

Ukens pute

Enhver bedrift bør ha en solid og felles plattform, en klar visjon og et sett verdier som selskapets ansatte gjenkjenner og strekker seg etter, skriver Trond Albert Skjelbred, partner i NOR PR.



Det er ikke uvanlig at bare et fåtall av de ansatte kjenner til visjonen eller verdiene i den bedriften de jobber for. Da kan ledelsen heller ikke forvente at de ansatte opptre noenlunde likt eller at de jobber mot samme mål.

For elleve år siden ledet jeg gjennomføringen av en intern identitetsprosess i vår egen bedrift. I den forbindelse kartla jeg verdigrunnlaget til alle tippeligaklubbene. Hvem tror du hadde følgende visjoner?: 1. Vi skal være det ledende fotballaget i Norge og komme til Europa hvert år. 2. Vi skal være blant Norges ledende fotballklubber, og vi ønsker å være høyt profilert. 3. Vi skal være en Tippeligaklubb. (Løsningen kommer i slutten av denne kommentaren.)

Et av målene med vår prosess var å enes om en felles visjon og et felles verdigrunnlag. Jeg utarbeidet spørsmål som "Hva opplever du å være vår visjon, og hva burde den være?" og "Hvilke verdier mener du kjennetegner oss best og hvorfor?".

En av kollegene mine leverte følgende besvarelse: *Tenk deg følgende situasjon for en nyansatt i et hvilket som helst selskap – la oss kalle det Norge. Jeg tenker meg Norge som et bygg. Min situasjon er at jeg er ny i bygningen. Jeg kjenner ikke Norges nåværende visjon. Jeg vet ikke hvor Norges medarbeidere får arbeidsgleden fra. Jeg vet ikke hvilke initiativ som belønnes, av ledere eller kolleger, eller hva som skaper gjenkjennelse hos Norges kunder. Men jeg vet litt om kravene til et godt byggverk. Mange*

bygninger går i bakken når de utsettes for rystelser. Andre bygg er bare luftspeilinger. Norges bygning bør være laget av ekte materialer, med en fasade som inviterer til besøk og trivsel.

I bunnen bør det være lagt en solid grunnmur, basert på et sett av verdier. Bærebjelkene settes på plass av dyktige håndverkere, høykompetente mennesker. En gjennomtenkt arkitektur, eller strategi, må til for at de forskjellige delene skal passe sammen. Og, selvfølgelig: Taket må peke mot himmelen!

Målet med identitetsprosesser er å etablere denne grunnmuren og rydde bort uklarheter om hvilken retning bedriften skal gå i og hvordan bedriften skal fremstå. Eksemplet om bygget står seg fremdeles godt, synes jeg.

Vi landet på følgende verdier, og de gjelder ennå: Profesjonell, Uredd, Troverdigg og Engasjert (PUTE). Hver mandag deler vi ut en pute til én medarbeider som har representert en eller flere av disse verdiene på en spesielt god måte i løpet av den foregående uken. Verdiene settes høyt, og alle ansatte har et nært forhold til dem.

Verdiene i en virksomhet bør virke inn på måten det jobbes på; organisering, lønnsforhold, produkt- og tjenesteporteføljen, kundekontakt, rekruttering, egen markedsføring samt valg av kunder og oppdrag. Ved én anledning var det en kollega hos oss som takket nei til et oppdrag fra en intern partner med henvisning til verdigrunnlaget. Hun syntes blant

annet at de økonomiske betingelsene ikke var tilstrekkelige til å levere ønsket kvalitet, og hun delte heller ikke partnerens engasjement for prosjektet. Hun turte å takke nei fordi hun hadde noen aktive verdier å lene seg til. Hun ble belønnet med puten.

Jeg har spesielt sans for verdien uredd. Det kan også bety at du utfordrer deg selv til å holde et foredrag eller å skrive en kronikk eller en bok uten å bekymre deg for mye for eventuell negativ tilbakemelding. I talkshowet til Skavlan var det en gang en psykolog som sa at 20 prosent av menneskene du treffer uansett ikke vil like deg. Problemet er at du ikke helt vet hvem denne femtedelen er. Vær derfor deg selv. Det er som oftest også godt nok.

Det er mye å lære av hvordan Henning Berg fremstod i sin karriere som profesjonell fotballspiller i Manchester United. Legenden Roy Keane karakteriserte ham som en "No bullshit defender". Berg fokuserte på det han var god til og løste oppgavene på banen enkelt. Til beste for seg selv og laget.

Tilbake til utfordringen jeg ga innledningsvis. De tre klubbene er Rosenborg, Brann og Sogndal. Gode og ærlige visjoner, som ligger tett opp mot publikums inntrykk av klubbene. No bullshit.

NESTE NUMMER:
Christina Nerstad, Handelshøyskolen BI