

Guldgraverne

Med it's nye mere udadvendte liv i virksomheden følger også helt nye krav til it-folkene – og især til cheferne. For at fremelske potentialet i medarbejderne, går it-chefer på coaching-uddannelser. Fra Danfoss til DSB bruger it-chefer hverdagen på at grave guldet frem hos de ansatte.

Af Eva Balslev

I Danfoss kæmper it-driftsafdelingen på Als med at et påtrængende spørgsmål: Hvordan bliver it-driften ført bedst ud i alle virksomhedens globale hjørner?

Svaret ligger it-direktør Kenneth Egelund Schmidt ikke inde med, siger han. Men han har fået et nyt værktøj, der kan hjælpe svaret på vej hos medarbejderne. Én ting ved han: det er medarbejderne, der har kompetencen til at svare på spørgsmålet. Den anden ting, han ved, er, at svaret skal han grave frem. Skovlen, han bruger til det formål, er coaching.

Coaching dækker over en lang række metoder, der i al sin enkelhed altid går ud fra, at det er medarbejderen, der har kompetencen og løsningen de komplekse spørgsmål – mens det er den gode coacher, der hjælper svaret på vej. I it-verdenens komplekse hverdag gør det coaching til et godt værktøj for it-chefen, der ikke altid har den samme faglige indsigt i it-teknologierne som fagmedarbejderne, forklarer Kenneth Egelund Schmidt.

Det nikker it-cheferne i DSB S-tog og Patent- og Varemærkestyrelsen genkendende til. Derfor har de som Danfoss' it-direktør også brugt seks måneder på at uddanne sig til Executive Coach. De konkrete udfordringer i virksomhederne har trigget ønsket om at supplere ledelseshåndværket med andre metoder.

Hos DSB S-tog skal it-chef Birgitte Pahls 30 ansatte tænke anderledes i takt med, at DSB S-tog langsomt omstiller sig at agere mindre som en offentlig institution og mere som en kommerciel virksomhed.

Hos Patent- og Varemærkestyrelsen er sagsbehandling på papir blevet afskaffet, og en storstilet digitalisering er blevet indført. Det har lettet styrelsen for 150 tons papir, men givet it-chef Annette Madsens 16 ansatte nye udfordringer – ikke mindst at få it-funktionen til at fungere i et tættere samspil med resten af huset.

Selvom de tre chefers konkrete udfordringer er forskellige, er deres overordnede fællesnævner den samme: It er ikke længere er en løsningsfunktion på sin egen øde ø, men tæt integreret i hele forretningsudviklingen. Det stiller nye og nogle gange uvante krav til it-medarbejdernes evner til at skabe løsninger.

”It bliver en mere og mere kompleks funktion. It skal i særdeleshed understøtte forretningen, derfor bliver alt det udenom it pludselig også meget vigtigt. Det kræver, at man får dækket alle kravene af og har svar på kravene. Man skal gøre tingene hurtigere, billigere og mere innovativt. På grund af tidspres griber man efter den hammer, man plejer at bruge. Men man får faktisk et meget bedre resultat af at coache,” siger Kenneth Egelund Schmidt, der bestod sin Executive Coach-eksamen i marts.

Den åbne dør

I en vekselvirkning mellem teori om ledelsespsykologi, coach-metoder, supervision og afprøvning i praksis har han og de to andre chefer suppleret deres ledelseværktøjer med coaching-teknikker hos The Coaching Company. Teknikkerne dækker over mange forskellige typer metoder, men kort sagt handler coaching om at hjælpe medarbejderne til at finde de bedre svar og løsninger – og filosofien er, at det altid er medarbejderen, der har svaret.

”I coaching lægger man vægt på, at vi har én mund og to ører. Og når man lytter, finder man ud af, at tingene ofte ikke er, som man umiddelbart troede. Nogle gange skal man prøve at se tingene

ud fra helikopterperspektiv. Eller man skal flytte det til den anden side af bordet for eksempel ved at spørge, hvordan tror du, din kollega vil gøre det eller oplever det?," forklarer Annette Madsen, it-chef i Patent- og Varemærkestyrelsen.

Birgitte Pahl fra DSB S-tog mener, at det også skærper lederevnerne.

"Mange tror coaching er ledelse med to store ører, men det hjælper også en til selv at blive mere præcis."

Selvom de tre chefer har været på det samme kursus, griber de tingene forskelligt an. Hos Danfoss sørger Kenneth Schmidt for, at døren til hans kontor altid står åben. Enten kommer medarbejderen forbi og beder om coaching. Eller det bliver lagt i meget faste rammer, hvis et udviklingsforløb står for døren. For eksempel nu, hvor driftsafdelingen skal til at tænke i nye baner, fordi de globale udfordringer stiller nye krav.

"Så bruger vi tid på at udforske den måde, de har tænkt sig at gøre det på, og hvordan det kan lykkes. Jeg kan måske godt have mine ideer om det, men jeg skal spørge mig ind til løsningen. På den måde er coaching et frirum for mig."

Danfoss-direktøren lægger vægt på, at der ikke 'går te-slabberads' i coachingsessionerne – det gælder om at have faste rammer. Men det kræver tid – og den overvejelse skal man gøre sig klar.

"Man er helt klart nødt til at skabe tid. Coaching tager tid, men man vinder på implementeringen. I implementeringen løber medarbejderen normalt ind i alle mulige tvivlsspørgsmål. Ved at investere upfront i coaching står vejen lysende klar. Man skaber en afklarethed," forklarer han.

Han følger slavisk en femtrinsmodel, der i en forenklet version består af, at man først fastlægger spillereglerne og formålet med coachingen. Andet trin er, at man taler om målet, hvad skal vi opnå? Tredje trin er at se på den nuværende situation - og hvilke barrierer der ligger forude – eventuelt også mentale.

Fjerde skridt er at identificere ressourcerne – hvor mange penge skal der bruges? Eller kan løsningen bedst findes sammen med en bestemt kollega? Her stiller man også en plan for, hvornår man regner med at være i hus med opgaven. Det afsluttende femte trin er en refleksion over coaching-forløbet og læringspunkter

Leder med læderbolde og lego

Den samme fremgangsmåde lægger Birgitte Pahl for dagen i sin it-afdeling i DSB S-tog. Men hun har givet den forskellige supplementter.

"Jeg blev stillet fire krav, da jeg blev ansat som it-chef. Et af dem var at have it på forkant. Normalt har en virksomhed med 2.000 ansatte langt mere end 30 ansatte i it-afdelingen, idet afdelingen udover traditionel drift og support også løser en række proceskonsulentopgaver samt dokumentation. Derfor kræver det noget særligt af mine medarbejdere at være på forkant," siger Birgitte Pahl, der er bibliotekar af uddannelse og derfor ikke har indgående faglig it-viden.

Derfor har alle medarbejdere været på et kort coaching-kursus, så de stifter bekendtskab med formen og kan coache hinanden. Birgitte Pahl's erfaring er, at medarbejderne kan miste overblikket, fordi der er for mange opgaver. Løsningen er ikke altid at bede om information, men snarere at bruge coaching til at opnå et overblik.

For at hjælpe det på vej, har alle i afdelingen en lamineret side, hvor coachingmodellen, står på den ene side og på den anden side, står tre spørgsmål til hver fase. Det skal være nemt at hjælpe en kollega til at få mer-potentialet frem i en fart.

Men modellen kan også gennemleves i tre rum. I et rum med sofaer, læderbolde og lego bliver visionerne tænkt.

"Der går man ind og tænker ideer. Derinde må man ikke dræbe ideer. Det kan godt ske, når man sidder rundt om bord og har så travlt," siger Birgitte Pahl

Næste skridt er et risikorum oppe under tagspærerne. Rummet er lidt tilfældigt dekoreret med tiloversblevne lamper fra resten af huset. Lamperne symboliserer den ide, der blinkede, men gik ud.

”Her taler vi om, alt der kan gå galt. Kan vi risikere, at leverandøren går konkurs eller nøglepersoner får influenza?”

Det sidste rum er planlægningsrummet. Her kan man bevæbnet med tusser gå i krig med whiteboards og planlægge projektet i detaljer.

Birgitte Pahl oplever endnu en slags blufærdighed kollegerne imellem, når de skal coache hinanden. Derfor er det vigtigt, at ledelsen også bruger værktøjerne og ikke mindst de tre rum, mener hun. Og næste ledelsesmøde er lagt i risikorummet oppe under tagspærene.

”De andre ledere griner måske lidt. Men ellers kan vi sidde en hel dag om et bord og kaste ideer op og skyde ting ned. Det her er så rimelig effektivt i forhold til,” konstaterer it-chefen.

Bevidst inkompetent

I Patent- og Varemærkestyrelsen betød digitaliseringen, at de it-ansatte skulle til at arbejde på en ny måde.

”Mine medarbejdere gik fra at være individuelle specialister til at skulle arbejde sammen i teams,” siger Annette Madsen.

Hun mener ikke, at it-folk er et særligt folkefærd. Men traditionen for ledelse er måske anderledes.

”It-folk er et resultat-orienteret fagfolk. Området har været et pionerområde, der ikke har været underlagt så meget ledelse. Bare der blev skabt tekniske, faglige løsninger, var det fint. Det er først senere, at der er kommet en opmærksomhed på, at det betyder noget for resultaterne, hvordan de bliver udviklet,” forklarer hun.

Forandringen i Patent- og Varemærkestyrelsen var én af grundene til, at hun tog coaching-uddannelsen for to år siden på samme tidspunkt som Birgitte Pahl.

”Hvis man vil skabe forandringer, kan man ikke gøre det alene. Den enkelte skal være med. På den led kom tanken om coaching ind. Man kan skrive nok så mange bandbuller og holde foredrag. Men forandringen sker først, når den enkelte har besluttet sig for at den skal ske,” siger Annette Madsen om coachens funktion i en virksomhed.

Der er en vifte af metoder, hun bruger. En af dem er status-metoden. Hvis man har brug for at gøre status på et projekt, kræver det, at alle spiller ind, så man får et overblik. Men man har kun taletid, når den bliver tildelt. Sådan skaber man rum til at lytte, og alle kommer til orde, og ikke kun de mest dominerende sætter dagsordenen.

For it-afdelingen i Patent- og Varemærkestyrelsen betyder det, at mange mellemregninger bliver sparet. Det betyder også, at det har været nemmere at få forankret ansvaret for it-løsningerne i huset. It-ansatte kan af gode grunde ikke vide, hvordan man nemmest laver sagsbehandling. Derfor kræver implementeringen af et nyt it-system, at man lytter til resten af husets ansatte.

”Når man ikke skal koncentrere sig om at spille ind kommentere og supplere, men bare lytte, får man et indblik i situationen, man kan bruge til noget.”

Men netop at lytte kan også være det sværeste værktøj at bruge

”Man skal være i nogle forskellige modes. Man skal blive ved at have tålmodighed. Pauser er nødvendige for refleksion. Når man har travlt eller er utålmodig, så stresser man dialogen. Nogle gange har man lyst til at sige: nu har jeg forstået det. Men man skal hele tiden have den antagelse, at det har man ikke. Man skal være bevidst inkompetent,” siger Kenneth Egelund Schmidt.

Både han og de to andre it-chefer synes de får bonus på medarbejdersiden. Vejen til løsningerne er blevet kortere.

Hos Danfoss har Kenneth Egelund Schmidt omvendt også selv oplevet forandringer.

”Der var faktisk en af de andre chefer, der sagde, at hun bedre kunne lide mig nu. Det er jo helt klart, at der kommer andre nuancer af min person frem. Det har ændret mig personligt,” konstaterer it-direktøren i Danfoss.

Medarbejdernes skjulte potentiale og kompetence er alfa og omega for alle tre it-chefer. Næsten enstemmigt forklarer de, at potentialet bedst findes ved at rykke sig fra at *være interessant* til at *være interesseret*.

”Man går ofte ud fra, at den hurtige vej er at bringe en opgave op på lederniveau og bede om en her-og-nu beslutning. Men hvis man coacher, får man italesat medarbejderens potentiale til selvstændigt at løse opgaven. Tilbagemeldingen fra medarbejderen er tit: jeg havde ikke tænkt over det på den måde,” forklarer Kenneth Egelund Schmidt.

”Man får alle svarene som chef. Man får gravet guldet frem,” konkluderer han.

Fakta Coaching

Coaching kan indkapsles i Sokrates-sætningen: ”Hjælp mig til at se, hvad jeg tænker.” Der findes et hav af modeller og teorier for coaching. Men fælles er, at coaching skal skabe motivation, ansvarlighed og bringe initiativet frem hos den coachede.

- Kun en af tre danske virksomheder benytter i dag coaching som et væsentligt element i ledelsen
- To ud af tre danskere ledere mangler kompetence, evne og lyst til at coache sine medarbejdere
- 83% af de danske ledere sætter ikke tid af til coaching af medarbejderne
- [Der findes 32% uudnyttet potentiale i medarbejdere uden coaching, lyder statementet fra The Coaching Company]

Kilde: Coaching Analysen foretaget af Handelshøjskolen, Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin og HumanConsults og The Coaching Company

Forslag til fremhævede citater:

”It-folk er et resultat-orienteret fagfolk. Området har været et pionerområde, der ikke har været underlagt så meget ledelse. Bare der blev skabt tekniske, faglige løsninger, var det fint. Det er først senere, at der er kommet en opmærksomhed på, at det betyder noget for resultaterne, hvordan de bliver udviklet.” Annette Madsen, it-chef i Patent- og Varemærkestyrelsen.

”Det er sådan med coaching, at man siger: ’jamen, jeg coacher da mine medarbejdere’. Men der er nogle værktøjer, man bliver nødt til at have. Jeg ville godt være professionel coach. I stedet for et to-dages kursus brugte jeg flere måneder på teori og modeller og supervision.” Kenneth Egelund Schmidt, it-direktør, Danfoss.

”Man er helt klart nødt til at skabe tid. Coaching tager tid, men man vinder på implementeringen. I implementeringen løber medarbejderen normalt ind i alle mulige tvivlsspørgsmål. Ved at investere upfront i coaching står vejen lysende klar. Man skaber en afklarethed.” Kenneth Egelund Schmidt, it-direktør, Danfoss.