



Livet som leder

Bognyt i Børsen, den 2. april 2004. Anmeldelse af:
Jane Blichmann & Stig Kjerulf: Executive Coaching. Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv. Børsens Forlag.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Jeg tænker ofte på, hvordan det lykkes mennesker at komme gennem livet. Hvordan kommer man gennem skolen, lærepladsen, universitetet, arbejdslivet, ledelseslivet, kærlighedslivet – hvordan træffer man sine beslutninger, og hvordan kommer man ud af det med andre mennesker? Hvilke drømme har jeg? Hvad opnår jeg? Hvordan bedømmer jeg selv og hvordan bedømmer andre mennesker mig og det, jeg udretter? Jo ældre man bliver, desto længere kan man se tilbage, og desto klogere bliver man forhåbentlig på det ekstremt komplicerede, som vi kalder livet.

Man kan få hjælp til livet - af andre gode mennesker. Det får man, hvis man f.eks. har gode forældre, søskende, naboer, lærere, ledere – men også af psykologer, mentorer, coaches og andre professionelle livshjælpere. Om livet handler dagens bog. Det executive liv, ganske vist, men det er også et slags liv, og det kan også være et godt liv. Det er en bog om coaching af ledere.

Det er meget få mennesker herhjemme, der kan skrive en seriøs og ordentlig bog om executive coaching. To af dem har gjort det. Det er erhvervspsykologerne Jane Blichmann og Stig Kjerulf, der på Børsens Forlag har udsendt en bog med titlen: Executive Coaching. Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv. Bogen vil komme til at stå som den bog, man som en selvfølge refererer til, når man skal vide noget om ledercoaching.

Coaching og Executive coaching er ikke noget nyt. Men det er nok nyt, at det har fået det omfang og den formaliseringsgrad, som det efterhånden har fået herhjemme - og i en række andre lande. Det kræver stor kompetence at være coach for et andet menneske, og det kræver særlige kompetencer at være coach for en erfaren leder, ledergruppe eller bestyrelse.

Hver er coaching? Ja, tager vi den korte definition fra bogen, så er coaching "en metode, der igenem en proces lukker op for menneskers potentiale, således at han eller hun kan udvikle egne styrkeområder". Og som det også fremgår af bogen, oven i købet af den første sætning, så "er det det søgende menneskes egne ønsker og valg, der er i centrum". Går vi lidt længere frem i bogen, møder vi den amerikanske sammenslutning, International Coach Federation, som i sin definition lægger vægt på relationen mellem leder og coach og på coachens kompetencer: "Professionelle coaches tilbyder fortløbende partnerskab med den enkelte leder, designet til at understøtte denne i at skabe resultater i såvel det professionelle som det personlige liv". Jeg bliver undertiden bange og betænkelig, når jeg møder en person, der siger: "Jeg arbejder som coach". For jeg tænker: Hvilke forudsætninger har du for det? Hvilken forstand har du på menneskers liv og levned? På den måde er der en del såkaldte coaches, som jeg gerne vil være fri for. Der er også en hel del konsulenter, som jeg gerne vil være fri for. Men! Hvordan skiller vi fårene fra bukkene? Der er en hel del titler, som mennesker i dette land frit kan benytte, titler og mennesker, som begiver sig af med ting, der er ganske alvorlige for andre mennesker. Coach, mentor og virksomhedskonsulent er eksempler. Burde man ikke certificere eller autorisere disse mennesker, således at der var nogle minimumskrav, som man skulle leve op til?

Bogen beskriver, hvad executive coaching er. Den gennemgår relevante aspekter, faser, modeller og værktøjer. Den er praktisk, bl.a. på den måde, at den indeholder et meget stort antal cases, ofte meget små cases, der belyser en pointe, en kategori, et eksempel på et forløb, men ikke meget lange beskrivelser. Det er ikke en lærebog i egentlig forstand, men bogen vil givetvis blive brugt som sådan de steder, hvor der er behov for en lærebog. Bogen henvender sig selvfølgelig til coachen, men primært til den praktiske leder, der vil vide noget mere om, hvad coaching drejer sig om, hvordan et coachingforløb ser ud, hvad man kan opnå hhv. ikke opnå med coaching, hvilke

aftaler og forventninger, man med rette kan have til et forløb, osv.

Bogen beskriver, ganske vist meget kort, menneskets udvikling. Det sker på grundlag af den amerikanske professor Robert Kegans forskning og forfatterskab. Kegan er professor i voksen-læring og udvikling. Han er bl.a. optaget af menneskets såkaldt meningsskabende proces og har udviklet, hvad man i bogen kalder "en sammenhængende teori om personlighedens kognitive, emotionelle og sociale udvikling". Det er ellers noget af en mundfuld, men lad det ligge. De to forfattere gennemgår kort Kegas model over menneskers udvikling. Det er en model, der opererer med fem niveauer: Mystik, Egocentrering, Normativitet, Autoritet og Integritet, og det er bl.a., når man læser sådanne beskrivelser af menneskers udvikling, at man må spørge: Hvor er jeg selv, og hvor er den coach, som tilbyder mig hjælp? Det er i øvrigt et tema, som man kunne have ønsket sig udfoldet meget mere i bogen – for det er jo det, hvorom det drejer sig – menneskers udvikling, og jeg ved godt, at det så let var blevet en bog om udvikling og ikke om coaching.

Coaching kan, siger forfatterne, bl.a. bruges, når man ønsker at finde en vej til at reducere stress på arbejdspladsen, få bedre balance imellem job og familie, forbedre relationen til kolleger på jobbet, forbedre opmærksomheden omkring egne prioriteter og forbedre selvdisciplin og motivation. Og forfatterne formulerer selv følgende definition på executive coaching som værende: "En hjælpende relation mellem på den ene side et menneske, som har ledelsesmæssigt og autoritativt ansvar på højt niveau i en organisation, og på den anden side en coach, som anvender psykologiske metoder og redskaber til at hjælpe lederen med at udvikle sig til en mere effektiv og helhedsorienteret person".

Det siger sig selv, at en coach må have kendskab til psykologi. Men som nævnt: Enhver kan kalde sig coach og meget andet, og det er et problem, som man må forholde sig til, når man søger coaching. Forfatterne berører emnet i bogens næstsidste kapitel, der handler om coachingens psykologi. De formulerer sig forsigtigt og råder mennesker, der søger en coach, til at "spørge ind til, hvilken teoretisk og praktisk faglig psykologisk baggrund den enkelte coach har, så organisationen ikke risikerer at sætte projekter i gang med konsulenter, der blot har en overfladisk og instrumentel viden". Så er det sagt.

Dette er bogen om executive coaching.

Jane Blichmann & Stig Kjerulf: Executive Coaching. Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv. Børsens Forlag. 252 sider. Pris kr. 455. ISBN 87-7664-008-6.
www.borsensforlag.dk

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V. shi@steenhildebrandt.dk