

INTERNATIONELLA LEDARUTBILDNINGAR:

Anpassad likriktning

I tider av internationalisering behöver många arbetsgivare ledarutbilda över nationsgränserna. Psykologen Max Rapp Ricciardi har utbildat ledare i Europa och Asien. Han delar här med sig av sina erfarenheter.

TEXT OCH FOTO HELENA DOVIER

Max Rapp Ricciardi är legitimerad psykolog, forskare och managementkonsult. Han har bland annat utbildat ledare i Italien, Spanien, Tyskland, Belgien, Schweiz och Kina. Hans erfarenhet är att om man vill få till stånd en kulturförändring behöver utbildningen likriktas för att det ska bli lättare att kommunicera inom företaget. Då är det bra att ha en gränsöverskridande strategi som alla får ta del av.

– Som utbildare får man inte slå utbildningskoncepten i huvudet på deltagarna, utan i stället diskutera och problematisera koncepten. När man möts i diskussioner sker någon form av översättning av koncepten till verkligheten, samtidigt som medarbetarna vet vad huvudkontoret står för, säger Max Rapp Ricciardi.

ETT AV HANS PÅGÅENDE uppdrag är att utbilda globala chefer. Efter att ha genomfört många omgångar av utbildningen i Sverige var det dags för Italien. Där är distansen mellan ledare och medarbetare längre, karriärer utvecklas ofta när man känner rätt personer, överlag vill italienarna hellre prata än lyssna.

– Coachande ledarskap bygger på öppen kommunikation, så jag var osäker på hur italienarna skulle ta emot träningen. I början var de väldigt förvirrade, men sedan gav de sig in i övningarna med full kraft. Vi utmanade dem

att försöka och att ge det en chans. Det gjorde de och de blev väldigt nöjda och såg det hela som ett nytt grepp.

Max Rapp Ricciardi berättar att han och hans kollegor är noggranna med att förklara det pedagogiska uppbygget med upplevelsebaserad inläring och reflektion, så att deltagarna inte tycker att det är konstigt.

– När vi förklarar förstår de att det är en strategi.

MAX RAPP RICCIARDI poängterar att det finns fler likheter än olikheter mellan olika nationaliteter. Han tycker att man ska ta fasta på det som förenar i stället för det som skiljer oss åt. Men när han ändå ombeds att ge exempel på erfarenheter av skillnader i beteenden mellan olika länders utbildningsdeltagare nämner han bland annat Kina. Där var det mest högstatuspersoner som gjorde sig hörda på utbildningarna.

– Efteråt fick jag höra att de som pratade var partifunktionärer som var där för att hålla koll på de andra. Jobbar du i Kina vet du inte riktigt vad som händer, för det finns tre, fyra, fem bottenar i allt.

En annan erfarenhet från Kina är att kritik inte framförs direkt, eftersom kineserna inte vill att någon ska behöva förlora ansiktet. Kritiken kommer i stället efteråt eller via ombud.

De kinesiska cheferna var väldigt



MAX RAPP RICCIARDI»

Utbildning: Systemvetare, legitimerad psykolog och filosofie doktor i psykologi.

Arbetar som: Universitetslektor på psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet, forskare på Chalmers tekniska högskola i projektet "Att orkestrera mångfald", senior-konsult på Right Management.

duktiga, krävande och revanschlystna i förhållande till västvärlden.

– Så för mig som utbildare var det upp till bevis. För tio år sedan såg man inte samma stolthet hos kineserna över att de är asiater som man ser i dag. Nu vill de visa hur duktiga de är och gärna överträffa oss i väst. ●