

# Alle bliver set som talenter

Coachende tilgang har forandret præstationskulturen i Mercuri Urval, hvor der i princippet ingen grænser er for karrieremulighederne







Tekst: Lars Rasmussen, Journalist  
Vid & Sans Kommunikation

– Vi betragter alle medarbejdere som talenter og sætter principielt ingen grænser for, hvilke mål den enkelte kan sætte sig, forklarer Hanne de Linde, direktør for personaleudvikling i Mercuri Urval.

Sammen med en norsk kollega har hun udviklet virksomhedens interne coachuddannelse og har ansvaret for kvaliteten i koncernens globale coachydelser.

Uddannelsen har fået en central strategisk placering i forhold til karriereudvikling. Alle kommende partnere skal gennemgå uddannelsen og kunne bestå eksamen ved ICF (International Coach Federation), og generelt er den 1-årige uddannelse og de kortere coachingkurser særdeles efterspurgte i alle grene af den globale organisation. Som udgangspunkt kan man vælge mellem tre karrierespor i Mercuri Urval:

1. Teamleder
2. Kundeansvarlig for store kunder
3. Talent udvikling, som indebærer coaching, teamcoaching og organisationsudvikling

Uanset, hvilket spor man vælger, er coachinguddannelsen et grundelement, man kan søge ind på.

### Et udviklende miljø

Når Executive Search er kerneforretningen, er det klart, at alle medarbejdere er testet og screenet for potentialer fra start. Sammen med nærmeste leder taler man om, hvad der skal til for at få bedst succes, og den egentlige træning og udvikling sker igennem jobbet og i kraft af intern videndeling.

Ambitioner er en forudsætning, men det er meget åbent, hvordan karrieren udvikler sig. Da Peter Lund Torjussen begyndte i Århus i 1999, arbejdede han med klassisk rekruttering, men efter tre år i firmaets afdeling i Australien, skiftede han spor. Han så, hvor langt de var med teamdynamik og teamcoaching i Australien, og han fik en sult efter at arbejde med alt det, der skaber dygtige teams.

– Jeg skiftede karrierevej og kom ind i "Global Development", hvor jeg kom til at designe og lede store udviklingscentre for vore globale kunder, fortæller Peter Torjussen, gruppedirektør med udgangspunkt i Århus. For at understøtte sine kompetencer til både individuel coaching og teamcoaching gennemførte han den interne coachuddannelse og blev ICF-certificeret ligesom godt 30 kolleger på globalt plan.

### Det skal give mening

Mercuri Urval har tydeligt fokus på resultater og bundlinje. Præstationskulturen har været udtalt i hele organisationens historie, men gennem det seneste årti er kulturen komplementeret med en mere coachende tilgang, som i stigende grad efterspørges både blandt medarbejdere og kunder.

– Executive coaching er i kraftig vækst, og HR-chefer er generelt mere orienteret imod relationelle udviklingsmiljøer, siger Peter.

– Jeg oplever, at stadig flere ønsker at tale om mening i jobbet og tilværelsen, om grundværdier og om work-life balance. Det gælder både internt og eksternt, og her bidrager den coachende tilgang netop til refleksion og til at udvikle både teams og den enkelte, siger han.

Peter Torjussen trækker stadig på sin officersbaggrund, når det gælder målstyring og opfølgning, men på "en mere rund facon", som han siger. Samtidig bruger han sin interesse for ultraløb til at fundere over kreative løsninger på svære udfordringer i jobbet, og det er der tid til, når han løber op til 44 timer non stop.

### Værktøjer til at klare friheden

Gruppedirektør i Sverige Christian Nyhlén kommer fra en baggrund som gymnasielektor. Han kom til Mercuri Urval for 18 år siden og har brugt en coachende stil, allerede inden han vidste, at det var det, han gjorde. Han har siden gennemført den interne coachuddannelse og vurderer, at den gavner talentudviklingen både internt og hos de kunder, der bruger coaching.

– Frie job med mange karrieremuligheder stiller krav til hver enkelt, og her hjælper coachingværktøjerne til at finde ro og balance i det, siger Christian.

– For mig er den coachende tilgang en del af hverdagen både i forhold til medarbejdere, kolleger og kunder. Jeg møder mange, som har et stærkt fokus på resultater, men ikke har udforsket sig selv, og de opdager, at der er meget kraft at hente ved at finde sine iboende potentialer og dybeste drivkræfter, siger han.

For Christian Nyhlén er talentudvikling meget mere end programmer og indsatser.

– Det handler om at have sig selv med, og her har coachingen værktøjer til den kontinuerlige selvrefleksion, som giver styrke i en virksomhed med så mange muligheder, siger han.

Den selvsamme dialogform bruger han bl.a. i den svenske ligaklub, LUGI, hvor han coacher både chef-træneren og spillerne til at udvikle sig under pres både individuelt og i teamet.

### Den interne styrke

Peter Torjussens team på 10 medarbejdere på kontoret i Århus og Hellerup er særlig begejstret for den coachende stil, så 6 af 11 deltagere på et kursus i juni var fra hans team. Hanne de Linde har netop taget en master i Leadership Team Coaching hos Peter Hawkins i London, og det var hans lære, hun øste af på det halvanden dags-kursus i juni.

– Det giver en særlig dynamik, når alle er fra samme firma, og på coachuddannelsen får alle mulighed for i flere dage at tale intenst sammen og virkelig lære hinanden at kende, siger Hanne.

Den interne certificerings-coachuddannelse er på 60 timer med 10 timers mentorcoaching. Den er fordelt på 4 moduler, og hver gang møder deltagerne ind søndag aften til en lokation i Europa, har intens undervisning til onsdag til kl. 12, så alle har mulighed for at flyve hjem igen.

Over 80 har været igennem coachuddannelsen, og Mercuri Urval har over 30 ICF-certificerede coaches rundt om i verden.

– Vi kommer dybere i samtalerne med kunderne, fordi coachtræningen lærer deltagerne at være nærværende og at bruge både følelser og intuition sammen med deres skarpe hjerner, forklarer Hanne.

Internt i Mercuri Urval har den åbne samtaleform komplementeret præstationskulturen, og den får fuld opbakning fra bestyrelsen; ikke mindst fordi organisationens egne værktøjer til at måle Return on Investment viser, at det betaler sig. Både for den enkelte og for organisationen giver den coachende tilgang en indre styrke. ■

#### Christian Nyhlén

Gruppetirektør  
Gift og far til tvillinger.  
Håndbold- og fodboldentusiast,  
fordi han med sine to meter  
kan bruge sin fysik.



#### Hanne de Linde

Direktør for personaleudvikling  
Tre sønner, to svigerdøtre og et barnebarn.  
Løber og cykler langt, de tre seneste år  
deltager på Team Rynkeby, Nordsjælland.

#### Peter Lund Torjussen

Gruppetirektør  
Gift og far til fem, bor i Ebeltoft  
Ultraløber, som bl.a. har tilbagelagt  
255 km på 44 timer trailløb.

## Fakta

### om Mercuri Urval

- Kultur og ledelse er en topprioritet
- Mercuri Urval har 50 års erfaring med at finde og udvikle ledere og specialister
- 650 ansatte er fordelt på kontorer i 21 lande og leverer til endnu flere
- Hanne de Linde er Professional Certified Coach (PCC) og medlem af ICF Danmark
- Hun har været ansat i virksomheden siden 2004, først som konsulent, i dag direktør for personaleudvikling globalt, bl.a. med ansvar for coachkvaliteten i organisationen