

Jane Blichmann & Stig Kjerulf  
(2005)

# EXECUTIVE COACHING



## 1. INTRODUKTION TIL COACHING

Coaching defineres som "en metode, der igennem en proces lukker op for menneskets potentiale, således at han eller hun kan udvikle egne styrkeområder."

I coaching er det det søgende menneskes egne ønsker og valg, der er i centrum. Coaching handler om at sætte en udviklings- eller forandringsproces i gang.

Coachens rolle er observerende, provokerende og indsigtsformidlende. Han anvender spørgeteknikker, feed-back, lytning, eksempler, informationer og refleksioner. Coaching handler om at stille de rigtige spørgsmål mere end om at give de rigtige svar.

Man kan sige, at coaching er udtryk for en bestemt relation mellem to eller flere personer i fx et team, hvor rollerne er defineret på forhånd. Denne relation har 2 grundlæggende forudsætninger:

1. Focuspersonen er grundlæggende kreativ og ressourcefuld
2. Focuspersonen sætter agendaen med indhold og mål.

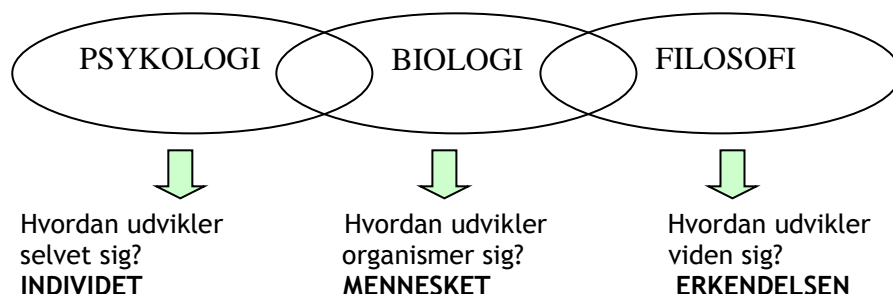
Det er et faktum, at det er svært at ændre adfærd. Behovet for og kendskabet til coaching stiger i takt med de tiltagende krav til fleksibilitet og omstillingsparathed.

Der findes flere forskellige typer af coaching:

- Individuel coaching (den klassiske form for coaching)
- gruppe-coaching
- team-coaching

## 2. DEN VOKSNE PSYKE & COACHING

Keagan opererer med 3 grundlæggende dimensioner, hvorfra forståelsen af den voksne personlighed udspringer:



Maturana mener, at vi alene udvikler os gennem at forholde os til en tænkning, der er anderledes end den, vi i udgangspunktet rummer. Vi mødes konstant af modsatrettede teorier. I en sådan verden må vi til stadighed være åbne over for mangfoldigheden af nye impulser.

Keagan lægger op til at vi anskuer verden som (1) relativ, (2) præget af magt og (3) pluralistisk. Keagan opererer desuden med 5 forskellige udviklingsniveauer, nemlig:

1. Mystik. Niveauet er karakteriseret ved en tænkning præget af magi og mystik. Det er en periode i børns liv, hvor de under en flyvetur kan undre sig over, hvorfor husene er blevet så små.
2. Egocentrering. Personer, der er stoppet i deres udvikling på dette niveau, vil være præget af en udtalt umodenhed. Tænkningen er fortsat konkret, men nu mere logisk, og det bliver tydeligt, at tænkningen er præget af evnen til at organisere og systematisere.
3. Normativitet. Personer på niveau 3 er ofte præget af en stærk loyalitet. Evnen til at underordne sig en udefra dannet mening er karakteristisk for funktionsmåden. Coaching på dette niveau tager udgangspunkt i, hvad der er vigtigt og har betydning for fokuspersonen selv.

4. **Autoritet.** Personen begynder langsomt at se sig selv som medskaber og ser sig selv som autoritet. På dette niveau mødes coachen af et udtalt ønske om at arbejde med selve forvaltningen af autoriteten og dermed den personlige gennemslagskraft.
5. **Integritet.** Den enkelte er i stand til at håndtere paradokser og forholde sig konstruktivt til modsætninger. Ledere, der fungerer på dette niveau, kan være fremragende coaches.

| Niveau    | Form       | Forrang                    | Struktur                                 |
|-----------|------------|----------------------------|--|
| 1. niveau | Mystisk    | Den anden (objekt)         | Atomistisk                               |
| 2. niveau | Egoistisk  | Jeget (subjekt)            | Impulsstyret struktur                    |
| 3. niveau | Normativ   | Fællesskabet (objekt)      | Tværgående meningsskabende struktur      |
| 4. niveau | Autoritet  | Selvet (subjekt)           | Systemisk og kompleks struktur           |
| 5. niveau | Integritet | Livets udfoldelse (objekt) | Transsystemisk og transkompleks struktur |

Subjektdimensionen er ultimativ og absolut og objektdimensionen relativ. Vi må - i Kierkegårds forstand - tage udgangspunkt i og respektere det udviklingsmæssige udgangspunkt, den enkelte møder os med. Som coaches har vi behov for at kunne identificere den enkeltes udviklingsniveau, for at kunne styrke udviklingen mod næste og mere komplicerede niveau.

### 3. HVAD ER EXECUTIVE COACHING?

Forfatterne peger på 5 dimensioner, der er væsentlige for forståelsen af executive coaching:

- coaching angår en helhed af arbejds- og privatliv
- coaching er målrettet
- coaching er baseret på udvikling af det enkelte menneske
- coaching drejer sig om udvikling af ledelseskvalitet
- coaching fokuserer på kommunikation og bagvedliggende tankeprocesser.

Coaching befinder sig inden for dette spektrum:

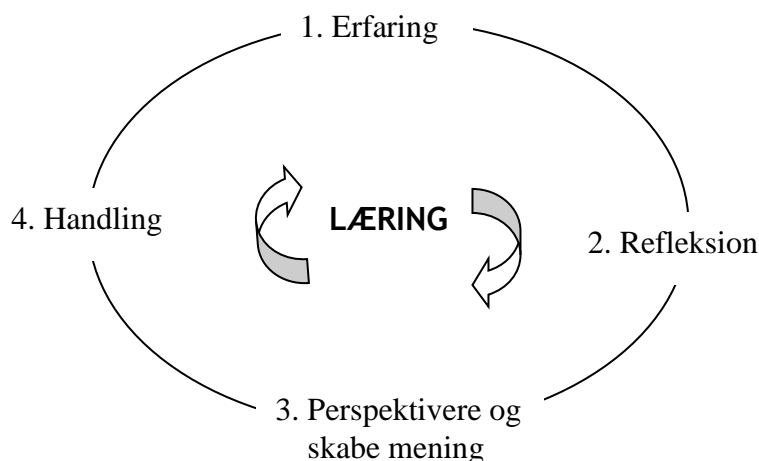


Redskabsorienteret coaching fokuserer på sammenhænge, hvor lederens behov er relateret til udviklingen af specifikke kompetencer.

I præstationsorienteret coaching er det essentielt at give den enkelte en direkte, åben og ærlig feedback.

I personligt udviklende coaching er den altoverskyggende og drivende kraft visionen og det at opleve mennesker øge deres ansvarlighed og i stigende grad tage det iboende menneskelige potentiale i anvendelse. Resultatet skal være, at den coachede fremstår som det gode menneske og den gode leder. Coachens rolle er i den forbindelse ene og alene at medværke til at perspektivere tænkningen - ikke at være moralens vogter.

Den erkendelsesfyldte dialog tager fx udgangspunkt i Kolbs læringsteori.



Forskning viser, at enkeltindivider rummer præference for ét af disse fire læringselementer, og at mennesket lærer optimalt ved at sikre, at alle fire elementer inddrages.

Coachens opgave er, med udgangspunkt i og respekt for den enkeltes erfaringsmasse, at skabe rammer for en hensigtsmæssig meningskabende refleksionsproces, der sikrer udvikling af den enkeltes handlingsrepertoire.

Coaching er blevet mere populær, fordi det danske erhvervsklima bl.a. er præget af

- mange forandringer
- mindre grad af jobsikkerhed. Globaliseringen og produktionens flugt mod billigere produktionssteder har gjort sin virkning.
- stigende behov for læring og aflæring. Vi forsøger at differentiere os for at sikre, at kunderne får øje på os, og må samtidig interessere os for vore kernekompetencer.
- behov for tidssvarende ledelsesformer. Vi er ikke længer i stand til at skabe resultater alene gennem kontrol og styring.

Forfatterne definerer executive coaching sådan:

*”En hjælpende relation mellem på den ene side et menneske, som har ledelsesmæssigt og autoritativt ansvar på højt niveau i en organisation og på den anden side en coach, som anvender psykologiske metoder og redskaber til at hjælpe lederen med at udvikle sig til en mere effektiv og helhedsorienteret leder”*

Coachingens formål og indhold bestemmer, hvilken rolle coachen skal spille. Det kan dreje sig om:

- hjælp til specifikke kompetencer
- hjælp til at skabe resultater
- hjælp til udvikling
- coaching til den executives egen agenda.

#### 4. COACHING AF DEN EXECUTIVE LEDER I PRAKSIS

For at sikre coachingprocessen et succesfuldt forløb er det vigtigt, at den følger en fastlagt struktur:

1. Etablering af en kontrakt. Her skal den executive og coachen etablere og opbygge den fundamentale tillid. Coachens rolle her i de indledende samtaler er at være aktivt lyttende og spørgende med vægt på at være specifik, vise empati, konfrontation og respekt. Hvis kontraktfasen skal lykkes, må den executive være parat til (1) at modtage løbende kritik, (2) at være ærlig over for sig selv og (3) at turde forholde sig reflekteret til sine stærke og svage sider. Det er vigtigt at sætte et realistisk mål, og der skal påbegyndes en agenda, som beskriver, hvordan man når de aftalte mål.

2. Planlægning af handlingsplan og agenda. Coachens opgave er nu at være understøttende og forsigtigt skubbe på ved at gå tilbage til første fase og repetere, fastholde og konfrontere. Når processen går over i den strategiske, konkrete planlægning, kæmper coachen sædvanligvis med lederens modstand. Det er nødvendigt, at coachen og den executive finder måder at håndtere denne modstand på. Ved at bringe spørgsmål vedrørende organisationens betydning og nødvendighed ind under udarbejdelsen af handlingsplanen hindres mulige fiaskoer og lederens plan bliver mere nuanceret og realistisk.
3. Selve coachingarbejdet. Coachens rolle i dialogprocessen er anvendelse af forskellige spørgsmål, at være lyttende, have empati og ikke mindst gøre brug af sine erfaringer. Coachen er ofte provokerende og udfordrer til stadighed den executive, som gerne skulle provokeres til at gå lidt længere, end han egentlig selv tør. Ellers udebliver resultaterne. På gavnlige tidspunkter i forløbet standser coachen op, evaluerer og spørger til, hvad der er opnået indtil nu.
4. Afslutning og evaluering. En coaching-proces er først færdig, når evalueringen er foretaget. Ved evalueringen starter coachen altid med at spørge den executive om hans egne vurderinger af resultater og mål. Først i anden omfang tager coachen fat og giver sin feed-back på resultaterne.

Coaching bliver en identitetsdannende læringsproces, som igen bliver et led i udviklingen af lederpersonligheden.

## 5. DEN EXECUTIVE LEDER SOM COACH

Den naturlige lederrolle er væsensforskellig fra coach-rolle. Coachen er - til forskel fra chefen - ikke ansvarlig for medarbejderens præstationer. Der er altså faldgruber, når den executive agerer både chef og coach.

I coachingsprocessen er det vigtigt, at medarbejderen oplever (1) meningsfuldhed og (2) ansvarsfølelse.

En enkel coachingmodel:

1. fase: Kontrakten
2. fase: Situationsbeskrivelse. Her kan det være gavnligt at skelne mellem (1) opgaven, (2) personer og relation og (3) organisation - opgavens organisatoriske sammenhæng.
3. fase: Kernen i udfordringen. Her hjælper den executive lederen med at se problemerne fra nye perspektiver og nye erkendelsesdybder og at finde bag ved den umiddelbare opgavebeskrivelse.
4. fase: Udviklingsmuligheder. I denne fase prøver den executive/coachen at hjælpe lederen til at se sine ressourcer og egne valgmuligheder mere tydeligt.
5. fase: Valg og implementering
6. fase: Afslutning

En kompleks model for den øvede coach:

Trin 1: Kontrakt og kompetenceafklaring  
Trin 2: Målsætninger og handleplan  
Trin 3: Implementering og udvikling  
Trin 4: Værdi- og person-analyse  
Trin 5: Implementering og udvikling  
Trin 6: Afslutning, forankring og opfølgning.

## 6. GRUPPE- OG TEAMCOACHING

I en organisatorisk sammenhæng har forskningen via en mangfoldighed af resultater peget på team som en stærk organisationsform, og der er argumenteret for, at teamsamarbejde vil kunne medvirke til at styrke kreativitet, beslutninger, engagement, implementering, læring og videndeling.

Et team er: Et mindre antal mennesker med komplementære kompetencer, der er forpligtet over for et fælles mål, som de har fælles ansvar for opfyldelsen af.

Teamets indsats rummer - ud over koordineringen - også et fælles ansvar for optimal målopfyldelse.

Det kan være væsentligt at gøre sig klart, hvorvidt der er behov for en egentlig teamindsats. Katzenbach og Smith sonderer mellem 5 forskellige funktionsmåder:

1. Arbejdsgruppe
2. Pseudoteam
3. Potentielt team
4. Ægte team
5. Topteam.

Der er stor forskel mellem arbejdsgruppe og ægte team. Der er behov for flere forskellige former for coachingprocesser fra den individuelle coaching over coaching af gruppeleder til coaching af den samlede gruppe.

Forfatterne peger på 7 almene principper for god gruppe- og team-coaching:

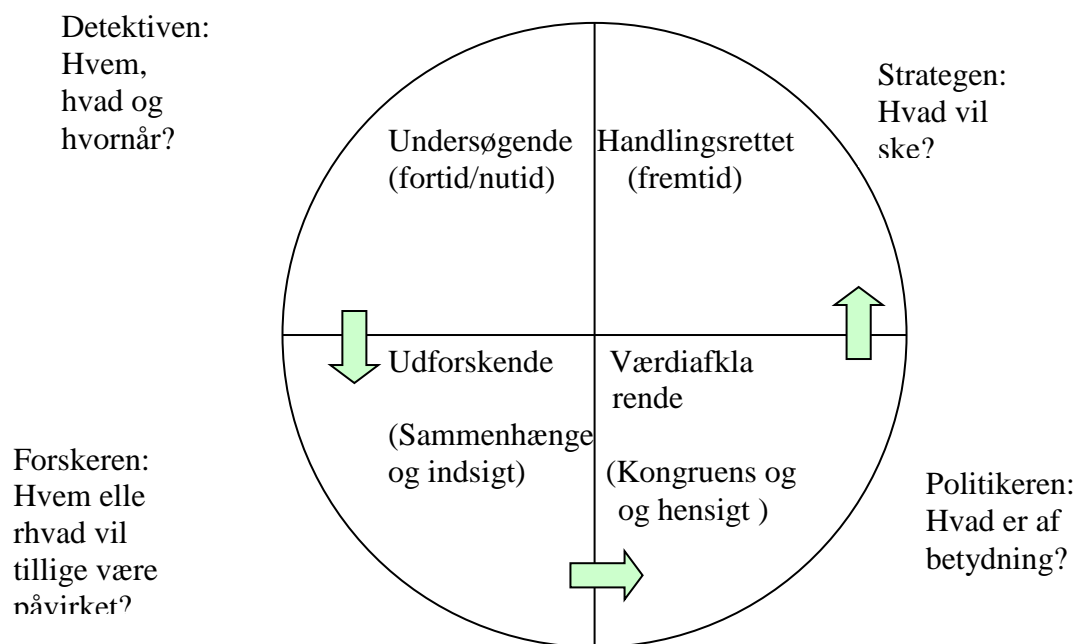
1. Lyt, lyt og atter lyt
2. Brug din intuition
3. Begynd, hvor gruppen befinder sig
4. Brug og byg på gruppens idéer
5. Skab broer til det, der mangler
6. Formulér behov for forandringer
7. Vær procesorienteret.

For alle grupper og team er det vigtigt, at coachen tror på gruppen eller teamet og magter at vise dette i konkret handling.

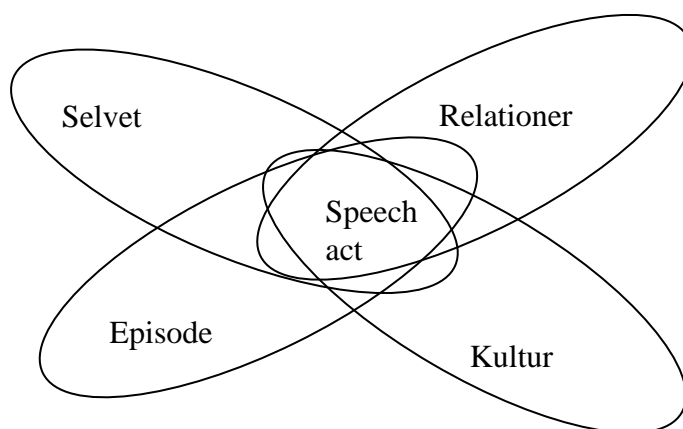
Ofte vil vi se, at lederens opgave er at skabe et godt match mellem udfordringer og kompetencer, så der til stadighed skabes optimal balance mellem handlingsorientering og tålmodighed, mellem uro og ro og mellem stabilitet og mangel på samme. Det stiller krav om bl.a. følgende ledelseskompeterer:

- at medvirke til at se, at mål er relevante og meningskabende
- at medvirke til at opbygge tillid og fortrolighed medlemmerne imellem
- at medvirke til at styrke kompetenceniveauet
- at medvirke til at styrke de eksterne relationer
- at medvirke til at skabe muligheder for andre end sig selv
- at være aktivt deltagende.

Et centralt spørgsmål for den mindre erfarne coach vil være: Hvordan får jeg begyndt? Svaret er: Ved at stille flere spørgsmål end at give svar. Evnen til at stille spørgsmål er en vigtig og uomgængelig kompetence, når vi ønsker at coache. Der findes 4 forskellige former for spørgsmål:



Generelt er de undersøgende spørgsmål datapræget og ofte lineære. Det er coachens opgave at sikre sig, at alle væsentlige data er medtaget, og dette sker overvejende ved at anvende "speech-act" modellen.



Udforskende spørgsmål skal medvirke til at undersøge de grundlæggende antagelser bag det, der forekommer den enkelte rigtigt/forkert.

Værdiskabende spørgsmål kan også kaldes meningskabende spørgsmål.

Handlingsrettede spørgsmål reflekterer over behovet for at handle på den opnåede indsigt samt den hensigt, der tillige er tilvejebragt.

## 7. GRUPPEDYNAMIK & GRUPPEPROCESSER

Gruppedynamik og gruppeprocesser er formentlig det vanskeligste og mest avancerede område, en proceskonsulent eller en coach kan tage vare om.

Der må i alle grupper etableres en balance mellem det, at være forskellig og det, at være ens. Den enkelte må fokusere både på egen person og på fællesskabet. Teamcoachen må på samme måde sikre sig en god kontakt med såvel de enkelte teammedlemmer som med hele teamet.

I grupper er der det paradoks, at en gruppe eller et team alene kan fungere, hvis gruppens medlemmer er i stand til at indgå i et afhængighedsforhold til hinanden, samtidig med, at de hver især fremstår som selvstændige og uafhængige mennesker.

Teammedlemmer har behov for at vise hinanden og andre tillid. På trods af dette må den enkelte tillige være årvågen og opmærksom på, om den anden er værdig til tillid. Først og fremmest er det dog væsentligt at gøre sig klart, om man selv udviser tillid. Man kan sige, at den enkeltes faglighed til en vis grad gør blind over for andre aspekter og dermed kan medvirke til en oplevelse af manglende tillid.

Når vi taler om, at noget er kompliceret, så mener vi, at det er indviklet - og har alligevel en forestilling om, at vi kan rede trådene ud.

Når vi taler om det komplekse, drejer det sig om udvikling - den konstante bevægelse mellem stabilitet og kaos. Vi anskuer således det komplekse som en overvejende dynamisk struktur og det komplicerede som en overvejende logisk struktur.

Det kan være vanskeligt at pege på enkeltstående årsags-virknings-forhold. Team-coachen vil derfor interessere sig mere for fremadrettede handlinger end for at afsøge årsags-virknings-sammenhænge.

I al form for coaching er det vigtigt at kunne skifte position:

1. position: Her betragtes situationen fra personens eget perspektiv: Hvilken værdi har dette for mig?
2. position: Dette er en position, hvor coachen beder focuspersonen om at se på situationen fra den andens synsvinkel: Hvilken værdi har dette for ham/hende?
3. position: Denne position er det, der er kaldt at indtage helikopterperspektiv.

De dimensioner, vi oftest støder ind i, og som kan forekomme teamcoachen udfordrende, er overvejende temaer med relation til forskelle i opfattelse af

- mål og forventninger
- roller og magt
- systemer og procedurer
- interpersonelle relationer.

Bion peger på typer af forestillinger, der afføder forsvarsmekanismer i grupper:

| Delt fantasi | Forestilling  | Dynamik   | Dominerende effekt                                       |
|--------------|---|---|--|
| Kamp/flugt   | Der eksisterer en fjende enten indenfor eller udenfor. Forsvar eller flugt er nødvendig   | Projektioner af egne fjendtlige følelser over i andre. Splittelse af verden i det gode og det onde. | Vrede, had, frygt, mistænksomhed.                        |
| Afhængighed  | Stærkt behov for at få omsorg fra og samtidig blive beskyttet af en leder   | Idealisering af leder eller leders holdninger og tænkemåde  | Forsænket stemningsleje, misundelse, skyld og ærbødighed |
| Utopi        | Der eksisterer en idé eller en person, som på et eller andet tidspunkt vil frelse gruppen fra had, destruktions og fortvivlelse | Forestillinger og fantasier med relation til utopiske idéaler                                       | Håb, skuffelse, fortvivlelse.                            |



| Traditionel lederadfærd   | Traditionel grupperespons   | Coachende lederadfærd  | Respons fra gruppe/team   |
|---|---|--|---|
| Focus på indhold og kontrol   | Begrænset udvikling   | Focus på optimering af processerne   | Gruppen redefinerer roller og skaber vækst  |
| Initierer handling  | Følger retningsangivelser   | Holder sig selv og gruppen ansvarlig for at initiere handlinger                  | Overholder aftaler  |
| Skjuler svaghed   | Lægger energi i at få ting til at se ud af mere, end de er                          | Røber fejltagelser og udviklingsbehov  | Ærlig og åben kommunikation. Lærer af fejltagelser.   |
| Minimerer risici på bekostning af tidsforbrug og kreative løsninger | Anvender afprøvede og kendte metoder.   | Forsøger at øge hastigheden og skubber på for at fremme kreative løsninger       | Gruppen evner at tage kalkulerende risici.  |
| Udtrykker følelser og bekymringer                                   | Følelser betragtes som irrelevante for opgaveløsning, og en rationel adfærd fremmes | Tager hensyn til følelser og ser disse direkte relateret til at skabe resultater | Gruppen er opmærksom på den enkelte og på hinanden og magter at opretholde dybe relationer. |
| Giver ordrer  | Der stilles ikke spørgsmål eller foreslås alternativer                              | Konsulterer gruppen inden beslutninger tages eller problemer løses               | Gruppen lærer at fungere uafhængigt af leder og bliver selvledende                          |
| Kritiserer og leder efter mulighed for at placere skyld             | Provokerer forsvar  | Giver konstruktiv feedback   | Gruppen lærer at vægte alternative perspektiver   |
| Undgår kritik   | Fremmer kritisk tænkning  | Bruger konflikter til at stimulere kreative diskussioner og problemløsning       | Gruppen arbejder opgavefrem for personorienteret  |
| Etablerer leder/medarbejder-relationer                              | Skaber rollebegrænsninger for den enkelte   | Etablerer partnerskaber  | Skaber engagement og ansvarlighed   |
| Tilbageholder viden og informationer                                | Undergraver tillid  | Deler informationer og viden   | Opbygger tillid   |
| Forsøger at diktere eller kontrollere forandringsprocesser          | Skaber modstand   | Fælles planlægning af forandring   | Udvikler evne til at tilpasse sig samt fleksibilitet.                                       |

## 8. COACHINGENS PSYKOLOGI

Den professionelle coach henter sin forståelse fra en række psykologiske dimensioner:

- **Eksperimentalpsykologi**, hvor interessen centrerer sig om adfærdsmæssige (behavioristiske) lov-mæssigheder. Albert Banduras mener, at vi lærer via inspiration og imitation fra og af modeller samt gennem eksperimenterende handlinger. Positive forstærkningsmekanismer er ofte effektive, simple og lette at tage i anvendelse. Positiv forstærkning er karakteriseret ved anerkendelse af den anden.
- **Kognitiv psykologi**. Den kognitive psykologi tager udgangspunkt i, at mennesket vil kunne profitere af en anden måde at tænke på. Ved at tage kognitive metoder i anvendelse kan coaching være en stor hjælp for mennesker, der er låst af uhensigtsmæssige tænkemåder. Få mennesker er i stand til at sætte egen tænkning i perspektiv.
- **Psykodynamisk psykologi**. Den psykodynamiske psykologi siger, at vore valg ikke alene er bevidste, men også ubevidste. Et centralt mål for den psykodynamiske psykologi er at gøre det ubevidste bevidst. En anden væsentlig dimension i denne forbindelse er iagttagelsen af forsvars- og afvær-gemekanismer, der har til opgave at beskytte vores ego.

- Humanistisk psykologi. Humanisme betegner det specifikt menneskelige - det vil sige friheden - og dimensioner som mening, frihed og valg er centrale. Den klassiske humanisme bygger på
  - at mennesket er frit
  - at der ikke findes nogen absolut sandhed
  - at mennesket hverken er godt eller ondt.

Der eksisterer i den humanistiske forståelse kun den virkelighed, der opstår i mødet mellem coach og focus-person. Coachens opgave er at tilrettelægge en proces, der er mere undersøgende og udviklende end vurderende.

- Systemisk tænkning. Systemisk tænkning tager udgangspunkt i, at ethvert menneske indgår i en række systemer. Hvert enkelt menneskes handlinger er indlejret i en række systemer. Det nysgerige og et spørgsmål står centralt i denne form for forståelse.
- Socialkonstruktionisme. Vores forståelse af verden dannes ifølge socialkonstruktionisterne af den mening, vi i fællesskab forhandler os frem til. Verden kan anskues gennem mange forskellige optikker, og det er muligt at kombinere mange forskellige paradigmer. Det bliver givende og relevant at foretage "paradigm crossing". Maturana opererer med 3 generiske principper med relation til udvikling af det enkelte menneske, nemlig: (1) Anerkendelse, (2) Forstyrrelse og (3) Tid til refleksion. Det er væsentligt at perspektivere focuspersonens billede af verden gennem forstyrrelser af den gængse tænkemåde, at bringe focuspersonen i en ressourcefuld tilstand gennem anerkendelse samt at anvende den nødvendige tid til refleksion, så processen kan forløbe optimalt.

Coachen tager udgangspunkt i det aktuelle frem for det historiske. Fortiden perspektiveres ikke. Det er selve systemet og relationerne inden for systemet, der er af interesse - og ikke så meget den enkelte.

Forandring af første grad finder sted, når en person ændrer noget, der ikke får indflydelse på andre eller systemet. Andenordensforandring sker, når en person ved at ændre adfærd påvirker det samlede system, som tilsvarende må foretage en ændring.

- Konstruktiv, dynamisk psykologi. Perspektiverne i konstruktiv, dynamisk psykologi knytter an til, hvordan mennesker definerer, udøver, gennemfører, lærer gennem og styrker arbejdsprocesserne. Det konstruktivistiske i konstruktiv, dynamisk psykologi bygger på den tanke, at mennesker skaber mening på basis af erfaringer i samspil med andre.

Mennesket udvikler gennem voksenlivet en evne til at fungere i relation til en stigende kompleksitet.

| Psykologisk retning            | Kobling til coaching  |
|--------------------------------|---|
| Eksperimentel psykologi        | Forstærkningsmekanismer<br>Anerkendelse   |
| Kognitiv psykologi             | Tænkemåde (stil) og tankemønstre<br>Grundlæggende antagelser<br>Læring                  |
| Psykodynamisk psykologi        | Emotionel udvikling<br>Bevidste/ubevindste strukturer<br>Forsvars- og afværgemekanismer |
| Humanistisk psykologi          | Selvaktualisering<br>Tillid, valg, mening og frihed                                     |
| Systemisk tænkning             | Nysgerrighed<br>Forskelle og ligheder<br>Relation og position<br>Sammenhænge            |
| Socialkonstruktionisme         | Relationer, sprog, selvet og narrativet   |
| Konstruktiv dynamisk psykologi | Stabilitet, kaos, bevægelse, udvikling og subjekt/objekt                                |

