

Den hemmelige kode*

* En undersøgelse af succesfulde konsulenter i 7N

Indhold

Forord	3
Hvorfor vil 7N bryde kompetencekoden?	4
Projektets metode	6
Introduktion til kompetencerne	8
De fem kompetencer	9
Indsigt i egne styrker og svagheder	10
Driftssikkerhed under pres	14
Holistisk projektilgang	18
Diplomatisk autoritet	22
Socialt overskud	26
Nu hvor koden er brudt ...	34

Forord

Hvad kendetegner den succesfulde konsulent? Hvorfor roser kunden én konsulents indsats til skyerne, mens en anden må nøjes med pæne skudsmaal - selv om de to har præcis samme IT-erfaring?

Det spørgsmål har vi gennem årene forsøgt at give stadigt mere præcise bud på. For vi har hele tiden vidst, at kombinationen af konsulenternes IT-faglige erfaring og deres mere personlige kompetencer er vigtig for, hvordan kunden oplever samarbejdet.

Derfor var det noget af en foræring, da vi i foråret 2006 stødte på en meget inspirerende undersøgelse om kompetencer hos offentlige ledere: Et lille hæfte med titlen „Ledere der lykkes - hvad er det, de kan?“

Vi øjnede hurtigt muligheden for at lave en lignende undersøgelse om 7N-konsulenternes kompetencer. Derfor kontaktede vi undersøgelsens faglige bagmand, erhvervspsykolog Peter Klange, og fik ham til at designe og gennemføre en sådan hos os.

Dette hæfte gør status over det forløb, vi har været igennem sammen med Peter Klange, som har interviewet fem udvalgte konsulenter samt deres kunder, kolleger og chefer meget grundigt.

Det har været en rejse, der nok har fremkaldt genkendelsens glæde: ”Ja, det er jo det, vi kan”. Men som samtidig har sat flere og mere præcise ord på vores kompetencer, end vi selv har været vant til - og i stand til.

Målet har aldrig været at sætte kompetencer eller menneskelige egenskaber på en simpel formel. Projektet er blot et helt naturligt næste skridt i vores ydmyge bestræbelse på at blive stadigt dygtigere til at opdage, udvikle og påskønne vores største og eneste konkurrencefordel: Mennesker, der gør en forskel.

God læselyst!

7N A/S

Jeppe Hedaa
Adm. direktør

Hvorfor vil 7N bryde kompetencekoden?

7N har igennem mange år formidlet konsulenter til Danmarks 25 største IT-udviklingsafdelinger. Det er kunder, der er vant til at have eksterne konsulenter tilknyttet, og som alle har gjort sig erfaringer med både gode og mindre gode af slagsen.

7N's bestræbelse har fra begyndelsen været at tiltrække og formidle de absolut bedste konsulenter. Dem, der aldrig kun leverer en halvgod præstation.

Den udfordring er blevet større i takt med, at 7N er vokset både i antal konsulenter og i faglig spændvidde. I starten af 90'erne var 7N en mindre leverandør af specialiseret viden inden for CASE-tools, mainframe og OO-metoder. I dag tæller virksomheden mere end 200 konsulenter, der kompetencemæssigt spænder over de fleste IT-platforme, -discipliner og -teknologier.

7N's mission er tæt knyttet til kundernes forretning og teknologivalg. Berettigelsen af 7N's koncept er allertydeligst, når kunden står foran at indføre nye teknologier eller udvikle større systemer. Her gør det rigtige hold virkelig en forskel.

7N's styrke er at forsyne kunderne med mere end blot manpower. 7N leverer kompetencer - altså konsulenter, der gennem handlinger har vist, at de kan klare en given udfordring.

De kompetencer er der grund til at deklarere så præcist som muligt. Dels over for nuværende og kommende konsulenter. Dels til vores eksisterende kunder og dem, 7N fremover skal hjælpe med kompleks systemudvikling - herhjemme og i udlandet.

7N skal fortsat tiltrække fagligt erfarne konsulenter, dvs. folk der har mindst 10 års praktisk IT-erfaring. De skal også respektere virksomhedens tre grundværdier: faglig dygtighed, tjenersind og respekt. Med denne undersøgelse er der nu mulighed for også at beskrive ønskerne til deres personlige kompetencer på en mere præcis måde end hidtil.

Dét er en viden, der rækker til langt mere end blot at rekruttere nye konsulenter. Den er også en vigtig nøgle til at gøre de nuværende konsulenter og hele 7N endnu skarpere. Derfor skal koden brydes.

Projektets metode

Projektet bygger på meget grundige interview med fem konsulenter fra 7N i Danmark, der i samarbejde med konsulentcheferne er udvalgt som særligt succesfulde. De blev udvalgt fra en meget lang liste af konsulenter, der havde fået entydigt positive tilbagemeldinger. Projektet havde af praktiske grunde desværre kun plads til fem.

Deltagerne er valgt, så de dækker et bredt spektrum af 7N's virke. Der er tale om fem seniorkonsulenter: En projektleder, to IT-arkitekter og to systemudviklere. De udfylder typisk også forskellige roller i projekterne.

Alle udtalelser og situationer er anonymiseret i materialet. Og da der er tale om fire mænd og én kvinde, omtales alle personer i undersøgelsen konsekvent som "hanner".

Tankegangen bag undersøgelsen er, at der ofte er stor forskel på folks holdninger til, hvad en god konsulent er, og hvordan den succesfulde konsulent faktisk handler i sin daglige praksis. Derfor er der valgt en særlig interviewmetode, der fokuserer på konsulenternes og deres omverdens konkrete erfaringer i bestemte situationer.

For hver konsulent er der gennemført i alt fire interview:

- Et med konsulenten selv.
- Et med en udvalgt konsulentchef.
- Et med en udvalgt kunde, der har arbejdet tæt sammen med konsulenten.
- Et med en udvalgt konsulentkollega, der har været i et eller flere projekter sammen med konsulenten.

Der er i alt foretaget 20 interview a typisk to timers varighed. Interviewmaterialet er blevet analyseret og har dannet baggrund for de beskrivelser og gradueringer af kompetencerne, der præsenteres på de følgende sider.

7N har løbende været inddraget i en dialog om undersøgelsen. Men erhvervspsykolog Peter Klange har fra første færd fået frie hænder til at gennemføre analysen og præsentere resultaterne ud fra sine faglige standarder.

Introduktion til kompetencerne

En definition af kompetence: "Et sæt karakteristika ved en person, der udmønter sig i en **adfærd**, som sætter vedkommende i stand til at klare en given situation **med succes**".

Analysen har identificeret fem kompetencer - heraf én med to varianter. Hver kompetence afspejler en adfærd, der findes hos alle fem konsulenter.

Konsulenterne er alle ekstraordinært IT-fagligt dygtige. Ellers var de aldrig blevet tilknyttet 7N - og slet ikke udpeget som særligt succesfulde. Undersøgelsen viser, at det, der virkelig gør en forskel, er den måde, man anvender sine IT-kompetencer på. Eksempelvis hvordan man kombinerer dem med sine andre personlige og faglige kompetencer.

Der kan sagtens være andre vigtige kompetencer end de fem, undersøgelsen har identificeret. Den siger heller ikke noget om, hvilke IT-faglige discipliner og metoder det er vigtigst at mestre.

Hver af de fem kompetencer præsenteres med fem vigtige kendetegn og med en kort forklaring. De illustreres desuden af citater fra interviewmaterialet - typisk ét citat fra henholdsvis konsulenten selv og fra en konsulentchef, en kollega og en kunde.

Der gives også en række korte eksempler fra undersøgelsen, der karakteriserer den måde, konsulenterne udøver kompetencen på. Eksemplerne er delt op i tre niveauer, der viser, om de behersker kompetencen:

- **med succes** - konsulenten mestrer kompetencen
- **gennemsnitligt** - konsulenten udøver (dele af) kompetencen godt, men med vigtige mangler og/eller bivirkninger.
- **med besvær** - konsulenten udøver kompetencen mådeligt og/eller med alvorlige bivirkninger.

Alle konsulenterne i undersøgelsen udøver de fleste kompetencer med succes, men nogle har en eller to gennemsnitskarakterer. Alle de øvrige eksempler på "gennemsnitligt" og "med besvær" bygger på interviewpersonernes erfaringer med andre IT-konsulenter, der ikke har levet fuldt op til deres forventninger.

De fem kompetencer

1. Indsigt i egne styrker og svagheder
2. Driftssikkerhed under pres
3. Holistisk projektilgang
4. Diplomatisk autoritet
5. Socialt overskud
A: Udadvendthed
B: Indlevelsesevne

1.

Indsigt i egne styrker og svagheder

Konsulenten udnytter bevidst sine evner - og kender sine begrænsninger

"At vide, hvad man ikke ved / er dog en slags alvidenhed". Piet Heins visdomsord kunne være motto for de kompetente konsulenter, der også erkender grænserne for deres formåen. De kender og stræber efter det optimale på deres felt, men tøver ikke med at søge andres hjælp for at nå det.

Konsulent: "Jeg analyserede problemet - skilte det virkelig ad i alle dets enkelte dele - og fandt ud af, at jeg ikke selv kunne gennemskue en løsning her og nu. Jeg gik direkte på nettet og søgte hjælp hos nogle bestemte, som jeg vidste besad en detailviden. Det gav projektet det helt rigtige skub videre. Man skal indrømme, hvis man ikke ved hvad man skal gøre - og så omgående søge hjælp".

Kollega: "Han går hele tiden den korteste vej til løsningen af et problem - og det er ofte at spørge andre, frem for selv at grave sig ned i en ukendt problemstilling. Der er han meget ærlig med, hvad han kan og ikke kan selv."

En sådan konsulent:

- Er åben om egne styrker og svagheder - både over for sig selv og andre.
- Ved meget sikkert, hvad han kan klare selv, og hvornår han skal bede om hjælp.
- Demonstrerer høj faglighed uden at virke påtrængende eller anmassende.
- Kender værdien af at holde sig fagligt ajour og fleksibel. Stræber bevidst efter at beherske en mangfoldighed af teknologier.

Kompetencen kan forekomme banal, men er det langt fra i konsulentverdenen. Det er nemlig ikke nok at besidde selvindsigten. Man skal også have modet til som (højt betalt) konsulent at indrømme sine begrænsninger. Det forudsætter, at man ikke betragter sig selv som projektets frelser, men snarere som dets tjener.

Eller med et andet af Piet Heins fyndord: "Stor er den der ved / men større / er den der ved / hvor han skal spørge."

Kunde: "Han satte en meget personlig dagsorden i projektet, men trak samtidig hele tiden på en mere kollektiv erfaring. Han var i løbende dialog med sit netværk og trak flere gange folk ind i projektet fra sit netværk. Det var aldrig for at sælge 7N-konsulenter, men altid for at få en relevant specialiseret faglig vinkel med."

Chef: "I projektet var han meget bevidst om at melde klart ud, hvad han kunne og ikke kunne. Han er hudløst ærlig og afstemmer dermed med det samme forventningerne til ham og til de andre."

1.

Indsigt i egne styrker og svagheder

En konsulent, der udøver kompetencen med **SUCCESS**:

- * Er ærlig om egne kompetencer og indrømmer mangler uden tøven.
- * Søger aktivt og hurtigt hjælp, hvis han er i tvivl om løsningen af et problem.
- * Trodser andres skepsis og leverer en vanskelig ydelse eller forandring som lovet.
- * Informerer klart, hvis problemet ikke kan løses som aftalt eller forventet.
- * Tilpasser sig løbende ændringer. Vedligeholder og opgraderer egne kompetencer i takt med større teknologiske skift.
- * Bruger meget tid på at netværke. Ser såvel personlige som virtuelle netværk som afgørende redskaber til at løse vanskelige problemer.

En konsulent, der udøver kompetencen **gennemsnitligt**:

- * Kan komme til at fejlvurdere egne kompetencer, hvis der fx er mange involveret i et projekt, eller hvis projektet indeholder komplekse udviklingsopgaver.
- * Indser nogle gange for sent, at en problemstilling skulle have været håndteret anderledes.
- * Prioriterer faglig udvikling højt, men kan fx blive fanget i at løse for mange projekter og dermed komme bagud med egen kompetenceudvikling.
- * Kommunikerer oftest åbent om egne styrker og svagheder i et projekt, men kan godt være tilbageholdende, hvis der fx er konkurrence fra andre, eller hvis konsulenten tidligere er blevet korrigeret i samme sag eller gruppe.

En konsulent, der udøver kompetencen med **besvær**:

- * Støder andre fra sig med en larmende og urealistisk udmelding om egne styrker.
- * Er for ydmyg, usikker og tilbageholdende med egne kompetencer.
- * Holder fast i opgaver, som for længe siden burde være overdraget til andre, eller nægter at modtage relevant hjælp.
- * Bruger typisk begrænset tid på faglige netværk og efteruddannelse.

2.

Driftssikkerhed under pres

Konsulenten bevarer ro og høj præstationsevne, når det brænder på

En opetid nær 100 pct. - selv under spidsbelastninger. Et krav, man gerne stiller til sine forretningskritiske IT-systemer, og som de dygtigste konsulenter også selv honorerer.

Kunde: "Alle var pressede i projektet, og alle stod og rev i konsulenten. Han var efterhånden den eneste, der udstråede en smule overskud. Han var også den eneste, man overhovedet turde spørge, om han ikke lige kunne magte en ekstra hasteopgave. Han tog faktisk imod rigtig mange problemer og løste dem uden at se hverken brugt eller sur ud. Han kom tit dagen efter med en løsning, han havde strikket sammen derhjemme om aftenen."

Kollega: "Jeg vil nødigt have ham som modspiller i et projekt. Han er simpelt hen for skarp og alt for vedholdende. Han lader sig ikke forstyrre, hvis der er modgang, eller hvis nogen forsøger at skubbe rundt med ham. Hans fokus på at nå i mål har drevet dette her projekt hele vejen hjem."

Den driftsikre konsulent:

- Optræder roligt og pålideligt i pressede situationer. Misser ikke afgørende detaljer, selv om det går stærkt.
- Bevarer overblikket og roen i situationer, hvor andre svinger i fokus og bliver for hektiske.
- Eksekverer sikkert på trods af andres frustration. Lader sig ikke forstyrre af modgang, men fastholder fokus på at nå i mål.
- Demonstrerer stor tålmodighed og hjælpsomhed - også når det brænder på.
- Udviser en ekstremt høj og smitende arbejdsmoral.

Konsulent: "Kunden var nok lidt skeptisk: Magtede jeg opgaven? Jeg var faktisk ikke selv i tvivl og var nok lidt overrasket over, at de andre fandt det så svært. Men jeg kendte jo min egen kapacitet og interesse i at få det til at virke. Og så måtte jeg stille og roligt bevise, at det sagtens kunne lade sig gøre".

Chef: "Der er altid en del trælse opgaver, der bare skal løses. Han gik med det samme ind og tog fat på det, de andre havde ladet ligge - også selv om han egentlig er for god. Det smitter bare positivt af på de andre".

De fleste komplekse udviklingsprojekter oplever såvel kritiske faser som hårdt tidspres. Ofte er det håndteringen af disse faser, der bestemmer projektets succes. Netop derfor er konsulenternes evne til at holde krudtet tørt så afgørende.

2.

Driftssikkerhed under pres

En konsulent, der udøver kompetencen med **SUCCESS**:

- * Udstråler overskud og kapacitet til at løse problemer.
- * Opretholder en struktureret tilgang, som andre finder støtte i, og som nemt kan kommunikeres.
- * Sikrer, at andre involverede lærer noget, selv om der er travlt, og det var hurtigere at løse problemerne selv.
- * Overholder indgåede aftaler om såvel møder som leverancer.
- * Fortæber sig ikke i arbejdet på bekostning af familien - men har ofte de faglige og intellektuelle udfordringer i arbejdet som en af sine centrale fritidsinteresser.

En konsulent, der udøver kompetencen **gennemsnitligt**:

- * Vil som regel demonstrere overskud, men kan have svært ved at bevare roen, hvis fx tidsfrister fremrykkes, eller projektets grundlæggende rammer pludselig ændres.
- * Har sjældent problemer med at koble af fra arbejdet. Kan dog i perioder have svært ved at slappe af.
- * Går forrest i de fleste situationer, men kan godt undlade at påtage sig trivielle eller operationelle opgaver.
- * Kan have tendens til at isolere sig under pres og selv løse opgaver, der normalt involverer andre. Nedprioriterer tid til samarbejde og kollegial udveksling, når det brænder på.

En konsulent, der udøver kompetencen med **besvær**:

- * Tager for meget på sig og har svært ved at indrømme, at det er blevet for meget.
- * Opdager ikke selv sin overbelastning, møder fx uforberedt op og har glemt en vigtig problemstilling.
- * Kan optræde for aggressivt eller manipulerende over for fx leverandører - eller være for vedholdende og insisterende under pres.
- * Går tydeligt ned i ydeevne, når et projekt spidser til, eller hvis rammer og rollefordelinger ikke er entydige.
- * Når ikke deadlines og mister vigtige detaljer. Glemmer at holde andre orienteret om ændringer i aftaler eller mål.

3.

Holistisk projektilgang

Konsulenten forstår alle vigtige aspekter af et projekt - ikke kun de faglige

Kendetegnende for den virkelig succesfulde konsulent er, at han forstår et komplekst udviklingsprojekt i alle dets dimensioner og facetter. Fra de rent faglige problemstillinger over de forretningsmæssige fordele og til de menneskelige relationer i kundens organisation.

Kunde: "Han har en formidabel evne til at gennemskue vores forretning og samtidig tænke i helheder. Det kommer proaktivt og selvstændigt - uden at nogen tilskynder ham til at gøre det."

Chef: "Han var meget bevidst om, at det ikke er nok at være gode venner med de lokale IT-folk, men at alle i organisationen skal påvirkes. Hver gruppe har deres udfordringer og problemer, og verden ser faktisk meget forskellig ud set fra de enkelte skriveborde."

Konsulenten:

- Afkoder hurtigt og præcist relevante beslutningstagere og nøglepersoner i og uden for organisationen. Skaber sig overblik over både interne og eksterne samarbejdsrelationer.
- Afdækker de problemer, der er mest presserende i forhold til projektets succeskriterier, og vurderer omhyggeligt deres årsager.
- Spænder over flere aspekter i projektet end de snævert IT-faglige - fx strategi, brugerperspektiver, kommercielt potentiale mv.
- Opsøger systematisk alle relevante facts om projektet, men relaterer dem også til mere politiske og irrationelle forhold for at skabe et helt billede af situationen.
- Opdager både faglige og samarbejds-mæssige problemer tidligt - før de bliver tydelige for andre.

Kollega: "I begyndelsen førte han sig ikke så meget frem, som man måske kunne have forventet, men der gik faktisk ikke ret lang tid, før han havde set hvordan problemet skulle løses. Og derfra var han den, der tog direkte fat på de rigtige mennesker."

Konsulent: "Jeg spotter lynhurtigt, hvem de andre henvender sig til, hvor de kigger hen, og hvem de spørger. Der er altid nogen, der sidder inde med den rigtige viden i en organisation, og det skal jo ikke gå til spilde."

Det er en kompetence, der ofte overrasker både kunder og kolleger positivt. De forventer typisk, at en ekstern konsulent alene eller primært sætter sig igennem i kraft af sin IT-faglige ekspertise.

Både helhedsforståelsen og den brede orientering i organisationen gør tit konsulenter med denne kompetence til et omdrejningspunkt i de projekter, de deltager i.

3.

Holistisk projekttilgang

En konsulent, der udøver kompetencen med **SUCCESS**:

- * Spotter hurtigt, hvem der er ressourcepersoner i en projektgruppe, og hvad de bedst kan bidrage med.
- * Registrerer og respekterer de forskellige perspektiver og udfordringer, der findes hos personerne i og omkring projektet i kundens organisation.
- * Identificerer tidligt de kritiske problemer i projektet og deres mulige løsninger.
- * Følger op på manglende dokumentation og jagter den, indtil den er på plads. Etablerer hurtigt et overblik baseret på facts og støtter sig til dette undervejs i opgaver og projekter.
- * Lever sig hurtigt ind i det aktuelle projekt, men formår samtidig at drage forståelige paralleller til andre verdener og erfaringer, der kan gavne projektet.

En konsulent, der udøver kompetencen **gennemsnitligt**:

- * Danner sig hurtigt et overblik over de relevante faglige ressourcepersoner. Har typisk brug for længere tid til at sætte sig ind i de organisatoriske og politiske problemstillinger.
- * Bruger tid og energi på at forstå den historiske baggrund for en sag - men kan have vanskeligt ved at skifte perspektiv og se på sagen i et helt andet og fremadrettet lys.
- * Afdækker systematisk facts i et projekt, men kan have svært ved samtidig at holde styr på de mere overordnede og strategiske perspektiver i projektet.

En konsulent, der udøver kompetencen med **besvær**:

- * Har vanskeligt ved at forstå de kommercielle og organisatoriske aspekter og muligheder i en opgave.
- * Allierer sig med én bestemt faggruppe i et projekt eller fastholder én bestemt historisk forklaring på et problem.
- * Stoler for meget på sin egen umiddelbare dømmekraft og undlader at inddrage oplagte kilder eller facts i en sag.
- * Har vanskeligt ved at skabe sig et realistisk overblik over projekter og tager ofte fejl af de involveredes kompetencer og energi.
- * Kan ikke tåle at blive udfordret på sin forståelse af et problem og går i forsvarsposition.

4.

Diplomatisk autoritet

Konsulenten udnytter sit faglige overblik på en hensynsfuld måde

Kollega: "I begyndelsen var han meget lyttende og spørgende og gjorde meget ud af at høre på folks fortællinger om, hvad der var svært. Efter lytteperioden trådte han længere frem på scenen og begyndte at definere retninger og delegere ansvar. Det blev fint accepteret, netop fordi han havde brugt tid på at sætte sig ordentligt ind i tingene."

Kunde: "Han sætter store fodaftryk - uden at træde på os. Kortere kan det simpelthen ikke siges."

Faglig overlegenhed kan være et farligt våben i de forkerte hænder. En knalddygtig konsulent kan dræbe motivationen i et team, hvis han blindt tromler sine - i øvrigt korrekte - løsninger igennem. Omvendt kan konsulenten ikke nøjes med diplomati og "hvad synes I selv?". Han forventes som konsulent at udnytte sin faglige styrke til at træde i karakter.

Det er denne balance mellem diplomati og autoritet, den succesfulde konsulent formår at holde.

Konsulenten:

- Bruger bevidst sin faglige og personlige autoritet til at præge projektet, skabe opmærksomhed om et bestemt aspekt eller give en demotiveret projektdeltager ny energi.
- Påvirker i kraft af sit faglige overblik folk - uden at virke manipulerende eller udstille deres faglige svagheder.
- Tager balanceret hensyn til alle parter i en sag. Sætter sig personligt igennem, hvis en konflikt mellem to parter skader projektets mål eller resultat.
- Er rummelig nok til at opsøge andres frustrationer, der spærrer for projektets fremdrift. Opretholder pres på obstruerende personer, men afvejer løbende presset i forhold til deres modstand og position.
- Tager initiativ til radikale eller omfattende ændringer, men forsøger samtidig at sikre alle involverede en attraktiv rolle i fremtiden.

Chef: "Han lader sig ikke rive med af en dårlig stemning, men holder hele tiden fast i den røde tråd. Blandt andet ved at fokusere på, hvad de faktisk havde af styringsmuligheder. Det ender med, at han redder den ansvarlige chef og skaber en vej ud af de forkerte beslutninger, der var truffet."

Konsulent: "Det var et stort problem at få folk til at arbejde over i weekenden. Det endte med, at jeg selv gik rundt til hver enkelt medarbejder og med et glimt i øjet spurgte, om de ville arbejde om lørdagen, om søndagen eller begge dage. Underforstået: De kunne ikke holde fri en hel weekend."

Det er åbenlyst, at denne kompetence kræver et betydeligt menneskekendskab. Men den trækker også på en holistisk projektilgang. Konsulenten ved, at han for projektets skyld skal udnytte sit overblik på en måde, der motiverer resten af deltagerne til at yde deres bedste.

4.

Diplomatisk autoritet

En konsulent, der udøver kompetencen med **SUCCESS**:

- * Lytter og sætter sig ordentligt ind i sagerne, inden han begynder at definere retning og delegere ansvar.
- * Opsøger ved den mindste mislyd personligt alle relevante personer i en sag. Forebygger dermed, at mindre uoverensstemmelser udvikler sig til alvorlige problemer.
- * Udfordrer personligt den enkelte til at påtage sig et udførende ansvar - uden at svække deres motivation og energi.
- * Forhandler og tydeliggør løbende aftaler i projektorganisationen, så alle kender deres rolle og ansvar.
- * Informerer nøglepersoner om ændringer, men kan bypasse formelle referencelinjer og projektstrukturer, hvis det skønnes nødvendigt.

En konsulent, der udøver kompetencen **gennemsnitligt**:

- * Lytter som udgangspunkt til alle parter i en sag. Er dog tilbøjelig til at tillægge egne standpunkter for stor værdi.
- * Kaster sig selv ind i løsningen af akutte problemer og glemmer nogle gange at involvere og informere de andre ansvarlige.
- * Demonstrerer et klart fagligt overblik, men kan være for tilbageholdende med at melde klart ud, hvis en konflikt spidser til.
- * Respekterer grundlæggende forskellige tilgange til en sag, men kan blive tydeligt utålmodig eller frustreret, hvis det får løsningen af et problem til at trække ud.

En konsulent, der udøver kompetencen med **besvær**:

- * Har problemer med at sætte sig igennem med relevante input.
- * Ignorerer dele af en sag eller undlader at involvere nogle af de relevante deltagere i et projekt.
- * Mister overblikket, hvis den faglige dagsorden overskrides.
- * Knytter sig for entydigt til overordnede beslutningstagere og andre nøglepersoner.
- * Optræder ufølsomt og egenrådigt i en tilspidset situation. Kan fx tilsidesætte aftalt fortrolighed eller være illoyal over for andre, der med rette forventer opbakning.
- * Træffer for hurtige beslutninger og forsømmer at få alle medvirkende motiveret til nye mål og rollefordelinger.

5. Socialt overskud

Konsulentens viser stor opmærksomhed i omgangen med andre mennesker

Der er to varianter af denne kompetence. "Den udadvendte" og "den indlevende". De hverken udelukker eller forudsætter hinanden. Nogle af de succesfulde konsulenter har begge varianter samtidig, andre kun den ene.

Kollega: "Det, der slog mig mest, første gang jeg mødte ham, var hans gode humør og hans meget opsøgende stil, hvor han bare går rundt og spørger folk, hvad de laver. Han viser virkelig interesse og får én til at snakke med det samme. Han smiler, lytter og får virkelig folk til at åbne sig. Og det er en vigtig ting, når man starter et kritisk projekt op."

Konsulent: "Jeg tog ofte initiativet til kontakt, men førte mig ikke frem. Det var jo vigtigt, at alle følte de var med, og at alle faktisk fik talt sammen."

5A. Socialt overskud - udadvendthed

Konsulentens er socialt opsøgende, imødekommende og hjælpsom

Det er ikke enhver beskåret hurtigt at kunne begå sig blandt mange nye mennesker i en fremmed organisation. Men det er en vigtig kompetence, når man skal have et samarbejde om et vanskeligt projekt til at fungere smidigt. Det kræver mere end almindelig høflighed og professionel interesse for andre mennesker.

Kunde: "Han adskiller sig fra andre konsulenter ved, at jeg kan slippe ham løs i organisationen uden at bekymre mig. Han buldrer ikke bare løs, men starter stille og roligt op. I takt med at han sætter sig ind i opgaven, kommer han også ind på livet af folk. Det er uden de store armbevægelser, men det er utroligt behageligt - og det virker."

Chef: "Han er utrolig vellidt af de andre i teamet, nok allermost fordi han er sjov og behagelig at omgås. De ser ham ikke som en trussel, selv om han er påfaldende dygtig."

Konsulenter, der virkelig behersker denne kompetence:

- Handler roligt og med sikker fornemmelse for situationen i sociale og faglige sammenhænge.
- Tager initiativ til sociale aktiviteter i gruppen.
- Sikrer sig, at alle er med, og at der ikke sidder folk tilbage og føler sig udenfor.
- Optræder hjælpsomt, høfligt og som "en god kammerat".

Det er konsulenter, som i kraft af deres jovialitet "går i folk med træsko på". De taler let med de fleste - uden at overtræde deres grænser. Deres sociale overskud viser sig som en umiddelbar interesse for mennesker omkring dem.

At mestre kompetencen for alvor er måske relativt sjældent blandt IT-folk, hvoraf mange er noget mere indadvendte af natur. Så meget desto mere eftertragtet kan det være, at have kompetencen repræsenteret i et projektteam.

5A.

Socialt overskud - udadvendthed

En konsulent, der udøver kompetencen med **SUCCESS**:

- * Kommer hurtigt ind på livet af andre fagfolk i nye sammenhænge. Viser en åben og imødekommende indstilling og spørger fx til folks job.
- * Smiler, lytter og får folk til at åbne sig.
- * Tager sig af de nye i en gruppe eller dem, der har problemer.
- * Fortæller hurtigt lidt om sig selv og får dermed hurtigt skabt nye givende arbejdsrelationer.

En konsulent, der udøver kompetencen **gennemsnitligt**:

- * Fungerer især godt over for enkeltpersoner og i mindre teams - og primært i faglige sammenhænge. Har sværere ved at begå sig socialt i meget store grupper eller ikke-IT-faglige sammenhænge.
- * Er generelt opmærksom på, at alle deltager i den daglige dialog, men kan overse de mere stille og glemme dem, der ikke fysisk er til stede.
- * Trives i sociale sammenhænge og opsøger normalt andre uopfordret. Kan dog i perioder trække sig og overlade det sociale initiativ til andre.

En konsulent, der udøver kompetencen med **besvær**:

- * Bliver nervøs eller usikker, når fokus drejes væk fra det faglige.
- * Har stort behov for at have en klart defineret rolle i samværet med andre.
- * Har vanskeligt ved at tåle andres sociale behov for fx small talk eller pauser.
- * Udelukker nogle fra sin sociale opmærksomhed eller går for åbenlyst efter kun at være social med de vigtigste nøglepersoner omkring sig.

5B.

Socialt overskud - indlevelsessevne

Konsulenten læser andre mennesker - og bruger det positivt

Konsulenten kan alternativt - eller samtidig - demonstrere socialt overskud i form af en særligt veludviklet empati. En slags "sociale følehorn", der gør ham i stand til præcist at registrere og fortolke andre menneskers signaler - og spontant at handle konstruktivt ud fra dét.

Konsulenten:

- Opdager trivselsproblemer hos andre, før de bliver tydelige for enhver, men udstiller ikke problemet offentligt.

- Opfanger de mindste negative signaler hos andre, uanset om de er rettet mod en selv eller mod andre i gruppen.
- Registrerer små nuancer i andres indstilling til en sag. Analyserer præcist andres modstand og ændringer i deres humør.
- Forstår alle parter udfordringer og særlige problemer i en sag. Kan både intellektuelt og følelsesmæssigt bevæge sig frit mellem de forskellige positioner i sagen.
- Møder andre uden fordomme og indtager en åben og imødekomende stil.

Det er en kompetence, man af og til ser kvinder tildelt monopol på. Det demotiverer undersøgelsen af de succesfulde 7N-konsulenter. Men der er formentlig så meget om snakken, at kompetencen ofte er en mangelvare i mandsdominerede miljøer. Derfor kan den empatiske konsulent - mand eller kvinde - ofte drage ekstra stor fordel af sine evner på dette felt.

Chef: "Jeg var faktisk lidt sur på ham, men han fangede det, næsten før jeg havde formuleret det til ham. Han formåede hurtigt at tale mig til ro og få drejet samtalen over på et fremadrettet og konstruktivt tema, som vi kunne være fælles om."

Kunde: "Han behersker grænselandet mellem at være ansat og være ekstern konsulent til perfektion. Han bliver hurtigt en del af teamet, og det er helt afgørende i vores organisation og den måde, vi arbejder på. Samtidig overskriver han aldrig den usynlige grænse, hvor han bliver for lige med de andre."

Kunde: "Han ved præcis, hvad de andre tænker, og har tydeligt styr på hvem der er pressede - men han udstillede aldrig nogen i projektet og sikrede sig altid, at alle følte sig med på holdet, også selv om de faktisk skabte problemer. Han tog diskret og uselvsk fat på den enkelte og spurgte, om han kunne hjælpe. Det viste sig at være en utrolig effektiv måde at skabe fremdrift på."

Kollega: "Han håndterer min stædighed med en utrolig tålmodighed. Han lytter til mig igen og igen og forklarer gerne det hele en gang til, så jeg ikke føler mig dum."

5B.

Socialt overskud - indlevelsessevne

En konsulent, der udøver kompetencen med **SUCCESS**:

- * Tager initiativ til, at problemer løses fortroligt - ved fx at give den ansvarlige chef et hint om, hvad der ikke fungerer og ofte også foreslå en løsning.
- * Aflader negativ energi ved fx at tale anerkendende og vise rummelighed, men dirigerer samtidig samtalen hen på facts og fremdrift.
- * Har fuldt styr på, hvilke projektdeltagere der er pressede, men udstiller aldrig nogen og sikrer sig, at alle føler sig med på holdet - også dem der faktisk skaber problemer.
- * Kommer kritik i forkøbet på en konstruktiv og løsningsorienteret måde.

En konsulent, der udøver kompetencen **gennemsnitligt**:

- * Kan se en sag fra flere sider og forstår de forskellige projektdeltageres problemer og bekymringer. Kan have sværere ved at foreslå løsninger, der tager hensyn til alle.
- * Er meget opmærksom på andres motivation og humør, men kan også misforstå eller helt overse vigtige signaler fra andre.
- * Spiller en aktiv rolle i at løse andres problemer - også nogle gange problemer, det egentlig var en andens ansvar at løse.

En konsulent, der udøver kompetencen med **besvær**:

- * Har vanskeligt ved at orientere sig uden klare og entydige tilkendegivelser fra andre om deres indstilling og sindstilstand.
- * Fokuserer overdrevent på rationelle facts og har besvær med at forstå forklaringer eller argumenter, der indeholder irrationelle elementer.
- * Kan virke kantet og ufølsom på andre i situationer, der åbenlyst kalder på forståelse og omsorg.
- * Vier stor opmærksomhed til egne interesser og behov i en sag - på bekostning af andres.

Nu hvor koden er brudt ...

Selv de mest avancerede IT-systemer er basalt set bygget logisk op. Hvis man er dygtig nok, kan man lære at forstå dem til bunds. Sådan er det ikke med os mennesker - og slet ikke med vores indbyrdes relationer.

„Den hemmelige kode“ har for 7N været en nysgerrig ekspedition ind i noget af det mest komplekse, vi kender: Menneskelig adfærd. Eller mere præcist: De mange måder, vi som konsulenter udfører vores opgaver på i samspil med kunder, kolleger og andre samarbejdspartnere.

Vi har søgt og fundet gode konkrete beskrivelser af, hvordan vores konsulenter gør en forskel, når de er bedst. Den viden er vi glade for at kunne dele med andre, som måske kan have gavn af den. Men vi glæder os først og fremmest til at bruge disse erkendelser i den videre udvikling af 7N.

I første omgang får undersøgelsen især konsekvenser for vores arbejde på tre områder:

- **Rekruttering:** Når vi rekrutterer nye konsulenter, vil vi direkte og indirekte bruge resultaterne fra undersøgelsen til at vurdere dem. Det vil give os en endnu mere præcis profil af den enkelte IT-specialists kompetencer.
- **Uddannelse:** Vi vil bruge indsigten i de fem kompetencer til at definere nye uddannelses tilbud, der skal supplere de eksisterende.
- **Kundediolog:** Undersøgelsen udvider det fælles fundament, når vi sammen med vores kunder og konsulenter i fremtiden skal finde det helt rigtige match til en konkret opgave.

Undersøgelsen vender ikke op og ned på vores verdensbillede. Kompetencerne har vi sikkert haft længe. En del af dem har vi også været yderst bevidste om. Det nye er, at vi har fået dokumenteret og beskrevet denne viden på en måde, så vi kan diskutere den med hinanden og med vores omverden.

Vi tror, at den måde at dele viden på er vejen til endnu bedre løsninger for kunderne og mere relevante udfordringer for dygtige konsulenter. De to ting hænger sammen i 7N.

Hvad er det, der gør nogle af 7N's mange dygtige konsulenter ekstraordinært succesfulde? Hvad er det, de kan? Hvordan gør de i praksis? Hvordan forklarer de selv deres præstationer? Og hvad siger deres kolleger, chefer og ikke mindst kunderne?

Det er nogle af de spørgsmål, 7N har søgt svar på i en intern undersøgelse, hvis resultater her præsenteres i kort form.

Formålet med undersøgelsen er at styrke 7N's forståelse af sin vigtigste ressource: Mennesker, der gør en forskel. Og at dele og drøfte denne forståelse med virksomhedens nuværende og kommende kunder og konsulenter.

7N A/S
Kongevejen 100
2840 Holte
7N.dk

