



## 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 kollegan 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 kål 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

### 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-

### 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.

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 luget 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.« □

Af Trine Reitz Bjerregaard  
trb@ing.dk

»Jeg er ved at vænne mig af med at sætte etiketter på folk, og så i stedet være åben over for, at de kan noget, jeg ikke kan, hvis de får lov til at vise det,« siger Knud Hakon Thorup.

Efter mere end 30 år som leder i forskellige virksomheder, er han ved at pudse sin lederstil af. Og pudsemidlet hedder coaching. Ikke fordi han higer efter at være en moderne leder, der følger de nyeste trends i managementverdenen – den slags falder den erfarne civilingeniør ikke for. Men fordi han tror på teorien bag coaching.

»Igenem min lange karriere som leder har jeg mødt mange typer af lederværktøjer, og nogle har mest været smarte begreber. Men coaching bygger på en teori, som jeg kan forstå, og som jeg tror på,« siger Knud Thorup og finder nogle figurer frem, som han har fået fra "The Coaching Company", hvor han og Pan Nordic Logistics' øvrige direktører har været på kursus.

Kursets formål var i første omgang at forbedre samarbejdet blandt lederne. Efter to år med personalenedskæringer og besparelser fungerede lederteamet ikke optimalt, så da tidene vendte, sendte den administrerende direktør sig selv og ledelsen på coachingkursus. »Vi er meget forskellige i ledergruppen,

»Coachingen har hjulpet mig af med min trang til at kende alle detaljer på alle områder.

blandt andet fordi vi kommer fra fire forskellige nordiske lande. Det har givet nogle problemer, for der er større forskel i arbejdskulturen landene imellem, end man umiddelbart tror. For eksempel har svenskerne brug for at træffe alle beslutninger i enighed, selv om det tager tid. Danske ledere er mere tilbøjelige til at tage en hurtig beslutning uden så megen diskussion. Til gengæld er vi så også bedre til at indrømme, hvis vi har taget fejl,« siger Knud Thorup.

Før i tiden var det forskelligheder, der skabte knas i samarbejdet, men gennem coachin-