



Kraft att förändra.

Våga språnget

I *On the level* berättar Bob Mierisch om sina 20 år som VD för ett australiensiskt tillväxtföretag, Boulderstone. Han beskriver också sitt arbete i och med andra organisationer i förändring.

(Utdrag ur "On the level. A story about striving for openness to build corporate strength." Bob Mierisch, 2000. Översättning Sofie Engström)

Ett avsnitt i boken beskriver Boulderstones utveckling till ett framgångsrikt företag, och den roll Grid har spelat i processen.

Våga språnget.

David (extern konsult, övers anm) skickade mig en kopia av "Corporate Darwinism", skriven av Dr Robert Blake, Dr Jane Mouton och Warren Avis, grundaren av Avis Corporation. Boken återspeglade till stor del vårt eget företag och dess historia. Vi hade utvecklats från ett litet familjeföretag till en stor framgångsrik organisation, men hade fortfarande kvar mycket av familjeföretagets sätt att arbeta. Nu ville vi bli ännu bättre. Vi ville bli det som "Corporate Darwinism" beskrev som en "dynamisk organisation". Jag var 37 år gammal, och blev både stimulerad och entusiastisk över de möjligheter som öppnade sig.

1970 hade vi haft en 2 dagars konferens, ledd av två konsulter, där ett 40-tal chefer, mellanchefer och arbetsledare diskuterade utbildning. Vi arbetade i grupper, och målet var att ta reda på hur ledarskap och kommunikation påverkade vår effektivitet och vilka behov vi hade av utveckling och utbildning. Resultatet blev ett antal utbildningssatsningar inom olika specialområden. När jag ser tillbaka förstår jag att det var ett bra sätt att börja, mycket bättre än jag anade. Våra chefer fick en helt ny syn på samarbete och delaktighet. Det var ett nytt sätt att tänka, och det stärkte också allas engagemang och självförtroende.

När jag utvärderade aktiviteten tillsammans med David, tyckte han att vi skulle vidareutveckla det nya arbetssättet med att genomföra ett Grid-program. Det han talade om var Grid-metoden, en metod som utvecklats av Blake och Mouton och som hade testats under 50-60-talet. Grid-metoden var utvecklad för att hjälpa företag att bli mer effektiva och dynamiska. David hade ett personligt intresse för Grid - hans företag

hade rättigheterna för Grid i Australien. Men, jag hade just läst "Corporate Darwinism" och var entusiastisk, och jag kunde därmed också övertala de sju chefer som rapporterade till mig (en del av dem mindre entusiastiska) att genomgå ett Grid seminarium. Vi kastade oss alltså ut på djupt vatten.

Jag anser fortfarande att de fem dagarna på seminariet 1970 var den mest värdefulla utbildning jag har genomgått - den öppnade mina ögon och mitt sinne på två viktiga områden. Dels fick jag upp ögonen för teamwork. Jag förstod vad som krävdes för att nå bästa möjliga resultat i en grupp. Jag insåg också hur attityder, beteenden och värderingar kan hindra ett bra och fungerande teamwork.

Den andra viktiga lärdomen var följande, en viktig utgångspunkt i mänskligt samarbete som jag ständigt återkommer till:

Människors agerande, inte deras avsikter, avgör om man arbetar bra tillsammans.

Jag var en reserverad och eftertänksam person och hade för vana att lyssna, men inte kommentera, när andra kom med förslag eller åsikter. Jag visade aldrig vad jag tyckte. Jag var mycket angelägen om att bidra till att vårt team lyckades, men genom att jag aldrig sa vad jag tyckte uppfattade man mig som negativ eller ointresserad. Det blev uppenbart under vårt teamwork på seminariet, där gruppen var sammansatt av människor från flera olika företag. Jag fick en allvarlig tankeställare - hur påverkade mitt beteende gruppens arbete där hemma? Där hade jag ju dessutom en chefsroll.

Den här erfarenheten kanske inte verkar vara speciellt omskakande. Men den fick stora konsekvenser. När jag förstod hur jag påverkade andra genom att agera som jag gjorde, kunde jag börja lära mig att lyssna och kommunicera med mina medarbetare. Jag fick förståelse för andra, mina medarbetare kände sig uppmuntrade och entusiastiska och hela teamets prestationer blev mycket bättre. Vi drog nytta av de här erfarenheterna många gånger om.

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



Kraft att förändra.

Det var genom återkoppling från de andra teammedlemmarna, mot slutet av seminariet, som jag fick veta hur jag påverkade min omgivning. Teamet hade en övning där varje teammedlem fick feedback, tankar och förslag från sina teammedlemmar om hur man skulle kunna förbättra sitt ledarskap. Återkopplingen berörde enbart det som hade hänt under det intensiva grupparbetet på seminariet. Vi hade fått så stort förtroende för varandra att vi kunde vara öppna och ärliga. Det var en oerhört givande ömsesidig upplevelse.

Välja verktyg

De erfarenheter jag har beskrivit ovan, och företagets fortsatta utveckling, kräver några korta kommentarer om Grid-metoden.

Grid sätter fokus på både medarbetare och resultat. När Grid introducerades 1964 i USA (flera år senare i Australien) innebar det en ny syn på managementutbildning; man hade inte tidigare förstått och diskuterat det viktiga sambandet människa - resultat. Numera får Grid-teorin starkt stöd av andra forskare, och det i sin tur har resulterat i en mängd böcker och artiklar om företagskultur, teamwork och delaktighet. De erbjuder lösningar på hur man bygger upp kultur och samarbete. Men det tycks inte ha blivit lättare att genomföra förändringar, och ofta verkar idéerna bara resultera i tillfälliga modenycker som "downsizing" och "outsourcing".

Att Boulderstone valde att arbeta med Grid berodde dels på att det var nära till hands, dels på att Grid verkade vara rätt sätt att gripa sig an företagets viktiga problem. Det gick snabbt upp för mig hur vi kunde använda Grid som verktyg för att utveckla företaget och ta ytterligare ett steg mot att bli en professionell organisation. Verkytet var inte perfekt, det är inga verktyg - hur skickligt de än används. Vi tvingades att lära oss hur Grid skulle användas, och vi begick misstag. Men undan för undan förstod vi både fördelarna och begränsningarna i Grid-programmet. Alla tyckte inte att de fick nytta av programmet, men jag anser att det var oerhört värdefullt för vårt företag. Boulderstone använde Grid under 30 år, av flera skäl. Nedan följer de sju orsakerna till att vi valde Grid. De kan kanske fungera som en checklista inför valet av utbildningsinsatser:

1. Företagets ledning stödde och intresserade sig för projektet.

2. Företagets resultat förbättrades.

Förbättringarna blev tydliga när det gällde projektresultat, företagets utveckling och avkastning på investerat kapital. Antalet framgångsrikt genomförda projekt var en direkt följd av Grid team-building.

3. Det innebar en läroprocess igenom hela företaget.

Alla i företaget gick igenom Grid-programmet, och det gav alla samma grund att stå på för vidare utveckling. Det underlättade när man skulle bilda nya grupper. Från 1976 erbjöds alla chefer, ledare och specialister att genomgå ett Grid-seminarium. Det krävs en kritisk massa för att få till stånd en stödjande företagskultur.

4. Kunskaperna var konkreta och relevanta.

I våra interna Grid-seminarier lade vi stor vikt vid att förstå och lära oss det som är centralt i Grid-metoden - mål, riktlinjer, planering, hur man använder sin tid, kommunikation, förberedelse, problemlösning, konflikthantering, självinsikt, konstruktiv kritik. Att lära sig genom praktiskt arbete ökar möjligheterna att tillämpa sina erfarenheter i arbetet.

5. Grid-metoden var mångsidig och användbar.

Grid-programmet användes för att förbättra teamwork i befintliga grupper, t ex ledningsgrupper inom olika avdelningar. Man fastställde principer och riktlinjer i tillfälligt sammansatta grupper, där t ex utomstående specialister och kundrepresentanter ingick, för att stärka samarbetet i grupperna. Man kom, när det var möjligt, överens om hur man skulle underlätta fackliga förhandlingar.

6. Grid gick på djupet.

Värderingarna och principerna i Grid var sunda och begripliga och kunde direkt anknytas till "verkligheten". Det mesta hade man nytta av både i och utanför arbetet. Grid är "mångkulturellt" genom att seminarierna har använts praktiskt taget över hela världen med bra resultat. Grid-metodens grundare, Blake och Mouton, var omtalade och respekterade och valdes pga sin forskning in i the American Management Hall of Fame 1987.

7. Deltagarna kände ingen personlig rädsla.

Vi fick hela tiden bekräftelse på detta genom våra interna seminarier. Grid fokuserar på hur man kan ändra på samarbetet människor emellan genom att öka förståelse, beteenden och värderingar - inte genom att ändra sin personlighet.

Grid International AB

Kungssportens 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånnekullavägen 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