



»Vi er blevet bedre til arbejde på tværs i ledelsen. Det betyder, at ansvaret kan ligges hos den, der har tid, så enkelte ledelsesmedlemmer ikke er tungt belastede,« siger Benny Rhe Hansen, adm. direktør i Pan Nordic Logistics.  
Foto: Erik Refner

# Nye lederroller gav voldsom vækst

**Turnaround** Fra den ene til den anden dag mistede det nordiske pakkeselskab Pan Nordic Logistics halvdelen af sin omsætning. Benhård fokusering på medarbejdernes potentiale og ressourcer har fået omsætningen op på samme niveau på kun et år.

Af Mai Zeilund Jessen

Pakkegiganten Pan Nordic Logistics, som er ejet af Post Danmark og Posten Norge, mistede halvdelen af sin milliardstore omsætning, da den tidligere medejer, Posten Sverige, i 2002 trak sig ud af selskabet. Men et rationaliseringsprogram, en standardisering af IT-strukturen og ikke mindst coaching af ledelsen har fik det nordiske pakkeselskab op på samme omsætningsniveau på kun et år.

Samtlige otte i ledelsen har været på skolebænken i The Coaching Company, hvor de skulle tage deres lederrolle op til revision, og deres evne til at

lede virksomheden skulle fordobles, så det kunne ses på bundlinjen. Coaching går bl.a. ud på, at lederen bliver bedre til at spørge ind til medarbejdernes mål og potentiale og får dem at se det hele i et helikopterperspektiv i stedet for, at man bare går i det vante spor.

## Coaching og resultater

»I en moderne ledelsesfilosofi skal man spørge mere ind til individet - for medarbejderne ved meget mere om, hvad der skal gøres, end man faktisk tror.

Man skal have dyb respekt for det knowhow, der ligger i organisationen,« siger admini-

strerende direktør i Pan Nordic Logistics, Benny Rhe Hansen.

De tidligere medarbejdersamtaler hos Pan Nordic Logistics er nu skiftet ud med »accelerationsmuligheder«, hvor lederen coacher medarbejderen til at finde ud af, hvad der skal til for, at han eller hun kan accelerere resultater.

»Vi er blevet bedre til at bryde barriererne, fordi vi i ledelsen føler os mere sikre, når vi har et sæt værktøjer at gå ud fra. Men man skal huske løbende at følge samtalerne op, så de bliver resultatorienterede,« siger Benny Rhe Hansen.

Åbenheden i virksomheden har også medført, at direktionen ifølge Benny Rhe Hansen er blevet mere effektiv.

»Vi er blevet bedre til arbejde på tværs i ledelsen. Det betyder, at ansvaret kan ligges hos den, der har tid, så enkelte ledelsesmedlemmer ikke er

tungt belastede,« siger Benny Rhe Hansen.

Der har været pres på mange medarbejdere i virksomhedens turnaround - og det har ifølge Benny Rhe Hansen ikke altid været sjovt. Specielt produktionsafdelingen i Pan Nordic Logistics var i en periode tungt belastet.

»Stemningen i direktionen er blevet meget mere afslappet, fordi vi er blevet mere åbne og nu kan sige, hvis vi ikke har tid til noget. Det har lært os at arbejde på kryds i direktionen, og vi kan derfor komme hurtigere i gang med projekter i stedet for, de ligger og venter til den enkelte leder har tid,« siger Benny Rhe Hansen.

## Individuel coaching

Benny Rhe Hansen gik i individuel coaching i et halvt år, og samtidig blev hele direktionen coachet sammen som et team. Det har givet Benny Rhe Han-

sen en mere homogen ledelse, som han bedre kan udnytte, men han føler også selv, at han er blevet en mere opmærksom chef.

»Jeg er blevet en bedre leder, og jeg er f.eks. blevet bedre til at lytte til folk. Hvis en leder har et ansvar, må man have så meget respekt som direktør, at man lytter til ham - ellers kan man jo lige så godt selv gøre det, men så går man glip af nye ideer og tanker,« siger Benny Rhe Hansen.

Via coaching lærte direktionen bl.a., hvordan man kommer ind i en problemstilling og sætter mål for sig selv. Stramme deadlines og en konstant fokusering på mål og resultater har også sat fart på ledelsens arbejdstempo.

## Mere målrettet

»Alt, hvad vi gør nu, er meget målrettet. Vi laver hele tiden lister om, hvad vi skal opnå, hvornår og hvem der skal gøre

det. Listerne bliver sendt ud til ledelsen, og hvis man ikke har rapporteret til det tidspunkt, man skulle, så lyser de røde lamper,« siger Benny Rhe Hansen.

Coaching har for alvor bidt sig fast i Pan Nordic Logistics, og derfor er virksomhedens personaleledelse blevet certificeret coach, så hun selv kan lære resten af den 150 mand store nordiske medarbejderstyrke at udnytte deres potentiale og skabe hurtigere resultater.

»Vi kan accelerere meget mere, end vi troede både i form af resultat og i form af ledelse - det er noget vi skal arbejde med fremover,« siger Benny Rhe Hansen.

Sidste år omsatte Pan Nordic Logistics for 928 mio. kr., og målet om en omsætningsvækst på 15 pct. i løbet af to år er nået.

mzj@berlingske.dk