

Hvornår giver executive coaching mening?

– og hvornår gør det ikke

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

De fleste ledere har masser af mennesker omkring sig. Alligevel mangler mange det, der måske er allervigtigst: En fortrolig sparringspartner uden egen agenda, som både kan lytte, udfordre og forstå forretningen.

Samtidig er markedet for coaching en jungle af titler, certificeringer og smukt indpakkede løfter. Hvordan finder man ud af, om coaching overhovedet er svaret – og hvem man i givet fald skal vælge?

Denne artikel handler om, hvornår executive coaching skaber reel værdi, hvornår det ikke gør, og hvordan det kan tilrettelægges for både direktionen og for chefer og mellemledere.

Ensomheden på toppen – og i midten

Jo højere man kommer op i en organisation, desto færre mennesker taler helt frit med én. Medarbejderne har en relation til chefen. Kollegerne i direktionen har deres egne områder at forsvare. Bestyrelsen forventer resultater. Og familien har hørt rigeligt om arbejdet.

Men ensomheden findes ikke kun på toppen. Mange chefer og mellemledere står i et krydspres, hvor de skal oversætte strategien nedad og bringe virkeligheden opad – ofte uden at have nogen at vende de svære dilemmaer med, før beslutningen skal træffes.

I min artikel om blinde vinkler skrev jeg om værdien af en co-pilot: En person, der ser det, man ikke selv kan se, og som har mandat til at sige det. En executive coach er netop en ekstern co-pilot. Ikke en, der overtager styrepinden, men en, der holder øje med instrumenterne og siger fra, når noget virker forkert.

Spørgsmålet er så, hvad der kendetegner den co-pilot, der rent faktisk gør en forskel.

Vælg en sparringspartner, der selv har siddet på posten

Når jeg ser på de ledere, der i dag har valgt et coachingforløb hos os, er der et klart fællestræk: De har valgt en sparringspartner, som selv har siddet på en eller flere af de poster, deres egen virksomhed er repræsenteret ved.

Det skaber genklang og forståelse for hverdagens udfordringer – dér, hvor det driller i driften, hvor kunderne er krævende, og hvor der skal skabes vækst i både top og bund. Men det skaber også noget andet og mere: Et perspektiv udefra, der kan udfordre de vante tankebaner.

Selv har jeg gennem mere end 35 år bestridt poster som officer, indsatsleder, projektchef i Danmark og udlandet, salgschef, HR-direktør og forretningsudviklingschef – og i dag som administrerende direktør i egen virksomhed. Det betyder ikke, at jeg har svarene på andres udfordringer. Men det betyder, at samtalen ikke stopper, når den bliver forretningsmæssig. Og at den ikke drukner i alenlange forklaringer og klassisk konsulent-Tournesol-ævl.

Erfaring alene gør det dog ikke. Det afgørende er, hvordan erfaringen bliver brugt i samtalen.

Coaching, sparring – og modspil

Klassisk coaching handler om at stille de rigtige spørgsmål, så lederen selv finder de bedste løsninger – og handler på dem. Det er stadig kernen. Men nogle gange er den rigtige hjælp ikke kun et godt spørgsmål. Det kan også være en analyse, en erfaring, et konkret værktøj, et andet perspektiv eller et kvalificeret modspil.

Derfor skifter jeg bevidst mellem coaching, rådgivning og forretningsmæssig sparring afhængigt af situationen. I én samtale kan vi arbejde med lederens personlige mønstre under pres, en vanskelig relation i direktionen og en konkret beslutning om kunder, økonomi eller organisation.

Værktøjskassen kombinerer anerkendte modeller som Immunity to Change, Lencionis fem dysfunktioner, Johari-vinduet, Forandringshjulet, [Succesanalyse](#) og min egen metode Ildstorm. Ofte bruger vi en JTI-profil som fælles sprog i starten. Men metoderne er aldrig målet i sig selv.

Et typisk mønster: En direktør kommer til samtalen for at tale om en vanskelig medarbejdersag. Undervejs viser det sig, at kernen i virkeligheden er en uafklaret prioritering i direktionen, som gør, at to afdelinger trækker i hver sin retning. Så skifter samtalen fra personaleledelse til strategi og tilbage igen. Det er netop i det skift, at værdien opstår – fordi lederen og forretningen ikke kan skilles ad.

Coaching er heller ikke terapi og ikke livsvejledning. Det er et fortroligt rum, hvor lederen får hjælp til at se sin egen situation klarere, træffe de valg, der er blevet udskudt, og omsætte dem til handling. Og netop derfor er det vigtigt at vide, hvornår coaching ikke er det rigtige svar.

Hvornår giver coaching ikke mening?

En af de vigtigste ting, en seriøs coach kan gøre, er at sige nej. I min erfaring er der især tre situationer, hvor coaching ikke er svaret – eller hvor det i hvert fald ikke er det første, der skal til:

Tre advarselsslamper:

- **Når der er brug for terapi:** Hvis udfordringen grundlæggende er psykisk eller personlig og ikke knyttet til lederrollen, skal lederen have hjælp af en anden faggruppe.
- **Når det altid er de andres skyld:** En leder, der konsekvent placerer ansvaret hos omverdenen – medarbejderne, markedet, chefen – har endnu ikke taget ejerskab. Uden ejerskab er der intet at coache på.
- **Når der er en skjult dagsorden:** Hvis den øverste leder i virkeligheden ønsker en pådyttet adfærdskorrektion af en chef eller mellemlider, er coaching blevet til ansvarsforflygtelse. Så ligger problemet et andet sted – ofte hos den, der bestiller forløbet.

Den sidste er måske den sværeste. Coaching kan ikke erstatte den feedback og de svære samtaler, som lederens egen chef har ansvaret for. Hvis en direktør sender en mellemlider til coaching i stedet for selv at tage samtalen, flytter man problemet i stedet for at løse det. Nogle gange er den rigtige anbefaling derfor ikke et coachingforløb, men et arbejde med ledergruppen – eller med direktøren selv.

Når forudsætningerne til gengæld er på plads, kan et forløb flytte meget på relativt kort tid. Lad os se på, hvordan det typisk foregår.

Fra samtale til handling – sådan foregår det

Et typisk forløb består af 3–10 samtaler á 1–2 timers varighed med 2–8 ugers mellemrum. Det giver tid til at afprøve nye handlinger mellem samtalerne – og til, at virkeligheden kan give svar tilbage.

Forløbet starter med en afklaring af, hvad der er på spil, og hvad lederen vil have ud af det. Derefter skaber vi et fælles billede af situationen. I selve arbejdet tager vi udgangspunkt i de konkrete situationer, lederen står i, og hver samtale slutter med noget, lederen gør anderledes inden næste gang. Til sidst ser vi på, hvad der reelt har ændret sig – for lederen, for medarbejderne og for driften.

Rammerne er fleksible. Samtalerne foregår ofte på lederens egen arbejdsplads, men lige så gerne ude i byen over en frokost, som walk-and-talk eller på ture i naturen – også med hele ledergrupper. Når vi skifter rammen, skifter perspektivet ofte med.

Helt særligt bruger jeg mit fly som en del af det, jeg kalder "Leadership elevation" – på dansk "Ledelse i nye højder", som også bliver titlen på min kommende bog. For når man sidder oppe i det blå med hele landskabet under sig, sker der noget med evnen til at zoome ud. Mit motto er, at udsigt skaber indsigt.

Når man skifter rammen, skifter perspektivet ofte med. Udsigt skaber indsigt.

Hvad siger lederne selv?

Den bedste dokumentation for coaching er sjældent tal. Det er lederens egen oplevelse af, at noget har flyttet sig. Sådan beskriver en chef for medieafdelingen i en stor IT-virksomhed sit forløb:

"Jeg har fået ny indsigt og tilgang til ledelse og en række konkrete værktøjer til at aktivere ressourcer hos mig selv i min personlige udvikling i lederrollen. Mads har været enestående til at lytte, støtte og udfordre mig med udgangspunkt i min konkrete hverdag, og læringen kan derfor anvendes direkte. Alt i alt har forløbet med Mads langt oversteget mine forventninger."

— Chef for medieafdelingen i en stor IT-virksomhed

Hun fremhævede også, at hun fik en række handlingsplaner med, så udviklingen fortsatte, efter at forløbet var afsluttet. Det er præcis pointen: Coaching skal ikke skabe afhængighed, men handlekraft.

Hos [e-conomic](#) var 1:1-coaching en fast del af samarbejdet gennem flere år, særligt for nye ledere i overgangen fra specialist til mellemlider. Med kundens egne ord blev der sparret og coachet "på den fede måde: 1:1 og walk n' talk".

De to eksempler viser også, at coaching kan bruges på meget forskellige niveauer. Derfor arbejder vi med to spor.

To spor – én tilgang

Spor A – CxO Executive Business Coaching:

- For administrerende direktører, direktionsmedlemmer og C-level.
- Integrerer personlig ledelsessparring med forretningsmæssig rådgivning om fx strategi, forretningsudvikling, økonomi, kunder og organisation.
- Typisk længerevarende forløb over ét til to år – fx med adm. direktører i en produktions- og en VVS-virksomhed og en COO i en entreprenørvirksomhed.

Spor B – Coaching af chefer og mellemledere:

- For chefer, mellemledere og nye ledere i overgangen fra faglighed til ledelse.
- Helt individuelt, som et klippekort til den enkelte leder – eller på tværs af flere teams og et varierende antal personer.
- Kan stå alene eller indgå som en integreret del af et lederudviklingsforløb med buddy-sparring og træning mellem modulerne.

Leverancemodellen er bevidst fleksibel, fordi behovene er forskellige. Men erfaringen er den samme på tværs af sporene: Coaching virker stærkest, når den ikke står alene.

Hos [Poul Sejer Nielsen Service](#) blev executive business coaching af den administrerende direktør kombineret med et lederforløb for otte serviceledere, så retning og prioriteringer kunne omsættes i driften. Og hos [Entreprenørfirmaet Nordkysten A/S](#) er 1:1-coaching af COO'en over flere år gået hånd i hånd med udviklingen af ledergruppen. Det, der bliver talt om ét sted, ændrer kun noget, hvis det bliver trænet et andet.

Konklusion – coaching er en investering i handlekraft

Executive coaching giver mening, når lederen ejer sin udfordring, er villig til at handle, og når sparringspartneren kan tilbyde både et spejl og et kvalificeret modspil – med forståelse for både mennesket og forretningen.

Det giver ikke mening, når der er brug for terapi, når ansvaret konsekvent placeres hos andre, eller når coaching bliver brugt til at flytte et problem, der hører hjemme et andet sted.

Så spørgsmålet er ikke, om du kan klare dig uden. Det kan de fleste ledere. Spørgsmålet er, hvem der udfordrer dig – uden egen agenda?

Artiklen bygger videre på min LinkedIn-artikel "Executive business coaching" fra 2024.

Har du brug for en sparringspartner, der både forstår ledelse og forretning?

Cronquist Consult ApS tilbyder CxO Executive Business Coaching og fleksible coachingforløb for chefer og mellemledere. Læs mere her:

<https://cronquist.dk/executive-coaching>

<https://cronquist.dk/kontakt>