

# SSAB satsar på The Human Element

**De senaste två åren har det teknikorienterade företaget SSAB fokuserat sitt ledarutvecklingsprogram på självinsikt. Med hjälp av utvecklingsprogrammet The Human Element har man tillfört en dimension som man tidigare saknat. Nu börjar man se effekterna av programmet där cheferna bl a fått ökad självinsikt och lättare kan hantera människor genom en ökad öppenhet och lyhördhet.**

I Borlänge i Dalarna ligger SSAB, ett företag med rötter i det gamla brukssamhället. Under många år har företaget spelat en viktig roll i Sveriges näringsliv och fortfarande utgör företaget en betydelsefull livsnerv i det moderna samhället. SSAB är ett tekniskt framstående företag och här arbetar ca 2400 människor med att bl a tillverka tunnplåt.

## Detta går på djupet

I samband med en omfattande omorganisation startade SSAB för fyra år sedan ett ledarutvecklingsprogram för att utveckla nya chefer. Ett traditionellt utvecklingsprogram togs först fram där FIRO-teorin, som beskriver hur grupper utvecklas, lades som bas. Maria Vanky, utbildare på SSAB upptäckte emellertid så småningom The Human Element som är en vidareutveckling av FIRO-teorin. Modellen går både längre och djupare ner på individnivå. Maria tyckte att strukturen och upplägget för att öka deltagarnas självkänedom var mycket bra. Hon menar att The Human Element verkligen berör människor och är djupare än allt annat hon tidigare provat.

Utbildningschefen på SSAB, Thomas Eriksson, håller med. Han menar att många ledarutvecklingsprogram kan upplevas som lite ytliga och inte skapar några djupare insikter hos människor.

- The Human Element ger ett djup och det var det vi ville uppnå, säger han. Vi ville att deltagarna skulle få en ökad förståelse för sig själva, för sitt ledarskap och för andra människor.

## Ledaren slipper försöka bli idealledare

Med The Human Element fick ledarutvecklingsprogrammet bättre kvalitet och ett tydligare och mer sammanhängande innehåll, berättar Maria och betonar betydelsen av att arbeta med självinsikt när det gäller utveckling av ledare.

- Omedvetna ledare kompenserar sin egen omedvetenhet och bristande självkänsla på andra och blir därmed inte effektiva, säger Maria. Hon menar att en ökad medvetenhet om sig själv leder till en starkare självkänsla som gör att ledaren blir mer fri att vara den han/hon egentligen är. Han eller hon blir mer förankrad i sig själv och inte någon som försöker anpassa sig till alla idealbilder av en ledare.

## Tydliga effekter

Thomas säger att det nya programmet är en av de starkaste utbildningar som genomförts inom SSAB. Den ökade självinsikten har skapat trygghet hos människor och han ser tydliga effekter av programmet.

- Cheferna har visat att de både kan och vill driva frågor i organisationen utifrån ett The Human Element - perspektiv. De som deltagit i programmet har fått en ny gemensam plattform och nya verktyg för sitt ledarskap. Dessa verktyg bygger bl a på en ökad öppenhet som märks inte minst när det gäller sättet att hantera och lösa konflikter. Deltagarna har också skapat nya nätverk inom företaget och stöttar varandra i de nya tankebanorna.

## Vågar mer

Roger Stenberg, chef för elektriskt underhåll på Kallvalsverket, är en av dem som gått ledarutvecklingsprogrammet. Han blev chef i samband med den stora strukturella förändringen inom SSAB och kände sig osäker på hur han skulle tackla allt det som kom upp under en förändringsprocess.

- Genom ledarutvecklingsprogrammet fick jag en ökad förståelse för hur man skall arbeta med att genomföra förändringar. Den ökade självinsikten gjorde också att jag fick en inre styrka att klara och ta motgångar bättre. Jag förstår nu varför "gubbarna" agerar som de gör och kan hantera de argument och känslor som hela tiden dyker upp i tider av turbulens och oro. Nu vågar jag också erkänna att jag ibland gör fel och att jag faktiskt inte kan allting. Då vågar andra göra likadant!

### **Blev ett nätverk**

Roger berättar även om det nätverk av chefer från olika delar av SSAB som utbildningen mynnade ut i.

- Vi för en dialog mellan varandra och har mycket mer samarbete nu efter kursen. Vi försöker bli stötta varandra och lösa problem tillsammans. Har en avdelning svårigheter så är det allas ansvar att hjälpas till att lösa dem. Så var det inte förut!

### **Hör det bakomliggande**

Rogers kollega, Peter Lergell som är driftchef för underhåll på Varmvalsverket, håller med. Han tycker också att det har skett en ökad förståelse för hela SSAB:s verksamhet som inte tidigare fanns. Båda tycker också att de blivit bättre på att lyssna på sina medarbetare.

- Programmet gav mig helt nya dimensioner, säger Peter. Vi tog upp sådant jag inte tidigare tänkt på eller pratat om. Nu har jag lättare för att lyssna efter de bakomliggande orsakerna till det mina medarbetare säger eller gör. Det har jag nytta av i alla relationer, inte bara som chef utan även privat, skrattar han.

### **Duktiga handledare**

Thomas och Maria är mycket nöjda med satsningen och de planerar att fortsätta driva utvecklingsprogram för chefer med The Human Element som en av grundpelarna. En viktig ingrediens i framgången är att vi lagt upp programmet under en längre tid och att vi haft jätteduktiga handledare, säger Thomas. Han jämför handledarens roll med att köra en racerbil. Man måste kunna hänga med i svängarna och behärska tekniken, inte vara rädd och kunna handskas med allt det som dyker upp.