



// CASE

IKEA

COMPLETION WEEK ATT FÅ JOBBET GJORT SNABBT

– *“During this week, we shall complete eleven important issues in order to be able to implement one global concept for Home Delivery. We got a long way to go, and a short time to get there”.*

Sound-tracket från Smokey and the Bandit hade varit passande temamusik när Helene Söderström och Fredrik Grönlund beskrev uppdraget för 25 utvalda experter inom IKEA från Europa och Nordamerika. Samarbetet mellan IKEA och MiL Institute har fått namnet “Completion Week”.

I organisationer görs mycket idag i parallella projekt, i komplexa matriser och kompetensnätverk. Viktiga uppgifter och nödvändiga förändringar lever sina liv i en roll-out-plan i Excel med slutmål tre år fram i tiden. Människor slits mellan olika prioriteter, mellan olika projekt, sina vardagliga sysslor och allt annat som behöver hanteras. Det innebär ofta att medverkan i bokade möten uteblir, att det är brist på faktaisamling och otillräcklig tid för analys. Många gånger lockar det till “genvägar” med brist på kvalitet i slutresultatet. Det skapar känslan av att inte hinna med och att aldrig riktigt få jobbet gjort.

Många gånger hinner vi tröttna på våra egna visioner, vi förlorar kontakten med den röda tråden och skapar trösklar som behöver överkommas när vi “ny-startar” våra projekt om och om igen. Att koncentrera kompetens, engagemang och fokus till en enda brännpunkt och under en vecka inte göra något annat än att få jobbet gjort har potential att skapa enorma tidsvinster med stora kommersiella värden. Det skapar dessutom en formidabel tillfredsställelse att snabbt se konkreta resultat.



Helene Söderberg och Fredrik Grönlund lät sig inspireras av hur Samsung bedriver produktutveckling när de utvecklade “Completion Week” tillsammans med MiL.

– *“Från Supply chains ledning bevakade vi veckan med stort intresse och nyfikenheten var stor på hur konceptet skulle fungera. Inte minst då vi arbetat med flera av frågorna under en längre tid”, säger Mats Rignell på IKEA. Han fortsätter:*

– *“Våra agendor slits ständigt sönder. Det innebär att vi ibland förlorar upplevelsen av att vi faktiskt levererar! Detta är en av de bättre lösningar jag hittills sett i IKEA för att på kort tid komma i mål med komplexa frågor. Det slutliga beviset får vi när det implementeras.”*

Det krävs mod och inspiration, nytänkande och handlingskraft för att bryta mönster. Helene och Fredrik tog en risk när de utvecklade och prövade en ny arbetsmetod för att “få jobbet gjort”.

– *“För mig är det detta som gör IKEA till IKEA. Att göra annorlunda och våga ta en inspirerad risk” säger Jonas Janebrant, ansvarig från MiL Institute i genomförandet av Completion Week.*

Målfokus ger resultat

Att lösa elva komplexa frågor kräver tydliga mål. MiL Institute's uppdrag var att bidra till att konkretisera målen och designa processen så att frågorna kunde bearbetas på ett effektivt sätt. Enligt MiLcoachen Per Hugander var en av framgångsfaktorerna att det fanns ett tydligt syfte, att varje fråga hade en tydlig ägare och ett tydligt definierat mål.

– ”Vi arbetade parallellt med tre frågor under varje dygn. Tre frågeägare hade oreserverad tillgång till samtliga personer i rummet under 24 timmar. Det gjorde ramen och uppgifterna kristallklara. Den röda tråden blev bred som en landningsbana och vår uppgift var att skapa förutsättningar så att de som var där skulle kunna koncentrera sig på att få jobbet gjort.”

Sparar 200 MSEK.

Alla elva frågor som bearbetades under veckan löstes.

Fredrik menar att veckan kan komma att spara IKEA upp emot 200 miljoner utöver att kundservicen ökar.

– ”Jag är stolt och imponerad men ändå inte överraskad att vi nådde våra högt ställda mål.”

Helene påpekar att huvudsyftet med veckan var att säkerställa kapaciteten för fortsatt tillväxt.



Maurizio (Italien) och Eileen (USA) "förflyttar" sin fråga i mål på "the progress map".

– ”För att realisera vårt mål om 100% tillväxt vart femte år är det helt centralt att vi har ett transport- och logistiksystem som kan bidra till den expansionen. Annars finns risken att det är vi som blir ett hinder för tillväxten.”

Lärande i steget

Centralt för framgången för Completion Week var att skapa tydlighet och enkelhet. Det var inga stora åthävor och utmaningen var att förenkla, att inte krångla till det. Flera klassiska beprövade metoder, som t.ex. Open space, reflekterande team och cafédiskussioner, blandades med spontana övningar som anpassades helt efter processen. Guidad reflektion och feedback gjorde att många gruppmedlemmar fick större insikt om ledarskap, grupprocesser

och hur de själva fungerar i gruppsituationer. Detta bidrog till den effektiva lösningen på frågorna, men det skapade också ett individuellt mervärde som flera deltagare vittnade om. Utöver att få jobbet gjort fick man med sig verktyg och metoder för att öka effektiviteten i den egna gruppen på hemmaplan.

Kontakta Jonas Janebrant på MiL Institute om du vill veta mera om Completion Week.
jonas.janebrant@milinstitute.se