

Den forsømte coaching

Af Jytte Arntzen. Danske ledere har endnu ikke opdaget, at der er penge i coaching. Kun én ud af tre virksomheder bruger værktøjet i deres ledelse, viser ny analyse.

Danske topledere er ikke oppe på beatet, når det handler om at bruge coaching i deres ledelsesform. For de fleste er begreberne coaching, sparring, dag-til-dag ledelse og medarbejderudviklingssamtaler et fedt.

Danske ledere opfatter generelt coaching som udtryk for en blød ledelsesform, der handler om at pusle om ledere og medarbejdere længere nede i hierarkiet. Og de er tilsyneladende ikke klar over, at systematiseret coaching er et knaldhårdt effektiviseringsværktøj, der handler om at lokalisere uudnyttede ressourcer i organisationen. At det faktisk er et organisations-udviklingsværktøj.

Det afslører Coaching Analysen 2003, som er gennemført af The Coaching Company, Berlinske Tidendes Nyhedsmagasin og Copenhagen Business School, og som blev offentliggjort på en konference, hvor flere topledere kunne dokumentere forbedret performance, netop gennem systematiseret coaching.

Analysens datagrundlag er indsamlet hos Civiløkonomerne, Ledernes Hovedorganisation samt direktionerne i de danske top 500 virksomheder.

Og mens 40 procent af de amerikanske top 500 virksomheder har egen coach, så står det rigtigt skralt til i dansk erhvervsliv, viser analysens nøgletal. Kun én ud af tre virksomheder benytter i dag coaching som et væsentligt element i ledelsen.

Problemet er, at danske ledere heller ikke er uddannet til at coache. Kun én ud af fire ledere bliver uddannet, to ud af tre danske ledere mangler kompetence, evne og lyst til at coache medarbejderne. Otte ud af ti af lederne sætter ikke tid af til at coaching, og mindre end hver anden virksomhed overvejer at tilbyde et personligt coach-forløb. Og hvis det sker, så er det primært til få, udvalgte ledere.

Analysen skønner, at der reelt ligger omkring 32 procent latent uudnyttet potentiale i form af kreativitet, tid, ideer og salg i virksomhederne.

Det turde give stof til eftertanke i en recession, hvor færre medarbejdere ikke blot skal



“Jeg tror, at man bliver en god coach, hvis man er nysgerrig og kan lide at være sammen med mennesker”

Karin Verland, administrerende direktør, Pfizer.



“Coaching har skabt langt større drive og harmoni i organisationen”

Helge Israelsen, administrerende direktør, Post Danmark.

erstatte dem, der er skåret væk, men helst også præstere bedre resultater. Og, som Jesper Elling fra The Coaching Company siger, “så vil vinderne i et økonomisk opsving ikke være de

virksomheder, der kun udnytter 75 procent af deres ressourcer.”

Lederskab uden mål: En af analysens helt store afsløringer, som nok kommer bag på de fleste, der tror, de leder strategisk, er, at kun hver anden leder/virksomhed har formuleret et klart mål for hver enkelt leders ledelsesmæssige bidrag til resultatskabelsen.

Sagt ligeud: Hver anden leder i de danske virksomheder ved ikke, hvad virksomheden forventer sig af deres lederskab.

Det gør de nok i de virksomheder, videntunge såvel som bemanded med mindre uddannet arbejdskraft, der med held har vendt en negativ udvikling. Administrerende direktør i PostDanmark, Helge Israelsen, kan fortælle, hvorledes coaching som værktøj har skabt langt større harmoni i organisationen og positive resultater i form af færre faglige konflikter og en forbedret bundlinje.

Pfizers administrerende direktør Karin Verland har med stort udbytte brugt coaching i en mental *turnaround* af demotiverede højt uddannede medarbejdere og til en sammenlægning af en virksomhed, som netop havde gennemgået en fusion.

Karrierespor: Professor Henrik Holt Larsen, Copenhagen Business School, er ikke i tvivl om, at coaching skal betragtes som noget særligt og intet har med dag-til-dag ledelse at gøre.

“Coaching er et benhårdt organisationsudviklingsværktøj. Selv om coaching ikke direkte kan aflæses på bundlinjen, så er coaching en genvej til bedre resultater, fordi det handler om effektivisering af virksomheden. Der er altså penge i det. En anden ting er, at der er ingen, der siger, at det er lederen, der skal coache. Det er ikke sikkert, lederen er egnet. Det kan være helt andre personer i virksomheden, som får coachrollen, og jeg mener, at det skal være et karrierespor i sig selv at få funktionen som coach i en virksomhed”, siger Henrik Holt Larsen. ■ bnyredaktion@bny.dk