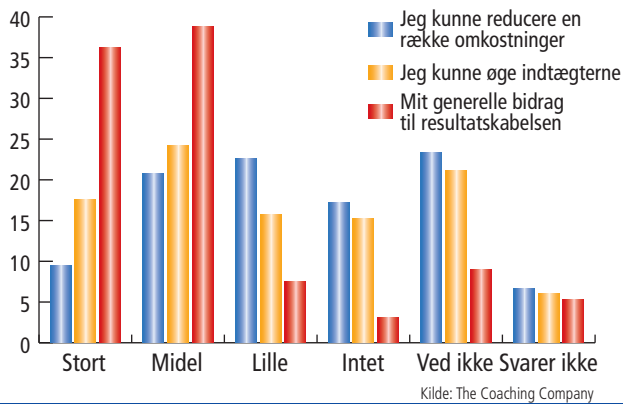


Dit og virksomhedens udbytte af dit personlige coachforløb  
Pct. vej

# lederskab



Jesper Elling og Bettina Clement underviser i coaching. Bliver det benyttet rigtigt, kan det øge produktiviteten og væksten med omkring 30 pct., viser en undersøgelse.

FOTO: BO JARNER

ifølge direktør Bettina Clement, The Coaching Company, at syv ud af ti af de adspurgte ledere er tilfredse med deres egen indsats som coach for deres medarbejdere. Men kun fire ud af ti er tilfredse med deres egen leders evner til at få medarbejdernes fulde potentiale frem.

»Meget tyder på, at de danske ledere tror, de er bedre til coaching, end de egentlig er,« siger Jesper Elling.

Andre hovedkonklusioner i undersøgelsen er:

- Kun 35 pct. af virksomhederne har en fælles model eller i høj eller nogen grad en fælles opfat-

telse af, hvad coaching er.

- Kun hver femte virksomhed har taget coaching til sig som væsentligt element for samtlige ledere.
- Mere end hver anden leder benytter sig af coaching.
- I 40 pct. af virksomhederne har lederne mulighed for et personligt coachforløb.

## Konference

»Virksomhederne ser mest coaching som en målrettet indsats over for udvalgte ledere, måske overser de, at også de gode ledere har et potentiale,« siger Jesper Elling med henvisning til undersøgelsen, der fremlægges på en kon-

ference i dag i København.

Konferencen byder også på et spændende regnestykke, der viser forskellen på god og dårlig ledelse. Udgangspunktet er en leder med ansvar for tre team med hver seks medarbejdere. Hvis lederens påvirkning af medarbejderne er neutral, altså nul, påvirker arbejderne i de enkelte team heller ikke hinanden, og præstationsniveauet i de tre team sættes til indeks 100.

Hvis lederen gennem sit lederskab påvirker teamet med en faktor på minus 20, påvirker medarbejderne også hinanden med minus 20, og præstationsniveauet falder til 26.

## Kritiske spørgsmål til toplederne

Når Telias nye adm. direktør Jesper Brøchner Nielsen i dag går på podiet på coaching-konferencen på Axelborg, har han vendt beslutningen med sin personlige coach.

»Mens hele virksomheden gynger, så går du her og forbereder et indlæg til en konference – burde du ikke melde fra, spurgte min coach, efter at jeg i tirsdags måtte meddele, at vi nedlægger 110 stillinger og lægger mobil- og fastnetforretningen sammen,« fortæller Jesper Brøchner stadig tydeligt berørt af de dramatiske omstændigheder.

Han er så langt henne i et personligt coachforløb, at han allerede havde stillet sig selv det samme spørgsmål som coachen.

»Jeg har valgt at deltage noget af dagen, jeg har også behov for at få hovedet ud af hvepsereden og hente nye impulser,« siger han.

Jesper Brøchner lod sig også coache forud for stormødet i tirsdags, hvor han skulle aflevere det triste budskab om nedskæring og forandringer. Han blev spurgt om, hvad det skulle være for en følelse, han sad tilbage med, hvis han selv var blandt tilhørerne.

»Jeg nåede frem til, at jeg ikke skulle virke for bedrøvet, men give udtryk for, at det her er det rigtige for virksomheden, alligevel skal jeg føle empati for den enkelte, være professionel, nærværende og ægte. Det var med til at lægge stil og tone,« fortæller han og føjer til:

»Coaching handler om at være på forkant med begivenhederne i stedet for at være reaktiv«.

## Spille sammen

Han er i færd med at bygge en helt ny organisation op i Telia og har netop sat sin direktion, som han overvejer at give et coachforløb for at få den til at spille sammen.

»Det gør hverdagen nemmere, når man har lært en teknik til at få medarbejderne til selv at besvare en række spørgsmål, som de egentlig godt kender svaret på, men som de mentalt

bliver ved med at krybe udenom. Men jo tættere man sidder på problemstillingen, jo nemmere har man ved at løse den«.

Coaching går ud på at fjerne den rest af tvivl hos medarbejdere, der blokerer for handling, forklarer han.

»Der er jo et himmelstort potentiale i alle medarbejdere, du skal bare have det frem,« understreger han.

Også adm. direktør for Matas Terje List har gennemgået et personligt coachforløb og er nu i færd med at rulle metoden ud i hele organisationen og til aktionærer og butiksnæ.

»Coaching er kun et middel til at skabe bedre økonomiske resultater, det er ikke et nyt påfund for at få medarbejderne til at føle sig mere veltilpasse. Det er ikke det, der er meningen med det,« siger Terje List.

## Mellemlidernes tur

Den øverste ledelse i Matas består af otte direktører, som alle gennemførte en coachuddannelse i foråret, nu er det mellemlidernes tur, som får til opgave at sætte de øvrige led i organisationen ind i filosofien.

»Hvis tid er penge, har vi allerede opnået besparelse via coaching. Hastigheden omkring nye projekter er øget betydeligt, når det gælder igangsættelse og implementering,« siger Terje List.

Han fremhæver også coaching som et effektivt værktøj, når mange mennesker skal finde essensen omkring et nyt projekt, fordi medarbejderne har samme referenceramme.

»Vi har taget coaching til os som vores fremtidige ledelsessprog, det er det eneste sprog, jeg kender, der egner sig til at kommunikere med på samtlige niveauer i en organisation,« siger Terje List.

Han mener, at coaching giver et godt fællesskab og stikker dybere end værdibaseret ledelse, når det kommer til engagement og involvering af medarbejdere.

»Vi har også et meget stort ønske om at integrere filosofien i forhold til vores aktionærer og vores butiksnæ,« oplyser Terje List. santh

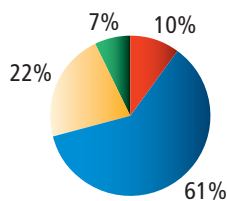
## Undersøgelsen

Coaching Analysen 2005 er gennemført af The Coaching Company i samarbejde med Copenhagen Business School, Ingeniørforeningen i Danmark, Civiløkonomerne, Ingeniørforeningen i Danmark, Danmarks Jurist og Økonomforbund, Analyser, foreningen for Personalechefer i Danmark, PID og Human Consult. Desuden er der hentet respondenter via link til Børsen. Undersøgelsen bygger på 1241 svar fra ledere, hvoraf hovedparten er mellemledere mellem 30 og 50 år. 44 pct. af respondenterne er kvinder. 75 pct. af svarene kommer fra private virksomheder.

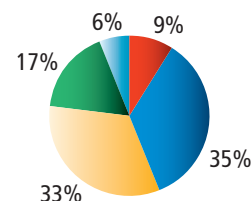
Se hele analysen på: [www.tcc.dk](http://www.tcc.dk)

BørsenFakta

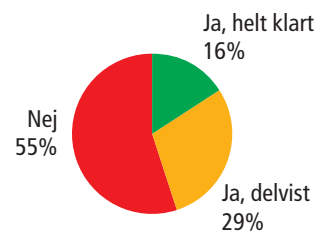
Hvor tilfreds er du generelt med din indsats i relation til at få dine medarbejders fulde potentiale frem?  
Svar i pct.



Hvor tilfreds er du generelt med din nærmeste leders indsats i relation til at få dit fulde potentiale frem?  
Svar i pct.



Er der i din virksomhed formuleret et mål for hvilken forskel netop dit lederskab skal gøre i organisationen?  
Svar i pct.



Meget tilfreds Tilfreds Hverken eller Utilfreds Meget utilfreds

Kilde: The Coaching Company

# Ingen klare mål for

Virksomhederne spilder tid og penge på kurser og uddannelse i coaching, fordi der mangler klare mål for den enkelte leder, og fordi coaching ikke sættes ind i en forretningsmæssig kontekst. Ved at benytte coaching rigtigt, kan produktivt og vækst øges med omkring 30 pct., viser ny undersøgelse

AF SUSANNETHOLSTRUP

Er der i din virksomhed formuleret klare mål for, hvilken forskel netop dit lederskab skal gøre i organisationen? Nej, svarer 56 pct. af lederne; ja delvist, svarer 29 pct., mens 16 pct. svarer med et klart ja.

Resultatet ryster forskere ved Copenhagen Business School og konsulentfirmaet The Coaching Company, der sammen med en række organisationer står bag en ny undersøgelse af virksomhedernes brug af coaching.

»Når der ikke er defineret klare mål for den enkelte le-

der, er det jo svært at coache vedkommende i den rigtige retning,« siger direktør for The Coaching Company Jesper Elling.

Alligevel bruges der masser af ressourcer på at coache i virksomhederne, og lederne er meget positive over for at frigøre medarbejdernes skjulte talenter ved coaching, viser undersøgelsen. Men den afslører samtidig, at lederne mangler en forretningsmæssig tilgang til at anvende metoden.

### Trænger til opsang

»Der er vældig stor opbakning til coaching i virksomhedernes topledelse, de ser gerne lederne tage på kursus i

metoden, men så sker der ikke mere. Evalueringen af coachforløb er katastrofalt dårlig, der bliver ikke regnet på tingene og fulgt op, siger Jesper Elling. Han mener, at såvel kursusudbydere og købere trænger til en opsang.

At coaching ikke er sat i faste rammer i virksomhederne, er en nærliggende forklaring på, at der ifølge undersøgelsen stadig er et uudnyttet potentiale i organisationerne på cirka 30 pct. En tilsvarende undersøgelse sidste år viste også, at produktivitet og vækst kunne løftes med 30 pct., hvis lederne lærer at udnytte egne og deres medarbejders talenter fuldt ud.

En anden tankevækkende konklusion i undersøgelsen er

