



FESTTALE ELLER FORANKRING

Hvorfor må omdømmet bygges innenfra?



If you take care of the inside, the inside will
take care of the outside.

HAROLD BURSON, GRUNNLEGGER BURSON-MARSTELLER

Verdifulle verdier

En av Schibsted-konsernets suksessbedrifter er Finn.no. På få år har dette blitt den mest kjente og brukte markedsplassen på Internett i Norge. Selskapet har hatt en pen omsetnings- og resultatvekst og lojale medarbeidere. En av årsakene til suksessen har vært det bevisste arbeidet med å definere og forankre grundig hva slags selskap Finn.no skal være, og hvilke verdier det skal jobbes etter.

Finn.no ble startet i 2000 med fire tidligere ansatte fra Aftenposten. De hadde sett på andre salgsorganisasjoner og lært hvordan de *ikke* ville Finn.no skulle være. Stor gjennomtrekk av ansatte og lav interesse for fellesskapet preger ofte slike salgsdrevne organisasjoner. Et hovedområde de fire startet å jobbe med, var derfor bedriftskultur og verdier. Allerede i oppstartsåret hadde Finn.no egne *leveregler* som for eksempel: «Vi er alle selgere» og «Kom ikke med problemer, men med løsninger» og «Tidsfrister er hellige». På veggen hang *DeFINNisjonene*, som beskrev slike verdier. Denne bevisstheten i henhold til hvilke verdier man hadde felles, resulterte i disiplin som hjalp Finn.no til en kraftig vekst den første tiden.

Etter to år hadde Finn.no 40 ansatte. På dette tidspunktet så ledelsen behov for en justering av bedriftskulturen, først og fremst ved å fremme kvalitet fremfor den veksten, som hadde kjennetegnet de første leveårene. Verdiene ble revidert og kuttet ned. En prosess som blant annet inneholdt gruppearbeid, en egen revy, hefte med verdier, bruk av intranett og bilder på alle kontorer, bidro til at verdiene ble massert inn i organisasjonen. Etter en periode med ytterligere vekst og konsolidering ble verdiene på nytt tatt opp til vurdering – og ble uttrykt i de fire ordene *sult, presisjon, takhøyde* og *humør*. Dette er Finn.nos verdier i 2007.

– Verdiene, og det systematiske arbeidet med dem, har skapt en stabil og god bedriftskultur. Dette er uvanlig i salgsorganisasjoner som denne, der folk kommer og går ofte, sier Nina Moi Edvardsen, organisasjonsdirektør i Finn.no og en aktiv pådriver for bedriftens verdiarbeid.

For å understreke viktigheten av verdiene evaluerer medarbeiderne hverandre etter i hvilken grad de etterlever verdiene. Finn.no bruker også verdiene som grunnlag for å lage program på samlinger med ansatte og ledere, og som rettesnor for sponsing.



VERDIBASERT:
Markedsplatsen Finn.no har bygget en sterk bedriftskultur med tydelige verdier.
(Foto: Katrine Lunke)

Da Norsk Kundebarometer i 2007 analyserte hvem som har Norges mest tilfredse kunder, debuterte Finn.no på 8. plass av 177 målte selskaper. I Great Places to Work-undersøkelsen i både 2006 og 2007 kom Finn.no på 3. plass. Omsetningen og resultatene vokser stadig.

Finn.no fant fire verdier. Og samtidig en av nøklene til suksess.

Start på innsiden

«Omdømmet er en refleksjon av din identitet,» hevder Peggy S. Brønn, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI og en av Norges ledende akademikere på omdømmefeltet. Et godt omdømme kan derfor kun bygges hvis virksomheten kjenner seg selv, sin *identitet*¹. En virksomhets identitet kan beskrives som: Hvem vi er. Alle personer, land, byer, bedrifter, etater og organisasjoner har en identitet. Noen har en tydeligere identitet enn andre: Italia, Johnny Cash og VIF Fotball er eksempler på det. På samme måte som vi raskt får assosiasjoner til hva disse står for, vil virksomheter med en tydelig identitet ha et bedre utgangspunkt for å bli sett og husket. En tydelig identitet beskytter mot konkurranse, skaper motivasjon blant ansatte og øker organisasjonens selvtillit.

Identiteten påvirkes utenfra og innenfra

Identiteten til en virksomhet springer ut fra hvordan menneskene der oppfatter seg selv, men også av hvordan omgivelsene oppfatter virksomheten. Identiteten utvikles derfor i et kontinuerlig samspill mellom vår egen og andres oppfatning. Professor Majken Schultz ved Copenhagen Business School og Professor Mary Jo Hatch ved University of Virginia beskriver hvordan virksomhetens identitet hovedsakelig dannes og påvirkes av tre faktorer². De tre faktorene kan ses på som elementer ledelsen må legge vekt på for å bygge en tydelig og positiv identitet:

VISJON:

Virksomhetens grunnidé, retningen ledelsen vil den skal bevege seg.

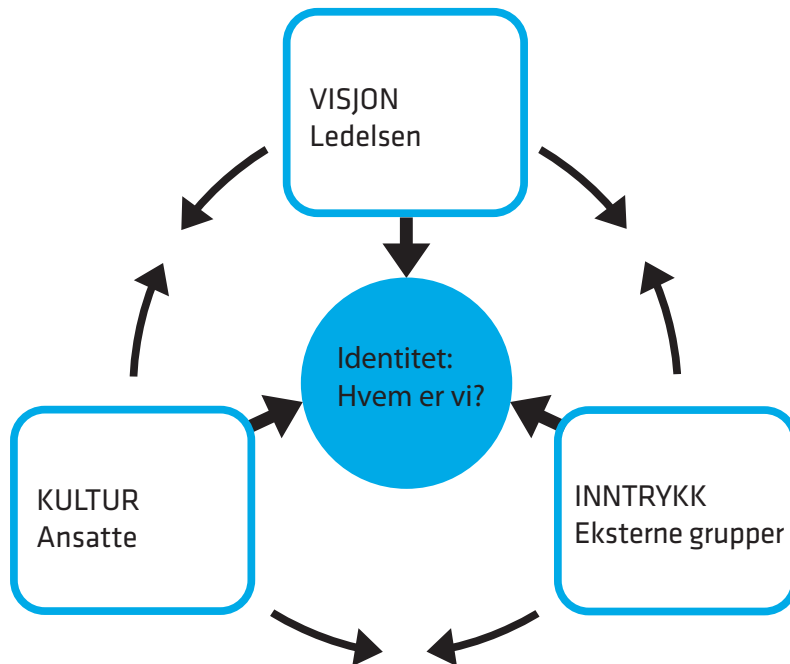
KULTUR:

Verdier, holdninger og historie som skaper en viss type atferd.

INNTRYKK:

Eksterne gruppers oppfatning av virksomheten.

Virksomhetens identitet oppstår i spillet mellom disse tre elementene og definerer hvordan *vi* ser på oss selv som organisasjon. Dette er beskrevet i denne modellen:



SAMSPILL:
Identiteten utvikles
i samspillet mellom
flere elementer.

Vi skal nå se på hva de ulike elementene innebærer og hvordan man kan jobbe med dem.

VISJON: Viser vei

Det første som trengs for å skape en følelse av samhold og felles identitet, er en uttalt retning. Dette bør helst sammenfattes i én setning, som en visjon.

Visjonen er en enkel beskrivelse av retningen virksomheten ønsker å gå.

«A computer on every desk and in every home» var visjonen da Bill Gates og Paul Allen grunnla Microsoft. Lite visste de da om at de skulle bygge verdens ledende selskap innen programvare. Visjonen som på slutten av 1970-tallet sikkert virket som en fantasi, men som hele tiden var der som en ledestjerne, er nå snart en realitet, i hvert fall i den vestlige verden.

Reklameguruen Ingebrigt Steen Jensen var den som for alvor fikk fart på arbeidet med å lage visjoner i norske bedrifter. Grunntanken i Steen Jensens bestselger, *Ona Fyr*, er at skal du lykkes i å skape resultater sammen med andre, så holder det ikke å tilby lønn, PC, fem ukers ferie og strategiplaner. Det må finnes en visjon, en mening og en retning for å drive og for å motivere oss³. I mange virksomheter er visjonen skapt av grunnleggeren selv. Men den kan godt formuleres selv om virksomheten er veletablert, for eksempel ved en sammenslåing eller ved satsing på nye områder.

– I Norwegian har vi en visjon om at alle skal ha råd til å fly. Den visjonen går som en rød tråd gjennom selskapet, sier Norwegian-sjef Bjørn Kjos.



- Visjonen er først og fremst et uttrykk for hvilke mål *ledelsen* har.
- Ansatte kan gjerne trekkes med i å formulere visjonen, men da må de være enige med ledelsen om hvilken retning virksomheten skal bevege seg.

Telenor forandret for en tid tilbake sin visjon, for å tydeliggjøre hvilken retning man ønsket å bevege seg i. Berit Kjøll, divisjonsdirektør i Telenor Privatmarked, forteller:

– Telenors tidligere visjon het: Ideer som forenkler. Det var en tydelig visjon, men den var teknologibasert. Nå har selskapet en uttalt målsetting om å bli vesentlig mer kundedrevet. Telenors visjon er nå: Here to help. Altså: Vi er her for å hjelpe deg! Og det at visjonen er endret, er kanskje det viktigste taktskiftet vi har gjort for å ta inn over oss at vi faktisk ønsker å gå i en kundedrevet retning⁴.

Noen selskaper har gjort visjonen til sitt slagord, og viser på den måten også omverdenen hva man strekker seg etter. BPs «Beyond Petroleum» er en genial visjon som viser ansvar og retning. Nokias «Connecting people» likeså. Verdens største selskap, General Electric, sier «Imagination at work». Visjonen kan altså gjerne ha dobbel betydning eller være litt poetisk.