

# Coaching – en broget branche

**Coaching er blevet stueren og er bl.a. kommet ind på universiteterne, men markedet er stadig uoverskueligt for langt de fleste. Her får du et overblik over coachingbranchen baseret på forskning og erfaringer.**

Af cand.psych.  
Ebbe Lavendt

Der er ikke nogen enighed om definitionen af begrebet coaching. Udtrykket bruges om mange forskellige måder at arbejde på. En del metoder, som tidligere gik under andre betegnelser, kaldes i dag for coaching. Udtrykket 'coach' er derfor godt på vej til at blive lige så indholdstomt som udtrykket 'konsulent'. Samtidig skaber den unuancerede sprogbrug en del begrebsforvirring.

En del af forvirringen skyldes bl.a., at coaching trækker på teknikker fra en lang række beslægtede discipliner – herunder psykoterapi, counseling, supervision, sparring, mentoring, rådgivning, træning og konsulentarbejde. Det betyder, at der er store overlap mellem de forskellige discipliner, hvilket gør det svært at skelne skarpt imellem dem. Der gøres en del forsøg på at skelne, men ofte er det, der bliver sagt, misvisende. F.eks. er det misvisende at sige, at coaching er målrettet og fremadrettet i modsætning til psykoterapi, idet mange former for psykoterapi også er målrettede og fremadrettede.

Der er ligeledes stor uenighed om, hvilke teknikker man kan bruge, hvis man vil kalde sit arbejde for coaching. Nogle mener, at man kun bør stille spørgsmål. Andre mener, at man også må give feedback. Andre igen mener, at man ger-

ne må komme med hjælpsomme råd, lave lidt psykoedukation (dvs. små undervisningsindslag i samtalen – f.eks. om stress). I kampen om retten til at definere coaching sker det ofte, at man overser fokuspersonernes behov, og at der faktisk er videnskabelig dokumentation for alle de nævnte teknikker.

Ud over teknikker anvender de fleste coaches også en eller flere modeller. Mange konsulentfirmaer har f.eks. udviklet deres egne coachingmodeller. Ifølge australske forskere er effekten af modellerne oftest baseret på anekdoter, personlige overbevisninger og blind optimisme. På nuværende tidspunkt kan man derfor ikke med sikkerhed hævde, at én model er bedre end andre.

## Forsøg på at skille sig ud

I takt med coachings voksende popularitet er utallige coaches blevet uddannet. De mest etablerede udbydere forsøger at skille sig ud fra mængden. Nogle vælger helt at fjerne titlen coach fra visitkortet, mens andre satser på certificeringer, længerevarende uddannelser, forskning, trademarks og registrerede varemærker på bestemte udtryk – f.eks. »styrkebaseret coaching« og »coachingbaseret ledelse«. Flere psykologer forsøger også at skille sig ud ved at tale om coachingpsykologi. Det er en slags branding af psykologer, som specialiserer sig i coaching, og det særlige, de kan bidrage med – f.eks. coaching i forhold til personaleledelse, optimering af præstationer, trivsel, stress, work-life balance.

Andre forsøger at komme i pressen med populære synspunkter – f.eks. at stresscoaching er en selvmodsigelse, fordi stress skal behandles med terapi. Det skaber en del uro på markedet; og det er i øvrigt usandt. Flere coachingstudier viser, at coaching reducerer symptomer på stress, angst og depression – også når samtalerne ikke specifikt fokuserer på det.

## Vigtigheden af forskning og ekspertise

Den internationale forskning i coaching er steget eksponentielt de sidste ti år. Tilsyneladende

## Tidsskrifter

Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice  
The Coaching Psychologist  
International Coaching Psychology Review  
International Journal of Coaching in Organizations  
International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring  
The International Journal of Mentoring and Coaching

har coaching effekt på en lang række områder. Det er dog svært at konkludere med sikkerhed, da der kun findes ganske få randomiserede, kontrollerede studier (forkortet RCT) af effekten af coaching. Størstedelen af forskningen på feltet publiceres i seks internationale coachingtidsskrifter. En del af artiklerne lægges ud på internettet, hvor de kan downloades gratis.

Herhjemme forskes der også i coaching. Mange af forskerne bijobber desuden ved at undervise hos private udbydere af coachinguddannelser. De senere år har vi ligeledes set en udbredelse af evidensbaseret coaching – dvs. coaching baseret på forskning, integreret med coachens ekspertise og tilpasset den enkelte fokusperson. I Storbritannien, hvor udviklingen er længere fremme end herhjemme, har der været en stigende efterspørgsel på forskningsbaserede metoder. Det kan vi sandsynligvis forvente at opleve de næste par år.

I coachingbranchen er betydningen af faglig uddannelse og ekspertise dog meget omstridt. Coachene deler sig groft sagt i to lejre: De veluddannede som mener, at ekspertise er vigtig. F.eks. psykologer som mener, at det er vigtigt at have forstand på stress, hvis man vil udbyde stresscoaching. Og de ufaglærte, som mener, at faglig uddannelse ikke er nødvendig og nogle gange tilmed en ulempe, fordi man kan være forudindtaget. På nuværende tidspunkt mangler der forskning til at afgøre striden. Inden for psykoterapi viser forskning, at uddannelse har mindre betydning, end man tidligere antog. Til gengæld har uddannelse betydning i forbindelse med arbejdet med personer med svære problemstillinger. Det samme gør sig sandsynligvis gældende for coaching.

## Mange uddannelser og certificeringer

I oktober 2005 var der over 35 udbydere af coachinguddannelser i Danmark. I dag er der sandsynligvis en del flere. Efter at rigtig mange mennesker er blevet uddannet i coaching i de senere år, har der været en opblomstring af kurser i efteruddannelse af coaches. Coaching bruges også mere og mere til opfølgning på diverse kurser og konsulentopgaver.

I udlandet kan man læse coaching på en lang række universiteter. Herhjemme undervises studerende på AAU, RUC og DPU i coaching; og sidste år forsøgte Københavns Universitet og Aalborg Universitet forgæves at få akkrediteret

to masteruddannelser i coaching. To private uddannelser er til gengæld allerede blåstemplet af udenlandske universiteter. Flere og flere coachinguddannelser inddrager desuden elementer af forskning i undervisningen – f.eks. forskning i positiv psykologi, som er den del af psykologien, der beskæftiger sig med optimale præstationer og trivsel.

Mange coachinguddannelser og -foreninger udbyder desuden certificeringer. Nogle certificeringer er rene deltagerbeviser, mens andre er baseret på færdighedsprøver. Endnu andre er dokumentation for træning, supervisionstimer, antal coachingsessioner, referencer mv. De store forskelle på certificeringsordningerne gør markedet uigennemskueligt for mange købere. Universitetsuddannelserne kan ses som konkurrenter til de private foreningers certificeringsordninger: For hvem vil betale en privat udbyder for en certificering, hvis man i stedet kan få et stempel fra et dansk universitet?

En del af coachingforeningerne har desuden en tendens til pyramidestruktur, hvor de først tilkomne uddanner de næste. Flere undervisere kritiseres af australske forskere for lige netop selv at mangle kvalifikationer i det, de underviser andre i. Nogle af foreningerne er rene pengemaskiner, nogle er nonprofit, og andre er selskaber under de nationale psykologforeninger. I mange år har de forskellige foreninger talt mere om hinanden end med hinanden. Efter dannelsen af dialogforummet Dansk Coaching Råd i foråret 2007, er der kommet gang i dialogen mellem foreningerne i et forsøg på at finde fælles forslag.

## Foreninger

- Association for Coaching
- Association for Professional Executive Coaching and Supervision (APECS)
- Association of Coach Training Organizations (ACTO)
- Coaching Psychologist
- Dansk Coaching Råd
- European Mentoring and Coaching Council (EMCC)
- The Foundation of Coaching
- The Interest Group in Coaching Psychology (IGCP)
- International Association of Coaches (IAC)
- International Coach Federation (ICF)
- International Coaching Community (ICC)
- The International Forum for Coaching Psychology (IFCP)
- Selskab for Evidensbaseret Coaching (SEBC)
- Special Group in Coaching Psychology (SGCP)

## Ikke alle er lige gode

Nogle foreninger er begyndt at formulere kataloger over kompetencer, som coaches bør besidde. Det er ganske udmærkede initiativer, da forskning tyder på, at udøvernes kompetencer er vigtigere end deres specifikke værktøjer og teknikker.

Desværre har en del nyuddannede coaches en tendens til at forveksle deres kompetenceområde med coachings anvendelsesområde. Coaching har et stort anvendelsesområde, men det betyder ikke, at alle coaches er lige kvalificerede til at coache i alle sammenhænge. Nogle udbydere af coachinguddannelser kritiseres netop for at skrue deltagernes forventninger i vejret og lade dem tro, at de kan slå sig ned som selvstændige og leve af at coache på områder, hvor de ikke har uddannelse, træning og erfaring. F.eks. er en sygeplejerske med 20 dages coachinguddannelse med ret stor sandsynlighed ikke lige så kvalificeret til business coaching som en cand. merc.'er fra samme coachinguddannelse.

## Køber tag dig i agt

De seneste år er de store indkøbere af coachingydelser blevet mere professionelle. De stiller større og større krav til udbydernes kvalifikationer og dokumentation herfor. De mindre erfarne købere er mere på herrens mark og efterspørger neutrale købevejledninger, som stort set ikke

findes. Der findes til gengæld danske og internationale markedsanalyser, man kan støtte sig til.

Prisen på coaching hænger kun delvist sammen med kvaliteten, idet branding i høj grad påvirker prisen. Konsulenthuse tager typisk højere priser end de små selvstændige coaches. Du kan få alt fra gratis prøvesessioner til uforskammet dyr ledelsescoaching. Arbejdsrelateret coaching er som hovedregel dyrere end coaching i forhold til privatlivet. På grund af det store udbud kan de fleste coaches ikke leve af coaching og er derfor nødsaget til at have andre former for indtjening – f.eks. via undervisning, deltidsansættelser osv.

Er du utilfreds med ydelsen, du har modtaget, er der desværre ikke nogen samlet klageinstans i coachingbranchen. Flere foreninger, som organiserer coaches, har deres egne klageinstanser, men de bliver stort set aldrig brugt.

## Et ureguleret Wild West

Coachingmarkedet er rent ud sagt et ureguleret Wild West i modsætning til eksempelvis markedet for psykologydelser, som er underlagt Psykologloven. Der er en vis bekymring i coachingbranchen for regulering via national eller EU-lovgivning. Flere af coachingforeningerne foretrækker selv at være med til at definere retningslinjer for markedet. På globalt plan arbejdes der på at etablere fælles standarder for best practice, kompetencer og uddannelsesrammer. Arbejdet er stadig i sin vorden, og der er endnu ikke nogen standarder, som alle er enige om og bakker op om.

Indtil videre kan alle herhjemme være med i coachingbranchen. Nogle kræfter trækker i retning af at gøre coaching til en profession – ligesom det at være læge, psykolog eller lærer. Det vil indebære lovgivning, offentlige uddannelser, optagelseskrav mv. Andre kræfter vil hellere se, at coaching forbliver en industri, hvor det at coache blot er en almindelig konsulentkompetence. Fremtiden vil vise, hvilken vej udviklingen går. ■

## Forskere mv.

Arno Kaae, Psykologi og Uddannelsesforskning, RUC  
 Hanne Dauer Keller, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, AAU  
 Helle Alrø, Institut for Kommunikation, AAU  
 Kim Erik Skytte Gørtz, Institut for Læring, DPU  
 Ole Fogh Kirkeby, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, CBS  
 Ole Michael Spaten, Institut for Kommunikation, AAU  
 Rasmus Thorning Hansen, Institut for Litteratur, Kultur og Medier, SDU  
 Reinhard Stelter, Institut for Idræt, KU  
 Sanne Elisabeth Almeborg, Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, AAU  
 Steen Visholm, Psykologi, RUC  
 Søren Willert, Institut for Kommunikation/Institut for uddannelse, Læring og Filosofi, AAU  
 Tobias Dam Hede, CBS og Dansk Sygeplejeråd  
 Trine Wulff, Bispebjerg Hospital, Region Hovedstaden og Københavns Kommune