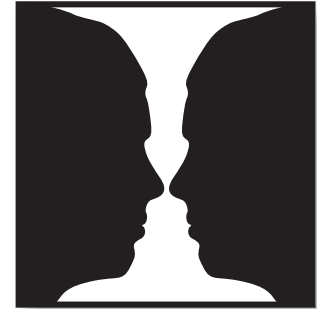


# Coaching psykologi

www.coachingpsykologi.org

<https://doi.org/10.5278/ojs.cp.v9i1.6407>



## Executive coaching

Et kvalitativt studie om seks danske lederes oplevelse af at modtage executive coaching

Af Tanja Ryberg Jensen, Anne Dalgsgaard Keis og Ole Michael Spaten<sup>1</sup>

### Abstract

*Executive coaching er en disciplin, som over de sidste tre årtier er blevet mere og mere populær. Alligevel er empirisk litteratur på området mangelfuld. Efter at have udført et systematisk review siden af kvalitative studier som undersøgte effekterne af executive coaching, blev det fundet, at kun 7 studier over en periode på 10 år levede op til de opstillede kriterier. Formålet med denne fænomenologiske undersøgelse er derfor at undersøge hvordan seks danske ledere oplever det at modtage executive coaching. Undersøgelsen er baseret på interviews med seks danske mellem- og topledere, som er ansat hhv. i en større dansk region og ved en større privat virksomhed. Dataene er blevet analyseret ved hjælp af den kvalitative analysemetode Interpretative Phenomenological Analysis (IPA).*

**Keywords:** Executive coaching, kvalitativ undersøgelse, IPA, ledelsesudvikling, forskning, ledelsesstil, coaching relationen

Executive coaching defineres i litteraturen generelt som en kort til mellemlang relation imellem en leder og en konsulent, hvor det primære fokus er at optimere lederens præstation og effektivitet i dennes nuværende stilling (Feldman & Lankau, 2005, p. 829; Spaten, 2012, p. 43). Ifølge Richard Kilburg defineres executive coaching således:

*(...) a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to*

*help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and, consequently, to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement (Kilburg, 1996, p. 142)*

En anden definition af Hall, Otazo og Hollenbeck (1999), beskriver executive coaching således: *(...) a practical goal-focused form of personal one-to-one learning for busy executives. It may be used to improve performance, to improve or develop executive*

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.

*behaviors, to work through organizational issues, to enhance a career, or to prevent derailment.*”. Begge definitioner lægger vægt på, at executive coaching er en individuel og målfokuseret intervention, som fokuserer på udvikling hos ledere som har autoritet over medarbejdere samt ansvar i en organisation.

## Manglen på empirisk forskning inden for executive coaching som felt

Anvendelsen af executive coaching har over de sidste tre årtier været i markant fremgang (Athanasopoulou & Dopson, 2015, 2018). Ifølge en undersøgelse udført af International Coach Federation (ICF) fra 2016, omsætter coaching på globalt plan for ca. 2 milliarder og 356 millioner USD, svarende til omkring 15 milliarder danske kroner (ICF Global Coaching Study, 2016). Siden 2012, hvor ICF publicerede en lignende undersøgelse, har omsætningen inden for coachingverdenen således oplevet en stigning på 19%. De adspurgte coaches i ovenstående studie identificerede de 3 stillinger som deres klienter oftest besat: 1) Mellemledere, 2) Topledere og 3) Virksomhedsejere (ibid.). På trods af den voksende popularitet og implementering af executive coaching, kæmper feltet stadig med at manifestere sig som evidensbaseret praksis. Boomet inden for executive coaching har affødt et stort område af praktikerlitteratur, men den empiriske forskning halter stadig bagud (Feldman & Lankau, 2005, p. 829; Osatuke et al., 2017, p. 172f). Årsagen hertil kan muligvis være, at executive coaching hurtigt bliver flydende i sin form og desuden skræddersyes til den enkelte klient og organisations behov. Derudover fokuserer executive coaching på såkaldte 'bløde' faktorer som kan være svære at måle objektivt (Osatuke et al., 2017; Athanasopoulou & Dopson, 2015). I efteråret 2017 udførte forfatterne til denne artikel et systematisk review med det formål, at undersøge hvor mange kvalitative artikler der var blevet udgivet inden for området executive coaching. Reviewet fokuserede på en 10-årig periode fra 2007-2017, og inkluderede udelukkende artikler hvor de deltagende havde modtaget individuel coaching i deres nuværende stilling, samt besad autoritet og ledelsesmæssigt ansvar for medarbejdere. Derudover inkluderede reviewet kun artikler, hvor de deltagende havde modtaget coaching af eksterne konsulenter. Sidstnævnte er som kriterie blevet revuderet i dette studie, hvilket vil blive uddybet

yderligere senere i nærværende artikel. Ud fra disse kriterier var der i perioden fra 2007-2017 blot udgivet 7 artikler på verdensplan, som kvalitativt undersøgte effekterne af executive coaching.

## Intern eller ekstern coaching?

Som det ses i citaterne af hhv. Kilburg og Hall et al., tages der ikke stilling til hvorvidt coachingen udføres af en intern eller ekstern konsulent. I litteraturen fremgår det dog, at executive coaching oftest udføres af *eksterne konsulenter, som ikke har nogen formel autoritet over deres klienter. Brugen af interne konsulenter som udfører executive coaching er dog steget de senere år* (Athanasopoulou & Dopson, 2015). På trods af en stigning i brugen af intern coaching, virker denne tilgang dog ikke til at have fået den samme anerkendelse som ekstern coaching. Et review udført af Schalk og Landeta fra 2017, undersøger dog forskellene, fordelene og ulemperne ved netop intern og ekstern coaching. På trods af manglen på litteratur som undersøger forskellene, viste resultaterne fordele ved både intern og ekstern coaching. Fordele ved brugen af ekstern coaching viste sig bl.a. at være bedre udgangspunkt for objektivitet ift. virksomheden, at eksterne coaches ofte er bedre uddannede samt bredere erfaring inden for en række forskellige virksomheder. Fordele ved intern coaching viste sig derimod at være tilgængeligheden og fleksibiliteten, at det er mere omkostningseffektivt idet coachen er ansat af organisationen, samt bedre kendskab til organisationen. En fordel som hang sammen med både intern og ekstern coaching var en høj grad af staff retention – altså fastholdelsen af vigtige og dygtige ledere (ibid.). I nærværende studie er det blevet besluttet at inkludere ledere, som har modtaget enten intern eller ekstern coaching, idet de deltagende som havde modtaget intern coaching ikke delte arbejdsplads med deres coach. Den pågældende coach var derimod ansat af en større dansk region, som også agerede arbejdsgiver for tre af de deltagende, dog på forskellige arbejdspladser.

## Metode

Som beskrevet indledningsvist blev interviewene analyseret ved hjælp af Interpretative Phenomenological Analysis (IPA). IPA blev som kvalitativ analysemetode udviklet af Jonathan Smith i 1990'erne, som senere videreudviklede metoden i samarbejde med Mike Osborn (Langridge 2007). Smith og

Osborn betoner metodens hermeneutisk-fænomenologiske rødder ved at lægge større vægt på fortolkning end det ses ved den traditionelle deskriptive fænomenologi (ibid.). Forskeren bør søge at sætte parentes om sin egen forforståelse i så høj grad som muligt, men samtidigt anerkende, at han eller hun er en uundgåelig og fundamental del af forskningsprocessen. Forskeren tager derfor del i en dobbelthermeneutisk proces, hvor formålet er at udforske informantens livsverden, men samtidig anerkendes det, at denne analyse nødvendigvis må være forskerens fortolkning af den deltagendes oplevelse (Willig, 2013). Forskerens forforståelse ses dog ikke som biases som skal elimineres, men som en nødvendig omstændighed for at muliggøre den meningssskabende aktivitet gennem fortolkning. Den analytiske proces i et IPA-studie tager udgangspunkt i de indsamlede data, snarere end i eksisterende teoretiske perspektiver (Langridge, 2007). Ifølge Smith og Osborn kan IPA inddeles i seks faser, som ser ud som følger (Smith & Osborn, 2008):

1. fase: Gennemlæsning og genlæsning af transskriptionen;
2. fase: Lav indledende noter af interessante emner i venstre margin;
3. fase: Identificér og notér opståede temaer i højre margin;
4. fase: Dokumentér temaerne fra 3. fase i et separat dokument;
5. fase: Sammenhold de opståede temaer på tværs af transskriptionerne – nogle vil være subkategorier til hovedtemaer, hvorimod andre vil blive sorteret fra;
6. fase: Lav en liste over hovedtemaer og subtemaer i en sammenhængende orden

## Informanter

Størrelsen på undersøgelsens sample i fænomenologiske studier er ofte relativt små og homogene, idet IPA kræver at forskeren indgår i en dybdegående og derfor også tidskrævende proces. Informanterne i dette studie bestod af seks danske ledere: 3 fra den offentlige sektor i en større dansk region som havde modtaget executive coaching af en intern coach, og 3 ledere fra en større privat virksomhed som havde modtaget coaching af en ekstern coach. Forskerne havde ikke kendskab til nogen af informanterne på forhånd. Alle seks ledere var mellem 45 og 55 år gamle, og bestod af 1

mand og 5 kvinder. Informanterne blev rekrutteret ved hjælp af e-mails, som forskerne sendte ud til forskellige virksomheder i jagten på informanter. Lederes tid er både sparsom og dyrebar, hvorfor ledere som gruppe kan være svære at indfange. Af denne årsag blev der ikke sat andre demografiske karakteristika op, udover at informanterne skulle være ledere som havde modtaget individuel executive coaching.

## Procedure

Informanterne deltog alle frivilligt i semistrukturerede interviews. Minimum to dage før interviewet skulle udføres, modtog den enkelte en samtykkeerklæring som kort opridsede undersøgelsens formål, at deltagelsen var frivillig, at den deltagende frit kunne trække sig på ethvert tidspunkt, samt at genkendelige træk blev anonymiseret. Der blev aftalt tid og sted for interviewene, som alle blev udført på ledernes respektive arbejdspladser, og varede mellem 45-60 minutter. Alle interviews blev optaget, transskriberet og analyseret ud fra IPA-metoden.

## Resultater

En systematisk, dybdegående analyse som tog udgangspunkt i de seks faser i IPA-metoden resulterede i fem hovedtemaer. Temaerne vil blive præsenteret individuelt og i kronologisk orden, dog med forbehold for at temaerne relaterer sig til hinanden og derfor overlapper.

### Tema 1

#### Ledelsesstil

Samtlige informanter påpegede vigtigheden af at reflektere over egen ledelsesstil og tilgang til medarbejderne. Dette involverede at etablere et godt arbejdsmiljø, stærke evner inden for kommunikation og viden om hvordan de håndterer medarbejdernes verbale og non-verbale signaler, som informant 3 beskriver: ”*[igennem coachingen] fik jeg nogle redskaber til og måske forstå de signaler personen kommer med, jamen det kunne godt være jeg skulle takle den person HELT anderledes*”. Lederne brugte ligeledes coachingen til at reflektere over egen ledelsesstil, her beskrevet af informant 4:

(...) det første år arbejdede [coach og jeg] meget med at jeg skulle finde mig selv som leder (...) hvad var [min] ledelsesstil, hvem var jeg og hvordan

agerede jeg (...) [for] de var vant til at se mig i en anden rolle, og det i sig selv var noget af en udfordring (...) at få ændret deres synsvinkel på mig, og det krævede jo, at jeg var nødt til at træde i karakter

Refleksioner over egen ledelsesstil inkluderede også overvejelser omkring hvordan medarbejderne og disses opgaver blev mødt i hverdagen. Informant 1 beskriver det således: "(...) *det er ikke mig der skal have løsningen (...) men jeg kan (...) sige det er inden for den her ramme du skal løse opgaven (...) men det her er målet og (...) så er det dig, der løser opgaven*". Informant 3 påpeger ligeledes vigtigheden af at lære hvordan medarbejderne kan coaches:

(...) i stedet for bare at overtage opgaven  
 (...) som jeg kunne finde på at gøre før  
 (...) jamen så hellere coache dem til  
 (...) at gøre tingene anderledes (...) og  
 de arbejder jo meget mere effektivt, når  
 de får lov til at tage noget ansvar selv

I relation til at reflektere over egen ledelsesstil, kommer tre af de seks informanter ind på vigtigheden af at bruge coachingen som en hjælp til at facilitere et godt arbejdsmiljø på deres respektive arbejdspladser. Informant 5 udtrykker det således:

(...) da jeg overtog afsnittet var der et fuldstændig ødelagt arbejdsmiljø (...) jeg startede med at lave teambuilding (...) sagde vi skal have en maskot (...) som så skal være på (...) vores badges (...) det var de små steps (...) og ifm. det (...) var der rigtig god effekt, også at [...] du er en del af vores afsnit (...) og også at snakke om det, hvad er egentlig vores værdier?

Tre af de seks informanter kom derudover ind på, at de relationelle aspekter ved det at være leder, ikke var naturligt for dem, og at de havde brugt coachingen til at arbejde med netop dette område, som informant fem siger: "(...) *der er dele (...) som er medfødt, som er meget let for mig at varetage, og så er der dele som jeg har valgt ud af min coaching (...) og det er i hvert fald den (...) relationelle del*". Informant 3 påpegede ligeledes vigtigheden af at

være personlig med medarbejderne, men beskriver også hvordan det ikke faldt det hende naturligt: "(...) *det har været en svær proces for mig at skulle være personlig med mine medarbejdere*".

Samtlige informanter beskrev således en oplevelse af, at coachingen hjalp dem til at implementere en specifik ledelsesstil, eller implementere arbejdsgange som understøttede deres individuelle ledelsesvisioner. De kom ligeledes ind på vigtigheden af at blive i stand til at facilitere et godt arbejdsmiljø med klare rammer for kommunikationen leder og medarbejder imellem. I relation til at facilitere et godt arbejdsmiljø kom informanterne desuden ind på det at være personlig med medarbejderne, samt give medarbejderne plads til at have en dårlig dag indimellem.

## Tema 2

### Coaching i relation til medarbejderen

Det andet hovedtema der opstod på tværs af de seks interviews handlede om, hvordan lederne havde brugt coachingen til at reflektere over tilgangen til deres medarbejdere eller andre ledere på arbejdspladsen. Informant tre beskriver således hvordan hun, vha. coachingen, er blevet bedre til at involvere sit personale:

(...) jeg er også blevet bedre til at forklare  
 (...) personalet (...) økonomien omkring  
 hvordan man planlægger (...) og  
 der (...) bruger jeg rigtig meget tid på at  
 fortælle dem: "Jamen altså, der er bare  
 nogle dage, hvor det hele vælter (...) og  
 det er faktisk ingens skyld

Andre informanter lagde derimod mere vægt på at tale om de svære ting medarbejder og leder imellem. Informant 2 fortæller om, hvordan coachingen har hjulpet hende til at blive bedre til at komme ind på de elementer hun er utilfreds med på en respektfuld måde:

(...) i stedet for bare at gå hen og sige:  
 "Det er så nok ikke skide godt det der",  
 [så skal] jeg lige vente med at sige noget,  
 som jeg har lært [i coachingen] og (...) så prøver jeg at angribe det velovervejede  
 og måske sådan lidt forsigtigt, hvor min  
 natur i høj grad kalder på, at jeg bare går  
 derhen og siger et eller andet



Tre af de seks informanter kom derudover ind på, hvordan de er blevet bedre til ikke at tage medarbejdernes frustrationer personligt. Informant 5 beskriver det således: (...) så jeg var også som person mere involveret [før coaching] (...) men (...) [nu] kan man trække sig ud af den situation og tænke (...) der er noget hos den person, der er en frustration. Informant 4 udtrykker ligeledes hvordan hun er blevet bedre til at lytte til medarbejdernes frustrationer, og påpeger hvor vigtigt det er for hende at tage disse frustrationer alvorligt:

(...) man skal altid bruge brokkeriet til noget (...) [fordi] hvis man fuldstændig lukker døren til det (...) så mister man noget information, fordi der er altid information i brokkeri, det er i hvert fald noget af det, jeg synes, jeg har lært [igennem coaching]

Informant 5 påpeger også vigtigheden af at bruge medarbejdernes frustrationer konstruktivt: "(...) frustrationer er den bedste (...) motivation til forandring (...) fordi egentlig siger en frustreret medarbejder også, hvor det hænger".

Fire af de seks informanter kommer derudover ind på specifikke områder de har arbejdet med i coachingen – områder som tidligere kunne have en negativ effekt på dem selv og deres medarbejdere. Som informant 3 beskriver det:

(...) jeg tænker mere over, hvordan jeg er overfor mit personale (...) jeg har bare været lukket før (...) også måske haft lidt svært ved at tage konfrontationer (...) hvor jeg nu i stedet for bare at lukke af og lade dem mærke, at "jamen nu er altså chefen lidt sur, gad vide hvad jeg har gjort forkert?" jamen så tager vi den derfra

Tre af de seks informanter beskrev ligeledes en tendens til at tænke på deres medarbejdere som maskiner frem for mennesker før de modtog coaching. For at forebygge denne tilgang beskriver informant 5 hvordan hun søger at spørge personligt ind til sine medarbejdere: "(...) og høre "hvad laver i privat?" (...) [fordi] for mig var [det] tidligere bare fabriksarbejde, de skal fungere og producere". Alle informanter beskrev således en oplevelse af, at coachingen hjalp dem til at blive bedre til at invol-

vere deres medarbejdere i diverse procedurer på arbejdspladsen, samt tale om ting som kunne gå både medarbejderne og den respektive leder på. Informanterne beskrev ligeledes en oplevelse af at blive bedre til at tilgå medarbejderne ud fra disses individuelle forskelligheder, samt vigtigheden af at lytte til medarbejdernes frustrationer og derigennem se dem som mennesker frem for maskiner.

### Tema 3 Personlig udvikling

Det tredje hovedtema relaterede sig til informanternes oplevelse af at gennemgå en personlig udvikling i forbindelse med coachingen. Samtlige informanter beskrev hvordan de begyndte at reflektere over sig selv som ledere såvel som mennesker, og kom herunder ind på at de opnåede en højere grad af selvindsigt. Informant 4 beskrev hvordan coachingen hjalp hende til at tænke tingene igennem:

(...) [i coachingen] har jeg været tvunget til at tænke tingene rigtig godt igennem (...) og det giver mig den viden om, og et mod på at arbejde med mig selv (...) sådan at jeg synes jeg kan udvikle mig (...) både som leder men også som menneske

Informant 3 fortalte ligeledes om, hvordan denne højere grad af selvindsigt hjalp hende med at ændre sin adfærd udadtil:

(...) med det samme man får noget selvindsigt og arbejder indad, så lærer man også, hvordan man skal være udadtil (...) fordi det er min egen udstråling og måde at være på, og det kan jeg kun ændre, hvis jeg kigger indad på mig selv

Informant 3 og 4 beskriver således denne personlige udvikling i relation til medarbejderne, hvori informant 1 i højere grad beskriver hvordan hun er blevet bedre til ikke at bebrejde sig selv når tingene går galt:

(...) hvem er det jeg punker når det ikke lykkes? Det er altid kun mig selv, og de vil ikke engang opdage det, hvis jeg sænkede overlæggeren 80 %, altså

og (...) det er faktisk det, [coach] har lært mig

Lederne beskrev således ikke blot en oplevelse af at have gennemgået forskellige former for personlig udvikling, men påpegede også vigtigheden af at acceptere forskelligheder dem selv og medarbejderne imellem, samt at bruge disse forskelligheder til at lære mere. Informant 6 beskriver det således:

(...) ét er man har sit eget verdensbillede, men det er man nødt til at udvide hele tiden, og det gør man jo kun ved at kigge ind i andres verdensbilleder og sige: ”Hvad fanden sker der herinde? Kunne jeg lære noget af det?”

Alle informanterne beskrev således en oplevelse af at lære af de personlige forskelligheder i deres respektive teams. De tre offentligt ansatte ledere beskrev ligeledes en oplevelse af, at denne viden hjalp dem til at distancere sig fra stærke reaktioner fra medarbejdere og ledere, og deraf håndtere disse reaktioner mere professionelt, her beskrevet af informant 4:

(...) det er den [coach] giver mig (...) det er netop den psykologiske forståelse for, hvad det egentlig er, der gør, at en leder højt placeret reagerer, som han gør (...) når jeg får den viden (...) så bliver det nemmere for mig at være i

Informant 2, også ansat ved det offentlige, påpegede at denne viden om mennesker hjalp hende til at tilgå medarbejderne anderledes:

(...) allerførst spørger [jeg] mig selv, HVEM er det jeg har med at gøre (...) og det er nok noget af det, som jeg konkret har lært af [coach] (...) Kierkegaard sagde det her, hvis du vil flytte et menneske, så skal du vide hvor de er, og det talte [coach] og jeg meget om, for jeg ville jo flytte de her mennesker

Samtlige informanter beskrev således en oplevelse af, at coachingen hjalp dem til at opnå en større forståelse for sig selv, deres medarbejdere og ledere. Informanterne beskrev ligeledes hvordan denne viden hjalp dem til at vedblive at udvikle sig

selv som ledere såvel som mennesker, og hvordan forskellige reaktioner håndteres så professionelt som muligt.

#### Tema 4

##### Relationen mellem coach og coachee

De tre temaer som er behandlet i de forudgående afsnit, har hovedsagligt fokuseret på informanternes oplevelse af coaching i relation til egen ledelsesstil, inklusive attitude og adfærd på ledernes respektive arbejdspladser. Det fjerde tema som opstod på tværs af interviewene, relaterede sig imidlertid til vigtigheden af relationen mellem coach og coachee samt et tillidsfuldt rum at tale i. Fire af informanterne nævner eksplicit vigtigheden af at have tillid til coach, her beskrevet af informant 4:

(...) jeg har jo fået en meget stor tillid til [coach] (...) den skal være der (...) og hun fordømmer mig heller ikke (...) så det [er] med at udnytte, at der er et menneske her, som møder en og gerne vil arbejde med alt det, som er svært

Informant 1 beskriver desuden, at vigtigheden af arbejdsalliancen og det tillidsfulde rum bliver tydeligt, når der er behov for at tale om ting som ikke er passende i en gruppe-setting: ”(...) der er nogle ting, man ikke kan diskutere, når der er nogle andre nogen, det kan man bedre gøre i det der fortrolige rum med en coach (...) det har været vigtigt for mig”. Ovenstående tegner således et billede af, at tilliden til coachen og det fortrolige rum er af afgørende betydning for informanternes oplevelse af at modtage coaching.

Fire af informanterne beskrev også en oplevelse af at få flere perspektiver på deres individuelle arbejdsområder i coachingen. Et af hovedområderne blev af informant 2 beskrevet som værende en simplificering af problemerne: ”(...) der er en tillid og en fortrolighed, og det kommer ikke videre (...) så man får bearbejdet lynhurtigt nogle ting og får også hurtigt parkeret nogle ting, som slet ikke er vigtige”. Informant 5 og 6 kommer ligeledes ind på hvordan perspektiverne kan bruges aktivt uden for coachingssessionerne. Som informant 5 beskriver det: ”(...) [coach] kommer altid med flere (...) perspektiver (...) det er det vigtigste [redskab] jeg bruger”. Informant 6 beskriver ligeledes hvordan disse perspektiver også bruges til at reflektere over sin egen rolle i konfliktsituationer:

(...) jo mere [coach og jeg] fik snakket (...) jo mere kunne jeg også begynde at se, hvad er det der skinner igennem her? Og der er jo rigtig mange fingre der peger indad også, med ting jeg skulle arbejde med

Informanterne påpeger således vigtigheden af at få flere perspektiver på forskellige situationer, særligt konfliktsituationer, og hvordan de undgår at tage tingene personligt, her beskrevet af informant 4: ”(...) der løfter [coach] op i helikopterniveau (...) når jeg har brokket mig (...) så får vi det samlet til sådan en mere teoretisk forståelse af ”hvad er det egentlig der sker her?” (...) [og] det er virkelig meget hjælpsomt”. Fire af informanterne kom ligeledes ind på vigtigheden af at have en uvildig at tale med om problemer som relaterede sig til deres ledelsestil eller arbejdsplads. Informant 6 beskriver det således: ”(...) det var [vigtigt] at jeg kunne komme ind til en fuldstændig udefra og bare kunne fortælle, hvordan fanden hænger min verden sammen”, og uddyber senere i interviewet: ”(...) det er jo igen det der med at have et frirum, hvor man kan sige: ”her kan jeg læsse af””.

Tre af informanterne kommer derudover ind på forskellene ved at tale om problemer med ledere, kolleger eller venner og familie, og tale om de samme ting med en coach, her beskrevet af informant 2:

(...) for jeg tror ikke man får det hjemme ved køkkenbordet med sin mand eller kone (...) selvfølgelig kan man godt få et godt råd og sådan noget der, men når man først begynder med sådan en som [coach] (...) altså det er jo noget helt andet

Dette perspektiv uddybes af informant 1, som i modsætning til informant 2, i højere grad relaterer det til sine overordnede:

(...) der [har] været nogle udfordringer på, hvor jeg synes, det har været rigtig givtigt med, hvordan skulle min egen organisation se ud over tid (...) og så få det vendt i et anderledes perspektiv, der vil man sige: ”Det kunne du bare dele med din chef” (...) og det gør jeg også, men det kunne jo være der var nogen,

der havde nogle andre input end bare det, vi selv ser, fordi vi hele tiden bliver blændet eller er en del af problemet

Samtlige informanter kom således ind på vigtigheden af et tillidsfuldt rum og dét, at have en uvildig at tale med. Derudover beskrev de, hvordan disse to faktorer bidrog til flere perspektiver på de respektive lederes problemstillinger, hvordan problemerne blev simplificeret samt at de fik redskaber som de kunne bruge uden for coachingsessionerne. Slutteligt påpegede informanterne, at det at tale med én som stod uden for organisationen, venner eller familie bidrog med flere perspektiver på de individuelle problemstillinger.

## Tema 5 Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer

Det sidste tema som opstod på tværs af de seks interviews relaterede sig til, hvad det var der gjorde, at informanterne havde så givtig en oplevelse af at modtage coaching. Samtlige informanter kom ind på dette tema, men med forskellige foki, som fx at finde sine skjule potentialer, udvikle sig selv som ledere, udvikle organisationen eller at blive sikker i at konfrontere medarbejdere og overordnede. Fælles for informanterne var en oplevelse af coaching som værende nødvendigt for denne udvikling. Dette beskrives her af informant 1: ”(...) når jeg havde en god coach, så var [jeg] faktisk i stand til at udvikle min egen organisation”, som uddyber senere i interviewet:

(...) det er det bedste ledelsesværktøj og udviklingsværktøj for mig, det er at have en man kan vende problematikkerne med og få et andet perspektiv (...) og [jeg] skal blive ved med at udvikle mig (...) og sætte den rigtige HR-organisationen, og det kan jeg kun ved, at der er nogen, der hjælper mig (...) det kan jeg ikke gøre selv

Fire af informanterne sammenligner derudover eksplicit executive coaching med andre ledelsesudviklingsværktøjer, og udtrykker en oplevelse af, at coaching har været mere givtigt. Som informant 5 beskriver det: ”(...) jeg foretrækker, tror jeg generelt, one-til-one (...) [fordi ellers] så synes jeg, jeg keder mig. At høre alle de historier omkring, hvor jeg sy-

nes *de gentager sig (...)*”, et perspektiv som uddybes yderligere af informant 1:

(...) min oplevelse af og deltage i de der netværk har tit været, at det får jeg simpelthen for lidt ud af (...) fordi det er jo ikke mine udfordringer, der er i centrum, hvor jeg har jo oplevet ved at være til coaching, så var det faktisk det, jeg bragte ind, som vi kunne vende eller diskutere, og så (...) kunne jeg arbejde med det (...) så for mig har det været meget mere givtigt

Tre af informanterne beskriver en oplevelse af coachingen som værende så givtig, at du mener det burde være obligatorisk for medarbejdere når de avancerer til lederstillinger, her beskrevet af informant 2:

(...) der er et KÆMPE lederpotentiale og MASSER af ledere i regionen (...) hvis de fik at vide, [at] nu skal du have i hvert fald tre coachingsamtaler, inden vi slipper dig løs i det her lederrum (...) jeg tror det ville kunne gøre en hel masse for rigtig mange mennesker, som lider under halvårlig ledelse

Informanterne beskriver således en oplevelse af coachingen som værende en nødvendighed for at kunne blive mere effektiv og afklaret ift. egen ledelsesstil og måde at tilgå medarbejdere og overordnede. Fire af de seks informanter fortæller desuden om en oplevelse af coachingen som værende nødvendig for at undgå sygdomsmeldinger eller opsigelser, her beskrevet af informant 6: *”(...) på et tidspunkt var jeg jo på vej ud af virksomheden fordi (...) det kunne jeg ikke se nogen fremtid i, og så var det [anden leder] foreslog: ”jamen prøv da [coaching]”*”. Informant 3 beskriver ligeledes, hvordan coachingen hjalp hende til ikke at falde tilbage til gamle, destruktive arbejdsmønstre:

(...) fordi jeg kan godt se jeg er gået lidt tilbage i mit gamle mønster med at arbejde 70 timer i ugen og ikke lige kunne slippe det (...) [og] de var rimelig rolige, så siger de: *”(...) du skal til en coach, og det sætter vi i gang med det samme”*

Informanterne beskriver således ikke alene en oplevelse af coaching som værende givtig ift. deres egen udvikling som ledere, men også som en nødvendighed for at kunne håndtere diverse udfordringer som de møder i deres respektive stillinger.

## Diskussion

Nærværende studie har undersøgt hvordan seks danske ledere oplevede det at modtage executive coaching igennem et kvalitativt design. Ved at analysere dataene ud fra IPA opstod fem hovedtemaer. De overordnede resultater tegner et billede af, at informanterne har oplevet coachingen som værende givtig, både ift. ledelsesmæssige, relationelle og interne aspekter. Det følgende vil beskæftige sig med resultaterne ift. relevant litteratur, samt hvordan dette studie kan bidrage til forskningslitteraturen inden for feltet executive coaching.

## Forandringer i ledelsesstil

Som påpeget i det første tema, opstod ledelsesstil generelt som værende et arbejdsområde for samtlige informanter, både ift. at kunne takle overordnede samt refleksioner over egen ledelsesstil og hvordan forandringer hertil implementeres. De tre offentligt ansatte informanter, påpegede i særlig grad hvordan coachingen hjalp dem til at acceptere organisatoriske omstændigheder som de ikke havde indflydelse på. Samme tre informanter beskrev en oplevelse af coachingen som værende givtig ift. egen ledelsesstil, i overensstemmelse med begrebet transformerende ledelse. Teorien om transformerende ledelse er oprindeligt udviklet af James McGregor Burns (1978), men er senere videreudviklet af Bernard M. Bass (1999) (Elmholdt et al., 2015; Andersen et al., 2017). Bass beskriver den transformerende leder som en rollemodel, som inspirerer medarbejderne til at bevæge sig udover umiddelbare egeninteresser. Elmholdt et al. (2015) beskriver tre konkrete processer, hvorved en leder kan motivere medarbejderne: 1) ved tydeliggørelse af arbejdets betydning, 2) ved selv at vise samt opfordre til at sætte teamets og organisationens interesser over egne interesser, eller 3) ved at stimulere udviklingsbehov for social anerkendelse og selvaktualisering. Omdrejningspunktet for den transformerende leder bliver dermed at skabe en ønskværdig fremtid og artikulere hvordan denne opnås, hvorefter lederen selv agerer rollemodel ift. implementeringen af disse ønskværdige forandringer.



ger. Ifølge Bass, vil medarbejderne med tiden ultimativt ønske at identificere sig med en sådan leder, overskride egeninteresser og stræbe efter at leve op til organisationens værdier og vision (Bass, 1999). Forskning har tidligere tegnet et billede af transformerende ledelse som værende særligt effektivt i den offentlige sektor (Andersen et al., 2017), hvilket stemmer overens med resultaterne i nærværende undersøgelse. Årsagen hertil menes at være, at offentligt ansatte ledere nemmere kan bruge organisationens vision til at beskrive vigtigheden af medarbejdernes arbejde, og dermed tydeliggøre hvilken positiv effekt arbejdet har på samfundet og befolkningen når der arbejdes hen imod organisationens mål (ibid.).

## Personlig udvikling og selvbevidsthed

Samtlige informanter beskrev hvordan coachingen gav anledning til at reflektere over selvet og egen adfærd, og derved skabe øget selvindsigt og forståelse for egen og andres reaktioner. Som et resultat heraf, beskriver informanterne hvordan de igennem coaching i højere grad er blevet i stand til at håndtere relationer til kolleger og medarbejdere. Dette diskuteres ud fra Objective Self-Awareness Theory (OSA), udviklet af Duval og Wicklund, som beskriver hvordan individet bliver objektet for egen bevidsthed, når opmærksomheden rettes indad og individet er fokuseret på selvet (Silvia & Duval, 2001). Nyere forskning inden for OSA viser, hvordan øget objektiv selvbevidsthed kan resultere i forbedrede interpersonelle relationer, og er blevet knyttet direkte til ledelse idet selvbevidsthed er en af de grundlæggende emotionelle kompetencer som alle andre emotionelle kompetencer bygger på (Hultman, 2006). Ken Hultman (2006) argumenterer for, at et primært udbytte af øget selvbevidsthed er en dybere forståelse for den menneskelige motivation, et område, som menes at være væsentlig for succesfuld ledelse. Udviklingen af selvbevidstheden er dog en længerevarende, dybdegående proces, som ikke altid passer ind i et komplekst og hurtigt forandrende samfund. Hultman peger derfor på en-til-en coaching som en måde hvorpå selvbevidstheden kan øges og hvormed individet kan bibeholde en positiv forandring gennem selvansagelse (ibid.). I overensstemmelse med ovenstående undersøgelse kan der argumenteres for, at den øgede grad af objektiv selvbevidsthed har affødt en forbedring i informanternes in-

terpersonelle forhold, forståelse for eget ansvar i konfliktsituationer og accept af medarbejdere og overordnede. Et andet studie af Dionne M. Kress (2009) peger også på øget selvbevidsthed som værende essentiel for ledelse, og kobler det sammen med performance. Hun fremhæver, at når individer når et højt niveau i organisationer, forringes deres muligheder for at få ærlig og konstruktiv feedback. Som et resultat heraf mister de ofte evnen til at sammenligne deres præstation med andre, hvilke kan lede til at de udvikler en forvrænget oplevelse af dem selv. I tråd med nærværende studie, kan executive coaching skabe rammerne for, at lederne kan indsamle viden om selvet og egne visioner for ledelse, herunder individuelle styrker, svagheder, ønsker, motivation o.l. Viden som antages at være essentiel for personlig og professionel udvikling. Der kan derfor argumenteres for, at executive coaching også kan fungere som en setting hvor lederne kan modtage konstruktiv feedback.

## Læring om selvet og andre

Idet informanterne beskriver en oplevelse af at blive mere bevidste om selvet, egne tanker, reaktioner og adfærd, kan der argumenteres for at der har fundet læring sted i forbindelse med coachingen. I nærværende studie indfanger Theory of Action, udviklet af Argyris & Schön i 1978, de specifikke foki på organisatorisk læring og interaktionen mellem individ og omgivelser (Laursen, 2010). Theory of Action er inspireret af Gregory Batesons læringsniveauer, som var en af de første teorier der anerkendte vigtigheden af kontekst og kommunikation når det kom til læring (Nielsen & Tanggaard, 2011). Theory of Action fokuserer på single-loop og double-loop-læring, hvor single-loop-læring opstår når et individ opfanger en uoverensstemmelse mellem selv og omgivelser og korrigerer denne, men uden at ændre på de underliggende værdier og årsager. I modsætning hertil, opstår double-loop læring når individet opfanger en uoverensstemmelse, og korrigerer denne ved netop at ændre på de underliggende værdier og årsager. Dette syn på læring fordrer, at læring først kan opstå, når forståelse, indsigt og forklaringer kædes sammen med decideret handling (Argyris, 2003). Ifølge Argyris (ibid.) er feedback dog essentiel for at læring kan finde sted, et element, som i forudgående afsnit blev beskrevet som en mangelvare når ledere avancerer. Hall, Otazo og Hollenbeck (1999) beskriver i den forbindelse executive

coaching som en læringskontekst, som fokuserer på adfærdsmæssig udvikling hos den travle leder. Der argumenteres for, at siden ledere ofte er travle, har de en tendens til at trække på allerede tillært adfærd eftersom tiden til refleksion er sparsom. Informanterne i nærværende studie beskriver i den forbindelse netop en oplevelse af at have anvendt coachingen til at reflektere over selvet samt egne handlinger og adfærd, ligesom de beskriver den feedback de får fra deres respektive coach som værende af afgørende betydning for denne refleksive proces. Der kan derfor argumenteres for, at coachingen har fordret to ting for lederne i denne undersøgelse hvis resultaterne sættes i relation til et læringsperspektiv, nemlig at: 1) Lederne modtager ærlig og konstruktiv feedback fra en uvildig og udefrakommende, og 2) At der er tid og rum til netop at få mulighed for at vende blikket indad mod selvet.

## Relationen til coach

Samtlige informanter i denne undersøgelse lagde vægt på betydningen af relationen til deres respektive coach, og fremhævede i den forbindelse coachens evner til at skabe et tillidsfuldt rum. Litteraturen inden for den terapeutiske relation favner bredt (Ardito & Rabellino, 2011), men idet coaching stadig er et forholdsvis nyt felt, er forskningen inden for netop denne relation stadig forholdsvis sparsom. Bordins teori om Working Alliance er dog ofte blevet anvendt til at undersøge coachingrelationen (Grant, 2014a; O'Broin & Palmer, 2010). I den forbindelse forekommer coachingrelationen vigtig og indflydelsesrig på coachings udfald, ligesom det gør sig gældende i den terapeutiske relation (O'Broin & Palmer, 2010; Baron & Morin, 2009). Andre studier i coachingrelationen indikerer dog, at coachens evner er mere tungtvæjende for coachings udfald end relationen i sig selv (de Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013; Grant, 2014b). Anthony Grant (2014b) påpeger i den forbindelse, at der mangler studier som undersøger de forskelligheder i udfaldet som baserer sig på coachens evner og coachingrelationen, hvorfor han i 2014 gennemførte et sådant studie. Tidligere studier tilskriver den terapeutiske relation 30% af variansen i terapiens udfald, hvorimod teori og anvendte teknikker blot tilskrives 15%. Studiet gennemført af Grant (2014b) var dog direkte modsat, hvor teori og teknikker blev tilskrevet 18,49% og en støttende relation blot 8,4% (ibid.). Grant fandt

desuden, at des mere målfokuseret coachingen var, des mere succesfuld var den også. Dette skyldes muligvis forskellene i klientellet i coaching kontra i terapi, samt den generelt mere målfokuserede tilgang som coaching kan siges at have (ibid.). I relation til nærværende studie kan der ikke konkluderes på hvorvidt informanterne tilskriver relationen større betydning end coachens teoretiske udgangspunkt og teknikker, både grundet det kvalitative design og et andet undersøgt genstandsfelt – nemlig oplevelsen af at modtage coaching. Der kan dog argumenteres for, at informanterne finder relationen væsentlig for coachings udfald, hvorfor nærværende studie giver anledning til yderligere forskning inden for coachingrelationen.

## Kan executive coaching erstatte andre ledelsesudviklingsværktøjer?

Tre af de seks informanter sammenlignede eksplisit coaching med andre ledelsesudviklingsværktøjer, og beskrev coaching som værende det bedste til formålet. Samtlige informanter beskrev ligeledes coaching som værende en nødvendighed for at kunne navigere i det ledelsesmæssige rum, undgå arbejdsrelateret sygdom som stress eller endda for at kunne vedblive i deres nuværende stillinger. Dette findes yderst interessant, da ledelsesudvikling er på dagsordenen i mange organisationer og grundet det faktum, at denne branche årligt omsætter for milliarder (Kaiser & Curphy, 2013). Kaiser og Curphy (2013) samt Law og Aquilina (2013) peger dog begge på manglen på videnskabelig evidens som støtter antagelsen om, at investeringer i ledelsesudvikling giver bedre ledere. Ifølge Gill (2006) er der en lang række problematikker forbundet med traditionelle ledelsesudviklingsprogrammer, herunder en tendens til at fokusere på meget begrænsede aspekter ved det at være leder og implementeringen af en forudbestemt ledelsesstil-, model- eller teori. En anden udfordring ved ledelsesudviklingsprogrammer er desuden tilsyneladende det Ford og Weissbein (1997) kalder for the transfer problem (Law & Aquilina, 2013). Dette indebærer det svære i at overføre læring fra diverse kurser til den praktiske arbejdssituation grundet manglen på opfølgning og implementering (ibid.). I den forbindelse kan der argumenteres for, at en af styrkerne ved coaching er at der netop er fokus på opfølgning samt praktisk implementering af den viden der opnås i coachingsessionerne. Atkinson (2012) påpeger desuden, at coaching har

en styrke i at være skræddersyet, og derfor i højere grad er i stand til at imødekomme de udfordringer som den enkelte leder bringer med sig ind i coachingrummet. Netop dette punkt påpeges af informanterne i nærværende studie, som beskriver en oplevelse af, at det netop er deres individuelle problematikker som er omdrejningspunktet i coachingen. Der argumenteres ikke for, at coaching bør erstatte traditionelle ledelsesudviklingsprogrammer, eftersom disse ofte genererer basal viden inden for ledelsesfeltet. I stedet argumenteres der ud fra resultaterne i nærværende undersøgelse for, at individuel coaching kan fungere som en vigtig parallel til virksomheders eksisterende ledelsesudviklingsprogrammer. Schalk og Landeta påpeger derudover i et review fra 2017, at både intern og ekstern coaching hang sammen med fastholdelse af medarbejdere. Dette stemmer overens med resultaterne i nærværende studie, som peger på, at coaching netop kan fungere som en effektiv måde at fastholde lederne i deres stillinger, og forebygge arbejdsrelateret sygefravær som fx kan skyldes stress.

## Konklusion

I dette studie har fokus været på at undersøge seks danske leders oplevelse af at modtage coaching ved hjælp af et kvalitativt design. Ved at analysere dataene ud fra IPA, opstod 5 hovedtemaer, som tegnede et billede af at informanterne ikke alene oplevede store fordele ved at modtage executive coaching, men så det som en nødvendighed for at navigere i det ledelsesmæssige rum og bibeholde deres stillinger. De gav udtryk for, at coachingen hjalp dem til at ændre eller implementere en faktisk ledelsesstil samt forbedrede deres kommunikationsevner, både ift. medarbejdere og overordnede. For de offentligt ansatte ledere bidrog coachingen til en ledelsesstil, som stemte overens med elementer fra teorien om transformerende ledelse. Ligeledes gav informanterne udtryk for en oplevelse af at opnå større indsigt i egne tanker og adfærd. Nogle informanter gav udtryk for at blive mere bevidste om egen rolle i konfliktsituationer, hvorimod andre gav udtryk for at identificere negative adfærdsmønstre og få redskaber til at forebygge disse. Informanterne påpegede også vigtigheden af at have et sikkert og tillidsfuldt miljø, hvor de kunne modtage feedback og reflektere over sig selv som ledere. I den forbindelse beskrev de en oplevelse af coaching som værende den bed-

ste form for ledelsesudvikling i forhold til traditionelle ledelsesudviklingsprogrammer. Dette kan skyldes at informanterne i hverdagen mødte meget specifikke udfordringer, som de oplevede blev imødekommet igennem coachingens skræddersyede tilgang. Der kan derfor argumenteres for, at coaching kan fungere som et givtigt supplement til individuelle virksomheders eksisterende ledelsesudviklingsprogrammer.

Studiet er et forsøg på at bidrage med empirisk funderet forskning til et hurtigt voksende felt som executive coaching må siges at være.

## Begrænsninger

Resultaterne i dette studie peger, i overensstemmelse med litteraturen inden for feltet på, at tillid og fortrolighed i coach-coachee relationen er af afgørende betydning for et positivt udfald for coachingprocessen. Informanterne nævnte imidlertid ikke noget om vigtigheden af coachens teoretiske udgangspunkt og anvendte teknikker, hvilket ikke stemte overens med resultaterne i andre, dog kvantitative, studier. Dette tegner et billede af, at der stadig er behov for at forske i betydningen af coach-coachee relationen, samt hvilken betydning coachens viden og teknikker har for coachings udfald. Dette tydeliggør den mangelfulde forskning der er i executive coaching. Endvidere er det potentielt en begrænsning, at det er svært at måle på effektiviteten af executive coaching, i hvert fald hvis det skulle gøre efter klassiske såkaldt objektive kriterier.

## Referencer

- Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Jensen, U. T., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., Würtz, A. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer* (1.ed). Hans Reitzels Forlag.
- Ardito, R. B. & Rabellino, D. (2011). Therapeutic alliance and outcome of psychotherapy: Historical excursus, measurements, and prospects for research. *Frontiers in Psychology* 2, Article ID 270. 3389/fpsyg.2011.00270.
- Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organizational Studies*, 24(7) 1178-1192.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Athanasopoulou, A. & Dopson, S. (2015). *Developing Leaders by Executive Coaching: Practice and Evidence* (1. ed). Oxford: Oxford University Press.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88.
- Atkinson, P. E. (2012). Return on investment in executive coaching: effective organisational change. *Management Services; Enfield* 45(1), 20-23.
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40-57.
- Elmholdt, C., Keller, H. D. & Tanggaard, L. (2015). *Ledelsespsykologi*. Copenhagen: Samfundslitteratur.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Ford, J. & Weissbein, D. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. SAGE Publications Ltd.
- Grant, A. M. (2014a). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280.
- Grant, A. M. (2014b). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: which best predicts coaching success? *Coaching: An international Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 18-38.
- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Hultman, K. (2006). Leadership As Genuine Giving. *Organization Development Journal*, 21(1), 41-56.
- ICF (2016). Global Coaching Study.
- Kaiser, B. R & Curphy, G. (2013). Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(4), 294-302.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.
- Kress, D. M. (2009). A phenomenological study exploring executive coaching: Understanding perceptions of self-awareness and leadership behavior changes. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 69(8-A), 3001. 57-67.
- Langridge, D. (2007). *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Harlow: Pearson Education.
- Laursen, E. (2010). Coaching, selvudvikling og ledelse i organisationer. In E. Laursen, J. Nørlem & U. Thøgersen (Eds.), *Coaching og organisationer – ledelse, magt og læring* (1. ed., pp. 17-47). København: Hans Reitzels Forlag.
- Law, H. & Aquilina, R. (2013). Developing a healthcare leadership coaching model using action research and systems approaches – A case study: Implementing an executive coaching programme to support nurse managers in achieving organisational objectives in Malta. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), 54-71.
- McGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Nielsen, K. & Tanggaard, L. (2011). *Pædagogisk psykologi – en grundbog* (1. ed). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- O’Brion, A. & Palmer, S. (2010). Introducing an interpersonal perspective on the coaching relationship. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.). *The Coaching Relationship: Putting People First* (pp. 9-23). London: Routledge.
- Osatuke, K., Yanovsky, B. & Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for evaluation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 172-186.
- Schalk, M. & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), 140-156.
- Silvia, J. P. & Duval T. S. (2001). Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and



Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230-241.

Smith, J. A., & Osborn, M. (2008). Interpretative Phenomenological Analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods* (2 ed., pp. 53-82). Sage publications.

Spaten, O. M. (2012). Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, 2(1), 41-62.

Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. (3<sup>rd</sup>. ed.). Berkshire: Open University Press.

## Kontakt



Tanja Ryberg Jensen  
Coaching Psychology Unit  
Aalborg University  
T: 30 52 00 38  
M: tanj0135@hotmail.com

## Tanja Rybjerg Jensen

Tanja Ryberg Jensen (b. 1992) is a psychologist, M.Sc. (in Danish Cand. Psych.) graduated from Aalborg University's master programme in work- and organizational psychology. She has been specializing in executive coaching and has particular interest in optimizing the psychological working environment in organizations through executive and employee coaching. She has clinical experience from coaching university-students with the aim of reducing symptoms of stress, depression and anxiety. She is currently working as a scientific assistant in association with senior-researcher Ole Michael Spaten at the Department of Communication and Psychology. Together with Dr. Spaten Tanja is working on coaching-psychology research projects and have already presented research on international conferences.

## Kontakt



Kontaktforfatter<sup>1</sup>  
Ole Michael Spaten  
Aalborg University  
Coaching Psychology Unit  
Kroghstraede 3  
9220 Aalborg Øst  
E-mail: oms@hum.aau.dk  
Orchid: <https://orcid.org/0000-0003-3402-9963>

## Ole Michael Spaten

Dr Ole Michael Spaten, Licensed psychologist, BA MA PhD Specialist Psychotherapy, MISCPAccred Supervisor, Fellow ISCP, Head of Psychology Master Program, Director of Coaching Psychology Unit and Senior Researcher at Department of Communication and Psychology, Aalborg University.

Award winning psychologist Ole Michael Spaten is a leading pioneer in Danish Coaching Psychology research; he conducted the first Randomized Control Trial in Scandinavia evaluating the effectiveness of brief cognitive behavioral coaching. He is the founding editor-in-chief of the Danish Journal of Coaching Psychology. Ole's research interests and publications relate to self and identity, social learning, coaching psychology-psychotherapy practice and intervention.

# The next chapter at *Coaching at Work*

**Working closely with professional bodies:** we work closely with all the bodies on initiatives including the Coaching at Work-led cross-body Accreditation Forum and research including the Poor Practice survey and we have representatives from all the leading coaching-related professional bodies on our editorial advisory board

But we're a **fully independent** publication and we value our independence wholeheartedly – it allows us to bring you **non-biased** news and features coverage and for us to foster **meaningful debate**

Help us be **your voice** – let us know what you care about and what you're up to. Email Liz Hall, editor and winner of the Association for Coaching Award for Impacting (Leadership/External Focus) Service to the Wider Community for 2010-11.

[liz@coaching-at-work.com](mailto:liz@coaching-at-work.com)

**Global community:** We have many overseas subscribers and we now have more than 36,000



worldwide in our Coaching at Work LinkedIn community! Join us at <http://linkd.in/djUkm6>

**Monthly e-newsletter:** Are you getting yours? If not, email: [admin@coaching-at-work.com](mailto:admin@coaching-at-work.com)

**Are you a coach? Do you want to publicise your services?**

**Are you a coaching buyer? Do you want to be able to search globally for fully insured coaches who are members of professional bodies?**

**Check out our global public coach listing...**

If you're a *Coaching at Work* subscriber, a member of a coaching-related

professional body and have full insurance, register now to promote your coaching, mentoring and coaching psychology services

Once registered and accepted, you can use our Coach List logo on your website (with a link back to our site)

For more information, visit [www.coaching-at-work.com](http://www.coaching-at-work.com)

**Coaching at Work**  
Coach List Member



**Coaching at Work**

**Join our global community of professionals championing excellence in coaching**