

SLU – Skandinavisk Ledarskapsutveckling

”Ett ledarskapsprogram som knyter ihop Veidekkes grundläggande värderingar med ett tydligt kundfokus och kopplar detta direkt till strategin.

SLU – Skandinavisk Ledarskapsutveckling – är ett ledarprogram för högre mellanchefer i Veidekke som har genomförts i olika former.

MiL Institute har varit med sedan 2006 och har i tätt samarbete med Veidekke vidareutvecklat programmet med grund i ARL – Action-Reflection-Learning®.

Målet med programmet har dels varit att öka självinsikten och förståelsen för det egna ledarskapet och på så sätt bli tydligare och tryggare i sitt chefsskap. Men det har också varit avgörande att öka förståelse för hur man som ledare sätter det stora verksamhetsperspektivet i första rummet samtidigt som man arbetar långsiktigt genom sitt team. Allt detta förutsätter ökad insikt i hur man utvecklar både sig själv, sin organisation samtidigt som man når de strategiska målen.

Koncernledningen medverkar

Under programmets gång träffas deltagarna omväxlande i den hela skandinaviska gruppen, och däremellan samlas de enskilt i nationella grupper tillsammans med en coach för att arbeta med sina affärsprojekt. Koncernchefen och representanter för högsta ledningen

medverkar i programmet för att säkerställa en övergripande strategisk dialog med deltagarna.

Tydliggöra förväntningar

Innan starten och efter avslutat program, genomförs ett trepartssamtal som äger rum mellan deltagaren, dennes chef och den som är HR-ansvarig i respektive verksamhet. Målet med dessa samtal är att tydliggöra förväntningar relaterat till programmet samt att enas om förutsättningarna för att delta. Veidekke använder också programmet för att skapa förståelse för den övergripande strategin, och inkluderar denna redan i de inledande samtalen. Tillsammans försöker man

”SLU är en av de största satsningarna Veidekke har gjort för att vidareutveckla ledare så att de kan möta framtidens utmaningar.

Programmet löper över ett år och genomförs i tre moduler om tre dagar, samt totalt fem dagar i projektgruppen mellan de gemensamma modulerna”, säger HR Direktör Bente Lillestøl.



knyta ihop strategin med aktuella utmaningar som deltagaren väljer att arbeta med och lösa i programmet. Insikten om att strategin behöver ta hänsyn till den kultur ledarskapet ska verka genom, är viktig för programmets utformning.

Tre mål för SLU programmet

HR direktör Bente Lillestøl säger vidare att Veidekke har haft tre grundläggande mål för SLU:

”För det första ska SLU vidareutveckla ledaren så att denne når gemensamma verksamhetsmål, som i sin tur naturligtvis är relaterade till strategi och affär. För det andra ska deltagarnas egen insikt om ledarens roll som kulturbyggare stärkas. Medvetenheten om hur kultur byggs genom värderingar, hur man involverar och kommunicerar tydliga mål är röda trådar i programmet. Bakom detta ligger också det faktum att Veidekke har en väldigt decentraliserad organisation, där man fattar beslut nära den lokala marknaden.”

SLU är designat så att det löper under merparten av ett år. Ambitionen är att man under denna tid ska klara att lösa det förändringsuppdrag man tagit med sig in i programmet. Tillsammans med

både SLU-gruppen och sin affärsenhet försöker man finna lösningar på utmaningen under programmets gång och hur lösningen sedan ska implementeras.

Här skiljer sig upplägget från tidigare program. Tidigare arbetade man med ett tema som projektuppgift, men där blev utmaningen ofta vem som skulle göra vad när programmet var slut. Nu har man istället en konkret problemställning som man hämtat från den egna organisationen, t.ex. hur hälsa, arbetsmiljö och säkerhet ska kunna integreras bättre i den enhet man kommer från och som önskar bli bättre på detta.

Självklart har också nätverksbyggande varit en integrerad del av programmet, i den meningen att programdeltagarna ska berikas av sina skandinaviska kollegor och stärka banden mellan de olika länderna. Det har varit en betydande utmaning eftersom Veidekke är starkt lokalt förankrat i respektive land.

Samskapande och gemensamma värderingar

Samarbetet med MiL Institute vilar bland annat på det faktum att båda verksamheter delar grundläggande värderingar. Inte minst gäller det synen på den enskilde människan och tron på att hon både vill och

kan delta med alla sina talanger så länge som hon också ges utrymme att påverka sin arbetssituation. Det är en grundläggande insikt för det värdeskapande ledarskapet och grunden för ARL som lärometodik.

HR-Direktör Bente Lillestøl avslutar med att säga att det som gör samarbetet så fruktbart är att MiL Institute och Veidekke planlägger allt från mål och detaljer i en "co-created process"

och verkligen förstår hur programmet ska bli verklighetsnära:

– MiL Institute gör det lätt för oss eftersom de inte bara förstår och delar våra värderingar utan också inser hur vår verklighet ser ut. Koncernledningen sätter visserligen kriterierna, men MiL Institute är så duktiga på att designa "samskapande" att vi bara involveras där och när det behövs. På så sätt blir vår "co-creation" verkligt effektiv".

MiL Institute är ett internationellt managementinstitut för värdebaserad och verksamhetskopplad utveckling av strategisk ledning och personligt ledarskap.

Strategiskt ledarskap i lärsamhället är vår mission och ARL – Action Reflection Learning® är vår lärofilosofi. MiLs kärnkompetens är att forma och genomföra förändringsprocesser och utvecklingsprogram som är lärande för deltagande aktörer och lönsamma för deltagande företag.

Människor lär framför allt från sina erfarenheter i konkreta och praktiska situationer. ARL innebär att utgå från sina erfarenheter och hitta nya lösningar och förhållningssätt till aktuella ledarutmaningar. ARL är att pröva, reflektera och generalisera – och framför allt att få saker att hända.

Action – Att ta initiativ, experimentera, utmana sina gränser samt pröva nya strategier och förhållningssätt.

Reflection – Att stanna upp och reflektera, byta perspektiv samt genom kritiskt tänkande och observationer utmana sina etablerade handlings- och tankemönster.

Learning – Att bli medveten och sätta ord på sin kunskap och erfarenhet kring ledarskap, att genom dialog och reflektion formulera sin egen ledarskapsteori, värdegrund och målsättning – och faktiskt omsätta den i handling.

