

Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere

Spaten, Ole Michael

Published in:
Coaching Psykologi

Publication date:
2012

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Spaten, O. M. (2012). Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere. *Coaching Psykologi* , 2(1), 41-62. <http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/cp/index>

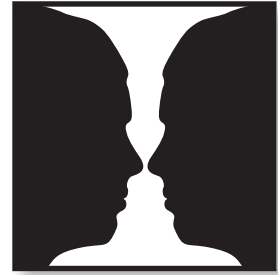
General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere

Af Ole Michael Spaten

Abstract

15 middle managers from a major Danish, nationwide company were trained to coach by two coaching psychologists through theoretical presentations, individual coaching and peer coaching sessions with direct supervision (learning-by-doing, (see Spaten, 2011b)). Until now there has been conducted rather limited empirical research on managers who coach their employees. The aim was to investigate the managers challenging and successful experiences when coaching their employees and how these coaching sessions were assessed by their employees. The qualitative analysis elicited three main themes: 1) coaching skills, 2) professional and personal development, and 3) the coaching relationship and power relations. Middle managers' coaching skills were assessed very positively by employees across all coaching sessions. One key finding of the study is that the manager as coach, should be very sensitive and empathetic in building the coaching relationship, be aware of the power relations and make clear boundaries between the role as leader and the role as coach.

Keywords: Coaching, executive & employee coaching, middle managers, Interpretative Phenomenological Analysis, coaching relationship and power relationships, professional and personal development, coaching skills, productivity

I takt med at forretningsverdenen er indhyllet i delvist ukendte globale forandringer, gøres der forsøg på at holde den øverste ledelse og mellemledere i topform, hvor der blandt andet i den henseende anvendes milliarder i en voksende coaching industri: På verdensplan skønnes der at være op mod 50.000 coaches, der i dag genererer en omsætning på tæt ved 2 milliarder US\$ (International-Coach-Federation, 2012). Ifølge ICF (In-

ternational Coach Federation) vil både omsætning og antallet af coaches – i de kommende år – fortsat udvise en stigende tendens. En vækst som allerede i det forgangne årti har været eksponentiel, hvis vi sammenligner med tallene fra The Economist (2003), der vurderede, at omsætningen lå på ca. 1 milliard US\$, og at der for fem år siden var ca. 30.000 mennesker beskæftiget som coaches, (Spaten, 2011a; ICF, 2008).

Vi kan konstatere, at coaching er en stor altomspændende industri, hvor omkring 94 pct. af de store USA-baserede Global 1000 virksomheder, anvender coaches og over 65 pct. af Global 1000 virksomheder udenfor USA (Bono et al., 2009), benytter coaching. Coaching kan antage en bred vifte af former, der både sigter på, at forbedre det personlige og professionelle lederskab, men ses ofte som støtte til, at opstille handleplaner og målsætning for lederskabet (Spaten, 2011, December). Excel-lent eller i det mindste godt lederskab er vigtigt, når virksomhedens strategier, mission og balancerede planer skal sættes i søen.

Medens coaching således er en stor industri findes der alligevel en begrænset mængde med forskning på området, som dog helt overordnet viser, at executive coaching virker formålstjenligt, f.eks. har Smithers (2003) undersøgt, hvordan ledere der deltog i coaching, i højere grad end andre ledere kunne formulere specifikke (frem for vage) målsætninger og i øvrigt blev vurderet højere af andre ledere. Grant (2009; 2004) viste gennem survey og kvantitative undersøgelser, at leder coaching har en positiv indflydelse på det mentale helbred: coaching har en signifikant reducerende effekt på depression og angst blandt deltagerne. Enkeltstående undersøgelser har endvidere vist at coaching, herunder arbejdet med problemløsning, målsætning, feedback, evaluering m.v., forøger produktiviteten op til fire gange mere, end hvis der er tale om træning og undervisning alene (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997). Pointen med coaching i dette tilfælde er, at muligheden forøges betragteligt, i forhold til at implementere det lærte til den daglige praksis.

Vi må dog sammenfatte, at vi befinder os i en situation med en udstrakt anvendelse af coaching i virksomheder, medens der kun findes sporadisk forskning på feltet. Som allerede Grant (2004) påpegede, er det vanskeligt at finde metodisk stringent, peer-reviewed, empirisk coaching forskning. Til gengæld er der skrevet mængder af litteratur på feltet, f.eks. alene over 400 bøger vedrørende executive coaching i de seneste ti år (Bono et al., 2009). I Danmark er der de sidste fem år, siden 2007, udgivet over 40 coaching bøger. De danske udgivelser indeholder, ligesom den udenlandske litteratur, interessante case studier, undersøgelser af "bedste praksis", teoretiske refleksioner og overvejelser omkring forskellige typer af coaching, samt en række individuelle

perspektiver på coaching (Spaten, 2012 in press), velsolgte bøger, men kun få med systematisk, peer-reviewed empirisk coachingspsykologisk forskning. En samlet analyse viser dermed, at vi er i besiddelse af begrænset empirisk belæg for, om og hvordan (leder)coaching virker, og hvordan deltagerne i coaching opfatter og vurderer forskellige interventioner m.v., (ibid.; Grant, 2004; Peterson, 2002; Kilburg, 2001).

Nærværende undersøgelse er udført med henblik på at mindske kløften mellem den omfattende coaching i praksis, den righoldige teoretiske litteratur i bogudgivelser og den yderst begrænsede forskningsbaserede viden om coaching, herunder coaching af egne medarbejdere. Størstedelen af den forskning der dog gennemføres på området, er domineret af undersøgelser af "executive coaching" (Bono et al., 2009), der er forbeholdt de ansatte i toppen af organisationen. Executive coaching har i høj grad været beskrevet, medens der i meget ringe grad har været fokus på intern leder coaching "*despite its continued growth in organisations, minimal research has been conducted on employee coaching*" (Gregory & Levy, 2010). Men der efterspørges også forskning i kvaliteten og effektiviteten af coaching, når denne udføres indenfor organisatoriske rammer (Evers, Brouwers & Tomic, 2006).

Nærværende undersøgelse omhandler således intern mellemlider coaching og fokuserer tillige på lederens kompetence som coach. Studiets forskningsspørgsmål lyder: Hvilke udfordringer og succesfulde erfaringer har mellemledere med coaching, og hvordan evalueres lederens praksis som coach?

Allerførst vil vi se lidt nærmere på, hvad der kendetegner coaching i virksomheder.

Coaching i organisationer

Coaching indenfor organisationer kan hovedopdeles i to slags coaching: Dels opereres med begrebet "executive" coaching, hvor det er topledere, der coaches – typisk af en ekstern coach, og dels med begrebet "employee" coaching, hvor det er en medarbejder, der coaches af medarbejderens direkte overordnede (Gregory & Levy, 2010).

Blandt andet er "coaching relationen" (Palmer & McDowall, 2010) grundlæggende forskellig mellem disse to former for coaching; ved executive coaching vælger den overordnede typisk selv sin coach, og ved employee coaching har medarbejde-

ren ikke indflydelse på, hvem der skal coache: da det er den overordnede, der udfører coaching. En

hypotese for studiet vil være, at coaching relationen afspejler denne fundamentale forskel.

Executive coaching	Employee coaching
• Topledere coaches af ekstern coach. • Coachée vælger selv sin coach.	• Medarbejdere coaches af direkte overordnede. • Coachée vælger ikke selv sin coach

Tabellen angiver de overordnede forskelle, som der generelt vil være mellem executive- og employee coaching. Begge former for coaching har typisk som mål at forbedre og perfektionere arbejdsfunktioner. Forskelle og ligheder imellem de to coachingformer følges yderligere i følgende to afsnit.

Executive coaching

En af de væsentligste forskelle på medarbejder-coaching og executive coaching er, at sidstnævnte for det meste udføres af eksterne konsulenter, der ikke har nogen formel autoritet over deres klienter. Executive coaching defineres typisk som et kort-til-middelvarigt forhold mellem en (top)leder og en konsulent, med det formål at forbedre og udvikle lederens arbejds effektivitet og kompetencer, Feldman & Lankau (2005) (p. 831). I den sidste årrække har denne type coaching tillige udviklet sig, til et middel der faciliterer læring og til at flytte ledere fra at udføre fremragende præstationer til at udføre toppræstationer (ibid.).

Med forskningslitteraturen kan vi fremstille tre differentielle forhold, der typisk betegner executive coaching: 1) Det drejer sig om "en-til-en" konsultation omkring arbejdsrelaterede emner, 2) Coachingforløbet inddrager ofte 360 grader feedback om lederens styrker og svagheder som startpunkt, og 3) Formålet er at forbedre (top)lederens effektivitet i dennes aktuelle position (Bono et al., 2009; Bowles et al., 2007; Feldman & Lankau, 2005).

Ifølge Feldman og Lankau antager en executive coach ikke rollen som teknisk ekspert, er ikke ansat til traditionel virksomheds konsultation og giver typisk ikke anbefalinger om specifikke virksomhedsinitiativer. Executive coaching fokuserer på at forbedre lederens præstationer i deres *aktuelle* job. Coachingforholdet fungerer som regel over en periode på 6-18 mdr. og er formelt indgået på en kontrakt. Der kræves ikke noget personligt bånd mellem lederen og coachen og forholdet har en tendens til at være mere struktureret i sin natur sammenlignet med employee coaching. Formålet med executive coaching – såvel som med employee coaching

– er at forandre adfærd på kort sigt og perfektionere jobudførelsen; formålet er ikke at forandre emotioner på lang sigt som ved terapi (ibid.).

Employee coaching

Coaching forholdet ved employee coaching er et arbejdende partnerskab mellem en medarbejder og hans/hendes direkte overordnede, som fokuserer på at støtte medarbejderens opgaveudførelse og udviklings behov (Gregory & Levy, 2010). Dette forhold inkluderer ud over coaching også erfaringer fra tidligere samarbejde og evalueringer på arbejdspladsen, og er derfor ikke blot og bare en coaching relation. Mere præcist defineres employee coaching som en udviklingsmæssig aktivitet, hvor "an employee works one-on-one with his or her direct manager to improve current job performance and enhance his or her capabilities for future roles and/or challenges, the success of which is based on the relationship between the employee and manager, as well as the use of objective information, such as feedback, performance data, or assessments" (Gregory & Levy, 2010, p. 111).

Medarbejder coaching tænkes således at støtte anvendelsen af feedback, fundere arbejdet med at opstille mål og gerne assistere medarbejdere i at arbejde sig hen imod disse mål – og forbedre sine præstationer. På det personlige plan vil individuelle forskelle mellem lederen og medarbejderen have implikationer for coaching relationen og for effektiviteten af et givet coaching forløb. Det er altså ikke kun den organisatoriske kontekst, der er betydningsfuld for coaching, som Gregory og Levy (2011) understreger: ingen adfærd – heller ikke coaching – "finder sted i et vakuum" (p. 68).

Men organisationens ”feedback-miljø” tilskrives bestemt også betydning for coachings resultat, herunder kvalitet, frekvens af coaching og en uformel måde at levere feedback på. Imidlertid er lederens evne til at indgyde tillid i coaching relationen en af hovedfaktorerne i et succesfuldt coaching-forløb (ibid. p. 71). Medarbejdernes tillid til deres overordnede medierer delvist effekten af transformerende (forvandlende) lederskab på medarbejdernes opfattelse af coachingforholdet.

Lederen kan være med til at skabe coachingforhold af høj kvalitet gennem individuelle hensyn,

skabelse af et positivt feedback miljø, gennem at opbygge tillid og ved at vise empati (ibid. p. 80).

Nogle af de ovennævnte dimensioner der beskrives og undersøges ved employee coaching, er nok i ligeså høj grad faktorer, der påvirker ethvert coachingforhold, men da medarbejderen ikke selv er med til at vælge sin coach og lederen oftest ikke (umiddelbart) står til at skifte ud, kan man ikke tage for givet, at coachingforholdet fungerer tilfredsstillende. For at opsummere og angive de prægnante forskelle mellem de to coachingformer, angives differencer i en tabel:

Executive coaching	Employee coaching
• Kort/middelvarigt forhold mellem leder og coach (6-12 mdr.) • Formålet er at forbedre og udvikle lederens arbejds effektivitet og kompetencer • Coach kan udskiftes • Coaching foretages af konsulenter uden autoriteter over klienterne.	• Forhold inkluderer erfaringer fra tidligere samarbejde og kan vare fra ad hoc til løbende • Formålet er at forbedre og udvikle performance på det nuværende job • Coach kan som oftest ikke udskiftes. • Coachingforholdet er et arbejdsforhold mellem medarbejdere og deres direkte overordnede.

Fælles for de to coachingformer er, at formålet i det store hele er at ændre adfærden på kort sigt og kan derfor ikke sidestilles med terapi, der typisk holder fokus på emotioner/følelser på længere sigt

Metode og design for undersøgelsen

Undersøgelsen har et dobbelt formål, idet der både skal undersøges mellemlederes udfordringer og succesfulde erfaringer med coaching af deres medarbejdere, samt hvorledes kvaliteten af coachingssessioner bedømmes af coachées (mellemlederes medarbejdere).

Når erkendelsesinteressen både inkluderer undersøgelse af oplevelse og erfaring, samt en evaluering og bedømmelse kan det typisk være relevant at anvende mixed methods (Creswell & Plano Clark, 2007). Undersøgelsen anvender derfor et blandet metode design (Hanson, 2005), hvor kvantitative og kvalitative data kombineres i en og samme undersøgelse og hypotetiserer at integrationen mellem de to typer af data og paradigmer er en styrke (Cresswell, 2007) også i nærværende undersøgelse.

Design

Forskningsprojektet anvender et longitudinelt, sekventielt forklarende blandet metode design med løbende dataindsamling samt fire kvalitative interviews. Beskrivelsen af design viser, at selvom studiet både indsamler kvantitative og kvalitative data, finder dataindsamlingen sted i klart, distinkt adskilte sekvenser af forskningsprocessen.

Først indsamles de kvantitative data, og derefter indsamles de kvalitative data i nøje overensstemmelse med de fremherskende beskrivelser af et *sekventielt* blandet design (Cresswell, 2009). Medens de kvantitative data giver det generelle overordnede indtryk af, hvordan coachingssessionerne bedømmes og evalueres, har de kvalitative data været anvendt til at opnå mere dybtgående viden om de erfaringer, som mellemledere og medarbejdere har gjort sig med at fungere henholdsvis som coach og som deltager i coaching, med det formål at skabe et

mere fyldestgørende billede af det undersøgte fænomen, hvor kvantitative og kvalitative data supplerer hinanden.

Suppleringen består i, at det blandede metode design giver mulighed for berigede resultater på en måde, som én form for data ikke altid vil tillade, og med det håb at kunne bidrage med ny viden indenfor det coachingpsykologiske felt. På et tidspunkt vil det være muligt at drage paralleller og generalisere vores resultater og opnå en dybere forståelse af fænomenet, gennem en afsluttende integration af de kvantitative og kvalitative data.

Deltagere

De 15 mellemledere befandt sig på sidste del af deres 2½ årige lederuddannelse, hvor de alle havde gennemført flerårig træning og læring vedrørende coaching færdigheder, og tidligere forskning har dokumenteret kvaliteten af coach uddannelse baseret på principper om "action-reflection-learning", (Spaten & Hansen, 2009).

Mellemlederne deltog dermed som erfarne coaches, medens de 75 medarbejdere (coachées) blev rekrutteret blandt medarbejdere rundt i virksomhedens afdelinger spredt over hele landet. Deltagerne meldte sig frivilligt til at medvirke som coachées sidst på foråret 2011 og modtog en kort skriftlig og mundtlig introduktion til coaching projektet. Alle gav tilsagn til, at ville tage del i undersøgelsen og udfyldte de fremsendte spørgeskemaer, som ligger til grund for den efterfølgende statistiske analyse og bearbejdning.

Baseline – de kvantitative data

Der blev i alt indsamlet spørgeskemaer fem gange fra hver deltager samt en generel afsluttende evaluering af det samlede forløb. Baseline bestod af første dataindsamling, som de efterfølgende rating scales derefter blev sat i forhold til. Spørgeskemaet blev sendt til deltagerne via e-mail, og der var tale om elektronisk dataindrapportering via et webbaseret spørgeskema (SurveyMonkey). Selve udformningen af evaluering skemaet er blevet diskuteret og udviklet på et tidligere tidspunkt, idet skemaet har været anvendt til lignende forløb (Spaten, 2009, 2011), og skemaet er oprindeligt inspireret af "Coaching Skills Questionnaire" skalaen (Grant, 2007). På en 7 trins Likert skala angav deltagerne (N = 75) deres enighed eller uenighed med ni udsagn vedrørende coach sessionerne og coachfærdigheder.

Spørgsmålene blev besvaret umiddelbart efter hver coaching session og ved projektets afslutning bearbejdet statistisk.

Semi-strukturerede interviews - de kvalitative data

Efter afslutningen af coaching sessionerne interviewedes fire mellemledere og medarbejdere. Det er disse fire interviews, der – sammen med resultater fra ovenstående rating scales – vil være i fokus i nærværende artikel. Forskellige generelle som specifikke typer af spørgsmål indgik i den semi-strukturerede interviewguide. Eksempler på spørgsmål under interviewet var f.eks.:

Hvordan vil du beskrive din oplevelse af coachingforløbet? Hvilke erfaringer har du taget med derfra? Hvad synes du var rigtig godt ved coaching? Hvad fungerede mindre godt i coaching forløbet?

I næste fase blev interviewene transskriberet og analyseret ved hjælp af fortolkende fænomenologisk analyse (IPA) ifølge forskrifter fra Langdridge, (2007). Typisk for en IPA undersøgelse er fokus rettet imod hvilken mening, det enkelte menneske tillægger den særlige erfaring fra (i dette tilfælde) et coaching forløb. Eller sagt med andre ord: "*Formålet med IPA er at udforske i detaljer, hvordan deltagerne forstår deres personlige og sociale verden*" (Smith & Osborne, 2003). Arbejdet med de fem stadier af IPA resulterer i, at der fremkommer et antal temaer, i dette tilfælde tre. Yderligere resultater fra den kvalitative analyse vil blive beskrevet i resultatafsnittet.

Procedure

Coaching af medarbejdere blev som nævnt udført af 15 mellemledere, hvor alle fik til opgave hver at coache fem af deres medarbejdere fem gange i løbet af tre måneder, med i alt op mod 400 coaching sessioner.

Proceduren var endvidere, at alle deltagere medvirkede i spørgeskema undersøgelsen, således at der kunne indsamles besvarelser efter hver session vedrørende coachens kompetence og færdigheder i at coache. Efter endt coaching forløb deltog fire medarbejdere og ledere endvidere i individuelle kvalitative interviews.

Etiske overvejelser

I forbindelse med formuleringen af forskningsprojektet blev Center for Kvalitativ forskning på

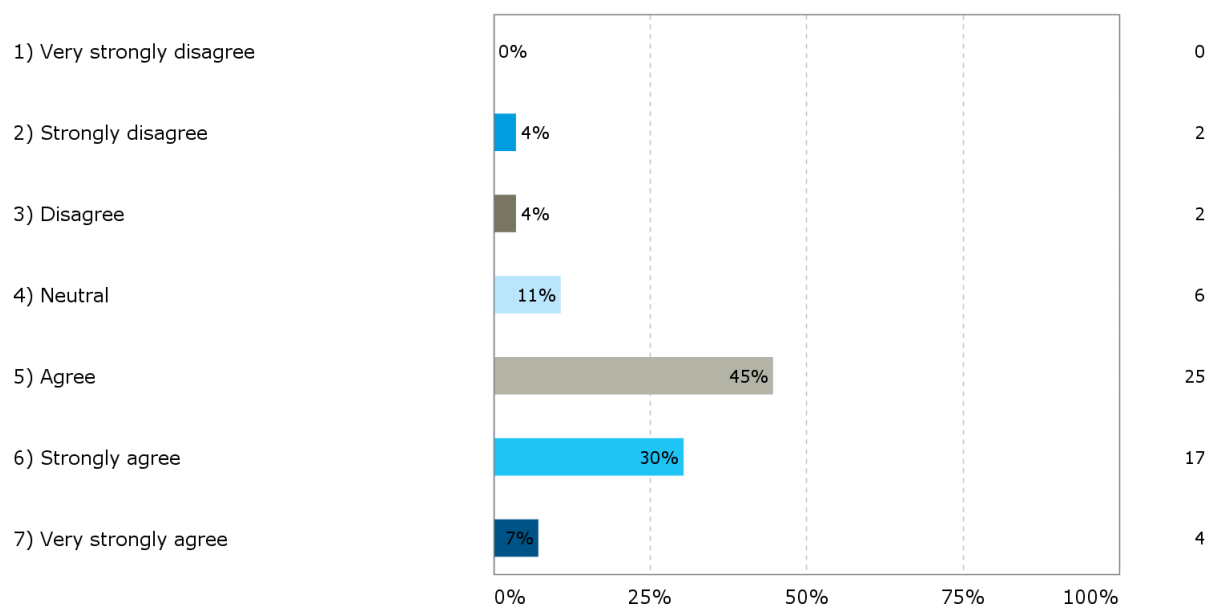
Aalborg Universitet konsulteret, hvorefter forskningsleder / artiklens forfatter – og den tilknyttede forskergruppe – nøje overvejede, hvordan projektet skulle forløbe. Information om forskningsprojekt og procedurer blev endvidere fremlagt og diskuteret med virksomheden og alle implicerede parter. Ledelsen af forskningsprojektet redegjorde for, hvordan deltagelsen var frivillig, og at man til enhver tid kunne trække sit tilsagn om deltagelse tilbage uden videre. Muligheden for at undlade at deltage i såvel coaching sessioner som det efterfølgende interview, gjaldt såvel ledere som medarbejdere. Deltagerne blev tilsvarende informeret om rammer og regler vedrørende fortrolighed og anonymitet og i den afsluttende fremstilling af forskningsprojektet er der overalt anvendt pseudonymer. Vi aftalte at der ved afslutningen af alle interviewsessioner, skulle være en kort debriefing. Alle coach deltog endvidere i en fremlæggelse af alle væsentlige fund fra undersøgelsens resultater allerede i slutningen af 2011. Ydermere planlægges herudover oplæg samt fremsendelse af en rapport med data og resultater af forskningen til alle deltagere. I forbindelse med

et kommende oplæg vil det også være muligt at stille yderligere spørgsmål om studiets karakter og tilknyttede overvejelser. Der skønnes ikke at være interessekonflikter i forbindelse med dette arbejde, hvor forfatteren har modtaget tilskud og støtte af Institut og fonde.

Analyse og diskussion

Følgende analyse og diskussion tager udgangspunkt i resultatet af de tre nævnte temaer fra IPA analysen (1: coaching kompetencer, 2: professionel og personlig udvikling, 3: coaching relation og magtforhold) samt kvantitative hovedfund fra studiet. Implementeringen af mixed methods skulle bidrage med et nuanceret indblik i forskningsspørgsmålet, da både kvantitative og kvalitative parametre inddrages til besvarelsen og således supplerer de forskellige dataformer hinanden (Creswell & Piano Clark, 2007).

De kvantitative resultater (i figur 1. nedenfor) viser et billede af en høj grad af tilfredshed med forløbet blandt de adspurgte coachées, fremstillet på følgende graf:



Figur 1. Coaching forløbet var særdeles frugtbart og udbytterigt?

Heraf ses det at $45+30+7 = 82$ pct. var enige, stærkt enige eller meget stærkt enige i at coaching forløbet var særdeles frugtbart og udbytterigt. De resterende otte pct. var uenige eller stærkt uenige,

medens de sidste elleve procent forholdt sig neutralt til spørgsmålet.

Efterfølgende vil de kvalitative data nuancere de kvantitative data, som fremstilles gennem ana-

lysen og diskussionen af de tre hovedtemaer fra IPA analysen med dertilhørende undertemaer.

Tema 1: Coaching kompetencer

For grundlæggende at kunne få en indsigt i, samt forståelse for på hvilken måde coachingen har fundet sted, belyser temaet *Coaching kompetencer* de centrale coaching kompetencer, der blev fremhævet af coachée og coach, som værende af afgørende betydning. Temaet bidrager derved til en drøftelse af det centrale spørgsmål for forskningsprojektet: Hvilke udfordrende og succesfulde erfaringer medlemmerne fik gennem forløbet med coaching af deres ansatte? Her er fokus på coaching kompetencernes betydning og temaet illustrer tillige hvordan coaching sessionerne evalueres af coachées. Med henblik på at temaet kan rumme disse elementer og nuancer, er der tilknyttet tre undertemaer her til, som er benævnt: Planlægning/den dyrebare tid, Skabe en god problem identifikation samt Coachens evne til empati og kontakt.

Løbende i analysen af de kvalitative data, vil en inddragelse af de kvantitative fund illustrere, hvilken central betydning coaching kompetencerne har.

Men som udgangspunkt tages afsæt i coachinglitteraturens forskning om hvilke coachingkompetencer der er centrale. Følgende elementer (A-F) beskriver, hvad vellykkede coachingsessioner bør indeholde og dermed hvilke kompetencer, coachen bør besidde:

- A Skabelse af en tydelig ramme for coachée og coachingsessionen.
- B Relatere empatisk med coachée.
- C Foretage en klar og tydelig problemidentifikation.
- D Samtale om handlinger og øge coachées selvindsigt f.eks. ved anvendelse af SKAFT (Palmer & Gyllensten, 2008).
- E Finde mulige løsninger og sætte opnåelige mål med coachée, f.eks. ved anvendelse af PRAKSIS (Spaten, Imer &, Palmer, 2012).
- F Coachée skal forlade sessionen med en god idé eller plan for fremtidig handling (Oestrich, 2008; Auerbach 2006; Grant 2003; Grant & Cavanagh, 2004; Grant, 2007, Grant, A. M., & Zackon, R. 2004; Palmer et al., 2009).

Temaet *coaching kompetencer* illustrerer, hvilke aspekter af disse grundlæggende elementer (A-F)

som hovedsageligt har været i fokus under medarbejdercoachingen i nærværende studie. Således er det muligt ud fra analysen, at fremhæve særlige opmærksomhedspunkter, specifikt i relation til medarbejdercoaching.

Skabelse af en tydelig "ramme" beskrives i coachinglitteraturen som første grundlæggende coachingkompetence i forhold til en vellykket coachingsession. Rammen har også en central betydning i henhold til studiets tredje tema: *Coaching relationen og magtforholdet*, (fremlægges senere i denne artikel). Uklarhed i rammen kan f.eks. bewirke, at rollefordeling og asymmetrien i coaching relationen bliver problematisk. Dette ved at coachée fokuserer på, hvorvidt rammen er i orden og derved eksempelvis fortroligheden, frem for den egentlige coaching og personlige udvikling. Rammesætning består grundlæggende i at give så grundig en introduktion til klienten som muligt, af hvorledes coachingen foregår, således at coachée ikke bør anvende unødigt energi på overvejelser herom (Öestrich, 2008). Dette aspekt udfoldes – som nævnt – yderligere i tema 3: *Coaching relation og magtforholdet*.

En del af rammen er også planlægning af selve coachingforløbet, et aspekt som flere af deltagerne vendte tilbage til under interviewene, hvorfor dette aspekt har fyldt betydeligt mere i medarbejdercoaching, end ved almindelige coaching sessioner. Her udfoldes undertemaet *Den dyrebare tid* derfor analytisk:

Undertema: Den dyrebare tid

Planlægning er afgørende for coaching forløbets succes (Palmer et al., 2008; Pill, 2012) og under de opfølgende interviews fremhævede coachene, en udfordring i at planlægge coachingforløbet. Udfordringen bestod grundlæggende i at finde tidspunkter til coaching af medarbejderne. Tilsvarende viste de kvantitative resultater ydermere et ønske om forlængelse af selve coachingprojektet. Figur 2 side 49.

72 pct. af deltagerne ønsker, at coachingen fortsætter således, at der hver tredje eller fjerde måned er mulighed for at få coaching af lederen. Dette svar er dermed også et udtryk for en generel tilfredshed blandt deltagerne med studiet, siden de ønsker en fortsættelse heraf.

Undertemaet *Den dyrebare tid* er også af betydning i relation til, hvilke ressourcer der er stillet til rådighed til coaching i den givne kontekst.

Herudover sås et generelt ønske om, at forløbet varede længere, og at der var længere tid mellem coachingsamtalerne, til at implementere de nye indsigter coachée udviklede.

1:728: Forløbet sku være længere og større mellemrum imellem (...) hvor vi også ligesom blev enige om, at det ku hun godt tænke sig at fortsætte med det her, og det ku jeg også godt, og det sku være en to-tre gange om året for eksempel eller efter behov.

Her ønsker coach og coachée at fortsætte forløbet med coachingsessioner to-tre gange årligt. Tidsperspektivet var imidlertid forskelligt hos de enkelte coaches.

Q: Ja. Så havde det givet noget, så tror det havde givet noget hvor vi måske havde haft en hver måned i stedet for, det havde nok passet bedre. (2:55)

Det er forskelligt hvor lang tid coach i forhold til coachée mener der skal gå imellem hver session, for at de oplever at de får udbytte, men der er generelt enighed, om at coachingtiderne skal ligge med større spredning imellem, således at der er mere tid til refleksion.

Og det, jeg synes egentligt jeg er kommet rimeligt tidligt i gang men det har stadigvæk betydet at der er nogen hvor der, af den ene eller den anden grund, sygdom og uddannelser der har faldet sammen og at hele den koordineringsproces, den synes jeg egentligt jeg havde god tid til at få nogle af de sidste afviklet fordi jeg var klar over at nogle af dem ville nødvendigvis skydes, det ville være uundgåeligt så der er jeg alligevel kommet på bagkant med et par stykker og simpelthen har haft nogle aftaler hvor vi har sagt at så bliver vi nødt til at udsætte coachingen hvis der er et eller andet på arbejdet der lige ligger så/ (2:33)

Planlægningen har givet nogle coach udfordringer, hvor f.eks. ovenstående coach har haft godt styr på koordineringsprocessen, som ofte kan blive avanceret når et coachingforløb skal tilpasses organisationens liv. Det andet undertema til *Coaching kompetencer*, var:

Undertema: Skabe en god problemidentifikation.

Undertemaet *skabe en god problemidentifikation*, illustrerer at både coachée og coach, fremhæver dette element som en central del af coaching kompetencerne. At netop dette element fremhæves, kan muligvis have en sammenhæng med undertemaet *Den dyrebare tid*: Tiden spiller en central rolle i et travlt og udfordrende arbejdsliv og en effektiv udnyttelse bliver derfor af større betydning end ved

coaching i en anden kontekst. Lederens coaching af medarbejderen foregår i arbejdstiden og tiden til coaching fratrækkes tid, hvor arbejdsopgaver kunne løses i organisationen. Med de vilkår bliver det afgørende, at coachingsessionerne er effektive og ikke mindst udbytterige, hvorfor en god problemidentifikation bliver et afgørende udgangspunkt. Er problemidentifikationen ikke tilstrækkelig – kan coachingen ikke give det udbytte, for både coach og coachée som ellers ville være optimalt. De kvantitative data danner et billede af tilfredse coachées, hvor gode spørgsmål fremmer problemforståelsen: Figur 3 næste side.

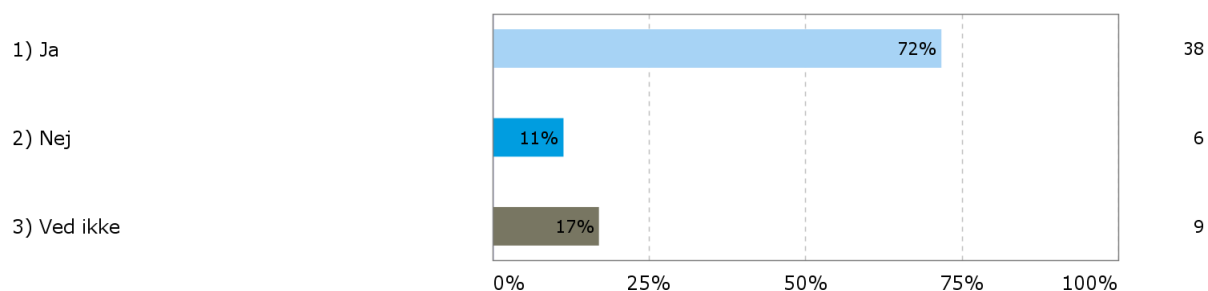
35+46= 81 pct. af deltagerne var enige eller meget enige i at spørgsmålene stillet af coachen fremmede en forståelse af problemet.

Ydermere var 44+41=85 pct. enige eller meget enige i, at problemet blev defineret, hvilket ses af nedenstående figur 4:

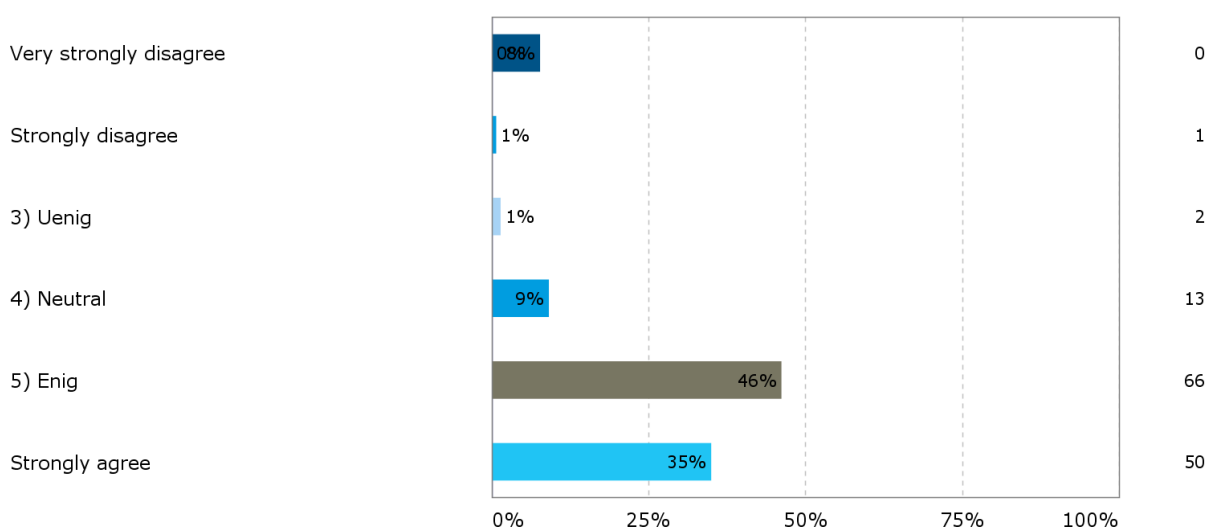
Tilsvarende resultater (med procenter over 80) fremkommer ved spørgsmålene om problemet blev analyseret og om coachingsessionen var struktureret m.v. Resultaterne er interessante at sætte i relation til coachingforskning, hvor ovennævnte aspekter også fremhæves som centrale for vellykkede coachingsessioner. Eksempelvis fremhæver Szymanska (2008), at coachen bør identificere det korrekte problem og indsnævre det til et konkret element, som kan arbejdes med i løbet af coaching sessionen. Når problemet er identificeret, kan coachen med fordel anvende SPACE/SKAFT modellen, for således at kunne belyse alle aspekter af problemstillingen, hvilket også kan fungere som en edukativ proces for coachée (Szymanska, 2008; Cavanagh 2006). Ydermere fremhæver flere coachingforskere Palmer, (2007) og Spaten, Imer & Palmer, (2012), at første del af en vellykket coaching session, består i en grundig problemidentifikation. Coach spørger f.eks.: Hvad er den sociale kontekst for din problemstilling? Hvilke tanker (eller følelser, handlinger eller evt. fysiske reaktioner) lægger du mærke til i forhold til ... (det coachée fortæller om)?

Coachens fokus på netop at skabe en god problemidentifikation, udtrykkes flere steder gennem vore interview. Nedenfor beskriver coachen hvor meget energi der rent faktisk anvendes på at finde de bedste emner/problemer at tale om:

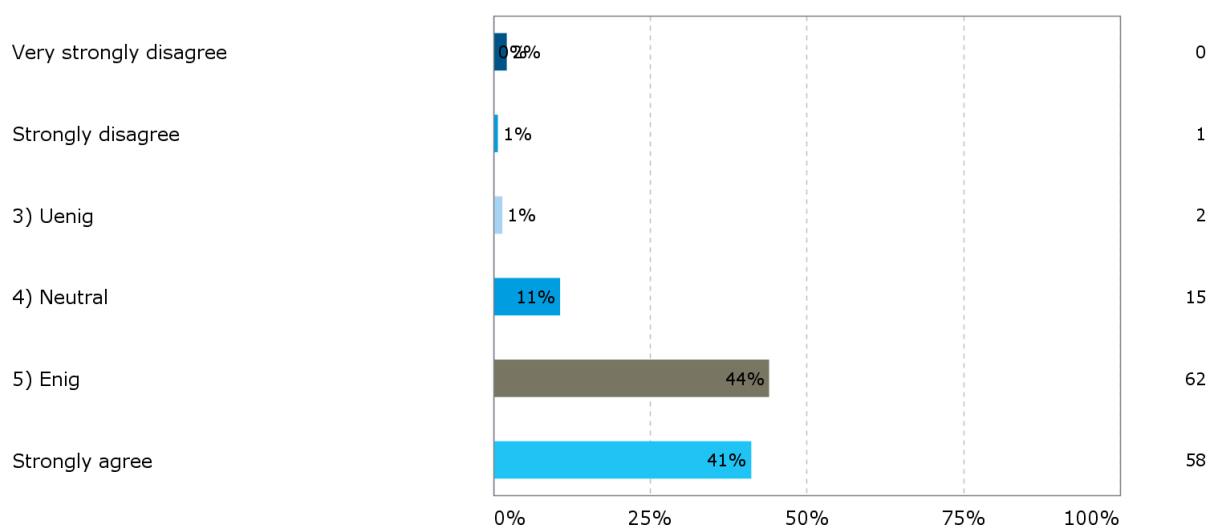
"Så jeg har været nødt til hele tiden at smide nogle små lunser ud for ligesom at inspirere dem synes jeg (...)det var nødvendigt at gå ind og komme med nog-



Figur 2. Synes du der skulle være mulighed for at gå til din leder til coaching en gang hver tredje eller fjerde måned plus efter behov?



Figur 3. Spørgsmålene fra coach fremmede problem forståelsen (så nye muligheder)



Figur 4. Problemstillingen blev defineret (f.eks. hvem, hvad, hvor, hvornår og identificeret osv.)

le eksempler eller nogle retninger/ hvad det egentligt var vi sku tale om.” (1:97)

Mellemlederen beskriver således her, at en betydningsfuld opgave består i at ”smide lunser ud” til coachée, for således at frembringe den bedste problemidentifikation. Her kan ”smide lunser ud” forstås, som at coachen har fokus på at være med til at finde en problemstilling, som er inspirerende for coachée. Det kan således omhandle, at identificere de emner/problemstillinger, som coachée finder de mest egnede, hvor motivationen derfor også vil være højest for coachée. Og netop motivationens betydning udfoldes yderligere i interview, hvor coach udtaler:

”Og når jeg skal se tilbage på det og fremadrettet skal bruge mine erfaringer, så skal vi blive meget bedre til eller så skal jeg blive meget bedre til at måske ”massere” ind i samtalen, så vi er helt skarpe på hvad det er vi skal snakke om så de ik kommer og ligesom siger, jeg ved ik helt hvad det er vi skal snakke om i dag, men nu har jeg lige taget det her emne her med. Det har været noget af det jeg har synes har været den største udfordring, fordi at når vi først sidder der og det har så været fint, men hvor coachée sådan lige har fundet noget frem, jamen så er motivationen heller ik voldsomt stor heller, (nej), fra deres side. (1:700)

Så når coach skal optimere udbyttet for coachée og coachée skal være motiveret for coaching, så bør coach støtte i at finde en passende problemstilling til coachée. Samtidig er den største udfordring – som coach har oplevet – dog at finde en passende og motiverende problemstilling. I relation til motivation og korrekt problemidentifikation, viser coachingforskning tillige, at en grundig problemidentifikation medfører, at problemet kan håndteres på passende vis, hvilket bevirker størst motivation fra coachée og dermed også højest mål opnåelse (se f.eks. Spaten, Løkken og Imer, 2011; Grant & Zackon 2004; Palmer & Gyllensten, 2008).

En anden interessant sproglig formulering, som anvendes ved ovenstående citat er: *at massere ind i samtalen*, dvs. at få tydeliggjort – sige højt under coachingsessionen - hvad arbejdssemnet er, og derved fremme en tydeligere problemidentifikation. Et aspekt som også Palmer (2007), med udgangspunkt i Wasik (1984), fremhæver som afgørende for udbytterig coaching.

Mellemlederne der medvirker til denne undersøgelse, har således et stort fokus på, at problemidentifikationen bliver foretaget fyldestgørende, et

aspekt som anden forskning desuden viser, er centralt (Grant & Grene, 2001).

Når en grundig problemidentifikation skal lykkes, er det vigtigt at etablere en god kontakt med coachée, således at et passende udgangspunkt for coachingen kan findes. For at sikre at coach og coachée er enige, er det nødvendigt med en god og ærlig kontakt mellem parterne. Hermed bringes vi videre til næste undertema til *Coaching kompetencer: Coachens evne til empati og kontakt*.

Undertema: Coachens evne til empati og kontakt

Coachens evne til empati og kontakt har vist sig at være et centralt aspekt, idet både coachée og coach har fremhævet det som afgørende igennem vore data fra interviewmaterialet.

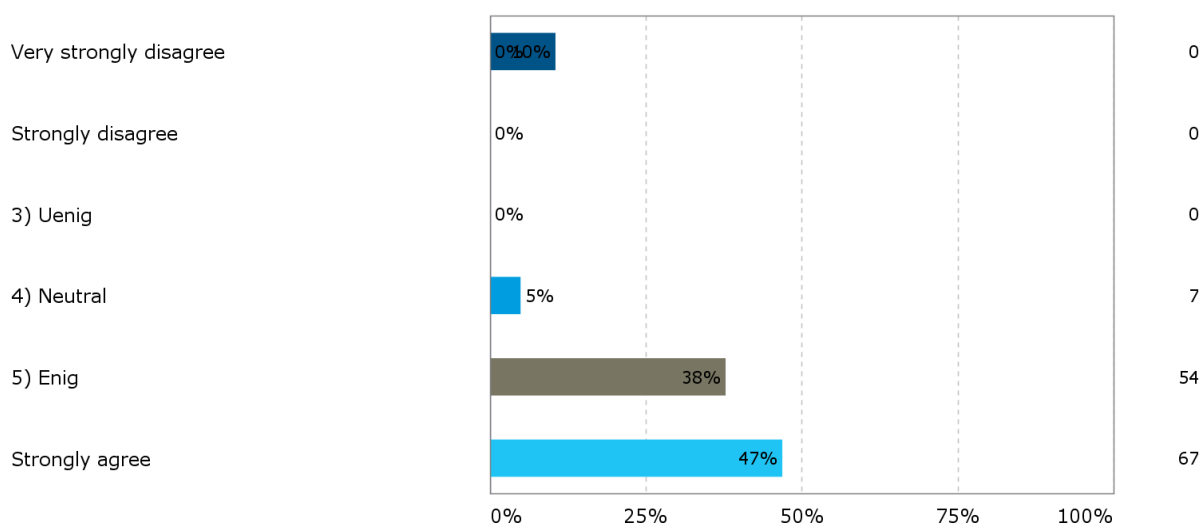
Grundlæggende forskning i både terapi og coaching viser, at empati og lytteevne består i, at coachen/terapeuten er i stand til at lytte til coachées fortælling. At lytte består eksempelvis i, refleksiøvt at kunne vende tilbage til elementer fra coachées fortælling, frem for at vente til en pause i en mulig talestrøm vil opstå og derved mulighed for at stille næste spørgsmål (Stober, 2006, p.30). Empati og kontakt består også i at kunne spejle kropssprog og anvende lytte lyde (Rogers, 1995). Det er endvidere vigtigt at holde øjenkontakt og give klienten tid til at svare på komplicerede spørgsmål. Disse aspekter er afgørende i forhold til at opbygge et fortroligt forhold med coachée, således der er mulighed for at stille lettere konfronterende spørgsmål, uden at denne oplever sig angrebet (ibid.; Palmer & McDowell, 2010).

Dette aspekt er yderligere accentueret ved medarbejdercoaching grundet det tydeligt asymmetriske forhold og magtaspektet, som i øvrigt illustreres og udfoldes yderligere i tema 3; *Coachingrelationen og magtforholdet*.

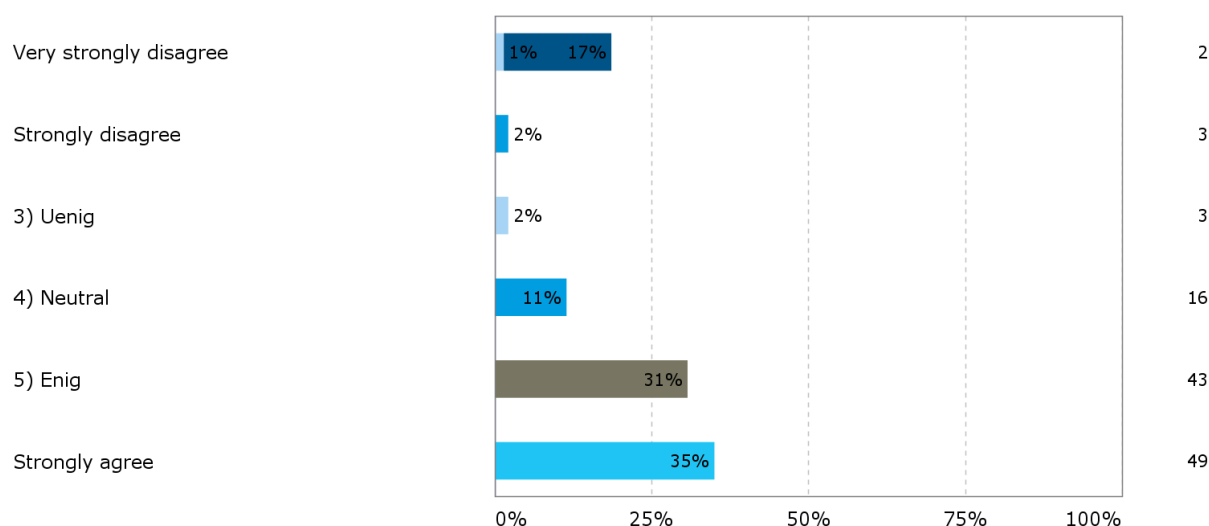
Ved igen at sammenholde kvantitative data i analysen toner følgende billede frem. Figur 5, næste side.

Figur 5 viser at 47+38=85 pct. af deltagerne var enige eller meget enige i, at coachingsessionerne rummede empati. Herudover viser vore data også, at coachée i høj grad oplevede, at coachen lyttede aktivt; og at sessionen gav tilstrækkelig gode muligheder for at coachée kunne tale og præsentere sine egne ideer:

Resultatet viser at to tredjedele (31+35=66 pct.) vurderede at egne ideer kom frem i coaching



Figur 5. Coaching sessionen rummede empati (f.eks. sessionen var anerkendende, forstod følelser osv.).



Figur 6. Coaching sessionen gav muligheder for at coachée kunne tale og fremstille sine egne ideer

forløbet, se figur 6. Imidlertid er 21 pct. uenige og meget uenige i at man kunne tale og fremstille sine egne ideer, hvilket er en femtedel. Det vil være interessant at inddrage i en senere diskussion af hvor meget de personlige emner skal inddrages, da det kunne være disse emner, som coachée er blevet bremsede i at inddrage i coachingforløbet?

Betydningen af centrale coaching kompetencer, som f.eks. empatisk aktiv lytning og at give plads til coachée, kan belyses gennem følgende citat:

”Ja og måske kan holde fast i nogen af de ting, de små signaler jeg må sende og komme med, lige gribe fat i dem og sige hov, hvad var det du sagde der og så se dem som en del af en større hele, og måske nogle ting jeg ikke selv lige havde overvejet at tingene hang sådan sammen. Sætte nogle tanker i gang ik, og igen det hører sammen med seriositeten ik.” (4:333)

Den personlige kontakt som medarbejderne har med lederen under coachingssessionen, er afgørende for medarbejdernes udbytte af coachingen. Det

ses tydeligt af ovenstående citat at coachée oplever en tryghed, samt at en udvikling foregår ved at *tanker sættes i gang*, når lytningen fra coachens side er aktiv, og påpeger når tanker/fortællinger hænger sammen.

Således bliver ramme, struktur, kontakt og kontrakt afgørende i medarbejder coachingen. Analysen har fremstillet at *problemidentifikation, den dyrebare tid og evne til empati og kontakt*, har afgørende betydning i denne undersøgelse, i forhold til coachens kompetencer. Deraf kan det derfor konkluderes at disse aspekter er vigtige at være ekstra opmærksomme på, i forbindelse med medarbejdercoaching.

I det følgende vil vi udfolde tema 2, som resultat af IPA analysen:

Tema 2: Professionel og personlig udvikling
Professionel og personlig udvikling er et tema, som belyser dialektikken mellem den personlige og professionelle udvikling, som forskningen belyser som grundlæggende, sammenflettet og gensidigt forbundet.

Temaet rummer bl.a. lederens erkendelse af at coaching af emner af mere personlig karakter, ikke umiddelbart virker til at have en indvirkning på medarbejdernes professionelle virke, men når medarbejderne udvikles personligt, udvikles de tilsyneladende også professionelt. Ydermere er relationen mellem coach og medarbejder i fokus, hvor coachen beskriver det som en fordel at kende til coachée – som personlighed – i forvejen. Coachen får desuden selv personlige og professionelle gevinster af coachingforløbet.

I et studie fra Harvard Universitetet med 140 respondenter der var coaches, svarede 76% af coachene at de havde arbejdet med personlige emner med deres coachées, selvom bare 3% af coachene var hyret til at arbejde med netop personlige emner, men derimod professionelle problematikker (for uddybning, se Coutu & Kauffman, 2009). På trods af en trepartsaftale mellem coach, coachée og nærmeste leder om at coaching bør fokusere på arbejdsrelaterede mål, virker det således til at andre også personlige emner, med specifikke personlige mål, kan blive fokus under coachingsessionerne. Dette aspekt fremhæver Collins og Palmer (2011) endvidere også som en relevant faktor at tage i betragtning ved netop medarbejder coaching.

Dermed fremkommer et interessant spørgsmål i denne sammenhæng: Er det problematisk, at per-

sonlige problemstillinger bringes frem til ledermedarbejder coaching? Dette spørgsmål kan ikke besvares entydigt, men et aspekt hertil ses ved følgende undertema: *Fordrer personlig udvikling professionel udvikling?*

Undertema: Coachées personlige udvikling fordrer professionel udvikling?

Analysen af dette undertema viste, at coachene erfarede, at der måtte findes en balancegang mellem personlige og professionelle coachingemner, selvom de viser sig at hænge sammen reciprok. Nedenfor beskriver en coach, at personlige coaching emner også kan have en betydning forretningsmæssigt:

”Men jeg synes også personlige temaer giver noget på det forretningsmæssige, det tror jeg på, det kan jeg ik måle nogle steder, men jeg tror bare på at jeg får en gladere og mere motiveret medarbejder ud af det.” (1:188)

Yderligere beskriver coachen således en forestilling om, at en mere motiveret medarbejder kan være resultatet, når denne modtager coaching, som også er relateret til personlige problemstillinger. En antagelse der findes forskningsmæssigt belæg for, idet Grant, Curtaigne & Burton (2009) har understreget værdien af dette aspekt.

Efterfølgende beskriver en coach, hvorledes han håndterer denne balancegang, som skønnes vigtig, således at coaching ikke alene bliver personlig, men også forankres i det forretningsmæssige:

”Det er sådan måske, jamen det var rart at du ville lytte til mig og det er rigtigt rart at arbejde et sted hvor der gives plads til at jeg kan få lov til at komme og fortælle noget der fylder noget i mit privatliv og at du kan hjælpe mig til at jeg kan ændre det. Så siger jeg det er meget velkommen fordi det kan også hjælpe til at du er mere fokuseret til dit arbejde når du er på arbejde.” (2: 895)

Her tilkendegiver coachen således overfor coachée, at denne er af den overbevisning, at coaching af personlige problemstillinger kan give bedre professionelle resultater.

Den personlige gevinst er således også et vigtigt aspekt og resultat af coachingsessionerne: de følgende citater fremstiller, hvor stor en effekt coaching sessionerne har haft på coachées selvindsigt og personlige udvikling. Flere af de medvirkende coachée understreger den personlige udvikling, de har oplevet af at deltage i coachingen, en personlig udvikling som smitter af på deres arbejds-

glæde og effektivitet. Vi har dermed en række udtryk for, at den personlige udvikling påvirker den professionelle i positiv grad, som også blev understreget gennem de erfaringer coachen har gjort sig igennem coaching forløbet, fremstillet ved interview:

.... det her med, giver det mig noget på den personlige bundlinje. Det fandt jeg så ud af henover de fem coachingmøder, at til sidst så gjorde det. Jeg synes det var, både personligt men også arbejdsmæssigt, synes jeg det gav mig rigtigt meget. Det gjorde at man ku flytte sig på nogle punkter, at, det er nok også det der med, at man skal måske skelne meget det der med coaching og så sit verdens billede; for jeg blev både coachet imod og gøre nogle anderledes ting, men også ligeså meget i forhold til et ændret verdensbillede. (...) man måske går og har en eller anden retningslinje inde i sit / inde i sig selv og følger egentligt den, fordi det er egentligt noget man er blevet opdraget med for måske 10 eller 20 år siden, og så lige pludseligt at få ændret på den. Det synes jeg, det var fascinerende og det er det også/ (3:59 – 3:76)

Ovenstående coachée sidder tilbage med et ændret verdensbillede efter coachingsessionerne og har igennem coachingen fået fokus på nogle gamle vaner – og deres begrænsninger i livet her-og-nu. Coachée udvikler sig løbende gennem samtalerne og erkender til sidst at forløbet har betydet en gennemgående personlig udvikling og øget hans/hendes selvindsigt.

Og det er måske svært når tingene de / der er telefonen der ringer og der er møder ik, og jamen, ud fra den drøftelse der aftalte vi jo at jeg sku prøve at tage en månedlig dag hvor jeg sad derhjemme og fik nogle af de der ting fra vejen og så sige jamen så trækker jeg simpelthen stikket ud og tager computeren med hjem og så får jeg lavet nogle af de sager, sådan ligesom for at få ryddet op så du ligesom holder, holder den der del nede ik, der måske kan nage dig.(4:215)

Vi kan sige at coachingsessionerne generelt har øget selvindsigten og den personlige udvikling hos den enkelte coachée, hvilket også kan mærkes på arbejdspladsen og bl.a. smitter af på arbejds effektiviteten. Gennem coaching bliver der fundet løsninger på problemer, som også påvirker arbejdslivet positivt, så selvom personlige emner behandles og inddrages i coaching sessioner i arbejdslivet har problemstillingen indflydelse på helheden. Hermed ledes vi til næste undertema:

Undertema: Coach oplever personlig og ledelsesmæssig gevinst:

Temaet belyser at mellemlederen, der tager coaching opgaven på sig, også fornemmer en personlig gevinst ved at være coach – gevinsten bliver således tovejs.

1:181: Jamen som leder så oplever jeg jo at, ja jeg synes, ja der bliver jeg sgu lidt egoistisk altså det giver mig en god tilfredsstillelse at jeg kan mærke på hende når hun kommer tilbage at det har været en god coaching for hende (ja), og så bliver jeg også, jamen det var fandme dejligt at vi gik ind og gjorde det og giver mig selv et klap på skulderen

To-vejs gevinsten fremstilles i dette tilfælde tydeligt og ekspliciteret, da coach nævner at der opleves en personlig tilfredsstillelse igennem coachingsamtalen. Dertil kan gevinsten videreføres fra forgående undertema, hvor arbejdspladsens udbytte blev synliggjort, ved coachées professionelle udvikling gennem egen personlig udvikling. Dette kommer til at påvirke coach ledelsesmæssigt, da at han/hun får medarbejdere der arbejder med sig selv, og derved også fordrer den professionelle udvikling, og bidrager til et kompetent medarbejderteam under coachen.

Men som mellemleder at kunne gennemføre medarbejder coaching, hvor både den professionelle og den personlige dimension indgår, kræver en veludviklet relation mellem leder og medarbejder. Nedenfor beskriver en medarbejder relationens betydning i forbindelse med coachingsamtalerne eller ”møderne”, som de bliver benævnt:

”Jeg følte vi var ligeværdige under hvert møde og det synes jeg, det var vigtigt (...) Det var også vigtigt og apropos magt, så er det altså vigtigt at coachen kan træde ned eller træde op på det niveau som coachen nu engang skal/ eller den hun møder er, eller den han møder er. Fordi at havde jeg siddet med en følelse af at det er en eller anden chef fra et eller andet som bare lige skal ud og lige sige nu skal du lige være klar over at jeg er altså chef her. Og så kan vi tage coachingen, men så havde jeg ikke fortalt noget som helst.” (3:317-335)

Oplevelsen af ligeværdighed fremtræder helt central for coachée i relationen til coachen. Ligeværdigheden opnås af coachen ved at vise empati og være ”på niveau med” medarbejderen, således at en tryghed i situationen opstår. Vigtigheden af en ligeværdig relation understreges f.eks. af O’Broin & Palmer: ”The relation must be based on mutual respect and empathy”, (2010), p. 38

Gensidig respekt baserer sig – ifølge interviewede medarbejdere – som at være ”på niveau med”. I ovenstående citat er netop det at være på niveau med et afgørende grundlag for optimal kontakt i coachingrelationen. Er den gensidige respekt og empati grundlæggende god, kan coachée anvende coachingssessionen konstruktivt. Uden bekymring for hvad coachens hensigt må være, eller hvorvidt fortroligheden er sikker i relationen (Grant & Zackon 2004).

Er fortroligheden, den gensidige respekt og empatien ikke tilstede, kan f.eks. tilbageholdenhed fra medarbejderens side let opstå. Forskning har således i flere sammenhænge understreget det interpersonelle forhold, mellem coach og coachée, som værende af afgørende betydning (Gyllensten, & Palmer, 2006; O’Broin & Palmer, 2010; Palmer & McDowall, 2010). Det interpersonelle forhold bør ifølge forskning være karakteriseret af tryghed, ligeværdighed og fortrolighed. Relationen mellem lederen som coach og medarbejderen som coachée er hermed beskrevet som særdeles betydningsfuld, og kan næppe overvurderes: *A ‘trusting relationship’ is paramount for effective coaching*” Ting & Riddle, (2006).

Det fortrolige forhold har stor betydning for effekten af coachingen, og de kvantitative fund viser en signifikant positiv evaluering af coachingforløbet og understreger yderligere også det generelle positive billede af vellykket medarbejder coaching. Men i følgende citat, ses også hvorledes, coachée fremhæver den ”hårfine grænse” coachen må finde på vejen til oplevelsen af ligeværdighed og et fortroligt forhold:

”Det er en hårfin grænse det her – for et er, at han er leder på den anden side af døren og det andet er når han så kommer her ind så er han coach – hvis man kan sige det sådan. Så er det stadig ham der skal styre. Det er ham der skal styre det her møde eller samtale ud fra, jamen bare nogle spørgsmål og nogle modeller som han har lært og noget uddannelse som han har gennemført. Så han skal stadigvæk være den styrende part, men han skal stadigvæk lægge lederrollen fra sig.” (7:343)

Ligeværdigheden og den hårfine grænse består således også i, at kunne styre samtalen og coachingssessionen, men ved at coachen er i stand til at lægge lederrollen fra sig og påtage sig en styrende rolle, som coach. Men en form for styring i et ligeværdigt forhold, hvor coachée i højere grad sætter indholdet i dagsordenen for coachingsamtalen.

Den styrende rolle som coach indebærer en magt, som coachen besidder, hvorfor magt er immanent og en del af følgende og sidste tema: *coaching relationen og magtforholdet*. Relationen, ligeværdigheden, men samtidig den styrende magt som coachen er i besiddelse af, er derfor to samspillende elementer, med afgørende betydning i relationen mellem coach og coachée.

Tema 3: Coaching relationen og magtforholdet

I den kvalitative analyse belyses denne væsentlige tematik ud fra følgende to spørgsmål:

- 1 Er coachen i stand til at skabe en ligeværdig relation og opbygge et tillidsfuldt forhold til coachée, hvor der samtidig tages en klar styring i coachingsituationen? og
- 2 Er den magt, som coachen besidder, både i kraft af at være chef til hverdag og i kraft af at være coach i coachingsituationen et mindre problematisk aspekt, end man ellers kunne antage?

Det interpersonelle forhold, coach og coachée imellem, med fokus på magten som coachen besidder, var således centrale fund fra IPA analysen. I det følgende udfoldes ovenstående to spørgsmåls forankring i den eksisterende coaching litteratur på området.

Det er bredt anerkendt, at magt er immanent og påvirker forholdet mellem coach og coachée (se f.eks. Dam Hede 2010; Elliot, 2011). Magtdimensionen er vigtig at forholde sig til, da kvaliteten af forholdet mellem coachée og coach er afgørende for coachingssessionens positive resultat (O’Brion og Palmer, 2007). Således hænger magten i og kvaliteten af forholdet uhorligt sammen i coachingrelationen, og derfor bliver det centralt, at coachen er opmærksom på magtforholdet mellem coach og coachée.

Med udgangspunkt i forskning om anvendelse af evidensbaserede ledelsesteorier i coaching af ledelsesudvikling, fremhæver Elliot (2011), at magt i relationen med coachée bør betragtes på lige fod med autoritet og tillid i relationen. Magt, autoritet og tillid, er således afgørende elementer i meningsskabelsen og den personlige samt faglige udvikling, der foregår i coachingrummet (ibid., p.60).

Denne tredeling kommer også til udtryk i et tidligere citat, hvor coachée, udtrykker:

"Q: Jeg følte vi var ligeværdige under hvert møde og det synes jeg, det var vigtigt. (...) Så er det altså vigtigt at personen kan træde ned eller træde op på det niveau som personen nu engang skal/ eller den hun møder er, eller den han møder er." (3:317-25)

Magtens indvirkning på coachingrelationen har Welman og Bachkistrova (2010) i en analyse af forholdet mellem coach og coachée også undersøgt, her med følgende definition af magten som koncept i coachingrelationen. Her defineres magten ud fra to fundamentale former:

*"One is **power over somebody**, the ability to dominate him or her, to impose one's will on them. Or the other is **power to do something**, to be able, to be potent." (Welman og Bachkistrova, 2010, p.141)*

Ses denne definition i relation til fund fra den kvalitative analyse, er det coachens magt over coachée, der er central i coaching relationen. Balancegangen bliver betydningsfuld grundet coachens stilling som chef. Det bliver afgørende, både at kunne fralægge sig magten som chef og tilegne sig magten/autoriteten som coach i coachingrelationen. Denne fragile balancegang beskriver Fromm (1960), med udgangspunkt i en sontring mellem magt og dominans, han fremstiller følgende hypotese:

"A person with a lack of potency is more likely to strive for domination". (Fromm, 1960, p.140)

Fromm (1960) anvender her en sontring, hvor individets potentialer er betydningsfulde for hvorvidt magten i relationen bliver til dominans eller alene magt grundet grundpositionen. Hermed kan vi ekstrapolere at coachens personlige kvalifikationer bliver afgørende og af betydning for magtbalancen. Er disse ikke tilstrækkeligt udviklede, misbruges magten i relationen mellem coach og coachée, ved at komme til udtryk som dominans. I stedet for kan magten som coachen er i besiddelse af, anvendes positivt til *empowerment* af coachée, som også Welman og Bachkistrova (2010, p.141) påpegede ovenfor.

Relation og magt, vilkår for frugtbar medarbejdercoaching?

Magt og relation mellem coach og coachée udforskes af flere forskere med udgangspunkt i en beskrivelse af, hvad der kan betegnes som "symmetriproblemet". Symmetriproblemet anskuer Dam Hede som et universelt vilkår for en udbytterig samtale.

I symmetriproblemet hersker fire dimensioner: 1) Den institutionelle struktur, 2) Den samtaledynamiske karakter, 3) Den selvteknologiske dimension og 4) Den ontologisk-etiske dimension (for uddybning se Dam Hede, 2010, p.33). Den institutionelle dimension har størst relevans for nærværende studiers forskningsspørgsmål.

I den institutionelle dimension beskriver Dam Hede (2010) en asymmetrisk forskel i subjekt-objekt-relationen, en forskel som omhandler magt, position og rollefordeling (Dam Hede, 2010). I relation til nærværende studie, er Dam Hedes beskrivelse heraf interessant og brugbar, da det netop er den institutionelle dimension mellem leder og medarbejder der coaches indenfor. En relation som projektets informanter også fremhæver, er af afgørende betydning og understreges, samt udfoldes gennem dette tema i IPA analysen.

Asymmetrien, fortsætter Dam Hede (2010), afhænger af hvor meget coachen/autoriteten er medlem mellem eventuelle ressourcer for coachée (f.eks. videreuddannelse eller indsigt). Gennem følgende citat fra coachée fremstilles hvorledes asymmetrien i ressourcer, her i form af viden, også spiller ind i forhold til refleksionerne:

"Altså at nogen af de ting som jeg har sagt i coachingssessionerne, de bliver dér – og det er ikke noget der bliver brugt i en eventuel situation som misbrug mod mig eller for at gøre det bedre for mig." (3:243)

Vi får indtryk af at medarbejderen har overvejet at et eventuelt misbrug af den viden som coachen får, kan risikere at stamme fra coaching forløbet. Men samtidig virker det klart at tilliden er funderet og at coachée ikke forventer at viden bliver misbrugt i denne coaching relation. Asymmetrien i relationen kompliceres dog yderligere af, at medarbejderen kan give lederen indsigt i hvorledes medarbejderens egen udvikling skrider frem (Dam Hede, 2010).

Vi finder en række eksempler som udtryk for denne asymmetri: Lederen beskriver nedenfor en viden han har fået af medarbejderen fra coachingssessionerne:

"det er jeg næsten 100 % sikker på at det havde jeg ik vidst, hvis det ikke var for coachingen. Så havde jeg måske hørt det om et halvt år og så kan man sige, det ville være lige meget." (1:385)

Asymmetrien er således til stede i coaching relationen, hovedsageligt i form af udvekslingen af viden som ellers ikke ville have været indenfor hverken coachées eller coachens rækkevidde.

Dette aspekt er også dokumenteret i tidligere studier af medarbejdercoaching, hvor det fremhæves at medarbejdercoaching kan fremme velvære på arbejdspladsen, hvis asymmetrien, som illustreret ovenfor, ikke er for kraftig eller ufrugtbar (se endvidere f.eks.: Grant, Curtayne & Burton, 2009 og Grant & Zackon, 2004).

Welman og Bachkirova (2010) fremhæver ydermere tre faktorer som er centrale at have fokus på når magt belyses i coachingrelationen:

- *Factors influencing the predisposition to exercise power in the coach*
- *Contextual issues, including the power of the coachée*
- *Dealing with power in the immediacy of the coaching interaction* (Welman & Bachkirova, 2010, p.145)

Måske især kontekstuelle aspekter fremtræder særligt betydningsfulde i nærværende studie:

"Det er en hårfin grænse det her for et er at du er leder på den anden side af døren og det andet er når han så kommer her ind så er han coach, hvis man kan sige det sådan. Så er det stadig ham der skal styre." (3:343)

Når coachen går ind af døren er det i rollen som leder og når døren er lukket, har lederen skiftet rolle til at være coach. Således bliver konteksten hvori coachingen foregår, central, da coachen befinder sig i en kontekst, hvor en rolleændring er afgørende for et udbytterigt resultat for begge parter. Ydermere ses rollefordelingens betydning i ovenstående citat, en rollefordeling i subjekt-objekt relationen som Dam Hede (2010) betegner som af afgørende betydning i den institutionelle dimension ved den asymmetriske relation.

Det synes derfor at være af yderst stor vigtighed at coachen understreger, fortroligheden, som er grundlæggende for coachingsessionen (Palmer & McDowall, 2010). Således den rolleændring som coachée i ovenstående citat er udmærket bevidst om, ikke bliver et aspekt der kan influere på kontakt, kontrakt og fortroligheden, coach og coachée imellem.

Når fortroligheden er skabt mellem coach og medarbejder coachée, kan det betyde at coachen får informationer, grundet rollen som coach, og som leder. Dette aspekt leder til følgende undertema:

Undertema: Dilemmaer for coach: Balancegang mellem Personlig vs. Professionelle problemstillinger, samt indsigt i problematikker fra fortrolig coachingsession

Lederen har en række gange oplevet at skulle navigere imellem rollen som leder og rollen som coach, der implicerer viden og dermed magt som lederen opnår fra coaching sessionerne med medarbejdere. Dette undertema er således med til at komplicere asymmetrien i relationen yderligere. Det kan derfor anskues som en styrke at coachen har disse refleksioner med i sine overvejelser omkring udførelsen af coaching.

Ja, den går begge veje for jeg får samtidigt også en masse gode inputs, men samtidigt bliver jeg også lidt handlingslammet i hvert fald på nogle områder. (1:925)

Balancegangen mellem personlige og professionelle problemstillinger kan være besværlig og udfordrende for coach. Ovenstående coach bliver på nogle områder handlingslammet, hvor nedenstående leder ser det som sin pligt, som leder, at give plads til at lytte til den personlige side af coachée også.

Det gør det, men det er også vigtigt at der er plads til at jeg som leder giver mig tid til at lytte til den del. At jeg ik bare siger at det må du sørme snakke med en anden en om, det er ik lige her du skal drøfte det. (2:912)

Denne indsigt, mellem personlige og professionelle problemstillinger, understreger således at det er centralt at coachen har fokus på at holde en klar grænse, således at coachingen ikke alene bliver personlig, men også rummer et arbejdsmæssigt fokus. Det er således vigtigt at der er plads til personlige emner under coachingsessionerne, men også at disse emner ikke bliver *for* personlige. Det er derfor af betydning for coachée at lederen kan "sætte grænser", således at coaching emnerne ikke bliver *for* personlige. Dette bliver et aspekt af coachens magt, at kunne sætte klare grænser og dermed tydelige rammer når ledere arbejder som coach i forhold til medarbejdercoaching.

Af nærværende analyse ses det derfor, at kontekstens betydning i den asymmetriske relation er afgørende. Coachens evne til at navigere i denne magtposition og tydeliggøre rollefordelingen, er et centralt opmærksomhedspunkt ved medarbejdercoaching, således at et frugtbart resultat kan fremkomme gennem coaching sessionerne.

Diskussion: Intern (mellem)leder coaching af medarbejdere. Intern eller ekstern coach?

Ifølge Heslin, Vandewalle, and Latham (2006) er coaching af ansatte en kerneopgave for mellemledere i flere store amerikanske virksomheder, og et fænomen der findes udbredt og i vækst i danske virksomheder (Coaching barometret, 2009) hvorfor relevansen af undersøgelser af denne praksis synes stor. Vi er i denne artikel godt i gang med en analyse og diskussion af hvordan de ansatte evaluerer mellemlederens kompetencer i at coache og hvilke udfordringer og succesfulde erfaringer vi kan afdække ved intern leder coaching af medarbejdere?

Et af de forhold der skønnes relevant at runde af er magtbalancen i coaching forholdet, som vi netop har fremstillet gennem tema 3. Magtbalancen er ifølge Welman & Bachkirova (2010) central at overveje i forbindelse med alle typer coaching, men tilføjer man hertil det faktum at coachen i denne undersøgelse og i intern leder coaching generelt, er den coachedes leder, synes det afgørende at understrege. Welman & Bachkirova pointerer eksempelvis hvordan coachen kan få lyst til / fristes til at udøve magt (både bevidst og ubevidst) i coachingen (ibid.). F.eks. kan det være at coachen er usikker på egen formåen eller hvis coachen ønsker at opnå et bestemt resultat gennem coachingen: eksempelvis effektivisering, løsning af interne konflikter osv. Denne risiko synes at være til stede i forøget grad når coachen netop også er leder og ønsker at nå til et bestemt mål. Ifølge Welman & Bachkirova er dette problematisk, da beslutninger der træffes på baggrund af en coaching session hvor coachen mere eller mindre bevidst har udøvet denne magt, ikke fører til handlinger eller ændringer udenfor coaching konteksten, hvorfor coachingen ikke har nogen effekt (Welman & Bachkirova, 2010). Vi må derfor – på baggrund af undersøgelsen – summere at det er afgørende at magtproblematikken tages aktivt op i coachingen, straks coachen oplever at balancen påvirker beslutningerne eller diskussionerne. Dilemmaet mellem at være leder og coach på samme tid har vi belyst i nærværende undersøgelse primært gennem de kvalitative interviews, hvor temaet er et af de fremkomne fra den kvalitative analyse.

Et andet forhold vedrørende mellemlederens erfaringer med medarbejder coaching (intern leder coaching), som vi vil samle op på, handler mere generelt om forholdet mellem coach/leder og coa-

chée/medarbejder. Flere forskere (Gregory & Levy, 2010, 2011; O'Broin & Palmer, 2010) finder som nævnt coaching relationen af afgørende betydning for coaching forløbets positive resultat, således understreger også Palmer & McDowall: "Stephen Taylor has presented research that showed that most people resign from their job because they are "sick of their immediate boss", pointing to the fact that good relationships are key to retention and engagement in the workplace, Taylor are saying that "the difficult bit (at work) is the area of interpersonal relationships" ((S. Palmer & McDowall, 2010) p. 3). Forholdet mellem coach og coachée, såvel som forholdet mellem leder og medarbejder, har altså afgørende betydning for de ansattes engagement på arbejdspladsen, men kan forbedres via coaching (ibid.). Når man diskuterer forholdet mellem coach og coachée, er det tillige afgørende at etablere en god (arbejds)alliance, hvilket indebærer en afklaring af hvad målet med coachingen er, hvilke opgaver de to parter har hver især og tilstedeværelsen af gensidig respekt og empati, O'Broin and Palmer (2010). Coachingrelationen – med en frugtbar alliance veletableret ved coachingens begyndelse – hænger sammen med de tidligere omtalte magtproblematikker, som muligvis kan mindskes eller diskuteres i opløbet. På trods af tilgængelig viden omkring dette, er mængden af forskning omkring betydningen af forholdets indflydelse på coachingens effektivitet meget begrænset (Gregory & Levy, 2010).

Sluttelig skal det diskuteres hvilken indflydelse det har på kvaliteten af coaching at en (mellem) leder fungerer som coach – eller sagt mere bredt: Hvem kan coache med tilstrækkelig kvalitet? Bono har foretaget et omfattende studie af 428 coaches med forskellige uddannelsesmæssige baggrunde og erfaringsgrundlag (Bono et al., 2009). Men undersøgelsen konkluderer at forskellen på eksempelvis en coach med en psykologfaglig uddannelse og en coach uden en psykologfaglig uddannelse overordnet er lille, hvorfor det ikke kan afvises at ledere, der har taget en coaching uddannelse, kan fungere lige så godt som eksempelvis en ekstern coach. Alle coaches i nærværende undersøgelse har – som bekendt – deltaget i et omfattende coaching uddannelsesforløb gennem en årrække og skønnes derfor at være kvalificerede til opgaven. Bono et al. understreger at fremtidig forskning indenfor området bør gå i dybden med de aktive ingredienser i coachingen; hvad gør coachen helt konkret for at øge

motivationen hos medarbejderen, hvilke redskaber og spørgsmål benyttes og hvad er coaching af høj kvalitet? Videre pointeres, at især kvalitative interviews kan benyttes til at belyse dette vigtige aspekt: Kvalitative interviews giver coachen en mulighed for at italesætte hvordan den konkrete coaching forløber (ibid.). I Gyllensten & Palmers (2005) kvalitative studie af coachings effekt i forhold til at reducere stress diskuteres de forskellige positive og negative aspekter fra den enkelte deltagers subjektive perspektiv. IPA (Interpretative Phenomenological Analysis) metoden anvendes i de omtalte kvalitative undersøgelser. Resultaterne viser at coaching både kan være med til at mindske stress, men at coaching også på paradoksalt vis kan øge stress, hvis den ikke findes relevant og brugbar, men i stedet blot anses som en "tidssluger". Imidlertid var konklusionen – i denne undersøgelse – at deltagerne, gennem coaching, fik redskaber de oplevede ville være brugbare for dem i fremtidige stressfulde situationer; overordnet mente deltagerne at coaching hjalp dem til at mindske stress og eksempelvis ikke flygte fra konfliktfyldte situationer, men i stedet udholde disse og dermed undgå at påføre dem selv endnu en stressfaktor (Gyllensten et al., 2005).

Vi har i denne undersøgelse af mellemlider coaching fundet at det er nødvendigt coachen tydeliggør et rolleskifte fra leder til at være coach og i denne tydeliggørelse understreger fortroligheden i relationen. Her gemmer sig en interessevækkende diskussion af, hvorvidt det overhovedet er en frugtbar løsning for en virksomhed at anvende intern coaching? – En oplagt tanke er, at mange magt- og relationsrelaterede komplekse dilemmaer mindskes eller undgås, hvis en udefrakommende coach i stedet kan varetage coaching af medarbejdere. Dette aspekt har Dam Hede (2010) også berørt i et studie, som viste at 90 pct. af deltagerne/coachées foretrakker en ekstern coach, men der er imidlertid ingen entydighed i forskersamfundet vedrørende dette fund. F.eks. anbefaler Stelter (2002) en anden tilgang. I teksten beskrives det at: *"Coaching overvejende bør foregå organisationsinternt enten med lederen som coach eller udpegede medarbejdere som coaches"* (Stelter, 2002, p.143).

Argumentet for Stelters (2002) valg ligger dels i, at den organisatoriske effekt vil være større, da forløbet er forankret i selve organisationen og koblet til ledelsen direkte. Omvendt kan der argumenteres for at en ekstern coach netop vil give bedre be-

tingelser for at reflektere åbent og ærligt, uden som medarbejder at skulle tage for høj grad af hensyn til eventuelle magtproblematikker i en given problemstilling.

Nærværende studies resultater understøtter hovedsageligt at intern (mellemlider)coaching af medarbejdere er mulig og frugtbar. Resultaterne fremstiller at sådanne coaching forløb faktisk kan være fagligt udviklende og frugtbare for både coach og coachée, det er dog samtidig vigtigt at fastholde at dobbeltrelationen også rummer en række delikate problemstillinger.

"Manager 'M': But I also think that coaching brings something to the professional development. It can't be really measured anywhere, but I'm convinced that I am getting a more happy and more motivated employee as a result of it."

Dog bør der være øget opmærksomhed på coachens relationsskabende evner, således at symmetriproblemet/magtaspektet i coachingrelationen ikke bliver unødigt problematisk. Med udgangspunkt i nærværende studies fund om vigtigheden af coachens relationelle kompetencer og opmærksomhed på magtens indvirkning på oplevelsen af ligevægt i relationen, samt ovenstående teoretiske underbygning heraf, kan det derfor anbefales at have fokus på en række forhold der vedrører uddannelsen af coaches. Det drejer sig f.eks. om skabelsen af en tryk og tillidsfuld ramme for coachée, ligesom udvikling af coachens evner til at være empatisk og kontaktfuld er afgørende. Hertil må føjes undersøgelsens positivt vurderede coaching kompetencer, som f.eks. problem identifikationen m.v.

Endelig virker det til at personlige problemstillinger nok ikke bør være bandlyste fra coachingrummet, siden disse kan bevirke at der er en mere motiveret medarbejder. Analysen peger faktisk på at coaching af personligemner kan medvirke til bedre koncentration på jobbet på arbejdspladsen. Dog er det vigtigt at fastholde hovedfokus i medarbejdercoaching som professionelle problemstillinger. Ligesom det er meget vigtigt at have magtaspektet – beskrevet ovenstående - for øje og helt fremme i mellemliderens opmærksomhed.

Konklusion

Dobbeltformålet med udforskningen af mellemliderens udfordrende og succesfulde erfaringer med coaching af medarbejdere, var både som overskriften antyder at undersøge mellemliderens

erfaringer, men dertil også at komme nærmere ind på, hvorledes kvaliteten af coachingsamtalerne bedømmes af coachées (mellemlidernes underordnede). Følgende vil fremkomme en opsummering af forskningens delkonklusioner.

De udfordrende områder består dels i administrative problemstillinger såsom planlægning og fastsættelse af coachingtiderne eller en selvfølgelig omstillingsparathed der følger med rollen som coach. Dertil kom også dilemmaer, hvor det kan blive problematisk udelukkende at coache på arbejdsmæssige problemstillinger. Emner af mere personlig karakter har oftest ikke direkte indvirkning på medarbejdernes professionelle virke, men medarbejderen udvikles indirekte på det professionelle plan, ved at arbejde på det personlige plan. Mellemlideren som coach skal være skarp på balancen mellem personlige og professionelle problemstillinger, og skal kunne navigere i begge lejre uden at kæntre. Lederen som coach skal sikre, at coachée oplever reelt ligeværd, hvis coachingsessionen skal give mening for coachée. Paradoksalt nok er coach i denne situation både coach og leder, og kan i nogle situationer udelukkende på baggrund af dette få svært ved at fundere ligeværd i coachinglokalet, selvom det i dette forskningsprojektet øjensynligt var ganske vellykket.

Mellemliderne som coach havde undervejs en række af succesfulde erfaringer både på det personlige og arbejdsmæssige plan. Coachenes positive oplevelser i coachinglokalet, var bl.a. når coachée nåede langt i deres proces mod målet, eller gav udtryk for, at sessionerne var hjælpsomme. Sådanne oplevelser bidrager til, at coach klapper sig selv på skulderen og udvikler sig både personligt og fagligt som coach.

Det kan sluttelig fremhæves at over 80 pct. af de coachées der deltog i forløbet, var enige, stærkt enige eller meget stærkt enige i, at coaching forløbet var særdeles frugtbart og udbytterigt. De kvantitative resultater viser endvidere at 85 pct. af deltagerne har været enige eller meget enige i at coaching sessionen oplevedes empatisk (se figur 2) og at 83 pct. var enige eller meget enige i, at problemet blev analyseret tilstrækkeligt i coaching sessionen (se figur 3). Undersøgelsen kan dermed konkludere at – medarbejderne der har deltaget i coaching sessionerne – generelt bedømmer forløbet som særdeles vellykket, de giver en særdeles positiv vurdering. Medarbejderne giver udtryk for at der har været en empatisk kontakt med coachen samt at der gene-

relt har været tale om en grundig problemanalyse i coachingsessionerne (Spaten et al., 2011). Empati, kontakt og grundig problemanalyse, er afgørende aspekter i forhold til at have en frugtbar oplevelse med positive relationer gennem deltagelse i et coaching-, rådgivnings- eller terapeutisk forløb, hvilket er blevet fremhævet af en lang række forskere (Rogers, 1995; Palmer & McDowall 2010). Undersøgelsens kvantitative data fremstiller alt i alt et billede af en gruppe medarbejdere der samlet har bedømt at de er meget tilfredse med coachingforløbet og undersøgelsens forskningsspørgsmål blev dermed evalueret særdeles positivt

De kvantitative resultater har slående belyst coachée tilfredshed med coachinginterventionen ligesom den kvalitative analyse har bidraget til besvarelsen af forskningsspørgsmålet og nuanceret indsigten i kvantitative fund og tilsammen forstærket fremstillingen af dette eksempel på mixed methods forskning.

Kontakt



Ole Michael Spaten
Coaching Psychology researchUnit
Aalborg University
Kroghstræde 3
9220 Aalborg Øst
Aalborg University
oms@hum.aau.dk

Referencer

- Auerbach, J. E. (2006). Cognitive Coaching. In Stober, D. R. & Grant, A. M. (Eds). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (pp. 103-127). Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons
- Bond, A. S., & Naughton, N. (2011). The role of coaching in managing leadership transitions. *International Coaching Psychology Review*, 6(2), (pp. 165-179).
- Bono, J. E., Purvanova, R. K., Towler, A. J., & Peterson, D. B. (2009). A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62(2), (pp. 361-404).
- Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), (pp. 388-408).

- Busse, S. (2009). Supervision between critical reflection and practical action. *Journal of Social Work Practice*, 23, (pp. 159-173).
- Carroll, M. (2007). Coaching psychology supervision: Luxury or necessity? In S. Palmer and Whybrow (Eds). *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 431-448) London: Routledge.
- Coutu, D. & Kaufmann, C (2009) What can coaches do for you? *Havard Business Review*, 87 (1), (pp. 91-97).
- Collins, A. & Palmer, S. (2011) Developing Senior Executives within a Coaching Psychology framework. *Coaching psychology International*, vol 4 iss.1, (pp.15-19).
- Crabb, S. (2011). The use of coaching principles to foster employee engagement. *The Coaching Psychologist*, 7(1), (pp. 27-34).
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Duijts, Saskia F. A.; Kant, Ijmert; van den Brandt, Piet A.; Swaen, Gerard M. H. (2008). Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: Results of a randomized controlled trial. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(7), (pp. 765-776).
- Ellinger AD, Bostrom RP. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18, (pp. 752-771).
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.-L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), (pp. 67-85).
- Elliot, R. (2011) Utilising evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework. In *International Coaching Psychological Review*. vol 6, no.1. March, (pp. 46-70).
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), (pp. 829-848).
- Fromm, E. (1960). *The Fear of Freedom*. London: Routledge.
- Grant, A. M., & Greene, J. (2001). *Coach yourself: make real change in your life*. London: Momentum.
- Grant, A. M. (2003) The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behaviour and Personality* 31 (3), (pp. 253-264).
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), (pp. 1-16).
- Grant, A. M., & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of international coach federation members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), (pp. 1-15).
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), (pp. 396-407).
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), (pp. 109-123).
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67-88.
- Gyllenstein, K., Palmer, S., & Farrants, J. (2005). Perceptions of stress and stress interventions in finance organizations: Overcoming resistance towards counselling. *Counselling Psychology Quarterly*, 18(1), (pp. 19-29).
- Gyllenstein, K. og Palmer, S. (2006). Experiences of coaching and stress in the workplace: An Integrative Phenomenological Analysis. *International Coaching Psychological Review*. Vol.1. No1. April, (pp.86-98).
- Gyllenstein, Kristina; Palmer, Stephen; Nilsson, Eva-Karin; Regnér, Agneta Meland; Frodi, Ann (2010). Experiences of cognitive coaching: A qualitative study. *International Coaching Psychology Review*, 5(2), (pp. 98-108).

- Hackett, A., Palmer, S., Farrants, J. (2007). An investigation into stress and coaching needs of staff working in the hospice service. *The Coaching Psychologist*, 3(3), (pp. 139-143).
- Hay, J. (2007). *Reflective practice and supervision for coaches*. Maidenhead: Open University Press
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), (pp. 871-902).
- International-Coach-Federation. (2012). 2012 ICF Global Coaching Study Executive Summary Retrieved 27.07.2012, from <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/2012ICFGlobalCoachingStudy-ExecutiveSummary.pdf>
- Kauffman, C. (2006). Positive psychology: The science at the heart of coaching in Stober, D. and Grant A. M. (Eds.). *Evidence-Based Coaching Handbook*. New York: Wiley.
- Kauffman, C. & Scouler, A. (2004). Toward a positive psychology of executive coaching in Linley, A., & Josephs, S. (Eds.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kvale, S. (1994). *Interview, En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- O'Brien, A og Palmer, S (2007). Reappraising the coach-client relationship: the unassuming change agent in coaching. In S. Palmer og A Whybrow (Eds.). *Handbook Coaching psychology: A guide for practitioners*. London: Routledge
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010). Exploring key aspects in the formation of coaching relationships: Initial indicators from the perspective of the coachee and the coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), (pp. 124-143).
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26(4), (pp. 461-469).
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 154, (pp. 66-74).
- Padesky, C. & Greenberger, D. (1995). *Clinicians guide to mind over mood*. The Guilford press: London
- Palmer, S. & Szymanska, K. (2007). Cognitive behavioural coaching: An integrative approach. In S. Palmer and A. Whybrow (Eds). *Handbook of Coaching Psychology* (pp. 86-117). London: Routledge. Mangler der ikke et initial til fornavnet ved Whybrow?
- Palmer, S. (2007). PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. *The Coaching Psychologist*, 3, 2, (pp. 71-77).
- Palmer, S. & Cooper, C. (2007). *How to deal with stress*. London: Kogan Page.
- Palmer, S. & Gyllensten, K. (2008). How cognitive behavioural, rational emotive behavioural or multimodal coaching could prevent mental health problems, enhance performance and reduce work related stress. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy*. Vol 26(1), (pp. 38-52).
- Palmer, S., & Whybrow, A. (Eds.). (2009). *The handbook of coaching psychology: a guide for practitioners*. London: Routledge.
- Palmer, S., & McDowall, A. (Eds.). (2010). *The coaching relationship: Putting people first*. New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Rogers, C. (1995) What understanding and acceptance means to me. *Journal of Humanistic Psychology*, 35, (pp. 7-22).
- Smither, J. W. London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), (pp. 23-44).
- Spaten, Imer, & Palmer (2012 in press) Coaching psykologiske modeller i Danmark. Practice
- Stelter, R. (red.) (2002) *Coaching – læring – udvikling*. København: Dansk psykologisk forlag
- Stober, D. (2006). Coaching from a humanistic perspective. In Stober, D. & Grant, A. (Eds.) *Evidence Based Coaching Handbook* (pp.17-51) Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Spaten, O. M. (2011a). *Coaching forskning - på evidensbaseret grundlag*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Spaten, O. M. (2011b). Educating coaching psychologists. In M. Cavanagh & S. Palmer (Eds.), *Educating coaching psychologists: Responses from the field* (pp. 114-117).

- Spaten, O. M. (2011, December). *Middle managers troublesome and successful experiences with coaching and a skills evaluation – a mixed methods approach*. Paper presented at the 3rd International Coaching Psychology Conference hosted by British Psychological Society (Invited speak), London, England.
- Stelter, R. (2008). Coaching: samtaler om oplevelser. In K. Gørtz & A. Prehn (Eds.), *Coaching in Perspective* (pp. 190-207). Copenhagen: Hans Reitzels Forlag.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (Eds.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken, NJ, US: John Wiley & Sons Inc.
- Stober, D. R., & Parry, C. (2005). Current Challenges and Future Directions in Coaching Research. In M. Cavanagh, A. M. Grant & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching, Vol 1: Theory, research and practice from the behavioural sciences* (pp. 13-19). Bowen Hills, QLD, Australia: Australian Academic Press.
- Szymanska, K. (2008). The downward arrow technique. *The Coaching Psychologist*. 4, (pp. 85-86).
- Wasik, B. (1984). *Teaching parents effective problem solving: A handbook for professionals. Unpublished manuscript*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Welman, P., & Bachkirova, T. (2010). The issue of power in the coaching relationship. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.), *The coaching relationship: Putting people first* (pp. 139-158). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Yukl, G. Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. In L. Neider C. Schriesheim (Eds.), *Leadership: Research in management*, vol. 2, (pp. 139-165).
- Zayfert, C., Becker, C. B. (2006). *Cognitive-Behavioral Therapy for PTSD: A Case Formulation Approach* (pp.1-5). New York, NY, USA: Guilford Press.
- Öestrich, I. H. (2008). Kognitiv coaching – når der ønskes effektivitet. In Gørtz, K. & Prehn, A. (Eds.), *Coaching i Perspektiv* (pp. 119-134). København: Hans Reitzels Forlag.