



I forgrunden direktør Jesper Elling og direktør Bettina Clement, The Coaching Company, der står for coach-undersøgelsen, og bag dem professor Henrik Holt Larsen, Handelshøjskolen i København, der er garant for undersøgelsens videnskabelige lodighed.

Mellemliderne kan gøre det bedre

Produktivitet og vækst kan øges markant i såvel private virksomheder som i offentlige organisationer, hvis lederne formår at udnytte deres medarbejders evner bedre.

Det viser en ny stor coach-analyse baseret på knap 1500 ledere

AF SUSANNETHOLSTRUP

De danske mellemlideres bidrag til bundlinjen kan øges med 30 procent, hvis de lærer at udnytte deres egne talenter og deres medarbejdere fuldt ud. Men det formår kun hver tredje leder.

Det er konklusionen i en stor coach-undersøgelse, der bygger på svar fra knap 1500 ledere og specialister organiseret fortrinsvis i Civiløkonomerne, Ledernes Hovedorga-

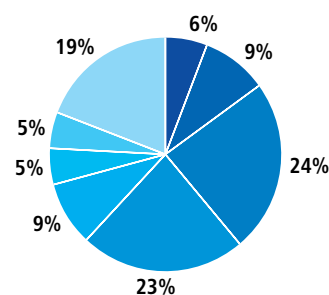
nisation, Ingeniørforeningen og Djøf. Konsulentfirmaet The Coaching Company i Hørsholm står bag undersøgelsen, og professor ved Handelshøjskolen i København, Henrik Holt Larsen, er garant for den videnskabelige værdi af konklusionerne.

»Alle synes, at coaching er meget vigtigt, og langt de fleste vil gerne have meget mere af det. Alligevel tilbyder de af tre virksomheder ikke deres ledere mulighed for per-

Udnyttet potentiale

»Hvor meget yderligere potentiale (motivation, tid, kreativitet, ideer, salg mv.) vurderer du at der findes i din organisation, som ikke kommer frem grundet manglende coaching af mellemledere og medarbejdere?«

- <10 pct.
- 10 pct.
- 20 pct.
- 30 pct.
- 40 pct.
- 50 pct.
- >50 pct.
- Ved ikke



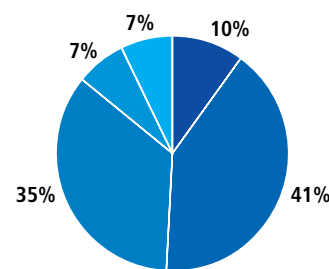
Kilde: The Coaching Company

Børsen

Mangler coach-evner

»Hvor gode mener du generelt lederne i din virksomhed er til at få medarbejdernes fulde potentiale frem?«

- Alle er gode
- Halvdelen er gode
- Nogle få er gode
- Står generelt slemt til
- Ved ikke



Kilde: The Coaching Company

Børsen

sonlig coaching. Billedet svarer til at tjekke undervognen og opdage, at skruetrækkeren går igennem de fleste steder,« siger professor Henrik Holt Larsen.

Andre hovedkonklusioner i undersøgelsen er:

- Hver anden leder har ikke et klart mål for sit lederskab
- Kun hver sjette leder sætter tid af til coaching af sine medarbejdere
- To ud af tre ledere mangler viden om og erfaring med coaching
- Kun hver fjerde virksomhed tilbyder sine ledere uddannelse inden for coaching

Stort set alle de adspurgte mener, at personlig coaching forbedrer lederens resultater, men kun få virksomheder satser altså på at øge produktivitet og vækst gennem coaching, viser undersøgelsen.

Flaskehals

»Mangel på coaching i virksomhederne kan ses som en flaskehals i forhold til at øge vækst og lønsomhed i virksomhederne,« siger direktør og partner, Jesper Elling, The Coaching Company.

En tredjedel af undersøgelsens svar er givet af offentligt ansatte ledere og medarbejdere, men den store forskel mellem offentlig og privat ledelse bekræftes ikke her. De offentlige organisationer benytter lidt hyppigere ekstern coach end de private, hvor det i reglen er nærmeste chef, der står for coachingen.

Direktør og partner i The Coaching Company, Bettina Clement, tilskriver den store interesse for coaching, at det er en ledelsesform, der passer godt til de skandinaviske samfund, hvor hierarkier og kontrol erstattes med decentral beslutninger, motiverede medarbejdere, der må og kan træffe beslutninger – kort sagt selvledelse.

»Coaching går ud på at øge mellemliderens bidrag til bundlinjen ved at mobilisere og identificere deres skjulte talenter. Enhver leder bør vide, hvad hver enkelt medarbejder brænder for, og så dre-

je den enkelte i den retning – det øger den personlige produktivitet,« forklarer Bettina Clement.

Feedback

Hun advarer dog mod at forveksle coach med »misforstået hensynbetændelse« hos de ledere, der ikke tør give ordentlig feedback af frygt for at ødelægge medarbejderens motivation.

»Hvis en medarbejder spiller sit talent, har vedkommende krav på at få klar besked om det,« supplerer Jesper Elling.

Han understreger, at coaching snarere går ud på at lede ved at stille spørgsmål, så medarbejderne ved selv at finde de rigtige svar udvikler sin selvstændighed.

Modefænomen

»Efter flere år, hvor der er sparet efter grønthøstermetoder i virksomhederne, er der nu behov for at få mere ud af de medarbejdere og ledere, der er tilbage,« siger Jesper Elling. Det viser undersøgelsen. Og det viser de mange ledelsesbøger, der er udgivet om emnet de seneste måneder.

Professor Henrik Holt Larsen finder det paradoksalt, at flere af coach-bøgerne er amerikanske, da netop den amerikanske kultur strider mod flere af de grundlæggende principper inden for coaching, herunder mindre kontrol og stor decentralisering.

Men han afviser, at coaching er et modefænomen, som snart vil blive afløst af nye »buzz words«.

»Det er sandsynligt, at man taler meget mindre om coaching om fem år, men så skyldes det, at det er blevet lige så almindeligt og indarbejdet som medarbejderudviklingssamtalerne, MUS, er det i dag,« forudser professor Henrik Holt Larsen.

The Coaching Company fremlægger den nye undersøgelse på konferencen »Coachingdagene 2004« den 8. og 9. september på Teknologisk Institut i Taastrup.

susanne.tholstrup@borsen.dk