

## Grundsatser för sund mänsklig samverkan

9,9-ledarskap har sina rötter i vedertagna grundsatser som ligger bakom sund mänsklig samverkan. När man konsekvent tillämpar dessa i sitt samarbete med andra, leder de till att relationer utvecklas som bygger på ömsesidigt förtroende och respekt. Bevisen för att grundsatserna är riktiga syns i ökad produktivitet, kreativitet, tillfredsställelse och bättre hälsa.

Mångsidigheten hos 9,9 är förmågan att använda dessa grundsatser i det dagliga arbetet. Det är viktigt att skilja mellan 9,9-principer med dessa grundsatser och tillämpningen av grundsatserna. Metoderna kan vara olika när en grundsats ska tillämpas i olika situationer. De flesta håller med om att 9,9 är det bästa sättet att arbeta, men ibland faller vi tillbaka till en annan Grid-stil för att uppnå våra mål. Varför är det så?

Vi har redan sagt att 9,9-grundsatser ligger bakom sunt beteende. De är konstanta precis som fysiska lagar; de gäller alla situationer. Olyckligtvis saknar chefer ibland den förmåga som krävs för att tillämpa dem i praktiken. Det gör emellertid ingenting eftersom man kan lära av konstruktiv kritik och återkoppling hur man ska bete sig bättre nästa gång. Men man måste vara medveten om vad man gör. Man måste kunna se när man övergår till en stödstil, så att man kan gå tillbaka till 9,9-beteende så snart situationen tillåter detta.

Låt oss betrakta en mångsidig ledare. Hur betraktar denna person konflikter? En mångsidig ledare förstår att det bästa sättet att lösa konflikter är att konfrontera skiljaktigheterna så att deras orsaker kan fås fram och elimineras. Det finns två skäl till detta. Ett är att skiljaktigheter minskar genom insikt, och det andra är att det spända förhållandet minskar. Ett lägre spänningssförhållande innebär att det finns mer energi för att hantera produktionsproblem. Det är hälsosammare att lösa upp spänningar än att leva med dem.

Betyder detta då att en mångsidig ledare är rigid i sin tillämpning av grundsatserna och inte tar hänsyn till situationen? Inte alls. En mångsidig ledare är intresserad av att tillämpa principerna på ett sätt som är lämpligt i

situationen. När man t ex har att göra med en nyanställd hanterar man åsiktsskiljaktigheter som kan leda till konflikter på ett annat sätt än med en som varit anställd lång tid. Med den nyanställde kanske denna ledare först undersöker vilka händelser som orsakar deras olika åsikter. På detta sätt kan sådana orsaker till konflikter identifieras som både chefen och medarbetaren annars kunde ha förbisett. Den som har varit anställd en längre tid förstår mycket väl vad som har hänt och varför, och det skulle därmed vara slöseri med tid att gå igenom samma procedur som med den nyanställde. Här går det i stället att snabbt komma fram till kärnpunkten och direkt utreda orsakerna. I båda fallen tillämpas konfrontation som utgångspunkt för att nå samförstånd. Grundsatsen är alltså egentligen densamma men tillämpningen varierar beroende på omständigheterna.

### Grundsatserna för 9,9-ledarskap är:

- *Självförverkligande genom att bidra utgör den drivkraft som ger mänskligt agerande dess kvalitet, produktivitet, kreativitet, tillfredsställelse och hälsa.* När människor känner delaktighet i organisationens framgång är de motiverade att göra vad som behövs för denna. Självförverkligande genom att bidra betyder att känna personlig glädje av att göra sådant som är nyttigt, som är betydelsefullt och som är produktivt för andra. Detta är den positiva drivkraften för Grid-stilen 9,9.
- *Öppna kommunikationer är en förutsättning för att man ska kunna ta ansvar för sig själv och varandra.* När kommunikationen är fri och öppen har medarbetarna tillgång till den information som är relevant för deras intressen och ansvarsområde. Medarbetarna kan göra maximala insatser endast när de förfogar över den information som behövs.
- *Konflikter ska lösas genom konfrontation, där förståelse och samförstånd är grunden för samarbete.* Skiljaktigheter måste uppträda när människor för fram sina tankar. Detta är hälsosamt

---

### Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

eftersom det ger oss möjlighet att pröva våra tankars riktighet mot andras. Urval måste göras, en väg måste väljas. När detta hanteras dåligt, fås emellertid konflikter som leder till sämre förtroende, minskad respekt, förvrängd kommunikation och sämre självkänsla.

Konfrontation betyder att ha en problemlösning satt tydligt till dessa oundvikliga åsiktsskillnader och att ta fram underliggande fakta, argument eller känslor (fördomar, förutfattade meningar eller antagonism) som är upphovet till skiljaktigheterna. När konflikter löses genom att konfrontera och förstå deras orsaker känner människor ett ansvar för att finna sunda lösningar.

Beslut som resulterar i förståelse och enighet är möjliga att fatta när de närvarande deltar öppet för att lösa konflikter. Detta i sin tur framkallar övertygelse och delaktighet och stimulerar till insatser för att genomföra besluten.

- *Att vara ansvarig för eget handlande är den högsta nivån av mognad och detta är endast möjligt genom utbredd delegering av makt och befogenheter.* Förmågan att göra maximala insatser avgörs av att en person frivilligt och spontant tar initiativ. Detta är möjligt bara när medarbetare kan agera under eget ansvar i hela organisationen. Då blir det möjligt att vara mera produktiva och kreativa för dem som har direkt kontakt med situationer som behöver hanteras.
- *Ömsesidig medverkan i problemlösning och beslutsfattande stimulerar till produktivt och kreativt tänkande.* Medverkan är på sätt och vis en mänsklig rättighet, något som borde ingå i frihet, självständighet och eget ansvarstagande. Den innebär helhjärtad satsning av egna resurser. De som deltar aktivt känner att de har ett intresse för resultatet av ett beslut eller en aktivitet, vilket ingår i begreppet att människor stöder sådant de är med om att skapa. När man nått förståelse och samförstånd, har man fått ett beslut som stöds utan reservationer. Sådan medverkan stimulerar det kreativa tänkande som leder till optimala lösningar.
- *Ledarskap sker genom målstyrning.* Produktivitet och kreativitet ökar när individer försöker nå mål de känner sig delaktiga i. Ledarskap genom målstyrning är metoden för att öka målinriktningen. Chefer ansvarar för målen och drar igång aktiviteter för att uppnå dem. När man känner delaktighet i ett

mål blir man attraherad av det, önskar uppnå det, funderar ut metoder för detta och går in för arbetet. När målstyrning genomförs på ett sunt sätt blir organisationens mål och individernas integrerade och sammanfallande.

- *Förtjänstfulla insatser leder till belöning.* När man belönar personliga insatser måste två kriterier gälla: 1) Bidrar insatserna till att öka företagets möjligheter att bli framgångsrikt? 2) Medför insatserna att individen blir en starkare ledare? När dessa kriterier uppfylls upplever medarbetare att belönings- och befordringssystemet är rimligt och rättvist. Endast när belöningen kommer som erkänsla för personliga insatser på detta sätt förstärks viljan att bidra.
- *Normer och förhållningssätt stöder att individer och organisationen får framgång.* En stor del av vårt arbete styrs av normer och förhållningssätt som vi anpassar oss till. När dessa är utmanande, stimulerar de till utomordentliga prestationer och bidrar till att människor känner tillfredsställelse i arbetet. När normer och förhållningssätt är mediokra stimulerar de till mediokra insatser.
- *Lärande av erfarenheter sker genom konstruktiv kritik och återkoppling.* Konstruktiv kritik och återkoppling innebär att man tillfälligt avbryter en verksamhet för att studera och bedöma den, se möjliga förbättringar samt förebygga och undvika sådant som kan ha negativa effekter. Konstruktiv kritik är ett mer eller mindre ”naturligt” sätt att reflektera över vad som pågår eller har hänt. När medarbetare skaffar sig insikter och färdigheter i att utnyttja konstruktiv kritik blir det möjligt att öka inlärningstakten och därmed också att göra framsteg.

Ett företag kan maximera sina medarbetares insatser genom daglig tillämpning av dessa grundsatser, vilket i sin tur bidrar till att säkerställa att relationerna mellan medarbetarna baseras på ömsesidig respekt och till tro. Detta innebär att man använder 9,9-principer för att säkerställa goda relationer (R2) – att maximera resurserna (R1) som finns hos människor för att nå bästa möjliga resultat (R3). Då – och endast då – blir det också möjligt att fullt utnyttja andra resurser som finns inom företaget: ekonomiska, tekniska etc.

---

## Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike