



# KONSULENTPRISEN 2008

– ERFARINGER OG PERSPEKTIVER



DANSK MANAGEMENT RÅD  
– EN DEL AF DTI



# TITEL

## Coloplast +25 pct. Leadership Program 2007

### Casebeskrivelse

#### Særpræg og unik karakter

##### Lidt introduktion

Vi (Coloplast) besluttede i starten af 2007 at sætte yderligere fokus på kundeorienteringen. Vi formulerede forretningsstrategien om at tredoble værdien af vores produkt pipeline og at fordoble hastigheden på innovation i R&D.

En særdeles ambitiøs plan for de næste 5 år i Coloplast. Yderligere ønskede vi flere tværgående synergier mellem Global Marketing, Global R&D og Commercial Excellence.

Der blev besluttet en række omfattende organisatoriske forandringer – ja, de mest markante i firmaet gennem en længere årrække, og ca. 400 medarbejdere og ledere blev ”kastet op i luften” billedligt talt.

Logikken var ligetil; Få rykket rundt på folk til deres nye afdelinger og nye kontorpladser, få besat ledige stillinger så hurtigt som overhovedet muligt, lad os ”holde hjulene i gang”, gøre overgangen så kort og ”blid” som mulig, og lad os endelig ikke forstyrre afdelingerne og lederne unødvendigt. Alt sammen med intentionen om at reducere en ofte set nedgang i performance – og sommetider også i motivationen – blandt medarbejderne som konsekvens af gennemgribende organisationsændringer.

En række samtaler og kreative brainstorme mellem John Raabo Nielsen, Sys Boe Monefeldt og TCC forandrede imidlertid logikken markant. Perspektivet blev ændret til spørgsmål som:

Hvad nu hvis det ikke er en naturlov, at der altid følger en ”downhill” periode i hælene af en organisationsændring?

Hvad nu hvis vi også denne gang, ser forandring som en oplagt læringsmulighed for vores ledere?

Hvordan skal ledelsen tænke om situationen for at give sig selv de bedste betingelser for at lykkes?

Hvad nu, hvis ledelsegruppen også tager ansvar for den meningskabende kontekst for ”begivenheden” (læs: or-

ganisationsændringen) og ikke instinktivt går i ”eksekveringsmode”?

Efter moden overvejelse blev det besluttet at ”italesætte” en mere produktiv og potentialefokuseret virkelighed og fremtid for den nye organisation.

Alle Vice Presidents, ca. 22 personer, blev taget ud af hektisk ”eksekverings mode” for at skabe den anderledes kulisser for lederteamet og for at italesætte den foranstående forandringsproces på en anden måde.

En dag blev således ”ubarmhjertigt” hevet ud af meget travle menneskers kalendere, og vi allokerede tid til ”italesættelse” af det rette lederskab.

Denne dag arbejdede ledelsen, HR og TCC side om side.

#### Dagen resulterede i en række erkendelser:

- Hvis vi ikke ændrer den fundamentale tænkning omkring den nye udfordring og hvad der skal til, når vi ikke i mål.
- ”Transportmidlet” der skal ændre de 400 personers tænkning og bidrag er et dramatisk øget fokus på udøvelse af det rette ”leadership” alle steder i de tre berørte afdelinger.
- Det stod også klart, at ledergrupperne samlet og hver for sig skulle sammenspilles yderligere for at løse opgaven. Der skulle etableres et nyt fælles sprog for ledelse og de ledelsesmæssige kompetencer hos lederne på alle niveauer skulle løftes markant. I alt ca. 70 ledere.

Resultatet blev gennemførelse af lederudviklingsprogrammet hvor alle 70 ledere nu har været igennem: personlig coaching, undervisningsdage, workshops m.v.

Hver leder fik sit personlige ”accelerationsprojekt” og hver ledergruppe fik et fælles projekt. Mere end 75 konkrete initiativer direkte pegende mod opfyldelse af den ambitiøse strategi blev sat i luften og skulle levere bevismaterialet for den nye organisation’s ”eksistensberettigelse”.

Det første projekt handlede om at skabe ”mening” omkring forandringen, således at medarbejderne ”koblede” sig på.

Vi havde aldrig selv lagt så meget vægt på, at det skal være "meningsfyldt" og virke motiverende for den enkelte at deltage på "rejsen" mod "triple og double". Normalt ville vi have fokuseret mere på, at det giver forretningsmæssige resultater og kan ses på bundlinien.

TCC udfordrede os løbende og "tvang" os dermed til at tænke potentialefokuseret i alt hvad vi foretog os. Altså at se på uudnyttet potentiale og muligheder i det nye set-up.

Vi skulle allokere næsten 1000 mandedage til dette nødvendige ledelsesmæssige løft – tid vi bare ikke havde. Det kræver ledelsesmæssig mod og is i maven. Og krævede løbende coaching samtaler mellem TCC og Coloplast ledelsen for at holde fast.

TCC bidrog i denne afgørende fase ved at kaste ekspertrollen fra sig og flytte ansvaret over på os. Dermed blev vi ikke doseret af "bedrevidende konsulenter" til, hvad der nok var smartest og mest korrekt at gøre her og nu.

I stedet var samarbejdet karakteriseret ved en stor grad af samskabelse mellem TCC og os, og hele tiden med fokus på, at ansvaret ligger hos Coloplast.

### Effekten af konsulentopgaven

Effekterne af samarbejdet har været mangeartede. De vigtigste er disse:

- Vi har fået styrket det ledelsesmæssige mod
- Vi har fået et nyt fælles og kraftfuld sprog til at tale om ledelse
- Vi har udviklet et ledelsesparadigme der kan benyttes i enhver sammenhæng
- Vi har erkendt at vi har et stort merpotentiale som er blevet bragt i spil
- De første bølger at accelerationsprojekter har været særdeles succesfulde, idet langt hovedparten af de 400 medarbejdere nu kan se meningen i forandringen og har koblet sig på den nye strategi og organisation. Vores målinger bekræfter dette
- Vi har fået en potentialefokuseret feedbackkultur
- Vi benytter nu Coaching Baseret Ledelse ikke kun som den grundlæggende ledelsesmæssige tankegang, men også i forbindelse med udviklingssamtaler, rekruttering, organisationsudvikling, personlig udvikling, ledelses seminarer m.v.

**John Raabo Nielsen beskriver resultatet af rejsen således:**  
"Vi har fået en helt ny ledelsesmæssig DNA i Coloplast"

### Faglighed

TCC er på den ene side teoretisk velfunderet og belæst indenfor ledelsesudvikling. F.eks. er den seneste nye hjerneforskning en del af deres viden. Og på den anden side har de som de eneste herhjemme en 100 pct. kobling til det forretningsmæssige – de formår at konkretisere det ukonkrete ved ledelse – og ikke mindst at gøre det målbart.

TCC har en fabelagtig evne til at ledernes mentale nærverld "befinder" sig ude i virksomheden når de var "på kursus" hos TCC, og de taler et sprog som dels møder lederne og som dels udfordrer dem. TCC har en stor parathed til løbende at justere forløbet for at opnå optimal effekt.

### Videndeling og videnformidling

Den coachende tilgang handler om at forholde sig til den viden der er opløftet til sandhed og så tillade at ny viden samskabes mellem leder og medarbejdere. Og mellem konsulent og virksomhed. Så her er ikke tale om vidensdeling men om videnskabelse. Den seneste nye hjerneforskning viser i øvrigt, at dette er langt den mest effektive model til at sikre påkobling og engagement hos medarbejderne. Nu udfordrer vi konstant os selv via den coachende tilgang.

TCC er eminente til at finde, skabe og dosere lige præcis den mængde af ny viden og information som vores ledere kunne håndtere.

### Refleksion – hvad lærte kunde og konsulent

#### Coloplast

- At der altid er et meget stort merpotentiale som kan bringes i spil
- Virkeligheden/konteksten/betingelserne kan "italesættes" og bør være en central del af lederskabet
- Det er vigtigt med en fin balance mellem ledelsesmæssig mod og ledelsesmæssig ydmyghed
- Hvor vigtigt at det er, at tage tid ud til refleksion og nytænkning
- Når coaching benyttes forretningsorienteret er det et meget stærkt koncept
- Ledelse er for en stor del en sproglig disciplin. Som Ludwig Wittgenstein siger det: "Mit sprogs grænser er min verdens grænser".

#### The Coaching Company

- Hvor vigtigt det er, på den ene side at udfordre kunden og på den anden side at kaste ekspertrollen af sig – at samskabe processen med kunden "side by side". Vi har lært rigtig meget af det tætte samarbejde med Coloplast ledelsen og HR
- Det er afgørende at arbejdet således at de forskellige ledelseslag samspilles
- At gennemføre processen med en fin nuance mellem individ og virksomhed