

# Värderings- bibeln



Från att **sitta** i väggarna  
till att **genomsyra** allt.

# Från vision till verklighet

TB-Group har varit ett värderingsdrivet företag sedan starten 2017. Även om värderingarna alltid har funnits där, formulerades de inte tydligt från början. Men från dag ett fanns det en klar målbild om att bli Sveriges bästa arbetsplats.

Ambitionen har genomsyrat allt, från kulturen till människorna som anställts under åren. När företaget växte från att vara 10 anställda till 50 personer i två länder, insåg TB-Group att det var dags att formalisera sina värderingar. En kultur hade redan formats, men den behövde definieras för att kunna leva vidare och utvecklas. I denna guide får ni följa hur på Diana Selguson, marknadschef och Hanna Eriksson, HR-chef, framgångsrikt tog fram TB-Groups värderingar.

## Stegen i guiden

### **Steg 1 – Startskottet**

Hur börjar man ett värderingsarbete?

### **Steg 2 – Bottom-Up eller Top-Down?**

Sätts värderingarna av medarbetarna eller ledningen?

### **Steg 3 – Uppvärmning av medarbetarna**

Värderingsövningar att göra tillsammans

### **Steg 4 – Vision och värderingar**

Hur hänger de ihop?

### **Steg 5 – TB:s värderingar**

Skapandet av "TOBE"

### **Steg 6 – Workshops ledning**

Förankring och diskussionsunderlag

### **Steg 7 – Lansering och implementering**

Leva värderingarna varje dag

### **Slutsats**

Summering och checklista



# Steg 01

## Startskottet – Hur börjar man ett värderingsarbete?

När TB-Group inledde sitt värderingsprojekt fanns redan en stark kultur som satt i väggarna. Men hur gör man den förståelig och konkret för alla?

### Här är de viktigaste frågeställningarna TB-Group mötte:

1. Hur startar vi ett värderingsprojekt när en stark kultur redan finns i väggarna?
2. Hur konkretiserar vi kulturen och får den att kännas "on point" när den kommer ned i skrift?
3. Hur tillgodoser vi olika intressenters behov och syn på värderingar? Ägare, grundare, medarbetare, chefer och kulturbärare.
4. Ska värderingar sättas uppifrån (ledning) eller nedifrån (medarbetare)?
5. Hur får vi värderingarna att kännas naturliga och bli en del av vår vardag?

6. Hur sätter vi värderingar som inte bara håller fast vid den ursprungliga kulturen som präglade företaget från början, utan också blir relevanta när vi växer?

– Det visade sig snart att det inte fanns någon universell mall att följa. Vi sökte inspiration på olika håll. Informationen som kunde tillgås kring hur värderingar sätts var bristfällig, många gånger motsägelsefull och framförallt inte konkret. Det fanns inga manualer, stegvisa guider eller liknande att följa. Och ja, vi testade Chat GPT, vi googlade, vi sökte överallt. Ibland sprang vi på inspiration eller några enskilda punkter som var vettiga, men ungefär där tog det stopp. Vi kom till slutsatsen att vi behövde hitta vår egen metod.

# Steg 02

## Bottom-up eller Top-down?

Sätts värderingarna av medarbetarna eller ledningen?

När HR-chef Hanna Eriksson kom in i företaget hösten 2021, märkte hon en tydlig företagskultur. Men i takt med att bolaget växte blev det tydligt att de nya medarbetarna inte hade samma naturliga koppling till kulturen. Detta skapade ett behov av att tydliggöra värderingarna och göra dem tillgängliga för alla.

– När jag började på TB-Group kom jag in i en liten grupp på 15 medarbetare. Redan då kände jag en stark kultur genomsyra företaget, det fanns en tydlig "TB-själ" i väggarna. Men

med en stark tillväxt redan under mitt första anställningsår insåg jag att denna kultur inte var lika uppenbar för alla nya som började på TB-Group, det var inte lika enkelt för de som inte hade varit med från början. Det blev alltmer tydligt att vi behövde börja förkroppsliga våra värderingar på ett mer explicit sätt. Målet var att skapa tydliga värderingar som vägledning för alla nya medarbetare samt skapa en gemensam plattform för samarbete och beslutsfattande framåt, säger Hanna Eriksson

Frågan var hur de bäst skulle sätta dessa värderingar: Från medarbetarna uppåt (bottom-up) eller från ledningen neråt (top-down). Båda metoder har sina fördelar:

- **Bottom-up:** Engagerar medarbetarna och ger dem ägarskap över värderingarna.
- **Top-down:** Säkerställer att värderingarna är i linje med företagets övergripande mål och strategi.

TB-Group började med en bottom-up-metod, men insåg snart att det behövdes en kombination. Medarbetarna bidrog med värdefull

input, men ledningen behövde styra för att hålla kursen. TB-Groups värderingar blev slutligen resultatet av en mix av grundarnas vision, medarbetarnas personliga värderingar och den befintliga upplevda företagskulturen.

– Att lära känna och förstå våra grundares vision och mål var avgörande för att kunna forma och förankra våra gemensamma värderingar. Men för att skapa en kultur som verkligen inkluderade alla behövde vi också lära känna våra medarbetare på djupet, säger Hanna Eriksson.



# Steg 03

## Uppvärmning av medarbetarna – värderingsövningar att göra tillsammans

Kultur brukar definieras som de samlade normerna och värderingarna som styr vårt beteende och sätter ramarna för hur vi tänker och resonerar på en arbetsplats. Om vi bryter ner på individnivå handlar det om attityd eller mental inställning. Eftersom vi är flockdjur kommer dessa attityder och inställningar smitta av sig. När vi delar sätt att se saker på blir det till slut en norm. Om normen håller i sig över tid blir den en kultur.

I skenet av detta var TB-Group nyfikna på hur den redan befintliga (om än ej definierade) kulturen på TB-Group hängde ihop med medarbetarnas personliga attityder och inställningar.

För att skapa en gemensam grund för deras värderingar startade de med två övningar:

### Personliga värderingar – Vad värdesätter jag?

Alla medarbetare reflekterade över sina egna personliga värderingar för att bättre förstå vad som driver dem och hur de agerar. Övningen gjordes teamvis och alla fick svara på och presentera följande frågor:

1. Hur är man en bra människa?
2. Vad gör dig riktigt arg?
3. Vilka värderingar tror du att dina svar på fråga 1+2 resulterar i?
4. Hur syns dessa värderingar i ditt arbete?



### Värderingskortleken – Vad är viktigt på jobbet?

I nästa steg använde de sig av en övning som görs med Värderingskortleken från Yesbox för att identifiera vad medarbetarna värderar i arbetet. Här kopplas personliga värderingar ihop med arbetsplatsen och medarbetarna reflekterar över hur väl företaget tillgodoser det de själva anser vara viktigt.

De bad varje medarbetare att utifrån sitt perspektiv välja ut och rangordna de fem mest betydelsefulla aspekterna i arbetslivet; såsom ledarskap, arbetslivsbalans, ha roligt på arbetet etc. Dessa fem aspekter betygsattes sedan på individnivå från 1 till 7 i hur väl TB-Group som arbetsgivare levde upp till respektive aspekt.

#### Övningen gav insikter i:

- Vad värdesätter våra medarbetare?
- Finns det aspekter som är viktiga för medarbetarna men som vi rankar lågt i som företag?

→ Vad vill vi som företag utveckla och fokusera på som medarbetarna också värdesätter högt?

→ Vad gör vi redan bra som också värdesätts högt av medarbetarna?

Denna övning gav TB-Group en konkret och fokuserad överblick över vad som är viktigt för medarbetarna, exempelvis kunde de se att "roligt på jobbet" var något som alla värdesatte mycket högt.

– I många bolag skulle aspekter så som "hög lön" och "bra arbetsmiljö" troligtvis värderas högre än "roligt på jobbet". Det vi kunde ta med oss framåt från dessa övningar är hur vi som bolag kan prioritera, ett enkelt men talande exempel för TB-Group är att en rolig konferens är viktigare än designmöbler på kontoret, säger Hanna Eriksson.

## Steg 04

### Vision och värderingar – Hur hänger de ihop?

Som ungt bolag med kraftig tillväxtkurva hade TB-Group fler saker än "bara" värderingarna som inte var satta:

– Vår vision var fram till 2023 inte formulerad eller därmed förankrad. Vi insåg att det blir svårt och kanske fel i längden att sätta värderingarna innan vår vision är på plats. I den här vevan kom vi i kontakt med top-down-metodiken. Plötsligt blev det också väldigt klart för oss att som grundarlett företag kan vi inte bara utgå från bottom-up, utan värderingarna kommer behöva sättas uppifrån, men med inspiration från medarbetarna och den redan befintliga kulturen. Vår tänkta plan att sätta

värderingarna tillsammans med medarbetarna på vår nästkommande konferens i början av 2023 ändrades till att nyttja konferensen till att istället göra grundjobbet för att formulera vår vision, säger Hanna Eriksson.

#### Paradisön

TB-Group gjorde en övning som kallas "Paradisön" – där alla medarbetare är besättningen på ett skepp som är på väg till Paradisön. Paradisön symboliserar Visionen.

Det som ger vind i seglen kan vara exempelvis sammanhållning, medan det som bromsar skeppet kan vara otydliga mål. Det finns också saker som kan göra att skeppet sjunker, här

kan stora risker diskuteras. I övningen delades medarbetarna upp i grupper som fick diskutera dessa aspekter. I TB-Groups fall gick de igenom samtliga aspekter, men lade extra fokus på Paradisön – det vill säga hur är Paradisön, hur är det när skeppet anländer dit?

– Denna övning ger underlag för diskussioner och främjar också idéer. Vår paradisö beskrevs i mångt och mycket som en underbar arbetsplats med stark teamkänsla, stöttade ledarskap, härliga konferenser och ett företag som är generöst, inkluderande och framgångsrikt, säger Diana Selguson.

Summan av Paradisö-beskrivningarna och grundarnas mål om att komma etta på listan över Great Place to Works rankning över Sveriges Bästa Arbetsplatser utmynnade i visionen:

**To be the greatest place to work at and with**

– Innebörden i visionen var att såväl medarbetare som kunder och leverantörer ska uppleva oss som den bästa arbetsgivaren/rekryteringspartnern/kunden. Men också "greatest"

med innebörden om att vi vill växa, bli större och faktiskt vara bäst i branschen. En vision som kan växa med oss helt enkelt, säger Diana Selguson.

Med denna viktiga bas på pränt var TB-Group nu redo att jobba vidare med sina värderingar. Frågor som skulle tas vidare och sammankoppla värderingar med visionen var exempelvis:

- Hur ska besättningen på skeppet faktiskt agera gentemot varandra och hur ska stämningen på skeppet vara?
- Finns det beteende på skeppet som inte accepteras och vilka beteenden vill vi verkligen främja?



# Övning

Paradisön



# Steg 05

## TB:s värderingar – Skapandet av "TOBE"

Med visionen på plats var TB-Group redo att arbeta fram sina värderingar. Genom att kombinera medarbetarnas personliga insikter, Hanna och Dianas egna observationer från workshops och ledningens strategiska mål skapades en värderingsgrund under akronymen TOBE:

- **Think Big:** Vi tänker stort och ser alltid till företagets långsiktiga mål.
- **One Team:** Vi jobbar tillsammans, som ett enat team, för att nå våra gemensamma mål.
- **Better Done Than Perfect:** Vi värderar handling och effektivitet över perfektion.

→ **Enjoy the Ride:** Vi ser till att ha kul längs tillväxtresan och omfamnar alla typer av förändringar med ett positivt mindset.

Dessutom knyter TOBE an till företagsnamnet, TB-Group (står för Tore Bertil Group), vilket gör det lätt att komma ihåg och integrera i vardagen. Utöver detta ger TOBE en känsla av action när man säger det som "To Be" (på engelska) dvs "Att vara". Ett verb eller förklaring av värderingar i verb-format är viktigt för att det ska visa på att det är hur man agerar och gör.



# Steg 06

## Workshops ledning – Förankring och diskussionsunderlag

För att säkerställa att värderingarna blev tydligt förankrade hos ledningen, genomfördes fyra separata workshops där varje värdering gick igenom grundligt.

– En nyckelaspekt vi tog med oss in i värderingsjobbet var att det är minst lika viktigt att identifiera när medarbetarna är på fel sida om värderingarna, som när de är på rätt sida. Oftast fokuseras det bara på vad värderingarna är och hur de ska efterlevas och genomsyra företaget. Det glöms lätt att diskutera vilka beteenden som är på fel sida och när något till och med inte är acceptabelt. Detta ledde oss in på vad som kom att bli en bas för våra värderingar, nämligen normalfördelningskurvan, säger Diana Selguson.

– Vi ritade upp en stor normalfördelningskurva, som vi kom att kalla "TB-kurvan" baserat på det engelska namnet på Normalfördelningskurvan "The Bell Curve". Sedan placerade vi olika beteenden på rätt eller fel sida av kurvan, beroende på hur de passade med våra värderingar. Detta gav oss ett visuellt och konkret underlag för diskussioner, och vi kunde tydligt identifiera vilka beteenden som skulle premieras och vilka som skulle undvikas. Efter varje workshop summerade vi resultatet och byggde stegvis upp en tydlig plan för hur vi skulle arbeta med värderingarna framöver, säger Hanna Eriksson.

### Normalfördelningskurvan som utgångspunkt

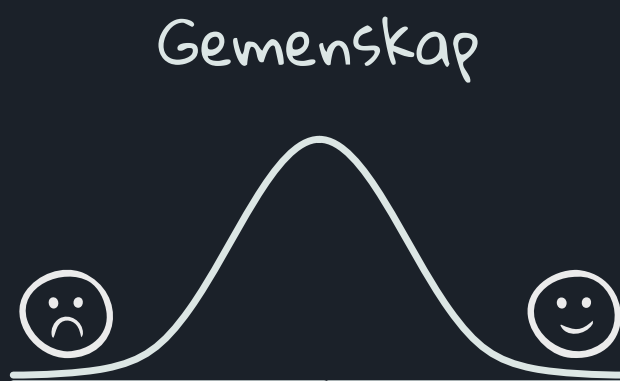
Normalfördelning är ett statistiskt begrepp som även kan användas inom psykologin. Kortfattat handlar det hur olika egenskaper varierar enligt det som kallas normalfördelningen. En normalfördelningskurva är en graf som visar hur vissa egenskaper eller värden fördelar sig i en grupp. Normalfördelningskurvan ger oss ett ramverk för att förstå att majoriteten av männi-

skor tenderar att ligga nära medelvärdet för en egenskap eller beteende, med färre människor som avviker signifikant åt något håll. Ett enkelt exempel på normalfördelningskurvan kan vara hur långa vi är. De flesta människor kommer att röra sig runt medellängden, medan få kommer röra sig mot ytterligheterna och vara väldigt korta eller väldigt långa.

### Normalfördelning på arbetsplatsen

Normalfördelningskurvan kan även tillämpas på företagsvärderingar, såsom "gemenskap" till exempel.

- **Högra sidan av kurvan:** Medarbetare som är starkt engagerade i att bygga och främja gemenskap. Dessa individer bidrar aktivt till en positiv och samarbetsvänlig arbetsmiljö.
- **Mitten av kurvan:** Majoriteten av medarbetarna som har ett måttligt engagemang i gemenskapen. De följer de allmänna riktlinjerna och värderingarna men tar kanske inte alltid initiativ själva.
- **Vänstra sidan av kurvan:** Medarbetare som är mindre engagerade i gemenskapen och bidrar till negativitet eller bristande samarbete.



## Påverkan av positiva och negativa beteenden

Om exempelvis "gemenskap" är en central företagsvärdering, vill vi att de flesta medarbetarna ska vara engagerade i att främja den. Målet är att ha så många medarbetare som möjligt på den högra sidan av normalfördelningskurvan, vilket indikerar högre engagemang och aktivt deltagande i att skapa en positiv arbetsmiljö. Lyckas vi förflytta kurvan bara någon procent åt höger, kommer vi märka stor positiv skillnad i vår kultur.

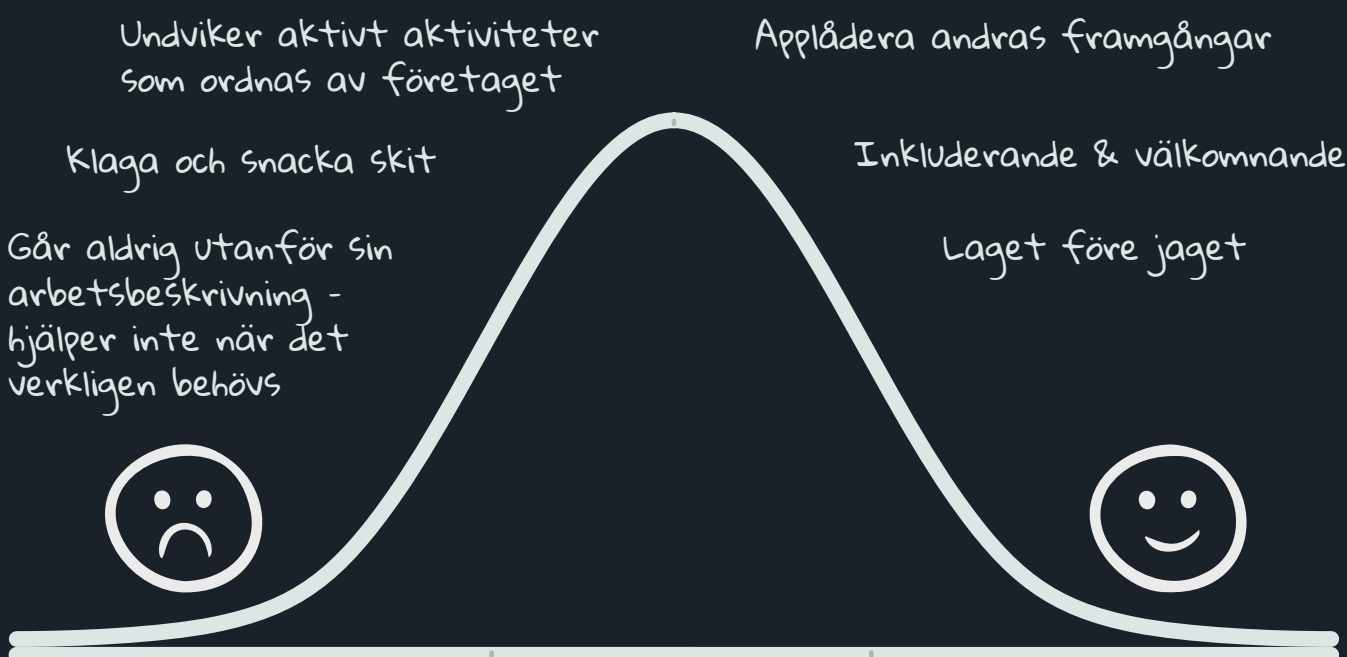
- **Positivt Beteende:** När medarbetare på den högra sidan av kurvan (de som är starkt engagerade i gemenskap) sprider sitt engagemang, kan det smitta av sig på andra. Detta hjälper till att flytta fler medarbetare från mitten och vänstra sidan av kurvan mot höger, vilket leder till en starkare och mer enad arbetsplats.
- **Negativt Beteende:** Om skitsnack eller andra negativa beteenden börjar spridas,

kan de dra in fler medarbetare, även de som normalt sett skulle vara positivt inställda. Detta skiftar normalfördelningskurvas mittpunkt åt vänster, vilket innebär ett lägre allmänt engagemang och en mer negativ arbetsmiljö.

## Workshop med ledningen

– Vi ritade upp en stor normalfördelningskurva, som vi kom att kalla "TB-kurvan" baserat på det engelska namnet på Normalfördelningskurvan "The Bell Curve". Sedan placerade vi olika beteenden på rätt eller fel sida av kurvan, beroende på hur de passade med våra värderingar. Detta gav oss ett visuellt och konkret underlag för diskussioner, och vi kunde tydligt identifiera vilka beteenden som skulle premieras och vilka som skulle undvikas. Efter varje workshop summerade vi resultatet och byggde stegvis upp en tydlig plan för hur vi skulle arbeta med värderingarna framöver, säger Hanna Eriksson.

# Gemenskap



# Steg 07

## Lansering och implementering – Leva värderingarna varje dag

Lanseringen av värderingarna sammanföll med TB-Groups vårkonferens 2023. Genom att kombinera presentationer, övningar och diskussioner skapades en engagerande atmosfär där alla fick chansen att reflektera över värderingarna och hur de passar in i deras eget arbete. Inför konferens ombads alla medarbetare att göra ett personlighetstest i SVT's duo-app, baserad på femfaktorteorin som bland annat Anders Hansens program "Din personlighet" baserats på.

– Vi gick igenom varje värderingsord för sig med en efterföljande övning i mindre grupp där synen på värderingen diskuterades och hur den upplevdes även från ett personligt perspektiv. Här kom femfaktorteorin i Duo-appen till användning genom att förstå sin egen personlighet och när det finns en tendens

att hamna på rätt respektive fel sida om en värdering, med hjälp av personlighetstestet. Det öppnade upp för autentiska diskussioner där medarbetarna öppet delade med sig av insikter kring när de själva varit på fel sida om en värdering, säger Diana Selguson.

– Exempelvis, om en medarbetare enligt testet är mer introvert kan hen göra analysen att det kan krävas mer energi att alltid delta på företagets event och aktiviteter. Det var den självinsikten och dialogen vi ville få till genom personlighetstestet. Med det sagt, alla är inte extroverta hos oss och behöver inte heller vara det. Vi alla kommer hamna på "fel sida" ibland, det är fullt naturligt att t.ex. gnälla. Normalfördelningskurvan blir ett verktyg för att påminna sig själv och andra när man både är på rätt vs fel sida, säger Hanna Eriksson.



Avslutningsvis gjordes några övningar där grupper fick diskutera transparent hur väl företaget faktiskt lever upp till värderingarna och komma med förslag om några parametrar behöver förstärkas. Som startskott för vad som skulle komma presenterade de i slutet av konferensen en översikt på hur utrullningen av värderingarna skulle ske. Det viktiga jobbet började ju nu – att inkorporera värderingarna i den dagliga verksamheten, efterleva värderingarna och kontinuerligt utveckla hur vi jobbar med dem. Ett levande projekt helt enkelt, utan ett faktiskt slut.

– Efter lanseringen har vi arbetat aktivt med att integrera värderingarna i alla delar av verksamheten, från utvecklingssamtal och karriärstegar till onboarding och internrekrytering. Värderingarna har också blivit en naturlig del av våra dagliga samtal, och uttryck som "att vara på rätt sida av TB-kurvan" har etablerats som en del av vår kultur, säger Hanna Eriksson.

## Checklista för utrullning av värderingar

- |                                                                |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Utvecklingssamtalsmallar              | <input type="checkbox"/> Chefsutbildningar                                          |
| <input type="checkbox"/> Karriärstegar och krav för promotions | <input type="checkbox"/> Medarbetarundersökningar                                   |
| <input type="checkbox"/> Intervjumallar för rekrytering        | <input type="checkbox"/> Ta fram underlag för värderingsdiskussioner (ex. Dilemman) |
| <input type="checkbox"/> Onboardingmaterial för nyanställda    | <input type="checkbox"/> Priser för att hylla och premiera interna förebilder       |
| <input type="checkbox"/> Karriärsidor på webben                | <input type="checkbox"/> Merch & inredning: visualisera värderingarna               |
| <input type="checkbox"/> Om oss-sidor på webben                | <input type="checkbox"/> Företagsmål och budgetar ska också inbegripa värderingar   |
| <input type="checkbox"/> Ledarskapsfilosofi                    |                                                                                     |

# Slutsats

## Summering och checklista

TB-Groups resa från oskrivna värderingar till ett tydligt och levande värderingssystem har varit både utmanande och givande. Genom en kombination av bottom-up och top-down-metoder har de skapat ett hållbart och framtidssäkert värderingssystem som nu genomsyrar hela företaget.

– Vi hoppas att vår resa kan inspirera andra företag att följa i samma fotspår – och att komma ihåg att resan i sig är en viktig del av målet, säger Diana och Hanna.

### 7 steg: Så bygger ni en värdedrivna arbetsplats

#### 1. Utgå från vilka som styr arbetsplatsen:

Entreprenörskivet? En kommun? Tunga investerare? Välj approach utifrån vem/vilka som bestämmer och säkerställ att ledningen involveras och har värderingar på den övergripande agendan.

#### 2. Visionen först, sedan värderingarna:

Formulera en gemensam vision om ni inte redan har en sådan på plats. Efter det kan ni sätta värderingarna som ska ta er dit.

**3. Involvera och engagera:** Såväl ledningen som medarbetarna ska involveras i tidigt skede men utifrån vad som är rimlig nivå och omfattning utifrån vald approach och företagsstorlek. Led workshops med ledningen, alla ska vara på banan, förstå att man ska leva som man lär och som grupp ska ledningen ha samma syn på vad varje värdering innebär.

**4. Reklamtänk inkl. koncept, slogan, visualisering:** Värderingarna ska vara lätta att komma ihåg, falla sig naturliga och få en positiv klang. Jobba med metaforer som exempelvis "Skeppet" för att visualisera och förklara varför värderingar är viktiga. Det blir också något att relatera till och upprepa vid olika tillfällen framgent.

**5. Lansering:** Det finns ett före och efter värderingarna. Se till att ta tillfället i akt att göra en gedigen lansering. Tänk igenom hur lanseringen ska göras, hur värdeorden ska fastna hos medarbetarna, samt vilka övningar som kan göras för att engagera och involvera.



6. **Utrullning i vardagen:** Involvera, engagera och premiera rätt beteenden om och om igen. Hur jobbar ni med era värderingar i det dagliga arbetet, exempelvis vid rekryteringar, utvecklingssamtal, befordringar osv. Välj fokusord och teman för att hålla värderingarna vid liv över tid.
7. **Mät och sätt mål:** Sätt upp mål för värderingarna och hur ni vill att arbetsplatsen ska upplevas av medarbetarna. Agera utifrån resultaten och sätt upp nya mål med actions, ansvariga och deadlines i era vanliga målsättningssystem.

### 3 fällor: Vanliga misstag att undvika

1. **Värdeorden stannar vid ord:** En klassisk miss är att tro att jobbet är klart när företags värderingar tagits fram och presenterats för alla medarbetare. Men det är nu det viktigaste arbetet börjar. Annars blir värdeorden aldrig mer än fina ord.

2. **För fluffiga värderingar:** Vem vill inte jobba på en "inkluderande" arbetsplats – men vad betyder det hos er? Formulera er inte platt och otydligt. Var ärlig och våga spetsa till er kultur! Var inte rädd för att kulturen inte passar exakt alla.
3. **Man glömmer lyfta fram vad som INTE accepteras:** Man glömmer att kommunicera vad företaget och kulturen INTE är. Genom att tydligt kommunicera vilka beteenden och attityder som inte accepteras kan man skapa en tydligare riktning för hur medarbetare förväntas agera och samarbeta.

Ta del av  
vårt **erbjudande**

Som tack för att du laddat ner denna guide ger TB-Group dig **50% rabatt, scanna QR-koden** för mer info eller gå till: **[tb-group.se/sv/kampanj/gptw-erbjudande](https://tb-group.se/sv/kampanj/gptw-erbjudande)**

