

# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org

<http://dx.doi.org/10.5278/ojs.cp.v4i1.1343>



## De blinde pletter i ledercoaching Executive coaching i Leadership Pipeline perspektiv

Af Kristian Dahl

### Abstract

*This article demonstrates how the executive coaching field is characterised by blank spots in the form of limited knowledge on: 1) the importance of different organisational leadership levels to the coach's task and practice in executive coaching and 2) what characterises coaching that involves leaders at different levels who coach subordinate leaders on their leadership tasks. The prevailing definitions of executive coaching seem to implicitly assume that:*

- A Leaders only coach employees without leadership responsibility, or*
- B It makes no difference whether the subordinate coached by the leader is an employee with leadership responsibility.*

*Meanwhile, much of the literature on leaders' motives for seeking coaching indicates that they frequently work on issues directly related to transitions between different organisational levels and the development of new leadership behaviour that is suitable to the given organisational level. There are many things to suggest that executive coaching often addresses precisely what the literature and research have largely left unexamined. The Leadership Pipeline perspective is proposed as a professional supplement. The Leadership Pipeline perspective cannot stand alone, but appears to offer a framework of understanding that can strengthen the organisational perspective in coaching and supplement the established perspectives on coaching.*

**Keywords:** *Leadership Pipeline coaching, executive coaching, leadership derailment, leading leaders, leaders coaching subordinate leaders*

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

## Introduktion

En lang række globale organisationer har inden for det seneste årti taget skridt i retning af at basere organisationens ledelsesforståelse og definitioner af, hvad lederen skal kunne på forskellige organisatoriske niveauer, ud fra Leadership Pipeline (Charan, Drotter og Noel, 2001; Kaiser, 2011). Hjertet i denne tænkning er en diskontinuert opfattelse (Kaiser, 2011) af, hvad man skal kunne som leder forstået som, at forskellige organisatoriske positioner kræver forskellige ting – og at ledere ofte fejler i transitionen mellem to positioner. En opgørelse fra Ernest & Young (2008) peger på, at næsten hver fjerde af alle Fortune 500-virksomheder baserer deres forståelse af ledelse såvel som ledelsesudviklingskoncepter på budskabet i *The Leadership Pipeline*. I en dansk kontekst reflekteres teoriens udbredelse i, at store koncerner som fx Mærsk, DONG, Vestas og Nordea ligeledes eksplicit baserer deres ledelsesforståelse herpå. Et kvalitativt forskningsprojekt har over de seneste år fokuseret på, om *teorien kan overføres til en dansk offentlig kontekst – og i givet fald hvilke modifikationer der skal laves i teorien for adækvat at beskrive, hvad offentlig ledelse på fire generiske lederniveauer kræver* (Dahl & Søholm, 2012/2013). Resultaterne af projektet indikerede, at teorien kunne anvendes med en række modifikationer, og efterfølgende er erfaringerne fra projektet sammenfattet under betegnelsen den offentlige leadership pipeline (Dahl & Søholm, 2012/2013). Sideløbende med projektet er en lang række offentlige danske organisationer inden for stat, region og kommune begyndt at anvende dette. Et vigtigt tema er her ofte, hvorledes man understøtter lederne i at udvikle ledelsesadfærd svarende til det relevante organisatoriske niveau, som lederen arbejder på (Dahl & Agger, 2014; Dahl 2015).

Det er en central pointe i teorien om den offentlige leadership pipeline (Dahl & Søholm, 2012/2013) såvel som den private (Charan, Drotter og Noel, 2001), at coaching af ledere på alle niveauer kan være en vigtig hjælp for lederne til at

udvikle den specifikke ledelsesadfærd, som organisationen efterspørger på de forskellige organisatoriske niveauer. Coachen kan her være en leder, der coacher en underordnet leder, en coach fra HR eller en ekstern coach. Ligeledes oplevede forfatteren til denne artikel i forlængelse af en række aktionsforskningsprojekter (Dahl & Søholm, 2012), hvordan ledere på alle niveauer gjorde sig bestræbelser på at coache underordnede ledere og så ligeledes, hvordan interne og eksterne coaches i praksis blev anvendt.

Samtidig synes den forskningsbaserede litteratur om executive coaching såvel som den brede populære litteratur om coaching ikke at beskæftige sig med disse temaer, som man i praksis er så optaget af. Måske er dette et udtryk for, at hverdagspraksis på executive coachingfeltet overhaler teorien og forskningen. Ligeledes berettede ingen af de offentlige ledere, der deltog i projektet, om at de havde oplevet kurser, litteratur eller anden form for formaliseret formidling af coachingpraksis, der eksplicit tog højde for det diskontinuerte ledelsesperspektiv, eller rummede differentierede forståelser af organisatoriske niveaues betydning for coaching af ledere. Denne artikel retter derfor fokus mod at belyse executive coachingfeltet op mod disse praksisobservationer. Dette sker med afsæt i følgende spørgsmål:

1. Hvordan forstår man i litteraturen omhandlede executive coaching typisk forskellige ledelsesniveauer og betydningen af disse forskelle i relation til executive coaching?
2. Hvilken relevans har viden om, hvad der kendetegner transitioner mellem forskellige ledelsesniveauer for executive coaching?
3. Hvordan kan Leadership Pipeline perspektivet berige executive coachingfeltet – og hvad er begrænsningerne i denne forståelse?

Disse temaer danner samtidig strukturen for denne artikel.

## Tema 1

### Hvordan forstår man i coachinglitteraturen typisk forskellige ledelsesniveauer og betydningen af disse forskelle i relation til executive coaching?

I det følgende gøres status over, hvordan man i coachinglitteraturen typisk forstår forskellige ledelsesniveauer og betydningen af disse forskelle i relation til executive coaching. Indledningsvis indkredses feltets fremherskende definitionen af executive coaching. Herpå rettes fokus mod feltets fremherskende forståelse af selve måden, hvorpå executive coaching foregår. Denne analyse danner klangbund for diskussion af muligheder og begrænsninger i feltets dominerende definitioner.

#### Coaching af ledere

Der synes at være enighed i feltet om, executive coaching er en særlig disciplin. Spaten (2012) opsummerer feltet således: *"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). Joo (2005) skriver i tråd hermed på baggrund af et review af litteraturen omhandler executive coaching: *"Whereas the literature about the manager as a coach has been identified as a way of motivating, developing, and retaining employees in organizations (Evered & Selman, 1989; Orth, Wilkinson, & Benfari, 1987), executive coaching, a relatively new practice in coaching fields, emphasizes self-awareness and learning by the one-on-one relationship between the coach and the executive"* (Joo, 2005, p. 465).

Disse definitioner skaber en klar afgrænsning mellem, om det er ledere der modtager coaching ofte fra en ekstern coach, eller om der er tale om en leder, der coacher egne medarbejdere. Denne sondring er hjælpsom, da den åbner for en refleksivitet over de særlige forhold, der knytter sig til coaching i en ledelsesrelation: Betydningen af magtdimensionen, organisationen som kontekst, udfordringen af neutralitetsbegrebet (se fx Søholm, Storch, Juhl, Dahl & Molly, 2013; Spaten 2012; Elliot, 2011; Dam Hede, 2010) og de særlige etiske udfordringer, der opstår, når lederen coacher medarbejderen (se fx Kirkeby, 2006 / 2008).

I den skarpe opdeling mellem executive coaching og employee coaching konstitueres der dog også implicit et definatorisk "blind spot", hvori nogle potentielt betydningsfulde nuancer fortaber sig. Ovenstående definitioner af executive coaching feltet synes således implicit at arbejde ud fra følgende antagelser:

- A Ledere coacher kun medarbejdere uden ledelsesansvar eller
- B Der er ikke forskel på, om den underordnede der coaches af lederen er medarbejder uden ledelsesansvar (en fagperson) eller har ledelsesansvar.
- C Endvidere synes mange af de ofte forekommende definitioner af executive coaching at være blinde for, hvilket organisatorisk niveau lederen befinder sig på

En gennemgang af fire centrale review artikler (Feldman & Lankau, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Joo, 2005) bekræfter, at der her er tale om en hvid plet på coachinglandkortet. I ingen af disse artikler, der samlet set udgør en solid status over executive coachingfeltet, refereres der til forskning, der belyser betydningen af ledelsesniveau, og ej heller forholder man sig til ledere, der coacher underordnede ledere. Sidstnævnte skyldes muligvis, at man anvender begrebet "employee coaching" som kategori for ledere, der coacher underordnede. Heri forsvinder nuancen mellem, om der er tale om en medarbejder (uden ledelsesansvar), der coaches på en faglig opgave, eller om det er en person med ledelsesansvar, der coaches på ledelsesopgaven.

Det tætteste man kommer på en forståelse af ledelsesniveau er typisk brede formuleringer om, at executive coaching er for "en klient med ledelsesautoritet" (Kilburg, 1996), eller blot for topledere (Spaten, 2012), alternativt ledere eller topledere (McCauley & Hezlett, 2001). Judge & Cowells (1997) studie giver imidlertid et fingerpeg om, at modtagerne af executive coaching er en langt mere nuanceret gruppe. Disse coachees var mid-

level til senior managers, CEO's eller refererede til CEO's. Altså som minimum fire forskellige hierarkiske ledelsesniveauer. Vender man blikket mod ledelsesforskningen, ses ligeledes bevægelse mod at beskrive ledelse ud fra en differentieret forståelse af organisatoriske niveauer. Dahl og Søholm (2012) peger på baggrund af forskning i ledelse i den danske offentlige sektor på, at det ofte vil være nødvendigt at skelne mellem fire forskellige ledelsesniveauer. I globale private koncerner (Charan, Drotter & Noel, 2001) vil man ofte have behov for at forstå ledelse på seks eller flere organisatoriske niveauer for at kunne udtrykke det, der er særligt for det enkelte niveau. Fælles for både de private og offentlige organisationer er, at en væsentlig ledelsesopgave består i at udvikle ledere på underordnede niveauer gennem fx coaching, og at det organisatoriske niveau, som den enkelte leder befinder sig på, har betydning for, hvilke udviklingstemaer der ofte er nødvendige at arbejde med i coaching (Dahl & Søholm, 2012 samt Dahl & Søholm, 2013)

### Det den executive coach gør, når der coaches ledere

I det følgende sætter vi fokus på, hvordan feltet typisk beskriver coachingprocessen (Joo, 2005), altså selve måden som coachingen foregår på. Der er utallige definitioner af coaching med tilhørende anvisninger for praksis, og det rækker udover denne artikel at foretage en samlet analyse heraf. I denne artikel fremhæves derfor Passmore (2011), der på baggrund af et review af det sidste årtiers forskning og publikationer anvender følgende brede definition af coaching i sin analyse af feltet:

*“a Socratic based future focused dialogue between a facilitator (coach) and a participant (coachee/client), where the facilitator uses open questions, active listening, summaries and reflections which are aimed at stimulating the self awareness and personal responsibility of the participant”.* (Passmore, 2011, p.74)

Hjertet i praksisformen er således, at coachen antager, at coachee allerede har svaret på den givne udfordring “inden i sig selv” eller kan finde en vej til svaret. Det betyder, at coachen får følgende rolle i samtalen: *“Thus the role of the coach is not socio-educational, but is more guided discovery, with the*

*skill of the coach in shaping questions and focusing attention on the next step of the journey”* (Passmore, 2011, p.74).

Ifølge Feldman & Lankau (2005) fremstilles selve executive coachingforløbet i litteraturen ofte som bestående af fire faser: Dataindsamling, feedback, implementering af interventionen (coaching) og evaluering. Hvordan den enkelte coach griber selve coachingen an, er ifølge Feldman & Lankau (2005) i høj grad formet af coachens professionelle baggrund og faglige tradition, men fem hovedtilgange dominerer internationalt: psykodynamisk, behavioristisk, person-centreret, kognitiv og systemorienteret. Andre forskere (Cox, Bachkirova & Clutterbuck, 2010; Palmer & Whybrow, 2007; Passmore, 2006) har ifølge Passmore (2011) tilføjet en række andre tilgange fx: narrative, eksistentielle, gestalt, NLP, løsningsfokuseret tilgang etc. I et dansk perspektiv gør Reinhard Stelter (2012) i den glimrende bog *Tredje generations coaching* status over coachingfeltet bredt betragtet. Han (2012, p. 80) beskriver feltet som tegnet af tre generationer eller typer af coachingpraksis:

1. Generation - Coaching i et problem- og mål-perspektiv: Her tilregner Stelter sportscoaching, psykodynamisk coaching og kognitiv-adfærdspsykologisk coaching.
2. Generation - Coaching i et løsnings- og fremtidsperspektiv: Her inkluderes systemisk og løsningsfokuseret coaching, appreciative inquiry coaching og positiv psykologi.
3. Generation - Coaching i reflekterende perspektiv: Narrativ coaching, narrativ-samskabende coaching, protreptisk eller filosofisk coaching

De forskellige perspektiver på, hvordan coaching i praksis bør gribes an, rummer samlet set en rig holdig mængde af forskellige perspektiver og illustrerer således også den hastigt voksende interesse for coaching, og hvorledes en række forskellige primært psykologiske fagtraditioner, har bevæget sig ind på dette felt. På trods af de umiddelbare forskelle mellem de tre generationer af coaching<sup>1</sup> har de dog et markant fællestræk: Ingen af ovenstående, og ej heller executive coachingsfeltets ofte anvendte reviewartikler (Feldman & Lankau, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Passmore & Fillery-Travis, 2011; Joo, 2005), nævner eller peger på studier, der siger noget om:

The Danish Journal of Coaching Psychology is a joint project of the Coaching Psychology research Unit, Dept. of Communication and Psychology at Aalborg University and the Coaching Psychology Unit, Dept. of Exercise and Sports Science, University of Copenhagen. This document is subject to copyright and may not be reproduced in whole or part in any medium without written permission from the publishers.

- Betydningen af forskellige organisatoriske ledelsesniveauer for coachens opgave og praksis i executive coaching.
- Hvad der kendetegner coaching, hvor ledere på forskellige niveauer coacher underordnede ledere på disses ledelsesopgave.

Retfærdigvis bør det dog siges, at den vigtige diskussion, feltet har om magt, etik, neutralitet etc. når lederen coacher den menige medarbejder, også vil være af dyb relevans, når genstandsfeltet er le-

deren, der coacher den underordnet leder på ledelsesopgaven. Forfatteren til denne artikel har ikke kunne finde nogen peer-reviewed empiriske studier af, hvordan magtrelationen ved en leder, der coacher en underordnet leder på ledelsesopgaven, differentierer sig fra magtrelationen, der er tilstede, når en leder coacher en medarbejder på løsningen af den faglige opgave. I en dansk kontekst er dette tema generelt også ubeskrevet i den populære coachinglitteratur, men berøres dog i Søholm, Storch, Juhl, Dahl & Molly (2013).

## Tema 2

### Hvilken relevans har viden om, hvad der kendetegner transitioner mellem forskellige ledelsesniveauer, for executive coaching?

I det følgende indkredsnes hvad der arbejdes med i executive coaching. Der tages her udgangspunkt i studier af, A) hvad ledere fremhæver som bevæggrund til at vælge coaching, og B) hvilke temaer coaches peger på, at der ofte efterspørges.

#### Hvad efterspørger ledere coaching på

I litteraturen peges der ofte på, at ledere typisk vælger coaching, fordi de ønsker at videreudvikle deres færdigheder, således at de kan fortsætte i deres nuværende position eller rykke op i hierarkiet (Kiel et al, 1996). Ligeledes fremhæver Kampa-Kokesch & Anderson (2001) Hogans studie (1994), der peger på, at op til 50 % af alle ledere fejler, som en mulig forklaring på, hvorfor ledere søger executive coaching. Feldmann & Lankau (2005, p.834) peger i tråd hermed på, at ledere, der modtager coaching, ofte kan indeles i to kategorier: "(a) executives who have performed highly in the past but whose behaviors are interfering with, or not sufficient for, current job requirements, and (b) managers who have been targeted for advancement to the executive level but are missing some specific skills". Et lignende mønster fremhæves af Stumpf (2002) som inddeler ledere, der modtager coaching, i fem generelle typer: (a) high potential, (b) valuable but at risk of derailing, (c) newly hired or newly promoted, (d) expatriate, and (e) diamond in the rough (i Joo, 2005, p 477). Disse temaer er i tråd med Greco, (2001) og Niemmes, (2002), der dog yderligere peger på, at ledere

efterspørger coaching som en hjælp til at håndtere organisatoriske forandringer.

Rapporten *The Realities of Executive Coaching* (Kauffman, C. & Coutu, D., 2009) fra Harvard Business Review understøtter disse antagelser med konkrete data. De 140 amerikanske og britiske coaches, der deltog i undersøgelsen, peger direkte på, at det netop er coaching ved skift i ledelsesposition eller udvikling af "high potentials", der efterspørges, når coachen hyres til at arbejde med ledere: *Coaches reported that 48% of the time they are hired to develop high potentials or to facilitate transitions* (Kauffman, C. & Coutu, D., 2009, p.7) Ligeledes svarer respondenterne, at de 12 procent af tiden bliver hyret for at imødegå derailment adfærd hos en leder. Størstedelen af de resterende procenter fordeler sig på, at coachen hyres til at være sparringspartner på organisatoriske og strategiske spørgsmål. Kun i 2,6 procent af opgaverne arbejdes der med mere generelle livstemaer, der ikke er direkte knyttet til arbejdslivet.

I et kritisk blik (Feldmann & Lankau, 2005) er ovenstående kategorier ret brede, men synes dog at være noget af det tætteste man i den internationale coaching litteratur kommer på, hvad der er ledernes behov i coaching. Feldmann & Lankau (2005) konkluderer således: "*We know very little right now about the specific coaching needs of executive clients... Thus, studies that explore the range and variety of clients' developmental needs would make a useful contribution to the literature.*"

Samlet set giver disse studier en indikator for, hvad der internationalt er bevæggrunde for, at ledere indgår i coachingsamtaler – og dermed hvilke udfordringer coachen, der arbejder med ledere, ofte vil møde. Ovenstående fremstilling tegner et mønster i litteraturen, der viser, at coaching ofte handler om:

- A At udvikle et handlerepetoire, der matcher det, der kræves i den aktuelle organisatoriske kontekst for at fastholde ledelsespositionen på det nuværende hierarkiske niveau
- B eller udvikle et handlerepetoire, der matcher en ledelsesposition på et højere hierarkisk niveau.

## Tema 3

### Hvordan kan Leadership Pipeline teorien berige executive coachingfeltet – og hvad er begrænsningerne i denne forståelse?

Samlet set tegner der sig på baggrund af tema 1 og 2 et billede af, at executive coachingfeltet har meget begrænset viden om: 1) Betydningen af forskellige organisatoriske ledelsesniveauer for coachens opgave og praksis i executive coaching. 2) Hvad der kendetegner coaching, hvor ledere på forskellige niveauer coacher underordnede ledere på disses ledelsesopgave. Samtidig synes de fremherskende definitioner af executive coaching implicit at antage:

- A At ledere kun coacher medarbejdere uden ledelsesansvar eller
- B At der ikke er forskel på, om den underordnede, der coaches af lederen, er medarbejder uden ledelsesansvar (en fagperson) eller har ledelsesansvar.

Samtidig synes megen af litteraturen om lederens bevæggrunde for at vælge coaching at pege på, at der ofte netop arbejdes med emner, der er direkte relateret til bevægelse mellem forskellige organisatoriske niveauer samt udvikling af ny ledelsesadfærd, der passer til det aktuelle organisatoriske niveau. Eller sagt med andre ord: Meget tyder på, at executive coaching ofte handler om lige præcis det, som litteraturen og forskningen er allermost tynd på.

I det følgende introduceres Leadership Pipeline-perspektivet og den relevante forskning heri som et muligt afsæt for videreudvikling af executive coachingfeltet. Den tilbyder:

- En differentieret forståelse af, hvad lederopgaven ofte består af på forskellige organisatoriske niveauer. Herunder et særligt blik for det at lede ledere.

- Nuancerede forståelser der gør det muligt at identificere adfærd, der ofte forbindes med at lederens karriere er ved at løbe af sporet på forskellige ledelsesniveauer.
- Et samlet udgangspunkt for at kunne udfordre og give feedback til ledere på forskellige niveauer på selve ledelsesopgaven.

Meget tyder på, at nogle af de hvide pletter på coachinglandkortet vil kunne udfyldes, hvis feltet udviklede mere nuancerede forståelser af ledelse på forskellige niveauer og en praksis med klangbund heri.

### Leadership pipeline – en diskontinuert ledelsesforståelse

Over det seneste årti har Leadership Pipeline som forståelsesramme og som deskriptiv model for ledelsestransitioner vundet hastigt frem og er efterhånden blevet en megatrend. I et særnummer af the Psychologist-Manager Journal dedikeret til Leadership Pipeline-forskning formuleres det således: *“Perhaps the biggest idea to affect leadership development and talent management over the past decade has been the leadership pipeline concept”* (Kaiser, 2011).

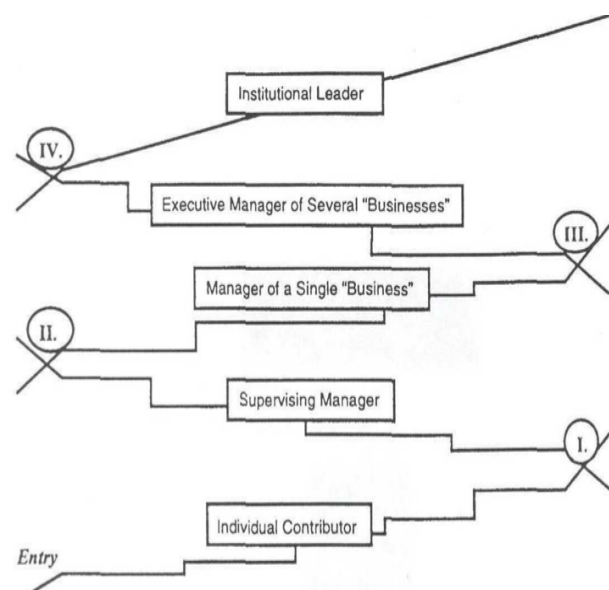
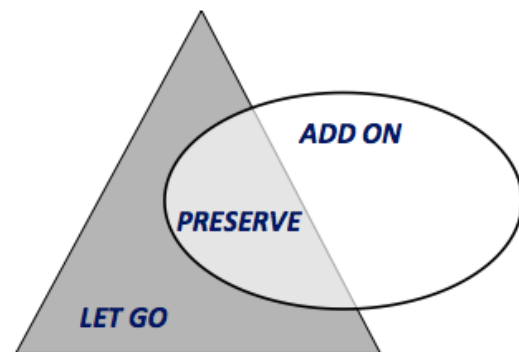
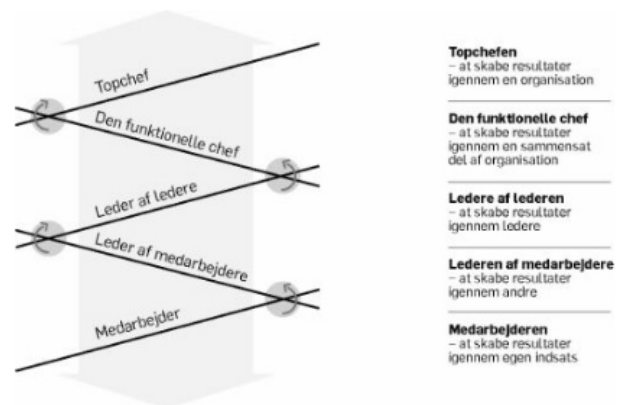
Forskningsmæssigt (Kaiser, 2011) anvendes begrebet Leadership Pipeline som en populær samlebetegnelse for de teorier, der arbejder med at beskrive A) hvad forskellige organisatoriske positioner på forskellige niveauer kræver af lederen, B) overgange eller skift imellem disse positioner, og C) hvorledes organisationer bedst muligt skaber sammenhæng mellem niveauerne og hjælper ledere til at bevæge sig fra et niveau til det næste. Hjerteret i denne tænkning er en diskontinuert opfattelse

(Kaiser, 2011) af, hvad man skal kunne som leder, forstået som at forskellige organisatoriske positioner kræver noget forskelligt – og at ledere ofte fejler i transitionen mellem to positioner. I et organisationsteoretisk perspektiv rækker denne tænkning tilbage til Max Weber (1925/1947), R. L. Katz (1955), Mann (1965), D. Katz and Kahn (1978), Jaques (1989), Day and Lord (1988) og Hunt (1991) og en række andre, der alle betragter ledelse som en organisatorisk funktion, der skal varetages forskelligt på forskellige hierakiske niveauer.

Udgivelser af Charan, Drotter og Noel (2001), Goldsmith & Reiter (2007) samt en række andre almengjorde Leadership Pipelineidéen om, at ledelse på forskellige niveauer kræver forskellige færdigheder af lederen, og at ledere ofte fejler ved forfremmelser, fordi de fortsætter med at gøre det, der sikrede dem succes på et lavere ledelsesniveau. I store internationale private organisationer vil det ifølge Charan et. al (2011) ofte være nødvendigt at anvende op til seks ledelseslag og tilhørende meget forskellige typer af ledelsesopgaver som ramme for at kunne forstå de krav der stilles til ledere. I den typiske danske offentlige organisation vil fire ledelseslag og tilhørende transitioner oftest være adækvat (Dahl & Søholm, 2012, 2013).

Denne tænkning er ikke ny og bliver ofte forbundet med Freedmans crossroad model fra 1998 (Kaiser, 2011). Her var budskabet, at hvert skift i organisatorisk position repræsenterer en skillevej (crossroad), hvor lederen skal mestre en tredobelt udfordring for adaptivt at kunne tilpasse sig den nye stilling: *give slip på, tilføje og bevare* dele af sit handlerepertoire.

Denne tænkning reflekterer ligeledes McCall og Lombardo (1983) og en række andre forskere der beskæftiger sig med leadership derailment. Her beskrives årsagen til, at ledere mislykkes ofte således: *"All connected to the fact that situations change as one ascends the organizational hierarchy"* (McCall og Lombardo, 1983, p 11). Ved skift i organisatorisk position bliver konteksten for udøvelsen af ledelse ny, hvorved det der tidligere har virket for lederen nu bliver problematisk. Ofte vil ledere desværre have en tendens til at fortrække at anvende det handlingsrepertoire, der tidligere har virket – særligt når lederen kommer under pres (Dahl & Søholm, 2012). Denne pointe er i tråd med Nelson & Hogan (2009), der fremhæver, at lederes vanskeligheder ofte er et resultat af at lederens mentale skemaer:



Kilde: Freedman (1998) Pathways and crossroads to institutional leadership. Consulting Psychology Journal Freedman (2005) Swimming upstream. Filling the Leadership Pipeline

*"Schemas are organized knowledge structures through which we encode our perceptions of social interaction, allowing us to make sense of our own behaviour and the behaviour of others (Fong & Markus, 1982; Kihlstrom & Klein, 1994; Markus, 1977; Sedikides, 1993; Young, Klosko & Weishaar, 2003)" (Nelson & Hogan, 2009, p. 9).*

Nelson & Hogan beskriver med dette konstruktivistiske afsæt, hvorledes ledere ofte mislykkes, fordi de i nye situationer fortolker disse på måder, som bekræfter og reaktiverer allerede etablerede, men ikke adækvate skemaer. En observation der er i tråd med Festingers (1957) klassiske begreb kognitiv dissonans.

Det rækker ud over denne artikel at foretage en grundig analyse af, hvorvidt executive coaching rent faktisk skaber nye perspektiver - eller mere radikalt formuleret nye skemaer. En påstand som ofte fremhæves som "salgsargument" i den populære coaching litteratur. Konklusionen er hermed en blot forsigtig konstatering af, at etablerede mentale skemaer ikke skal undervurderes i coachingen, og at et række coachingspørgsmål kan stimulere skemaer, der ikke nødvendigvis producerer fortolkninger, der matcher en ny situation<sup>2</sup>. En coach, der ikke kan se forskellen på to organisatoriske kontekster, kan ufrivilligt komme til at bidrage hertil - særligt når de teorier og metoder, som coachen anvender, ej heller rummer nuancerede forståelser af, hvad ledelse på forskellige niveauer kræver.

## Et bidrag til debatten om hvilke kompetencer den executive coach skal besidde.

Leadership Pipelineperspektivet kan selvsagt ikke stå alene, men synes at tilbyde en forståelsesramme, der kan styrke det organisatoriske perspektiv i coaching og supplere de etablerede perspektiver på coaching, der ofte udspringer fra psykologi og terapi jf. Stelter (2012). Hvilket måske også er en af årsagerne til, at executive coachingfeltet har de førnævnte "hvide pletter". Det rækker ud over denne artikel at beskrive en konkret Leadership Pipeline coachingpraksis, og det kalder på fremtidig forskning at undersøge, A) hvilke interventioner Leadership Pipelineteoriens forståelser giver anledning til på forskellige organisatoriske niveauer, B) hvordan ledere, der coacher underordnede ledere på

forskellige organisatoriske niveauer, kan anvende forståelserne fra Leadership Pipeline i coaching, og C) hvad effekten af at coache ud fra en nuanceret forståelse af ledelsesopgaven på forskellige niveauer er sammenlignet med en mere bred tilgang, der ikke i interventioner eller grundforståelse tager explicit højde for disse.

I et bredere perspektiv indskriver denne artikels identifikation af hvide pletter på coachingens landkort sig således også i diskursen om, hvilke kompetencer coachen, der bedriver executive coaching skal have. I juni 2002 var psykologen Steven Berglas artikel *The Very Real Danges of Executive Coaching* en af nøgleartiklerne i Harvard Business Review (Berglas, 2002). Berglas (2002) sammenligner her executive coachingfeltet med det vilde vesten og beskriver de negative konsekvenser, det kan have, når ledere coaches af executive coaches uden psykologfaglighed eller forståelse for almindelige psykoterapeutiske principper: *"I believe that in an alarming number of situations, executive coaches who lack the rigorous psychological training do more harm than good"* (Berglas, 2002, p. 1). Berglas fremhæver, hvordan executive coaches uden denne faglighed i en række tilfælde overser, forstærker eller på anden vis ofte fastholder dysfunktionelle former for lederadfærd, der ofte er forankret i den enkelte ledes psykologi.

Samtidig er der dog også flere studier, der peger på, at psykologfaglighed i sig selv ikke er ensbetydende med, at coachee oplever coachingen som værende af høj kvalitet. Fx peger Garman, Whiston & Zlatopers (2000) studie på, at psykologer ikke opfattes som værende mere værdifulde end coaches med andre baggrunde. Faktisk var det kun cirka en tredjedel af respondenterne, der så positivt på psykologer. I tråd hermed advarer Hodgetts (2002) mod coaches med en klinisk baggrund der praktiserer terapi på organisationens regning. MacKie (2007 p. 316) rejser en lignende kritik og konkluderer: *"Coaches who are not fully aware of developments in contemporary leadership theory for example are unlikely to be fully effective with the executive population"* (Elliot, 2005).

Samlet set tegner der sig et billede af, at hverken viden om psykologi eller viden om organisation og ledelse i sig selv er nok. Men at det er coachens evne til at trække på begge disse felter, der skaber afsættet for hjælpsom executive coaching. Wasylyshin (2003) peger specifikt på behovet for, at den executive coach er funderet i både "business" og "psy-



chology". Sargent (2011) peger på, at vigtigheden af, at den executive coach både har indsigt i de psykologiske faktorer, der driver adfærd, men også kan identificere uhensigtsmæssige adfærdsmønstre hos ledere, der er i risikozonen for at mislykkes. Behovet for brobygning understreges også af Bono et. al. (2009), der på baggrund af forskning i betydning af coachens baggrund konkluderer følgende: "*One clear implication of our results is that the longstanding debate about who makes the best coach (psychologists or nonpsychologists) may be of limited value*" (Bono et. al. 2009 p. 394). I stedet peger Bono et al. (2009) på, at det er mere frugtbart for executive coachingfeltet at fokusere på følgende spørgsmål:

- Hvilken viden, færdigheder og evner har coachen brug for?
- Hvilke former for handlerepetoire hos coachen er de bedste indikatorer for vedvarende adfærdsskift hos de individer, der coaches?

Nærværende artikel bidrager til feltets videre udvikling ved at identificere nogle centrale organisatoriske vilkår eller rammekvæder fra *forretningsverden* som mange af de gængse forståelser af executive coaching ikke tager højde for. Leadership Pipelinetænkningen kan være en den ene side af mønten og de mere gængse psykologisk baserede forståelser den anden.

## Konklusion

Denne artikel har samlet set identificeret, at executive coachingfeltet er præget af blinde pletter i form af begrænset viden om: 1) betydningen af forskellige organisatoriske ledelsesniveauer for coachens opgave og praksis i executive coaching, og 2) hvad der kendetegner coaching, hvor ledere på forskellige niveauer coacher underordnede ledere på disses ledelsesopgave. Samtidig synes de fremherskende definitioner af executive coaching implicit at antage:

- A at ledere kun coacher medarbejdere uden ledelsesansvar eller
- B at der ikke er forskel på, om den underordnede, der coaches af lederen, er medarbejder uden ledelsesansvar (en fagperson) eller har ledelsesansvar.

Samtidig synes megen af litteraturen om lederens bevæggrunde for at vælge coaching at pege på, at

der ofte netop arbejdes med emner, der er direkte relateret til bevægelse mellem forskellige organisatoriske niveauer samt udvikling af ny ledelsesadfærd, der passer til det aktuelle organisatoriske niveau. Meget peger således på, at executive coaching ofte handler om lige præcist det som litteraturen og forskningen er allermest tynd på. En mulig negativ konsekvens af litteraturens manglende fokus på ovenstående kan være, at der i nogle tilfælde opstår en coachingpraksis, der utilsigtet kommer til at gøre lederes vanskeligheder større fremfor at være en del af løsningen.

I lyset heraf synes det frugtbart for den executive coach at vende blikket mod Leadership Pipeline som fagligt supplement. Denne synes at tilbyde:

- En differentieret forståelse af hvad lederopgaven ofte består af på forskellige organisatoriske niveauer. Herunder et særligt blik for det at lede ledere.
- Nuancerede forståelser der gør det muligt at identificere adfærd, der ofte forbindes med derailment på forskellige ledelsesniveauer.
- Et samlet udgangspunkt for at kunne udfordre og give feedback til ledere på forskellige niveauer på selve ledelsesopgaven.

Leadership Pipelineperspektivet kan selvsagt ikke stå alene, men tilbyder en forståelsesramme, der kan styrke det organisatoriske perspektiv i coaching og supplere de etablerede perspektiver på coaching. Samtidig er det også imperativt, at man i arbejdet med dette perspektiv ikke ignorerer de udfordringer, der knytter sig til Leadership Pipeline. I særdeleshed diskussionen om perspektivets blinde pletter (Elmholdt, 2012 / 2013), generaliserbarhed (Dahl & Søholm, 2013), skismaet mellem kontinuitet og diskontinuitet (De Meuse, Dai & Wu, 2011) og sidst men ikke mindst sammenhængen mellem forskellige mønstre i ledelsesadfærd på tværs af organisatoriske niveauer og bedre effektivitet og resultatskabelse (Kaiser & Craig, 2011). Dette kalder på fremtidig forskning. Et andet vigtigt tema er evidensbaserede undersøgelser af, hvorledes en konkret Leadership Pipeline coachingpraksis kan se ud med følgende spørgsmål på forskningsagendaen: A) hvilke interventioner Leadership Pipelineperspektivets forståelser giver anledning til på forskellige organisatoriske niveauer, B) hvordan ledere, der coacher underordnede ledere på for-

skellige organisatoriske niveauer, kan anvende forståelserne fra Leadership Pipeline i coaching, og C) hvad effekten af at coache ud fra en nuanceret forståelse af ledelsesopgaven på forskellige niveauer er sammenlignet med en mere bred tilgang, der ikke i interventioner eller grundforståelse tager eksplicit højde for disse.

## Kontakt



Kristian Dahl  
Lead – enter next level A/S  
Inge Lehmanns Gade 10  
8000 Århus C  
Kd@lead.eu

## Kristian Dahl

Cand. Psych. Stifter, Lead – enter enter next level. Kristian er tilknyttet Aalborg Universitet ved psykologistudiet samt Master i public governance. Kristians forskningsområder er ledelse samt konsulentarbejde. Kristian er forfatter til en række artikler og bøger om disse emner – Herunder bogen *Den offentlige leadership pipeline*. Han er stifter af konsulentvirksomheden Lead – enter next level der bla. arbejder med dette tema for en række store offentlige organisationer. Han har endvidere arbejdet med ledelsescoaching de seneste 10 år for en lang række offentlige og private organisationer. Erfaringerne herfra er bla. formidlet i bogen *Ledelsesbaseret Coaching*

## Referencer

- Boyne, G. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (1). 97-122.
- Bozeman, B. & Bretschneider, S. (1994). The "Publicness Puzzle" in Organization Theory: A Test of Alternative Explanations of Differences between Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 4 (2). 197-223
- Brousseau, K.R., Driver, M.J., Hourihan, G. & Larson, R. (2006): The Seasoned Executive's Decision Style. *Harvard Business Review*, 2006 (1).
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001) *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Covey, S. (1989) *The 7 Habits of Highly Effective People*, New York, NY: Free Press.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.) (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage
- Dam Hede, T. (2010). *Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin*. København: Samfundslitteratur
- Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012) *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2013) Leadership Pipeline i den offentlige sektor. *Akademisk Kvarter Vol. 06*
- Dahl, K. & Agger, J. (2014 / in press) Outbreak: Leadership Pipeline på rejse i den offentlige sector *Nordiske Organisations Studier (in press)*
- De Meuse, K.P., Dai, G. and Hallenbeck, G.S. (2010) Learning Agility: A Construct Whose Time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 62 (2). 119-130.
- Elmholdt, Claus (2012). Fleksibel ledelse – på kryds og tværs. *Ledelse-i-dag, nr. 9*.
- Elmholdt, C. (2013) Leadership Pipeline – Forbigående ledelsesmode eller solid viden? *Akademisk Kvarter Vol. 06*
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, Vol. 18 (2). 16-32.
- Feldman, D.C., & Lankau, M.J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31 (6). 829-848.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press
- Freedman, A. (1998) Pathways and Crossroads to Institutional Leadership. *Consulting Psychology*

- Journal: Practice and Research*, Vol. 50 (3). 131-151
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 3 (2). 109-123
- Greco, J. (2001). Hey, Coach! *Journal of Business Strategy*, Vol. 22 (2). 28-31
- Joo, B. (2005) Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review* Vol. 4 (4). 462-488
- Judge, W.Q., & Cowell, J. (1997). The Brave New World Of Executive Coaching. *Business Horizons*, Vol. 40 (4). 71-77.
- Hogan, R., Curphy G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49 (6). 493-503.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53 (4), 205-228.
- Kauffman, C. & Coutu, D. (2009) The Realities of Executive Coaching. *Harvard Business Review, Research Report*
- Ely, K., Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G., Whyman, W. (2010). Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 (4)
- Kaiser, Robert B. (2011) The Leadership Pipeline: Fad, Fashion, or Empirical Fact? An Introduction to the Special Issue. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 14. 71-75
- Kaiser, R.B. and Craig Bartholomew, S. (2011) Do the Behaviors Related to Managerial Effectiveness Really Change With Organizational Level? An Empirical Test. *The Psychologist-Manager Journal*, Vol. 14. 92-119.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd). New York, NY: Wiley.
- Kiel, R., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 48. 67-77.
- Kilburg, R.R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48 (2). 134-144.
- Kirkeby, O. F. et al. (2006) Coaching: For madonner eller ludere? *LPF nyt om ledelse, Årgang 9* (2)
- Kirkeby, O. F. et al. (2008) *Protreptik – filosofisk coaching i ledelse*. København: Samfundslitteratur
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2005). *Preventing Derailment: What to do before it's too late*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Niemes, J. (2002). Discovering the Values of Executive Coaching as a Business Transformational Tool. *Journal of Organizational Excellence*, Vol. 21 (4). 61-69.
- McCall Jr., M. W. & Lombardo, M. M. (1983). *Off the Track: Why and how Successful Executives get Derailed*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Mintzberg, H. (2004) *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skill Requirements Across Organizational Levels. *Leadership Quarterly*, Vol. 18. 154-166.
- Osborn, R., Hunt, J. G., & Jauch, R. (2002). Toward a Contextual Theory of Leadership. *Leadership Quarterly*, Vol. 13. 797-837.
- Spaten, O. (2012). Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere. *The Danish Journal of Coaching Psychology* Vol. 2 (1).
- Stelter, R. (2012). *Tredje generations coaching*. København: Dansk Psykologisk Forlag
- Strumpf, C. (2002). Coaching from the Inside: When, Why, and How? In C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds.), *Executive Coaching: Practices and Perspectives*. Palo Alto, CA: Davis-Black. 225 - 242
- Orth, C. D., Wilkinson, H. E., & Benfari, R. C. (1987). The Manager's Role as Coach and Mentor. *Organizational Dynamics*, 15 (4). 66-74.
- Spicker, P., (2012). Leadership: A Perniciously Vague Concept. *International Journal of Public Sector Management* Vol. 25 (1). 33-47
- Palmer, S., & Whybrow, A. (2007). *The Handbook of Coaching Psychology*. Hove: Routledge.
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to Come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, Vol. 4 (2). 70-88
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (Oversat til engelsk af A. M. Henderson & T.Parsons). New York, NY: Free Press. (Original work published 1925)

Søholm, Storch, Juhl, Dahl & Molly (2006) *Ledelsesbaseret Coaching*, København: Børsens Forlag  
Søholm, Storch, Juhl, Dahl & Molly (2013) *Ledelsesbaseret Coaching* (2). København: Børsens Forlag

## Noter

- 1 Stelter (2012 p. 80-81) regner følgende teoretikere til de forskellige traditioner. Første generation: Railo (1996), Frost (2008), Withmore (2004), Rieffenthal (2008), Beck (2009) Palmer & Szymanska (2007) Anden generation: Moltke & Molly (2010), Berg & Szabo (2007), Stelter (2002), Orem, Binkert & Clancy (2007), Biswas-Diener & Dean (2007) Biswas-Diener (2010). Tredje generation: Drake (2007,2009), Nielsen (2010), Stelter & Law (2010), Kirkeby et al. (2008) Kirkeby (2009)
- 2 Fx Vil spørgsmål stillet ud fra den anerkendende tradition (Cooperider 1990, 1999) grundlæggende rettes på nuværende bedste praksis og drømme for fremtiden. Det giver ofte anledning til, at coaching-samtalen struktureres omkring følgende spørgsmål:

Hvad har du gjort der virker? Hvilke tidligere gode erfaringer har du der kan trækkes på? På trods af at det er svært lige nu, hvilke ledelsesgreb har du så alligevel oplevet virker? Hvad er læringen herfra? Hvilken fremtid drømmer du om at skabe? Hvordan kan du bruge det der virker til at virkeliggøre den fremtid, du drømmer om? Hvad er de første trin, der kan tages?

Fællesnævneren i disse spørgsmål er antagelsen om at tidligere erfaringer og personlige ressourcer kan anvendes af coachee til at håndtere den aktuelle vanskelighed. I en leadership pipeline optik er problemet blot at: A) Situationen er ny og netop kræver noget nyt og B) Lederens vanskelighed opstår fordi lederen netop anvender et handlerepetorie der var adækvat i en anden organisatorisk kontekst, men ikke er det længere.