

## Bättre affärer genom personlig utveckling på Nordea SWM

MiL Institute samt interna ledarfunktionen på Nordea genomförde för affärsområdet Savings and Wealth Management ett framgångsrikt program på de fyra nordiska marknaderna med följden att 60 % av cheferna förändrade sitt beteende kopplat till personlig utveckling och affärsutveckling.

Affärsområdet Savings and Wealth Management inom Nordea behövde ta sina chefer från att fungera som specialister på banktjänster till ledare kapabla att hantera många medarbetare och på ett mera emotionellt sätt. Ledarna hade samtidigt behov av att stärka sin förändringskompetens.

Alla SWMs 165 chefer deltog i utvecklingsprogrammet som hade personlig utveckling som fokus. Affärsområdet SWM ger service åt kunder inom sparande och placeringar. Deltagarna kom från Danmark, Finland, Norge och Sverige.

— Vi befinner oss i stark tillväxt och behöver 200 nya medarbetare... Vi tittade helt rationellt på det och konstaterade att vad ledarna behövde var värderingar, coaching och motivation, sade dåvarande ledaren för SWM Eira Palin-Lehtinen.

Ett huvudmål för programmet var att förbättra personligt ledarskap och emotionell intelligens. SWMs ledningsgrupps analys var att det hela tiden sker förändringar, omorganisationer och

skapas nya strategier. Det som är grunden för att cheferna ska kunna möta dessa nya situationer är att de har gott självförtroende, lärt känna sig själva och utvecklat emotionell intelligens. Frågor om affärsutveckling och att nå affärsresultat lades därför temporärt åt sidan: nu gällde det personlig utveckling. Logiken i resonemanget ser ut så här: Personlig utveckling > Starkare Ledarskap > Tillväxt och Lönsamhet.

### Programmets komponenter

Upplägget kom att bestå av fyra delar: Kick-off-träffar i tre länder då programmet presenterades och då deltagarna fick uttrycka sina behov av utveckling, vilka sedan integrerades i programmets Internatträffar. Dessa skedde i sex parallella grupper i alla länderna men vid ett tillfälle möttes de 165 cheferna gemensamt under två dagar.

Lärgrupper med ca sex deltagare i varje. Det blev totalt 24 grupper som träffades vid sex tillfällen. Enskild coaching vid tre tillfällen.

Alla deltagarna gavs också möjlighet att göra sin Myers Briggs-profil och fick individuell feedback på denna.

### Samskapande mellan Nordea och MiL Institute

MiL tillsammans med Leadership Development (LD), en intern organisation för ledarutveckling inom Nordea, genomförde programmet. Från MiL engagerades åtta konsulter att medverka i design, leverans av internatträffar, ledning av coachningsgrupper och för individuell coaching.

Från LD medverkade tio konsulter. Projektledare var Kristina Elliot från LD och Göran Wiklund, MiL Senior Associate, koordinerade MiLs resursinsatser.

—Det är sällan man får en så tydlig beställning att uppdraget handlar om personlig utveckling, säger Kristina Elliot och Göran Wiklund.

### Genomförande på fyra nordiska språk

När designen diskuterades var önskemålet att alla chefer skulle genomgå programmet parallellt. Det innebar en komplex design, eftersom två av modulerna skulle genomföras i fyra olika länder på landets språk. Även coachingen skulle ske på deltagarnas egna språk.

EQ

Genom att MiL har konsulter från alla de nordiska länderna uppnåddes även detta mål. Innehåll vid de sex parallella modulerna skulle vara om inte identiska så dock omfatta samma innehåll för att alla skulle utveckla ett gemensamt språk och lära samma modeller och verktyg. Genom att programmet riktade sig till alla cheferna i organisationen uppstod något av en tryckkokareffekt och det gjorde att alla deltog och inga hoppade av, även om det inte sades att det var obligatoriskt.

### Verktyg för ledarskap i vardagen

Genom att konsulter från MiL och LD arbetade tillsammans för första gången och genom att så många konsulter var involverade krävdes en strömlinjeformning av både innehåll och arbets sätt. Det skedde genom möten innan programstart, detaljerade guider för moduler och för coachningen och genom avstämningar under programmets gång. En instruktion till alla konsulter var att använda modeller och verktyg som deltagarna själva sedan kunde använda.

### Coachning enligt Självtstyr Lärande

Coachning i lärgrupper skedde i hel-dagsmöten, först två dagar efter första internatmodulen, sedan två dagar efter andra modulen och två dagar efter tredje. Individuell coachning skedde efter första modulen men innan grupp-coachningen börjat samt efter andra resp. tredje gruppcoachningen.

I lärgruppen gjordes lärkontrakt innebärande att alla formulerade mål i sin ledarskapsuppgift resp. personliga utvecklingsmål. Coachningen skedde sedan mot bakgrund av dessa mål. Deltagarna tränade också att coacha varandra. Formen var upplagd enligt

Självtstyr Lärande, alltså att deltagarna efter hand själva sätter agendan och bidrar med innehåll i form av dilemman och frågor att bearbeta.

För att ge programmet hög profil användes internationella ledarskapexperter som föreläsare vid kick-offen och vid den gemensamma modulen. Dessa var Richard Scase och Gareth Jones.

Ämnet är stort och det finns många teorier och aspekter på vad det inkluderar. Vi valde följande områden att fördjupa:

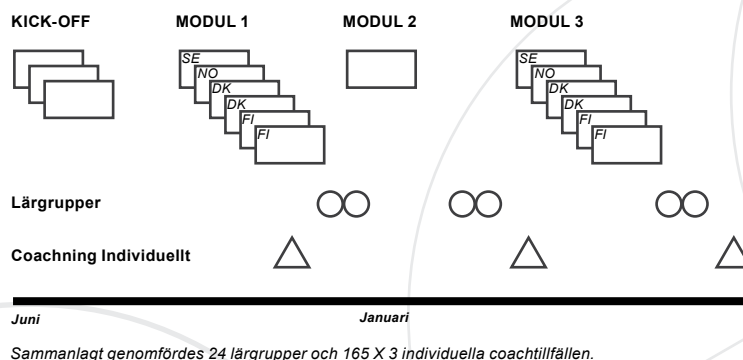
- *Mentala modeller*
- *Humanistisk världssyn*
- *Visioner och mål*
- *Motivation och mening*
- *Personliga värderingar*
- *Lärande orientering*
- *Emotionell intelligens*

Ett återkommande tema var "Varför skulle någon vilja ledas av mig?", vilket krävde att deltagarna såg på sig själva med en utomstående ögon.

### Rum för personlig utveckling

Det var viktigt att redan tidigt etablera en förtroendefull atmosfär och en samtalsnivå där man talade personligt. Vid kick-offen fick deltagarna i kafédialogform samtala om sina utvecklingsbehov. Vid första modulen användes en arbetsmodell som innebär att alla går runt till olika rum med bestämda samtalsämnen såsom: Mina värderingar - vad är viktigt för mig. Min livslinje - var är jag i livet? Saker som gör mig glad och som ger mig energi. Vad var viktigt för mig vid olika åldrar? Styrkor och svagheter? Etcetera. Detta bidrog tidigt till att sätta en öppen och personlig ton som efterhand förstärktes.

Programmet omfattade ett år, men genom att SWMs ledning ansåg coachningen i lärgrupper som så värdefull gavs grupperna möjlighet att själva avgöra om de ville fortsätta ett halvår extra, vilket många gjorde, med eller utan handledare från MiL eller LD.



**60 % av ledarna förändrade  
sitt beteende**

Resultatet av ett program som siktar in sig på personlig utveckling är svårt att följa upp vad avser resultat. Det får ske indirekt och genom deltagarnas egna uppfattningar. Ett viktigt resultat som ledningen satt som önskemål var att personalomsättningen skulle minska. Under det ca 1,5 år som programmet pågick slutade ingen chef, vilket är anmärkningsvärt, eftersom konkurrensen är hård bland finansinstitut för denna personalkategori. Nordea tillhör inte heller de som erbjuder de högsta lönerna och bonusprogrammen.

Efter sommaren 2007 gjordes en enkät bland deltagarna där det framgick att: 80 % ansåg att de utvecklat sitt personliga ledarskap. Lika stor procent ansåg att de hade mer kännedom om sina styrkor och svagheter. 60 % sa att de använde det de lärt sig. 58 - 80 % ansåg att deras förmåga att få affärerna att växa ökat (siffrorna varierade mellan länderna).

Resultatuppföljning försvårades av att Nordea under våren 2007 fick en ny koncernchef som beslutade om en omorganisation. För SWM togs dels delar av organisationen bort och dels tillkom delar från en annan affärsenhet.

Många har uttryckt att omorganisationen underlättades av att den blivit föremål för samtal och bearbetning i lärgrupperna då grupperna hade uppnått en hög grad av förtroende och tillitsfullhet.



Det var viktigt att tidigt etablera en förtroendefull atmosfär där man talade personligt. Detta för att öka tilliten som är viktig när personlig utveckling är i fokus.

**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 lärfilosofi. MiLs kärnkompetens är att formge 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.