

Foto: MORTEN JUHL



“

Det er en form for opvågning, hvor man lader medarbejderne komme med løsninger, i stedet for at jeg kommer med dem. Jeg er dog stadig i den fase, hvor jeg føler, at jeg er meget klog, og at jeg oftest har de bedste løsninger.

Terje List, Matas-direktør om Coaching-Baseret Ledelse

#### ▼ Ledelse

■ Coaching-Baseret Ledelse går ud på, at lederen skal coache i stedet for at give ordrer, for dermed at få udnyttet medarbejdernes potentiale til fulde.

■ Når lederen skal lære at coache, indgår vekommende typisk i et coachforløb, der strækker sig over et halvt år. Her skal lederen i personlige coachsessions med en ekstern konsulent få sat fokus på bl.a. lederens eget udnyttede potentiale, visioner, formål og ledelsesrolle.

■ Coaching Analysen 2004 viser, at to ud af tre ledere ikke evner at få det fulde potentiale frem i virksomheden, og at hver anden leder ikke har et klart mål for sit lederskab. Coaching Analysen blev præsenteret i sidste uge for godt 200 af erhvervslivets spidser hos The Coaching Company i Hørsholm.

mzj

# Matas-chef i brat opvågningen

**Personlig udvikling** Et coachingforløb fik Matas-direktøren, Terje List, til at blive mere opmærksom på medarbejdernes ressourcer og prioritere skarpere i sit privat- og arbejdsliv.

Af Mai Zeilund Jessen

Det startede med et frit fald fra en stige, hvor Matas-topchefen Terje List slog foden så alvorligt, at den var to måneder om at komme til sig selv igen. Kort efter gik han i et intensivt coachingforløb, og de to oplevelser har sat tingen på spidsen for Matas' 39-årige direktør.

»Coaching gør lige så ondt og er lige så begivenhedsrigt som at falde ned af en stige, fordi man bliver konfronteret med emner, som man ellers fortrænger,« siger Terje List om coachingforløbet hos Jesper Elling fra The Coaching Company.

Det personlige coachforløb begyndte for godt en måned siden, og på vej hen til sin bil, efter den første session med Jesper Elling, var Terje List oprørt – næsten gal, fordi han var blevet tvunget til at svare på spørgsmål, der kan have fremtidige konsekvenser for hans arbejdsliv. Men så kom erkendelsen af, at hans visioner kan organiseres anderledes, og at der skal være en sammenhæng mellem alle hans mål – både de private og det arbejdsmæssige.

»Ofte kæmper man sig ud af problemerne, når man som jeg er i en etableringsfase med tre små børn og samtidig har et krævende job. Nu har jeg jo ild bag, men jeg er blevet bedre til at smide facaden og åbne for nogle mere menneskelige kvaliteter. Arbejdslivet og privatlivet skal indgå i en symbiose, ellers kan man ikke skabe succes,« siger Terje List som sammen med sin kone, Lise-Lotte, der arbejder i Novo Nordisk Engineering, har tre børn

under fem år. I perioder har Terje List dog så travlt, at det er Lise-Lotte, der må trække hele læsset.

»Man bliver nødt til at rykke for fuld udblæsning engang imellem som leder – og det skal man også – bare ikke hele tiden,« siger Terje List.

#### Det er set før

Ifølge Terje List er Coaching-Baseret Ledelse dog gammel vin på nye flasker, og ledelsesgruppen i Matas havde længe talt om, hvordan Matas kunne øge resultaterne ved at se på medarbejderudviklingen, for med sine 291 butikker er det danske marked mættet for yderligere ekspansion.

Derfor skal Matas ifølge Terje List vokse i de eksisterende butikker, og det gøres bedst ved at udnytte medarbejdernes energi. Motivationen til at forandre har Terje List bl.a. fået via sit coachingforløb.

»Det er en form for opvågning, hvor man lader medarbejderne komme med løsninger, i stedet for at jeg kommer med dem. Jeg er dog stadig i den fase, hvor jeg føler, at jeg er meget klog, og at jeg oftest har de bedste løsninger. Det er naturligvis en stor fejl, hvis det betyder, at der er mindre plads til medarbejdernes udfoldelsesmuligheder. Men jeg lever jo en luksustilværelse, for jeg har blandt medarbejderne og kollegaerne i Matas en masse gode kræfter, som skal udnyttes. Det er jeg blevet bedre til at se nu. Udnytter man alle disse kræfter til fulde, vil det i sidste ende skabe resultater på bundlinjen,« siger Terje List.

Derfor vil han forsøge i højere grad end i dag at få medarbejderne til at føle en form for ejerskab for strategier og initiativer.

»Når medarbejderne føler, at det er deres ideer, vi arbejder med, og når de har været med til at lægge stenene, så giver det mere energi. Alle har et behov for at have et ejerskab i en eller anden form,« siger Terje List.

**Kigger på medarbejderne**  
Med ankomsten af de tyske konkurrenter, Schlecker og Douglas, er konkurrencen skærpet betydeligt for den blåstrøbede kæde. Det giver endnu et incitament til at kigge nærmere på Matas' godt 2.000 medarbejdere.

»Vi har i dag mange steder i detailbranchen de samme produkter, derfor er menneskene bag det og dermed oplevelsen for kunden afgørende for succes, med mindre vi er ovre i discountsektoren,« siger Terje List.

Matas har haft fuld damp under kedlerne, siden Terje List i marts 2000 overtog roret for den frivillige kæde. Omsætningen er i den periode steget med godt en fjerdedel til cirka tre mia. kr. i år, og butiksom sætningen er markant forbedret. Terje List begrunder først og fremmest succesen med en mere aggressiv markedsføring, som blev sat i gang for tre år siden.

En god leder definerer Terje List som en person, der er en stærk bagstopper, som medarbejderne altid kan regne med, en som er klar i sine budskaber, og som kan fange og sammensætte medarbejdernes gode ideer.

»Man behøver jo ikke at være genial for at være leder i dag, men man skal være god til at samle de løsninger, der kommer fra medarbejdere og kunder, til et hele,« siger Terje List.

Derfor vil han forsøge i højere grad end i dag at få medarbejderne til at føle en form for ejerskab for strategier og initiativer.

mzj@berlingske.dk

ord der fører til noget

**Ved du, hvordan du får Henrik og 375.000 andre læsere\* til at stoppe op ved din jobannonce?**

På Human Resource Træf 2004 sætter Business-Job fokus på den gode jobannonce med en række spændende og inspirerende aktiviteter.

**Få foretaget en mini-analyse af din jobannonce**  
Savner du konkrete råd til din jobannonce? Ring til Trine Arlyng på telefon 33752560 og aftal en tid til en mini-analyse, eller klg forbi standen. Husk at medbringe kopi af den annonce du ønsker at få vurderet.

**Kom til live-kåring af 3. kvartals bedste jobannoncer**  
Torsdag 7. oktober kl. 13.00 afholdes dommermøde direkte på standen og du får mulighed for at følge dommernes bedømmelse af de nominerede jobannoncer. Vi kan love dig en inspirerende time som helt sikkert vil give dig gode ideer og input til dine egne jobannoncer.

**Vind tekstkursus eller en personlig coach**  
Under hele messen afholder Business-Job publikumsafstemning om kvartalets bedste jobannoncer. Stem med og deltag i konkurrencen om et lærerigt tekstkursus med sprog-eksperten Mogens Løj eller personlige coachingtimer hos Scandinavian Leadership.

**Vi ses på stand 148-150 i Øksnehallen 6.-7. oktober.**

Med venlig hilsen  
Berlingske Tidende Annoncesalg

\* Indeks DE&G Gallup Marketing 1H 2004