



EVERYTHING **DiSC**
A Wiley Brand

Opbygning af en ledelseskultur

Find ud af, hvordan Carhartt etablerede et standardsprog inden for ledelse på alle niveauer i organisationen.

En succeshistorie: **carhartt** 

Carhartt startede med to symaskiner og fem medarbejdere, men har nu ekspanderet til at være en global spiller med 4.700 medarbejdere på verdensplan, og virksomheden udkonkurrerer stadig alle andre.” Det ikoniske brand har vokset siden 1889 og viderefører arven efter grundlægger Hamilton Carhartt. Selvom virksomheden er kendt for sit kvalitetstøj, handler dens vedvarende succes om langt mere end arbejdstøj.

“Som en 129-årig virksomhed har Carhartt virkelig stået sin prøve. Den har tilpasset sig, i takt med at verden har udviklet sig fra dampmaskiner over stål til den avancerede teknologi, vi bruger i dag. Carhartts ledelsesfilosofi var at fokusere på medarbejdernes succes, hvilket hjalp med at styre virksomheden gennem kulturelle og organisatoriske forandringer, mens den samtidigt fastholdt en familieorienteret kultur med teamet i højsædet.”

LEDELSESKULTUR

I 2013 fik Carhartt en ny direktør, og med nye talenter i virksomheden begyndte der at ske en kulturændring. Virksomheden indså, at selvom der var godt gang i forretningen, så manglede der alignment på ledelsesniveau, som kunne sikre, at virksomheden fortsat udviklede sig og fortsat værnede om Carhartt-arven.

I takt med at organisationen voksede, var der en tilskyndelse til at bygge videre på arven fra den effektive ledelse til at forme fremtiden for virksomheden. Carhartt indgik i et partnerskab med et uafhængigt konsulentfirma inden for ledelse, coaching, profilering og andre projekter til kulturforandring for virksomhedens ledere. For at sikre, at lederne var enige, besluttede Carhartt sig for at udvide den personlige coaching til at omfatte ledelsen. Efter at have undersøgt adskillige ledelsesmodeller implementerede Carhartt Everything DiSC Work of Leaders® i organisationen.

Konsulentfirmaet var også autoriseret Everything DiSC®- partner og ene leverandør af denne effektive løsning til arbejdspladser. Konsulentfirmaet arbejdede sammen med Carhartt om at skabe et brugerdefineret program for udvikling af ledere forankret i Work of Leaders. I denne løsning er der fokus på at forbedre lederevnerne ved at give lederne en struktur til at skabe en vision, sikre alignment og stå i spidsen for gennemførelse, så de kan lede koncernen mod de ønskede resultater på en effektiv måde. På baggrund af en fireårig udviklingsindsats og med hjælp fra 300 fagekspertes fra mere end 150 organisationer sikrer Work of Leaders-programmet et stærkt fundament for bedste praksis for ledere på alle niveauer.



Fra venstre mod højre:
Esperanza Juarez, Liz Nagrant, Brendan Lokes, Emily Irrer

LEDELSESPROGET

Carhartts ledelsesprogram blev en af virksomhedens største investeringer i medarbejderudvikling. Ved hjælp af konsulentfirmaets ekspertise udviklede Carhartt et robust, gruppebaseret program, der dannede et direkte bånd mellem modellen med Vision, Alignment og Gennemførelse til de strategiske initiativer og reelle arbejdsprojekter. Dette gjorde det nemt for deltagerne at anvende deres viden aktivt i realtid.

Carhartt startede programmet med deltagere i en pilotgruppe. Efter at have set den effekt, programmet havde på pilotgruppens kommunikation og effektivitet, blev den øverste ledelsesgruppe de første fortalere for Work of Leaders og besluttede at udrulle det på globalt plan. Programmet transformerede ledelsesperspektivet på alle niveauer. “Dette er ikke en lige linje... Det er mere en cirkulær proces,” siger Nick Foote, Senior Manager for Learning. “Man når måske frem til Alignment, men vender så tilbage til Vision. Man når måske frem til Gennemførelse, men bliver nødt til at vende tilbage til Alignment tre eller fire gange, før man er færdig. Det er her, at det nogle gange både er spændende og frustrerende på samme tid, fordi man aldrig har kigget på processen som andet end en lige linje.”

Talent Management-teamet i Carhartt fulgte den omfattende indførelse af programmet til dørs ved hjælp af praktisk anvendelse og løbende implementering. Mellem hvert læringsmodul afholdt de øverste ledere rundbordsdiskussioner med hver gruppe for sætte

“Carhartts kunder arbejder, som gjaldt det livet. Carhartts medarbejdere er engagerede, som gjaldt det livet.”

— *Chuck Jozwiak*

begreberne i kontekst, hvor følgende spørgsmål blev stillet: “Gør vi det virkelig? Hvordan burde vi gøre det? Hvordan bliver vi bedre?”

“Det, der sker uden for undervisningen, er lige så vigtigt som det, der sker i undervisningen,” sagde Chuck Jozwiak, Director for Talent Management. Tiden mellem hvert modul spillede en vigtig rolle for læringsprocessen. Lederne førte det, de lærte, ud i livet og fandt områder, hvor de måtte justere og præcisere deres forståelse af Work of Leaders.

Skeptikerne blev hurtigt forvandlet til ambassadører for Work of Leaders. Fællessproget blev en problemfri del af deres daglige interaktioner. Lederne begyndte at tilpasse deres adfærd, så den passede til den aktuelle opgave, såsom at det var nødvendigt at udveksle perspektiver i forhold til at sikre alignment. “Når nogen bruger sproget af sig selv, bliver det kun stærkere. Vores næste skridt er den måde, vi vælger at fremme det på,” sagde Foote.

“Indholdet taler for sig selv. Jeg deltog i undervisningen og surmulede i omkring tre dage, fordi jeg skulle undvære min telefon og bærbare computer. I stedet fik jeg varige venskaber. Vi blev alle sårbare, og som et resultat af det også meget bedre,” sagde William Hardy, Senior Vice President for Supply Chain.

MERE END BLOT UNDERVISNING

Everything DiSC® er blevet standardværktøjet til læring i hele organisationen. Alle nyansatte i Carhartt introduceres for DiSC®, så de kan udvikle sproget, i takt med at de udvikler sig i virksomheden. “Vi er bedre til at analysere talent og give folk mulighed for at lære og udvikle sig internt,” sagde Foote.

Work of Leaders er blevet en integreret del af hele organisationen og er tilmed afspejlet i virksomhedens kompetencemodel for ledelsen, i kerneværdierne og i præstationsvurderingerne. Dette intense fokus på ledelse har gjort Carhartt i stand til at fremme talent inde fra organisationen og gøre deres fremtidige ledere klar til at få succes.

“Programmet hjælper nye ledere til at forstå deres styrker og muligheder tidligt i deres karriere. De begynder at se forskellene i personlighedsstilen og øge selvindsigten, hvormed de får den indsigt, der er nødvendig for at lede større grupper. Vision, Alignment og Gennemførelse er outputtet, men interaktionen med mennesker er det input, der er så værdifuldt,” sagde Paul Hundhammer, Senior Vice President for Sales.

I takt med at rejsen fortsætter, har der vist sig en unik sidegevinst ved Work of Leaders. Medarbejderne etablerer kontakter, allierede og interne ressourcer på tværs af afdelinger længe efter deres indledende Work of Leaders-uddannelse. Ledelsesteamet oplever stadig, at der udvikles unikke færdigheder for problemløsning på globalt plan. Ledere på alle niveauer – fra fabriksledere, ledere af forsyningskæden, direktører for merchandising til virksomhedsledere – har taget programmet til sig. Vejledere har efterspurgt uddannelse og er ivrige efter at udnytte enhver lejlighed til at forbedre deres lederevner.

Carhartt bruger også modellen til at drive den strategiske planlægningsproces og hjælpe med prioriteringen af ressourcer, som fører til stærkere gennemførelse af kritisk arbejde. Work of Leaders har hjulpet med at udbygge medarbejderengagementet, som er en af Carhartts strategiske satsninger. Carhartts ledere bruger modellen til at føre dette initiativ ud i livet – at få medarbejderne alignet, motiveret og engageret i virksomhedens mål, værdier og fælles succes.

“Carhartts kunder arbejder, som gjaldt det livet. Carhartts medarbejdere er engagerede, som gjaldt det livet,” sagde Jozwiak. “Vi er ikke færdige. Vi startede med et begreb, et sprog, en model og en bog, og det er blevet så meget mere. Og det fortsætter bare med at vokse.”

