

FRÅGA FARMOR

VARUMÄRKESARBETE I VARDAGEN



Det viktigaste du har	7
Vad forskningen säger	8
Strunta i det pretentiösa	9
Fråga farmor	10
Hitta ditt varför	12
Gör en nollmätning	13
Tydliga, engagerande mål	14
Den guidande stjärnan	15
Skapa din vision	23
Del 1 – det du älskar	25
Del 2 – det du kan bli bäst på	25
Del 3 – det du kan tjäna pengar på	26
Pussla ihop visionen	27
Så här funkar varumärkeslöftet	31
Skapa ditt varumärkeslöfte	36
Del 1 – värderingar	37
Del 2 – kundnytta	39
Del 3 – känslor	40
Del 4 – personlighet	41
Den magiska formeln	44

Att leva varumärket i nöd och lust	51
Ankis bil	52
Bryt ner visionen och varumärkeslöftet	53
Använd dina skyltfönster	55
Bland dilemman och skoskavsfrågor	56
Ett första dilemma	58
Från skämt till mobbing	60
Hitta dina egna dilemman	61
Skapa planen för framtiden	68
Att mäta och följa upp	82
Fem skäl att strunta i varumärkesjobbet	86
Tack till	89
Om författaren	91
Lästips	92

Hitta ditt varför

De flesta människor har varit med om förändringsarbeten som först har höjts till skyarna för att sedan sluta som bortglömda dokument ingen bryr sig om. Se därför till att du kan förklara, för dig själv och andra, varför det är viktigt att göra förändringen. Hitta ett svar som är konkret och betyder något.

Börja varumärkesarbetet med att titta på var du står i dag. Fundera på vad du inte är nöjd, och varför. Skriv ner de här anledningarna. Ta sedan fram anteckningarna om varumärkesjobbet känns tungt eller om du tappar motivationen.

Se även till att du och ledningsgruppen är överens om varför varumärkesjobbet behövs – innan ni kör igång. Människor ser sällan saker på samma sätt. Om ni utgår från olika startpositioner kommer ni att fortsätta resan åt olika håll. Se därför till att prata ihop er om *vad* ni tycker och *varför* ni tycker det. Vad är det som ska ändras och varför? Vad är problemet i dag? Vad är förväntningarna på varumärkesarbetet? Vilken effekt är ni ute efter?

Jag rekommenderar att du skriver ner en kortfattad förklaring av nuläget och ditt varför. I sin enklaste form kan det räcka med något i den här stilen.

På grund av bristen på utbildad personal har vi svårt att rekrytera nya kollegor. Det gör att vi måste tacka nej till kunder. På sikt riskerar det att leda till att andra företag plockar åt sig de här uppdragen och kunderna. Därför vill vi skapa en star-

kare, positiv och mer värderingsstyrd organisation för att locka till oss ny personal och bättre behålla den befintliga.

Gör en nollmätning

Om du inte ser eller förstår vilka problem och möjligheter företaget står inför blir det svårt att driva ett framgångsrikt varumärkesarbete. Det är bara genom att du och kollegorna pratar ihop er, och får en gemensam bild av nuläget, som ni kan börja fundera på hur ni ska ta er framåt.

Under mina uppdrag brukar jag prata med så många som möjligt av de anställda för att ta reda på vad de tycker. Istället för att göra enskilda intervjuer – vilket ofta tar för mycket tid – kan du samla kollegorna i mindre grupper, exempelvis utifrån arbetsgrupper, avdelningar och kontor.

Strunta i invecklade frågemallar. Tänk på farmor. Håll det enkelt. Det räcker om du ställer tre frågor och sedan lyssnar intensivt. Vad är det som funkar? Var finns problemen? Hur kan saker bli bättre?

Genom att göra en nollmätning nu blir det lättare framöver att se hur långt ni har kommit med varumärkesjobbet.

Skapa din vision

För vem? Vd, ledningsgrupp och övriga nyckelpersoner.

Upplägg? Workshop.

Material? Mängder av post-it-block och pennor.

För att hitta visionen ska du få undersöka tre områden. Vad du personligen *älskar* med jobbet, vad ni som organisation kan *bli bäst på* och vad ni kan *tjäna pengar på*. Det är i kombinationen av de här delarna du hittar visionen som känns rätt i magen och ger effekt.

Försök rakt igenom visionsarbetet att se saker i ett större och bredare perspektiv. Om du driver ett kafé gör du det antagligen inte bara för att kaffe är världens bästa dryck. Antagligen *älskar* du att erbjuda människor en skön plats där de kan koppla av, träffa vänner och jobba. En lärare gillar kanske det långa sommarlovet, men blev lärare eftersom hon *älskar* att göra skillnad, att skapa ett bättre samhälle och se personer få en aha-upplevelse när de lär sig något de trodde var omöjligt.

En advokatbyrå kan möjligtvis alla relevanta lagar och tidigare domar utantill. Men det den vill *bli bäst på* kan vara att ge kunderna raka och tydliga svar de förstår. Företaget som tillverkar mattor gillar säkert hur mjuka de är under fötterna, men vill kanske *bli bäst på* mattor som skapar ett

bättre inomhusklimat (tack vare deras grymma uppsugningsförmåga).

Reklambyrån kan argumentera för att den lever på att göra annonser. Den kan även backa ett steg och inse att det den egentligen *tjänar pengar* på är effekten av insatsen – att kunderna når sina affärsmål. Och visst kan ett företag leva på att sälja bilar åt höger och vänster. Det kan även välja att se det mer långsiktigt. Att det *tjänar pengar* på att hjälpa människor hitta exakt rätt bil för deras behov – eftersom det gör att kunderna och deras vänner kommer tillbaka framöver.

Innan du kör igång

I varje av de tre visionsdelarna kommer jag be dig att skriva ner dina tankar på post-it-lappar. Skriv *en tanke* per lapp. Om du kommer på många saker använder du flera lappar. Det kommer att underlätta för dig i nästa steg.

Hitta gärna en annan plats än den vanliga arbetsplatsen där du kan göra varumärkesarbetet. Hyr eller låna ett konferensrum av ett annat företag. Sätt dig på ett kafé eller i en bar. Åk till sommarstugan med ledningsgruppen. Om miljön omkring dig är ny och ger energi blir det också lättare att tänka i nya banor.

ATT LEVA VARUMÄRKET I NÖD OCH LUST

Visionen och varumärkeslöftet är drömbilder som visar hur du vill att saker ska se ut. Hur mycket du vill leva enligt dem är upp till dig, men en sak är säker. Ju mer du gör det, desto tydligare blir varumärket – och chansen blir större att du går från drömbild till sanning.

Det svåra är aldrig att göra själva varumärkesjobbet. Det riktiga arbetet kommer i förankringen och att leva varumärket. Om du struntar i den biten spelar det ingen roll hur bra jobb du gör i de första stegen, eftersom det ändå aldrig kommer få någon effekt.

Snart ska vi titta på vad det skulle innebära om du och företaget börjar leva enligt den nya visionen och varumärkeslöftet. Hur skulle det påverka relationen med dina kunder och samarbetspartners? Ska du ha kvar alla tjänster och produkter du erbjuder i dag? Går de i linje med hur du vill uppfattas, den nytta du vill leverera och vad du vill att kunderna ska känna?

Bland dilemman och skoskavsfrågor

Arbetsdagen är fylld av dilemman och svåra frågor. Det kan vara en kollega som luktar svett, drar sexistiska skämt eller fäller rasistiska kommentarer. Vissa kollegor tar oftare och längre raster än andra. Andra blir bjudna på luncher och evenemang. Någon lånar hem företagets utrustning utan att be om lov. Och är det okej att anlita samma leverantör privat som du använder i företaget, eftersom du får rejäla rabatter?

Dilemman, skoskavsfrågor och värderingsövningar är tre ord för samma sak. Genom att låta de anställda vända och vrida på problem i vardagen kan ni tillsammans bestämma vad företaget tycker det bästa alternativet är – utifrån visionen och varumärkeslöftet.

Hos alla företag brukar det finnas några som inte ser poängen med sådana här diskussioner. Vad de behöver, enligt dem själva, är en pärm där de kan slå upp det rätta svaret. Även om jag också vill ha ett allvetande facit är livet alldeles för stökigt för att kunna sättas in i en pärm.

Tänk dig att du svarar i telefonen och på andra sidan finns en ilsken kund. Ska du be den vänta medan du hittar rätt pärm, sida och svar för just den här typen av kund med det här specifika problemet? Och hur ska ens sådana här pärmar tas fram och uppdateras?

Förhoppningsvis kan du med dilemmaövningar snarare

plocka bort manualer, rutiner, regler och annat som människor ändå sällan läser eller kommer ihåg.

Tre stora fördelar

Genom att jobba med dilemman får du tre stora fördelar.

För det första skapar du en tydligare organisation eftersom alla vet vad som förväntas av dem. Även om de anställda stöter på helt nya problem ökar chansen att de kan lösa dem genom att utgå från hur de förväntades agera i andra situationer. När ni arbetar med dilemman tränar ni på att lösa svårigheter utifrån vad företaget står för.

För det andra förankras varumärkesarbetet på ett konkret sätt bland personalen. Det blir mindre av en pappersprodukt och någonting som faktiskt spelar roll och kan användas i jobbet. Du skapar också en lösning som bygger på vad många – inte en enda person – har sagt är den rätta vägen.

För det tredje kommer kollegorna att lära sig mer om varandra. Jag har varit med om att de stökigaste och mest högljudda personerna efter en workshop kommit fram, tagit mig i handen och tackat för att de som normalt inte säger så mycket fick komma till tals.

Sedan blir det självklart även en träning i att ta ställning till problem, få fram sina åsikter och kunna motivera dem, lyssna till andra, reflektera kring olika åsikter och förändra egna beteenden.

Ett första dilemma

För vem? Alla anställda, inklusive ledningsgruppen och styrelsen. Beroende på hur många ni är kan du behöva genomföra flera mindre workshoppar. Det viktiga är att så många som möjligt är med.

Upplägg? Workshop.

Material? Papper och penna.

Vissa företag nöjer sig med att arbeta med dilemman på sin årliga kick-off. Andra gör det betydligt oftare. De har månadens dilemma och låter personalen föreslå aktuella problem och frågeställningar att diskutera. De kör dilemman som teambuildingövningar med nya arbetsgrupper eller nyanställda.

I korthet funkar en dilemmaövning så här: *Om ni stöter på ett problem, vad är då ett bra sätt att lösa det på utifrån vad ni står för?*

Du ska snart få skapa egna dilemman men innan vi kommer dit inleder vi med en prova-på-övning.

Dilemmaövningen här nedanför är den första jag brukar använda med nya kunder. Även om dilemman bör vara specifika för ditt företag brukar det vara bra att mjukstarta processen med något enklare. Därför struntar jag i att plocka in företagets värderingar i den och använder dessutom fyra

färdiga svarsalternativ. Syftet är att deltagarna ska få prova själva metoden innan de löser företagets problem.

Innan du kör igång

Tanken med en dilemmaövning är aldrig att hitta ett rätt eller fel. Syftet är att träna på att praktiskt använda varumärkeslöftet – och att kollegorna får prata ihop sig om vad som är den bästa lösningen.

För att dilemmaövningar ska fungera behöver du se till att alla respekteras för sina åsikter. Diskussionen bör vara öppen och saklig. Eventuell kritik ska riktas mot idéerna, inte personerna som lade fram dem.

Visst kan du tvinga människor att sitta med under dilemmadiskussioner. Däremot kan du aldrig tvinga dem att känna något för varumärket.

Från skämt till mobbing

Under en fikarast pratar en person illa om en kollega som är föräldraledig. Till att börja med är det bara en persons klagomål, men snart stämmer fler in och tycker likadant. Det går från att vara ett skämt till att närmast likna mobbing. Vad gör du?

1. Jag säger ifrån. Det går emot både mina och företagets värderingar att göra så här.
2. Efter rasten pratar jag med personen som inledde diskussionen och försöker få den att ändra sitt beteende.
3. Jag pratar med min eller personens närmaste chef och låter den ta tag i frågan.
4. Ingenting, eftersom jag inte var med i diskussionen.

Gör så här

Dela upp personalen i grupper om fyra–sex personer. Blanda människor med olika roller för att skapa mer dynamiska och spretiga diskussioner. Förutom att lära känna kollegor du inte brukar prata med får ni även mer kunskap om andra delar av företaget.

Låt varje anställd under tystnad fundera på dilemmat i några minuter och skriva ner sina tankar.

Låt sedan grupperna diskutera dilemmat.

Ta slutligen upp frågan i en öppen diskussion med alla anställda.

Se till att alla får möjlighet att fundera några minuter i tystnad. De som är snabba, ointresserade eller tycker att övningen är svår brukar börja prata inom en minut. Be dem att respektera kollegorna och vara tysta till alla är färdiga.

Hitta dina egna dilemman

Små företag och gigantiska myndigheter. Det spelar ingen roll. Eftersom människor i grunden fungerar likadant kommer vi alltid att stöta på liknande problem. Det gör att många dilemman påminner om varandra, även när de jämförs mellan olika företag. Men för att ett dilemma ska fungera måste det baseras på svårigheterna i din verksamhet. Annars är risken stor att ingen av kollegorna bryr sig eftersom de inte känner igen sig i problemet.

Därför behöver du ta fram ett antal dilemman som är specifika för och kopplade till just din verksamhet. Det gör att personalen snabbare förstår och kan diskutera en verklig problemställning, till skillnad från någonting de inte känner igen.

Skapa planen för framtiden

Det svåraste med alla varumärkesjobb är alltid att hålla fast vid visionen och varumärkeslöftet – och att jobba vidare med dem. Därför har du här massor av tips och idéer för att göra det arbetet enklare.

Tio saker

Oavsett hur mycket eller lite du tänker styra företaget utifrån varumärket behöver du göra en plan. En konkret och tydlig plan som visar vad du ska prioritera här och nu och vad som är viktigt framöver. Med hjälp av den kan du också lägga varumärkesarbetet på en sådan nivå att du inte kvävs när du försöker göra allt samtidigt.

Skapa en lista med tio saker du ska göra inom ett år. Skriv sedan ner vad som ska göras. Om du vill kan du skapa en visuell årsklocka, så att det blir tydligt vad som ska göras, av vem och när.

Varumärkesambassadörer

Ju fler som känner sig engagerade, desto större är chansen att varumärkesjobbet lever vidare. Självklart ligger det största ansvaret på vd:n, ledningsgruppen och övriga ledare. Om det inte funkar på den nivån finns det ingen anledning för någon annan att bry sig.

För att få extra draghjälp under varumärkesarbetet är det bra att tidigt identifiera och tillfråga några utvalda människor. Det här kan vara indirekta ledare, människor med starka åsikter eller personer med ett särskilt intresse för varumärket. Människor som genom att leva varumärket – och vara goda förebilder – drar med sig fler kollegor.

Tänk på att varken barn eller vuxna lyder bara för att du säger något till dem. Snarare gör de som du gör. Se därför till att vara en god förebild.

Affärsplanen

Har du en affärsplan? Lägg då in varumärkestankarna i den. Se till att varumärket kopplas till de strategiska och operativa målen och blir en del av handlingsplanen framåt.

Se även till att övriga mål och affärsplaner går hand i hand med visionen och varumärkeslöftet.

För att tydligare hålla koll på hur väl du följer varumärkestankarna för de olika delarna av affärsplanen kan du använda färger. Tänk på ett trafikljus. Använd grönt om allt ser bra ut, gult om det behöver göras mer och rött om du inte har påbörjat varumärkesarbetet inom det här området ännu.

Uppföljning

Se till att kollegorna förstår att du menar allvar genom att hålla vad du lovar. Följ sedan upp insatserna. Prata om vad ni skulle genomföra och visa sedan upp vad som gjordes.

