



**ORD & HANDLING - TILL NYTTA
FÖR VARUMÄRKET**

NYTTIGHETER FRÅN HAMRIN & PARTNERS

Under samlingsnamnet "Nyttigheter från Hamrin & Partners" publicerar vi återkommande små skrifter där vi sammanfattar våra tankar och erfarenheter från organisation, kommunikation och varumärke. Vår förhoppning är att skrifterna ska ge dig handfasta råd och tips om hur du kan utveckla din verksamhet. Skrifterna kan du ladda ner som PDF-filer från vår hemsida www.hamrin.se. Skrifterna hittar du under fliken "Aktuellt".



ATT LYCKAS DÄR ANDRA MISSLYCKAS

HAR DU OCKSÅ reflekterat över varför vissa människor lyckas medan andra misslyckas? Läser du vidare så kommer du få ta del av våra på det här området. Du och din verksamhet får också uppslag på hur man kan vässa medarbetarnas genomförandeförmåga såväl som verksamhets leveransförmåga och varumärke.

Den här skriften handlar om de bakomliggande faktorer som gör att vissa människor blir väldigt trovärdiga, kraftfulla och framgångsrika i sitt ledarskap, till glädje för den verksamhet de arbetar för. Om du redan vet allt det här så kan du sluta läsa nu, om inte – fortsätta att läsa!

Bakom varje framgångsrik verksamhet finns det alltid en eller flera människor som tror på det dom gör och menar vad dom säger. Ord och handling överensstämmer.

Bakom varje misslyckande finns det en eller flera ledande befattningshavare som inte själva varit övertygade och som därför kommunicerat en sak och gjort något helt annat. Ord och handling har inte varit samma sak, vilket bidragit till att medarbetare och kunder fått en negativ syn på varumärket och verksamheten.

Den viktigaste faktorn för att bli framgångsrik är att organisationens medlemmar känner att ledande befattningshavare själva lever som dom lär. Ledarna måste tro på det de gör och vara mycket engagerade i arbetet med att utveckla och stärka verksamheten. Alla prioriteringar ska ske utifrån verksamhetens bästa, och inget annat. Egen vinning finns självfallet också med med, men förutsatt att lönen (och bonusen) är välförtjänt.



PÅ BANKEN EFTER KONTORSTID

GENOM ÅREN HAR vi arbetat med verksamheter som lyckats få ihop ord och handling, men vi har också stött på det motsatta. Det beror ofta på att ledningen inte förstått de signalerna de själva skickar ut till verksamheten och vilken betydelse de har. Orsaken är i många fall att ledningen lever efter andra normer än den övriga verksamhet har och tillämpar. Men vi har också sett vilka positiva effekter det får när ledande befattningshavare lever som de lär, inte minst i ekonomiskt hänseende.

För några år sedan var vi inbjudna till en av våra svenska storbanker som behövde hjälp med att arbeta fram och implementera ledstjärnor som var tänkta att styra upp vad som var rätt respektive fel agerande inom banken. Det handlade om utlåningspolicy, lånevillkor, inlåning, kapitalrådgivning och en rad andra hårda frågor, men också mjukare etiska frågor och ställningstaganden.

Vår första kontrollfråga till VD var hur trovärdig bankens egen koncernledning var. Frågan ställde vi eftersom vi av erfarenhet vet att en ledning som inte är kunnig och enig ofta misslyckas. Bankens dåvarande VD och koncernchef ville inte besvara frågan och ansåg att frågan om ledstjärnor inte var en koncernledningsfråga, utan borde delegeras ut i linjen. Så skedde också och följden blev att frågan degraderades till informationsavdelningen. Ledstjärnorna arbetades fram av bankens reklambyrå och "implementerades" i organisationen under loppet av sex arbetsveckor.

Vi fick i efterhand veta av bankens personalchef att VD egentligen inte trodde på styrning av mjukare frågor, utan att fokus skulle ligga på att tjäna pengar. Det är ju det en bank ska göra, eller hur?

I EFTERTANKENS...

PROBLEMET ÄR BARA att samma bank några år senare fick allvarliga ekonomiska problem med anledning av en allt för vidlyftig utlåning. Felstegen ledde bland annat till att ledningen byttes ut och kraftiga kostandsreduceringar genomfördes. Krisen var så allvarlig att bankens trovärdighet var hotad. Banken räddades dock av generösa aktieägare och tack vare staten, som under en period garanterade likviditetsbehovet.

Det här är bara ett av en rad exempel på verksamheter som tar för lätt på det här med ord och handling. Ofta är det drivet av oförstånd, kortsiktighet och egen personlig vinning.





LEDARE SOM BYGGER VARUMÄRKET, ELLER SÅNKER DET

DU HAR SÄKERT också upptäckt att det är skillnad på ledare och ledare. Den ena ser sitt arbete som en språngbräda till ett nytt och bättre jobb, den andra kanske som den sista anhalten innan pensionen och den tredje ser uppdraget som ett sätt att fylla på det egna bankkontot. En ledare kan vara fängslande kommunikativ, medan en annan är analytisk och tystlåten. Någon har lärt sig att vi i vårt årtusende måste tillämpa en dynamisk syn på sanningen och att det därför mer handlar om att säga rätt sak vid rätt tillfälle för att nå framgång. Samtidigt tycker en annan att handlingen ändå är viktigast och verksamhetens bästa måste komma i första rummet.

Det var fashinerande att följa nyhetsflödet kring Postens VD Lars G Nordström som kritiserades hårt för sin månadslön på 900 000 kronor. Han sade i en tv-intervju i november 2008 att han avstår från pengarna eftersom det antytts att han skulle vara girig.

”Jag gillar inte att det antyds att jag är girig, därför avstår jag från den lön jag fått och min lön under resten av min tid som VD för Posten.”

Nästan samtidigt rullades en annan historia upp i media. Den handlade om LO-chefen Wanja Lundby Wedin och hennes arbete i styrelsen för AMF Pension. Styrelsen hade under tre år beviljat den dåvarande VD:n skyhögt lön och en väl tilltagen pension. Wanja Lundby Wedin ansåg sig inte ha gjort något fel utan uppgav ”sig vara grundlurad”. Ett ställningstagande och uttryck som väckte mycket starka reaktioner över hela det politiska fältet i Sverige, från höger till vänster.

Åsa Linderborg, journalist på Aftonbladet, skrev: "...jag minns ett panelsamtal jag deltog i för tre år sedan. Jag ville prata om de höga lönerna inom arbetarrörelsen, att de är en förklaring till avradikaliseringen. Wanja Lundby-Wedin förstod inte alls vad jag var ute efter. Det är inte beklagligt, menade hon, att en fackföreningsledare tjänar flera gånger mer än genomsnittsmedlemmen i LO. Hon upprepade ord som "ansvar" och "kompetens" och när jag gick från ABF-huset kändes det som jag lämnade lokalerna på Svenskt Näringsliv."

En kort period efter debacklet med AMF och ersättningsfrågor till VD:n kom det fram att Wanja Lundby Wedin under flera år tillsammans med sin man bott gratis på lyxhotellet Riva Del Sol i Italien. Den här gången uppgav Wanja Lundby Wedin att hon inte visste att förmånen var skattepliktig och därför gjorde en rättelse i efterhand.

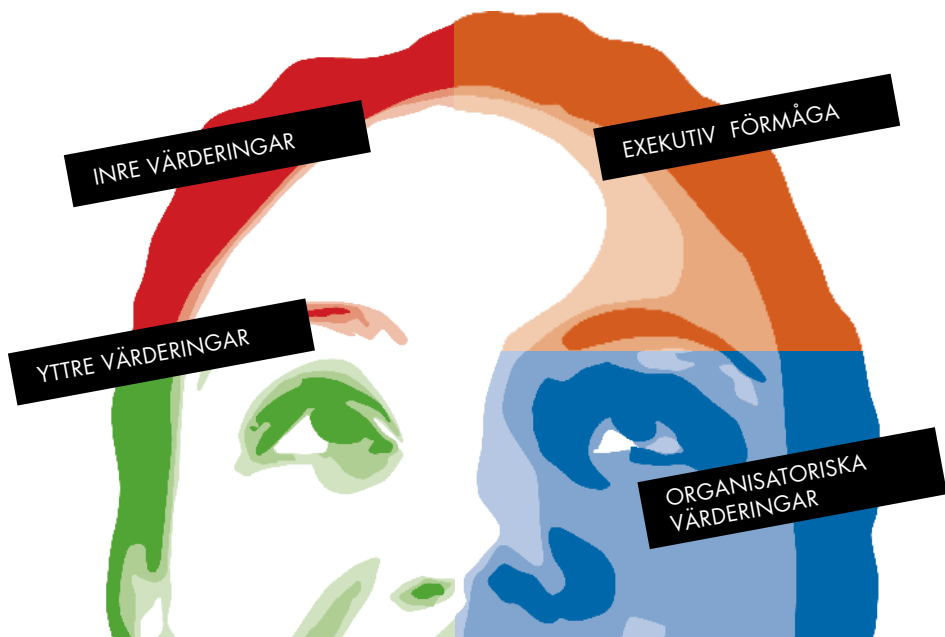
AMF



MED RÄTT VÄRDERINGAR PÅ RÄTT STÄLLE VID RÄTT TILLFÄLLE

DET ÄR VÄL ganska klart att Posten tjänat på VD Lars G Nordströms ställningstaganden och att LO och AMF förlorat på Wanja Lundby Wedins. Men vad var det som styrde deras beslut och varför blev det som det blev?

Svaret finns till en del djupt i oss som individer och i vår känedom om och kontakt med den stora folkmajoriteten i samhället och vilka normer den anser vara riktiga och som den strävar att leva efter. Det handlar också om individens inre och yttre värderingar, de organisationsknutna värderingarna samt slutligen individens exekutiva förmåga. Om de här fyra faktorer samspelar finns goda förutsättningar för att nå framgång. Analyserar man motgångar finner man, utan undantag, att det brustit när det en eller flera av dessa faktorer.





BAKOM STARKA VARUMÄRKEN FINNS MÄNNISKOR MED RÄTT VÄRDERINGAR

VI HAR OFTA förundrats över framgångsrika, såväl som mindre framgångsrika verksamheter, och vad som på djupet egentligen döljer sig bakom succén och fiaskot. För visst är det intressant att försöka förstå varför Toyota och H&M lyckas medan Ford/Volvo och JC misslyckas.

Svaret står, som sagt, till stor del att finna i oss som individer och i en närmast intuitiv förmåga hos en del ledande befattningshavare att agera i enlighet med de behov och normer målgrupper och samhället i stort har.

Vi styrs av våra värderingar och den samlade erfarenhet vi tillägnat oss under vår socialisering. Men våra beslut och handlingar påverkas också av något man skulle kunna kalla hjärnans chefsdirigent – frontalloberna.

Värderingarna kan delas upp i två kategorier, inre och yttre. Inre värderingar är vår innersta kärna som styr vår livsåskådning, trosuppfattning och vår personliga moral. Dessa värderingar är mycket svåra att förändra eftersom de är så djupt rotade i individen.

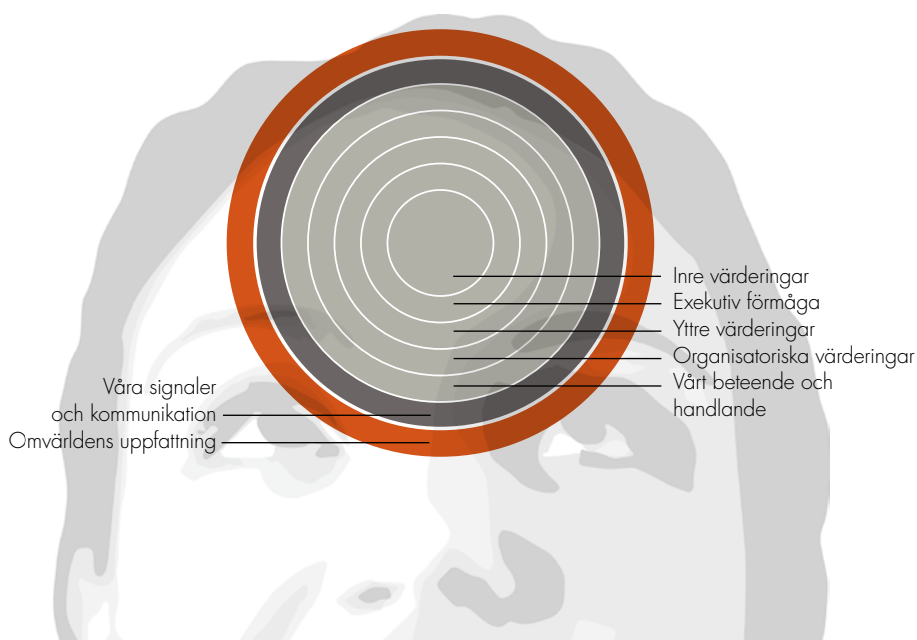
Yttre värderingar, som ofta skiftar beroende på var i livet man befinner sig, styr exempelvis de normer vi följer i sociala sammanhang politisk uppfattning samt tycke och smak. Dessa värderingar är också svåra att förändra, även om det är möjligt och lite lättare än när det gäller de inre värderingarna.

Frontalloberna styr vår exekutiva förmåga och fungerar som en chefsdirigent för vårt handlande och agerande. Det är frontalloberna som plockar fram alla de dolda gåvor vi alla har inom oss. En god exekutiv förmåga i kombination med sunda värderingar resulterar nästan alltid i en människa med god självkänsla och självkänedom.

Organisatoriska (gemensamma) värderingar handlar om våra professionella värderingar, yrkesetiska och moraliska ställningstaganden samt vår laganda. Inom en verksamhet kan det exempelvis finnas organisatoriska värderingar som var rätt för tjugo år sedan. Men som inte fungerar i dagens kontext. Resultatet blir att man uppfattar sig göra rätt internt, men kan möta starka negativa reaktioner externt.

MÄNNISKAN ÄR EN komplex varelse och de faktorer som skapar framgångar står ofta att finna i individens inre. Individer med en mycket god exekutiv förmåga har genom åren lyckats få ihop känsla och intellekt med handling. Intellektuell samklang uppnås vilket ofta leder till att individen och den verksamhet han företräder erhåller omvärldens respekt och förtroende.

Troligtvis har du själv från ditt yrkesliv erfarenhet av både bra och mindre bra verksamheter och ledare. Sätter du in din egen erfarenhet i den här modellen brukar det vara relativt lätt att kunna få en indikation på vilka faktorer som ledde fram till framgångarna eller för den del, motgångarna.





INRE OCH YTTRE KOMMUNIKATION GER ORD OCH HANDLING

FEEDBACK PRATAS DET mycket om, men få tillämpar metoden på ett medvetet sätt på alla nivåer i verksamheten. Det bästa sättet att utvecklas, bli duktigare och göra mer rätt än fel är att få återkoppling. Hjärnan utvecklas och den exekutiva förmågan hos individen blir med tiden allt bättre, samtidigt som de personliga och de organisatoriskt gemensamma värderingarna hela tiden konfronteras, korrigeras, tydliggörs och kommuniceras. Ett osynligt men livsviktigt nätverk av signaler utvecklas som säkerställer utveckling och att individen såväl som verksamheten gör rätt och skapar värden.

Vi människor måste gå igenom fyra steg för att ta till oss nya saker samt skapa förståelse och utveckling. Dessa steg är 1) identifiera, 2) formulera, 3) praktisera och 4) följa upp.

Framgångsrika människor har ofta utvecklat ett närmast intuitivt sätt att identifiera vad som är rätt och vad det betyder på det personliga såväl som verksamhetsmässiga perspektivet. Genom att formulera och sätta ord på frågeställningen kan individen få en bättre känsla för frågan, samtidigt som den blir möjlig att kommunicera, revidera och förankra. Det viktigaste momentet är dock övning, praktik i den operativa vardagen, och att det på arbetsplatsen finns ett klimat med öppenhet och rak feedback.

Det är just detta arbetssätt, uttalat eller uttalat, som ofta gömmer sig bakom framgångsrika människor, verksamheter och starka varumärken.

HAMRIN & PARTNERS 4 STEG FÖR FRAMGÅNG



METOD FÖR FRAMGÅNG

1. IDENTIFIERA

- Marknadens förväntningar
- Ledningens intentioner och mål
- Inneboende förutsättningar
Styrkor och svagheter

2. FORMULERA

- Budskap och ledstjärnor
- Mål och strategier
- Utvecklingsområden
- Nyckeltal
Affärsplan

3. PRAKTISERA

- Prioritera och värdera aktiviteter
- Genomförande
 - Övergripande
 - Grupp
 - Individ

4. MÄTA/FÖLJA UPP

- Uppföljning och återkoppling
 - Övergripande
 - Grupp
 - Individ

EN ANVÄNDBAR FILOSOFI

MÄNNISKOR MÅSTE FÅ tydliga och gärna krävande mål för att utvecklas, men också ett eget beslutsutrymme. Höga krav, samtidigt som du tillåter dina medarbetare att tänka och agera själva, resulterar i en motiverande och effektiv verksamhet. Men kommunikationen ska också göra sitt jobb om motivationen ska hålla i sig. Bra kommunikation väcker känslor som nyfikenhet, glädje och passion.

Därför bör kommunikationen utgå från de värderingar din verksamhet tror på och som ni tillsammans delar. Slutligen handlar det ändå om att du omger dig med rätt medarbetare för att lyckas. Motiverade medarbetare som vill och tror på verksamhetens mål.

I framgångsrika verksamheter utgår därför allt man gör från kundnytta, mål och varumärke. Hemligheten för att lyckas med allt detta heter en målorienterad, öppen och stark företagskultur.

**HAMRIN & PARTNERS–
OM DU VILL FÅ ORD OCH HANDLING
ATT KOMMUNICERA SAMMA SAK**

Hamrin & Partners

Levererar Växarkultur™

Organisation–Kommunikation–Varumärke
Frejgatan 32
113 26 Stockholm
Tel 08-31 76 50
Fax 08-31 76 40
E-post info@hamrin.se
www.hamrin.se