



Mervärde genom medvetna värderingar

Paul Holmström
Lena Gustafsson

© 2003



Hur hamnade vi i det här?

Lena

Jag arbetar med människans utveckling. Hoppet om att vi ska förstå oss själva bättre och därmed fungera bättre i samspelet med andra – det överger jag aldrig.

Likaväl som en revisor ser ekonomiska mönster, är jag bra på att se mänskliga beteendemönster och förstå de bakomliggande motiven såväl på individ- grupp- och organisationsnivå.

Mitt upptäckande har gått från "golvet" som medicinskribent, chef och ledare inom mediavärlden, teoretisk fördjupning kring mänsklig förändring genom en fil.kand i arbetslivspedagogik och leg kognitiv psykoterapeut och upp till en övergripande förståelse kring utveckling och förändringsprocesser.

Jag fastnade för värderingsmetoden, just för att det är en metod – inte en modell. I den kan all kunskap integreras och komma till sin rätt på ett naturligt sätt.

Arbete med förändring med den värderingsmetod vi valt handlar om långsiktighet. Det innefattar kartläggning av nuläget, fokusering på det stabila och väl fungerande för att sedan ta itu med det som haltar. Att genom story-telling vägleda människan till att ta kommandot över sitt liv och sitt arbetsliv - att skapa meningsfullt agerande.

Företag kan lockas av quickfix-metoder - de ser effektiva ut, men är ytterst kortlivade. Vi arbetar med långsiktighet och varaktig förändring. Något annat är inte möjligt för mig.

Genom värderingar upptäcker vi mönster, ser förändringsmöjligheter och agerar.

- Det ger framtidsvision
- Det ger historia om dåtiden
- Det ger oss de verktyg vi behöver i nuläget.

Paul

Under mina 15 år som konsult har jag arbetat mycket med förändringsprocesser. Ofta började vi arbetet med intervjuer och analys, där det varit viktigt att få grepp på attityder, kultur och värderingar. Vi beskrev detta rätt omfattande om detta i våra rapporter och byggde förändringsprojektet på det. Vid utvärdering ett år senare så konstaterar vi att det gått rätt bra, men vd konstaterade ofta att ledningen borde lyssnat mer på det vi sade om kulturen.

Jag började söka efter metoder och instrument för att förtydliga och synliggöra. Många av de mest kända var på sitt sätt bra, men statiska; "Så här är Tyskar" "Så här är Administrationen". Det jag saknade var grunden för att driva utveckling och vägledning för hur överbygga skillnader. Metoderna fokuserade på människors beteende i ett organisatoriskt sammanhang, inte på deras bakomliggande drivkrafter.

En del instrument trivialiserar det som är viktigt för oss. Värderingar låter sig inte kartläggas på ett seriöst sätt med 12 snabba frågor på 10 minuter.





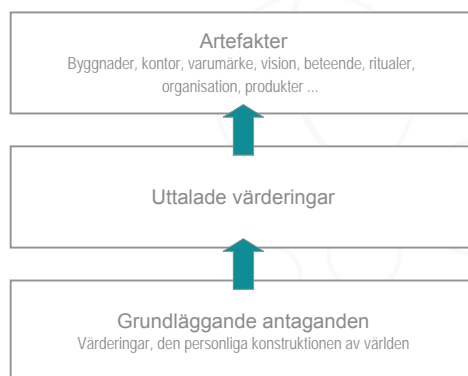
Jag störcdes också av författarnas och forskarnas fixering på sig själva och sin egen metods förträfflighet. I den verkliga världen är användbarheten för kund viktigast. Konsekvensen är att varje metod och arbetssätt med lätthet skall kunna integreras en större arbetsprocess, där nyttan är viktigare än metoden.

Etik, moral, värdegrund – värderingar

Det finns en ibland förvirrande debatt som blandar ihop värderingar med etik, moral och värdegrund. De senare handlar om vilka värderingar som "man" anser att "man" skall ha. Värderingar är i sig själv fria från värderingar om vilka värderingar som är önskvärda eller "goda".

En hel del människor har en värdering som innebär att det är viktigt att ha en specifik moral, etik eller värdegrund. Ur vår synpunkt är denna värdering (om att ha värderingar) en av många möjliga värderingar. Paradoxen ligger i att de, som har denna värdering, också har klart för sig vilka värderingar som denna etik innehåller.

Värderingar och beteende



Bilden hämtad från Edgar Schein. Känd bland de flesta konsulter för sina arbeten om grupprocesser, kultur och värderingar. Han skiljer på

- De grundläggande antaganden som vi bär inom oss. Styr och vägleder vårt handlande och som vi inte alltid är medvetna om
- De värderingar som vi säger oss ha.
- Hur vi faktiskt agerar och vilka synliga spår det agerandet lämnar efter sig.

Schein intervjuades våren 2002 i Harvard Business Review. Han inledde sin yrkesbana som psykolog med att arbeta med amerikanska soldater som varit krigsfångar under Koreakriget. 20% klarade inte fångenskapen. Hälften av dem blev "hjärntvättade" av koreanerna, den andra halvan blev tokiga av att de förväntade sig att bli befriade när som helst. De 80% som klarade sig gjorde det genom att bli passiva. Schein tycker sig se samma mönster bland dagens stora amerikanska företag. Det är så mycket missioner, visioner och uttalade värderingar att medarbetarna skyddar sig genom att bli passiva.

Vi människor har inbyggda antaganden om hur vi ser på oss själva och omvärlden. Det hänger ihop med var vi kommer ifrån, vare sig vi vill det eller inte. Det vi en gång lärde oss om rätt och fel, ditt och mitt, vårt eget värde och andra riktlinjer – det har vi med oss som en vägvisare. En konstruktion.

Den konstruktionen kan fungera under många år – ända till en plötsligt förändring träder in.



Arbetslivet är idag allt rörligare. För individen innebär det fler förändringar än tidigare och vi behöver vara rustade för att klara av dessa.

Att känna till sina värderingar, att förstå hur de verkar och påverkar – ger en stabilitet. Vi står stadigare i det som är vårt.

När det blåser kring oss i arbetslivet kan vi likt småbarnens "tipp-dockor" med sand i botten, knuffas till för att ställa oss upp igen. Vi har lärt oss att återfinna vår egen balans med hjälp av värderingarna som inre kompass.

Här följer en reflektion vi gjort kring arbete med organisationer/grupper kontra individer.

När ett företag står inför en förändringsprocess och man upplever att organisationen har problem, är det inte allför ovanligt att en käck gästföreläsare hyrs in under en förmiddag och peppar upp personalen med lite hej och hå. Personalen går därifrån med ett skratt, men frågan är vad de fått med sig. Om de känner sig respekterade. Om det ger ett nytänkande.

När en VD eller chef med en rynka mellan ögonbrynen säger att han/hon kört fast i förändringsprocessen och behöver hantera den bättre, så kartlägger och samtalar det för att skapa en konkret handlingsplan.

Reflektion vi inte kan låta bli att göra i förhållningssättet mellan individ och grupp är;

Hur skulle det se ut om vi i det individuella arbetet agerade som upp-peppande "hej och hå-konsulter". Om vi tog till orda och sa; Okej, jag förstår. Det verkar ju vara ett besvärligt läge, men jag tror vi tar och sjunger en sång, så fungerar nog allt bättre sen.

Tydligt och en smula bisarrt.

I värderingsarbetet finns helhetstänkande från golv till tak, att mura från grunden och att skapa delaktighet i hela organisationen. För alla individer.

Hej-och-hå och Quick-fix ägnar vi oss som sagt inte åt. Att ha humor med i arbetet och känna glädje är en helt annan femma. Och det gör vi gärna.

Värderingar och kundnytta – Att stärka konkurrenskraften

Varför skall företag överhuvudtaget fundera på värderingar?

Jo därför att kunderna har värderingar och förväntningar på företaget. Om inte det finns en balans mellan dem och det företaget i praktiken står för så blir det dissonans.

Det finns en affärsutvecklingskedja, som går att koppla till värderingar. Varje steg mot höger, i bilden nedan, innebär ökad nytta för kunden. Mervärdet innebär en möjlighet för företaget att öka sina intäkter.

Grund	Nytta	Kvalitet	Service	Partnerskap	Integration	Navigation
Om inte på plats, så störs arbetsrelationen	Vinstgivande marknads-transaktioner "Häst-handlaren"	Utmärkt kvalitet i varje produkt och tjänst "Ingenjören"	Förutsäga kundens behov "Butlern"	Gemensam risk och skapa en bättre framtid "Partners"	Innovativ ny synergi	"Stewardship", hållbarhet, omvandling



När man genom värderingar tydliggör och synliggör individens egna värderingar, blir det en inre kompass. Det är efter den kompassen individen börjar agera utåt mot omvärlden. Mot kollegor och mot kunder.

Att vara tydlig med sig själv – ger en tydlighet även mot andra. På ett framgångsrikt sätt. Det kan vara att förhandla med självkänsla, att leda med övertygelse och att skapa ett gott samarbete genom att man själv sett sin egen historia.

Vi brukar tala om ett trestegs samband när det gäller värderingsarbete; individen, företagets "invärld" och omvärld.

- Ju mer vi förstår oss själva desto bättre fungerar och mår vi.
- Ju bättre samspelet fungerar i företagets "invärld" desto smidigare och effektivare flyter arbetet.
- Ju smidigare arbetet är desto större fokus och nytta får kunden

Går det att utveckla och förändra värderingar?

Vi lyfter fram Maslow eftersom det finns likheter mellan Maslows behovstrappa och vårt arbetssätt kring värderingar. Det finns en logisk utveckling. Det går inte att gå uppåt utan att det bakomliggande finns på plats.



Vi gillar också trappmetaforen eftersom man faktiskt kan halka i trappan och falla ner. En kris i livet kan göra att de grundläggande behoven överskuggar alla andra. När man sedan går upp för trappan igen så medför lärandet i krisen att man går en annan väg upp och värdesätter delvis andra saker.

Våra värderingar har i grunden har en viss "ton", men förändrar nyans när vi är med om nya utmaningar. Inom den kognitiva psykologin tror vi på det goda, att vi kan lära oss nya förhållningssätt och att vi agerar därefter.

Att förstå sambandet mellan tanke-känsla-handling ger medvetenhet om negativa automatiska tankar. De som med blixstens hastighet far genom huvudet i en situation, de som "sitter i ryggen", och som stör en i livet. De som gör att man med en suck tänker "nu är jag där igen"!

Kruxet med de automatiska tankarna är vi oftast känner en sak, tänker en annan och agerar på ett tredje sätt. Det blir inte bara rörigt och osäkert för oss själva, utan även för omgivningen.

Genom att bli medveten om detta kan man genom logiskt tänkande finna alternativa tankar och därmed att sundare förhållningssätt.

Att arbeta fram en rak kedja - att tänka en sak, koppla rätt känsla och agera därefter - ger stabilitet, lugn och ett genomtänkt agerande. Såväl för dig själv som i ditt arbete och privatliv.



Det är att skapa en ny nyans, en ny infallsvinkel i dina värderingar.

Den amerikanske psykologen George Kelly menar att vi människor konstruerar som vi lärt oss konstruera. Det innebär att vi har en viss uppsättning av tankekonstruktioner och därmed beteenden kring situationer i våra liv.

Vi har alltså invanda sätt att resonera och agera, kring t ex familj, vänskap, utbildning, arbete, egenvärde och ledarskap. Så länge allt flyter på som vanligt, så är dessa konstruktioner funktionella. Men vid en förändring utöver det vanliga, kan de bli odugliga.

Tänk dig ett träd med en stam, stora grenar med små kvistar.

Stammen symboliserar din kärnkonstruktion, medan grenarna står för olika områden och kvistarna för olika situationer.

När du bli ställd inför en förändring och du inte hittar någon utväg, börjar smågrenarna att vissna. Gå in mot stammen, in mot kärnan och stanna upp och tänk! Hitta logiken och fundera på hur du kan göra i stället. När du skapar denna stund till eftertanke för att bli aktiv på ett nytt sätt växer det **ut en ny kvist på grenen**. En ny tankekonstruktion. En som leder dig framåt till att prioritera en ny värdering.

Du har utvecklats.

En rejäl förskjutning av våra värderingar sker när något helt oväntat inträffar – t ex vid en omplacering, besked om sjukdom eller skilsmässa. Vi behöver gå tillbaka till grunden, likt Maslows behovstrappa, och hämta prioriterade värderingar för just denna situation.

Från att t ex ha prioriterat arbete, skicklighet och affärer prioriteras värderingar som att vara frisk, känna trygghet och att ha förhoppningar om framtiden.

Effekter på kort och lång sikt

På kort sikt

Den omedelbara effekten av värderingsarbete är att vi börjar gräva där vi står. Vi blir medvetna om vad vi har runtomkring oss just nu – inte på var vi borde vara. Det förtydligandet innebär ofta att vi lägger allt mindre energi på det som är ovidkommande.

När vi i par eller i grupp utforskar varandras värderingar – appreciative inquiry - innebär det bekräftelse och "aha-upplevelse". Den ömsesidiga förståelsen i gruppen ökar liksom kraften i att utnyttja varandras olikheter på ett konstruktivt och framgångsrikt vis. Vi lär oss berätta sammanhängande historier.

Denna här- och- nu upplevelser gör att vi ser oss själva och andra i nytt ljus. Vi stannar upp och reflekterar. Vi blir medvetna om det pågående.

Genom att titta på andras värderingar och höra hur andra tänker, kan vi bättre förstå varandras konstruktioner. Istället för att "gå i gång" på en olikhet, kan vi bli konstruktiva i vårt beteende. Vi kan förstå att likheter kan ge snabba resultat, men även bidra till stilje i en grupp.



På lång sikt

På lång sikt är det möjligt att prioritera om sina värderingar, dvs göra gradvisa förskjutningar. Det är inte sannolikt att jag prioriterar om fullständigt, såvida jag inte råkat ut för en kris som ställer allt på ända.

Jag kan prioritera om mina värderingar och anpassa hur jag länkar ihop med andra. Det finns också en långsiktig förskjutning av värderingarna, jämför med Maslow. Där de nya värderingar som växer fram delvis har rötter i en del av de värderingar som redan finns på plats, men också kommer att påverkas av den situation och omgivning jag befinner mig i.

Vilka användningsområden ser vi?

Företag



- Reality check - marknadsstrategier
- Kundorientering
- Utveckling mot ökat kundvärde => bättre lönsamhet
- Förändringsdesign

Företaget kan titta på vilka värderingar som faktiskt finns på plats hos medarbetarna och jämföra dem med sin mission och sina strategier. Och därmed värdera om strategierna är realistiska – finns de värderingar som behövs, på plats i organisationen. Om inte, vilka strategier är då realistiska i det korta perspektivet? Om det finns ett gap mellan, å ena sidan företagets varumärke och strategier och å andra sidan medarbetarnas värderingar, så kommer kunderna att obarmhärtigt upptäcka det och vända företaget ryggen eller på olika sätt häna det.

Värderingsanalyser kan användas för att länka samman kundens värderingar med företagets. Goda kundrelationer bygger på att det finns goda "vibbar".

Genom att förskjuta företaget mot höger i affärsutvecklingskedjan, som nämnts tidigare, så ökar mervärdet för kund och därmed så ökar intjänandeförmågan. I och med att de flesta produkter och tjänster idag har en god kvalitet så innebär det att de går mot att betraktas som stapelvaror och priset pressas. Differentiering kan då göras genom att gå mot service, men det kräver att organisationens samlade värderingar faktiskt också förskjuts, annars är man de facto kvar i kvalitetsfältet.

Det är populärt att påstå att vi lever i en tid av ständig förändring. Visst förändras produkter och marknader, men oftast består kulturen. Det görs många försök att ändra kultur och rubba det som sitter i väggarna. Men det går inte att förändra sig till något om man inte vet vad man förändrar sig från.

Edgar Schein har skrivit att man inte har en aning om hurdan en organisations kultur är förrän man försöker förändra den.

Vi hör ofta att "folk" är förändringsovilliga – det är "folk" som är problemet. Vår upplevelse är att nedarbetare och organisationer är robusta och stabila, vilket är nödvändigt för att klara sig när det stormar. All förändring behöver bygga på det som är stadigt, den kultur och de värderingar som finns på plats. Med den kartan som hjälp finns helt andra möjligheter att finna nya vägar till det nya och åstadkomma verklig förändring.

Mergers & acquisitions



- Cultural Due Diligence
- Förändringsdesign

Vi är alla väl medvetna om att det är de kulturella skillnader ofta gör att fusioner och samarbeten fallerar. Drygt 80% av internationella fusioner når inte de utlovade resultaten. Inom landet är siffran lägre, men ändå en avsevärd risk.

Det handlar inte bara att kartlägga de organisatoriska beteendena, som att hierarkier, maktutövande etc är olika. Det som är avgörande är det som det är svårt att sätta fingret på. När vi intervjuar medarbetare så talar de ofta om det "som sitter i väggarna". I alla organisationer finns kultur och krafter som ingen enskild individ egentligen förstår exakt vad det är eller tycker sig rå på.

De djupt sittande värderingarna ger ledtrådar till vad som förenar och vad som skiljer. En fusionsprocess behöver bygga på de värderingar som finns i båda organisationerna. Den behöver också lyfta fram skillnaderna och skapa en process för att överbrygga dem.

En kulturell "due diligence" skall också kunna ge svar på om det alls finns förutsättningar för samarbete eller samgående.

Ledningsgrupp, team



- Kick-start teambuilding
- Konflikt hantering

Värderingar ger kick-start i teambyggandet! Arbetet följer en tydlig planering från den egna individens upptäckter till gruppens värderingar. Som avslutning gör vi övningen; vad behöver jag för att leva företagets värderingar?

Genom att börja med att berätta om egna högst prioriterade värderingar för andra i gruppen, utan att riskera att bli värderad, väcks ofta nyfikenhet och intresse för varandra.

Reaktioner som te x; "det stämmer på pricken, så har jag uppfattat dig" till "vad spännande att du tänker på det viset", dyker ofta upp.



Efter det ser vi hur gruppens gemensamma värdekarta matchar varje individs värderingar. Stämmer mina värderingar med gruppen som helhet?

Om det finns en tydlig differens pekar det på ett antal saker att fundera kring. Det kan te x vara så att en personen sett nya infallsvinklar, att hon/han är mer visionär än andra. Att ligga ett steg före andra. Men det kan likaväl innebära att det finns en mismatch, en känsla av att inte passa in.

Att bli medveten värderingar kan handla om att upptäcka vitsen med att sätta ihop grupper med lika värderingar – för att effektivt nå ett resultat.

Likaväl som grupper med olika värderingar – behövs för en dynamisk utveckling.

Vid konflikter har vi funnit att värderingsarbete ger en mycket framkomlig väg. Konflikten kan "läggas på bordet" som ett gemensamt problem att lösa. Fokuseringen ligger i att finna en logisk händelsekedja som går att förklara – utan att endera part behöver riskera att hamna i försvar eller gå till attack mot varandra.

Själva konfliktgrundens kärnspets, som vi människor har en tendens att fastna i, dvs "det är ditt fel" hamnar snabbt ur fokus.

Målsättningen ligger i att ingen av de inblandade ska ha en känsla av att vara förlorare. Båda ska ha vunnit något.

Individuell take-off



- Coaching
- Rekrytering
- Outplacement
- Personlig utveckling, karriärplanering

Vid coaching, karriärplanering undersöker vi hur individens värderingar matchar uppdraget hon/han har. Vi tittar på gapet mellan befintliga och önskvärda värderingar och genom storytelling tar vi oss framåt mot målet.

Vid rekrytering utgår vi från företagets befintliga värderingar och den lista av värderingar man söker hos den som ska rekryteras. Redan vid headhunting/platsannonser fokuseras runt dessa.

Detta arbetssätt - Culture Due Diligence i miniformat - gör att företaget gör en reality-check av sina värderingar, då en ny person anställs.

Vid arbetslivsförändring, outplacement, är människor omskakade. De ifrågasätter sig själva, sin kompetens och värderingarna ligger likt ett olagt pussel. De känner inte igen sig själva.

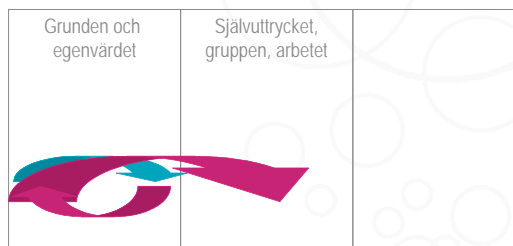
Vi fokuserar på individens värdegrunder, storytelling och matchningen mellan individens värderingar och företagets. En rak och osentimental bild skapas, vilket hjälper individen att släppa taget och fokusera framåt på sin egen värderingsresa.



Personlig utveckling är en inneboende önskan hos de flesta av oss. Med befintliga värderingarna som grund och ett kognitivt förhållningssätt arbetar vi med life event map och tydliga mål kring önskvärda värderingar. Nycklar: Fokusera och agera.

Introduktion till arbetssätt och metoder

Individperspektivet



I det värderingsystem som vi använder finns en utvecklingskedja liknande Maslows.

Grunden handlar om en själv, att ha ett egenvärde och en tillhörighet.

Den andra fasen innebär att uttrycka sig själv, dvs gentemot andra. Sammanhanget i en grupp och organisation. Att göra saker och fokusera.

I den tredje fasen går man utanför sig själv. Ideella värden är viktiga. Man delar med sig utan förväntan på att få.

När man stöter på motstånd eller råkar ut för livskriser, så rör man sig tillbaks i värdekedjan. De mer grundläggande värderingarna blir återigen viktigare. Från det nya läget så börjar man utveckla sina värderingar igen och ofta är det andra värderingar som blir viktigast.

Det kan vara lätt att tycka att de värderingar som finns till höger är "finare". Men vi skall vara glada att alla inte bara har ideella värderingar, för då skulle inte mycket bli gjort i företaget.

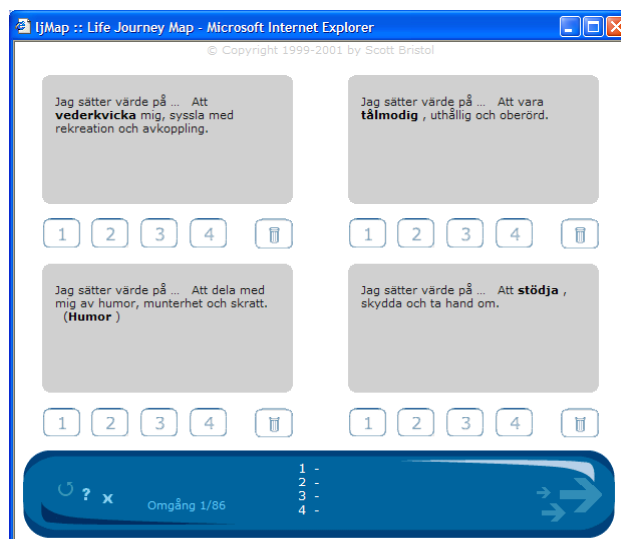
Om metoden och arbetssätt

Tre saker är viktiga i metoden:

- Att finna en lagom beskrivningsnivå på värderingarna. Å ena sidan inte förenkla och göra banalt – antingen är man typ A eller typ B. Å andra sidan kan beskrivningar av värderingar fullständigt flöda över av ord och bli fullständigt ohanterliga. Det finns forskning som påstår att 350-450 värderingsbeskrivningar är omfattar alla värderingar man kan ha, men att 125-130 värderingar ger en väl täckande baskategorisering.
- Att metoden kan skilja ur de värderingar som just nu är viktigast för personen. Så att de utgör en tydlig förgrund med alla övriga värderingar som bakgrund.
- Instrumentet skall i sig själv vara fritt från värderingar.

Så här går det till:

- Deltagaren får epost med länk till en speciell webbplats där kartläggningen genomförs
- Deltagaren får ta ställning till grupper om 4 påståenden (meningar)



- Deltagarens uppgift är att rangordna de 4 påståendena efter hur viktiga de är för deltagaren.
- När deltagaren rangordnat påståenden i en grupp får han/hon ta ställning till nästa grupp om 4 påståenden.
- Totalt besvarar deltagaren c:a 85 grupper påståenden
- Tidsåtgång 30-90 minuter
- Deltagaren kan välja att svara på alla grupper i följd eller avbryta och återuppta rangordningen vid senare tillfälle
- När alla grupper är rangordnade får deltagaren omedelbart en sammanställning av sina viktigaste värderingar och hur de kan tolkas
- Uppdragsgivaren får vid senare tillfälle en sammanställning på individ, grupp eller företagsnivå, allt efter överenskommelse.

Ett exempel på en av de individuella rapporterna:

Cykel 1 - Egenvärdets Resa			Cykel 2 - Självuttryckets Resa			Cykel 3 - Det Osjälviska Uttryckets Resa		
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
4 Tillgivenhet	19 Återgälda 16 Välkomna 10 Vänlig 10 Beröm 6 Förhoppningar 4 Leka 4 Rättvist 4 Sparsam	40 Pålitlig 17 Kommunicera 12 Resonera 7 Åstadkomma 6 Lojal 4 Realistisk	10 Ansvarkännande 10 Glad 7 Omtänksam 4 Konsekvent 4 Etsk	34 Humor 22 Uppträda 19 Generös 18 Uppskatta 13 Intiera 8 Anpassa 7 Felbarhet 7 Känna empati	8 Skapa 4 Degennyttig	7 Skarpsynt 5 Utveckla 5 Innovativ 4 Inspirera		
Meningsfältet								
Neutrala Fältet								
3 Känslösam 3 Tröst 2 Trygg 2 Självbehärskning 1 Beröende 0 Distans 0 Förundras 0 Fysisk 0 Livsuppehållet	3 Respekterad 3 Sexuellt jag 2 Traditioner 2 Äga 2 Laglydig 1 Medlem 1 Öva 0 Försöka 0 Utforska 0 Tålmodig	3 Metodisk 3 Stödja 2 Arbeta 2 Effektiv 2 Vinna 1 Ändra 1 Fokusera 1 Tävla 1 Vetgirighet 1 Själsäker 0 Hedra 0 Energisk	3 Ingenjörskunnande 3 Kunnig 3 Öberoende 2 Ödmjuk 2 Passionerad 2 Styra 2 Kvalitet 2 Ärlig 2 Flitig 2 Utvärdera 1 Undervisa 0 Modig 0 Frisk	3 Författa 3 Öppen 2 Skicklig 2 Vägledning 2 Välja 2 Autentisk 0 Behandla 0 Inflytande 0 Tjåna 0 Affärer	3 Lagarbete 2 Läglig 2 Vedeckvicka 2 Intim 2 Intuitiv 1 Forska 1 Inkludera 1 Leda 0 Lugn 0 Vig 0 Klok 0 Avslöja 0 Betydelse 0 Estetisk 0 Föreställa 0 Förlåta	3 Arkitekt 3 Balans 3 Komplettera 2 Asketisk 2 Avhängig 2 Naturlig 1 Samhällstillsänd 1 Demokratisk 0 Holistisk 0 Integre 0 Budbärare 0 Konstraintuitiv 0 Mänskliga rättigheter 0 Medkänsla	3 Bevara 1 Mångfald 1 Tok 1 Beskyddare 1 Utveckling i samklang 0 Utan själv 0 Omdanas 0 Filantrop 0 Försänka	3 Vitalitet 0 Närvaro 0 Vetande
Cykel 1 42%	Fysisk 25%							
Cykel 2 47%	Kännande 56%							
Cykel 3 10%	Tänkande 18%							
Totalt (130 Values)						480	100%	
Meningsfältet (34 Values)						359	75%	
Prioriterade Värderingar (6 Values)						152	32%	
PV/M Poäng							42%	



Några "case"

Ett medelstort företag i en växande bransch som långsamt och säkert byggt upp till en god omsättningsnivå.

Ledningsgruppen består av fyra personer – tre av dessa har värderingar som visar på fokusering. De har målen med sina respektive arbeten klara för sig, de leder sina grupper och de kan arbeta såväl kort- som långsiktigt. De vilar på stabil värdegrund såväl i arbetet som i sina privata liv.

Person	Kol 1	Kol 2	Kol 3	Kol 4	Kol 5	Kol 6	Kol 7	Kol 8	Kol 9
1			Kommunicera Pålitlig		Öppen	Skapa	Innovativ		
2			Effektiv Metodisk Pålitlig	Konsekvent Oberoende	Välja				
3		Respekterad			Välja Initiera	Intuitiv	Balans		
4	Tröst	Utforska	Kommunicera Tävla Själsäker		Uppträda	Förlåta Avslöja	Medkänsla	Inspirera	

Den fjärde personen – har många spridda värderingar. Det visar på att han vill vara med överallt. Han har låg förankring i sig själv och kring hur arbetet behöver skötas så att gruppens medlemmar, företaget och kunderna blir nöjda.

Han kan i nuläget inte fokusera på vad som behöver göras, har svårt att delegera och är otydlig.

Detta skapar svårigheter såväl inom ledningsgruppen som utåt i organisationen. Det har varit mycket energikrävande för hans kollegor och honom själv.

Värderingsarbetet har varit inriktat på att synlig- och tydliggöra olikheter och likheter i gruppen, att sätta gemensamma mål och driva mot dessa.

Företagets nuvarande värderingar har en topp i kvalitetskolumnen och man har strategier och mål som fokuserar på service.

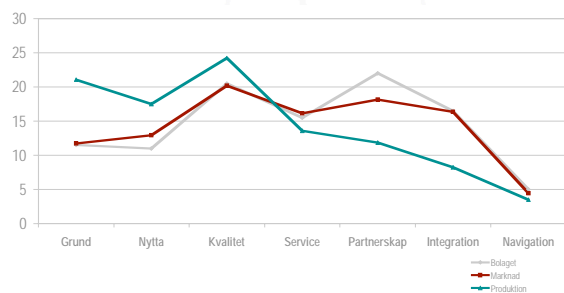
Frågan är om företaget kan klara denna förskjutning? Gapet i servicekolumnen är stort. Den mest centrala önskade servicevärderingen ligger på 38:e plats i rangordningen, dvs det är ingen förändring som kommer att ske av sig själv.

I den här situationen är det tveksamt om företagets reklam externa kommunikation skall fokusera på service, eftersom man inte kan leva upp till det.

En förändringsprocess behöver bygga dels på de serviceorienterade värderingar som redan finns på plats och de kvalitetsvärderingar som kan ligga som bas för en förskjutning mot service.



Samarbete kundorientering Case - Telekom AB



Här två ledningsgrupper i ett expansivt telekomföretag. Koncernen har uttalade värderingar, som vi gjort en textanalys på.

Marknadsförings ledningsgrupp ligger nära de önskvärda värderingarna; bra eftersom det är de som skapar förutsättningar för många av de tjänster som företaget skall leverera.

Produktionens ledningsgrupp har ett kraftigt fokus på kvalitet; bra eftersom de står för den snabba uppbyggnad av fysisk infrastruktur och anläggningar som måste stå på plats inom kort.

Viktigt var att konstatera att det inte fanns värderingar på plats, vilka var i konflikt med företagens uttalade värderingar. Samt att se att varje enhet hade värderingar som var relevanta i förhållande till sin uppgift.



Om fluidminds – en affärsdriven rörelse

fluidminds mission är att frigöra människors potentialer i de organisationer de verkar och därigenom realisera sociala, ekologiska och ekonomiska värden.

fluidminds - en affärsdriven rörelse

fluidminds är byggt på passion och kärlek. Därför har vi bättre förutsättningar än andra att göra en skillnad. Därför kan vi hantera osäkerhet bättre än många andra. Därför kan vårt arbetssätt upplevas som annorlunda och även vara lite svårförståelig. Därför tänker vi mer på nuet än på framtiden. Därför vill vi hitta de enkla vägarna istället för att krångla till det. Därför ger vi inte upp. Och inte minst, därför är våra uppdragsgivare nöjda.

Vi finns till för att göra världen och då närmast det svenska näringslivet lite bättre. Vi vill säkerställa att våra uppdragsgivare förstår och förhåller sig till den utveckling som sker i vår omvärld och använder den i sitt värdeskapande. Våra uppdrag rör nästan alltid förändring och utveckling i någon form - strategiutveckling, affärsutveckling och ledarutveckling, samt handfast implementering på gräsrotsnivå. Våra uppdragsgivare är både små och stora organisationer, oftast med stark tillväxt och oftast tjänsteintensiva.

När vi startade fluidminds hösten 1998 trodde vi på en revolution i näringslivet så mycket att företaget döptes till fluidminds business revolutionaries ab. Många tror idag att revolutionen kommit av sig. Det tror inte vi, den har bara börjat. Det självpåtagna uppdraget som revolutionärer finns därför kvar och har förstärkts. Den som vill förstå fluidminds själ skall inte se oss som ett företag utan som självständiga individer som slutet sig samman i en rörelse - en affärsdriven rörelse.

Revolution?

Att använda ett värdeladdat begrepp som revolution innebär vissa risker. På fluidminds har vi aldrig varit mycket för måttfullhet och begreppet är valt med stor medvetenhet.

För det första vill vi klargöra att det inte rör sig om några våldsamheter, utan en revolution i näringslivets mentala modeller. Att jämföra med hur Copernicus revolutionerade vårt tänkande om Jordens relation till Solen.

För det andra ser vi inte en enda stor dramatisk revolution, utan summan av en massa initiativ på gräsrotsnivå. Det är just det som är kännetecknande för den utveckling som nu sker. Den drivs inte av en enda part, det finns ingen självklar motståndare, den har inget självklart mål, och vi vet inte när den är klar. Men efteråt kommer vi att kunna säga - ja, det var så det gick till!

För det tredje använder vi begreppet revolution för att i våra uppdrag tydligt markera behovet av djärvhet och stora och/eller udda grepp snarare än små förbättringar. Våra uppdragsgivare är allt som oftast försiktigare än vi, något vi förstår och respekterar. Rätt hanterat ger samspelet mellan djärvhet och försiktighet en slags kreativ friktion som är mycket användbar i förändringsarbete.

I fluidminds har vi sett att några revolutionära underströmmar redan vuxit sig starka i näringslivet och skapar betydande osäkerhet bland ledare. Dessa har vi beskrivit i The World According to fluidminds som utgör den grund vi baserar våra tjänster på.



fluidminds kärnkompetens är att coacha utvecklings-processer i företag och organisationer. Detta gör vi i korta punktinsatser eller längre företagsutvecklingsprogram
Vi verkar främst inom tre områden.

Affärsframkallning - syftar till att generera nya intäkter för våra uppdragsgivare. Vårt arbetssätt integrerar innovation, strategi och marknadsutveckling.

Ledningsutveckling - syftar till att skapa bärkraftiga och offensiva kulturer i våra uppdragsgivares organisationer. Vi formger och genomför insatser som utvecklar ledning och styrning i en verksamhet.

Effekter av ny teknik - syftar till att utforska de affärsmöjligheter som uppstår när ny informationsteknik etableras i våra uppdragsgivares verksamheter. Vårt arbete inriktas på att förbättra såväl interaktionen med kunderna som det interna arbetssättet.

Signalement på vår kund

De uppdragsgivare vi skapat bäst resultat med finns i verksamheter som har några gemensamma drag. Deras verksamheter har tillväxtpotentialer knutna till utvecklingen av deras lednings- och styrningssystem. Eller befinner sig ledningen i ett avgörande strategiskt vägval.

VD och/eller personer i den högsta ledningen är personligen engagerade och har tydliga ambitioner att utveckla verksamheten och sig själva som individer.

Verksamheterna är medelstora, dvs har ca 50-500 anställda och är antingen fristående eller är ett dotterbolag med stor rörelsefrihet.

Det finns en vilja att utmana det etablerade, bryta mönster, tänja gränser och gå utanför komfortzonen

Fluidminds värderingar i kundrelationen

Grund	Nytt	Kvalitet	Service	Partnerskap	Integration	Navigation
Förundras Utforska	Kommunicera Resonera	Oberoende Frisk Glad Ödmjuk	Författa Autentisk Öppen Initiera	Skapa Intuitiv Lagarbete	Holistisk Inspirera Balans Medkänsla Konstraintuitiv Naturlig Innovativ Utveckla Arkitekt Integrera	Tolk Omdanas Vitalitet Vetande Närvaro

Vi engagerar oss helt och hållet i våra kunder och låter oss integreras som om vi vore chefer och medarbetare. Vi tar med oss vårt kunnande och våra erfarenheter och skapar nya interventioner beroende på vad som behöver göras. I vårt bagage finns mängder av instrument och metoder, som vi gör om och anpassar efter behov. Vi tillåter inte modeller och arbetssätt att bli heliga kor, som styr vårt arbete.

Det är inte lätt att köpa oss som konsulter eftersom vi inte har färdiga paket att sälja in. Däremot kan vi berätta om våra erfarenheter från andra projekt och om våra kunskaper.



Självfallet har vi kvalitets- och servicefokus. Men inte på så sätt att vi bara har en eller flera utarbetade och certifierade metoder som vi kan följa till punkt och pricka. Kvaliteten kommer i hängivenheten att åstadkomma nytta och att ha en krävande kund med vilken vi samarbetar för att skapa det som är bäst

Om Lena och Paul

Paul Holmström
Fluidminds
Fallströmsgatan 8
431 41 Mölndal
070 – 632 41 85
paul@fluidminds.se
www.fluidminds.se

Paul Holmström är ingenjör och civilekonom. Han har arbetat omkring 15 år med marknadsföring, affärsutveckling och strategifrågor i stora internationellt verkande företag som Volvo, BASF och Saab. Därefter har han arbetat något längre som konsult i organisationsutveckling med tonvikt på förändringsarbete. Hans syn på ledarskap har präglats av det ideella ledarskapet i scoutrörelsen, där det bara går att leda och inspirera utifrån idéer och där position och auktoritet saknar relevans.

Lena Gustavsson
Millimedia AB
Söder Mälarstrand 29
118 25 Stockholm
070 – 766 65 16
lena@millimedia.se

Lena har ett journalistiskt förflutet och är psykoterapeut med grund i kognitiv beteendeterapi. Hon har tidigare varit medlem i fluidminds.