

# KØB AF COACHING

## - Råd og vejledning om effekt, forbrugersikkerhed og værdi for pengene

Af coaching psykolog Ebbe Lavendt, [el@positivpsykologi.dk](mailto:el@positivpsykologi.dk), Center for Positiv psykologi

### 1. INDLEDNING

Coachingmarkedet er komplekst og ganske enkelt uoverskueligt for langt de fleste mennesker (Lavendt, 2009). Udbydere af coaching har derfor en opgave i at uddanne potentielle købere. Formålet med denne artikel er at klæde købere bedre på til at rekvirere coaching.

Artiklen er baseret på eksempler på den bedst tilgængelige forskning kombineret med erfaringer fra coachingbranchen. Da der stadig mangler megen forskning i coaching, refereres der også til forskning i beslægtede områder – herunder især psykoterapi. I artiklen kaldes den beslægtede forskning for ”professionelle samtaler”. Inddragelsen af forskningen er et forsøg på at udfordre nogle af de mange udokumenterede påstande, som florerer i coachingbranchen.

Artiklen kan med en vis rimelighed betragtes som et partsindlæg, da forfatteren selv har levet af at udbyde coaching. Artiklen skal derfor ikke opfattes som en facitliste, men snarere som et udgangspunkt for dialog med udbydere om en række emner, der er relevante i forbindelse med køb af coaching. Emnerne knytter sig til tre væsentlige hensyn: 1) effekt, 2) forbrugersikkerhed og 3) værdi for pengene. Artiklen formidler råd og vejledning om de tre emner og opstiller en række spørgsmål, du som køber kan stille, når du vil indhente tilbud. Får du ikke klare svar på dine spørgsmål, bør du overveje at kontakte andre udbydere.

### DEFINITION AF COACHING

Der er ikke enighed om, hvordan coaching skal defineres. Groft sagt er coaching en samtaleform, hvor en hjælper - kaldet coach – forsøger at hjælpe en eller flere hjælpsøgende - kaldet fokuspersoner eller coachees - med at opnå noget, de ønsker - typisk ved at stille spørgsmål, der skaber refleksion og derigennem ny erkendelse og eventuelt adfærdsændringer.

Da efterspørgslen på coaching er steget markant de seneste år, er der mange udbydere, som har valgt at kalde deres eksisterende ydelser for coaching. I dag bruges ordet coaching derfor om mange forskellige måder at arbejde på. Det betyder, at fokuspersoner har svært ved at vide, hvad de helt præcist går ind til, hvis de ikke på forhånd har undersøgt ydelsen. Det vil derfor være en fordel for dig som køber, hvis

den enkelte udbyder, vil udlevere en "varedeklaration" med en beskrivelse af sin ydelse – eller i det mindste beskrive den for dig mundtligt.

## 2. HVAD KENDETEGNER EFFEKTFULD COACHING?

Effektiv coaching hænger sammen med fokuspersionens parathed, et match mellem fokuspersion og coach samt oplevet effekt inden for den første måneds tid. For coachens vedkommende hænger effektiv coaching og kvalitet sammen med coaching specifik træning, relevant faglig uddannelse, ekspertise, en evidensbaseret og struktureret tilgang, et stort repertoire med brug af feedback og det at kende sine begrænsninger.

### KVALITET

I coachingbranchen er der ikke nogen konsensus om, hvad der udgør kvalitet; men de fleste er enige om, at kvaliteten varierer. Mange vil sandsynligvis også kunne blive enige om, at hurtig virkning og langvarig effekt er tegn på kvalitet; men hvordan det skal opnås, er der vidt forskellige bud på. Det, budene har til fælles, er, at de som regel ikke er forskningsbaseret.

Eksempelvis har mange coachingforeninger formuleret deres egne standarder for coachinguddannelser, coachingkompetencer og god opførsel, etc. I udgangspunktet er det ærværdige initiativer; men ofte er det ikke tydeligt, hvilken dokumentation standarderne er baseret på - hvis der overhovedet er nogen dokumentation (for et eksempel på dokumentation se Griffiths & Campbell, 2008). Konsekvensen er, at mange veluddannede og kritisk tænkende coaches af gode grunde ikke ønsker at underkaste sig coachingforeningernes "kvalitetsstandarder". Det ville groft sagt svare til, at læger skulle underkaste sig standarder formuleret af alternative behandlere.

Desuden forsøger nogle foreninger at sikre kvalitet gennem kvantitet – f.eks. antal års erhvervs erfaring, antal konfrontationstimer, antal supervisionstimer, antal kursusdage, etc. Kvantitetsordningerne bidrager til noget, der minder om "pyramidespil" i hjælpebranchen, hvor de etablerede udøvere profiterer af at sælge efter- og videreuddannelse til de mindre etablerede udøvere. F.eks. vurderer en international undersøgelse, at der hvert år bliver brugt ca. 125 millioner amerikanske dollars på coaches' professionelle udvikling (PricewaterhouseCoopers, 2007). Pga. de stærke økonomiske interesser, der er involveret, har kvantitetsordningerne en tendens til at overleve sig selv. Desværre giver kvantitet ikke nødvendigvis en særlig god sikkerhed for kvalitet for dig som køber.

Standarder eller ej, så er der også et subjektivt aspekt af kvalitet – dvs. den oplevede kvalitet - idet udbyttet af coaching i meget høj grad afhænger af kemi og dermed er individuelt. Udbyttet afhænger desuden også af, om visse forudsætninger er til stede.

## FORUDSÆTNINGER FOR AT FÅ UDBYTTET AF COACHING

Coaching er en samtalemetode, som kan anvendes i forbindelse med et utal af samtaleemner. I coachingbranchen er der en udbredt forestilling om, at coaching kun er for raske mennesker, men forskning viser, at syge mennesker også kan profitere af coaching (Brook et al., 2005; Gottlieb et al., 2005). Visse forudsætninger er dog påkrævet for at kunne få gavn af coaching – f.eks. at man kan tænke klart, hvilket eksempelvis kan være et problem i forbindelse med alvorlig stress.

Forskning viser desuden, at sandsynligheden for at få udbytte af coaching forøges, hvis følgende forudsætninger er opfyldt: en følelse af at forandring er nødvendig, villighed til at yde den nødvendige indsats, social støtte, erkendelse af et eller flere problemer der skal arbejdes på, accept af hovedansvaret for forandring, vedholdenhed ved tilbageskridt eller fiaskoer, villighed til at investere tilstrækkelig tid, parathed til at opleve ubehag, evne til at reflektere og få mening ud af tanker og følelser, fleksibel og tilpasningsdygtig tænkning, specifikke og realistiske mål, tro på at forandring er mulig, at være løsningsfokuseret – ikke problemfokuseret, at have det okay med at tale om følelser, indsigt i problemernes virkelige natur, årsager og vedligeholdelse, villighed til at udforske og stå ansigt til ansigt med besværligheder samt evne til at indgå i et godt samarbejdsforhold (Franklin, 2005). Er de nævnte forhold ikke til stede, er det værd at tale om, før selve coachingen går i gang.

## REPERTOIRE

Er du i tvivl, om en bestemt person eller problemstilling egner sig til coaching, så spørg flere udbydere; vælg en coach, der arbejder i en virksomhed, hvor de tilbyder flere forskellige ydelser; vælg en coach med et bredt repertoire; eller køb en visitationssamtale, hvor det kan blive afklaret.

I konsulentbranchen er der en vis tendens til at sælge det, man har med i tasken – ligesom når din private bankrådgiver pudsigt nok anbefaler dig at købe bankens egne aktier. Hvis du vælger en coach, som kun har lært at coache, er der ret stor sandsynlighed for, at coaching vil blive foreslået som løsning på den enkelte fokuspersons udfordringer. Alternativet for udbyderen ville være at gå glip af omsætningen. Hvis du derimod vælger en coach, der har et bredere repertoire – f.eks. coaching, sparring, rådgivning og undervisning – er der større sandsynlighed for, at vedkommende reelt vurderer fokuspersonens behov og tilbyder den ydelse, som bedst dækker behovet. Mange coaches med en konsulentbaggrund er trænet i flere forskellige metoder og har dermed et bredere repertoire end blot coaching.

## TRÆNING

Da coaching *ikke* er en reguleret profession, har mange såkaldte coaches ikke modtaget formel træning i coaching. I stedet har de overført deres kvalifikationer fra andre fagområder. Det gælder f.eks. en overraskende stor andel af de personer, som uddanner andre i coaching herhjemme, og som markerer sig i medierne.

Mange psykoterapeuter – herunder en del psykologer – tror, at coaching er psykoterapi-light; og de mener derfor, at de er kvalificeret til at udøve coaching uden forudgående træning. Der findes endda

enkelte psykoterapeuter, som udbyder coaching og coachingforedrag uden nogensinde selv at have modtaget coaching, gået på coachingkursus eller endda have læst en bog om emnet! Det er naturligvis dybt problematisk.

Forskning viser, at der er positive sammenhænge mellem det at søge beviser for coachingkvalifikationer og efterfølgende organisatoriske præstationsmål (Arnott & Sparrow, 2004). Desuden klarer professionelt trænedes coaches sig bedre end stort set utrænede personer, som kaster sig ud i at coache deres ligemænd (Sue-Chan & Latham, 2004; se også McGibben, 1995). Dvs. træning har en positiv betydning for effekten, men om det nødvendigvis behøver at være coaching specifik træning, er endnu ikke afklaret.

## UDDANNELSE

Der findes coachingkurser og -uddannelser på forskellige niveauer fra weekendkurser til korterevarende kurser, længerevarende kurser, statsanerkendte diplomuddannelser, universitetsfag og statsanerkendte masteruddannelser. Coachingkurser kaldes ofte for coachinguddannelser, selv om der i de fleste tilfælde kun er tale om mellem to til 20 dages undervisning plus eventuelt hjemmearbejde. Kurser på f.eks. 20 dage fordelt på en række moduler over et år kaldes ofte for etårige coachinguddannelser. De angivne uddannelseslængder er tit misvisende, da der i de fleste tilfælde ikke er tale om fuldtidsstudier. De coachinguddannelser, der reelt er længst, er masteruddannelserne på universiteterne, som typisk indebærer et års fuldtidsstudie fordelt over to år.

De korterevarende coachingkurser kritiseres ofte for netop at være for korte; men kombineres et korterevarende kursus med et eksisterende job og en faglig uddannelse, kan det være en udmærket måde at opkvalificere sig på inden for sit felt. Vil man derimod slå sig ned som selvstændig coach, er et korterevarende kursus lig med dårlig faglighed. Australiske forskere kalder den slags coaches for velmenende amatører (Cavanagh & Grant, 2004).

Groft sagt egner forskellige kurser sig til forskellige målgrupper. De korterevarende kurser egner sig til brugere, der skal lave coaching som én blandt flere arbejdsopgaver i deres nuværende job. De længerevarende kurser egner sig til superbrugere, der skal leve af at være specialiseret i coaching; mens de mest omfattende uddannelser egner sig til trænere, der skal undervise andre i coaching.

Skal coaches leve op til coachingforeningernes etiske fordring om at arbejde inden for det område, de er uddannet til, er det naturligvis en fordel, at den enkelte coach har en faglig grunduddannelse; ellers vil der nærmest uvægerligt blive tale om ufaglært coaching uden for coachens kompetenceområde. Hvilken uddannelse, der er relevant, afhænger af, hvad der skal coaches i forhold til. Skal udøveren eksempelvis coache i forbindelse med strategiplanlægning, kan det være en fordel at være uddannet cand.merc. Skal udøveren derimod coache i forhold til stresshåndtering, kan det være en fordel at være uddannet læge eller psykolog, osv.

Da mange former for coaching netop er baseret på psykologiske teorier og metoder, betragter nogle psykologer coaching som deres domæne. Men ifølge en stor australsk online undersøgelse om coaches tidligere arbejdserfaringer er psykologer i mindretal i coachingbranchen. De udgør reelt kun 4,8 %. 40,8

% af alle coaches har arbejdet som konsulenter, 30,8 % som mellemledere, 30,2 % som topledere, 15,7 % som undervisere, 12,7 % som vejledere og 4,1 % som socialarbejdere (Grant & Zackon, 2004). Da der ligeledes produceres forskning i coaching inden for en række fagområder – herunder handel, psykologi, medicin, sport, pædagogik og filosofi - kan intet fagområde siges at have patent på coaching.

De seneste år er flere og flere statsanerkendte coachingkurser og -uddannelser dukket op herhjemme – f.eks. akademifaget Coaching i Organisationer gennem Københavns Erhvervsakademi, faget Coaching og teamudvikling ved Institut for Idræt på Københavns Universitet, faget Coaching og teambuilding ved Institut for Idræt på Århus Universitet, psykologifaget Kognitiv Adfærds Terapi og Kognitiv Coaching ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet og masteruddannelsen i Organisatorisk Coaching ligeledes ved Aalborg Universitet. Som køber bør du være opmærksom på, at master og masteruddannelse er ikke beskyttede titler. En hvilken som helst privat udbyder kan kalde sit coachingkursus for en masteruddannelse. Det kan derfor være relevant at spørge den enkelte coach, hvem der har udbudt hans/hendes uddannelse, og/eller om den er statsanerkendt.

En af fordelene ved at vælge coaches med offentlige uddannelser er, at uddannelserne er forholdsvis nemme at gennemskue, mens mange private kurser kan være mere uigennemsigtige, fordi udbyderne sjældent lægger "fagbeskrivelser" ud på nettet. Som køber er du bedre sikret, hvis du kan gennemskue niveauet og eventuelt indholdet på de coachingkurser og -uddannelser, som den enkelte coach har gennemført. En anden fordel ved at vælge coaches med offentlige uddannelser er, at uddannelserne som regel er forskningsbaseret i modsætning til hovedparten af de private coachingkurser. En ulempe ved universitetsuddannelser er til gengæld, at de generelt nedprioriterer metodetræning lige lovligt meget i forhold til teori og forskning.

Apropos forskning så viste en berømt undersøgelse fra 1979 (Strupp & Hadley), at utrænede, men varme og tillidsvækkende universitetsundervisere med interesse for deres studerende opnåede lige så gode resultater som professionelle samtalepartnere med over 20 års erfaring i gennemsnit! I en senere undersøgelse fra 1999 opnåede specialister dog klart de bedste resultater i forhold til antallet af sessioner og mindsket tilbagefald (Howard, 1999). Forskning af nyere dato viser også, at coaches med 13 ugers undervisning klarer sig bedre end coaches med kun to dages undervisning (Grant, 2007).

Betydningen af uddannelse er dog mindre, end man tidligere har antaget. Konklusioner fra de fleste undersøgelser af uddannelses betydning peger i retning af, at samtalepartnere med enten korterevarende eller slet ingen uddannelse (og erfaring) ofte kan opnå ganske udmærkede resultater. Uddannelse er ikke nogen garanti for høj kvalitet, men til gengæld siger det noget om den enkelte coach' ambitionsniveau og tidsinvestering. Uddannelse antyder også større viden og ekspertise, større repertoire af teorier og metoder og større netværk at henvise til osv. Måske lige så interessant som titler på visitkortet fra beståede uddannelser er det, om coachen løbende videreuddanner sig og derved holder sig opdateret.

## UDDANNELSESTITLER

Coach er en ubeskyttet titel, som ikke kræver nogen form for uddannelse – ligesom titlen konsulent. En konsulent kan være ledelseskonsulent, IT-konsulent, sundhedskonsulent osv. Dvs. titlen er mere eller

mindre indholdstom. Det samme gælder titlen coach. Møder du en coach, siger titlen lidt om processen, men dybest set ikke noget om indholdet i vedkommendes arbejde. Vedkommende kan være ledelsescoach, salgcoach, stresscoach, motionscoach, osv.

Der er efterhånden gået så meget inflation i coaching, at en del veluddannede praktikere går bort fra at skrive coach på deres visitkort. Andre holder fast i titlen, men vælger at tilføje flere ord for at kunne differentiere sig. F.eks. kalder nogle psykologer sig for coaching psykologer. Da psykolog er en beskyttet titel, kan andre ikke gøre det samme. En del udbydere af coachinguddannelser beskytter ligeledes deres varemærker – og herunder deres titler, tilgange og certificeringer, etc.

## CERTIFICERINGER

Markedet for certificeringsordninger er ret uoverskueligt – selv for udbydere i branchen. Det betyder desværre, at værdien af certificeringsordningerne samlet set daler.

"Tanken er, at certificeringerne skal være et kvalitetsstempel, men det er ofte nybegyndere, der vælger at blive certificerede som opstart på deres karrierevej som coaches. Mange professionelle coaches med mange års erfaring, vil ikke vælge at blive certificeret, da de for det første ikke har behov for det, og for det andet heller ikke nødvendigvis er enige i de metoder, de amerikanske organisationer lægger til grund for certificeringerne"

*Matzau, 2007*

Kort sagt er veluddannede og veletablerede konsulenter ofte mindre tilbøjelige til at skilte med diverse certificeringer fra coachingkurser.

Hvis du alligevel vælger at lægge vægt på certificeringer i dit valg af coach (hvilket nogle købere gør), bør du være opmærksom på, at der findes forskellige slags certificeringsordninger. Nogle certificeringsbeviser er blot deltagerbeviser, som kursister modtager i slutningen af deres coachingkursus. Andre certificeringsbeviser er deciderede eksamensbeviser. Mens endnu andre certificeringer både kræver eksamen og vedligeholdelse. Eksaminer kan både være skriftlige og mundtlige – f.eks. skriftlig dokumentation for coachingerfaring, referencebreve, video- eller lydoptagelser, en live coachingssession og supervision, etc.

Da kravene til opnåelse af diverse certificeringer er meget varierende, giver det ikke mening at skære alle certificeringer over en kam. Skal certificeringer bruges som et meningsfuldt kriterium for valg af coach, bør du undersøge kravene til den enkelte coach' certificering.

De forskellige coachingforeninger anbefaler ofte, at du vælger coaches med lige netop deres certificering. Nogle foreninger har endda været i medierne og sige, at kun x antal personer er certificerede herhjemme - underforstået med lige netop deres certificering, som om de andre certificeringsordninger ikke eksisterer eller ikke er noget værd. Certificeringsordninger har således - i mange tilfælde - mere med markedsføring

end kvalitetssikring at gøre. Alle firmaer og foreninger kan i øvrigt udbyde certificeringer og akkrediteringer.

## ANERKENDELSE

Nogle coachingforeninger har underafdelinger i flere lande og kan derfor hævde at være internationalt anerkendt (af sig selv). Hvis det er foreningens egne medlemmer, der anerkender sig selv, er det dybest set ikke særlig interessant. For købere er det langt mere interessant, hvis det er offentlige sundhedsmyndigheder, universiteter og forsikringselskaber, der anerkender en forening, en tilgang, en udbyder eller en enkelt udøver. Den form for anerkendelse kræver som hovedregel videnskabelig dokumentation for effekten af de anvendte metoder. Evidenstilgangen er således en af de mest anerkendte og efterspurgte standarder i verden.

## EVIDENSBASERET COACHING

En af verdens førende coachingforskere, Anthony Grant (2003), skelner mellem coaching baseret på populær-psykologi og evidensbaseret coaching. Evidensbaseret coaching er coaching 1) baseret på den bedst tilgængelige forskning, 2) integreret i coachens ekspertise og 3) tilpasset den enkelte fokuspersons behov og præferencer.

Den enkelte coachingtilgang bliver ikke nødvendigvis forbedret af at blive videnskabeligt undersøgt, men som køber kan du være mere sikker på, at den rent faktisk virker. Forskning gør det nemlig muligt for coaches at identificere og skille sig af med ukorrekte teorier og ineffektive metoder, hvilket de ellers ikke systematisk ville være i stand til at gøre. Det er lidt ligesom forskellen på produkterne på apoteker og i helsekostforretninger. Den evidensbaserede coach har et arsenal af metoder med dokumenteret virkning – ligesom medicinen på apoteket. Mens cowboy coachen har et arsenal af metoder, der måske/måske ikke virker – ligesom produkterne i helsekostforretningen, som kan være ganske udmærkede. Du kan bare ikke være sikker.

Da en lang række forsikringselskaber og offentlige myndigheder netop vil sikre, at de får kvalitet for pengene, kræver de i stigende grad dokumentation for effekten af udbydernes metoder. Samtidig er der en tendens i coachingbranchen til, at de mest seriøse udbydere forsøger at differentiere sig fra de mindre seriøse. Hertil bruger de bl.a. forskning, idet sand professionalismisme ikke bør hvile på blind tro, men på dokumentation. Som køber kan du derfor sikre dig bedst muligt ved at vælge coaches, der arbejder evidensbaseret. Det giver dig ikke nogen garanti for effekt, men det er et klart tegn på seriøsitet og professionalismisme fra coachens side.

## ERFARING

Erfaring betragtes også af mange som et tegn på professionalismisme. Mens nogle udøvere forsøger at nedtone betydningen af faglig viden, er der til gengæld en vis enighed i coachingbranchen om at anerkende erfaring – især coaching specifik erfaring.

I forhold til professionelle samtaler er betydningen af erfaring blevet undersøgt adskillige gange. I mange metaundersøgelser er der enten ikke fundet nogen effekt eller kun lille effekt af erfaring. Effekten knytter sig primært til håndtering af svære problemstillinger (Hougaard, 2004). I forhold til coaching viser en undersøgelse, at mellemledere, som fortsætter med at bruge deres nytilegnede coachingfærdigheder – og som dermed bliver lidt mere erfarne – også bliver vurderet som værende dygtigere (McGibben, 1995). Desuden skal man sandsynligvis ikke underkende den face validitet, som erfaring giver. Dvs. erfaringer kan betragtes som et plus. Som køber er det dog værd at have i baghovedet, at den engagerede coach som hovedregel trumfer den erfarne coach.

Uanset hvad forskningen siger, så er coachingerfaring det mest anvendte valgkriterium ifølge en britisk markedsundersøgelse (Arnott & Sparrow, 2004). Købere af coaching interesserer sig bl.a. for coaches' generelle erfaringer såsom ledelseserfaring, forretningsforståelse, erfaring fra lignende organisationer og eventuelt kendskab til den specifikke organisation. Desuden spørger en del købere ind til mere specifikke coachingerfaringer såsom antal timers coachingerfaring, i hvilke type organisationer og i hvilke brancher, i forhold til hvilke målgrupper og på hvilke organisationsniveauer samt i forhold til hvilke type problemstillinger.

## EKSPERTISE

Ekspertise kan forstås som den dygtige brug af viden og erfaringer. Værdien af ekspertise er meget omstridt i coachingbranchen. Nogle mener, at coachen hverken er eller bør være ekspert. Det er derimod fokuspersonen, der er ekspert på sit eget liv. Hvis endelig coachen skal kaldes ekspert, er det på facilitering af læringsprocesser. Overfor dette synspunkt, som kan kaldes procescoaching, står et andet synspunkt, som kan kaldes ekspertcoaching. En del veluddannede coaches argumenterer eksempelvis for, at faglig viden og brancheerfaring ofte kan være fordele i forbindelse med coaching.

Psykologisk forskning understøtter primært ekspertcoaching-synspunktet, idet eksperter bl.a. er hurtigere til mønstergenkendelse (Eysenck & Keane, 1996). At arbejde med at spotte og ændre mønstre er et centralt element i coaching. Det er derfor ikke urimeligt at antage, at coaches med faglig ekspertise med en vis sandsynlighed hurtigere vil kunne komme ind til sagens kerne. I så fald kan det spare tid, anstrengelser og eventuelt penge på antallet af sessioner.

## KOMPETENCE

Der er i det hele taget ikke den store enighed om, hvad der kendetegner dygtige coaches. Især betydningen af uddannelsesmæssig baggrund og forskelle på metoder er til diskussion. Flere coachingforeninger har udviklet lister over egenskaber, som coaches efter deres mening bør besidde. Listerne er som regel uden tydelige referencer til dokumentation. Desuden mangler der coaching specifik forskning på området. Til gengæld viser forskning i professionelle samtaler, at der er meget store forskelle på, hvor dygtige professionelle samtalepartnere er. Forskellene mellem udøverne er væsentligt større end forskellene mellem forskellige metoder (Hougaard, 2004).



I coachingbranchen bliver coaches ofte omtalt som *enten gode eller dårlige*. I mange tilfælde er sandheden nok snarere "*både og*" – frem for enten eller – dvs. en coach kan både være god og dårlig afhængigt af sammenhængen. En coach kan eksempelvis klare sig godt i forhold til visse personer og/eller og problemstillinger og mindre godt i forhold til andre. Du kan derfor komme ud for at få anbefalet en coach, som du efterfølgende bliver skuffet over. Det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at vedkommende generelt er en dårlig coach.

## TEORIER OG METODER

Med hensyn til teorier og metoder har de fleste former for coaching hentet inspiration fra andre områder – herunder konsulentarbejde, træning, mentoring, counselling og psykoterapi. F.eks. er kognitiv coaching oprindeligt baseret på kognitiv adfærdsterapi. Systemisk coaching er oprindeligt baseret på systemisk parterapi, og løsningsfokuseret coaching er oprindeligt baseret på løsningsfokuseret korttidsterapi, etc. (Lavendt, 2006).

En coach bør til enhver tid kunne beskrive og forklare sine arbejdsmetoder, så fokuspersoner ved, hvad de går ind til. Det er i princippet ikke så vigtigt, hvad arbejdsmetoderne helt præcist kaldes (eller går ud på for den sags skyld). Mange udbydere går dog meget op i deres teoretiske og metodiske tilgang og fremhæver gerne forskellene til andre tilgange. Det at lægge vægt på forskellene – frem for de endnu større ligheder mellem forskellige coachingtilgange - fungerer som en måde at differentiere sig fra konkurrenterne på.

Nogle metoder er nemmere for forskere at undersøge end andre. Jo mere enkle og strukturerede metoderne er, jo nemmere er de at undersøge eksperimentelt. Konsekvensen er, at der produceres mere forskning om effekten af lige netop den type metoder – f.eks. kognitiv og løsningsfokuseret coaching. Det får nogle udbydere til fejlagtigt at konkludere, at de bedst undersøgte metoder også er de mest effektfulde metoder; men sådan behøver det naturligvis ikke at forholde sig. Som køber kan du på nuværende tidspunkt være græsk katolsk over for den enkelte udbyders teoretiske og metodiske tilgang. Du interesserer dig jo heller ikke for, hvilket boremaskinemærke din håndværker bruger – bare han er dygtig til det, han laver.

Desuden er der store overlap mellem forskellige coachingmetoder. I forskningslitteraturen taler man om fælles faktorer. De fælles faktorer drejer sig bl.a. om samarbejdet mellem udøver og fokusperson samt udøverens loyalitet over for sine arbejdsmetoder. De to faktorer forklarer den største del af effekten (hvis man ser bort fra fokuspersonens parathed og andre faktorer, forskere endnu ikke har været i stand til at udrede). Hvilken teknik, udøveren helt præcist benytter, er langt mindre vigtig (Wampold, 2001).

Vær opmærksom på, at selv metoder, der har videnskabelig dokumentation, sjældent virker på alle fokuspersoner. Der bør derfor ikke være tale om "one size fits all". Som tommelfingerregel kan man sige, at hvis metoden ikke umiddelbart virker, så prøv en anden. Det er ligesom, hvis du har forsøgt at tabe dig de sidste to år ved at melde dig ind i et fitnesscenter i januar måned, og det ikke har virket; så prøv noget andet frem for at gøre mere af det samme.

## FEEDBACK

Hvis metoderne ikke virker efter hensigten, er det vigtigt, at fokuspersonen giver coachen feedback. Psykologisk forskning viser, at systematisk indsamling og åben diskussion af feedback fra fokuspersoner markant kan forbedre effekten af professionelle samtaler (Lambert et al., 1998). Nogle coaches afstår fra at give feedback til deres fokuspersoner, fordi de har lært, at de skal stille spørgsmål i stedet for at give råd (eng. ask, don't tell). Andre coaches vælger derimod at bruge feedback som en del af deres repertoire - især over for ledere, der er omgivet af ja-sigere, og som konsekvens heraf bliver isoleret fra alternative synspunkter. For købere er det klart værd at gå efter coaches, der arbejder med at indsamle og give feedback pga. den markante effekt.

## MATCHING

Det er også værd at overveje matching. Matching vil sige at parre den enkelte coach med den enkelte fokusperson. For mange - især mellemstore virksomheder - indgår matching som en del af købsprocessen. Sandsynligvis fordi beslutninger om køb af coaching skyldes individuelle forespørgsler. Store organisationer derimod adskiller indkøb og matching (Arnott & Sparrow, 2004).

Nogle fokuspersoner har særlige præferencer i forhold til valget af coach – f.eks. i forhold til køn, alder, erfaring, arbejds måde, osv. Hvis der er tale om stærke præferencer, bør de respekteres, da professionelle samtaler, som lever op til den enkelte fokuspersons ønsker og idéer, er forbundet med større engagement, bedre selv vurderinger og bedre objektive resultater (Hester et al., 1990). Rekvirerer du coaches til andre, bør du overveje at vælge coaches med forskellige baggrunde og coachingstile, så den enkelte fokusperson bedre kan finde et godt match. Alternativt kan du lade den enkelte ansatte finde sin egen coach, som eventuelt kan godkendes.

Det at vurdere coachens personlige stil har i øvrigt en direkte virkning på forbedring af individuelle præstationsmål (Arnott & Sparrow, 2004). Mange købere vælger også coaches ud fra "cultural fit" – dvs. at den enkelte coach vil kunne arbejde godt i organisationen. Det er faktisk det fjerde vigtigste valgkriterium i en britisk markedsanalyse (Arnott & Sparrow, 2004).

## STRUKTUR

Det femte vigtigste valgkriterium er en struktureret tilgang. Det giver god mening, da strukturerede tilgange til coaching er forbundet med større økonomisk afkast (Arnott & Sparrow, 2004). Er økonomisk afkast et centralt mål for det enkelte coachingforløb, bør du som køber spørge ind til, om den enkelte coach arbejder ud fra en struktureret tilgang. Strukturen kan eksempelvis udgøres af en model og/eller en nedskrevet fremgangsmåde. Det typiske vil være en semistruktureret tilgang; men der findes alt fra fuldt strukturerede til helt ustrukturerede tilgange.

## TIDSHORISONT

I forhold til effekt er det også værd at bemærke, at store dele af effekten i forbindelse med professionelle samtaler typisk finder sted inden for den første måneds tid – endda uanset hvor mange sessioner der er tale om. Hvis effekten udebliver, kan det tolkes som et dårligt varsel i forhold til udbyttet af forløbet (Babor & Del Boca, 2003).

## SPØRGSMÅL TIL EFFEKT

Emneområde	Spørgsmål
Kvalitet	Hvordan sikrer du kvaliteten af din coaching?
Forudsætninger for at få udbytte af coaching	Hvilke forudsætninger skal en fokuspersone leve op til, for at du kan coache ham/hende?
Repertoire	Udbyder du andre ydelser ud over coaching? Hvilke?
Træning	Må vi se dokumentation for dine coachingkvalifikationer?
Uddannelse	Hvad er din faglige uddannelsesbaggrund? Hvor lang er din coachinguddannelse, hvis man omregner den til antal dages fuldtidsarbejde? Hvornår har du sidst efteruddannet dig? I hvad?
Uddannelses titler og anerkendelse	Er din uddannelses titel anerkendt af offentlige sundhedsmyndigheder, universiteter og/eller forsikrings selskaber? Hvilke?
Certificeringer	Er du certificeret? Hvad er de specifikke krav til din certificering?
Evidensbaseret coaching	Er din coaching baseret på forskning? Hvilken? Hvordan?
Erfaring	Hvor mange timers coaching har du gennemført? I hvilke type organisationer? I hvilke brancher? I forhold til hvilke målgrupper? På hvilke organisationsniveauer? I forhold til hvilke type problemstillinger? Har du ledelseserfaring? Hvor mange år?
Ekspertise	På hvilke områder har du faglig ekspertise? I kraft af hvad?
Kompetence	Har du særlige specialer eller spidskompetencer i forhold til coaching? Hvilke?
Teorier og metoder	Hvilke teorier arbejder du ud fra? Hvilke metoder anvender du? Hvordan?
Feedback	Indsamler du systematisk feedback? Hvordan?
Match	Hvilke fokuspersoner svinger normalt bedst med dig?
Struktur	I hvor høj grad er din coaching struktureret? Ud fra hvad? (Model, fremgangsmåde, etc.)
Tidshorisont	Hvor hurtigt kan vi forvente at se resultater?

*Tekstboks 1.*

### 3. HVORDAN SIKRER DU DIG BEDST MULIGT?

Som køber sikrer du dig bedst muligt ved at lave en skriftlig kontrakt, ved at sprede risikoen over flere coaches og ved at være opmærksom på faresignaler – herunder store løfter og garantier for udbyttet. Vælg en coach med erhvervsansvarsforsikring, medlemskab af en coachingforening med et klagesystem, etisk opmærksomhed, tilstrækkelig viden og kontekstforståelse til at vurdere risici, supervision og et klart defineret kompetenceområde; og helst en coach som henviser – f.eks. ved multiple relationer. Det vil tilsammen give dig den største sikkerhed.

#### LOVGIVNING

Størstedelen af coachingmarkedet er på nuværende tidspunkt ikke reguleret. Herhjemme er coaching udført af psykologer dog underlagt psykologloven. I coachingbranchen er der en vis bekymring over for regulering via national lovgivning og/eller EU-lovgivning. Mange coachingforeninger vil hellere selv være med til at definere standarderne, deres medlemmer skal praktisere under; men indtil videre har foreningerne ikke været i stand til at opnå enighed om fælles standarder. Manglen på lovgivning og fælles standarder betyder, at du som køber bør sikre dig på andre måder – f.eks. i form af en klar skriftlig kontrakt, ansvarsforsikring, mv.

#### ANSVAR OG FORSIKRING

En del coaches går ud fra, at de ikke har noget rådgiveransvar, idet de primært stiller spørgsmål og undlader at give råd (eng. ask, don't tell); men da der sker betaling for ydelsen, og da arbejdet udføres i professionelt regi, må det kunne forventes, at der er et ansvar forbundet hermed. Betegnelsen "professionelt ansvar" er i den forbindelse mere dækkende end rådgiveransvar. Professionelt ansvar dækker eksempelvis ansvar for selve arbejdspræstationen, "behandlingsfejl", der medfører personskaade og fejlagtig rådgivning.

Coachen bør på forhånd præcisere sit ansvar ved at beskrive det arbejde, han/hun påtager sig og typisk også det, han/hun ikke arbejder med. Vidtgående ansvarsfraskrivelse fra coachens side kan sidenhen underkendes af domstolene. Hvis en samtale giver anledning til et valg mellem flere løsninger, bør det tydeligt fremgå i en skriftlig kontrakt, hvem der har ansvaret for valget. Coachen bør ligeledes sikre sig, at der bliver talt om både fordele og ulemper ved de forskellige løsningsforslag. Hvis fokuspersonen vælger en risikofyldt løsning, bør coachen sikre sig, at de får talt om de risici, den valgte løsning kan indebære.

For at sikre den bedst mulige beskyttelse bør du vælge coaches, der har en erhvervsansvarsforsikring. Ud over beskyttelse signalerer erhvervsansvarsforsikringen en seriøsitet fra den enkelte udbyders side. Bed eventuelt om at se policen.

## KONTRAKT

I tillæg til en forsikring bør der i også foreligge en skriftlig kontrakt i forbindelse med eksterne coachingforløb. En coachingkontrakt kan eksempelvis indeholde følgende oplysninger (tilpasset fra Jarvis, 2004):

- Hvem kontrakten vedrører – f.eks. rekvirenten, de(n) ansatte, coachingudbyderen og coachen(e)
- Forventede resultater og eventuelle risici
- Etiket/forventet adfærd
- Tidspunkter, mødefrekvens, mødernes længde og sted
- Fortrolighed, tilbage rapportering og informationsflow
- Eventuel brug af eksterne ressourcer
- Betalingsoversigt med klare anvisninger af betalingstidspunkter, og hvad honorarer præcist inkluderer
- Hvordan yderligere vederlag håndteres – f.eks. diverse udgifter
- Eventuelt hvordan arbejdet bliver evalueret og i så fald ud fra hvilke evalueringskriterier
- Hvis der er tale om en større udbyder, bør de enkelte coaches identificeres i kontrakten. Efterfølgende udskiftninger bør kun kunne foretages efter aftale med kunden
- Rammer – herunder roller, ansvarsfordeling, grænser og tidsrammer
- Håndtering af individuelle ønsker om flere ydelser, som skal godkendes af kunden
- Afgørelser fra kontrakten som skal diskuteres og aftales skriftligt
- Hvordan coachingen afsluttes (uanset hvem der vælger at afslutte den), alternativer hvis samarbejdsrelationen ikke fungerer og honorarer i forbindelse med aflysning

### *Tekstboks 2.*

Ud over en skriftlig kontrakt er det også vigtigt, at coach og fokusperson får afstemt forventninger – især i forbindelse med opstarten på et coachingforløb.

## FORTROLIGHED OG AKTINDSIGT

Coachingforløb med eksterne coaches indebærer som hovedregel fortrolighed, hvis andet ikke på forhånd er aftalt. Af og til opstår der et dilemma, når en rekvirent, som har betalt for en ansats coachingforløb, af gode grunde ønsker at vide om organisationen får værdi for pengene. Nogle coaches nægter i den forbindelse pga. deres tavshedspligt at give en tilbagemelding, mens andre coaches er villige til eksempelvis at rapportere tilbage, om 1) fokuspersonen dukker op til coachingssessionerne, og 2) om der er fremskridt i forløbet. Dilemmaet bør så vidt muligt undgås ved på forhånd at lave klare aftaler, som alle parter er indforstået med.

Eventuelle noter fra coachingsamtalerne er naturligvis også fortrolige; men den enkelte fokusperson kan bede om lov til at se coachens noter. Køber du coaching hos en autoriseret psykolog, har

fokuspersonen faktisk *ret* til aktindsigt. Psykologen skal desuden opbevare sine optegnelser i mindst tre år. Andre coaches kan være underlagt andre regler – f.eks. hvis de er medlem af en coachingforening.

#### MEDLEMSKAB AF EN COACHINGFORENING

Der findes en række coachingforeninger, som coaches kan være medlem af. Herhjemme drejer det sig bl.a. om European Mentoring and Coaching Council (EMCC), International Coaching Community (ICC), International Coach Federation (ICF) og Selskab for Evidensbaseret Coaching (SEBC), etc. Organiseringsgraden i coachingbranchen er imidlertid forholdsvis lav. Hovedparten af de coachuddannede i Danmark er således *ikke* medlemmer af en coachingforening.

Foreningerne har forskellige optagelseskrav. Nogle foreninger optager alle interesserede, mens andre foreninger kræver uddannelse gennem bestemte udbydere, for at en coach kan blive medlem. Nogle coaches melder sig ind for at blive blåstemplet. Andre melder sig ud for at undgå spam fra det, de betragter som pengemaskiner og/eller "pyramidespil", hvor de først tilkomne scorer kassen på at efteruddanne de nytilkomne.

Medlemskab af en coachingforening er ikke nogen kvalitetsgaranti, men det signalerer en vis form for seriøsitet fra den enkelte coach' side. Medlemmer har som regel adgang til formelle efteruddannelser og er underlagt etiske kodeks. Desuden har foreningerne i mange tilfælde klageinstanser. Alt i alt kan du som køber betragte det som et plus, hvis en coach er medlem af en coachingforening, men ikke som noget minus, hvis vedkommende har valgt ikke at være medlem.

#### ETIK

Som i alle andre brancher findes der desværre også brodne kar i coachingbranchen. Pga. den hårde konkurrence blandt udbydere af coaching kan sultne coaches fristes til at vægte økonomi over etik. Bl.a. derfor findes der etiske kodeks, som har til hensigt at beskytte fokuspersoner, rekvirenter, coaches, coachingforeninger, mv.

De fleste coachingforeninger har nedskrevne etiske kodeks, som ofte kaldes etiske regelsæt. Fagforeningen Dansk Psykolog Forening er for mange år siden gået bort fra sådanne regelsæt og arbejder i stedet med etiske retningslinjer, da det er umuligt at forudse og lave regler for alle tænkelige situationer, udøvere kan komme i. I stedet forventes det, at den enkelte udøver er i stand til at gøre sig etiske overvejelser ud fra en række retningslinjer.

Typiske problemstillinger, som kan opstå i forbindelse med coaching, er f.eks. rollekonflikter ved coaching af flere personer på samme arbejdsplads; manglende viderehenvielse af fokuspersoner med problemstillinger uden for coachens kompetenceområde; mål og indhold i coachingforløb, når fokusperson og rekvirent ser forskelligt på problemstillingen; balance mellem fortrolighed og tilbagerapportering til rekvirenten; coaching af fokuspersoner, som ender med at sige op; osv.

Ikke alle coaches er lige godt skolet i etik, da mange coachinguddannelser lægger mere vægt på tekniktræning end træning i etiske overvejelser. Som køber kan du derfor ikke forvente, at alle coaches er lige opmærksomme på de etiske dilemmaer, der kan opstå i forbindelse med coaching. Du kan betragte det som et plus, hvis en coach forpligter sig til at overholde et nedskrevet etisk kodeks – typisk i forbindelse med medlemskab af en coachingforening. Det er dog ikke nogen garanti for forbrugersikkerhed. Som køber er du bedre sikret, hvis coachen i sit skriftlige informationsmateriale eller gennem mundtlig forventningsafstemning oplyser om, hvordan eventuelle etiske dilemmaer vil blive tacklet. Derved signalerer coachen en etisk opmærksomhed.

#### KLAGEMULIGHED

Går noget galt, er klagemulighederne i coachingbranchen desværre ikke optimale. Branchen har ikke en samlet klageinstans. Som køber er du derfor bedst sikret, hvis den enkelte coach er medlem af en forening med et formelt klagesystem. For coaching psykologer gælder der særlige regler, fordi de er underlagt psykologloven. Bliver du coachet af en autoriseret psykolog, kan du klage til Psykolognævnet under Socialministeriet. Bliver du derimod coachet af en psykolog, som ikke er autoriseret, kan du klage til Dansk Psykolog Forenings etikudvalg, hvis coaching psykologen vel at mærke er medlem af fagforeningen.

Det er meget begrænset, hvilke sanktionsmuligheder foreningerne råder over. Det vil normalt kun dreje sig om advarsler, fratagelse af certificering eller udelukkelse af den enkelte forening. Vær opmærksom på, at nogle foreninger – f.eks. ICF Denmark - har et klagesystem, der reelt aldrig har været i brug. Der er heller aldrig nogen psykologer, der har mistet deres autorisation.

#### RISICI

Uanset om klagesystemerne fungerer eller ej, er der reelle risici forbundet med at modtage coaching eller andre former for hjælp. Ifølge Journal of the American Medical Association er læger den tredjestørste dødsårsag i USA som følge af unødvendige operationer, forkert medicinering, andre fejl, infektioner og negative bivirkninger (Starfield, 2000). På samme måde laver coaches sandsynligvis også "skader" på deres fokuspersoner som følge af unødvendige sessioner, forkert hjælp, andre fejl, komplikationer og uintenderede konsekvenser.

Hertil kommer, at en række undersøgelser har dokumenteret, at mellem 25-50 % af de personer, som henvender sig for at modtage coaching, har symptomer på klinisk diagnosticerbare sygdomme – f.eks. angst og depression (Berglas, 2002; Green, Grant & Rynsaardt, 2007). Det er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at de ikke kan coaches; men det betyder, at den enkelte coach bør være godt klædt på for ikke at risikere at gøre ondt værre.

Køber du coaching til andre, og er du på nogen måde i tvivl om, hvor alvorlige problemstillinger der er involveret, bør du prioritere sikkerhed højt og vælge en udbyder, med en relevant faglig uddannelse. Dvs. en udbyder med tilstrækkelig viden til at kunne vurdere, hvad det drejer sig om, hvor alvorligt det er, og som kan håndtere det, hvis det viser sig at blive et problem.

## VIDEN

Betydningen af viden er meget omstridt i coachingbranchen. Nogle mener, at det er en fordel for coaches at være ikke-vidende (eng. not knowing) ud fra en idé om, at det gør den enkelte coach i stand til at stille spørgsmål, som er upåvirket af forhåndsantagelser. Andre mener derimod, at det er en fordel for coaches at have relevant faglig viden, og at coaches desuden aldrig kan arbejde "ateoretisk". Med andre ord vil den enkelte coach' antagelser altid påvirke samtalen. Har coachen ikke relevant faglig viden om området, vil samtalen blot blive påvirket af hans/hendes uvidenhed og fordomme.

Uanset hvem der har ret, er der mange andre fordele forbundet med at have faglig viden, og en lang række ulemper ved at være uvidende. Faglig viden sætter eksempelvis den enkelte coach i stand til at navigere inden for et arbejdsfelt – f.eks. i forhold til spilleregler og udsagte forventninger. Med relevant viden kan en coach desuden bedre vurdere, om en fokuspersons mål er hensigtsmæssige. Teoretiske begreber hjælper også den enkelte coach med at forstå komplekse sammenhænge, som derved bliver mere gennemskuelige og håndterbare. Teorier udpeger ligeledes de forhold, som coachen skal være opmærksom på. Samtidig øger teorier coachens ordforråd og sætter ham/hende i stand til at navngive, beskrive og i nogle tilfælde endda forklare fokuspersonens problemstillinger. Teoretiske begreber muliggør også coachens analyse af problemstillingerne. Har coachen tilmed kendskab til flere teorier, bliver det nemmere at få overblik, se problemstillingerne fra flere forskellige vinkler og arbejde på en mere fleksibel og velinformeret måde. Frem for at levere en standardydelse baseret på indlærte spørgsmål, kan coachen, der ved hvorfor han/hun gør, som han/hun gør, formulere nye spørgsmål, der er tilpasset fokuspersonen eller vælge andre teknikker, når spørgsmål ikke er den rette teknik. Relevant faglig viden sætter også den enkelte coach i stand til at videndele, udpege løsningsmuligheder og om nødvendigt komme med hjælpsomme forslag. Alt i alt vil den enkelte coach' viden kunne forbedre fokuspersonens beslutningsgrundlag – især i de tilfælde hvor fokuspersonen i udgangspunktet ikke selv har den tilstrækkelige viden.

Der er ligeledes en række ulemper forbundet med uvidenhed. Coaches der ikke ved, hvad de ikke ved, ser desværre ikke altid hullerne i isen. De risikerer derfor at falde igennem. Sker det, er det uheldigt, hvis de heller ikke ved, hvordan de skal håndtere situationen. I værste fald risikerer de at gøre tingene værre.

Hvorom alt er, er der dog ikke nogen tvivl om, at coaching uden relevant faglig viden kan lade sig gøre og endda skabe gode resultater i mange sammenhænge. Der er til gengæld heller ikke nogen tvivl om, at mange købere foretrækker coaches med relevant faglig viden og erfaringer. Alt andet lige er du som køber bedre sikret ved at engagere en coach, der ved, hvad han/hun laver.

## KONTEKSTFORSTÅELSE

I forhold til viden og erfaring er det også en fordel, at de coaches, som retter deres ydelser mod arbejdsmarkedet, har forretnings- og organisationsforståelse. Manglende kontekstforståelse kan tit forekomme hos coaches, som for nylig har foretaget et brancheskift og derfor mangler erfaringer. Det skaber af og til udfordringer i forhold til aftaler, forventninger, samarbejde, leverancer, mv. Disse udfordringer kan bl.a. mindskes ved hjælp af supervision.



## SUPERVISION

Mange coachingforeninger anbefaler, at deres medlemmer modtager supervision. Formålene hermed er at opnå kvalitetssikring og forbrugersikkerhed. Supervision indebærer, at den enkelte coach tager sig tid til at reflektere over sit arbejde og har mulighed for at diskutere svære cases med en supervisor. Forskning viser, at de fleste professionelle samtalepartnere bliver dygtigere af at modtage supervision, men der er desværre også nogle, som bliver dårligere (Hougaard, 2004). Det betyder, at supervision kan fortolkes som et tegn på kvalitet og forbrugersikkerhed, men ikke som nogen garanti herfor. For dig som køber, er det måske mere interessant, om coachen får supervision nu – og dermed potentielt på din case – frem for hvor megen supervision coachen tidligere har modtaget.

## KOMPETENCEOMRÅDE

Mens supervision anbefales, er det et krav i stort set samtlige coachingforeningers etiske kodeks, at coaches skal arbejde inden for deres kompetenceområde. Begrebet kompetenceområde bliver sjældent defineret entydigt, men skal som regel forstås som det, coachen er uddannet til, er trænet i og har erfaring med. Coaching er en samtalemethode, der kan anvendes i et utal af sammenhænge. Desværre forveksler nogle coaches metodens store anvendelsesområde med deres eget, mere begrænsede kompetenceområde. Blot fordi coaching som samtalemethode egner sig til en lang række opgaver, er det naturligvis ikke ensbetydende med, at den enkelte coach er kvalificeret til at påtage sig alle opgaverne.

Vil du som køber være i sikre hænder, bør du vælge en udbyder med en relevant faglig uddannelse, træning og erfaring. Drejer det sig f.eks. om stresscoaching, er det af hensyn til fokuspersonens sikkerhed en fordel, at vedkommende enten selv har forstand på stress, eller at coachen har en relevant faglig uddannelse og erfaring inden for området; ellers risikerer du, at der bliver tale om et uoplyst coachingforløb, som i værste fald kan forværre situationen.

Coachingforeningerne opfordrer deres medlemmer til at kende og være opmærksomme på deres egne og deres metoders begrænsninger samt at søge professionel hjælp og støtte i vanskelige situationer. Coaches opfordres også til at være ærlige og præcise, når de beskriver deres kompetencer. Det er nogle af de kendetegn, du som køber kan kigge efter, når du skal vælge en eller flere coaches.

## HENVISNINGER

Når coaches får kendskab til alvorlige problemstillinger, som ligger uden for deres kompetenceområde, bør de henvise deres fokuspersoner til andre professionelle. Desværre er mange coaches dårligt klædt på til at spotte alvorlige problemer, da der sjældent afsættes megen tid på coachingkurser til f.eks. undervisning i symptomer på psykiske lidelser.

Som køber er det en fordel, hvis den enkelte coach du vælger, har et netværk af andre coaches, konsulenter, rådgivere, psykologer, psykoterapeuter og psykiatere, som han/hun kan henvise til. Henvisninger kan enten ske ved første henvendelse, efter første samtale, undervejs i et forløb eller efter

forløbet. Ideelt set bør coachen facilitere overgangen til andre professionelle. Nogle gange kan coaching og f.eks. behandling foregå samtidig. Andre gange insisterer en af de professionelle parter på, at den ene aktivitet skal afsluttes før, den anden aktivitet kan gå i gang.

#### ANTALLET AF RELATIONER OG LEVERINGSSIKKERHED

En coach bør ligeledes henvise til andre coaches, hvis der er tale om multiple relationer. For eksterne coaches er det naturligvis attraktivt at lave mersalg. Det kan f.eks. ske ved succesfuldt at coache en leder, som efterfølgende bestiller coachingforløb til flere af sine medarbejdere. Pas på med at sætte én udøver til at coache flere personer, der til daglig arbejder sammen, da det kan give problemer med at opretholde fortroligheden. Normalt bliver det betragtet som god etik, at coachen henviser til andre coaches, hvis der på nogen måde kan blive tale om en rollekonflikt.

Er tale om flere fokuspersoner, kan det alene af hensyn til leveringssikkerhed være en fordel at vælge en større udbyder eller flere udøvere organiseret i netværk. I tilfælde af længerevarende sygdom eller orlov vil de kunne stille med en erstatning.

#### LØFTER OG GARANTIER

En anden måde at sikre dig på som køber, er ved at bruge din kritiske sans. I coachingbranchen findes der mange lykkeriddere og enkelte charlataner. Lyder et tilbud for godt til at være sandt, er det sandsynligvis også. Eksempelvis afhænger størstedelen af effekten af coaching af fokuspersonen og dernæst af forholdet mellem fokuspersonen og coachen. Det er derfor ikke muligt for coaches at give garantier for udbyttet. Gør en coach det alligevel, er det ganske enkelt utroværdigt.

Mange etiske kodeks forbyder coaches at opmuntre deres kunder til urealistiske forventninger. Siden det er nødvendigt at skrive i etiske kodeks, er det nærliggende at antage, at det rent faktisk forekommer. I en australsk undersøgelse af coachingbranchen vurderer forskere, at udbydernes selvpromoverende udtalelser generelt var flamboyante, men at kun få var decideret uhyrlige (Grant & O'Hara, 2006). Da der stadig mangler megen forskning, må udbydere af coaching langt hen ad vejen selv lægge hovederne på blokken for løfterne i deres markedsføringsmateriale.

#### FARESIGNALER

En række forhold kan betragtes som faresignaler i forbindelse med køb af coaching. Jo flere faresignaler du registrerer, jo mere bør du tage dig i agt.

Emneområde	Faresignaler
Ansvar	Uklar ansvarsfordeling og fralæggelse af ansvar
Bindinger	Bindinger før du har "set varen"
Erfaring	Manglende erfaring – især hvis coachen tilsyneladende ikke engang er klar over, at det i nogle tilfælde kan være et problem
Etik	Manglende etiske overvejelser
Forsikring	Manglende erhvervsansvarsforsikring
Fortrolighed	Manglende fortrolighed – f.eks. hvis coachen nævner tidligere fokuspersoner ved navn
Garantier	Garantier for udbytte
Gennemsigtighed	Uigennemsigtighed – f.eks. hvis du får uklare eller undvigende svar på direkte spørgsmål, eller hvis coachen er svær at blive klog på
Henvisninger	Få eller ingen henvisninger – f.eks. hvis coachen normalt ikke henviser til andre professionelle
Kompetence-område	Uklart kompetenceområde - f.eks. hvis coachen tilsyneladende ikke kender sine begrænsninger og kan arbejde med alt og ingenting
Kontekstforståelse	Manglende forståelse for fokuspersonens arbejdssammenhæng – f.eks. manglende forretningsforståelse, eller hvis coachen for nylig har foretaget et brancheskift
Kontrakt	Manglende eller mangelfuld kontrakt
Løfter	Løfter om guld og grønne skove
Metode	Ude af stand til at beskrive og forklare sin metode
Overfladiskhed	Udokumenterede påstande og brug af buzzwords, som coachen ikke kan uddybe
Relationer	Multiple relationer – f.eks. til både leder og medarbejdere i samme afdeling
Risici	Meget risikovillig grænsende til overmodig og i hvert fald uforsigtig
Skråsikkerhed	Manglende ydmyghed, smart i en fart og den fixer vi lige-holdning
Tidshorisont	Udebleven effekt efter den første måned
Tilpasning	Ude af stand til eller uvillig til at tilpasse sin metode til den enkelte fokusperson eller organisation
Træning	Ingen eller begrænset træning
Uddannelse	Manglende eller irrelevant faglig uddannelse
Viden	Tegn på uvidenhed
Ære	Hurtig til at tage æren for kunders succes
Økonomi	En sulten coach – f.eks. lidt for ivrig efter at få opgaven eller nedgørende omkring andre (brødnid)

*Tekstboks 3.*

## SPØRGSMÅL TIL FORBRUGERSIKKERHED

Emneområde	Spørgsmål
Lovgivning	Er din serviceydelse dækket af lovgivning? Hvilken?
Ansvar og forsikring	Har du en erhvervsansvarsforsikring? Må vi se policen?
Kontrakt	Må vi se et eksempel på en af dine tidligere coachingkontrakter?
Fortrolighed og aktindsigt	Hvad forstår du ved fortrolighed? Er der mulighed for aktindsigt?
Medlemskab af en coachingforening	Er du medlem af en brancheforening? Hvorfor/hvorfor ikke?
Etik	Hvilke etiske overvejelser gør du dig typisk i forbindelse med coaching?
Klagemulighed	Hvilke muligheder er der for eventuelt at klage over din ydelse?
Risici	Hvordan vurderer du, om et problem er for alvorligt til, at du vil coache en person? Hvordan håndterer du den slags situationer?
Viden	Hvilken faglig viden har du om de problemstillinger, vores ansatte har brug for hjælp til?
Kontekst-forståelse	Hvordan bidrager din coaching til vores organisation?
Supervision	Modtager du coaching/supervision? Af hvem? Hvor ofte?
Kompetence-område	På hvilke områder har du både faglig uddannelse, metodisk træning og praktisk erfaring?
Henvisninger	Hvilke fokuspersoner/problemstillinger henviser du videre? Hvem henviser du typisk til?
Antallet af relationer og leverings-sikkerhed	Har du tidligere coachet flere personer fra samme virksomhed? Hvilke relationer havde de til hinanden? Hvad sker der, hvis du bliver syg/forhindret i at coache?
Løfter og garantier	Hvad kan du tilbyde/love/garantere?
Faresignaler	Er der noget kritisk, vi bør vide om dig som coach?

*Tekstboks 4.*

#### 4. HVORDAN FÅR DU MEST VÆRDI FOR PENGENE?

Du kan få mest værdi for pengene ved afprøve forskellige coaches og/eller ved at få nogen anbefalet. Undersøg eventuelt deres resultater og referencer samt forhold som skalerbarhed, pris, muligheder for rabat og praktiske forhold. Indhent flere tilbud, og strukturer gerne købsprocessen. Søg eventuelt rådgivning, og sørg for at evaluere udbyttet.

## UDBYTTE AF COACHING

Videnskabelige undersøgelser dokumenterer, at fokuspersoner og organisationer kan opnå mange forskellige former for udbytte af coaching. Det drejer sig bl.a. om forbedret beslutningstagning, større commitment i forhold til mål, bedre målopnåelse, resultater, trivsel, håb, selvtillid, mental robusthed, mental sundhed, forbedret helbred, højere livstilfredshed, forbedret selvkontrol, færdigheder, samarbejdsadfærd, beherskelse af omgivelserne, håndtering af organisatorisk forandring, mindre ængstelse, stress, udbrændthed og depression samt færre helbredsgener (Grant, 2009). I forhold til return on investment (ROI) findes der kun ganske få undersøgelser, som er udført af uafhængige forskere (se eventuelt Dagley, 2006; Feggetter, 2007). Generelt viser undersøgelserne, at investeringerne i coaching er pengene værd og mere til.

## AFPRØVNING

Den klart bedste måde at afgøre, om en bestemt coach er pengene værd og lever op til dine krav og forventninger, er ved at indlede et almindeligt coachingforløb og prøve mindst én session. Det vil give et meget bedre beslutningsgrundlag end stort set alle andre oplysninger tilsammen. Er du ikke villig til at bruge tid og penge på en prøvesession, kan du i stedet gøre som mange andre købere og gå efter anbefalinger, tidligere resultater, mv.

## ANBEFALINGER

Anbefalinger fra andre er den mest udbredte måde at finde coaches på. Herefter kommer tidligere kendskab, professionelle netværk, informationssøgning og coachingforeninger (Arnott & Sparrow, 2004). Anbefalinger kan give dig uvurderlig information, men vær opmærksom på, at det er utroligt svært at vurdere, om en coach og en fokuspersion vil svinge sammen. Det er som at spå om, hvem dine venner/veninder vil blive forelsket i. Kemi er meget individuel - og i øvrigt én af de allervigtigste faktorer bag outcomes i professionelle samtaler (Hougaard, 2004). Kemi kan stort set kun afgøres ved, at coachen og fokuspersionen taler sammen.

## RESULTATER OG REFERENCER

Det næst mest udbredte kriterium for valg af coach ifølge en britisk markedsundersøgelse er coachens resultater – og herunder beviser på succes, referencer og omdømme (Arnott & Sparrow, 2004). Et godt bevis på succes er f.eks. anbefalinger fra tidligere kunder. Mange coachingudbydere lægger desuden referencer ud på deres hjemmesider. Andre udbydere vælger pga. fortrolighed eller pga. konkurrenceforhold ikke at lægge referencer ud på nettet, men er villige til at fremsende dem. Endnu andre – f.eks. en del psykologer – kunne ikke i deres vildeste fantasi drømme om at videregive referencer, idet de er underlagt en lovbestemt tavshedspligt.

Hvis du direkte beder den enkelte udbyder om kontaktoplysninger på tidligere fokuspersoner, så du selv kan indhente referencer, kan du forvente, at coachen henviser dig til kunder, som han/hun har en god

relation til. Du bør derfor forberede nogle kritiske spørgsmål for ikke kun at få en anprisning af coachens mange kvaliteter.

## SKALERBARHED

Har du brug for mere end én coach, er det fristende at vælge et større konsulentfirma som udbyder. Desværre risikerer du derved at få både dygtige og mindre dygtige konsulenter med i købet. Et alternativ er at vælge selvstændige konsulenter organiseret i netværk eller at vælge coaches fra en lang række enkeltmandsvirksomheder. Uanset hvad du vælger, bør du håndplukke dine coaches for at få mest mulig værdi for pengene.

## PRIS

For at få værdi for pengene er det også værd at undersøge, hvor lang tid en session varer. En individuel coachingsession varer typisk omkring en times tid, men kan variere fra 30 minutter til tre timer afhængigt af den enkelte udbyder. Coachingpriser angives ofte som sessionspriser eller timepriser. Vær opmærksom på, at timepriser kan dække over såkaldte "timer" på kun 45 minutter.

Den billigste form for coaching er gratis prøvesessioner; men det er som regel et dårligt tegn. Det kan f.eks. være en nybegynder, der mangler kunder; eller det kan være en mere erfaren coach, som er villig til at lave ikke-fakturerbare ydelser, hvilket de betalende kunder ofte må dække via en højere timepris. Nogle nybegyndere vælger at sænke deres pris eller forlænge sessionernes varighed for derved at blive konkurrencedygtige. Psykoterapeuter, som bevæger sig ind i coachingbranchen, er som regel også i den lave prisende. I den lidt dyrere ende finder du de mange små selvstændige konsulenter, som ofte vælger at lægge deres timepriser lidt under de store, veletablerede konsulentfirmaers prisniveau. De kendte konsulenthuse har som regel de dyreste timepriser – uanset om coachingen udføres af den erfarne eller den mindre erfarne konsulent. Nogle enkelte konsulenter tilbyder også "no gain no pain" mod at få en procentdel af meromsætningen, hvis coachingen er succesfuld. Det er klart den dyreste løsning.

Alt i alt afspejler prisen ikke nødvendigvis kvaliteten af coachingen. I nogle tilfælde hænger prisen mere sammen med markedsføring og andre forhold, som er mere eller mindre irrelevante i forhold til den enkelte købers interesser.

## RABAT OG BINDINGER

Nogle udbydere tilbyder forskellige former for rabat – f.eks. rabat på coaching i forbindelse med køb af kurser, mængderabat på coachingsessioner, etc. Titursklippekort er et eksempel på mængderabat. Skal en fokuspersion bruge alle ti sessioner, er det en fordel at købe et klippekort; men er fokuspersionen kun interesseret i nogle få sessioner, kan bindinger på x antal sessioner være en ulempe. Du kan eventuelt undersøge om fokuspersionen kan forære klip væk til andre, hvis vedkommende ikke selv skal bruge dem alle sammen.

Vær dog opmærksom på, at mental træning på nogle måder minder om fysisk træning. Man taber sig ikke ved at gå ned i fitnesscenteret en enkelt gang og få instruktøren til at vise sig, hvordan man bruger maskinerne. Vægttab kræver, at man kommer ned og træner i en længere periode. På samme måde vil mange problemer og udfordringer, fokuspersoner kan tage op i coaching, kræve adfærdstræning, når først fokuspersonerne har opnået den nødvendige indsigt. Nogle fokuspersoner vælger at afslutte coachingforløb for at spare tid og/eller penge, når de har fundet løsningerne på deres problemer eller udfordringer. Det svarer groft sagt til at stoppe, når man har lært at bruge træningsmaskinerne. Desværre er det ikke nok at finde løsningerne. De skal også implementeres, hvilket som regel er den sværeste del af et udviklingsforløb. Hvis du vil øge sandsynligheden for, at fokuspersoner opnår adfærdssændringer og derigennem værdi for pengene, kan bindinger på et bestemt antal sessioner faktisk være en fordel.

## PRAKTISKE FORHOLD

Coaching kan i princippet foregå hvor som helst, så længe det blot er muligt at tale fortroligt sammen. De fleste coaches tilbyder coaching i deres egne lokaler. Mange er også villige til at tage ud til deres kunder – især hvis det drejer sig om flere coachingsessioner samme dag. Nogle coaches opkræver ikke betaling for transporten. Andre coaches gør det, og endnu andre opkræver betaling for både transport og arbejdstid brugt på transport.

Coaching kan også foregå over telefonen, hvilket sparer transporttid; men det giver til gengæld coachen færre muligheder for at aflæse kropssprog og dele sine papirer – f.eks. modeller og skemaer, etc. Telefoncoaching er meget udbredt i lande med store geografiske afstande. Er geografisk dækning et behov kan det enten klares via telefoncoaching eller ved at vælge en stor udbyder, et netværk af udbydere eller flere enkeltmandsvirksomheder.

Af andre praktiske forhold, som kan have betydning i forbindelse med valg af coach, er f.eks., hvor hurtigt fokuspersonen kan få en tid, om der er mulighed for kontakt mellem sessionerne, hvor hurtigt coachen besvarer henvendelser, og de sprog som coachingen kan foregå på.

## SHOPPING

Vælg coach, som du vælger håndværker. Indhent gerne flere tilbud og vælg et eller flere af dem. Hvis du ikke er tilfreds med den måde, arbejdet bliver udført på, så find nogle andre udbydere. Lyt til din mavefølelse, når du skal vælge. Forskning viser, at komplekse beslutninger bør træffes intuitivt, hvis du ønsker at opnå den største tilfredshed med beslutningen (Schwartz, 2004). Hvis du er i tvivl, så er du ikke i tvivl. Find en anden coach. Det er tilladt at shoppe rundt i forbindelse med købsprocessen.

## KØBSPROCESSEN

Selve købsprocessen kan eventuelt inddeles i en række trin: 1) vurdering af behov for coaching, 2) udvælgelse af de kriterier, du vil lægge vægt på og de spørgsmål, du vil stille potentielle leverandører, 3) skriftlig screening af potentielle leverandører ud fra de vigtigste kriterier, 4) invitation af udvalgte coaches til et møde og fremsendelse af yderligere oplysninger – f.eks. som svar på et spørgeskema, 5) semistruktureret interview, 6) udvælgelse af coach/coaches, 7) møde mellem den enkelte coach og fokuspersion.

## RÅDGMNING

Er der tale om en stor investering, og har I ikke kompetencerne inhouse, kan det være en fordel at engagere en rådgiver til at kvalificere købsprocessen. En del erfarne konsulenter med coachingbaggrunde vil kunne rådgive i forbindelse med køb af coaching. En rådgiver kan eksempelvis udpege de bedste køb og måske endda forhandle priserne ned. Samtidig kan et samarbejde med en dygtig rådgiver fungere som sidemandsoplæring af ansatte, der i fremtiden selv kan stå for køb af coaching.

## EVALUERING

Selv efter du har foretaget et køb, kan der være yderligere værdi at hente ved at evaluere ydelserne. Ifølge en dansk markedsundersøgelse foretages der ingen evaluering i forbindelse med 37 % af alle coachingforløb (The Coaching Company et al., 2005). I betragtning af hvor mange penge der bruges på coaching, er det tankevækkende, at der ikke evalueres mere. En lang række metoder kan anvendes til at vurdere effektiviteten af coachingforløb - heriblandt feedback fra fokuspersionerne, udviklingssamtaler, feedback fra coachene, målinger af medarbejderholdninger, exit interviews, vurderinger i forhold til objektive mål, nøgletal, 360°-analyser og mål for personaleomsætning (Jarvis, 2004).

Kun i 4,3 % af alle coachingforløb bliver der foretaget en økonomisk beregning af udbyttet (The Coaching Company et al., 2005). I nogle tilfælde er sådanne mål meget enkle – f.eks. tid, penge og specifikke handlinger. I andre tilfælde kan målene være mere ukonkrete eller subjektive og derfor sværere at anslå værdien af – f.eks. ændringer af overbevisninger, færre negative følelser, bedre forhold til andre, etc.

Coaches bør tilbyde en relevant måling af deres fokuspersioners fremskridt. Hvis en fokuspersion ikke gør fremskridt, bør det diskuteres åbent som en del af samtaleforløbet, da sådanne samtaler om processen er forbundet med væsentligt forbedrede resultater (Lambert et al., 1998). For købere er det en derfor fordel fortrinsvis at vælge coaches, der måler effektiviteten af deres coaching – gerne systematisk og skriftligt. Køber du stort ind, bør du også overveje selv at sørge for evaluering af coachingforløbene – om ikke hver gang, så dog i det mindste de første par sessioner med hver ny coach.



## SPØRGSMÅL TIL VÆRDI FOR PENGENE

Emneområde	Spørgsmål
Udbytte af coaching	Hvilket udbytte kan vi forvente at opnå?
Afprøvning	Vil du vise os, hvordan du coacher i form af en prøvesession?
Anbefalinger	Hvem kan anbefale dig? Må vi kontakte dem? Hvad er deres kontaktoplysninger?
Resultater og referencer	Kan du give os nogen eksempler på virkningen af din coaching hos tidligere kunder? Hvem har du coachet? Må vi kontakte dem? Hvad er deres kontaktoplysninger?
Skalerbarhed	Hvilke andre coaches tør du sætte dit renommé ind på at anbefale?
Pris	Hvad koster en coachingsession? Hvor mange minutter varer en session?
Rabat og bindinger	Hvilke rabatter kan du tilbyde?
Praktiske forhold	Hvor hurtigt kan vi få en tid, når vi henvender os? Hvor kan coachingen foregå? Koster det ekstra, hvis du skal køre ud til os? Kan coachingen foregå over telefonen? Er der mulighed for kontakt mellem sessionerne? Hvor hurtigt besvarer du henvendelser? Hvilke sprog kan coachingen foregå på?
Shopping og købsprocessen	Kan du sende os et tilbud?
Rådgivning	Kan du anbefale nogen, som kan rådgive os om køb af coaching?
Evaluering	Evaluerer du systematisk dine coachingforløb? Hvordan?

*Tekstboks 5.*

## 5. BRUG DIN VIDEN

Med din nuværende viden om køb af coaching er du bedre klædt på end de fleste andre, når du skal vælge blandt de mange udbydere. Afsæt ordentlig tid til at bruge din viden. Listerne over spørgsmål kan hjælpe dig med at undersøge ydelserne. Et velundersøgt valg vil øge sandsynligheden for, at du køber coaching, der virker, er sikker og giver værdi for pengene.

## 6. OM FORFATTEREN

Ebbe Lavendt er autoriseret psykolog og master i anvendt positiv psykologi. Til daglig arbejder han på et ph.d.-projekt om positiv psykologisk coaching. Ebbe er desuden leder af Center for Positiv Psykologi og stifter af Selskab for Evidensbaseret Coaching under Dansk Psykolog Forening. Han har 13 års erfaring fra konsulentbranchen, hvor han løser opgaver for private og offentlige organisationer inden for positiv psykologi, evidensbaseret coaching, ledelse, karriere, stress, balance mellem arbejdsliv og privatliv og personlig udvikling.

## 7. LITTERATUR

Arnott, Jerry; & Sparrow, John (2004). *The coaching study 2004*. London: Origin Consulting, Ltd.

Babor, Thomas F.; & Del Boca, Frances K. (red.) (2003). *Treatment Matching in Alcoholism*, 113-129. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Berglas, Steven (2002). The Very Real Dangers of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86-92.

Brook, Oscar Hugo; van Hout, Hein; Stalman, Wim; Nieuwenhuysse, Hugo; Bakker, Bram; Heerdink, Eibert; & de Haan, Marten (2005). A Pharmacy-Based Coaching Program to Improve Adherence to Antidepressant Treatment Among Primary Care Patients. *Psychiatric Services*, 56(4).

Cavanagh, Michael; & Grant, Anthony M. (2004). Executive coaching in organisations: The personal is the professional. *International Journal of Coaching in Organisations*, 2(1), 6-15.

The Coaching Company, Copenhagen Business School, CØ, DJØF, IDA, HumanConsult, PID og Analyzer (2005). *Coaching Analysen 2005*.

Dagley, Gavin (2006). Human resources professionals' perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 34-44.

Eysenck, Michael W.; & Keane, Mark T. (1996). *Cognitive Psychology: A Student's Handbook*, 3. udgave. East Sussex, UK: Psychology Press, Publishers.

Feggetter, Amanda J. W. (2007). A preliminary evaluation of executive coaching: Does executive coaching work for candidates on a high potential development scheme? *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 129-142.

Franklin, John (2005). Change Readiness in Coaching: Potentiating Client Change. I Michael Cavanagh, Anthony M. Grant & Travis Kemp (red.), *Evidence-Based Coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences*, 193-200. QLD: Australian Academic Press.

Gottlieb, Jennifer D.; Pryzgod, Jayde; Neal, Andrea; & Schuldberg, David (2005). Generalization of skills through the addition of individualized coaching: Development and evaluation of a social skills training program in a rural setting. *Cognitive and Behavioral Practice*, 12(3), 324-337.

Grant, Anthony M. (2003). *What is evidence-based executive, workplace, and life coaching?* Keynote address presented at the First Evidence-Based Coaching Conference, University of Sydney, Australia.

Grant, Anthony M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial & Commercial Training*, 39, 257-266.

Grant, Anthony M. (2009). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature*. Coaching Psychology Unit, School of Psychology, University of Sydney, NSW, Australia.

Grant, Anthony M.; & Zackon, Richard (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of international coach federation members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 1-15.

Grant, Anthony M.; & O'Hara, Blythe (2006). The self-presentation of commercial Australian life coaching schools: Cause for concern? *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 21-33.

Green, Suzy; Grant, Anthony & Rynsaardt, Jo (2007). Evidence-based life coaching for senior high school students: Building hardiness and hope. *Evidence-based life coaching for senior high school*, 2(1), 24-32.

Griffiths, Kerryn E.; & Campbell, Marilyn A. (2008). Regulating the regulators: Paving the way for international, evidence-based coaching standards. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(1), 19-31.

Hester, R.; Miller, W.; Delaney, H.; & Meyers, R. (1990). *Effectiveness of the community reinforcement approach*. Paper presented at the 24th annual meeting of the AABT. San Francisco, CA.

Hougaard, Esben (2004). *Psykotterapi: Teori og forskning*, 2. udgave. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Howard, Rodney C. (1999). Treatment of anxiety disorders: Does specialty training help? *Professional Psychology: Research and Practice*, 30, 470-473.

Jarvis, Jessica (2004). *Coaching and buying coaching services: a guide*. London: CIPD.

Lambert, Michael J.; Okiishi, John C.; Finch, Arthur E.; & Johnson, Lynn D. (1998). Outcome assessment: From conceptualization to implementation. *Professional Psychology*, 29(1), 63-90.

Lavendt, Ebbe (2006). *Kan du kende forskel på coaching og psykotterapi?* Sundhedsguiden.

Lavendt, Ebbe (2009). Coaching – en broget branche. *Uddannelse & Udvikling*, 1, 32-34.

Matzau, Majken (2007). *Coaching - Find vej i junglen*. kvinder.bt.dk.

McGibben, Laura Whitney (1995). Evaluating coaching skills training through subordinate's view of organizational climate and managerial skills. *Masters Abstracts International*, 33(01), 261.

PricewaterhouseCoopers (2007). *ICF Global Coaching Study*. International Coach Federation.

Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Ecco.

Starfield, Barbara (2000). Is US health really the best in the world? *Journal of the American Medical Association*, 284(4), 483-485.

Strupp, Hans. H.; & Hadley, Suzanne. W. (1979). Specific vs. non-specific factors in psychotherapy. *Archives of General Psychiatry*, 36, 1125-1136.

Sue-Chan, Christina; & Latham, Gary P. (2004). The relative effectiveness of external, peer, and self-coaches. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 260–278.

Wampold, Bruce (2001). *The Great Psychotherapy Debate*. New York: Lawrence Erlbaum.