

Ledarskapets inverkan på lönsamheten

En kort resumé av boken ”Ledare eller bara chef” av Lars Hessner (IHM Förlag AB). Och en jämförelse med erfarenheter från våra Grid-seminarier.

Lars Hessners frågeställning är: finns det något statistiskt samband mellan attityder hos personalen och företagets lönsamhet? Med en undersökning gjord på 120 resultatenheter i ett större företag i verkstadsindustrin påvisar han att så mestadels är fallet. En jämförelse mellan den mest resp minst lönsamma gruppen i undersökningen visas i en tabell i slutet av den här artikeln.

Båda grupperna ”arbetar med liknande arbete, har samma kunder, samma fysiska arbetsmiljö och i övrigt liknande arbetsvillkor.” Lönsamheten hos de två grupperna skiljer sig avsevärt: medan den ena gruppen har dubbelt så stor lönsamhet som genomsnittet i företaget har den andra gruppen en förlust som är tre gånger så stor som genomsnittslönsamheten (om vi tolkat tabellen rätt).

Detta är en bekräftelse på det som Blake & Moutons amerikanska vetenskapliga arbeten hela tiden visat:

De flesta konkurrerande företag har ungefär samma mänskliga resurser, som man kan utbilda och förse med tekniska hjälpmedel. Men om dessa förutsättningar blockeras genom dåligt samarbete och ledarskap minskar konkurrensförmågan.

I boken framhålls även att chefer är benägna att skylla dåliga resultat på sina medarbetare, i stället för att vara självkritiska.

I våra Grid-seminarier bedömer ca 65% av deltagarna i sitt förarbete att de tillämpar ledarstilen 9,9. De anser också att deras egna värderingar ligger i linje med ledarstil 9,9. Alltså bedömer de att de som chefer har en nästan idealisk ledarstil, utifrån de värderingar de har.

Efter seminariet *Kraft att förändra* är bilden en annan. Endast ca 10% av deltagarna anser nu att deras ledarstil före seminariet var 9,9. Dvs åtminstone 50% av våra chefer har en stor portion självbedrägeri när det gäller den bild de har av sig själva som ledare. Innan detta självbedrägeri har avslöjats, ser de ingen anledning att arbeta med att förändra sig.

I boken ”Ledare eller bara chef” görs en genomgång av olika teorier och modeller och i slutet av boken skriver man (sid 115):

”Vi anser att t.ex. Blake’s GridMetod för vilken typ av ledarskap som behövs, är mycket aktuell idag. Under det senaste decenniet har vi sett en trend mot att allt fler chefer inser att de måste leda genom både ett resultat- och människoorienterat chefskap. Men om en organisation hamnar i en ekonomisk kris är det som om denna insikt har förlorat sin giltighet och cheferna överger det människoorienterade chefskapet för det resultatorienterade. Det är en oroväckande utveckling som på sikt visar sig i en sjunkande lönsamhet. Under 80-talet var det ett flertal organisationer som lade för mycket vikt vid det människoorienterade ledarskapet på bekostnad av det resultatorienterade. Idealet blev under en tid en beteendevetare som chef. Men det visade sig ganska snart inte heller vara den rätta lösningen. Vi anser att det gäller att hitta den rätta balansen mellan resultat- och människoorienterat ledarskap.”

[Vår invändning här gäller ett missförstånd i den sista meningen – Grid-stilen 9,9 är inte en balans mellan resultat- och människoinriktning (detta är ledarstil 5,5) utan en *integration* av dessa båda. Vad detta innebär förstår man inte helt förrän man deltagit i ett Grid-seminarium och fått uppleva riktigt teamwork med hela kroppen!]

Per Engström

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

PERSONALKATEGORI:	VERKSTADSPERSONAL	
	Lönsammaste svarsgruppen	Olönsammaste svarsgruppen
Visar din chef respekt för dig som medarbetare?	7	5
Samarbetar ni i arbetsgruppen?	6	4
Är ni fria från konflikter som påverkar arbetet negativt inom arbetsgruppen?	6	3
Tycker du att du kan påverka din situation när det gäller arbetet i din arbetsgrupp?	6	4
Får du reda på hur det går för dig från din närmaste chef?	5	3
Blir du rättvist belönad för ditt arbete?	6	4
Anser du att företagsledningens information är tillräcklig?	6	3
Får du tillräckligt med information från din närmaste chef?	6	3
Får du ekonomisk information som rör din avdelning?	6	4
Förstår du vad affärsidén betyder för din grupp?	6	4
Vet du tillräckligt om din avdelnings riktlinjer och mål?	7	5
Har du egna mål för ditt arbete?	7	4
Har du möjlighet att utvecklas i ditt arbete?	7	4
Anser du att det är lätt att få saker genomförda i företaget?	6	4
Lönsamhetsresultat i förhållande till genomsnittresultatet	+ 200%	- 300%
1 = Akut åtgärd	4 = Åtgärd	7 = Mycket bra
2 = Omedelbar åtgärd	5 = Varken bra eller dålig	8 = Utmärkt
3 = Snar åtgärd	6 = Bra	9 = Excellent