



■ **Topledelse styrkes til vækst**

Case om FOSS – 2010-2011

Efter en kraftig effektivisering af virksomheden grundet finanskrisen havde FOSS brug for en styrkelse af topledelsen for at kunne stå mere samlet om en ny global vækststrategi. Siden er et forløb for ledergruppen sat i søen i samarbejde med Summit Consulting, der skal sammentømre ledelsen, gøre den mere handlekraftig og klæde de enkelte ledere på til vækst.

Ligesom de fleste andre danske virksomheder var virksomheden FOSS heller ikke uberørt af finanskrisen i 2008. Det gav anledning til en kraftig effektivisering af forretningen, hvilket fik konsolideret virksomheden og genskabt de opadgående salgskurver. En ny vækststrategi blev derefter formuleret. Men inden den kunne eksekveres, lå en ledelsesmæssig udfordring foran.

Energien vendes fra effektivisering til vækst

"Vi stod med 2 udfordringer. Dels havde vi i en periode brugt energien på at kigge indad for at strømline organisationen. Men nu da markedet var vendt, og vi var blevet mere effektiviserede, skulle den energi kanaliseres udad og ind i vores nye vækststrategi. Og dels stod vi med en relativt nyetableret, og mangfoldig, topledergruppe. Den skulle styrkes og sammentømmes. Både på kompetencerne, værdierne og ansvarsområderne. Og derfor bad vi Summit Consulting om at gennemføre et forløb for ledergruppen for os," siger CEO i FOSS, Torben Ladegaard.

Forløbet blev tilrettelagt over 3 workshops med individuelle coachingsessioner imellem. Men indledt med en forundersøgelse blandt topledergruppen i organisationen. Den viste, at det mest presserende behov var at få klarlagt strategiprocesen og de enkelte leders ansvar og bidrag hertil. Og det blev temaet for den første workshop.

Ny vækstkultur i ledelsen

"At få klarlagt strategiprocesen og defineret, hvordan de enkelte ledere hver især skal bidrage, var en meget konkret og derfor utrolig god måde at indlede forløbet på. Det gjorde det lettere for os dernæst at tage hul på de mindre håndgribelige aspekter af vores ledelsessamarbejde. Nemlig kulturen, værdierne og forskellige ledelsesstile," fortæller Torben Ladegaard.

Siden fulgte forløbets anden workshop, der fokuserede mere direkte på topledergruppen som team. Herunder også på at få diskuteret og defineret ansvar, roller og kompetencer blandt de enkelte ledere i gruppen.

"Vi skal skabe en mere vækstorienteret ledelseskultur. Det kræver nogle grundige diskussioner af, hvordan vi som ledergruppe og hver især bidrager til den vækst, og hvad det egentlig kræver af os. På det overordnede niveau er vi alle enige om, hvad den bedste ledelsesstil er. Men går man tættere på, har vi alligevel haft meget forskellige opfattelser. Her er processen gået helt tæt på den enkelte, og det har været virkelig godt," siger Tue Byskov Bøtkjær, som er HR- og kommunikationsdirektør i FOSS.

Kulturen omsættes til eksekvering af strategien

Lederforløbets tredje workshop skal fokusere på, hvordan de enkelte ledere kan omsætte den nye ledelseskultur til deres respektive funktionsområder og dermed få eksekveret vækststrategien i yderste led. Men selvom dette endnu ligger foran, oplever Tue Bøtkjær, at processen allerede er begyndt at sætte sit præg i organisationen.

"Da diskussionerne under vores workshops går ret tæt på den enkelte, betyder det også, at man undervejs får foldet sig selv mere og mere ud som leder. 'Hvad er det egentlig jeg kan, og hvad er det for en rolle, jeg spiller i teamet?' Det gør det lettere at tage et mere klart ansvar, og det mærker jeg allerede nu," siger Tue Bøtkjær, som suppleres af Torben Ladegaard. Han glæder sig over, at forløbet for ledergruppen også har kunnet bruges som suverænt forum til at diskutere en større ledelsesmæssig omorganisering af FOSS, som tilfældigvis har fundet sted parallelt. Torben Ladegaard har derfor klare forhåbninger til slutresultatet af forløbet.

Ledelsen bliver rollemodel for vækst i organisationen

”Jeg håber, at vi med denne proces får en gruppe topledere, der individuelt og som team er styrket og afklaret på, hvordan vi skal omsætte vores vækststrategi i FOSS de kommende år. Men også at vi får en gruppe, der samtidig kan fungere som rollemodel i resten af organisationen for, hvilken kulturændring der skal til for at sikre væksten,” siger Torben Ladegaard. Det er Tue Bøtkjær enig i, og han slutter af med at sige, at han blandt andet tillægger processen afgørende betydning.



Kort om FOSS

FOSS er verdens førende udbyder af højteknologisk analyseudstyr til at styre kvalitet og produktion af landbrugsprodukter og fødevarer. Virksomheden har udvikling og produktion i 26 lande fordelt over hele verden. På verdensplan er omkring 1150 medarbejdere ansat i virksomheden. I 2010 omsatte FOSS for 1,5 milliarder kroner og leverede et overskud efter skat på 276 millioner kroner.

Sådan gjorde vi

Forløbet for ledergruppen omfatter koncerndirektionen og FOSS' management board på otte ledere. Forløbet strækker sig over 8 måneder og bliver afviklet over 3 workshops á 2 dage, der gennemføres med processer i plenum, tommandsgrupper og individuelle seancer. Imellem de 3 workshops forbereder deltagerne hjemmeopgaver, som præsenteres under workshopperne. Sideløbende er der indlagt individuelle coachingsessioner for alle lederne.