

# NLP i ledelse med dokumenterede resultater

- case fra Post Danmark



Af journalist Christian Harbou - Maj 2010

## Post Danmark øgede medarbejdernes tilfredshed med ledelsen - i en stresset periode med omlægning af organisationen, afskedigelser og nedskæringer.

Giv lederne nogle bedre værktøjer til at kommunikere. Det være sig lyttende, empatisk og strategisk. Med bedre kommunikation er vi også bedre klædt på til udfordringerne i en kommende omlægning af forretningen...

Det var Tina Leweson Rasmussens idé, da hun i 2003 hyrede Asisco ind som coaches for op mod 100 ledere i Post Danmarks privatkundeafdeling. I kraft af løbende medarbejdertilfredshedsundersøgelser år for år er det dokumenteret, at hun og Asisco faktisk lykkedes med at løfte medarbejdernes tilfredshed med ledelsen i en tid med store omlægnings af organisationen.

"Jeg havde en forventning om, at lederne i den nye ledergruppe kunne komme til at stå stærkere i forhold til alle og i alle retninger i organisationen, hvis de kunne kommunikere bedre. Det kan vi i dag konstatere at vi er lykkedes med. For på trods af, at vi i de seneste år har nedlagt posthuse, fyret medarbejdere, slanket organisationen, så har vi øget medarbejdertilfredsheden. De målinger, vi har foretaget, er simpelthen udtryk for god ledelse", fastslår HR-konsulent Tina Leweson Rasmussen.

### Flyttedag for 70 chefer

Post Danmarks behov for lederudvikling opstod ved oprettelsen af en ny forretningsenhed for privatkundeområdet i 2003. Posthuse i klassisk forstand blev nedlagt mange steder i landet og i mange tilfælde erstattet med postbutikker.

De tidligere chefer for posthusene, filialcheferne, fik en ny central placering og blev organisatorisk sidestillet med postmestrene, der tidligere havde været deres chefer.

I alt 60-70 filialchefer fik dermed helt nye udfordringer i deres ledelse og kommunikation. Samtidig blev det besluttet at få alle øvrige chefer under privatkundeområdet gennem Asiscos NLP baserede ledelses- og kommunikationstræning. Dermed kom antallet af deltagere op på i alt 100.

De emner kommunikationskurset trak cheferne igennem, var ifølge Tina Leweson Rasmussen enkle nok.

### Aha-oplevelse

Men undervisningsformen og Asiscos forståelse for organisationen og indlevelse i emnet skabte en aha-oplevelse for mange deltagere. Ikke mindst bekræftet af mange af de svar, Tina fik ind ved evalueringen af forløbet.

"Nogle af deltagerne gik efterfølgende direkte igang med den store NLP-uddannelse", fortæller hun.

Asisco satsede på at lære den enkelte chef at tage ansvar for egen kommunikation. For eksempel at flytte fokus fra problemramme til målramme. De satsede på at lære cheferne at forberede sig til vanskelige møder og forud tænke over, hvad andre ville stille med af agenda for mødet.

“Jo højere du sidder i en organisation, jo større er kravet i virkeligheden til, hvor grundigt du skal forberede dig. Ledertræningen havde også fokus på nogle mere holdningsmæssige sider af kommunikationen. Hvis du for eksempel tror på, at den person, du mødes med, grundlæggende har nogle positive mål - så må du jo lede efter dem, stille nogle spørgsmål”.

### **Brugbart i hverdagen**

Læser man evalueringerne fra de ca. 100 chefer, der har været gennem forløbet, er billedet usædvanligt positivt.

Deltagernes kommentarer indkredser især, at kurset gav dem nogle værktøjer, som var overraskende, set i lyset af deres enkelhed, og som var operationelle i hverdagen.

“Fantastisk kursus med brugbare værktøjer, lige til at gå til”.... “Brugbare værktøjer, som vi i høj grad har mulighed for at anvende direkte og med hjælp fra hinanden”, lyder nogle af svarene. I tørre tal giver 98 procent af deltagerne kurset en karakter mellem 8 og 10 på en skala fra 1 til 10.

Men kurset i kommunikation står ikke alene. “Dette var et af de tiltag vi satte i værk for at styrke chefgruppen. Uden brug af eksterne kræfter har vi også taget andre initiativer. Og alle disse initiativer har selvfølgelig været medvirkende til at øge edarbejdertilfredsheden”, siger Tina. Målinger af medarbejdertilfredsheden fra 2004 og frem viser en konsekvent og markant fremgang.

### **Næste trin - erfaringsudveksling**

Næste trin i ledernes udvikling er derfor allerede sat igang.

“Vi har bedt lederne definere, hvad der betyder mest for dem. Og her tilkendegiver de, at de lægger størst vægt på at lære mere om kommunikation og dialog på ledelsesniveau. De vil også gerne have forbedret mulighederne for at samarbejde udenfor vores forretningsenhed”.

Post Danmark er derfor allerede igang med næste fase med hjælp fra Asisco, hvor der arbejdes specifikt med erfaringsudveksling mellem ledere.

“Vi har taget et enkelt begreb ud, som hedder modeling. Vi får simpelthen formaliseret, hvordan man deler erfaring bedst muligt. Hvilke spørgsmål, der skal stilles osv. Det er nemlig langt fra så enkelt at sikre sig at en god erfaring breder sig og bliver praksis andre steder i organisationen. Men der er ingen tvivl om, at det kan blive værdifuldt for os at lære at dele erfaring kvalificeret - igen med Asisco som konsulenter”, siger Tina Leweson Rasmussen.

#### **Fakta**

*Ledertræningen i Post Danmark privatkunder er forløbet over fem år fra midten af 2004 til 2010. Først med en grundlæggende træning via kurset “Ledelse og Kommunikation”, derefter emnespecifikke kurser om ‘Modeling og kompetencedeling’ og ‘Ledelse af Forhandlinger og Relationer’.*

*Medarbejdertilfredsheden måles årligt i Post Danmarks interne medarbejdertilfredshedsanalyse - MKA (Måling af Kvalitet i Arbejdslivet)*