

## Leadership in Volvo

**”Chefer i Volvo behöver ha förmågan att skapa förtroende och leda kontinuerliga förändringsprocesser – med mod, beslutsamhet och energi. Tillsammans med MiL Institute har Volvo Car Corporation byggt upp högpresterande team.”**

*Programmet ”Leadership in Volvo” (LIV) har existerat i Volvo Car Corporation i olika former sedan 2002. Även om VCC har gjort många omtag under årens lopp och löpande förfinat och förbättrat programmet, så är grundbulten fortfarande det personliga ledarskapet – och att deltagaren tar med sig verksamhetens utmaningar in i programmet. MiL Institute har varit med sedan starten och VCC är kanske därför den verksamhet som integrerat ARL – Action Reflection Learning® allra mest.*

LIV-programmet är ett väldigt ambitiöst program, som innefattar flera konkurrensavgörande delmoment. När McKinsey & Co nyligen gjorde en genomlysning av alla utbildningsinsatser i VCC, kom man fram till att LIV-programmet var ledstjärnan för hela portföljen. Mycket beroende på att man utgår från riktiga utmaningar, genomför triangelsamtal både före och efter programmet och för att samarbetet mellan MiL Institute och VCC pågått så länge att konsulterna från MiL Institute därmed förstår vad VCC eftersträvar.

Programmet har naturligtvis anpassats efter hur kultur och strategi har utvecklats under åren. Men fokus har alltid varit den personliga utvecklingen, och även om metoderna har ändrats, så är kontentan att deltagaren tar med sig verksamheten på kurs och därmed speglar sig själv och sin personliga utveckling i den operationella situation man befinner sig i.

### Skapa engagemang

I VCC är det viktigt att bygga upp en personlig relation i jobbet och i ledarskapet. Som chef behöver du helt enkelt vara intresserad av dina medarbetare, vad som får dem att ”ticka” och vad det är som skapar engagemang. Det förutsätter självkänedom hos ledaren ifråga.

Utifrån ett ledarskapsperspektiv är syftet att deltagarna ska utveckla sin individuella förmåga att coacha och sedan integrera detta beteende i sitt ledarskap. Man förväntas också lära sig att vara öppna inför, och se positivt på, mångfald – ett område som blir en allt mer integrerad del av hållbarhetsambitionerna. I VCC är ambitionen att ”corporate social

responsibility” ska vara genuint förankrat i verksamhetens kultur.

### Att leda i förändring kräver förtroende

Att kunna och vilja leda kontinuerliga förändringsprocesser är den målsättning som alla andra delinsatser ska leda fram till. Och det sätter begreppet förtroende i fokus. Utan förtroende kan man inte leda människor genom förändringar, och utan tillit ”i rummet” får man bara ut en bråkdel av effekten.

Förtroende förutsätter också individuell mänsklig mognad och självinsikt hos den som ska leda en grupp människor som inte alltid vet i förväg och i detalj, hur vägen kommer att se ut. Därför har LIV-programmet en så tydlig inriktning på det personliga ledarskapet.

Förtroende är också en förutsättning för att kunna ställa krav på både sig själv och andra, och indirekt en helt avgörande parameter för effektivitet – och i förlängningen, lönsamhet. Det kräver mod, driv, beslutsamhet och energi och leder till mer högpresterande team.

## Programstruktur

LIV-programmet startar och avslutas alltid med ett trepartssamtal mellan deltagaren, dennes chef och MiL-handledaren. Genom att involvera MiL-handledaren i ett tidigt skede så får programmet snabbt upp den nödvändiga styrfarten. Syftet med trepartssamtalen är att sätta konkreta realistiska mål, utveckla detaljerna i programmet och definiera lärmål på tre olika nivåer:

1. Jag som ledare och det jag vill stärka framåt, att bli mer medveten om mina utvecklingsmöjligheter. Fokus på beteende, hur man blir mer tydlig, bättre på att lyssna, hur man tar mer plats, etc. Definitioner av hur man ska kunna mäta att målen uppfyllts.

2. Teamutvecklingsnivå: Vilka strukturella förändringar behövs, få ihop gruppen och se till att teamet förflyttar sig från A till B. Lära sig att vidareutveckla sitt arbetssätt. Återkoppla till och reflektera över vad det är jag och vi gör annorlunda som genererar resultat.

3. Övergripande strategiska mål som brutits ner i den operationella miljö deltagaren verkar i. Ledarskapet utifrån den ledningsgrupp man tillhör. Hur man jobbar strategiskt tillsammans med kollegor.

Totalt består LIV-programmet av två intensiva 4-dagarsmoduler och de löper under åtta veckor, med 5-6 veckors uppehåll mellan modulerna. Det inledande trepartssamtalet äger rum före programstart och alla är väl förberedda utifrån sina respektive roller. När lärmålen väl är satta tillsammans finns det en tydlig bild av förväntade resultat och dessa ska mätas. Efter

programmet genomförs det uppföljande trepartssamtalet.

Val av fokus i programmen och de dialoger som förs under programmet är naturligtvis nya från år till år, eftersom programmen utgår från aktuella utmaningar. Men återkommande syften är att nå lärmål både individuellt, i teamet och i ledningsgruppen genom löpande feedback från deltagarens chef, som också deltar i utvecklingsprocessen.

## Riktiga utmaningar – nyckel till framgång

En avgörande nyckel till framgång är att programmet baseras på de ut-

maningar deltagaren arbetar med i den dagliga verksamheten, och de behov av ledarskapsutveckling dessa tydliggör. Dessa utmaningar översätts till konkreta lärmål i samverkan mellan chef, deltagare och handledare. LIV-programmet har också en tydlig koppling till de övergripande strategiska mål man satt upp i VCC, som bryts ner i praktiska frågeställningar och inkluderas i programmet.

Faktum är att många chefer nominerar deltagare med ett klart uttalat utvecklings syfte, som integreras i programmet.

**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.