

MOTIVATION.SE

BOKSAMMANFATTNING

MOTIVATION.SE

Lycklig lönsamhet

- om att bygga stark företagskultur

Av Helena Timander och Marie Alani

Innehållsförteckning

Om författarna	3
Boken i korthet	4
Företagskultur och värderingar, varför bry sig?	4
Vad innehåller boken?	5
Essensen, Stjärnföretag, Framgångskriterierna och Redskap	5
Framgångskriterierna	6
#1 Vision & värderingar	7
#2 Tydlighet & konsekvens	7
#3 Passionerat ledarskap	7
#4 Synlig & närvarande ledning	7
#5 Feedback & dialog	7
#6 Delaktighet & medarbetarskap	8
#7 Värderingsbaserad rekrytering	8
#8 Hållbarhet	8
Bokens Innehållsförteckning	9

Lycklig lönsamhet

- om att bygga stark företagskultur

Av Helena Timander och Marie Alani

- ★ Hur går ni från flummiga värdeord till värdeskapande handlingar och beteenden?
- ★ Hur är egentligen företagskultur och värderingar kopplat till finansiella resultat?
- ★ Hur bygger ni kultur i praktiken, en kultur som både bidrar till lönsamhet och lycka?

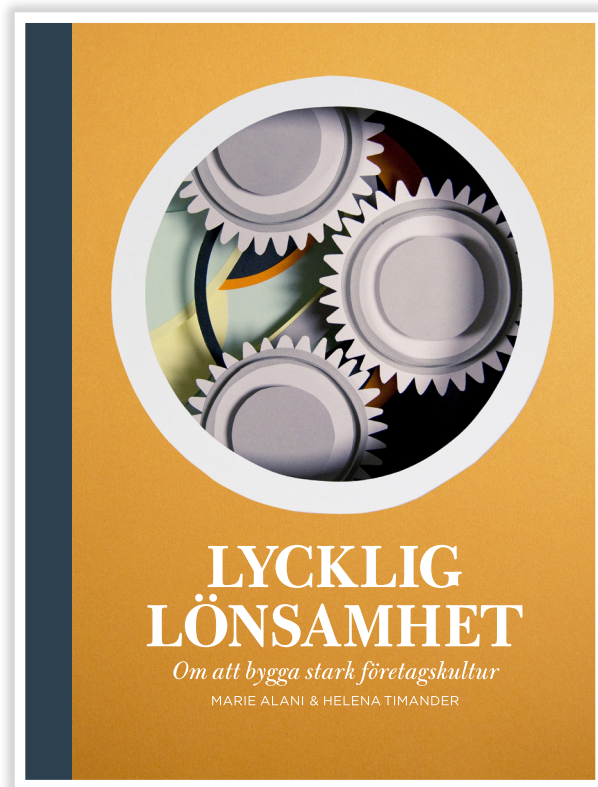
Lycklig Lönsamhet är en bok för dig som är det minsta nyfiken på varför manska hålla på med kultur- och värderingsfrågor, och hur man gör i praktiken.

Författarna *Marie Alani* och *Helena Timander* har gjort en djupdykning i ämnet och du får ta del av såväl intressanta forskningsresultat som konkreta och inspirerande företagsexempel. Framförallt har de intervjuat många ledare.

Utvalda stjärnföretag berättar sin historia, om kulturbyggande vanor och om betydelsen av att vara ett företag som styrs av värderingar. Maries och Helenas forskning kokar ner till åtta framgångskriterier som ni kan använda som praktiska verktyg när ni sätter igång med ert eget kulturbygge.

Om författarna

Helena Timander har en bakgrund inom ekonomi och HR, och *Marie Alani* inom varumärke och kommunikation. Nu jobbar de som konsulter och leder projekt inom organisationsutveckling. De är även flitigt anlitade föreläsare, med passion för kultur- och värderingsfrågor.



Boken i korthet

“When I came home this last time, I had an email from Zappos asking about the shoes, since they hadn’t received them. I was just back and not ready to deal with that, so I replied that my mom had died but that I’d send the shoes as soon as I could. They emailed back that they had arranged with UPS to pick up the shoes, so I wouldn’t have to take the time to do it myself. I was so touched. That’s going against corporate policy.

Yesterday, when I came home from town, a florist delivery man was just leaving. It was a beautiful arrangement in a basket with white lilies and roses and carnations.

Big and lush and fragrant. I opened the card, and it was from Zappos. I burst into tears. I’m a sucker for kindness, and if that isn’t one of the nicest things I’ve ever had happen to me, I don’t know what is.”

Det här är ett blogginlägg från en amerikansk bloggare som heter Zaz Lamarr. Blogginlägget spred sig som en löpeld över nätet via Facebook, Twitter och andra sociala medier. En fantastisk PR-kupp kan man tycka, men historien handlar inte om smart PR. Personen i kundtjänst, han eller hon som tog beslutet om både budbil och blombukett, visste inte vem bloggaren var. Det är en berättelse som visar att människor agerar både affärsmässigt klokt och varmt mänskligt när företag har tydliga värderingar som uppmanar och uppmuntrar dem att göra det.

Zappos är ett amerikanskt skoföretag som blivit vida kända för sin starka företagskultur, sitt värderingsbaserade ledarskap och sin fantastiska kundservice.

Blogginlägget “I heart Zappos” har som sagt fått en viral spridning av sällan skådat slag. Kunderna är lojala fans som vill att Zappos ska börja sälja andra sorters produkter, bara de får vara kunder. Medarbetarna är stjärnor som älskar sitt jobb, även om det “bara” rör sig om att svara på mail och i telefon, och potentiella stjärnor står i kö för att få vara med i framgångssagan. Framförallt vittnar historien om ett mycket värderingsdrivet företag och om hur passionerad företagskultur bidrar till lönsamhet - temat för vår bok.

Företagskultur och värderingar, varför bry sig?

Det finns många skäl att skriva den här boken. Först och främst vill vi bevisa en tes som är en paradox; att företag som drivs utifrån andra värderingar än enbart ekonomiska samtidigt når starka ekonomiska resultat. Att företag som ser ett större syfte med sin verksamhet än att enbart tjäna pengar uppnår, paradoxalt nog, just god ekonomi. Ekonomin ses snarare som en hygienfaktor som krävs för att uppnå andra syften. Och ett tydligt syfte, att ha roligt på jobbet och att utvecklas i sin roll bidrar i sin tur till lyckliga och motiverade medarbetare. Lycka och lönsamhet hänger ihop.

Ett annat skäl att skriva boken är att avliva myten om att värderings- och kulturarbete är flummiga, tidskrävande HR-projekt. När man marinerar sina medarbetare i företagets värderingar blir verksamheten betydligt mer effektiv, lockar till sig rätt medarbetare och kunder, och får hela organisa-

tionen att bli som ett självspelande piano. Ungefär som på Zappos.

Dessutom vill vi starta en debatt om värderingsfrågor i näringslivet. Det finns visserligen redan en debatt idag, men den handlar mer om etik och moral och om hur man INTE ska bete sig. Vi kan dagligen läsa om giriga direktörer, människor som fuskar med kvitton och om illa behandlade patienter.

Vi vill starta ett samtal om goda beteenden istället och om hur vi vill bete oss mot varandra. Lyfta fram goda exempel och ambassadörer som inspirerar, istället för skräckexempel som skrämmer. Dessutom finns det ett stort behov av att börja diskutera värderingar på svenska arbetsplatser, och vad åtskilda värderingar får för praktiska konsekvenser. Lite längre fram i boken presenterar vi Sverigestudien, som ger svar svart på vitt att det finns en oroväckande skillnad mellan önskade samhälls- och företagsvärderingar och verkliga individuella värderingar.

Och sist men inte minst har vi alltid velat skriva en bok. Vi har plöjt massor av litteratur, artiklar, bloggar och avhandlingar. Det finns en uppsjö av böcker om företagskultur och värderingsarbete som beskriver teorier, forskning och modeller. Men det vi saknade var en praktisk handbok om hur man gör i praktiken. Den boken har vi nu satt på pränt.

Vad innehåller boken?

Lycklig Lönsamhet är ett koncentrat av ett omfattande och komplext ämne. Vi har hoppat över de långa teoretiska utläggningarna och fokuserat oss på kärnan - hur man gör i praktiken. Boken är indelad i fyra olika sektioner, som du kan läsa var och en för sig. Vi hoppas att detta ska vara en inspirationsbok som man kan ta fram många gånger, och inte en bok man läser från pärm till pärm och sedan lägger ifrån sig. Det finns dessutom gott om utrymme att göra anteckningar. Vi uppmanar alla som läser att skriva ner spontana tankar och idéer, och att besvara de frågor som vi ställer.

Boken innehåller även referensmaterial och tips på vidare läsning. Eftersom länkar snabbt blir inaktuella hittar du all information om artiklar, studier, författare, filmer och annat material på sajten lyckliglonsamhet.se. Vi har själva tagit mycket inspiration från författare, ledare och föreläsare från främst USA, eftersom amerikanerna ligger långt framme när det gäller forskning och studier kring företagskultur och ledarskap. Citat från dessa förgrundsfigurer är skrivna på engelska, för att inte viktiga nyanser ska gå förlorade.

Essensen, Stjärnföretag, Framgångskriterierna och Redskap

Den första sektionen av boken kallar vi **ESSENSEN**, för att den helt enkelt handlar om kontentan av området företagskultur och värderingar. Här lägger vi grunden till resten av boken, introducerar grundläggande begrepp och presenterar ett par metaforer som kommer igen senare i boken. Men egentligen tror vi att termer och semantik bara krånglar till tillvaron och att man ska fokusera på grundfrågorna: *varför*, *vart*, *hur* och *vad*. Du får även en kort introduktion till studierna ACE,

Sverigestudien och Wise Happiness som alla visar på att värderingar har en stor betydelse, både för oss som individer och för företag och organisationer. Visste du t.ex. att 67% av företagen i Europa tror att värderingar bidrar till framgång, och att i mer framgångsrika (läs lönsamma) företag har 82% ett ledarskap som genomsyras av kärnvärdena? När vi ställer motsvarande frågor under våra föreläsningar brukar 100% svara att värderingar och kultur är avgörande för att bli framgångsrik, men bara 20-25% svarar att de lever sina värderingar fullt ut. Det finns med andra ord en del kvar att göra. Den andra sektionen kallar vi för **STJÄRNFÖRETAG**, och där beskriver vi hur fem värderingsstyrda företag har gjort för att bygga en stark företagskultur.

Vi har medvetet valt företag från olika branscher, av olika storlek, ålder och ägarstruktur för att bevisa vår grundläggande tes: lycka och lönsamhet hänger ihop i alla sorters bolag. I boken får du stifta bekantskap med alltifrån det lilla entreprenörsföretaget Bioteria till det stora etablerade börsföretaget Tele2. Du får även lära känna Wise Group, Max Hamburgerrestauranger och Centigo. Det som förenar dessa företag är att de ser sig själva som starkt värderingsstyrda och har en hög lönsamhet. Vår slutsats efter att ha träffat ledare från dessa företag är att de alla präglas av en stark passion och ett stort mod. Modet är själva förutsättningen för att lyckas. Det finns en stark uthållighet att stå för sina värderingar i vått och torrt, och att inte göra avsteg från det man står för. Det finns också en öppenhet att göra saker annorlunda och utmana vedertagna sanningar. Passion och mod är betydligt lättare att frammana när grundarna/ägarna är engagerade i verksamheten, och det är ytterligare en gemensam faktor för de företag som är med i boken.

Framgångskriterierna

Den tredje sektionen går under namnet **FRAMGÅNGSKRITERIERNA** och där presenterar vi åtta grundläggande kriterier för en stark och värderingsstyrd företagskultur. Kriterierna är slutsatsen av många intervjuer och konsultuppdrag under de senaste 15 åren, och kan användas som praktiska verktyg för att jobba med sin kultur. Vi kan även styrka dessa teser med hjälp av data från vår samarbetspartner Netsurvey, ett undersökningsföretag som bl.a. jobbar med medarbetarundersökningar. Kriterierna är: Vision & värderingar, Tydlighet & konsekvens, Passionerat ledarskap, Synlig & närvarande ledning, Feedback & dialog, Delaktighet & medarbetarskap, Värderingsbaserad rekrytering och Hållbarhet.

Låt oss vara helt ärliga. Det finns inte ett enkelt framgångsrecept eller en patenterad lösning som alla kan följa. Alla företag och organisationer är unika sammansättningar av människor med skilda förutsättningar för att bygga en stark kultur. Dessutom är företagskulturen levande och under ständig utveckling, vilket gör det mycket svårt (eller ens relevant) att presentera ett enda recept för framgång.

Men däremot kan vi berätta vad som utmärker de företag som både har stark lönsamhet och lyckliga medarbetare. Det finns nämligen åtta viktiga huvudingredienser som alla företag kan utgå ifrån för att bygga en stark och hållbar kultur.

Vi har pratat med, coachat, konsulterat, föreläst för samt utbildat företag och ledare under våra år som konsulter. Inför denna bok har vi dessutom gjort ett flertal djup- intervjuer med bolag som är

olika stora och kommer från olika branscher. Alla dessa samtal har kokat ner till åtta grundläggande framgångskriterier. Kriterierna är starkt sammanflätade och beroende av varandra. Detta gör att de också flyter in i varandra och är svåra att hålla isär. Samtidigt finns det ett värde i att lyfta fram dem en och en, eftersom kriterierna kan användas som redskap för utveckling. I avsnittet Framgångskriterierna kan du läsa ännu mer om respektive kriterium. Men nu tänkte vi göra en snabbgenomgång och ge några korta praktiska exempel.

#1 Vision & värderingar

I stjärnföretagen ser man kulturen som en viktig tillgång. Det är en prioriterad punkt på agendan. De ser värderings- och visionsarbete som en värdefull förutsättning och ständigt pågående process för att nå starka resultat - inte som ett tidskrävande projekt. I större företag är det inte ovanligt att man har en dedicerad person som värderings- och kulturansvarig, som t.ex. på Tele2 och Wise Group.

#2 Tydlighet & konsekvens

Tydlighet är kärnan. Särskilt i dagens transparenta och snabbroliga samhälle. Stjärnföretaget har ett klart syfte med sin verksamhet och en lika klar riktning. Det visar sig i både ord och handling. Man kommunicerar också samma bild av företaget såväl internt som externt. Kultur och varumärke blir alltså två sidor av samma mynt. Apple är ett klockrent exempel på en tydlig företagskultur som är helt synkroniserad med varumärket.

#3 Passionerat ledarskap

Vinnarföretag präglas av äkta ledare som är genuint intresserade av sina medarbetare och sin verksamhet. De förstår hur man engagerar och skapar inre motivation. De ser också sin roll som möjliggörare snarare än som makthavare, och drivs mer av att få andra att glänsa än att glänsa själva. Ett internationellt exempel är superentreprenören Richard Branson. I boken Business Stripped Bare beskriver han hur central passionen har varit för att nå framgång.

#4 Synlig & närvarande ledning

Hierarkiska organisationer där cheferna sitter inlåsta i mötesrum fungerar sämre än någonsin. Framgångsrika företag präglas av engagerande och lyhörda ledare som är närvarande och visar vägen. Det betyder att ledningen syns ute "på golvet" och visar i handling att de förstår och värdesätter det operativa arbetet. vd:n och vvd:n på Max Hamburgerrestauranger, Richard och Christoffer Bergfors, är goda exempel på ledare som regelbundet står ute i sina restauranger.

#5 Feedback & dialog

I en stark företagskultur lägger man stor vikt vid feedback och dialog, både internt och externt. Det innebär i praktiken att det finns öppna forum för dialog och att såväl medarbetares, som kundens och andra intressenters åsikter tas på allvar. Det gäller även alla typer av sociala medier för de som lyckas är de som har en autentisk avsikt. På IKEA:s hemsida finns exempelvis Jobbarbloggen

där medarbetarna får berätta om sin vardag och byta erfarenheter.

#6 Delaktighet & medarbetarskap

För att skapa en livskraftig kultur krävs delaktighet och personligt ansvar. En stark vi-känsla. Det fungerar inte att låsa in en lednings- grupp för att kläcka fem värdeord och en vision och sedan tro att alla per automatik kommer att ta dessa till sig. Stjärnföretagen lyckas för att de har medarbetare som vill ta ett personligt ansvar. Medarbetarskap och ledarskap är intimt sammankopplade. När ledare behandlar sin medarbetare som ansvarfulla stjärnor så kommer de också att agera på det sättet. Det bästa exemplet hittar vi i USA där medarbetarna på skoföretaget Zappos fått stor mass- medial uppmärksamhet för sin personliga och ansvarsfulla kundservice, helt frikopplad från strikta policys eller regelverk.

#7 Värderingsbaserad rekrytering

En annan gemensam faktor för företag med stark kultur är att de lägger stort fokus på rekrytering. De söker efter medarbetare med rätt attityd, det räcker inte med rätt CV. Det börjar också bli mer vanligt med okonventionella rekryteringsmetoder i jakten på medarbetare som ska passa in i företagskulturen. På Clarion Hotel Sign i Stockholm ordnar man exempelvis talangjakt för att testa hur kandidaterna agerar i olika situationer. En sådan metod passar inte för alla företag, men är ett bra exempel på värderingsbaserad rekrytering.

#8 Hållbarhet

CSR (Corporate Social Responsibility) och hållbarhet har varit modeord i flera år, men det räcker inte med att skriva en CSR- policy eller att skänka pengar till välgörenhet i jultid. Miljömässigt och socialt ansvarstagande är i alla högsta grad affärskritiskt, och du måste vara trovärdig. CSR måste vara en genuin värdering som genomsyrar hela verksamheten. Ett av de företag som har hållbarhet som kärna i sin affärsidé är God El. Det är lika enkelt som briljant, när kunderna väljer grön el så går överskottet till miljövälgörenhet. Max är ett annat exempel på företag som jobbar mycket medvetet med hållbarhet.

Den avslutande sektionen i boken heter REDSKAP och syftar på att det bara är att börja träna. Den finns en utbredd missuppfattning att kultur och värderingsarbete är resurskrävande projekt som tar tid och pengar från den affärsmässiga verksamheten. Men syftet med att jobba med värderingar är att skapa en så stark kultur att organisationen intuitivt tar rätt beslut och självständigt leder företaget mot visionen. Hela tanken med att jobba värderingsstyrkt är att företaget ska bli ett väloljat maskineri, utan tunga regelverk och krångliga rutiner. I denna sektion får du praktiska tips och övningar som gör att ni snabbt kan komma igång med att vidareutveckla er kultur.

TREVLIG LÄSNING!

Bokens Innehållsförteckning

1. Essensen - det du behöver veta om företagskultur och värderingar
Företagskultur – Det där som sitter i väggarna?
Men finns det bevis? – Några definitioner
Framgångsreceptet – Det magiska och åtråvärda
2. Stjärnföretag - kultursmarta företag berättar hur de gör
Wise Group – Försprång genom människor
Tele2 – Born to be different
Max – Vill bli världens bästa hamburgerkedja
Centigo – Business Wellness
Bioteria – Tillsammans bygger vi en bättre värld
3. Framgångskriterierna - huvudingredienser i en stark företagskultur
Vision och värderingar – Framgångskriterium #1
Tydlighet och konsekvens – Framgångskriterium #2
Passionerat ledarskap – Framgångskriterium #3
Synlig och närvarande ledning – Framgångskriterium #4
Feedback och dialog – Framgångskriterium #5
Delaktighet och medarbetarskap – Framgångskriterium #6
Värderingsbaserad rekrytering – Framgångskriterium #7
Hållbarhet – Framgångskriterium #8
4. Redskap - Tips, topplistor och övningar
Vanliga värdeord – Exempel
Bristen på kunskap – Tema
Kulturbyggande aktiviteter och vanor – Topplista
Uppköp och sammanslagningar – Tema
Spelregler – Tema
Vanliga synliga attribut – Exempel
Dolda övertygelser som kan hindra – Exempel
Metaforer och Storytelling – Tema
Subkulturer – Tema
För stjärnrekryteraren – Topplista
För kommunikatören – Topplista
För nybörjaren – Topplista
Avkoda kulturen – Övning
Utforska värderingarna – Övning
Upptäck visionen - Övning