

Samfund

Den store forvandlingsfest

Massebevægelse. Det coachende samfund er over os - Fra sportens verden og ind på direktionsgangene i de globale koncerner strømmer coachene til - Drømmen om den enkeltes uendelige potentiale nærer både husmoderen og toplederen - Tv-programmer er med til at dokumentere effekten af coaching - Men markedet er i fare for at blive oversvømmet af dårlige coaches

“Det er blevet helt vildt”, siger en af dem, som arbejder i forreste linje, den tidobbelte verdensmester i kanoroning Arne Nielsson. “Nu vil alle coaches. Børn, unge, gamle. Direktørerne kalder. Studerende søger hjælp. Tv vil have mig ud. Den anden dag fik jeg et brev fra Norge. Et ældre ægtepar havde læst min bog. Manden havde, skrev han, for første gang forstået, at det var o.k. at søge råd udefra. Om jeg ikke havde lyst til at coache hans kone?”

Nielssons bog “Viljen til sejr” fra 2003 er stille og roligt spadseret op i et oplag på 40.000. Forlaget lancerer nu bogen i Norge for at teste appellen i Nielssons omplantning af idrætspsykologiens coachingværktøjer til hverdagslivet. Og også nordmændene ser ud til at købe den, for markedets sult efter coaching er nærmest umættelig i dag.

Når virksomheder som IBM laver coachingprogrammer for toplederne, gør de det jo, fordi de oplever resultater. Nu ruller de coachingprogrammerne ud i hele organisationen.

Pamela Richarde, formand, International Coaching Federation

For præcis et år siden publicerede jægersoldaten BS Christiansen, hvad der egentlig var tænkt som en klassisk biografi, men som undervejs i skrivningen endte som en bog om *life coaching* - og så eksploderede julesalget. I dag har oplaget rundet 150.000. Hvis vi lige frasorterer undtagelsen Harry Potter og hans formidable coach Albus Dumbledore, er der på det danske marked hvert år kun én bog i den vægtsklasse. Coachen for Basso, Sastre og kvindelige studieværter på afveje slog igennem som nationens *life coach* med en appel, som forbløffer selv hans forlægger, Aschehoug-di-

rektør Anette Wad: “Den bog har haft en indvirkning på læserne, så jeg aldrig har oplevet noget lignende,” siger hun. “Hver dag kommer mange mails til BS. Fra alle samfundslag skriver folk, om hvordan de efter at have læst bogen har eksekveret store livsforandringer. Folk har skiftet job, er blevet skilt, har efter tyve år endelig sagt sandheden, har ryddet op, har tabt sig eller har forfulgt drømmen. I og for sig er hverken det, BS eller Arne Nilsson siger, jo raketvidenskab. Men der er en stor længsel efter historier fra mennesker, som er gået gennem nogle ting, som har lidt og sejret, og som ud af rejsen har draget en visdom, de kan give videre til andre.”

Coachen er det nye tv-ikon

Coaching er på nippet til at blive en massebevægelse. Det, som engang startede i idrætspsykologien og derfra blev løftet ind i direktørkontorerne, er i dag en folkesag. Ikke forstået derhen, at en hvilken som helst fru Nielsen på Valby Langgade er på vej til at indrette sig med egen life coach, slanke coach, rygestop coach, fitness coach, stress coach, spirituel coach, executive business coach, og hvad markedet ellers byder på. Men forstået på den måde, at mens en trendsættende og hastigt voksende gruppe af danskere aktivt op søger coaches, så er der folkelig klangbund for en langt mere udfoldet bevægelse.

Mens det fortsat er de få, som personligt køber sig til coachens professionelle hjælp, oplever en større gruppe, hvordan chefen er kommet tilbage fra kursus, og nu forsøger sig ud i coachende spørgsmål. Og bevægelsen har de seneste tre år vundet indpas i dansk erhvervsliv. I en ny undersøgelse fra Copenhagen Business School svarer næsten halvdelen af de adspurgte medarbejdere, at deres virksomhed tilbyder personlig coaching. Se figur 1.

Efter arbejde er der så alle de semiaktive, som køber

bøgerne fra BS, Nilsson, eller f.eks. Sofia Manning, der har slået sig op på en fortid hos Clintons, Gorbatsjovs og Pamela Andersons personlige coach Anthony Robbins, og en nutid med to coaching-bøger i +20.000 eksemplarer-klassen, samt en position som life coach i Alt for Damerne.

Så vidt de aktive og semiaktive. Resten af befolkningen er med på en kigger. Læg mærke til, hvad der sker på tv for øjeblikket. Der er selvfølgelig dokusoaps over en stor del af sendefloden, sådan som der har været det, siden nogle kvikke englændere i 2002 bankede igennem med "Wife Swap". Derfor har vi fået ikke bare "Par på prøve", men danske versioner er snart sagt alle succeskoncepter. Pointen er her, at der ikke gik ret lang tid, før producenterne for at skabe dynamik indsatte diverse coachende aktører i programmerne.

Da "Super Nanny" om for små børn med for stor magt landede som "Hjælp vi har børn" på TV3, var det familierådgiveren Lola Jensen, som med enkle spørgsmål og spilleregler fik sat skik på familierne. Og snart vil teenageramte familier kunne hente inspiration i den danske version af "Brat Camp", hvor de uvorne teenagere kommer på stropetour på en ranch i Arizona og af en rigtig cowboy lærer om værdier, respekt og fællesskab.

Og mulighederne er uendelige: "It's me or the Dog" om dyr, som har taget magten, og mennesker, som coaches til at generobre den, lander snart hos en tv-station nær dig. Selv tv-kokkene har overgivet sig. For et årti siden herskede skaldede tv-kokke som de ypperste tv-ikoner i egen ret. I dag må selv Jamie Oliver tilrettelægge programmer om forudsætningsløse bistanmodtagere, som coaches til at lave mad, og som sejrstrøfæ kommer i kokkelære. Mens TV 2 har kastet sig over almindelige danskere, der bare ikke kan koge et æg i programmet "Så kan I lære det". Alle kan blive mesterkok. Eller handyman, god forælder, tjekket, faktisk hvad som helst.

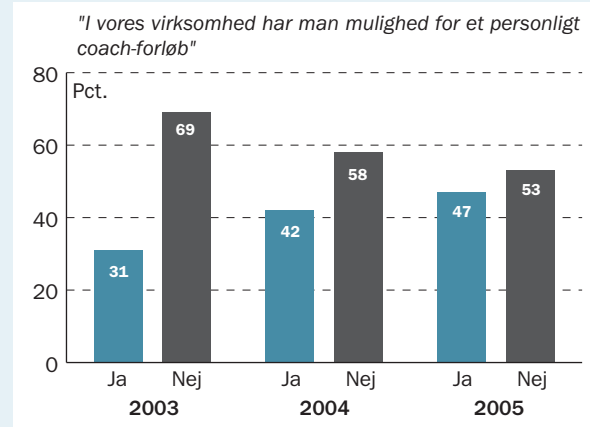
Drømmen om den ultimative transformation

"Vi har fået transformation tv for fuld udblæsning," forklarer en af tidens kvikkeste tv-folk, Peter Hansen, som ud over at være studievært i "Vild med dans" også er direktør for den danske afdeling af Zodiac Television, et produktionsselskab noteret på børsen i Stockholm.

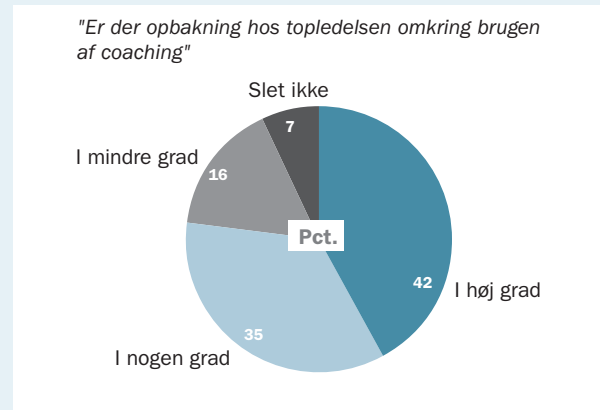
"I en fragmenteret og på mange måder håbløs verden higer folk efter den positive historie om, hvordan vi har skjulte ressourcer og kan blive til hvad som helst. "Vild med dans" er bare én version af den fortælling. Alle kan blive gode dansere. Vi kan ikke længere lave opdragelses-tv med professortyper med løftede pegefingre. Men vi har fået opdragelses-tv i version 2.0, hvor coachen viser, hvordan også du, kære seer, har potentiale til meget mere," siger Peter Hansen. "Vild med dans" ses af 1,5 millioner danskere.

M/M Coaching i danske organisationer

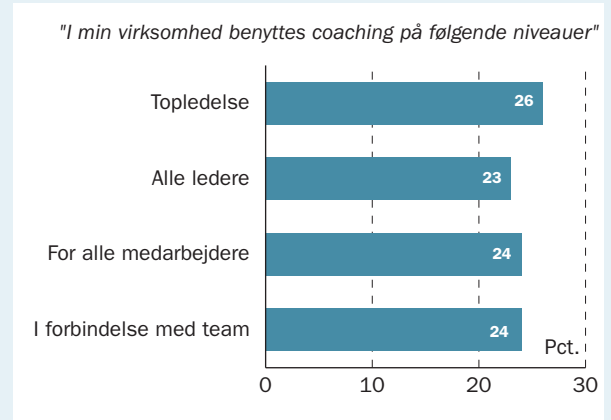
Coaching vinder frem...



...lederne bakker op...



...og coaching når bredt ud



Figur 1: Coachings fremmarch kan også spores i danske virksomheder og i den offentlige sektor. Selvom ovennævnte data er hentet hos en ikke helt repræsentativ gruppe af ledere og HR-folk, er bevægelsen tydelig.

Note: Ved-ikke svar er trukket ud af data. Generelt skal undersøgelsen tages med det væsentlige forbehold, at den adspurgte gruppe dels ikke er repræsentativ for befolkningen, dels at der med en svarprocent på 16 på det omfattende spørgeskema fortrinsvis kommer svar fra grupper, som ønsker at bruge tid på emnet coaching.

Kilde: Coaching Analysen 2005 gennemført af The Coaching Company, Copenhagen Business School, Civiløkonomerne, DJØF, IDA, HumanConsult, PID og Analyzer.

Tv-mæssigt fik drømmen om den enkeltes uendelige potentiale for alvor fart, da englænderne lancerede "Faking it" om, hvordan hvem som helst kan blive hvad som helst på fire uger. Punkeren blev transformeret til koncertdirigent og nåede andenpladsen i en dirigentkonkurrence, mens programkonceptet selv tog førstepriser og blev spredt kloden rundt. Herhjemme landede det som "Skinnet bedrager" på TV 2, for eksempel i form af it-nørden som - godt coachet af Arne Nielsson - transformeredes til en habil racerfører på Jyllandsringen.

Så det boomer nu. Men alt har en begyndelse, og for Peter Hansen startede det i 1976 med the *italian stallion* Sylvester Stallone som den afdankede bokser Ricky Balboa i Rocky-filmen.

"Her udfoldedes drømmen om, at en hvilken som helst slagtersvend kan blive verdensmester i sværvægtsboksning. I filmen var det den gamle træner, som troede på Ricky og støttede ham i transformationen. Det er jo den samme historie, vi fortæller i dag," siger Peter Hansen.

Coach en by

Visse film foregriber tiden. Rocky fra 1976 var en. Andre film er midt i tiden. "Coach Carter" med Samuel Jackson som baskettræneren, der også lærer sine spillere noget om livet, landede i 2003, hvor coachingen i USA var på vej til at blive mainstream. Midt imellem ligger "Døde poeters klub" fra 1989 med Robin Williams i rollen som John Keating. I filmen løber læreren Keating ind i problemer med kolleger, forældre og forstander, akkurat fordi han ikke er lærer, men coach. Han taler til elevernes inderste drømme, og den slags giver nemt ballade - i øvrigt også i nogle af de organisationer, som i dag uforberedte åbner for coaching, for blot at opleve, at medarbejderne får mod til at forfølge andre drømme end virksomhedens.

I filmen er en scene, hvor Keating får eleverne op på bordene for at råbe deres digte og drømme ud. Den scene er i dag fast inventar, når pioneren herhjemme inden for først idrætspsykologi og siden overførslen af coaching til erhvervslivet, ledertræneren Lasse Zäll, holder sine kurser. Team Danmark havde håndplukket et par ukendte roere som prøveklud for Zälls arbejde med en dengang ny og amerikansk inspireret idrætspsykologi. På denne måde mødte Zäll på en bådebro ved Bagsværd Sø en regnvejrsdag i 1986 Arne Nielsson, sådan som mestre og lærlinge altid har mødtes, også før nogen fandt på at kalde det coaching.

Menneskemødet er den konstante faktor i en urgammel tradition. Platon mødte Sokrates. Arthur mødte Merlin. Michael Jordan mødte Phil Jackson. Anja Andersen mødte Ulrik Wilbek. Det er en gammel historie, men også en, som nødvendigvis må handle om fornyelse, for coaching er en

udviklingskontrakt. Den coachede er hele tiden på vej, hele tiden under transformation, hvilket kan forklare ideens appel netop nu i den omstillingskrævende globale konkurrenceøkonomi.

At stagnere er at forråde selve grundideen i coaching, og præcis derfor er Rocky en film for vindere, mens Stallones kommende Rocky VI vil være en film for tabere.

Hvad Peter Hansen angår, er han helt på det rene med behovet for fornyelse. Tv-coaching skal finde nye, stadigt mere ambitiøse former, fremgår det, da han besvarer et af den slags spørgsmål, som er hentet fra coaching-kursernes spørgetekniske brokke-kasse: Hvis det var muligt, hvad ville så være den ultimative drøm af en udsendelse for dig?

I en fragmenteret og på mange måder håbløs verden higer folk efter den positive historie om, hvordan vi har skjulte ressourcer og kan blive til hvad som helst.

Peter Hansen, administrerende direktør, Zodiak Television

"At coache en hel by eller egn. Forestil dig byen, hvor den hæderkronede industrivirksomhed er lukket. Værftet, fiskeindustrien eller jernstøberiet er væk. Arbejdsløsheden er tredoblet. Området er i tilbagegang. Og ind kommer vi med tv-hold og coaches. På kryds og tværs udfordres politikere, embedsmænd, virksomhedsledere og almindelige borgere af coaches, for at skabe initiativer til nye job. Vi følger det og filmer det. Det må være muligt at coache en by til fremgang, og det må være muligt at lave tv om det. Dét er min drøm."

En fagprofession tager form

Givet er det, at drømmen om, hvad vi ville kunne, blot vi havde vores personlige coach, har godt fat i brede befolkningsgrupper nu. Coaching er en lillebror til selvudviklingsbølgen, som fra en spæd start i 50'ernes USA er vokset frem til dagens dominerende position. Og i USA finder vi også de tidligste akademiske værker om coaching inden for virksomheder og organisationer. Tilbage i 1958 offentliggjorde American Management Association forskningsartiklen "On the Job Coaching", og året efter fulgte Harvard Business School op med coachinganalysen "The Growth and Development of Executives".

Nogle tidlige skud var det, og selvom der også op gennem 70'erne var enkelte forsøg, skal vi ind i 80'erne, før bevægelsen begynder at spire. Her kommer et antal artikler om coaching i organisationer, og enkelte formaliserede coachinguddannelser opstår rundt om i USA. Jorden gødes, og fra indgangen af 90-erne tager bevægelsen fart.

I 1992 etableres et par af de vigtigste coachingskoler, Co-

achU og The Coaches Training Institute. Året efter lander fænomenet for første gang i mainstream erhvervsmagasiner som Fortune. Og i 1994 dannes The Personal and Professional Coaches Association, forløberen for International Coach Federation (ICF), som i dag sætter standarder for coachinguddannelser og certificerer coaches i 64 lande.

Samtidig vokser nu en egentlig akademisk disciplin frem omkring coaching med formaliserede cost benefit analyser inden for erhvervscoaching, og pilotstudier af oplevet stigning i livskvalitet og målopfyldelse inden for life coaching. Med udnævnelsen af Anthony M. Grant til professor og leder af The Coaching Psychology Unit leverede Sydney Universitet i 2003 verdens første professor i coaching. Men bevægelsen er undervejs mange steder. Samme år etableredes således fagtidsskriftet The International Journal of Coaching in Organizations. Og herhjemme har vi nu på Copenhagen Business School ph.d.-afhandlinger undervejs om sammenhængene mellem coaching og innovation.

I 1996 skønnede Newsweek, at der var 1.000 coaches i USA. I 2002 vurderede Wall Street Journal, at der var 22.000 coaches globalt. Og tallet vokser eksplosivt. Kloden over åbnes hele tiden nye coachingskoler. Går du der, og består du efterfølgende nogle prøver, får du papir på, at nogen du har betalt for det, siger, du kan kalde dig coach. Hvilket ikke er det samme, som at du kan coache.

Coaches oversvømmer markedet

Lige nu står coaching over for den samme fare, som alle eksplosivt voksende markeder konfronteres med. Der er knaphed på erfaring. Fra mange kanter vælter nyslåede coaches ind på markedet. Sportsfolkene tager deres erfaringer med sig, og en dag bliver en af de coachede måske til noget i erhvervslivet, og med sig har han den gamle coach. En anden strøm består af de NLP-uddannede, som her søger en ny vej ind på markedet for personlig udvikling. Et mindre kontingent af tidligere soldater, fortrinsvis fra Jægerkorpsen, men ellers frømand eller mænd af rang, gør sig også som coaches. Og endelig ser vi en større gruppe tidligere ledere eller konsulenter, som undervejs i livet har fundet ud af, at det, de tænder på, er mennesker, ikke deres gamle rolle og deres gamle branche.

Så det er en broget flok, der i dag kalder sig coaches, og ikke alle er lige rustede til det menneskemøde, coaching også er. Folk kan lære nok så mange spørgeteknikker, forstå nok så mange motivationsmønstre eller overbevisningsfiltre og mestre nok så mange visualiseringsøvelser og metoder til at afklare mål og værdier. Men hvis du ikke har erfaringen, og som menneske er et sted, hvor du på en afbalanceret måde fremstår som en rollemodel eller i det mindste med den fornødne autoritet, så virker du ikke som coach. Og det

Hvad er coaching?

- **Begrebet:** Stammer fra sportsuniverset, hvor coachen støtter elitesportsmanden til at nå fremragende resultater. Fra midten af 70'erne udvikledes i USA en særlig idrætspsykologi, hvor fokus rettedes mod idrætsmandens mentale arbejde for at skabe resultater. Fra idrætsverdenen har ideen om personlige coaches spredt sig til alle livsområder, med ledercoaching, teamcoaching og life coaching som nogle hovedspor.
- **Definitionen:** Den største coaching-sammenslutning globalt, International Coach Federation (ICF), definerer coaching således: "Professionel coaching er et fortløbende samarbejde, som hjælper klienter med at skabe tilfredsstillende resultater i deres personlige og professionelle liv. Gennem processen udvider klienten sin viden og kunnen, forbedrer sine resultater og øger sin livskvalitet."
- **Målet:** Ved individuel coaching er coachens opgave at hjælpe klienten til at afklare og nå sine mål. Et coachingforløb vil typisk tage udgangspunkt i den enkeltes ressourcer, personlige værdier, indre og ydre barrierer samt i handlingsplanerne, der kan føre frem til målet.
- **Metoden:** Den coachingtradition, som efterhånden har udkrystalliseret sig som den internationalt dominerende, tager udgangspunkt i spørgeteknikker, som leder den coachede frem til bevidsthed om egne mål, udvider den coaches forestilling om egne ressourcer, og klargør vejene til målene. Når nye coaches uddannes i dag, uddannes de især ud fra denne "spørgetekniske" tradition. Når ledere tillærer sig coachingfærdigheder, er det akkurat for at kunne stille medarbejderne spørgsmål, som bringer medarbejderne videre mod egne løsninger, og dermed typisk også fastholder medarbejdernes ejerskab for opgaverne.

er med coachinguddannelser som med så mange andre kurser inden for personlig udvikling: Folk kommer der ikke altid af personligt overskud.

Lige nu skyder coachingskolerne op, også i Danmark. Hvis læseren googler på ordet coaching, står tilbuddene i kø i reklamesøjlen til højre på skærmen. Og hvis læseren studerer opslagstavlen i det lokale supermarked, hænger der mellem tilbuddene om hundevalpe, gamle sofaer og clairvoyance også en afrivningsseddel med nummeret på en coach.

Odds er, at markedet i løbet af kort tid bliver oversvømmet af coaches, hvoraf en for stor del kan for lidt. De kan til gengæld hurtigt give coaching et dårligt ry og dermed vende udviklingen.

Akkurat derfor arbejder branchen intenst med kvalitets sikring. Flere internationale coachingorganisationer er skudt op, men International Coaching Federation ser ud til at blive den, som kommer til at sætte standarderne for, hvad coaching er, og hvem der kan kalde sig certificeret coach. Det kan du, hvis du har fulgt bestemte typer af undervisning hos godkendte undervisere, og siden kan dokumentere en

vis mængde timer som betalt coach. På verdensplan er der nu 9.000 ICF-certificerede coaches. Heraf ca. 100 herhjemme.

Som andre nye brancher har også coachene brug for at definere sig selv og dermed grænsefladerne til nærmeste faggrupper - i dette tilfælde til hhv. terapeuterne og konsulenterne. I teoriens verden klares dette lidt forenklet ved at sige, at mens konsulenterne giver svar, så stiller coachen kun spørgsmål, og mens terapeuten interesserer sig for problemer i fortiden, interesserer coachen sig for muligheder i fremtiden. I den virkelige verden er det sjældent så simpelt. Nogle gange har den coachede brug for råd, og nogle gange vil den coachede bedre kunne realisere sine muligheder i fremtiden, hvis nogle erfaringer i fortiden først bearbejdes. Coaches, der kun kan coache, kan ikke coache.

Coach verden

Enhver folkestrømning har sine ikoner og sine ideologer. Som tiltrædende præsident for ICF er amerikaneren Pamela Richarde en af arkitekterne bag, hvad der kan blive den nye måde at skabe menneskelig, organisatorisk og samfundsmæssig udvikling på. For det er, hvad hun ser som potentialet i coaching.

“Coaching er vokset frem, fordi verden har brug for den nu. Ingen anden metode giver samme mulighed for at om-

stille sig så hurtigt som coaching. Med de lærende organisationer fik vi alle kurserne og alle konsulenterne. Men når kurset er overstået og konsulenterne gået hjem, falder folk hurtigt tilbage til de gamle vaner. Kun den vedvarende forbindelse mellem coach og coachede kan skabe den træning på jobbet, eller den læring i livet, som fører til virkelig forandring.”

Hvor ender det? “Ender? - det er først lige begyndt! Hele verden åbner sig for coaching. Vi får coaching ind på alle niveauer og i alle livsfærer. Du kan have coaching for erhvervslivets ledere eller coaching for spirituelt søgende. Når virksomheder som IBM laver coachingprogrammer for topledere, gør de det jo, fordi de oplever resultater. Og nu ruller de coachingprogrammerne ud i hele organisationen. Det påvirker mange menneskers liv.”

En af dem, Pamela Richarde coacher, er selv coach for ledere i den allerøverste top i FN-systemet. Her er iværksat et pilotforsøg for at finde ud af, om coaching gør en positiv forskel i ledernes arbejde og liv. Falder forsøget godt ud, rulles coachingprogrammer ud for alle topledere i FN.

“Forestil dig det,” siger Pamela Richarde, “forestil dig coaching komme ind som en faktor i den politiske samtale. Coaching som måden, toppen af verdenspolitikken arbejder med fremtiden på.”

Frank Stokholm | mm@mm.dk