



COACHING

Ledelse gennem at stille spørgsmål, eller coaching, vinder frem på de danske ingeniørarbejdspladser. Men hvordan gør man i praksis? Det stiller vi skarpt på ved at lade en række ingeniører fortælle om deres erfaringer. Serien slutter i dag.



◀ **UDNYT HINANDEN.** »Jeg kan mærke, at gruppecheferne har en større tillid til mig i dag. De har registreret, at jeg bruger mere tid på at høre og veje deres forslag,« siger Knud Thorup. [foto: Lizette Kabré]

Etiketterne bliver pillet af kollegerne

Et kursus i coaching fik it-direktør Knud Thorup fra Pan Nordic Logistics til at se anderledes på både chefkolleger og medarbejdere. Han har erfaret, at der er mere i mennesker, end man umiddelbart kan se, hvis bare man er åben og viser tillid

gen har Knud Thorup og kollegerne lært at udnytte og arbejde med hinandens forskelligheder.

»Vi er blevet meget mere tillidsfulde over for hinanden. Det handler i høj grad om at se bort fra den umiddelbare adfærd hos kollegaen og komme ind bag ved. Hvis man kan finde ud af, hvad der driver folk, kan man bedre forstå dem og anvende deres tilgang til tingene. I lederteamet er vi kommet til den erkendelse, at det kan være en styrke at bruge lidt længere tid og diskussion på at træffe en beslutning, fordi den så bliver mere gennemtænkt. Samtidig har vore svenske kolleger set, at det kan være en styrke at træffe en hurtig beslutning og så justere ind efterfølgende,« siger Knud Thorup.

En stor aldersspredning i lederteamet har tidligere skabt problemer, men også dem har coachingen gjort kál på.

Alder tynger ikke

»Jeg fandt ud af, at min alder og erfaring gjorde, at mine kolleger vejede mine ord tungere, end jeg egentlig gik og troede. Og at de havde behov for, at jeg signalerede min respekt for, at de også har viden at komme med, selv om de er meget yngre end mig. Hvis vi skal fungere optimalt som lederteam, må vi være åbne over for, at vi alle har noget at byde på,« fortæller Knud Thorup, der i dag præsenterer sin viden og erfaring som tilbud for sine kolleger frem for at fremstille sine forslag som den eneste sandhed.

Tillid til medarbejderne

Selv om kurset i coaching har været forbeholdt lederteamet i Pan Nordic Logistics, får

KNUD HAKON THORUP

62 år, fraskilt med tre voksne børn og fem børnebørn. Bor i Værløse.

1968: Bygningsingeniør fra DTU suppleret med specialfag i it.

1967-1971: Videnskabelig medarbejder ved DTU.

1971-1972: It-konsulent ved OECD.

1972-1975: It-konsulent i Bull

1976-1979: It-chef i Daells Varehus

1979-1981: Produktchef i Bull

1981-1983: Afdelingschef i Chr. Rovsing

1983-2001: It-direktør i DanTransport

2001-: It-direktør i Pan Nordic Logistics i hhv. Danmark og Sverige.

OPSKRIFTEN PÅ DEN GODE COACH

Som coach skal man være villig til selv at tage birollen og afgive hovedrollen til dem, man coacher. Man skal være interesseret – ikke interessant. Som coachende chef skal man ikke gå forrest hele tiden, men hjælpe medarbejderne til at gå foran og tage sejrene hjem.

medarbejderne det også at mærke. Knud Thorup har nemlig taget teorien om coaching med sig i sit daglige virke som leder for virksomhedens it-folk.

»Jeg er blevet meget mere coachende. Jeg har stor faglig indsigt på mit område og er ikke i tvivl om, hvordan jeg synes, opgaverne skal løses. Så det nemmeste for mig er at sige til medarbejderne "sådan og sådan skal I gøre, se så at komme i gang". Men hvis de skal være glade for deres arbejde, skal de selv være med til at bestemme. Derfor prøver jeg i højere grad at være den, der spørger og lade medarbejderne være dem, der kommer med svarene,« siger Knud Thorup.

Men selv om det er rart, når medarbejderne er glade, er det ikke af ren blødsødenhed. Knud Thorup har ændret sin ledelsesstil. Han tror på, at det giver resultat på bundlinjen:

»Hvis du går ud fra, at der er mere i folk end det, der møder øjet, og bruger lidt energi på at få det frem, så kan de blive mere effektive – 34 procent siger nogle erfaringer.«

Han bruger også coachingen til personale-

politiske formål. Blandt andet til at få en medarbejder til at skære ned på overarbejdet. Sammen med medarbejderen gennemgik han alle opgaverne, og det fik medarbejderen til at indse, at han havde taget alt for mange opgaver på sig, som andre sagtens kunne tage sig af.

»Jeg kunne i stedet have bedt ham om at give mig en liste over hans opgaver og så selv have lovet ud i dem. Men på denne måde valgte han selv opgaverne fra, og det giver større forståelse og accept fra hans side,« siger Knud Thorup, der generelt har opnået et bedre forhold til sine medarbejdere.

En anden positiv konsekvens af coachingens indtog i Knud Thorups ledelsesstil er, at han i dag har mere overskud til at tage sig af de overordnede linjer.

»Coachingen har hjulpet mig af med min trang til at kende alle detaljer på alle områder, og det er en større omvæltning for mig. Jeg er blevet bedre til at have tillid til, at medarbejderne kender løsningerne inden for deres områder, og til at leve med den lille usikkerhed, det giver, når jeg ikke selv ved alt. Til gengæld ved jeg meget om, hvordan vores forretning skal køres, og hvad der overordnet er brug for.« □

Iværksætter drevet af drømme

Morten Boel Sigurdsson er 35 år, maskiningeniør, direktør for it-virksomheden Omada og netop kåret som årets iværksætter. Drømmen om at blive selvstændig har han altid haft

Af **Mette Holt**
meh@ing.dk

»For mig er drømmen eller visionen om at skabe noget vigtigt. Som i privatlivet, hvor mange jo har en vision om familie og et flot hus ude på landet. De tegner drømmen oppe i hovedet, og de når den, fordi alt, hvad de gør, arbejder i den retning. Det samme gælder med en virksomhed – man har en vision langt ude om noget stort og flot, man har bygget, man har sat sit aftryk og været med til at sætte Danmark på landkortet,« siger Morten Boel Sigurdsson, der selv arbejder ud fra den vision.

Fori han mener, at de gode ideer ikke er afgørende for at blive en god iværksætter. Kunsten ligger derimod i at være vedholdende og realisere tankerne.

»Hvis man drømmer om noget og er i stand til at visualisere det, så kan man også

nå det. Det er en utrolig kraft,« siger Morten Boel Sigurdsson og fortæller om at sætte overordnede mål for sit liv. Mål, der ligger tilpas højt. Og ud fra dem sætte sig daglige mål.

»Så langt tilbage som jeg kan huske, har jeg tænkt, at jeg vil have noget med hjem hver eneste dag – hver dag skal bringe mig et lille skridt videre, skal indfri nogle af mine delmål.«

Iværksætterdrømmen er blevet realiseret med it-virksomheden Omada A/S, som han stiftede for blot fire et halvt år siden. I sidste uge blev Omada både kåret til Danmarks bedste it-virksomhed af Computerworld og modtog regeringens iværksætterpris. To priser, der understreger, at det er en virksomhed i en rivende udvikling.

»Jeg var mildtst talt rystet over, hvordan tingene foregik i it-branchen, hvor lidt metode og struktur, der var. Og hvor mange penge og hvor megen tid der blev brugt på tingene,« siger Morten Boel Sigurdsson. Han fik sin

MORTEN BOEL SIGURDSSON

Født i 1969 i Silkeborg. I dag bor han i København med sin kæreste.

1991: Uddannet maskiningeniør ved Odense Teknikum. Arbejder derefter tre måneder ved Seelen maskinfabrik i Esbjerg, inden ansættelse som superintendent ingeniør (tilsynsførende ingeniør, red) ved redieriet A.P. Møller.

1995: Ansat som projektleder hos SAP Danmark.

1999: Rådgiver for Lundbecks økonomidirektør

2000: Stifter it-virksomheden Omada A/S. □

bror, Thomas Boel Sigurdsson og studiekammeraten Morten Mygind med på ideen om at starte egen virksomhed.

Rettidig omhu

Omada betyder hold på græsk. Og det afspejler den måde Morten Boel Sigurdsson gerne ser sine medarbejdere på – et hold hvor de ansatte kan være hinandens forudsætninger og sammen skabe de gode resultater. Direktøren forsøger at dyrke og styrke holdånden ved at kommunikere meget, blandt andet ved fredagsmøder og fredagsbar, hvor alle medarbejdere – også de konsulenter, der ikke dagligt er på kontoret, deltager. Og virksomheden holder strategidag, hvor alle bruger en hel dag til at udvikle strategier, lægger planer og spise god mad.

De rigtige medarbejdere betyder alt for virksomheden, fortæller Morten Boel Sigurdsson. I dag er der 19 ansatte, men det går for alvor stærkt for virksomheden, og den største udfordring for Morten Boel Sigurdsson er for tiden at finde ti nye medarbejdere.

I Omada forsøger de at kombinere den A.P. Møllerske dyd "rettidig omhu" med it-verdens dynamik og handlekraft. Fordi det ifølge Morten Boel Sigurdsson er til gavn for kunderne. »Vi tager det gode fra begge verdner. Vi har for eksempel aldrig afleveret noget for sent, fordi folk er meget ansvarsbevidste og følger tingene til dørs. Men det er samtidig vigtigt, at den rettidige omhu ikke er kvælden for innovationen.« □



Indvandrere er gode iværksættere 2] 8



◀ **TRIO.** Både Morten Boel Sigurdsson (i midten), broderen Thomas Boel Sigurdsson og studiekammeraten Morten Mygind (til venstre) sagde deres job op i år 2000 for at danne deres eget it-firma. [foto: Casper Dahlhoff]

global | **k@rriere**

Uvant kultur i Kansas

■ Globaliseringen gør hele verden til arbejdsplads for flere og flere danskere, der beskæftiger sig med teknologi. Hver uge kan du møde en af dem her og læse om deres største, faglige udfordringer.

■ Arbejder du globalt, eller kender du én, der gør det, så send os et tip i en mail: karriere@ing.dk mrk. global karriere

Fortalt til **Jonas Langvad Nilsson, InMente**
karriere@ing.dk

Jeg har ansvaret for vores ingeniørafdeling i Kansas, hvorfra vi hjælper Daniscos fabrikker i hele USA og Sydamerika med at oprette og vedligeholde produktionslinjer til fremstilling af stabilisatorer, emulgatorer, sødestoffer og aromaer til fødevarerindustrien.

Vores afdeling bygger alt fra pakkelinjer til nye bygninger på tværs af vores divisioner og regioner. Målet er, at vi med tiden får indført Daniscos standarder og miljøkrav på alle vores afdelinger rundt om i verden. Globalt set stiger kravene eksempelvis til fødevarerikkerhed, hvilket vi naturligtvis kun kan være enige

i. Det skal være sikkert, det vi laver. Derfor arbejder vi på at få en fælles standard på fabrikkerne.

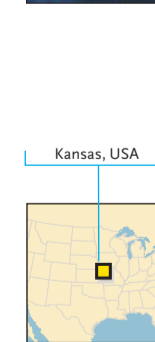
Det fascinerer mig at arbejde med mennesker fra tre-fire forskellige kulturer på én gang. Folk har forskellig tilgang til arbejdet, og kunsten er at få det hele til at gå op i en højere enhed. Det kræver, at man som menneske er i stand til at omstille sig og være åben over for sine omgivelser.

Netop nu arbejder vi på en ny produktionslinje i Brasilien, der skal fremstille en speciel type aromaer til fødevarerindustrien. Her arbejder vi selvfølgelig under helt andre forhold end i Europa. Vi har nogle forventninger og så viser det sig, at tingene foregår på en helt anden måde lo-

kalt. Så gælder det om at gå med på de lokale præmisser og tilpasse sig uden at fjerne sig fra målet, så vi kommer i hus med projektet alligevel.

Jeg er glad for at være udstationeret. Som dansker skal man lige vænne sig til, at kulturen er anderledes. I Danmark er vi som medarbejdere vant til at diskutere beslutninger. Sådan ser man ikke på det i USA. Når en beslutning er truffet, er diskussionen lukket. Det har krævet lidt arbejde fra min side at få mine medarbejdere til at sige deres mening. Opholdet i Kansas har gjort mig mere åben over for mine omgivelser. Det, tror jeg, er godt på langt sigt. Jeg kan kun anbefale andre at tage ud og opleve, at Danmark måske ikke er verdens navle.

□



René Vahlberg, 37, udstationeret som engineering manager for Danisco i Kansas, USA.

Jobbet: Siden 1. januar i år har jeg haft ansvaret for vores ingeniørafdeling i Kansas. Afdelingen hjælper Daniscos fabrikker i Nord- og Sydamerika med at oprette og vedligeholde produktionslinjer.

Privat: René Vahlberg er gift og har to børn. **Derfor tog jeg af sted:** Det er sundt at komme ud og erfare, at tingene kan gøres anderledes end hjemme i Danmark.

Største overraskelse: Folk er utrolig venlige over for fremmede og sørger for, at man føler sig godt til pas. Jeg føler virkelig, at jeg er blevet taget ind som en af deres egne.

Fritid: Jeg går meget op i at cykle, det er ellers ikke så udbredt blandt amerikanerne, men det er lykkedes mig at finde nogle lokale cykelklubber. Og så er jeg blevet grebet af amerikansk football. □