



# Human Resource Management

Uddrag af artikel trykt i  
Human Resource Management.

Gengivelse af denne artikel  
eller dele heraf er ikke tilladt  
ifølge dansk lov om ophavsret.

Børsen Ledelseshåndbøger er  
Danmarks største og stærkeste  
videns- og udviklingsklub. Uanset  
hvilket område eller emne du  
beskæftiger dig med, får du her  
et komplet opslagsværk på print,  
cd-rom og internet, der giver  
dig overblik og indsigt.

Ledelseshåndbogen er et praktisk  
og overskueligt værktøj til dig,  
der vil være 100% opdateret  
inden for et bestemt område  
– selvom du har en travl hverdag.

© Børsen Forum A/S, 2010

# Køb af coaching

*– råd og vejledning om effekt, forbrugersikkerhed  
og værdi for pengene*

af erhvervspsykolog Ebbe Lavendt, ebl@sdu.dk,  
Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi,  
Syddansk Universitet, Slagelse

---

## 1. Indledning

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. Men 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 skal 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. Artik-

len 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 om coaching, skal du måske 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 hjælp søgende – kaldet fokuspersoner eller coachees – med at opnå noget, de ønsker – typisk ved at stille spørgsmål, der skaber refleksion og derigennem ny erkendelse og eventuelt adfærdssændringer.

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.

## 2. Hvad kendetegner effektiv coaching?

### Kvalitet

I coachingbranchen er der ikke nogen konsensus om, hvad der udgør kvalitet; men de fleste er enige om, at kvaliteten varierer. Mange coachingforeninger har formuleret deres egne standarder for coachinguddannelser, coachingkompetencer, 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".

Nogle foreninger forsøger ligeledes at sikre kvalitet gennem kvantitet – f.eks. antal års erhvervs erfaring, antal konfrontationstimer, antal supervisionstimer, antal kursusdage, etc. Desværre giver kvantitet ikke nødvendigvis en særlig god sikkerhed for kvalitet for dig som køber.

### Forudsætninger for at få udbytte af coaching

Kvalitet eller ej, så kan mange mennesker have gavn af coaching, da det er en samtalemetode, som kan anvendes til 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 forud-

sætninger 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.

**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.

**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. Træning har en positiv betydning for effekten, men om det nødvendigvis behøver at være coaching specifik træning, er endnu ikke afklaret. Der er desuden positive sammenhænge mellem det at søge beviser for coachingkvalifikationer og efterfølgende organisatoriske præstationsmål (Arnott & Sparrow, 2004).

**Uddannelse**

Coaches kan have meget forskellige kvalifikationer – herunder meget forskellige uddannelser. Der findes coachingkurser og -uddannelser af forskellig varighed og på forskellige niveauer fra weekendkurser til korterevarende kurser, længerevarende kurser, statsanerkendte diplomuddannelser, universitetsfag og statsanerkendte masteruddannelser. Angivne uddannelseslængder er tit misvisende, da der i de fleste tilfælde ikke er tale om fuldtidsstudier.

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. Hvilken uddannelse, der er relevant, afhænger desuden af, hvad der skal coaches i forhold til.

Betydningen af uddannelse er 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.

## 5.18. Køb af coaching

---

**Uddannelsestitler** Titlen coach er en ubeskyttet titel, som ikke kræver nogen form for uddannelse – ligesom titlen konsulent. Coachtitlen siger lidt om processen, men dybest set ikke noget om indholdet i vedkommendes arbejde. 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. En anden måde at differentiere sig på er via certificeringer.

**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 kravene til opnåelse af diverse certificeringer er meget varierende. Det giver derfor 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.

Certificeringsordninger har i mange tilfælde mere med markedsføring end kvalitetssikring at gøre. Alle firmaer og foreninger kan i øvrigt udbyde certificeringer og akkrediteringer uden at skulle godkendes.

**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

**Evidensbaseret coaching**

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 er coaching 1) baseret på den bedst tilgængelige forskning, 2) integreret i coachens ekspertise og 3) tilpasset den enkelte fokuspersons behov og præferencer.

Da en lang række forsikringsselskaber 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. 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 professionalisme fra coachens side. Derfor kan det med fordel være et af dine udvalgskriterier.

**Erfaring**

Det mest anvendte udvalgskriterium ifølge en britisk markedsundersøgelse er coachingerfaring (Arnott & Sparrow, 2004). Der er i overensstemmelse hermed en vis enighed i coachingbranchen om at anerkende betydningen af erfaring – især coaching specifik erfaring; men 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). Erfaringer kan betragtes som et lille plus; men som køber er det værd at have i baghovedet, at den engagerede coach som hovedregel trumfer den erfarne coach.

Dette er et uddrag af artiklen som er bragt i Ledelseshåndbogen.

**Prøv en gratis Ledelseshåndbog online**  
Bestil på [boss.blh.dk](http://boss.blh.dk), send en e-mail til [kundeservice@borsen.dk](mailto:kundeservice@borsen.dk) eller ring på telefon 70 127 129.