



## Kund: IKEA IT Operations

### Uppdrag: Grupputveckling

### Uppdragsgivare: Enhetschefen

*"Jag är förvånad över hur Sandahl Partners konsult med så små medel direkt kunde komma in i ledningsgruppen och omedelbart ge oss handfasta råd om vad vi skulle tänka på för att göra våra möten mer effektiva" (deltagare)*

*"I början var jag lite skeptisk till hela sättet tänka. Att man skulle vara ansvarig för den information man ger, inte hur den blir mottagen och att det kan uppstå "ojud" i kommunikationen var helt nytt för mig, men allt eftersom vi tränade och såg resultat har min inställning förändrats." (deltagare)*

#### Genomförandet i korthet:

IKEA IT Operation är en enhet som hanterar IT frågor för IKEA globalt. Lars Gunnarsson, chef för enheten, kontaktade Sandahl Partners då en ny ledningsgrupp på nio personer tillträdde i slutet av september 2005. Den nya ledningsgruppens var en internationell mix från USA, Tyskland och Sverige.

Det första stora uppdraget ledningen fick var att slutföra arbetet med en ny affärsplan. Då ledningsgruppen var nyutbildad och mångkulturell befarade den beställande chefen att gruppen skulle stöta på stora svårigheter i detta arbete. Gruppen bestod dessutom av individer som var mycket olika både som personer och i sina ledarroller. Gruppen ansågs därför dels vara i behov av hjälp med att fungera som ett team, men även av stöd med att sortera materialet och informationen som lagts fram för att kunna fatta rätt beslut kring affärsplanen. Uppdraget fokuserades därför till stor del på att hitta en effektiv mötesstruktur för den nya ledningsgruppen.

Metoden som användes var *Meetings, Managing and Processing* (se mer under kapitel metod) Sandahl Partners konsult valde i detta uppdrag att inta rollen som moderator för ledningsgruppsmötet och att tillämpa ett praktiskt upplägg där teori introducerades allteftersom behov uppstod under utbildningens gång.

Att effektivisera ett möte betyder inte nödvändigtvis att det måste göras kortare utan även att deltagarna blir mer öppna, kreativa och kompetenta i komplicerade beslutsfattningsprocesser. Samt att man höjer deltagandet det vill säga antalet personer som faktiskt medverkar i diskussionen och beslutsfattandeprocessen.

Sandahl partners konsult inledde den första utbildningsdagen med ett 15 minuters teoripass som förklarade vilken roll han förväntades ha under utbildningen. Han introducerade även termen "oljud" i kommunikationssammanhang och hur det kan undvikas.

Därefter förklarade han hur ett möte kan renodlas och effektiviseras genom att samtliga deltagare i förväg tillsammans strukturerar upp agendans punkter i termer av vad som är *information*, *diskussion* eller *beslut*. Dessa tre kan inte genomföras samtidigt utan gruppen måste från början göra klart om en punkt enbart ska vara informativ eller om det är den kräver att ett beslut fattas innan den avskrivs från agendan.

Efter teorin inleddes mötet och Sandahl Partners konsult gick konsekvent in och avbröt när gruppen avvek från strukturen eller om för mycket oljud uppstod.

Gruppen arbetade under dagen även med 4-5 kraftanalyser efter att de olika punkterna gått igenom på agendan.

Med kraftfältanalys menas att gruppen efter ett informations-, diskussions- eller beslutspunkt, tillsammans reflekterar över vad de upplevt som "drivande" respektive "hindrande" i processen. Efter varje kraftfältanalys introducerades gruppen för en liten bit ny teori som infördes i utbildningen allt eftersom behov uppstod. Exempel på teori som direkt omsattes i praktik var:

- hur gruppmedlemmar kan vara specifika istället för vaga
- hur en grupp kan minska "oljud" i kommunikationen och hindrande krafter
- hur en grupp tillsammans kan skapa hög respektive låg energi i sin mötesprocess

Den andra dagen fortsatte med samma upplägg som den första fast mer som en uppföljning.

#### Resultat / uppföljning:

Affärsplanen är nu fastslagen. Ledningsgruppen var redan från början mycket positivt inställd till Sandahl Partners närvaro. Flera deltagare uppskattade att en utomstående moderator kunde hålla i strukturen. Många hade tidigare upplevt det som ett problem att både delta som medlem i mötesprocessen och samtidigt hålla i strukturen.

Den beställande chefen trodde från början att det skulle bli mer konflikter och att det skulle finnas betydligt fler olikheter i gruppen än vad verkligheten visade. Däremot stötte gruppen på svårigheter i det praktiska arbetet med att skilja på vad som var en diskussion och vad som var en beslutsfattandeprocess. Då sattes det stort värde på hjälpen med att backa tillbaka i processen för att se vilka kriterium som ställts upp från början. På så vis kom man hela tiden framåt.

Chefen uttryckte direkt efter utbildningen att han varit extremt nöjd med både genomförandet och gruppens klara framsteg.

\*Gantt, S.P. & Agazarian, Y.M. (Eds) 2005. SCT in action: Applying the systemscentered approach in organizations. Lincoln, NE:iUniverse.