



Kund: IKEA Trading

Uppdrag: Ledarutveckling i grupp

Uppdragsgivare: Trading area Manager

"Vi anlät Sandahl Partners för att bli en mer professionell och kreativ organisation. Nu har vi fått insikt i vikten av att kommunicera tydligt och fått större förståelse för ledarskapets betydelse för affärens utveckling"
(Upphandlare)

"Jag har lärt mig att utveckla nya strategier för att handskas med situationer som jag i vanliga fall har stora svårigheter med och oftast fastnar i ett visst sätt att tänka." (deltagare)

Jag är väldigt nöjd med hur gruppen har utvecklats, vi har ett gemensamt språk som vi kan använda oss utav för att arbeta med viktiga ämnen."
(deltagare)

Genomförandet i korthet:

IKEA Trading är ett bolag inom Ikea som har sitt huvudkontor i Hong Kong. Bolagets organisation är en internationell och mångkulturell mix. Den aktuella gruppen bestod av 12 ledare varav ett antal ingick i ledningsgruppen. Då ledningsgruppen var relativt nytillträdd handlade uppdraget om att få samtliga ledare, både inom och utanför ledningsgruppen, att skapa en samstämmig syn på organisationen och hitta gemensamma referenspunkter till vad bra ledarskap är, oavsett vilket land eller kultur man kommer ifrån.

Samtliga personer i gruppen är inköpare i grunden och de visade sig vara mycket sak- och problemfokuserade. Ett stort problem för flera inom gruppen var så pass sakinriktade att de hade svårt att se helhetsperspektiv och processer. Detta skapade i sin tur svårigheter att kommunicera ledarskapet på rätt sätt till den övriga organisationen. Uppdraget kom därför till stor del att handla om att introducera kommunikationsverktyg och om att låta deltagarna öva upp sina färdigheter inom området.

Uppdraget inleddes med en tredagarsutbildning i september 2005 som kommer att följas upp kontinuerligt under en 2-3 årsperiod dec 2005 – 2007).

Under utbildningen användes en metod som kallas "Managing Meetings and Processing" (se vidare under metoder) som Sandahl Partner vid detta tillfälle specialanpassat för IKEA:s behov.

Utbildningen kan delas in i flera steg:

- Teoretisk genomgång
För att skapa samsyn och hitta en gemensam kommunikationsplattform var det viktigt att från början ha en gemensam terminologi.
- Tillämpning av teorin
Nästa steg var att applicera terminologin på deltagarnas verklighet. Termer som Sammanhang, Mål, Roll, Beteenden* identifierades, kartlades och fylldes med innehåll. Eftersom gruppen var mycket internationell var detta extra intressant ur ett kulturellt perspektiv då en stor påverkande faktor till hur rollerna definieras har att göra med vilken kulturell bakgrund man har.
- Temapass
För att ge deltagarna en djupare förståelse för teorin genomfördes sen en rad temapass.

Passen bestod av diskussioner och fördjupningar kring vissa ämnen som var viktiga för stärka deltagarna i sitt ledarskap.

Ett tema som berördes var till exempel vad rollerna: gruppleddare respektive gruppmedlem betyder i olika sammanhang och vilka beteenden som kan stödja personen i olika roller. Varje temapass varade cirka 1-2 timme och efter passet analyserades processen i termer av vad som upplevts som "drivande" respektive "hindrande" under själva arbetspasset efter en modell som kallas kraftfälsanalys. För att öka effektiviteten är tanken att istället för att öka drivet så minskar man det som är hindrande.

- Introduktion till redskapen
När teorin var tillräckligt etablerad hos deltagarna, introducerade Sandahl Partners konsult nästa steg som bestod i ett antal färdigheter som skulle kunna användas i de olika sammanhangen. Färdigheterna bestod av praktiska verktyg för att förbättra kommunikationsförmågan hos deltagarna.

Resultat / uppföljning:

Allt eftersom utbildningen fortgick bildades en typ av färdplan som gruppen själva satte upp kriterierna för. Till slut hade en gemensam kommunikationsplattform uppnåtts där det fanns en samstämmig syn för gruppen om vad som betecknar ett gott ledarskap och hur det ska kommuniceras.

Resan hit var emellertid kantad av en hel del diskussioner och frustration som till stor del bestod i att deltagarna hade olika kulturella referensramar från början.

En svårighet var att överbrygga kulturella skillnader i synen på ledarskap det vill säga hur man som chef coachar, ger feedback, vilket kroppsspråk man har, hur man bygger relationer med sina medarbetare samt vilken självinsikt man har. Den asiatiska ledarstilen är mycket mer hierarkiskt uppbyggd än västerländsk. Att erkänna misstag är att "förlora ansiktet" vilket är något skamfullt och inget det talas öppet om i asiatiska organisationer.

Under utvärderingen i slutet av de tre dagarna var många av deltagarna överraskade över hur mycket de hade lärt sig. Det framkom också att samtliga av ledarna var mycket angelägna om att ta med sig sin nyvunna kunskap och sina nya kommunikationsverktyg tillbaka till sina team för att applicera och vidareutveckla dem på hemmaplan.

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