

COACHING-BASERET LEDELSE

Begrebet stammer fra USA og har vundet mere og mere indpas i erhvervslivet specielt de seneste to år. Coaching-baseret ledelse (CBL) går ud på at få udnyttet alt potentiale i en virksomheds medarbejderstab ved, at lederne coacher i stedet for at udstikke ordrer. I sidste ende skal virksomheden ved coaching baseret ledelse kunne accelerere bedre resultater.

Coaching-baseret ledelse på skemaet

Coaching-baseret ledelse skal aktivere alt potentiale hos medarbejdere og ledelse. Ulempen er, at det kan medføre stor usikkerhed hos den enkelte medarbejder

AF MAI ZEILUND JESSEN

Den øgede konkurrence og presset på virksomhederne om hele tiden at kunne omstille sig lægger appelsiner i turbanen på coachingvirksomheden The Coaching Company i Hørsholm, som tilbyder top- og mellemlidere coaching-baseret ledelse (CBL) og en uddannelse som executive coach.

»Medarbejdere og ledere i en virksomhed har typisk mellem 20 og 50 pct. udnyttet potentiale, som bare venter på at blive brugt. Ved at aktivere dette potentiale kan man forbedre bundlinjen væsentligt,« siger direktør og partner i The Coaching Company, Jesper J. Elling.

Konsulenterne Jesper J. Elling og Bettina Clement, som begge har mange års erfaring i konsulentbranchen, etable-

rede i oktober sidste år The Coaching Company, da de kunne se, at virksomhederne i stigende grad har brug for coaching.

»Rammerne for ledelse har ændret sig mere end nogensinde de seneste tre år.

Kompetenceniveau

Medarbejdernes kompetenceniveau er i dag ofte højere end cheferns, og lederens eneste eksistensberettigelse er derfor hans evne til at motivere og lede medarbejderne,« siger Jesper J. Elling.

CBL skal i modsætning til meget andet konsulentarbejde ikke komme med løsningsforslag til den enkelte virksomhed. I stedet skal konsulenterne støtte lederne til at motivere medarbejderne til selv at finde løsninger og

derved udnytte alt potentiale hos den enkelte.

»Mange virksomheder er i dag fortsat ekstremt presede, men pisk og gulerod virker ikke mere, når man skal få medarbejderne til at løbe stærkere.

Sammenhængen mellem ledelse og resultat er blevet transparent, og det handler derfor om at accelerere medarbejdernes bidrag til at skabe bedre resultater,« siger direktør og partner i The Coaching Company, Bettina Clement.

The Coaching Company forlanger af lederne, at de skal levere bedre resultater, når coachingforløbet, som typisk varer seks måneder, er slut. Kun en ud af tre virksomheder støtter lederne til at coaching som et væsentligt element i ledelsen.



FOTO: MAGNUS MØLLER

Medarbejdernes kompetenceniveau er i dag ofte højere end cheferns, og lederens eneste eksistensberettigelse er derfor hans evne til at motivere og lede medarbejderne,« siger Jesper J. Elling der sammen med Bettina Clement står bag The Coaching Company

»Det er ifølge professor på Handelshøjskolen i København, Niels Åkerstrøm Andersen, ikke kun positive effekter denne form for ledelse medfører.

»Virksomhederne skal i dag være parat til hele tiden at skulle omstille sig, og den fleksibilitet skal være overalt i organisationen.

Der er ikke tid til, at lederen først skal udtænke strategier,« siger Niels Åkerstrøm Andersen. Verden er i dag dække sig ind,« siger Niels

Åkerstrøm Andersen. Niels Åkerstrøm Andersen peger alligevel på, at CBL sammen med andre HRM-redskaber vil vinde mere og mere ind.

»Virksomhederne skal i dag være parat til hele tiden at skulle omstille sig, og den fleksibilitet skal være overalt i organisationen.

Der er ikke tid til, at lederen først skal udtænke strategier,« siger Niels Åkerstrøm Andersen. Verden er i dag dække sig ind,« siger Niels

densen mere kompleks bl.a. på grund af globaliseringen, og virksomhederne ved derfor aldrig, hvad morgendagen bringer.

Mange omstillinger

»Virksomhederne er i dag i gang med mange omstillinger, og derfor er det vigtigt at købe folks engagement. Usikkerheden kræver også, at medarbejderne i højere grad selv tager ansvar og tilpasser

sig. Ideen om at lede medarbejderen til at lede sig selv er derfor meget tidssvarende,« siger Niels Åkerstrøm Andersen.

Skaber resultater

Professor på Handelshøjskolen i Århus, Steen Hildebrandt, regner stærkt med, at CBL vil vinde mere og mere frem.

»Det er helt åbenlyst, at der tales og skrives mere og mere

om CBL. På langt sigt er der derfor ingen tvivl om, at virksomhederne vil arbejde seriøst med coaching, fordi det skaber resultater,« siger Steen Hildebrandt.

Hos Human Consult, som er et netværk, der binder godt 2.000 HR- og personaleledere sammen, kan man endnu ikke se, at lederne har taget CBL til sig.

»Lederne er blevet mere bevidste om CBL, men vi kan endnu ikke se, at det har vun-

det indpas,« siger partner i Human Consult, Bjarke Nørremark.

Coaching Analysen fra november sidste år udført af bl.a. Handelshøjskolen i København og The Coaching Company viste, at to ud af tre danske ledere stadig mangler kompetence, evne og lyst til at coache sine medarbejdere, og at 83 pct. af de danske ledere derfor ikke afsætter tid til at coache sine medarbejdere.

Hvordan virker coaching-baseret ledelse?

Benny Rhe Hansen, direktør i Pan Nordic Logistic.

Pan Nordic Logistic er ejet af Post Danmark og Post Norge, som stiller krav til bundlinjen.

Hele direktionen er i gang med at udanne sig i coaching, og målet er allerede i år at nå en resultatsvækst på 15-20 pct.

»Vi skal alle som et team se, hvordan vi kan få aktiveret det uudnyttede potentiale, så vi kan nå den fastsatte vækst. Virksomheden står godt, men vi kan stå endnu stærkere,« siger Benny Rhe Hansen.

Benny Rhe Hansen erkender, at målet om en vækst på 15 pct. er sat højt, men han er overbevist om, at virksomheden når målet ved at visualisere de værdier, som medarbejderne sidder med i forvejen og arbejde med dem.

Pan Nordic Logistic har 158 ansatte, hvoraf de fleste er højtuddannede ledere. Alt praktisk arbejde har virksomheden udliciteret.

Christian Wieth, afdelingsleder i Novozymes

Christian Wieth arbejder i salgs- og marketingsafdelingen, hvor han implementerer e-businessløsninger i virksomheden.

En del af hans job går ud på at få medarbejderne og ledelsen til at realisere deres potentiale.

»Jeg er blevet bedre til at påvirke og bakke andre op ved at spørge rigtigt, så medarbejderne selv finder den rigtige løsning.

Der bliver i dag brugt rigtig meget tid i virksomheder på at håndtere ikke-værdiskabende problemer i stedet for at tage fat i det potentiale, der er til stede,« siger Christian Wieth.

Målet med coachforløbet er at få frigjort nogle ressourcer i virksomheden ved at arbejde på værdiskabende ting.

»Det vigtige er, at medarbejdergruppen selv kommer med løsningen i stedet for, at ledelsen skubber det ned i halsen på dem,« siger Christian Wieth.

Novozymes har 3872 medarbejdere

Per Hansen, adm. dir. i Ingeniørernes Arbejdsløshedskasse.

»Jeg kan bruge CBL til at hjælpe medarbejderne til at nå deres mål. Vi er i virksomheden blevet bedre til at køre processer igennem og nå resultaterne,« siger Per Hansen. Målet med coachingen er at øge medarbejdertilfredsheden og dermed loyaliteten over for arbejdspladsen for derigennem at forbedre bundlinjen. Per Hansen afsluttede et seks måneders coachforløb for godt tre uger siden, og en lang række medarbejdere har været på et todages coachkursus

»Jeg er blevet bedre til at skabe teams og sammen er vi opmærksomme på, at vi skal nå hinanden i grupperne, så vi lettere kan nå resultater,« siger Per Hansen.

Ingeniørernes Arbejdsløshedskasse har 95 medarbejdere.

Pernille Holmstrøm, personalechef i webbureauet Framfab.

Pernille Holmstrøm har ansvaret for udvikling og uddannelse af virksomhedens personale og kan både bruge CBL i sin egen afdeling og i hele organisationen. Hun afsluttede et seks måneders coachforløb i marts måned i år. Under coachforløbet mødtes hun med sin faste coachmakker, som er leder i en anden virksomhed, en gang om ugen for at træne i coaching.

»Coaching går ud på at blive god til at udnytte potentialerne, overvinde barriererne og se nye handlingsmuligheder - bl.a. ved at guide, lytte og stille de rigtige spørgsmål. I coaching kigger man fremad mod et mål i stedet for at kigge på årsagen,« siger Pernille Holmstrøm.

Udgangspunktet for coaching var for Pernille Holmstrøm ikke at forbedre virksomhedens bundlinje men at coache medarbejderne til at tage ansvar, ejerskab og engagere sig - for i sidste ende at levere nogle bedre resultater.

»Coaching står dog langt stærkere, hvis man skal forbedre bundlinjen. Det er dog ikke altid, at coaching er den bedste metode at bruge, nogle gange er rådgivning bedre,« siger Pernille Holmstrøm.

Framfab har 70 medarbejdere.