

# Acceleration og sammenspilning af direktioner

**Direktionen eller ledergruppen er uden tvivl den gruppe af personer i virksomheden, der har den største mulighed at præge den samlede resultatskabelse. I mange situationer holder direktionen virksomhedens skæbne i sine hænder.**

Alle organisationens øjne hviler på direktionen: gør direktionsmedlemmerne det de selv prædiker? Er direktionen rollemodel? Og set i lyset af Coaching Baseret Ledelse® er et rigtig godt spørgsmål: I hvilken grad evner direktionen at vække organisationens fulde potentiale til live til gavn for kunder, medarbejdere, ledere og aktionærer? Vi taler med andre ord om det ledelsesmæssige bidrag til virksomhedens resultatskabelse. Vi kalder denne økonomiske sammenhæng for Return on Leadership.

Direktionen sidder med nøglen til den ønskede acceleration af resultatskabelsen. Vores forskningsresultater har gang på gang vist, at der i de danske virksomheder gemmer sig et ukapitaliseret organisatorisk merpotentiale på minimum 30 %. Et potentiale, der frigjort og kanaliseret ind i de resultatbærende forretningsprocesser kan øge virksomhedens resultatskabelse voldsomt. Vi har været vidner til omsætnings- og indtjeningsfordoblinger på bare 24 måneder.

Direktionen rummer en formidabel ledelseskraft, når direktionen optræder som et sammenspillet team, der målrettet arbejder på at italesætte, synliggøre, mobilisere og kapitalisere organisationens fulde potentiale.



*Vi havde behov for at få udviklet ledergruppen fra at være en gruppe af ledere, der mødtes, men i øvrigt primært varetog deres respektive divisioners interesser, til at være et hold, der i fællesskab tog ansvar for at udvikle den totale forretning. Vi havde ligeledes behov for at få igangsat en positiv dialog i virksomheden om muligheder og succeser frem for om begrænsninger.*

*Ledergruppen har gennemført et træningsforløb og har fået personlige coachingsessions. Der er igangsat tilsvarende forløb for alle afdelingsledere. Den læring, de har fået, holdes ved lige gennem netværksgrupper. Og der er uddannet en HR medarbejder som Coach. Vi har fået et fælles sprog og nogle værktøjer, som gør det lettere at holde målene i fokus. Og vi er blevet bedre til at tage temperaturen på, hvordan vi fungerer som hold. Jeg er sikker på, at den coaching baserede tilgang vil bidrage til at give energi og udnytte de enkelte medarbejders potentialer bedst muligt.*

*Adm. direktør Birgit W. Nørgaard, Carl Bro Gruppen*

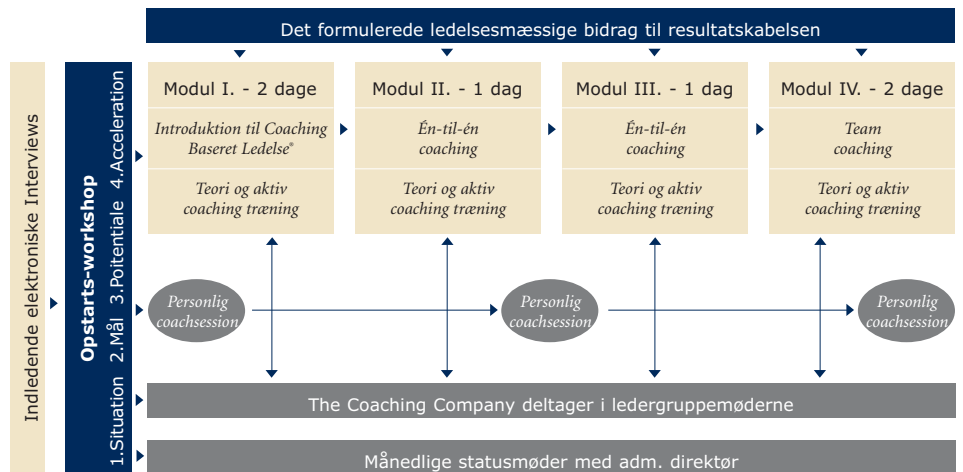


En 8 mand stor ledergruppe med enestående resultater bag sig og en samlet anciennitet i firmaet på 96 år var vores udgangspunkt, da vi besluttede, at vi stadig kunne blive bedre ledere, og at det faktisk var en forudsætning for succes i det fremtidige konkurrencebillede. Vi lavede den målsætning, at medlemmerne i ledergruppen skulle toppe i deres performance den dag de gik på pension, og at ledergruppen som samlet enhed skulle være den stærkeste i markedet. Med denne indgangsbøn gik vi sammen på skolebænken hos The Coaching Company, fordi deres coachingmodel er direkte og udfordrende og sikrer, at indstuderede roller og indebrændte holdninger bringes frem i lyset med respekt for enkeltmedlemmer og gruppens fællesskabsfølelse. Alene træningen ledergruppens medlemmer imellem er så kraftfuld, at vi i løbet af uddannelsesforløbet har fået syn for forretningsmæssige og ledelsesmæssige problemstillinger, som ubevidst blev fortrængt i den gamle ledelsesform. Et entydigt fælles begrebsapparat for effektiv coaching har ubevidst allerede vist resultater i den måde hvorpå vi træffer beslutninger og udnytter det medarbejderpotentiale, der bobler kraftigt omkring os.

Adm. direktør Terje List, Matas A/S

### Det principielle forløb

Forløbet bliver naturligvis skræddersyet fra virksomhed til virksomhed. Men der er en række fælles træk som har vist sig at være særdeles effektive.



Eksempel på et 6 måneders forløb, hvor der bliver tilknyttet to til tre Coaches fra The Coaching Company. Uddannelserne Executive Coach og Master of Coaching Based Leadership® - MCBL® tilbydes også som interne forløb.

- **En for alle, alle for en.** Samtlige medlemmer af direktionen skal deltage, uden undtagelser. Er det således at f.eks. lederne af stabsfunktioner deltager på direktionens møder, anbefaler vi, at disse også deltager.

- **Det forretningsmæssige udgangspunkt.** Vi begynder forløbet med en foranalyse, hvor vi afdækker hvert enkelt direktionens medlems opfattelser af områderne: Mål, situation, yderligere potentiale, direktionens mulige acceleration, klarhed om eget bidrag, samspillethed og loyalitet i direktionen m.v.

- **Opstarts-workshop.** Her afrapporteres foranalysen, og der etableres fuldstændig konsensus om mål, situation, potentiale og ønsket acceleration. Dagen afsluttes med en formulering af det

ønskede ledelsesmæssige bidrag i direktionen til resultatskabelsen. Denne afsluttende formulering er overliggende for alle øvrige aktiviteter.

- **Personlige coachforløb.** Samtlige medlemmer af direktionen kommer i et personligt coachforløb med en professionel TCC Coach. Målet er at støtte, udfordre og assistere det enkelte direktionens medlem i at pakke sit fulde potentiale ud i relation til såvel direktionens arbejde som direktørernes egen linieledelse.

- **Undervisning i Coaching Baseret Ledelse®.** Direktionen bliver indført i filosofien i Coaching Baseret Ledelse® og får tilført helt konkrete relevante coachingværktøjer inden for én-til-én coaching og team coaching. Det er bl.a. denne kompetence- og metodetilførelse,

der muliggør den ønskede acceleration af den ledelsesmæssige effekt hos direktionen og dens medlemmer.

- **Det "nye" direktionens møde.** Et af de væsentlige omdrejningspunkter for direktionens arbejde er de faste, næsten uforanderlige direktionens møder, som – karikeret beskrevet – er forum for afrapportering, sagsbehandling af driftsspørgsmål og markedsføring af direktørernes egne lokale succeshistorier. Direktionens møder skal være det sted, hvor der tankes op, og hvor der er en høj grad af nytænkning og refleksion. Emnerne skal have relevans for alle og skal have afgørende indflydelse på virksomhedens resultatskabelse. Med det mål at "løfte" direktionens møder deltager en professionel Coach fra The Coaching Company på to til fire møder.



Efter nogle turbulente år, hvor bl.a. Posten Sverige trak sig ud af ejerskabet og halvdelen af omsætningen forsvandt, besluttede ledelsen i PNL sig for, at nu skulle fokus rettes mod rationalisering, acceleration og yderligere udnyttelse af potentialet i såvel ledelsen som i hele selskabet. Der blev gennemført et rationaliseringsprogram, og The Coaching Company assisterede med accelerationen, hvor målet var sammenspilning og acceleration af direktionen samt aktivering af virksomhedens fulde potentiale. Hver enkelt topleder skulle accelereres i sit bidrag til resultatskabelsen og coachingprogrammet med team- og individuel coaching har bidraget til et stærkere indbyrdes samarbejde i ledelsen, en bedre udnyttelse af de komplementære kompetencer og til den konkrete resultatskabelse.

Adm. direktør Benny Rhe Hansen, Pan Nordic Logistics