

## Kære Læser

Velkommen til nyhedsbrev nr. 3, 2006 fra The Coaching Company. I nyhedsbrev nr. 3 kan du læse det spændende interview med HR konsulent Kirstine Hanghøj og Afdelingsdirektør Lars Bork, Carl Bro. "Fra Mus til Puma". Interviewet handler om hvordan vi, som ledere og konsulenter, kan accelerere effekten af vores MUS samtaler til gavn for virksomheden og den enkelte medarbejder. I samme forbindelse inviterer vi til Brunch-møde om samme emne, som afholdes den 15. november kl. 08.00 - 10.00. Endvidere kan du i dette nyhedsbrev også læse et interview med Ragnhild Christensen som er HR- og Uddannelseschef i Gentofte kommune, der har godt 7000 ansatte, heraf over 300 i ledelsesstillinger. I en stor organisation med mangartede funktioner stilles store krav til såvel ledelses-, kommunikations- som uddelegeringsevner, og dem har Ragnhild Christensen fået skærpet gennem sin uddannelse i Master of Coaching Based Leadership®. Sidst men ikke mindst kan du få tip til en relevant bog.

### Tip en kollega!

På [www.tcc.dk](http://www.tcc.dk) kan du se de forrige Nyhedsbreve samt tilmelde dig næste Nyhedsbrev.

God læsning ð

De bedste hilsner

The Coaching Company

[www.tcc.dk](http://www.tcc.dk)

## Indhold

1. Interview med HR konsulent Kirstine Hanghøj og Afdelingsdirektør Lars Bork, Carl Bro. "Fra Mus til Puma".
2. Invitation til gratis Brunch-møde: Hvordan øger du effekten af MUS.
3. Interview med HR- og Uddannelseschef Ragnhild Christensen, Gentofte kommune og hendes udbytte af uddannelsen Master of Coaching Based Leadership®.
4. Datoer for Executive Coach® uddannelsen, Master of Coaching Based Leadership® og Coaching Baseret Projektledelse®.
5. En god bog.

## "Fra MUS til PUMA"

*Et interview med HR konsulent Kirstine Hanghøj og Afdelingsdirektør Lars Bork Hansen, fra Carl Bro, af Senior Coach Dorte Knauer, The Coaching Company.*

### **Hvad fik jer til at starte projekt "fra MUS til PUMA"?**

For 2 år siden startede vi et lederudviklingsforløb op i Coaching Baseret Ledelse® (CBL) i samarbejde med The Coaching Company. Projektet omfattede primært afdelingscheferne, men topledelsen var også igennem et forløb, der endvidere indeholdt individuelle coachingsessioner. I dag har ca. 100 afdelingschefer været igennem træningen og et efterfølgende netværksforløb.

Parallelt med at 1. hold gik i gang med uddannelsen i Coaching Baseret Ledelse®, drøftede vi forskellige muligheder for at forbedre vores MU-samtaler. MUS var blevet for rituel og forudsigeligt og vi spurgte os selv, hvor meget værdi, samtalerne egentlig tilførte - medarbejder såvel som virksomheden. Ikke mindst set i lyset af, hvor mange timer, vi brugte på MUS.

Med det første CBL-hold drøftede vi, om og hvordan CBL® kunne øge effekten af MUS til gavn for alle. Med andre ord, udvikle MUS til en coaching baseret samtale. Samtlige afdelingschefer var enige om, at flere elementer fra CBL® med fordel kunne integreres i MUS og på den baggrund startede vi projektet "fra MUS til PUMA", som har udmøntet sig i vores nuværende udviklings samtale PUMA-samtalen®, HR konsulent Kirstine Hanghøj.

### **Hvad står PUMA for?**

Vi ønskede at skabe en fremadrettet samtale med udgangspunkt i den enkeltes motivation og potentiale og på denne måde løfte energien for alle og accelerere medarbejderens arbejdsglæde og ikke mindst bidrag til resultatskabelsen. Deraf opstod navnet PUMA, der står for 4 vigtige elementer i CBL: **P**otentiale, **U**dfordring, **M**otivation og **A**cceleration.

Motivationen er det væsentligste for at styrke opgaveløsningen. Lederne skal udfordre medarbejdernes svar ved at fokusere på potentiale og opløse eventuelle barrierer og sammen med medarbejderen fastlægge udviklingsmål og koble det til virksomhedens mål. Først da accelereres resultatskabelsen for virksomheden,

udtaler HR konsulent Kirstine Hanghøj.

### ***Hvordan tilrettelagde i projektet?***

I en periode holdt vi både MUS og PUMA-samtaler® på samme tid, men efterhånden som størstedelen af vore ledere kom igennem lederudviklingsforløbet, bredte PUMA-samtalen® sig hurtigt til hele organisationen.

HR afdelingen har lavet et inspirationsmateriale til lederne, som de kan støtte sig til og lade sig inspirere af.

Vi har bl.a. udarbejdet en DVD i samarbejde med The Coaching Company, hvor lederne kan se, hvordan en PUMA-samtale® kan forløbe. Som en del af materialet, har vi udarbejdet en "udviklingsaftale", hvor leder og medarbejder efter samtalen beskriver, hvem der gør hvad og hvornår, samt lægger det ind i Outlook. På denne måde sker implementering og opfølgning i umiddelbart forlængelse af samtalen og bliver ikke noget, lederen skal sikre opfølgning på, men en aftale, som begge engagerer sig i. Opfølgningen aftales i samtalen og lægges ind i udviklingsaftalen.

Set i bakspejlet har vi nok ikke gjort nok ud af at informere medarbejderne om, hvad der var ideen med det nye koncept - dette har i høj grad været lagt over på den enkelte leder. Her kunne HR have haft sparringsmøder med lederne om, hvordan de kunne gribe denne information an, eller HR kunne have informeret mere om det på afdelingsmøder. Det er vigtigt med så god en forventningsafstemning som overhovedet muligt.

Vi har lært meget af den første omgang PUMA-samtaler® og ser nu frem til at få endnu mere effekt af anden runde. Refleksion og udvikling følger i tiden efter PUMA-samtalen®, så man ved anden runde samtaler vil nå længere ind i motivationsfaktorer og potentialeafklaring og dermed tættere på, hvilke elementer, der skal være til stede, for at man trives og arbejder optimalt, udtaler HR konsulent Kirstine Hanghøj.

### ***Hvad har I så fået ud af det?***

Fra medarbejderne er der mange positive tilbagemeldinger. Nogle giver udtryk for at være blevet mere motiveret og de fleste er enige om, at det er meget anderledes end MUS. En medarbejder har fortalt, at det har fået ham på sporet af sin karriere.

For lederne har PUMA betydet ny indsigt i, hvad der motiverer den enkelte og meget større mulighed for at

matche opgaverne i forhold til den enkelte medarbejder. Desuden er mange begejstrede for, at der er sket noget radikalt nyt og forfriskende i forhold til samtalerne, og at der nu er mere fokus på udbytte end på form.

Der har været stillet spørgsmål ved, hvad man som leder gør med ros og ris, med konfliktsituationer eller med behov for "skideballe". Her har vi haft gode drøftelser om, hvad der ligger i den daglige ledelse, og hvad der ligger i PUMA-samtalen®.

Nogle ledere har givet udtryk for, at PUMA-samtalerne® resulterer i, at de fungerer mindre som "brandslukkere" og mere som ledere, fordi medarbejderne har mere energi på opgaverne, når de arbejder i overensstemmelse med deres personlige motivationsfaktorer.

For virksomheden som sådan er vi overbevist om, at PUMA-samtalerne® frigør energi og potentiale, gør det sjovere at gå på arbejde og dermed også accelererer resultatskabelsen. udtaler HR konsulent Kirstine Hanghøj.

Og Afdelingsdirektør Lars Bork Hansen fra Carl Bro fortsætter: det har været særdeles mærkbart at komme helt ind på den enkelte ved at anvende teknikken bag CBL® i PUMA-samtalen® i stedet for at anvende fastlagte spørgsmål. Processen med at kunne stille de rette spørgsmål for at kunne komme i dybden, er det der virkelig giver noget, og faktisk opleves det at medarbejderen selv bliver overrasket over, hvad det egentlig er de selv vil og selv kan se et stort potentiale i. Tanker som man ofte har svært ved at få frem, selv når man planlægger en MU-samtale, men som bliver helt klare når man går i dybden på den rette måde. Det giver en fantastisk aha-oplevelse for både medarbejder og leder. Følelsen af en medarbejder der udtrykker "det der CBL®... det virker bare" efter en session med brug af CBL®, er en fantastisk rar følelse at mærke - ikke mindst som leder. Denne følelse afspejles klart i medarbejderens efterfølgende engagement, væremåde og ikke mindst resultat; og dette smitter igen af i organisationen.

### ***Var der noget I ikke havde set i kortene?***

Nogle ledere sætter i for høj grad lighedstegn mellem CBL® og PUMA-samtalen®, forstået på den måde, at PUMA-samtalen® bliver det rum, de udøver Coaching Baseret Ledelse® i. Det er væsentligt, at CBL først og fremmest er knyttet til dagligdagen, hvor det meste ledelse jo foregår og altså ikke primært til en årlig samtale. Hvis vi fra starten af havde været opmærksomme på denne effekt, havde vi gjort mere ud af at

kommunikere netop omkring denne pointe udtaler HR konsulent Kirstine Hanghøj, og Afdelings direktør Lars Bork Hansen fortsætter: Det er jeg helt enig i. Coaching Baseret Ledelse® bliver hurtigt et dagligt værktøj, som anvendes i større eller mindre udstrækning afhængig af de enkelte daglige situationer.

## Invitation til gratis Brunch-møde: Sådan øger du effekten af dine Mus samtaler

The Coaching Company inviterer til Brunch-møde den 15. november kl. 08.00 - 10.00, hvor du kan høre om hvordan du og din virksomhed kan øge effekten af MUS.

Program:

08.00 - 08.10: Velkomst v/ Partner Pia Porse Wett Jørgensen, The Coaching Company

08.10 - 08.20: Hvad er det der gør filosofien bag og værktøjerne i Coaching Baseret Ledelse® velegnet til at øge effekten af MUS v/ Senior Coach og Cand.psyk. Dorthe Knauer, The Coaching Company.

08.20 - 08.50: Et strategisk tilbage og fremtidsblik v/ Professor, dr. merc. Henrik Holt Larsen, CBS

08.50 - 09.30: Fra MUS til PUMA samtale® - erfaringer fra Carl Bro v/ HR konsulent Kirstine Hanghøj

09.30 - 10.00: Drøftelse og idégenerering

Tilmelding er nødvendig og kan ske til Anneke Foged på tlf.: 70220706 eller på [af@tcc.dk](mailto:af@tcc.dk) da antallet af pladser er begrænset.

## Succes med Coaching Baseret Ledelse® i Gentofte kommune

*Ragnhild Christensen er HR- og Uddannelseschef i Gentofte kommune, der har godt 7000 ansatte, heraf over 300 i ledelsesstillinger. En stor organisation med mangeartede funktioner stiller store krav til såvel ledelses-, kommunikations- som uddelegeringsevner, og dem har Ragnhild Christensen fået skærpet gennem sin uddannelse i Master of Coaching Based Leadership®. Nu arbejder hun på at få indført ledelsesprincipperne som generel praksis i kommunen.*

Gentofte Kommunes HR- og Uddannelseschef, Ragnhild Christensen, er uddannet psykolog. Det er en faglighed, der giver god baggrund for forståelse af menneskelige relationer, bevæggrunde og motivation.

Ikke desto mindre følte Ragnhild Christensen i 2003 et stort behov for konkrete ledelsesmæssige fremgangsmåder, der kunne omsætte den psykologiske indsigt til praksis, og hun gennemførte derfor

samme år Executive Coach uddannelsen hos The Coaching Company.

Executive Coach® uddannelsen gav Ragnhild Christensen et solidt ledelsesfundament, og de tilegnede principper blev hurtigt implementeret i det daglige arbejde. Så da Ragnhild Christensen tre år senere igen brændte efter at komme videre både som coach og som leder tog det hende ikke mange minutter at beslutte, at den nye Master of Coaching Based Leadership® uddannelse var det, hun havde brug for. Indledningsvis var hun dog noget spændt på, hvor meget den nye uddannelse reelt kunne supplere Executive Coach® uddannelsen, men det skulle hurtigt vise sig, at der var meget nyt at lære:

'Uddannelsen har til fulde levet op til min forventning. Jeg har fået meget mere teoretisk input at binde min coaching og min ledelse op på. Master-uddannelsen gik både i dybden og i bredden og gav mig mange nye indsigter og ledelsesmæssige værktøjer, som jeg bruger i mit daglige arbejde. The Coaching Company er ikke forelsket i én metode eller én teori, men plukker det, der giver værdi i den konkrete sammenhæng ud fra et bredt spektrum af teorier. Herefter sikrer underviserne, at deltagerne kan relatere dem til deres respektive arbejdssituationer, så der også kommer 'kød' på teorierne. Det faktum, at selve uddannelsesforløbet var koblet til nogle helt konkrete udfordringer og mål i forbindelse med mit arbejde, gjorde samtidig hele processen meget resultatorienteret og betød, at jeg med det samme fik omsat teori til praksis', siger Ragnhild Christensen.

### **'En kæmpe fordel for alle'**

I praksis har Ragnhild Christensen haft mange fordele ved at implementere Coaching Baseret Ledelse® fx i forbindelse med de ledelses- og konsulentopgaver, hun har i kommunen: 'Traditionelt har konsulenten enten fungeret som 'ekspert' eller facilitator i forbindelse med gennemførelsen af konkrete processer. Problemet med den indgang er bare, at løsningerne trækkes ned over hovederne på dem, der skal nå målene i praksis. Det er derfor, så meget ledelses- og konsulentarbejde ender som skuffeprojekter. Når man arbejder med de coaching baserede ledelsesværktøjer er man i langt højere grad opmærksom på at sikre, at lederne er i dialog med hinanden frem for med konsulenten. Det betyder, at de involverede engageres og tager ejerskab til de projekter, der skal gennemføres. Dermed bliver opgaverne i langt højere grad løst, og vi opnår bedre - og hurtigere - resultater. Det er en kæmpe fordel for alle', siger Ragnhild Christensen.

Det øgede engagement har betydet, at Ragnhild Christensen i dag i højere grad end tidligere tror på, at

projekterne rent faktisk *bliver* implementeret, når ansvaret overlades til de involverede ledere. Og det har den positive sidegevinst, at hun selv i praksis har fået frigjort mere tid og energi til andre opgaver.

### **Master-projektet en vigtig brik i uddannelsesforløbet**

En af hjørnestenene i forbindelse med Master-uddannelsen er det praktiske Master-projekt i egen virksomhed. Ragnhild Christensen valgte i den forbindelse et projekt, der gik ud på at få nogle ledelsesudviklingsprocesser samt implementering af et nyt system til at spille sammen og berige hinanden i en af kommunens institutioner.

Master-projektet skal fungere som katalysator for implementering af de ledelsesmæssige metoder og værktøjer, man får med sig i løbet af uddannelsen, og hver gang Ragnhild Christensen havde gennemført et undervisningsmodul, fik hun en række helt konkrete opgaver, der relaterede sig til Master-projektet. 'Og det var helt afgørende for resultatet og for læringen,' siger Ragnhild Christensen. 'At blive konstruktivt tvunget til efter hvert modul at omsætte det lærte til praktisk handling i et projekt og derefter reflektere over begge dele i en skriftlig rapport, har været en meget effektiv læringscocktail for mig, - en god blanding af akademisk og praktisk tilgang. Og den endelige master-afhandling gav en god mulighed for at binde hele forløbet sammen og løfte læringen endnu et niveau. Samtidig resulterede processen i, at Master-projektet hurtigt blev organisatorisk forankret i den institution, det handlede om.'

### **Stor interesse for coaching som ledelsespraksis i kommunen**

For Ragnhild Christensen har den coaching baserede ledelsesstil bragt så positive resultater, at hun i dag arbejder systematisk på at udbrede kendskabet til coaching som generel ledelsespraksis i Gentofte Kommune. 'I praksis implementerer vi principperne helt uformelt,' siger Ragnhild Christensen. 'Jeg afholder fx coachingkurser for ledelsesgruppen, som godt 1/3 af kommunens 300 ledere har deltaget på allerede. Desuden coacher jeg såvel enkelte medarbejdere som grupper, hvis de ønsker det. Jeg har lagt information om coaching værktøjer ud på kommunens intranet og skriver artikler om emnet.'

Generelt har jeg fået meget positiv respons på de aktiviteter, og det har bestyrket min overbevisning om, at Coaching Baseret Ledelse® er en ledelsespraksis, der er næsten umulig at komme uden om, set i lyset af de krav og forventninger, medarbejdere har til deres arbejdsliv og dermed til deres ledelse. Og som værktøj for

lederne til at håndtere en ledelsesopgave, der bliver stadig mere kompleks og krævende.'

## **En bedre leder**

Ragnhild Christensen er ikke tvivl om, at kombinationen af Executive Coach® og Master of Coaching Based Leadership® uddannelserne har ændret hendes syn på lederskab generelt: 'Det er fantastisk at opleve, hvor stor forskel det kan gøre at arbejde med coaching i praksis. Jeg er i dén grad blevet bevidst om min lederrolle og tænker i dag langt mere over samspillet mellem mig selv, mine medarbejdere og den øvrige ledelsesgruppe. Fx er jeg blevet mere bevidst om at stille flere åbne spørgsmål i stedet for at diskutere. På den måde får jeg indblik i de enkeltes motiver, og det skaber langt bedre mulighed for sammen at finde frem til konstruktive løsninger, der tilfredsstillende alle parter.'

Ifølge Ragnhild Christensen har Master-uddannelsen desuden kastet et nyt lys over de konsulentopgaver, hun har i kommunen. I dag behøver hun derfor ikke længere bruge så meget tid på at løse andres problemer som før. Ved hjælp af coachende ledelse har hun øget engagement og ejerskab til konkrete projekter blandt dem, der reelt har ansvaret for opgaverne, og processerne glider meget nemmere.

Også på det personlige plan har Ragnhild Christensen haft stor glæde af uddannelsesforløbet: 'Det har været en stor gave at være i en læreproces igen. At få tid og rum til fordybelse, refleksion og konstruktiv - til tider provokerende sparring med TCC's undervisere og de eksterne ressourcepersoner fra CBS, udlandet mv. Det har været intenst i de 8 måneder, det hele stod på, og uddannelsesforløbet har gjort mig til en langt bedre coachende leder og givet mig en anden bevidsthed om mit lederskabs betydning', slutter Ragnhild Christensen.

## **Datoer for åbne uddannelser i Coaching Baseret Ledelse®**

### **Executive Coach® uddannelsen**

Hold 16:

Modul 1: 16. - 17. november 2006

Modul 2: 14. - 15. december 2006

Modul 3: 17. - 18. januar 2007

Modul 4: 28. februar - 1. marts 2007

Certificering: 27., 28. eller 29. marts 2007 \*

Hold 17:

Modul 1: 31. januar - 1. februar 2007

Modul 2: 12. -13. marts 2007

Modul 3: 19. - 20. april 2007

Modul 4: 29. - 30. maj 2007

Certificering: 19., 20. eller 21. juni 2007 \*

\* Vedr. certificeringsdatoerne: der er angivet tre sammenhængende datoer for selve certificeringen - men hver deltager skal kun booke én af dagene. Du bedes således vælge blot én af de tre angivne datoer der passer bedst i din kalender efter modul 1.

### **Master of Coaching Based Leadership® - MCBL®**

Opstartsworkshop: 15. januar 2007

Modul #1: 24. til 26. januar 2007

Modul #2: 7. til 9. marts 2007

Modul #3: 30. april til 2. maj 2007

Modul #4: 13. til 15. juni 2007

Eksamen og certificering: 20. til 23. august 2007 \*\*

\*\* Vedr. certificeringsdatoerne: der er angivet fire sammenhængende datoer for selve certificeringen - men hver deltager skal kun booke to af dagene.

Er du interesseret i at vide mere om de åbne uddannelser i Coaching Baseret Ledelse® samt optagelseskrav kan du læse mere på [www.tcc.dk](http://www.tcc.dk) eller kontakte Partner Pia Porse Wett Jørgensen, The Coaching Company på telefon 70220706 eller på [pp@tcc.dk](mailto:pp@tcc.dk)

### **Coaching Baseret Projektledelse® - CBPL®**

Der er tale om nytænkning af kernekompetencen hos en projektleder - ledelse af projekter og processer. Uddannelsen har fokus på ledelse af projekter og processer med udgangspunkt i coaching og Coaching

Baseret Ledelse®. CBPL® handler om at accelerere deltagerens evne til at lede projekter succesfuldt og derved øge deltagerens bidrag til projektet og virksomhedens resultatskabelse samt at accelerere deltagerens projektlederskab og rolle som den coachende projektleder.

Coaching Baseret Projektledelse® henvender sig til dem, som har til opgave at lede projekter og processer, og som ønsker at accelerere kompetencen at lede projekter og processer.

Datoer for 2007 vil snarest være at finde på [www.tcc.dk](http://www.tcc.dk).

Er du interesseret i at vide mere så kontakt Senior Coach og underviser Kim Dahlberg på 70220706 eller på [kd@tcc.dk](mailto:kd@tcc.dk).

## En god bog

**Anmeldelse af "Human ressource Management - License to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern" af Henrik Holt Larsen, Professor Dr. Merc. Ved Institut for organisation og Arbejdssociologi, CBS.**

Forlaget Valmuen, 2006

Så har han gjort det igen. Henrik Holt Larsen har skrevet endnu en nyttig, velfunderet og yderst læseværdig bog om HR - et felt i rivende udvikling. Bogen kan læses såvel i sin helhed som bruges som et gavnligt opslagsværk inden for samtlige felter af HR området. Den har fokus på såvel udviklingen inden for det danske HR-felt som det internationale. Værket kan læses af såvel HR ansvarlige, ledere, konsulenter som studerende. Der er mange relevante og brugbare referencer, samt henvisninger til underbyggende undersøgelser og forskning inden for området. Henrik Holt Larsens pen er klog, nuanceret og berigende og gør bogen særlig anvendelig når du skal opdateres, inspireres el. blot stille skarpt på et af de mange aktuelle emner, der optager ledere, virksomheder og HR folk, for at støtte mennesker i organisationer til at skabe resultater, samarbejde og ikke mindst trives.

Ja så HR slet og ret primært fungerer som tryllestøv for arbejdslivet.

Bogen er på 476 sider og indeholder 24 solide og interessante kapitler som tager sit udgangspunkt i den moderne virksomhed med de mange nye strukturelle og organisatoriske virkeligheder og stiller gode og

provokerende spørgsmål ved gamle vaner, rutiner og ritualer. Herudover en fyldig litteraturliste.

Så gå bare ombord i denne debat-, brugs- og lærebog om arbejdets menneskelige ressourcer.

Dorthe Knauer, Senior Coach, The Coaching Company

---

## Det med småt

Nyhedsbrevet udgives af The Coaching Company, Ny Strandvej 21, 3050 Humlebæk

Du kan let tilmelde eller framelde dig nyhedsbrevet. Gå ind på [www.tcc.dk](http://www.tcc.dk).

---

## Kontaktinformation

Har du kommentarer eller ønsker til nyhedsbrevet er du velkommen til at kontakte Partner & Int. Certified

Coach Pia Porse Wett Jørgensen; [pp@tcc.dk](mailto:pp@tcc.dk)

The Coaching Company [www.tcc.dk](http://www.tcc.dk)