

INSTITUT FOR IDRÆT  
KØBENHAVNS UNIVERSITET



# Coaching Barometret 2009

En foreløbig oversigt over coachingens udbredelse og anvendelse i Danmark

# Coaching Barometret 2009

## En foreløbig oversigt over coachingens udbredelse og anvendelse i Danmark

Coaching synes udbredt i danske organisationer og anvendes tilsyneladende i et utal af sammenhænge og på alle niveauer i organisationen. Blandt de adspurgte HR-ansvarlige er der generelt stor tilfredshed med coaching. Nærværende undersøgelse udgør et første overbliksbillede, som kan lede videre til andre mere omfattende forskningsprojekter indenfor feltet.

af

Christian Wittrock, HD(O) og B.A. Idehistorie & Sociologi

Vibeke Didriksen, cand. merc. HRM og stud. PhD Vrije Universiteit, Amsterdam,

Reinhard Stelter, professor, Ph.D., Coaching Psychology Unit, Institut for Idræt Københavns Universitet

### Teamet bag undersøgelsen

Reinhard Stelter, professor, Coaching Psychology Unit, Institut for Idræt, Københavns Universitet.

Andreas Bering, partner og direktør i Copenhagen Coaching Center.

Christian Wittrock, konsulent, KMP+, medlem af EMCC Danmarks forskningskomite.

Vibeke B. Didriksen, medejer og seniorprovokatør i firmaet Provokator.

Marianne Brandt Hansen, AC-medarbejder, Institut for Idræt, Københavns Universitet.

Glen Nielsen, stud. Ph.d. og AC-medarbejder, Institut for Idræt, Københavns Universitet.

Marie Elley Hansen, stud. merc. HRM, Copenhagen Coaching Center.

Coaching er formodentlig et af de absolut mest succesfulde begreber indenfor ledelse og personaleudvikling, der er set gennem de seneste 10 år. Der tales og skrives meget om coaching, herunder coachingens gode effekter. Reel velfunderet viden om coaching, herunder forskningsbaseret viden er det dog småt med både i Danmark og internationalt. I denne artikel beskriver vi Coaching Barometret anno 2009 og reflekterer med udgangspunkt i data fra undersøgelsen over, hvordan coaching klimaet aktuelt er i danske organisationer. Desuden refererer vi reaktioner fra præsentationen af undersøgelsesresultaterne under formidlingsrækken "Coaching - forskning og praksis" ved Institut for Idræt, Københavns Universitet. Vi diskuterer nye trends indenfor branchen nationalt som internationalt og afrunder med at give et signalement af den eksisterende forskning i både Danmark og internationalt.

### Undersøgelses centrale resultater

- **Coachingens anvendes med omhu og kvalitet for øje**
- **Coachens generelle uddannelsesbaggrund er høj**
- **Eksterne coaches ansættes dog mest pga. deres erfaring og via anbefalinger**
- **Coachuddannelse er ved at udbrede sig til ledere (20% har uddannelse/træning)**
- **Coaching anvendes i forhold til alle i organisationen – fra topleder til medarbejder**
- **Coaching anvendes bredt ift. mange forskellige udfordringer**
- **Teamcoachinger udbredt (50% bruger denne form)**
- **Tilfredshed med coachinger høj**
- **Øget trivsel og adfærdændringer er de hyppigst oplevede coachingresultater**
- **Private organisationer fokuserer mere på effekt på bundlinjen end offentlige hvor der fokuseres mere på trivsel**
- **Godt halvdelen af organisationerne angiver at evaluere på deres coaching tiltag**

## Ambitionen bag Coaching Barometret

Ambitionen med Coaching Barometret 2009 har været at kortlægge coachings udbredelse og anvendelse i danske organisationer og virksomheder, herunder ved gentagne målinger at kunne pege på udviklingstendenser indenfor området. Den første undersøgelse i år tilstræber at give et billede af coaching set fra HR-ansvarlige i de virksomheder og organisationer, som

har vist interesse i at deltage i undersøgelsen. Undersøgelsen anses for nødvendig og relevant, da coaching påvirker mange menneskers arbejds- og privatliv idet det er et udbredt udviklingsinstrument i mange danske virksomheder og organisationer.

## Udviklingen af Coaching Barometret

Undersøgelsen blev påbegyndt i sommeren 2008, ved en forundersøgelse gennem 12 telefoninterviews med HR-ansvarlige i større danske virksomheder og organisationer. Målet var at skaffe viden om brugernes vilkår og ønsker for deltagelse, hvilke spørgsmål brugerne ønskede afdækket, samt at få et indtryk af den generelle udbredelse og anvendelse af coaching i disse organisationer. Der blev anvendt en spørgeguide med godt 10 spørgsmål. Efter en idéfase blev et pilotsurvey sendt til interviewpersonerne og andre interessenter som e-survey, hvorefter den endelige version af undersøgelsen blev udformet og lagt op på nettet.

Der blev udsendt information om undersøgelsen og opfordring til deltagelse gennem relevante organisationer indenfor HR området: Personalechefer i Danmark, Human Consult og Foreningen Offentlige HR-Chefer. Hertil kommer projektteamets egne professionelle netværk og kundenetværk. For at få tilsendt en kode til deltagelse i undersøgelsen skulle respondenterne først gennem en screening, hvor de skulle svare på, om de var HR-ansvarlige, idet dette var målgruppen for undersøgelsen. Deltagelse i undersøgelsen var anonym og berammet til mellem 10 og 15 minutter.

## Konstruktionen af et validt spørgeskema

Et spørgeskema skal være dybt, bredt, simpelt og samtidig ramme helt præcist. Der skal ikke være for mange spørgsmål, ikke for mange baggrundsvARIABLE og samtidig skal man gerne kunne trække helt specifikke data ud af undersøgelsen efter gennemførelsen – gerne set i forhold til hypoteser om mulige sammenhænge mellem de faktorer, der måles på. I teamet stødte vi på udfordringen med hvordan vi skulle definere coaching for spørgeskemaets respondenter. Vi blev enige om en bred definition: "Med coaching skal her forstås coaching som deltagelse i en andens læreproces, en gruppes læreproces og/eller andre anvendte former af coaching". Indeholdt i undersøgelsen er desuden et spørgsmål om i hvilken sammenhæng coaching anvendes, hvor respondenterne kan vælge en eller flere af nedenstående svarkategorier:

- ◇ Karriereudvikling
- ◇ Konflikt håndtering
- ◇ Lederudvikling
- ◇ Løsning af konkrete problemer
- ◇ Medarbejder udviklingssamtaler
- ◇ Salgscoaching
- ◇ Som personalegode
- ◇ Stresshåndtering
- ◇ Udvikling af team
- ◇ Andet

Samt et generelt spørgsmål om hvilken type af coaching der udføres, hvor svarkategorierne er:

- ◇ Individuel coaching
- ◇ Team coaching
- ◇ Kollegial coaching
- ◇ Telefon coaching
- ◇ Andre måder

Begge disse spørgebatterier indrammer i nogen grad, hvad der i undersøgelsen kan forstås ved coaching. Derudover rummer undersøgelsen spørgsmål vedrørende organisationens anvendelse af coaches, herunder om coachingen udføres af ledere, interne eller eksterne coaches, de anvendte coaches' uddannelse og træning indenfor området, organisationens tilbud til personalegrupper mht. coaching, den umiddelbare effekt af coaching, samt ressourcer og opbakning til coaching i organisationen. Vi måtte opgive at lave disse målinger i forhold til hver enkelt type coachingindsats separat (jvf. de to ovenstående lister) af hensyn til spørgeskemaets længde og kompleksitet.

Undersøgelsen er designet således, at det kan kontrolleres i hvilket omfang den dækker et repræsentativt udsnit af danske virksomheder og organisationer efter branche og med mulighed for at undersøge effekten af f.eks. lederens opbakning til coa-

ching, coachens uddannelse, udvælgelseskriterier for coaches, effekten af, hvem der tager initiativet til coachingindsatsen etc. Desuden rummer undersøgelsen baggrundsvARIABLE for den HR-ansvarlige, herunder om vedkommende selv har erfaring med coaching. Desværre var der ikke tilstrækkeligt antal respondenter til at gøre brug af disse mange faciliteter. Kun 208 personer be-

svarede spørgeskemaet og af disse angiver knap 180 at være HR-ansvarlige. Undersøgelsen lever derfor ikke op til ambitionerne om at kortlægge coachings udbredelse og anvendelse i Danmark, og kan højst tages som en strømpil for coachings aktuelle status i de organisationer, hvor der er interesse for coaching og derfor også interesse i at besvare spørgeskemaet.

## Coaching i dagens Danmark

Resultaterne af undersøgelsen var i nogle tilfælde overraskende og i andre genkendelige. I det følgende viser vi udvalgte resultater fra undersøgelsen og kommenterer disse. På en del grafer forekommer en opdeling mellem offentlige og private organisationer, idet datamaterialet i nogle tilfælde muliggjorde en meningsfuld sondring mellem disse to typer organisationer. Det er i hvert enkelt tilfælde angivet, hvorvidt forskellen er statistisk signifikant for undersøgelsen, eller blot kan anskues som et udslag af tilfældigheder. I de fleste tilfælde kan respondenterne vælge flere svarkategorier samtidigt, og derfor kan procentsatser ikke

summeres til 100%. De angivne procentsatser er derfor udtryk for, hvor mange af respondenterne, som angiver, at den pågældende egenskab eller aktivitet udføres i organisationen som én af flere samtidigt forekommende egenskaber eller aktiviteter. Hvor procentsatser kan summeres til 100% er der naturligvis tale om vanlige frekvensoptællinger af gensidigt udelukkende forekomster. I nogle tilfælde har det dog været muligt for respondenterne ikke at svare på et givent spørgsmål, hvorfor totalen ikke bliver 100%.

### *Danske coaching budgetter*

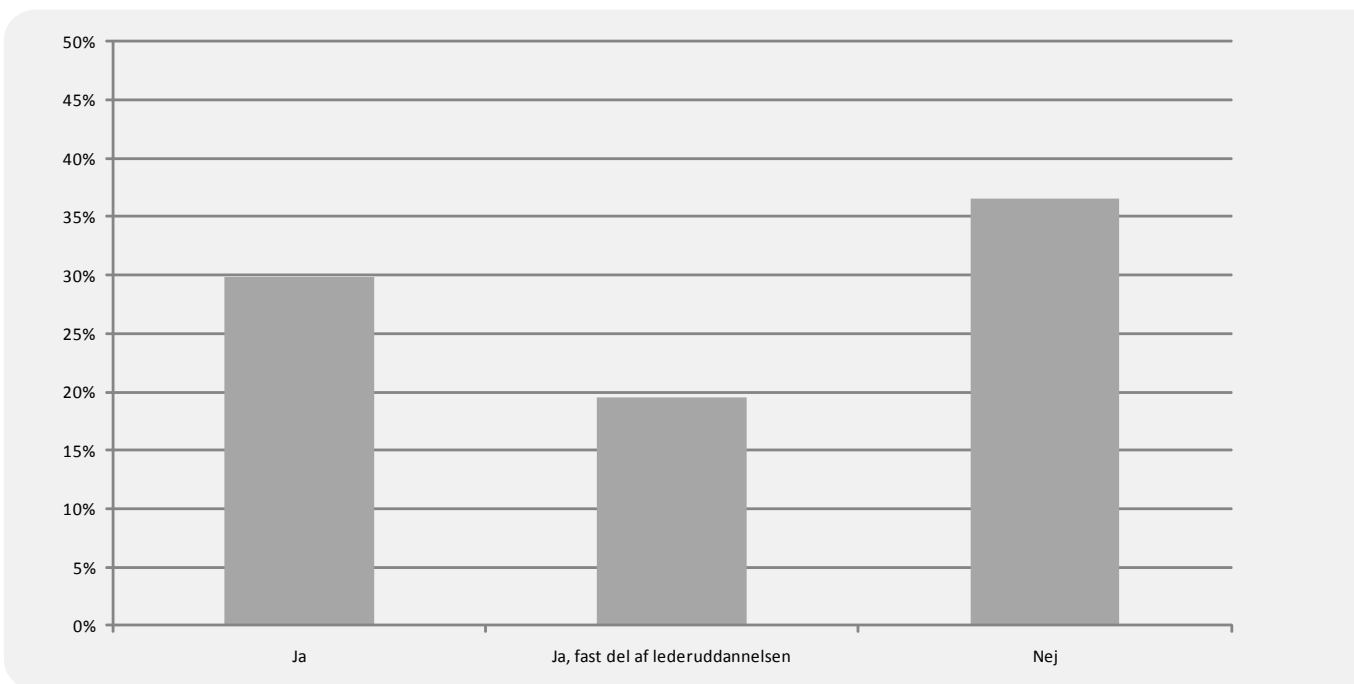
Meget få organisationer ved eller er villige til at oplyse hvor mange penge, der bliver brugt på coaching. Her savner vi fortsat et reelt billede i forhold til coachings forankring inden for HR-Management og personaleudvikling. Dette kan hænge sammen med, at coaching i vid udstrækning indkøbes decentralt i organisationen og derfor konteres på vidt forskellige konti.

### *Coaching som ledelsespraksis*

Undersøgelsen har vist, at mange ledere er meget opmærksomme på coaching og både vil og kan bruge den i deres daglige arbejde. Således er mange ledere tilsyneladende uddannet i coaching, hvilket er overraskende for teamet bag undersøgelsen.

## Coaching uddannelse

### Fast del i efteruddannelsesstilbudet til organisationens ledere?



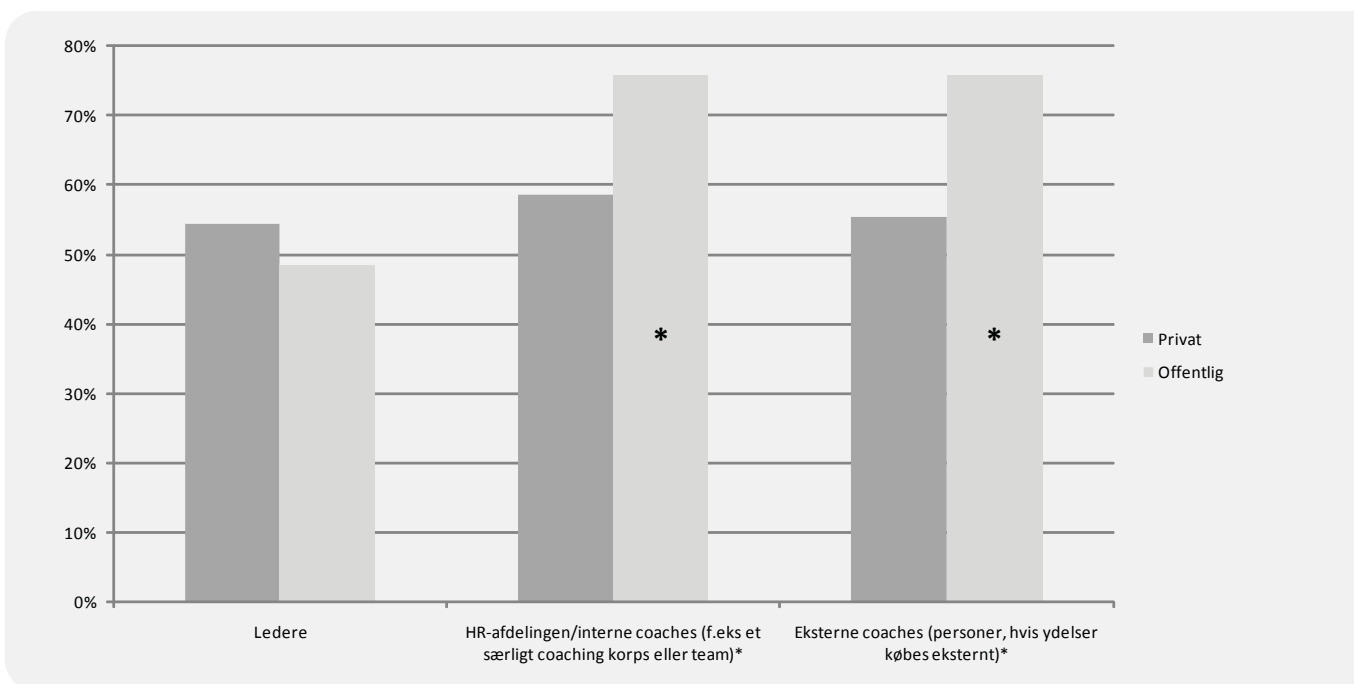
Knap halvdelen af respondenterne i undersøgelsen, angiver at coaching uddannelse er en fast del af lederuddannelsen i organisationen. Og dette gælder både den offentlige og den private

sektor. På den måde kan man sige, at coaching er veletableret i de organisationer, der har deltaget i undersøgelsen og som anvender coaching som del af deres HR-tiltag.

### Hvem udfører coaching?

Undersøgelsen peger på, at ledere i høj grad coacher, selv om andelen er noget mindre end for interne og eksterne coaches. Dernæst er det interessant, at HR-medarbejdere og eksterne coaches ser ud til at coache lige meget.

### Hvem udfører coaching?



\*Statistisk signifikant forskel ved  $p < 0,05$

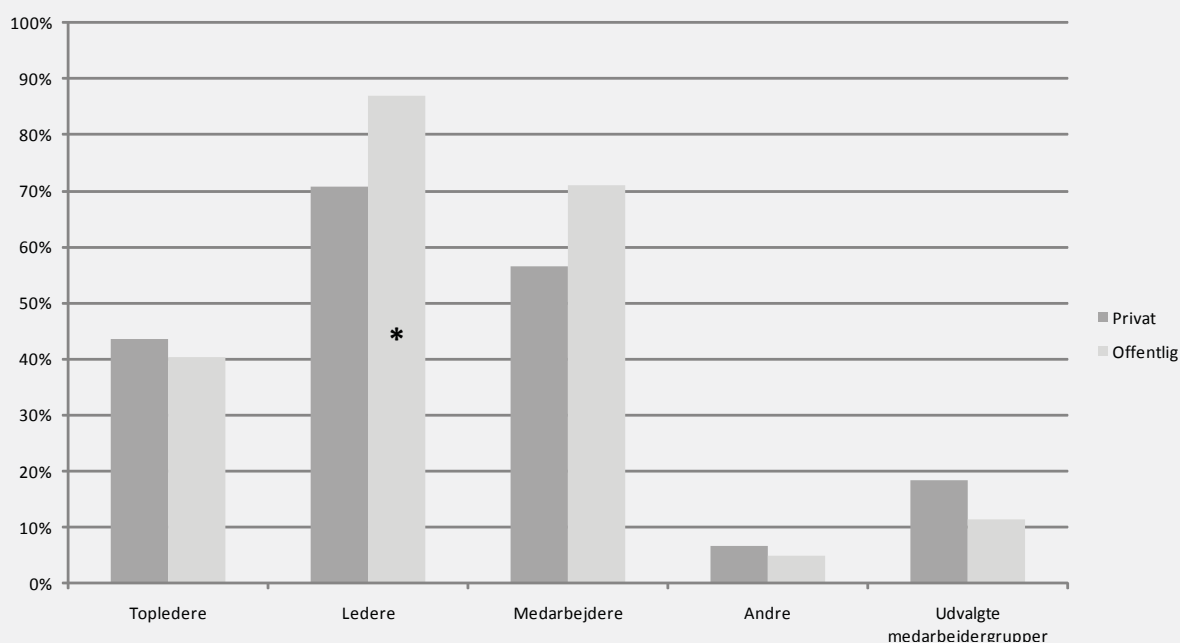
I den offentlige sektor er andelen af coaching udført af både interne og eksterne coaches lidt højere end for den private sektor. Der er en del forskning, der taler for, at coaching bør foretages af en ekstern coach for at sikre tillid og troværdighed. Det kan

derfor være interessant i en senere undersøgelse, at spørge dybere ind til oplevelsen af en intern versus ekstern coach, samt om det er de samme områder, der bliver coachet i.

### Coachingens udbredelse

Som omtalt ser coaching ud til at være udbredt i hele organisationen hos undersøgelsesdeltagerne, idet alle personalegrupper tilsyneladende modtager coaching. Coaching har således bredt sig fra sit oprindelige domæne: Topledelsen.

### Hvilke personalegrupper modtager coaching? (fordelt på sektor)



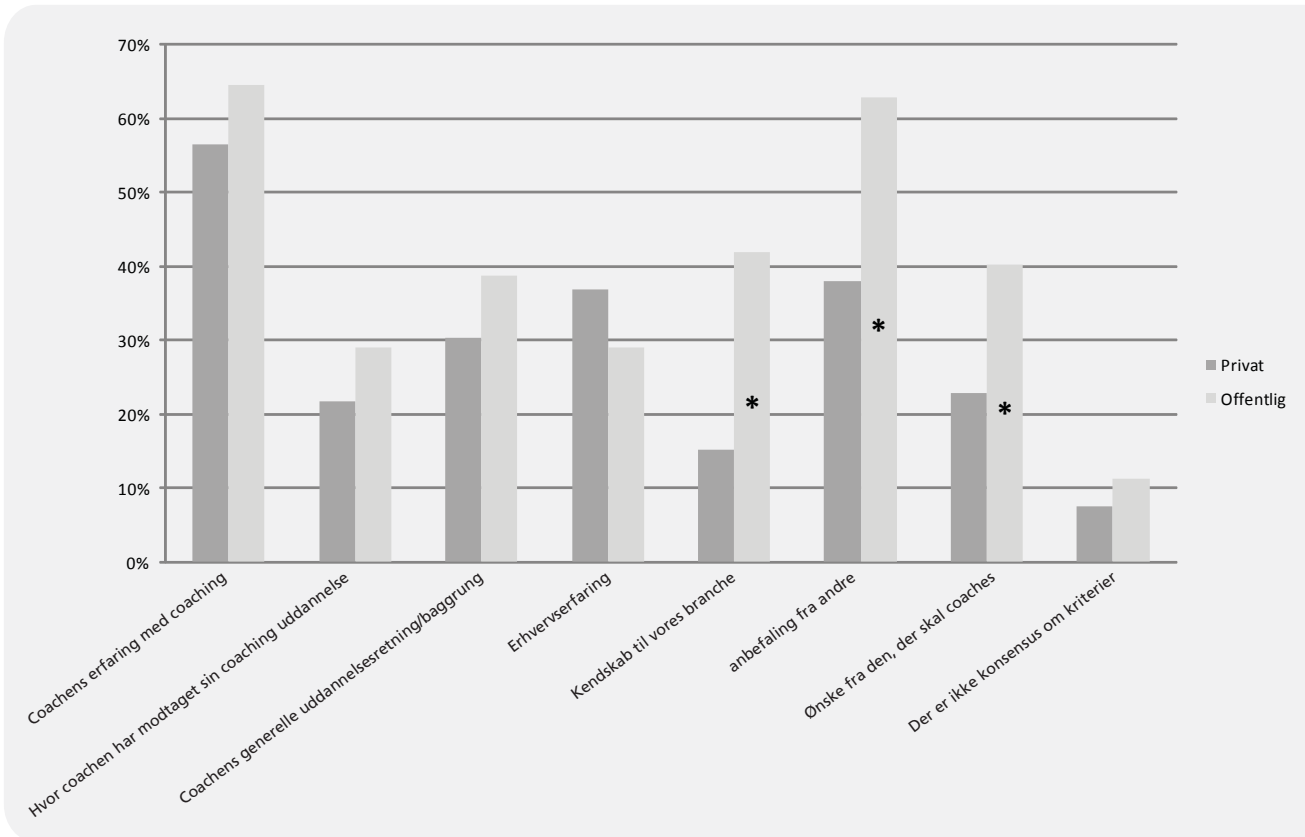
\*Statistisk signifikant forskel ved  $p < 0,05$

I undersøgelsen er der statistisk signifikant forskel på i hvor høj grad ledere coaches i de private og de offentlige organisationer.

### Hvordan udvælges coaches?

Dernæst har det været interessant at se, hvad der lægges vægt på, når der skal vælges en intern eller ekstern coach. Den primære faktor for valget af en coach i undersøgelsen er coachens erfaring med coaching og dernæst anbefaling fra andre. 88% af dem som lægger vægt på coachens erfaring lægger også vægt på anbefalinger fra andre. Der er i datamaterialet forskel på kriterierne, som benyttes i det offentlige og i det private, jvf. figuren nedenfor.

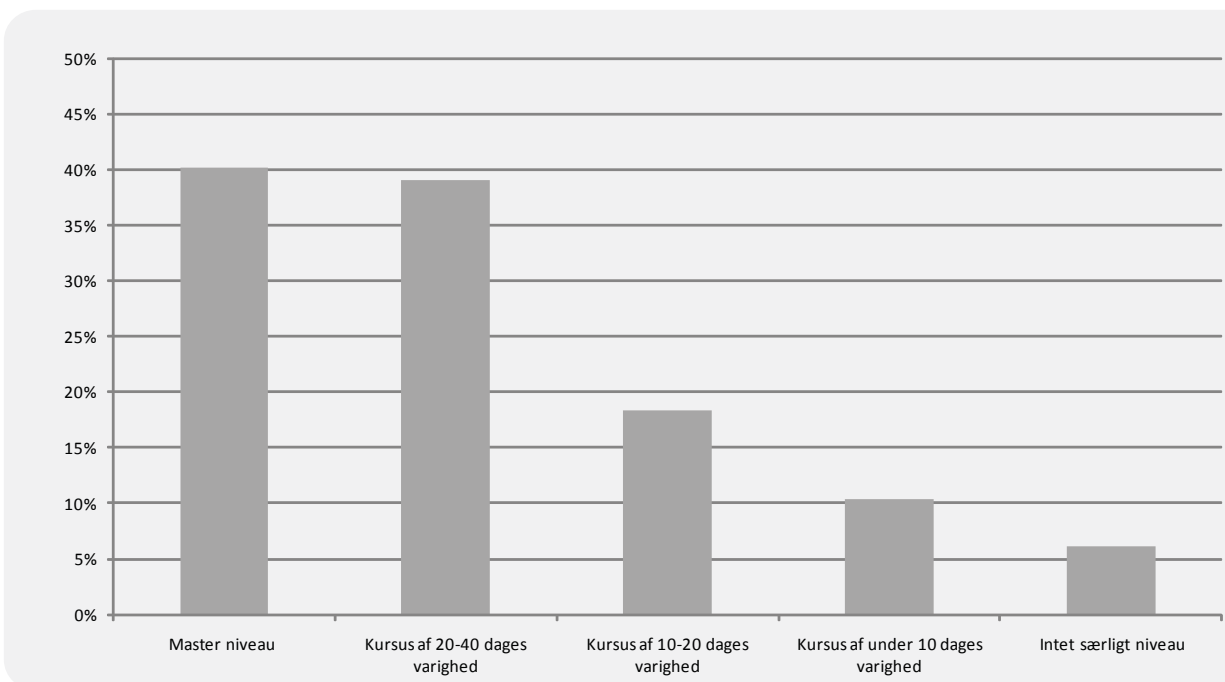
## Hvad lægges der vægt på ved valg af ekstern coach? (fordelt på sektor)



\*Statistisk signifikant forskel ved  $p < 0,05$

I det offentlige lægges der større vægt på branchekendskab og anbefaling fra andre og der tages større hensyn til ønske fra dem, der skal coaches end i de private virksomheder.

## Uddannelsesniveaut blandt de benyttede coaches



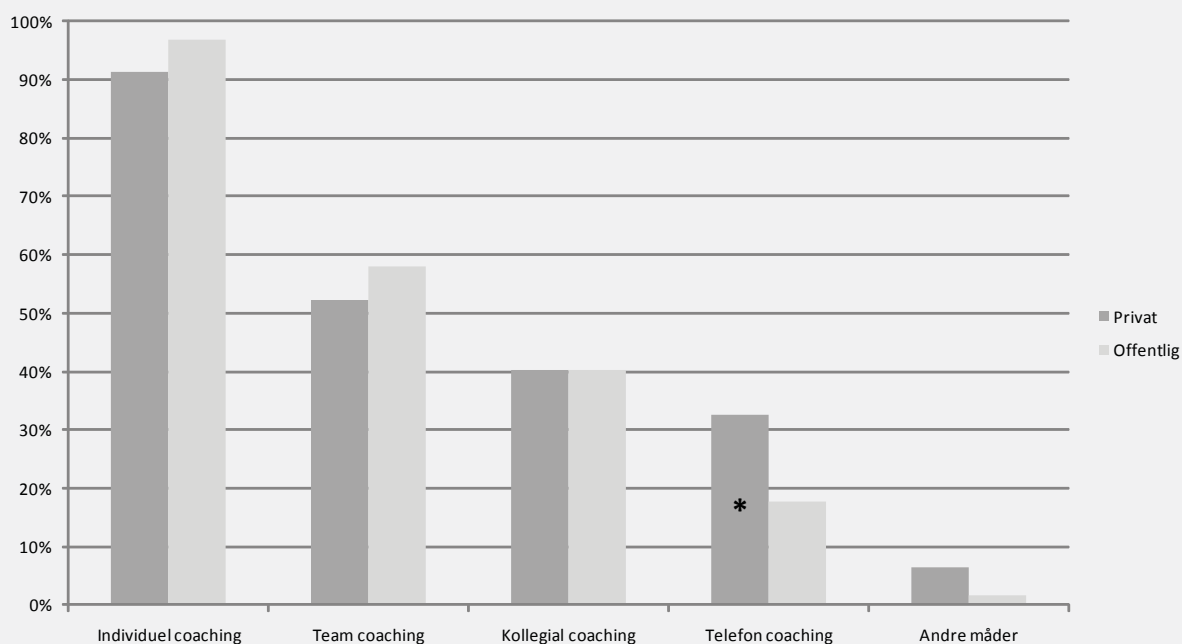
Meget tyder på, at coaches generelt er meget veluddannede, idet respondenterne svarer, at de i organisationen anvendte coaches, i godt 40% af tilfældene har en uddannelse på masterniveau og i knap 40% af tilfældene har gennemgået et længere kursusforløb, dvs. af 20-40 dages varighed. Betydningen af coachens uddannelse er omdiskuteret og kan afdækkes yderligere i en efterfølgende undersøgelse. Det er interessant at godt 40% af respondenterne svarer, at de anvendte coaches har en uddannelse på master niveau, fordi uddannelser på dette niveau

er relativt nye i Danmark. Man kan dog antage at der kan være en vis uklarhed om, hvornår en uddannelse er på master niveau, herunder om respondenterne har tænkt på uddannelsesniveau generelt, således at f.eks. en psykolog vil blive opfattet som havende en uddannelse på master niveau, i kraft af cand.psych. graden? Det er nærliggende at undersøgelsens spørgsmål er blevet opfattet således af nogle respondenter, idet der med ret stor sikkerhed er få coaches, som endnu har en coachinguddannelse på masterniveau.

### Er teamcoaching på vej frem?

Der er dog mange ledere, som har modtaget undervisning i coaching, og der er mange ledere som modtager coaching. I undersøgelsen gør dette sig gældende i både den private og offentlige sektor. Den type coaching, som tilbydes, er tilsyneladende primært individuel coaching, hvilket giver mening i forhold til det fokus, der har været på personlig udvikling gennem en del år indenfor HR-området og organisationsudvikling generelt. Man kan tale om at det 'individuelle paradigme' har været fremherskende i mange år og vi tror, at coachingbegrebets succes er forbundet hermed.

### Hvilke coaching tilbud udføres i organisationen? (fordelt på sektor)



\*Statistisk signifikant forskel ved  $p < 0,05$

Imidlertid ser det ud til at både kollegialcoaching og teamcoaching også anvendes i nogen udstrækning. Således angiver over 50% af respondenterne, at der anvendes teamcoaching i deres organisation. Dette høje tal overrasker undersøgelses-teamet, og selv om undersøgelsen endnu ikke kan vise udviklinger over tid, får det os til at overveje, om teamcoaching skulle være på vej

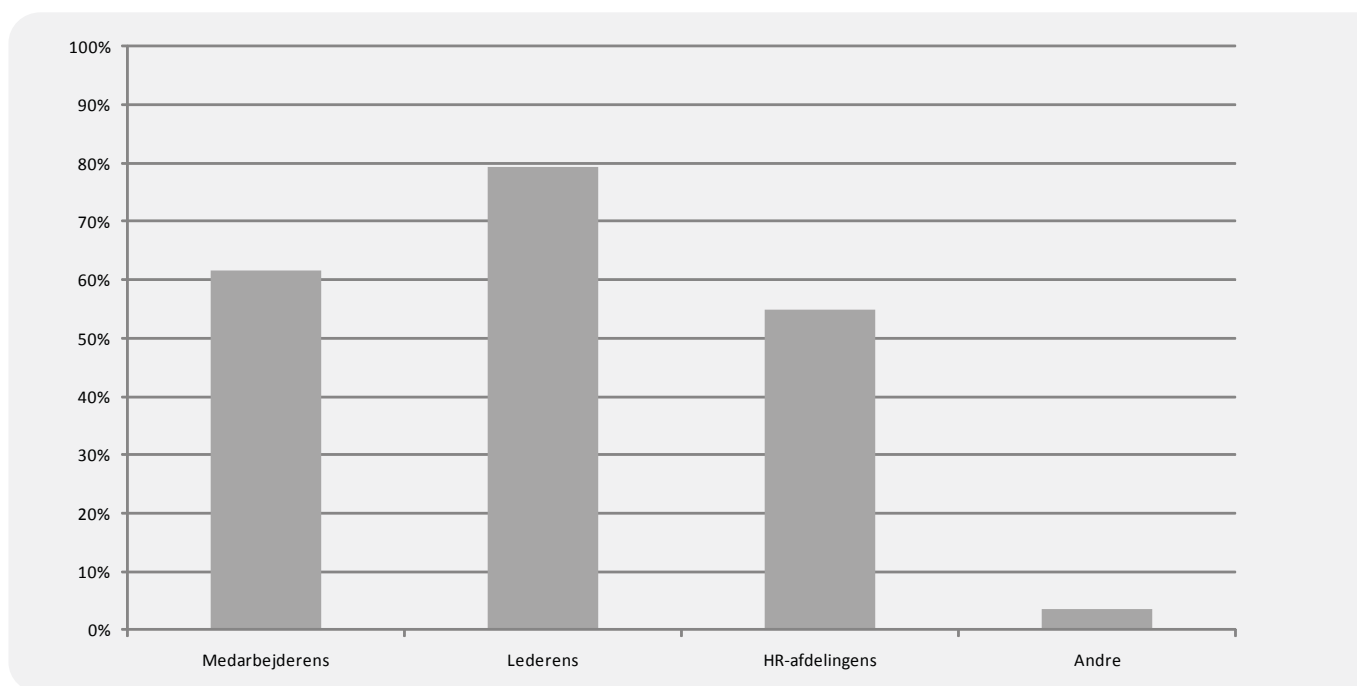
frem i danske organisationer. Det bliver spændende om teamcoaching får mere opmærksomhed i de kommende år, herunder om dette fører til uddannelser i teamcoaching, hvor der er andre problemstillinger og muligheder på grund af gruppedynamikken end i den én til én coaching, der har fået så megen opmærksomhed de sidste 10 år.



### Hvem tager initiativet til coaching?

Der har været megen kritik af coaching som ledelsesredskab både fra akademisk side og fra praktikeres side, ud fra den betragtning at lederens grundlæggende opgave er i strid med friheden til selv at vælge løsning gennem coachingen. Dette har bl.a. ført til udviklingen af begrebet ledelsesbaseret coaching (Søholm et al., 2006). I undersøgelsen har vi derfor inkluderet et spørgsmål om på hvis initiativ coaching udføres i organisationen. I respondenternes organisationer er det tilsyneladende oftest lederne som tager initiativ til coaching, hvilket må være både i forhold til at yde coaching og få coaching. Dette angives at forekomme i 80% af organisationerne, mens det kun angives i 60% af organisationerne, at medarbejderen tager initiativ til coaching. (Disse er ikke gensidigt udelukkende for forskellige coachingtiltag i organisationen).

### På hvis initiativ udføres coaching?



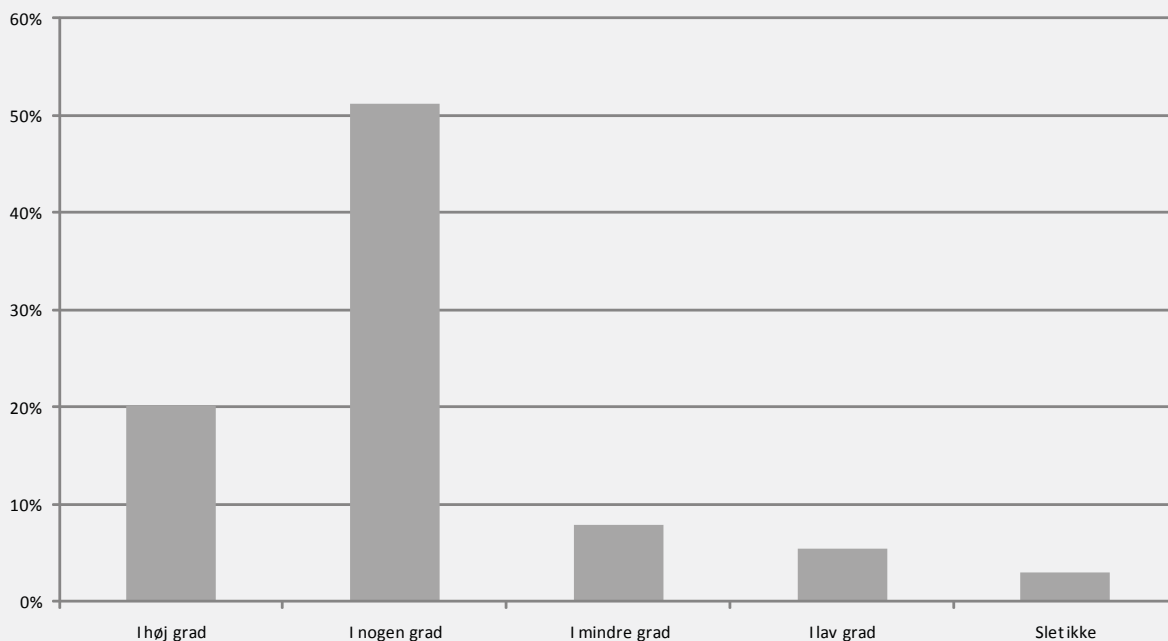
Dette er et svar, som det kan være interessant at få uddybet i en efterfølgende undersøgelse, da det kan tænkes at have indfly-

delse på resultaterne af coachingen, hvorvidt initiativet er taget af medarbejderen, lederen eller HR-afdelingen.

### Tilfredsheden med coaching

Tilfredsheden blandt respondenterne med organisationens coachingtiltag generelt forekommer høj, idet 20% angiver at være "i høj grad tilfredse", mens yderligere godt 50% angiver at være "i nogen grad tilfredse".

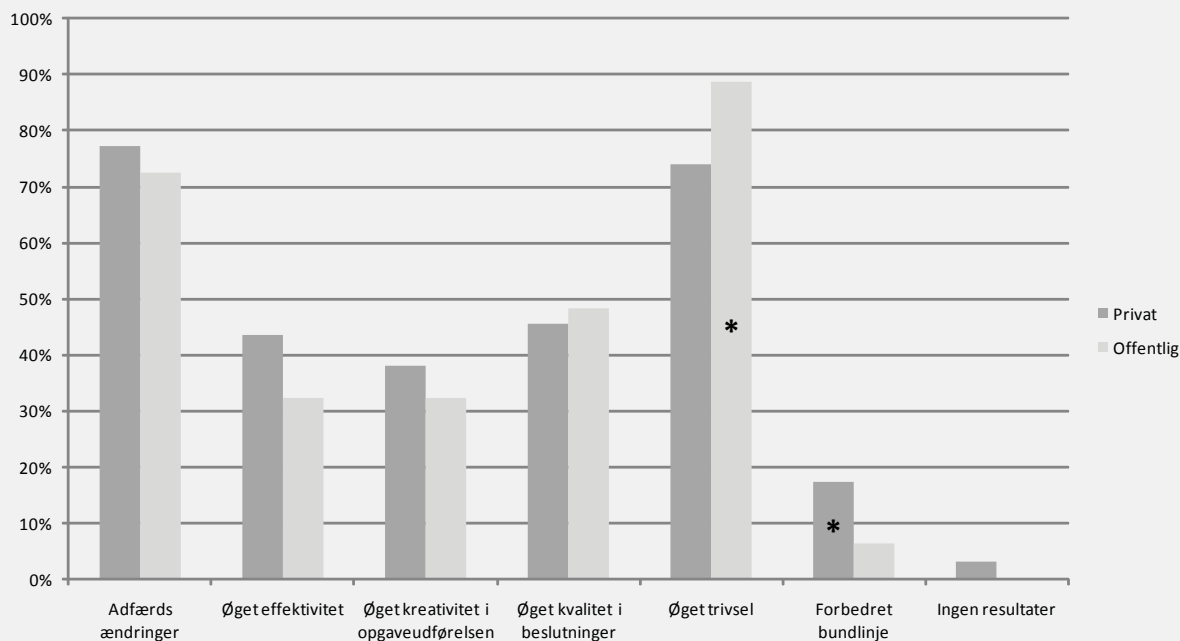
## I hvor høj grad er du tilfreds med coaching indsatsen i jeres organisation generelt?



### Resultater af coaching

Øget trivsel og adfærdsændringer er de hyppigst forekommende resultater af organisationernes forskellige coachingindsatser, ifølge respondenterne. Kun godt 10% angiver samlet set forbedret bundlinje, som et af resultaterne af coaching.

## Hvilke resultater ser I af coaching? (fordelt på sektor)



\*Statistisk signifikant forskel ved  $p < 0,05$

Der er her ikke den store forskel på den offentlige og den private sektor med hensyn til resultater, dog således at der i datamaterialet er signifikant forskel på oplevelsen af resultater indenfor øget trivsel og forbedret bundlinie. For alle områder, som respondenterne har kunnet angive som resultater, gælder, at vi ikke ved brug af andre kilder har kontrolleret for, at disse er op-

nået, f.eks. medarbejderundersøgelser, produktionsstatistikker eller lignende. Respondenternes egen opfattelse af opnåede resultater i organisationen står derfor til troende. Vi er endnu et stykke vej fra en objektiv valid måling af coachings effekt, herunder dens effekt på bundlinien.

## Reaktioner på Coaching Barometret 2009

Ved præsentationen af Coaching Barometret 2009 var der indlæg af Charlotte Lundblad, HR-chef hos CSC (Computer Sciences Corporation), Morten Ziethen, Erhvervs-Ph.d. hos Attractor og Kim Gørtz, seniorrådgiver hos Copenhagen Coaching Center og tidligere erhvervs- ph.d.-studerende hos Nordea/DPU.

Charlotte Lundblad kommenterede undersøgelsen med nedslag i resultaterne og brugte disse til at reflektere over CSC's praksis med anvendelse af coaching. Hun kunne berette, at man hos CSC har uddannet et korps med 40 stresscoaches, hvis primære opgave er at holde øje med tegn på stress blandt medarbejdere i organisationen for at fange eventuelle problemer i opløbet. Er der tale om stress henvises medarbejderen til ekstern hjælp. Lundblad stillede spørgsmålet om, hvorvidt ledere reelt bør have fokus på coaching og ønskede at der bliver fokus på, hvilke konsekvenser dette har for organisationen ud fra spørgsmålet: "Er det sådan, vi vil have vores virksomhed skal udvikle sig?" Lederen har i en CSC optik tre roller: Specialisten, manageren og lederen. Af de opgaver sidstnævnte rolle indebærer, er råd, vejledning, sparring og coaching de mest fremherskende, men coaching er altså blot en del heraf. Hos CSC bruges udelukkende eksterne coaches i forhold til ledelsesområdet og iflg. Lundblad er det en refleksion værd om HR afdelingen overhovedet skal coaches, idet medarbejderne undertiden udtrykker deres tvivl om den dobbeltrolle, som HR dermed får. Hvor går den viden hen, som HR coachen får gennem et coachingforløb? HR skal understøtte medarbejderen, samt stå for fyringer og ansættelser. Problemerne i dette janusansigt bliver mere udtalt, jo tættere HR kommer på den enkelte medarbejder.

Endelig kommenterede Lundblad uddannelsesniveaue hos coaches med en refleksion over CSC's praksis ved konsulenthjælp til IT-projekter ved spørgsmålet: "Vil vi hyre en person, som ikke har en uddannelse på masterniveau indenfor området?" Der er en afgrundsdyb forskel på den måde, man screener konsulenter, der anvendes til teknisk udvikling set i forhold til de konsulenter, der anvendes til personaleudvikling må konklusionen være. Lundblad sluttede af med at gøre opmærksom på, at CSC har et Balanced ScoreCard på alt andet end coaching og placerede målingen af coaching indenfor det fagområde, der beskæftiger

sig med måling af uddannelseseffekter. Her er endnu meget arbejde at gøre indenfor coachingområdet.

Morten Ziethen stillede spørgsmålet: Hvis coaching er svaret, hvad er så spørgsmålet? ud fra den betragtning, at coaching synes overordentligt udbredt i Danmark. Som en overordnet samfundsanalyse kan man sige, at vi lever i en tid, hvor vores identitet er blevet et refleksivt projekt, hvor vi hele tiden skal genskabe os selv og tage stilling til, hvem vi vil være, og hvordan vi derfor vil være. Mennesket er kommet i tvivl, og coaching synes at være svaret herpå, hvilket forklarer coachings store udbredelse og opmærksomhed. I forlængelse heraf argumenterede Ziethen for, at der bør indføres klare kategorier for coaching, fordi coaching er et udflydende begreb, som bruges i flæng om mange aktiviteter. Men hvad er coaching så? Ifølge Ziethen har coaching at gøre med det individuelle og det relationelle, men også med opgaveløsning. Det forhold, at coaching ikke er terapi, men en professionel saglig samtale, peger efter Ziethens opfattelse hen på hermeneutikken som forståelsesramme – det paradigme, som traditionelt er kernen i den humanistiske forskning. På denne måde bliver coaching iflg. Ziethen til et "vi må tage hinanden alvorligt".

Kim Gørtz fremhævede, at coaching samtalen handler om legitimitet. Dette var afsættet for hans fokus på undersøgelsens validitet. Gørtz efterlyste mere detaljerede beregninger og konklusioner af den type, som projekttemaet netop havde ønsket sig. Deltagerantallet på i alt 208 respondenter umuliggjorde desværre ofte de mere avancerede statistiske beregninger og meningsfulde krydstabuleringer, fordi der blev for få respondenter i de aktuelle grupper.

Blandt deltagerne var der lejlighedsvis protester mod de kritiske røster, som blev rettet mod den selvfølgelighed, hvormed man betragter coachingen i dag. Disse kom især fra professionelle og coachingpraktikere, som ser en stor værdi i coachingen, både effektivitetsmæssigt og menneskeligt. En deltager gjorde opmærksom på, hvor langt vi er nået indenfor de seneste 30 til 40 år i vores forståelseshorisont: I 1970 måtte man næsten ikke tale om psykologi som udviklingsredskab. Dette peger på hvordan ledere og hele HR området har været igennem en enorm udvikling, hvor coachings opblomstring er et væsentligt element.

## Hvor er branchen på vej hen?

Coachingbranchen synes at være under forandring både i Danmark og internationalt. Vi tror, at dette afspejler ændringer i markedet, indflydelse fra andre trends og at coaching professionen så småt er ved at modnes, herunder at den har tiltrukket mange forskellige faggrupper. En del af de "hellige køer", dvs. de oprindelige grundantagelser i coachinglitteraturen og blandt praktikere, er derfor også under afvikling eller ændring.

I Danmark har vi set, at alle de kendte store og mellemstore konsulenthuse har taget coaching til sig, og en del har satset herpå med separate afdelinger, der har coaching – eller evt. mentoring – som speciale. Mannaz (det tidligere DIEU), AS3 og Attractor er eksempler herpå. Hos nogle af de konsulenthuse, der er bygget op specifikt omkring coaching er udviklingen indenfor det sidste år gået i en anden retning. Vi har set det kendte konsulenthus The Coaching Company skifte navn til The Leadership Company. Copenhagen Coaching Centre har for længst udvidet forretningen til også at omfatte f.eks. proceskonsulenttydelser og -uddannelse, men har på det seneste også gjort sig bemærket med satsningen på filosofi og ledelse via etableringen af Center for Erhvervs- og Ledelsesfilosofi, kaldet CELF. Der skal altså mere til end coaching for at skabe en god konsulentforretning af en hvis størrelse i dagens Danmark, og coaching synes generelt at blive koblet sammen med andre kendte ydelser i fremtiden, sådan som f.eks. også Dansk Coaching Institut har valgt at gøre det på et tidligt tidspunkt.

Tematisk er der flere områder, som synes at have optaget branchen gennem et stykke tid. Vi kan pege på områder som 'Return on Investment', supervision for udførende coaches, spørgsmålet om akkreditering og om coachinguddannelsernes kvalitet. Desuden er spørgsmålet om evidens blevet sat på dagsordenen gennem etableringen af Selskab for Evidens Baseret Coaching i regi af Dansk Psykolog Forening (Se [www.sebc.dk](http://www.sebc.dk)). En del af disse tiltag synes motiveret af et ønske om at "rydde op" i branchen, fordi coaching har tiltrukket så mange forskellige aktører og været udsat for kritik – bl.a. for undertiden at være for letbenet.

Den årlige internationale EMCC konference (European Mentoring and Coaching Council) er en god strømpil for, hvor branchen er på vej hen fagligt, både idémæssigt og praktisk. Hvor der på de senere års konferencer har været meget fokus på kvalitets sikring og return on investment, var konferencen i december 2008 beriget af et opbrud, der minder om den selvansagelse, et etableret fagområde typisk foretager, når selvsikkerheden har indfundet sig. Således har man tidligere defineret coaching som et distinkt alternativ til rådgivning, ud fra den opfattelse, at den mest effektive læring opnås, når fokuspersonen selv finder frem til egne svar på egne problemstillinger gennem coachens spørgsmål. I dag er der mange, som er af den opfattelse, at

coaching og rådgivning udmærket kan kombineres og at coachen kan være direkte rådgivende. I tråd hermed har man tidligere postuleret at coachen skulle være neutral. Nu undersøges det i stedet både af praktikere og af forskere, hvad coachen bringer ind i relationen; f.eks. egne værdier, forudfattede meninger og "verdensbillede" etc. Overvejelserne går naturligvis på i hvilket omfang disse påvirker relationen og eventuelt påduttet fokuspersonen af den coach, der er trådt ud af det uhildede, klare neutrale lys og er blevet til et menneske, som os andre. Derfor er der fortsat stor fokus på supervision af coaches og der søges udviklet modeller for hvordan dette i praksis kan gribes an (Hay 2007). En anden af de "hellige køer", som nu tages op til revision, er opfattelsen af, at coaching per definition er målorienteret, jvf. den formodentlig mest kendte coaching model, udviklet af Sir John Whitmore, kaldet GROW, for Goals, Reality, Opportunities og Will, som angiver sekvenserne i coachingsamtalen (Whitmore 2006).

Netop spørgsmålet om, hvordan målorientering påvirker resultatet af coaching-processen, og hvilken rolle målorienteringen spiller, er ved at blive et forsknings-område i sig selv. Nye studier peger på, at det at arbejde målorienteret formodentlig er en hæmsko for læringen og udviklingen, snarere end det fremmer den. Bl.a. fortæller professor David Clutterbuck, Sheffield Hallam University, Storbritannien i et nyligt interview om hans nyeste forskning indenfor 'developmental mentoring' og giver med baggrund heri udtryk for den foreløbige konklusion, at når først den coachede kender målet, har vedkommende ikke brug for coaching længere (Wittrock 2009). Hvis dette er korrekt handler coaching snarere om at hjælpe fokuspersonen til at finde sit mål, end det handler om at nå målet så hurtigt og effektivt om muligt. I øjeblikket pågår i regi af det britiske EMCC en undersøgelse om hvordan mål udvikler sig gennem et coachingforløb. Undersøgelsen ledes af Clutterbuck, og er baseret på logbøger fra coaches.

Lee Sears fra konsulentvirksomheden Bridge, har præsenteret et studie i fremtidens globale "leadership", som peger på, at den måde coaching gribes an på i dag, ikke understøtter fremtidens bedste ledere (se: [www.bridge-partnership.com](http://www.bridge-partnership.com)). Studiet er blevet til i samarbejde med den britiske organisation for HR-professionelle CIPD (Chartered Institute of Personnel Development). Hvis den moderne globale leder skal understøttes af coaching, indebærer det en ændring af professionen i retning af at følge lederen i daglig praksis, som en art "antropologisk metode". På engelsk dækker termen "antropologi" over fag som etnografi, arkæologi, sociologi lingvistik med mere. Bliver denne vision til virkelighed vil det psykologiske fokus i coaching blive suppleret af andre humanistiske, social- og kulturvidenskabelige fagtraditioner, ligesom fokus vil skifte fra det individuelle til det kollektive.

## European Mentoring and Coaching Council

European Mentoring and Coaching Council er en interesseorganisation for alle, der arbejder med coaching og mentoring i Europa. Foreningen samler som den eneste både udbydere, aftagere og forskere i branchen. Foreningens formål er at fremme god kvalitet i coaching og mentoring og arbejder gennem oplysning om faget og med kvalitetssikring. Således kan man som udbyder af coaching uddannelser få akkrediteret sine uddannelser efter en international standard. I Danmark har AS3 og Dansk Coaching Institut akkrediterede uddannelser, mens Attractor er i gang med processen. EMCC støtter aktivt forskning i mentoring og coaching og afholder årligt en konference med deltagelse af fagfolk fra hele verden. Der er landeorganisationer i de fleste europæiske lande, og den danske landeforening blev stiftet i marts 2007. I bestyrelsen sidder anerkendte forskere, førende udbydere og repræsentanter for nogle af landets store virksomheder på indkøbersiden.

Se mere på [www.emccouncil.org](http://www.emccouncil.org) og på [www.emcc.dk](http://www.emcc.dk)

## På vej mod en samlet forskningsindsats?

Forskning i coaching er både dansk sammenhæng og internationalt et relativt ungt forskningsfelt. Det første samlende initiativ blev taget i september 2008 med støtte af The Foundation of Coaching i New York. Ca. 45 forskere og forskningsinteresserede fra hele verden mødtes i Faculty Club på Harvard University for at udarbejde 100 forskellige forskningsidéer (se: [www.coachingresearchforum.org](http://www.coachingresearchforum.org)). Fra Danmark deltog Kim Gørtz, nu Copenhagen Coaching Center, og Reinhard Stelter, Københavns Universitet. I november 2009 gennemføres det næste møde med en større Europæisk repræsentation i London. Gennem det

nyoprettede Institute of Coaching med tilknytning til Harvard University (se: [www.instituteofcoaching.org](http://www.instituteofcoaching.org)) støtter The Foundation of Coaching projekter indenfor coachingforskning med et beløb på 100.000 US Dollar per år. Dette beløb er primært udtryk for god vilje og vil ikke være tilstrækkeligt for til at iværksætte større forskningsprojekter. I Danmark arbejdes derfor med at finde nye finansieringsmuligheder, og her er samarbejdet med erhvervslivet vigtigt, som bl.a. gennem erhvervs-phd-ordninger kan bidrage til at fremme forskningen indenfor coachingområdet.

## Behovet for forskning i coaching

I Danmark er der især indenfor filosofi og beslægtede fag stor interesse i coachingforskning. Flere erhvervs-phd studerende har en filosofisk baggrund. Når man anser evnen til at kunne reflektere over egen ledelse og liv som central kompetence i vores samfund (Stelter, 2009), så er det bestemt ikke tilfældigt, at filosoffer råder over en særlig ekspertise inden for dette område (Kirkeby et al., 2008). En del af disse studier arbejder med nærmere at belyse, hvad der egentlig sker i en coachingsamtale, at udvikle nye bud på praktiske og teoretiske forståelser af coaching, samt med at skabe et videnskabsteoretisk fundament for coaching praksis.

Endvidere er der brug for undersøgelser som belyser coaching

i en ledelses-organisatorisk kontekst. Her har Kim Gørtz lavet et pionerarbejde. Hans kommende afhandling fokuserer på, hvordan coaching som et ledelsesværktøj er blevet modtaget og anvendt i forhold til en Lean-implementerings-kontekst i Nordea Liv & Pension (Gørtz, 2009a+b).

Også studier, som kan dokumentere effekten af coaching i forskellige kontekster og med forskellige formål, er afgørende for den videre udbredelse af coaching som et nyttigt værktøj til udvikling. En undersøgelse af coachings effekt i forhold til stresshåndtering, motivation og handlingskontrol er for kort tid siden igangsat af Reinhard Stelter, Københavns Universitet. De første resultater forventes i løbet af foråret 2010.

## Forskningsbaseret kritik af coaching

Der har på et tidligt tidspunkt været fremsat en markant kritik mod coaching og de idealer, som ligger i coachingbegrebet fra flere sider. Kritikken samler sig om coaching som en "intimteknologi" (Kirkeby 2006), herunder samspillet mellem det menneskesyn, som fremhæves i coaching og den organisatoriske kontekst, hvori coachingen anvendes. "Byttehandlen" i coaching, opfattes ofte således, at medarbejderen får personlig udvikling og eventuelt mere ansvar, mens den organisation, der betaler for coachingen får en dygtigere og mere engageret medarbejder – dvs. en medarbejder, som vil sætte sin person(lighed) og sin begejstring ind på at arbejde for organisationens overordnede interesse. Denne sammenhæng er netop vigtig i forståelsen af, hvorfor coaching opfattes som en effektiv måde at skabe forbedret bundlinie i virksomheder. Betragtningen er, at hvad der er godt for medarbejderen, er også til gavn for virksomheden, så længe medarbejderen bruger sin energi på at arbejde så effektivt som muligt for virksomheden.

Bagsiden af denne 'byttehandel' er naturligvis at medarbejderen derved reelt tvinges til personlig udvikling med henblik på at blive en mere effektiv medarbejder for virksomheden. I et videre

perspektiv kan dette ansues på den måde, at virksomheden gennem coaching søger at mobilisere ikke blot medarbejderens hænder og hoved, men også medarbejderens psyke til fordel for bundlinjen. Kirsten Marie Bovbjerg, lektor på Danmarks Pædagogiske Universitet og Karen Lisa Salomon, tidligere lektor på Copenhagen Business School og i dag selvstændig konsulent og forsker, samt Finn Janning, Ph.d fra Copenhagen Business School har gjort sig bemærket med en kritik af coaching, baseret på denne type af kritisk samfundsdiagnose, inspireret af den franske idehistoriker Michelle Foucault og i videre forstand af den kendte tyske 1900-tals sociolog Max Weber (Bovbjerg 2001, Salomon 2002). I forlængelse af Weber behandles de spirituelle påvirkninger på coachingfeltet og især NLP ofte i disse arbejder. De negative konsekvenser af den omsiggribende selvudviklingskultur er et område, som er velbelyst i talrige forskningsmiljøer og publikationer. I Danmark er Svend Brinkmann, professor, Aalborg Universitet og Cecilie Eriksen, cand.mag. i filosofi og freelance redaktør, Aarhus Universitetsforlag kendte for bidrag hertil (Brinkmann & Eriksen 2005), ligesom f.eks. Rasmus Willig, lektor emeritus på Roskilde Universitets Center (Willig 2006).

## Dansk forskning i coaching og beslægtede områder

Nogle af de danske pionerer indenfor forskning i dialoger i en organisatorisk kontekst er lektor Marianne Kristiansen, ekstern lektor Jørgen Bloch-Poulsen og professor Helle Alrø, som allerede i midten af 1990'erne var langt fremme med udviklingen af samtalemodeller, der lige så godt kunne have været benævnt coaching (Alrø & Kristiansen 1998, Kristiansen & Bloch-Poulsen 2000). De var på daværende tidspunkt alle på tilknyttet Væksthuset (i dag Center for Dialog og Organisation) ved Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet. Kendetegnende for deres forskningsindsats er, at den både rummer en empirisk dimension og er udpræget praksisrettet, samtidig med, at der er udviklet et videnskabsteoretisk fundament til at forstå dialoger igennem (Kristiansen & Bloch-Poulsen 1997), samt en kritisk bevidsthed om de organisatorisk indlejrede dialogers skyggesider (Alrø & Kristiansen 2005).

På Danmarks Pædagogiske Universitetsskole arbejderlektor Finn Thorbjørn Hansen med forskning inden for filosofisk vejledning og filosofisk praksis (Hansen 2008), en tilgang der på mange måder kan overføres til coaching.

En stor impuls til udvikling af coachingfeltet er kommet fra Reinhard Stelter fra Københavns Universitet, som med udgivelse af bogen "Coaching – læring og udvikling" har sat skub i en teoretisk forankring af coachingpraksis (Stelter, 2002).

Coachingforskning er i dag spredt over forskellige miljøer og universiteter. Centrale kræfter inden for dansk coachingforskning er professor Ole Fogh Kirkeby på Copenhagen Business School, professor Reinhard Stelter på Københavns Universitet og nævnte professor Helle Alrø på Ålborg Universitet. Kim Gørtz, nævnt ovenfor, har afsluttet sin ph.d. afhandling på DPU og er nu ansat på Copenhagen Coaching Center, hvor han varetager udviklingen af Center for Erhvervs- og Ledelsesfilosofi. Hertil kommer et antal ph.d. studerende, der er i gang med forskningsprojekter, bl.a. Tobias Dam Hede, Ebbe Lavendt, Morten Ziethen, Christian Lystbæk og Sanne Almeborg. Desuden pågår et spændende forskningsprojekt på Roskilde Universitets Center under ledelse af Pædagogisk konsulent & proces- og gruppekonsulent Arno Kaae, hvor studerende uddannes som proces coaches for grupper. På Københavns Universitet har Reinhard Stelter i samarbejde med EMCC været primusmotor i at udbrede kendskabet til forskning i coaching gennem formidlingsrækken "Coaching - forskning og praksis" (se: [www.ifi.ku.dk/coaching](http://www.ifi.ku.dk/coaching)).

I betragtning af landets størrelse har Danmark dermed et vist potentiale til at kunne markere sig inden for coachingforskning i fremtiden. Et vigtigt skridt på vejen var Reinhard Stelters udnævnelsen som Danmarks første professor i coaching den 1. februar 2009. Der arbejdes desuden på at skaffe midler til at intensivere

forskningen indenfor området både i offentligt og privat regi, herunder samarbejde med erhvervsvirksomheder om etablering af erhvervs-ph.d.-stillinger.

Coaching Barometret 2009 er første skridt i retning af at få af-dækket coachings udbredelse, effekter, udfordringer og mulig-

heder i organisatorisk kontekst i Danmark og teamet bag undersøgelsen håber på at resultaterne kan danne baggrund for yderligere forskning og udvikling på området, og ikke mindst at de kan finde anvendelse i HR-sammenhænge.

## Referencer

- Alrø, H. & Kristiansen, M. (1998). *Supervision som dialogisk læreproces*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Alrø, H. & Kristiansen, M. (red.) (2004). *Dialog og magt i organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Bovbjerg, K. M. (2001). *Følsomhedens etik. Tilpasning af selvet i New Age og Moderne management*. Højbjerg, Århus: Forlaget Hovedland.
- Brinkmann, S. & Eriksen, C. (red.) (2005). *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*. Århus: Forlaget Klim
- Gørtz, K. (2009a). Erfaringer med coaching – del 1, Case: Nordea Liv & Pension. *Human Ressource Management*, april 2009.
- Gørtz, K. (2009b). Erfaringer med coaching – del 2, Case: Nordea Liv & Pension. *Human Ressource Management*, august 2009.
- Hansen, F. T. (2008). *At stå i det åbne : dannelse gennem filosofisk undren og nærvær*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hay, J. (2007). *Reflective Practice and Supervision for Coaches*. Berkshire, England: Open University Press.
- Kirkeby, O. F., et al. (2008). *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse*. København: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F. (2006). *Coaching: For madonnaer eller ludere?. LPF nyt om ledelse, Årgang 9, nr. 2, 2006*.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (1997). *I mødet er sandheden: en videnskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Kristiansen, M. & Bloch-Poulsen, J. (2000). *Kærlig rummelighed i dialoger : om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Salomon, K. L. (2002). *Beåndet ledelse - en antropologisk analyse af managementkonsulenters nyåndelige diskurs og netværker*. København: Samfundslitteratur.
- Stelter, R. (red.) (2002). *Coaching – læring og udvikling*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Stelter, R. (2009). *Coaching as a reflective space in a society of growing diversity - towards a narrative, postmodern paradigm*. *International Coaching Psychology Review*, 4 (2), 207-217.
- Søholm, T. M. et al. (2006). *Ledelsesbaseret coaching*. København: Børsen
- Willig, R. (2006). *Selvrealiseringsoptioner - vor tids fordring om anerkendelse, i Sociale Patologier*, s. 13-37. København: Hans Reitzels Forlag.
- Withmore, J. (2006) [1992]. *Coaching for Performance 3rd Edition*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wittrock, C. (2009). *Mentoring fastholder talenter, når krisen slutter. Ledelse i Udvikling nr. 4, juli*.



Christian Wittrock,  
HD(O) og B.A. Idehistorie & Sociologi



Vibeke Didriksen,  
cand. merc. HRM og stud. PhD.  
Vrije Universitet, Amsterdam,



Reinhard Stelter,  
professor, Ph.D., Coaching Psychology Unit,  
Institut for Idræt Københavns Universitet

Layout: Vicki Dam • Tryk: Møllegårdens grafisk • Foto: Martin Christiansen, ATTRACTOR

