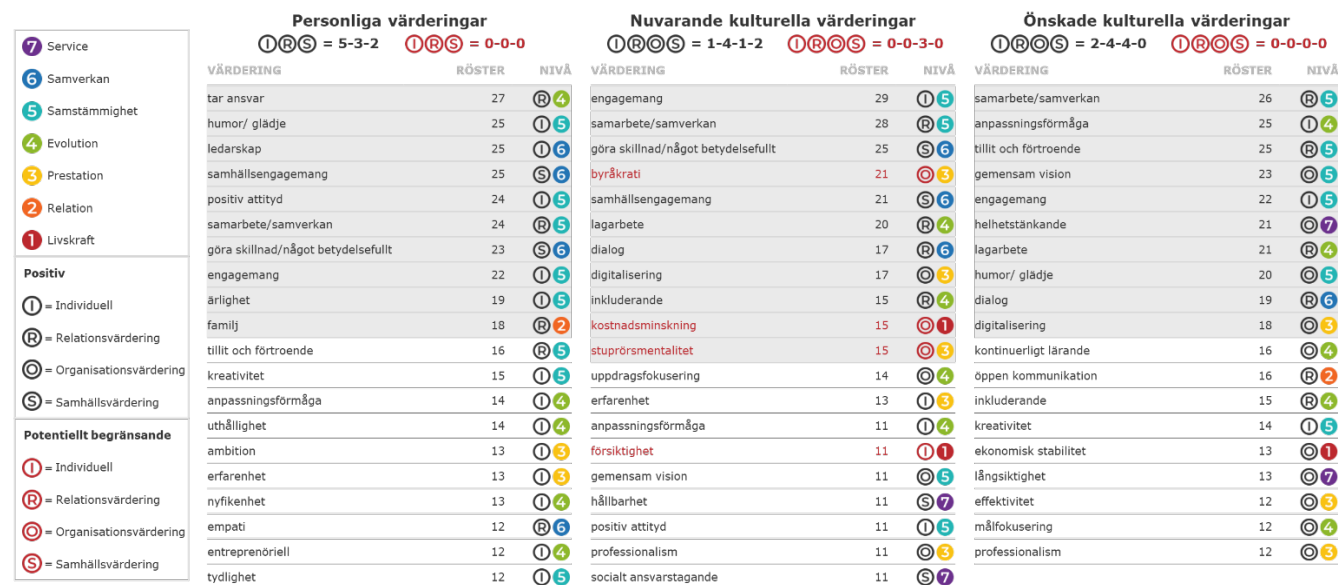
Bilden längst ned med fyra grupper av procentuella intervaller är kvartiler på entropi-nivåer av som Barrett har samlat baserat på alla mätningar gjorda i världen de senaste 10 åren. Den gröna nivån är en hälsosam nivå och den röda en allvarlig nivå.

Övergripande gruppresultat

Offentlig sektor Organisational Perspective
70 deltagare

Bildförklaring: Bilden/tabellen visar de värderingar och beteenden som flest antal respondenter valde, sorterade i fallande ordning. Prickarna i modellen beskriver var varje värdering kan placeras i Barrett modellen, baserat på många års erfarenhet av den vanligaste betydelsen av ordet. De röda ringarna visar de potentiellt begränsande värderingarna. Notera vilka nivåer som har prickar, men även de som inte har några prickar.

Expansivt perspektiv

Offentlig sektor Organisational Perspective
70 deltagare

Bildförklaring: Tabellen visar en bredare bild av valda värderingar/beteenden, utöver de mest valda orden (i det grå fältet). Varje ord är också identifierat som ett individuellt, relationsbaserat, organisatoriskt eller samhällsrelaterat ord (i IROS). Jämför vilket fokus som finns i de tre perspektiven; Personliga, Nuvarande och Önskade.

Typen av värderingshopp

✓	Befintliga I CC och DC nu Önskan att förstärka
+	Nya värderingar I Önskad Kultur
↑	Framväxande Inte i önskad kultur

Värderingar

		CC	DC	Hopp
tillit och förtroende	+	9	25	16
öppen kommunikation	↑	1	16	15
anpassningsförmåga	+	11	25	14
humor/ glädje	+	7	20	13
gemensam vision	+	11	23	12
helhetstänkande	+	9	21	12
bekvämlig med osäkerhet	↑	1	11	10
beslutsamhet	↑	3	11	8
föregå med gott exempel	↑	3	11	8
kontinuerligt lärande	↑	9	16	7
kreativitet	↑	7	14	7
transparens	↑	4	11	7
innovation	↑	3	10	7

Bildförklaring: Beskriver de ord som fått flest antal röster i den önskade kulturen jämfört med antal röster i den nuvarande kulturen, s.k. värderingshopp. Denna bild kallas också för "långt hängande frukter" för att den beskriver de ord som är viktigast att adressera först.

CC = Nuvarande kultur (Current Culture) och DC = Önskad kultur (Desired Culture).

Cultural Entropy® rapport

1 Livskraft

7%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
kostnadsminskning	15
försiktighet	11
förändringsobenägen	10
kortsiktighet	6
kontroll	5
osäkra anställningar	3
materialistiskt	1

2 Relation

2%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
intern konkurrens	5
skylla på varandra	4
konflikträdd	2
imperiebyggande	1
isolation	1

3 Prestation

11%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
byråkrati	21
stuprörsmantalitet	15
hierarki	8
förvirring	7
resursslöseri	7
makt	6
håller inne information	4
långa arbetstider	4

0%—13%

14%—19%

20%—28%

29%+

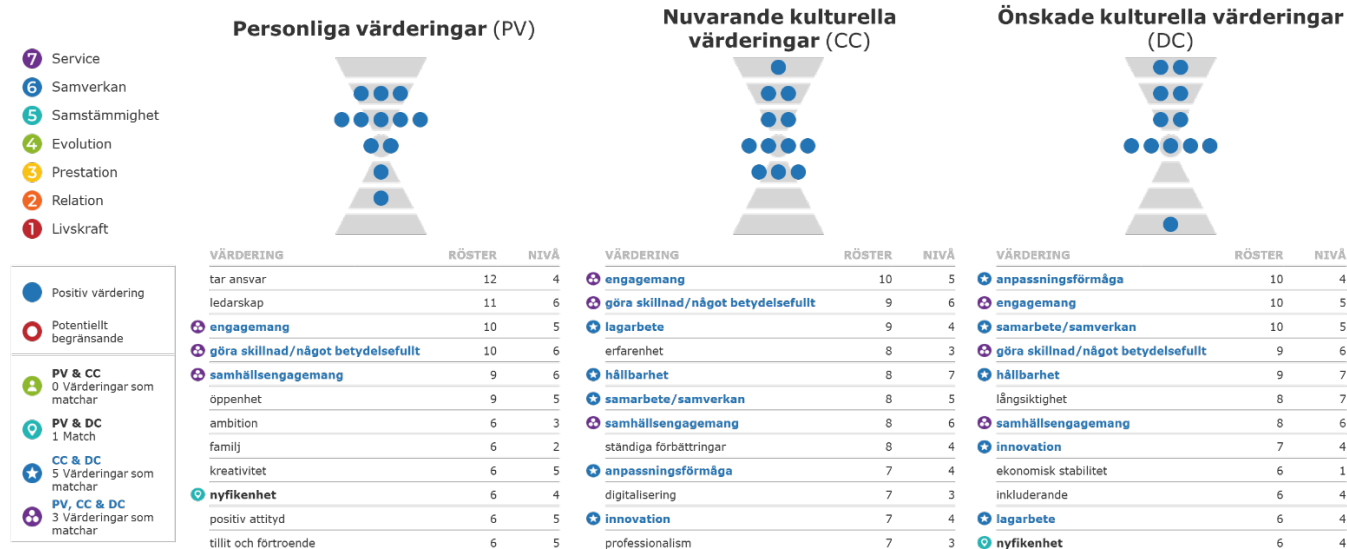
▲
20%

Bildförklaring: Av alla de värderingar och beteenden som valts visar den här tabellen/bilden de som klassas som potentiellt begränsande. Alla dessa ord finns samlade i Barrettmotellens tre första nivåer (Livskraft, Relation och Prestation) vilka är en förenkling av Abraham Maslows s.k. basbehov. T.ex. för den som känner oro eller rädsla för att inte få sina basbehov tillgodosedda kommer det att yttra sig i beteenden för att skydda sig alt. säkra att basbehoven är tillgodosedda.

Bilden längst ned med fyra grupper av procentuella intervaller är kvartiler på entropi-nivåer av som Barrett har samlat baserat på alla mätningar gjorda i världen de senaste 10 åren. Den gröna nivån är en hälsosam nivå och den röda en allvarig nivå.

Övergripande gruppresultat

Privat sektor Organisational Perspective
25 deltagare



Bildförklaring: Beskriver flest valda värderingar och beteenden i ordning efter antal röster. De blå prickarna i modellen beskriver var varje värdering kan placeras i Barrett modellen, baserat på många års erfarenhet av den vanligaste betydelsen av ordet. De röda ringarna visar de potentiellt begränsande värderingarna. Notera vilka nivåer som har prickar, men även de som inte har några prickar.

Expansivt perspektiv

Privat sektor Organisational Perspective
25 deltagare



Bildförklaring: Beskriver en mer expansiv bild utöver de flest valda orden (i det gråa fältet). Varje ord är också bestämt om det är ett individuellt, relationsbaserat, organisatoriskt eller samhällsrelaterat ord i IROS. Jämför vilket fokus som finns i de tre perspektiven; Personliga, Nuvarande och Önskade.

Typ av värderingshopp

✓	Befintliga I CC och DC nu Önskan att förstärka
+	Nya värderingar I Önskad Kultur
↑	Framväxande Inte i önskad kultur

Värderingar

		CC	DC	Hopp
långsiktighet	+	4	8	4
ekonomisk stabilitet	+	2	6	4
inkluderande	+	2	6	4
ledarskapsutveckling	↑	1	5	4
positiv attityd	↑	1	5	4
öppen kommunikation	↑	0	4	4
anpassningsförmåga	✓	7	10	3
nyfikenhet	+	3	6	3
helhetstänkande	↑	2	5	3
jämlikhet / jämställdhet	↑	2	5	3
kvalitet	↑	1	4	3
ödmjukhet	↑	1	4	3

Bildförklaring: Beskriver de ord som fått flest antal röster i den önskade kulturen jämfört med antal röster i den nuvarande kulturen, s.k. värderingshopp. Denna bild kallas också för "långt hängande frukter" för att den beskriver de ord som är viktigast att adressera först.

CC = Nuvarande kultur (Current Culture) och DC = Önskad kultur (Desired Culture).

Cultural Entropy® rapport

1 Livskraft

4%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
kontroll	3
kostnadsminskning	2
försiktighet	1
förändringsobenägen	1
kortsiktighet	1
materialistiskt	1

2 Relation

1%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
intern konkurrens	2
konflikträdd	1

3 Prestation

3%
av det totala
antalet
röster

VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
håller inne information	3
byråkrati	2
hierarki	1
stuprörsmentalitet	1

0%—13%

14%—19%

20%—28%

29%+

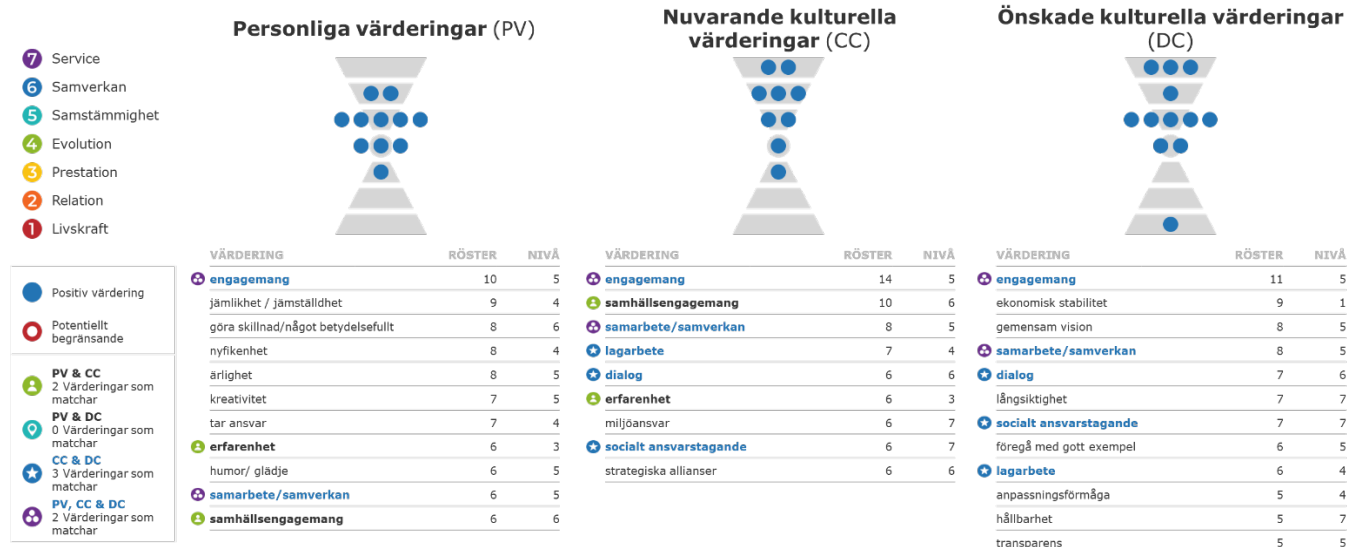
8%

Bildförklaring: Av alla de värderingar och beteenden som valts visar den här tabellen/bilden de som klassas som potentiellt begränsande. Alla dessa ord finns samlade i Barrettmmodellens tre första nivåer (Livskraft, Relation och Prestation) vilka är en förenkling av Abraham Maslows s.k. basbehov. T.ex. för den som känner oro eller rädsla för att inte få sina basbehov tillgodosedda kommer det att yttra sig i beteenden för att skydda sig alt. säkra att basbehoven är tillgodosedda.

Bilden längst ned med fyra grupper av procentuella intervaller är kvartiler på entropi-nivåer av som Barrett har samlat baserat på alla mätningar gjorda i världen de senaste 10 åren. Den gröna nivån är en hälsosam nivå och den röda en allvarig nivå.

Övergripande gruppresultat

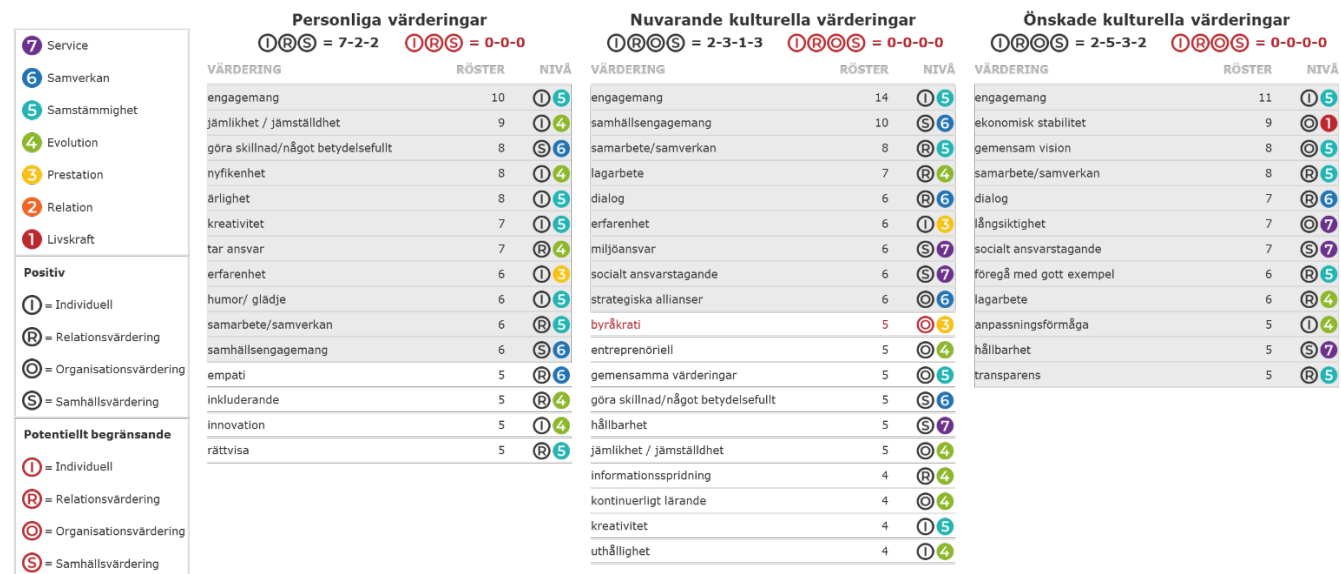
Civilsamhället Organisational Perspective
20 deltagare



Bildförklaring: Beskriver flest valda värderingar och beteenden i ordning efter antal röster. De blå prickarna i modellen beskriver var varje värdering kan placeras i Barrett modellen, baserat på många års erfarenhet av den vanligaste betydelsen av ordet. De röda ringarna visar de potentiellt begränsande värderingarna. Notera vilka nivåer som har prickar, men även de som inte har några prickar.

Expansivt perspektiv

Civilsamhället Organisational Perspective
20 deltagare



Bildförklaring: Beskriver en mer expansiv bild utöver de flest valda orden (i det gråa fältet). Varje ord är också bestämt om det är ett individuellt, relationsbaserat, organisatoriskt eller samhällsrelaterat ord i IROS. Jämför vilket fokus som finns i de tre perspektiven; Personliga, Nuvarande och Önskade.

Värderingar		CC	DC	Hopp
Typen av värderingshopp Befintliga I CC och DC nu Önskan att förstärka Nya värderingar I Önskad Kultur Framväxande Inte i önskad kultur	ekonomisk stabilitet	2	9	7
	långsiktighet	1	7	6
	gemensam vision	3	8	5
	föregå med gott exempel	3	6	3
	transparens	2	5	3
	globalt tänkande	1	4	3
	uppmuntran	0	3	3

Bildförklaring: Beskriver de ord som fått flest antal röster i den önskade kulturen jämfört med antal röster i den nuvarande kulturen, s.k. värderingshopp. Denna bild kallas också för "långt hängande frukter" för att den beskriver de ord som är viktigast att adressera först.

CC = Nuvarande kultur (Current Culture) och DC = Önskad kultur (Desired Culture).

Cultural Entropy® rapport

1 Livskraft	3% av det totala antalet röster	2 Relation	1% av det totala antalet röster	3 Prestation	4% av det totala antalet röster
VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER	VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER	VÄRDERINGAR SOM KAN VARA BEGRÄNSANDE	RÖSTER
kostnadsminskning	3	intern konkurrens	2	byråkrati	5
försiktighet	1	konflikträdd	1	långa arbetstider	2
kortsiktighet	1			förvirring	1
osäkra anställningar	1			makt	1



Bildförklaring: Av alla de värderingar och beteenden som valts visar den här tabellen/bilden de som klassas som potentiellt begränsande. Alla dessa ord finns samlade i Barrettmodellens tre första nivåer (Livskraft, Relation och Prestation) vilka är en förenkling av Abraham Maslows s.k. basbehov. T.ex. för den som känner oro eller rädsla för att inte få sina basbehov tillgodosedda kommer det att yttra sig i beteenden för att skydda sig alt. säkra att basbehoven är tillgodosedda. Bilden längst ned med fyra grupper av procentuella intervaller är kvartiler på entropi-nivåer av som Barrett har samlat baserat på alla mätningar gjorda i världen de senaste 10 åren. Den gröna nivån är en hälsosam nivå och den röda en allvarig nivå.