

Shawmut Bank – ett praktikfall

Hur en stor organisation minskade sina kostnader genom att satsa på sina anställda.

Vid Shawmut Bank i Hartford, Connecticut har all personal inom en avdelning med 2.655 anställda gått igenom Grid-träning. Avdelningschefen Alan Buffington och Betsy Didan, projektansvarig, presenterade sina erfarenheter vid ett möte med Grid-representanter i Austin, Texas.

Först några data. De 150 cheferna inom avdelningen deltog i *Värderingar och ledarskap!* (nuvarande *Kraft att förändra*) och *Team-building!* Av de övriga anställda var det 81 personer som av olika anledningar inte skulle delta. För 280 deltidsanställda utformades en "Mini-Grid". De övriga 2.094 har deltagit i *Delaktig!*. Dessa kommer även att få gå Grid-seminariet *Mer Delaktig!*.

Positiva utvärderingar

Såväl ledningens som deltagarnas utvärderingar av insatsen är mycket positiva. På frågan "Hur har ditt utbyte av GRID varit?" blev resultatet på en 9-gradig skala följande:

På frågan "Kan du rekommendera GRID till andra kollegor?" svarade 7 Nej och 2.250 Ja.

Ekonomisk avkastning

Alan Buffington berättade att satsningen kostat 1,6 miljoner dollar inklusive arbetstid. Efter Grid-träningen har man minskat sina kostnader med 80 miljoner dollar! Allt är inte bara en följd av Grid-träningen, man har samtidigt gjort vissa organisationsförändringar. Men man anser att Grid har en stor del i resultatet.

Insäljningsproblem

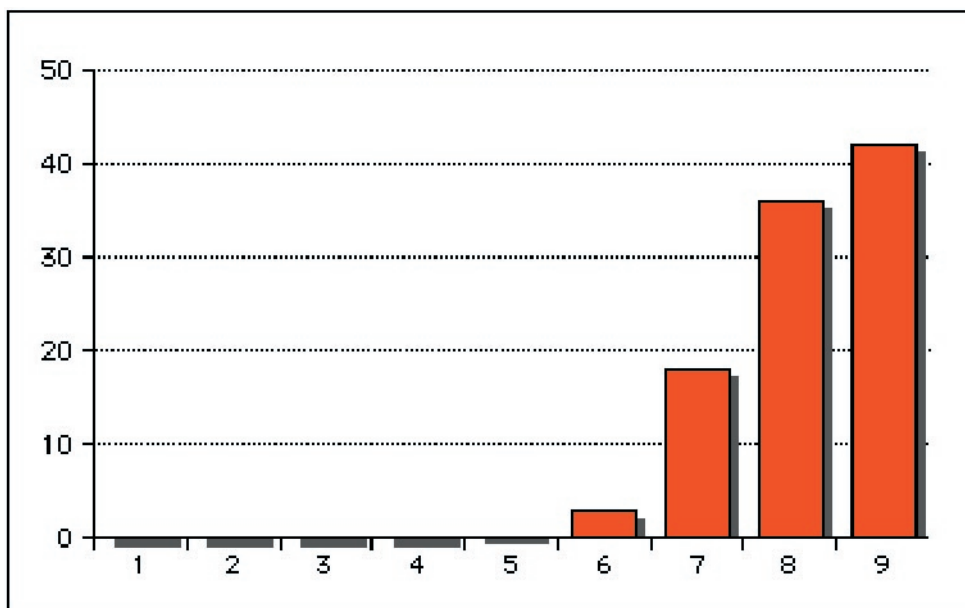
Några av de invändningar man fick innan projektet drogs igång var:

Från ledning/styrelse

- "Det liknar andra program"
- "Ska vi också behöva träning?"
- "Låter som flum utan några verkliga resultat"
- "Tar för lång tid, tar för lång tid, tar för..."

Från övriga anställda

- "Låter som kritik"
- "Känns som om kursdeltagarna får ett överläge"
- "Jag har redan läst Blake och Mouton på universitetet"



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
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

Misstag man gjort

Alan förmedlade öppet en del av de misstag som man gjorde och hur man i stället bör göra:

Tog en hierarkisk nivå i taget

Låt inte dem som vill ha Grid-träning vänta på att alla på en tidigare nivå ska bli klara. Det drar ner tempot.

Team-building fick dröja för länge

Team-building! ska genomföras medan erfarenheterna från *Kraft att förändra* är fräscha.

Förutsåg inte ökade förväntningar

När Grid-träningen startats blev genomslaget så positivt och förväntningarna så höga på att alla skulle få vara med, att många blev besvikna när det visade sig ta lite tid.

Undervärderade personalens "cynism"

Personalen (icke chefer) hade varit med förr! "Jaha, nu är det något sånt här igen. Bäst att hålla god min. Det blir ändå som det varit förut."

Undervärderade personalens engagemang

Ofta visade personalen efter utbildningen ett stort engagemang, och den kraften var svår att kanalisera.

Vilket sätt är det rätta?

Följande lärdomar vill man vidarebefordra till dem som överväger en liknande ledar- och personalutvecklingsinsats:

Lär upp handledare

Utbilda en kader av Grid-handledare som har ett aktivt intresse för utvecklingsarbetet. Handledarna bör vara engagerade chefer hellre än utbildare.

Lägg *Team-building!* nära efter *Kraft att förändra*

Tiden mellan *Kraft att förändra* och *Team-building!* ska vara högst några månader. Deltagarna i en arbetsgrupp bör alltså inte spridas ut på olika seminarier i *Kraft att förändra* som ligger långt ifrån varandra i tid.

Låt all personal gå *Delaktig!*

Delaktig! ger personal utan chefsansvar en förståelse för vad utvecklingsinsatsen syftar till. De inser vad grupper kan uträtta, hur konflikter bör tacklas, vad 9,9-samarbete innebär för resultat och arbetsklimat. De blir också mer krävande för sina överordnade och tolererar inte dåligt ledarskap och samarbete.

Organisera uppföljningar med chefer och arbetsledare

Se till att på alla sätt påminna om Grid-träningen: lunchsamtal, uppföljningsmöten, koppla annan utbildning till Grid-begreppen osv.

Investera i logistiken

Utse en ansvarig projektledare som är engagerad i uppgiften och som klarar av att sköta det praktiska i samband med seminarierna.

Använd Grid-organisationens resurser

Använd Grids egna konsulter för att handleda seminarier, ge råd, gå igenom uppläggningar och ge konstruktiv kritik.

Ge selektiv men kontinuerlig förstärkning

Tjata inte i tid och otid, men ge förstärkning när det visar sig att man tillämpar sina lärdomar på rätt sätt.

Per Engström

Grid International AB

Kungspporten 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