

Bilimportør coachet ud af hængedyndet

Nic Christiansen Gruppen lærte at kigge hen over det sorte hul trods hårdt slag fra nye bilafgifter

AF KURT HENRIKSEN

Timing kunne dårligt have været mere dystert. Skatteministerens hammer ramte i slutningen af april sidste år, i de sidste dage af et ellers stærkt forbedret regnskabsår. Den lynhurtige omlægning af bilafgifterne var et hurtigt og hårdt hug, der smadrede alle forventninger og lagde næste års budget i ruiner hos bilimportøren Nic Christiansen Gruppen.

Med hovedsæde i Kolding distribuerer koncernen bl.a. Hyundai og Land Rover, og disse mærker blev ekstra hårdt ramt af opstramningen for gulpladebiler og campere.

»Vi gik helt i sort. Og for første gang i 20 år valgte vi at genåbne vores budgetter og revidere dem i utide,« fortæller adm. direktør Anders Hansen fra Nic Christiansen.

»Senere fandt vi ud af, at vi havde gravet et sort hul ud foran os selv ved at Nedjustere budgettet med 40 pct. på bundlinien.«

»Vi gik helt i sort. Og for første gang i 20 år valgte vi at genåbne vores budgetter og revidere dem i utide«

Erkendelsen kom efter de første møder med et coachingfirma, som udfordrede sortsynet og forlangte en forklaring på, hvorfor det egentlig behøvede at gå så galt. Direktør Jesper Elling fra The Coaching Company blev koblet på i et forløb, der viste sig at blive mere udfordrende og krævende end nogen af de involverede havde forventet.

Hvem siger det

»Når vi forudsagde 40 pct. tilbagegang, spurgte Jesper simpelthen tilbage: Hvem siger det? Så fastholdt vi jo, at en stor del af kunderne pludselig var væk med dags varsel. Men vi måtte jo erkende undervejs, at det også hænger sammen med den historie, man selv vælger at fortælle,« siger Anders Hansen.

Nic Christiansen Gruppen er en gammel, traditionsrig virksomhed med begge fødder solidt plantet i den østjyske muld. Støvet vil nogen måske sige. Det er i hvert fald ikke folk, der normalt bruger penge på varm luft i ringbind.

»Alt hvad vi giver ud, skal helst kunne ses direkte på bundlinien. Vi er jo økonomifolk begge to, og vi har ikke været vant til at bruge penge på lederudvikling,« siger Anders Hansen med et nik hen til koncernøkonomichef Jan Stærmosse Enke, der fortsætter:

»Men Elling er heller ikke en konsulenttype, der bare snakker. Han er meget bundlinieorienteret, og der er hele tiden en logisk kobling mellem de bløde værdier og det konkrete potentiale. Return on coaching, som han kalder det,« siger Jan Stærmosse Enke.

Bestyrelsen havde i forvejen presset på for mere investering i lederudvikling, så der blev nikked ja til en ellers hundedyr udskrivning for et coaching forløb. I første fase blev hver enkelt leder og mellemlider, der deltog, bedt om at lave et »accelerationsprojekt«, der skulle hjælpe med at bringe bundlinien tilbage på sporet. Det sorte hul i budgettet blev simpelthen brudt ned i småstykker, hvor alle skulle bidrage til en bro over hullet.

»Fra starten var der ikke nogen, der bød ind, men konkurrencegenet tog hurtigt over,« husker Jan Stærmosse Enke.

»Men i modsætning til et traditionelt kursusforløb, hvor ringbindet bare ryger op på hylden bagefter, så fangede bordet her. Man forpligtede sig simpelthen til et bestemt økonomisk mål.«

På dette tidlige tidspunkt var coaching-guruen klar med et beroligende mantra: Du skal ikke være så bange, selvom du måske skal finde fem mio kr. Jeg skal nok give dig værktøjerne til at frigive potentialet, lød det.

Ind under huden

»Elling brugte en del tid på at introducere os til coaching begrebet og få det ind under huden på os. Teknikken er at spørge helt ind til, hvad der i virkeligheden motiverer den enkelte. Hvorfor er du her, og hvad tænder du på i jobbet,« forklarer Anders Hansen.

»Når man så har en given problemstilling, er det alfa og omega, at løsningsforslaget liner op med spidsen af ens egen behovspyramide. Her er coachens opgave at finde frem til svaret uden selv at give det.«

»Nu tænker vi mere over i det mindste at lade ideerne flyve ud over rampen, inden de skydes ned«

Det har også noget at gøre med konstruerede barrierer kontra reelle barrierer. De første skal folk selv lære at afmontere. I Nic Christiansens tilfælde var det f.eks. en forestilling om, at koncernens detailforretninger ikke er så gode til at sælge brugte biler.

»Vi kan gå rundt og bekræfte os selv i, hvor svært det er. Men ofte er den slags en selvopfyldende profeti, der kan udfordres med de rigtige spørgsmål,« siger Jan Stærmosse Enke.

»Meget af det er et spørgsmål om begejstring, om at få frigjort noget energi. I den fase, hvor man er på vej ned i hullet, er der for megen negativ energi. Men selvom omgivelserne godt kan sætte et uheldigt præg, kan man selv vælge, om man vil se begrænsningerne eller de muligheder, der trods alt også er.«

De er ikke blevet helt religiøse på Kolding-egnen. Men de erkender, at det også handler meget om psykologi og stemning, når man indfører coachingbaseret ledelse, der også bruges fremadrettet som idegenerator hos Nic Christiansen. Og selvom de nu har en stor investering at forsvare overfor omverden og bestyrelse, så fornemmer man klart, at de har fået valuta for pengene.

»Coaching bliver nu en integreret del af vores lederværktøjer fremover. Der er en tydelig forskel på lederstilen nu i forhold til for et år siden,« siger Anders Hansen, og suppleres af økonomichefen:

»Vi er også blevet mere opmærksomme på positiv/negativ-faktoren, for bilbranchen har traditionelt en hård mandejargon med en rå tone. Nu tænker vi mere over i det mindste at lade ideerne flyve ud over rampen, inden de skydes ned,« siger Jan Stærmosse Enke.

Det har hjulpet

Men har det virket? Hvis vi vifter al fimsen af positivt pladder væk – kigger vi så stadig på et sort hul eller en sort bundlinie?

»Det bliver nok et sted midt imellem i år i forhold til det oprindelige budget og den pessimistiske udgave lige efter indgrebet,« siger Anders Hansen.

»Men jeg er overbevist om, at resultatet ville have været væsentligt lavere, hvis vi ikke havde gjort det her.«

I alt har cirka 45 ledere og mellemledere hos Nic Christiansen gennemgået coachingforløbet, og de er nu igang med at bruge og udbrede værktøjerne til resten af organisationen.

kurt.henriksen@borsen.dk