

Boksammanfattning

***Frihet & Co* – Ge dina medarbetare frihet och låt dem förbättra produktiviteten, lönsamheten och växtkraften.**

Vad har Harley-Davidson gemensamt med biluthyrningsföretaget AVIS, reklambyrån Richards Group, försäkringsjätten USAA och vingården Sea Smoke Cellars?

Jo, de har alla skapat en företagskultur som frigör medarbetarnas inneboende talanger och intiativkraft. Och de är alla väldigt framgångsrika i sin respektive bransch.

Dessa så kallade *Frihet & Co*-företag, har övergivit traditionella företagsmodeller med toppstyrning, ordergivning och kontroll. Istället har de med ledord som frihet, tillit och delaktighet skapat en företagskultur som är gynnsam för alla parter – kunder, medarbetare och ägare. De har alla haft en vision om vad de ville åstadkomma, men tillvägagångssättet skiljer dem åt och varje företag har utarbetat sin egen strategi. Andemeningen är dock densamma: släpp kontrollen uppifrån och lita på att medarbetarna motiverar sig själva och ansvarsfullt utför jobbet.

En ytterligare gemensam röd tråd är att samtliga *Frihet & Co*-företag eftersträvar prestationer i världsklass – kombinerat med frihetsvärderingar. En delaktighetskultur skapar resultat.



Om författarna

Brian M. Carney är redaktör för *Wall Street Journal Europa*. Han är utbildad filosof vid Yale och Boston University och hans artiklar om affärliv och ekonomi har fått flera prestigefyllda pris.

Isaac Getz har doktorerat i både psykologi och management och är professor vid Europe Business School, ESCP, där han leder forskningsprojekt om innovation, ledarskap och verksamhetsutveckling. Han är också en mycket uppskattad föreläsare.

Under fyra år reste Brian M. Carney och Isaac Getz runt i USA och Europa och intervjuade ledare för *Frihet & Co*-företag om deras tankar, idéer och erfarenheter kring ledarskap. Företagen är verksamma inom vitt skilda branscher som både traditionell och högteknologisk tillverkning, tjänsteföretag och finanssektorn. Vissa är sedan tidigare kända som föregångare när det gäller delaktighet i arbetslivet. De båda amerikanska företagen Harley-Davidson i Milwaukee och Sun Hydraulics i Florida har länge använts som studieföretag vid ekonomiuniversitet världen över. Andra företag i boken är mindre kända.

Egen ledarfilosofi

De intervjuade företagen har haft vitt skilda förutsättningar och alla har utarbetat sina speciella metoder för att lösa problem och motgångar för att driva verksamheten framåt.

Ett exempel är Jean-Francois Zobrist som 1983 blev VD för det franska mässingsgjuteriet FAVI, som tillverkar rörarmaturer och insatsvaror till växellådor i bilar. Hans ledarfilosofi går ut på att det finns två slags företag: "Hur-företag" och "Varför-företag". Det förstnämnda talar om för medarbetarna *hur* de ska sköta jobbet i olika steg. Resultatet blir oengagerad personal och en arbetsmiljö där det är svårt att genomföra förändringar. I ett "Varför-företag" ställer man bara en fråga: "Varför gör du det du gör?" och svaret är alltid detsamma: "För att göra kunden nöjd." Så länge resultatet uppnås bryr sig inte Zobrist om hur medarbetarna utför sitt arbete.

Och Zobrists tankar håller. FAVI, som inte höjt sina priser på tjugofem år, har byggt hela sin utveckling på initiativ från medarbetarna. Man har köpt upp flera konkurrenter och dominerar i dag europamarknaden som den enda underleverantören till Kinas bilindustri i Europa.

Jämlikhet

Inom samtliga *Frihet & Co*-företag betonas jämlikhet. Så långt som möjligt bör företag undvika alla former av symboler som visar på skillnad i status. Se till att ner stämpelklockor, öppna upp kontorsmiljöer och släng ut dörrar så att all personal ser varandra. Bort med speciella förmåner för företagsledningen såsom skyltförsedda kontorsrum och parkeringsplatser.

Även ord är viktiga. Bill Gore, som bland mycket annat skapade Gore-Tex, ansåg tidigt att sättet vi talar om varandra och våra jobb också påverkar hur vi tänker och handlar. Därför ersatte han "anställda" med "medarbetare", deras "arbetsuppgifter" med "åtaganden" och deras "chefer" med "ledare".

Personer i ledande ställning måste behandla medarbetarna respektfullt som jämlikar, att lyssna på istället för att tala till. På så sätt motiveras medarbetarna till att "blomma ut" och våga ta ansvar och egna initiativ.

Värdighet är en vägledande princip för allt vi gör i företaget. Att behandla människor med värdighet och tillmötesgående inne i företaget är nyckeln till att göra detsamma utåt, vilket leder till kunder som kommer tillbaka, tillväxt, bättre marginaler och andra faktorer för prestationer i världsklass.

Bob Koski, Sun Hydraulics

Naturligt ledarskap

Att ledarskap handlar om något annat än en fin titel fick Les Lewis lära sig då han i mitten på 80-talet anställdes som produktionsledare vid W. L. Gore & Associates. För att öka disciplinen införde han ett nytt, datoriserat kontrollprogram – men medarbetarna lydde honom ändå inte. Lewis kunde inte ändra företagskulturen på Gore, som redan från start baserats på frihet och rättvisa. Istället insåg han efterhand att en ledare är en person som människor följer för att det är naturligt. Han blev tvungen att först visa sig vara trovärdig som ledare för att få med sig medarbetarna. När han i deras ögon fyllt på sin "trovärdighetshink" blev de samarbetsvilliga.

Frihet & Co-ledaren

Det går inte att nog understryka ledarens betydelse för ett *Frihet & Co*-företag. Hans eller hennes värderingar, kreativitet och visdom är A och O för verksamhetens utveckling. Samtliga ledare som intervjuats i boken har vågat bryta med invanda styrmetoder och istället gått sin egen väg. I mångt och mycket är de mycket olika personligheter men Carney och Getz pekar på några gemensamma egenskaper:

- De vill utveckla en verksamhet i världsklass.
- De har en djup och övertygad tro på värdet att behandla alla medarbetare som jämlikar.
- De ger medarbetarna stöd att utvecklas och handla självständigt.

En ledare i ett Frihet & Co-företags två första viktiga uppgifter är att utveckla ett arbetsklimat där alla medarbetare har mandat att fatta egna beslut och att säkerställa att var och en förstår, "äger" och fokuserar på denna vision.

Brian M. Carney och Isaac Getz

Dela med dig

Författarna har inget säkert recept på hur man skapar *Frihet & Co*-företag och boken innehåller också ett par exempel på mindre lyckade försök. Läsaren får dock några tips på vägen:

- Sluta ge order och börja lyssna.
- Börja förmedla och aktivt dela med dig av din vision för verksamheten så att medarbetarna kan göra den till sin egen och "äga" den.
- Sluta upp med försök att motivera folk.
- Tappa inte fokus på kulturen.

Sen är det upp till dig som ledare att skapa ett *Frihet & Co*-företag där medarbetarna uppmuntras och inspireras till fortlöpande utveckling och självständigt tar egna initiativ och ansvar. Att få medarbetarna att motivera sig själva till att växa – och på så sätt få företaget att växa.

Bokens svenska upplaga är utgiven på Bookhouse förlag.