

# Toplederjobbet er for ensomt

Der er koldt på toppen. Derfor bliver professionel coaching i det øverste ledelseslag mere og mere udbredt for at sikre den personlige udvikling. Det sker stramt styret af HR-afdelingerne hos bl.a. Rambøll og Microsoft

Af Susanne Tholstrup

Det var en usædvanlig svær beslutning på topniveau, som HR-direktør i rådgivervirksomheden **Rambøll Søren Carlsen** skulle træffe i indeværende år.



Han indledte derfor for første gang et forløb med en professionel coach for at få sparring, feedback og inspiration i et fortroligt rum. Det var balsam for sjælen.

Om det var firing, omorganisering, eller hvad nu det var for en beslutning, han skulle træffe, står hen i det uvisse.

“Coaching er et fortroligt forløb, skal du huske på,” siger Søren Carlsen, men forklarer:

“Vores ledelse bruger coach mere og mere, og vi opfordrer dem til det. Vi har måttet erkende i vores virksomhed, at jo højere man kommer op i hierarkiet, jo mindre feedback får man fra sine omgivelser. Det kan coaching kompensere for.”

I top-20-ledelsen i Rambøll er der konstant én eller flere, der er igenem et coachingforløb af fire til seks samtaler, hvor lederne i fortrolighed får lejlighed til at reflektere over egen arbejdsituation og de udfordringer, man står overfor.

## Lederjobbet er ensomt

“Mange føler sig ensomme i lederjobbet, hvor man ikke har en masse ligestillede, der giver feedback. Denne trummerum bliver brudt, når der kommer én udefra og stiller spørgsmål og sparrer med dig.”

Styrken ved coaching er ifølge Søren Carlsen, at det er et fleksibelt og individuelt forløb, der kan skræddersyes efter



omstændighederne, i modsætning til kurser hvor lederen bliver taget ud af sin hverdag sammen med andre kursister for selv at skulle uddrage kvadratrod af sin læring, når hverdagen melder sig igen. Coachen kan derimod hjælpe med at omsætte nye idéer her og nu til en ændret adfærd.

“Vi kan se, og det er også min egen erfaring, at lederen kommer langt i et personligt udviklingsforløb på kort tid gennem coaching.”

Også hos **Microsoft Danmark** er coaching blevet en vigtig del af HR-direktørens værktøjskasse.

“Kurser og anden inspiration er rigtig godt, men hvis du virkelig skal ændre adfærd i det daglige, har du brug for et spejl, som viser, hvordan du tænker og agerer på de tanker, du har. Her er coaching super effektivt,” fortæller

europæisk hr-direktør i Microsoft **Karin Nicholson Kristensen**.

Coaching benyttes hverken i flæng eller tilfældigt hos Microsoft, men er stramt styret fra HR-afdelingen.

“Vi ser på, hvordan den enkelte leder med fordel kan udvikle sig, og så aftaler vi med en coach, i hvilken retning der skal sparreres og coaches. Men i dialog med den pågældende leder,” siger Karin Nicholson Kristensen.

## Stramt styret brug af coach

Coaching tilbydes først og fremmest til ledere, der har potentiale til at udvikle sig til næste niveau. Men der er også ledere, som HR-afdelingen vurderer, kan have gavn af at arbejde mere med sig selv.

Hun har selv været igennem sit første coachingforløb inden for de sidste to år og skjuler ikke sin begejstring for det.

*Søren Carlsen, hr-direktør i Rambøll, mener, at alle har brug for en ordentlig feedback på det arbejde, man udfører – men ledere er dårlige til det.*  
Foto: Peter-Emil Witt

# 8

ud af ti topledere foretrækker coach-forløb til personlig udvikling, viser nye tal

“Ledelse er ofte et ret ensomt job, hvis man ikke forstår eller har mulighed for at netværke med andre ledere i organisationen. Så er det rart at have nogle øjne, der udefra kan se på problemstillingen. En person, som kan tænke højt sammen med dig,” fortæller hun og uddyber:

“Jeg har altid været glad for at have en mentor internt i organisationen, og mentorordninger bruger vi fortsat meget. En mentor kan give feedback, og man kan spille bold op ad vedkommende, når man tumler med en udfordring, men en coach er mere trænet i at give feedback og udfordre lederne.”

Da ny adm. direktør **Marianne Dahl Steensen** sidste år kom til Microsoft fik hun en intern mentor, da hun i første omgang skulle lære at navigere virksomheden.

sth@borsen.dk

# Coachende ledelseskultur er det nye mantra i erhvervslivet

Af Susanne Tholstrup

Det starter hos topcheferne, der i stigende grad benytter sig af eksterne coaches, og så spreder det sig så ned igennem ledelseskæden i organisationen og bliver til en ny ledelseskultur.

Det viser en ny undersøgelse fra konsulenthuset **AS3**, som offentliggøres i dag, torsdag. Otte ud af ti topledere foretrækker nu coachingforløb som middel til personlig udvikling.

Direktør for AS3 **Per Møller Janniche** forklarer:

“I forhold til en tilsvarende undersøgelse fra 2009 er der sket en markant stigning i topledernes brug af eksterne coaches. Såvel i den private som i den offentlige sektor. Toplederne søger personlig udvikling og har behov for refleksion og nye perspektiver i en meget foranderlig tid, hvor den kendte præstationskultur er under pres.”

Svarene på ledernes udfordringer finder de med andre ord ikke længere i budgetter og præstationsmålinger, som er forældede, længe inden året er omme, men ved at søge nye veje til at finde det skjulte potentiale på alle niveauer i organisationen og få det i spil.

*Men skaber det nu også reel værdi at bruge flere og flere penge på at hyre eksterne coaches?*

“Det er forsøgt at måle return of investment ved brugen af coach, men man kan ikke skille det ad fra anden inspiration og sparring, som topledere får igennem samtaler med direktion, bestyrelse og eget netværk. Efter min vurdering svarer sådanne målinger til at stikke fingeren op i luften,” siger Per Møller Janniche.

Derfor spørger han i undersøgelsen topledere selv, hvad der skaber værdi ved ekstern coaching. Svaret er klart: De søger et fortroligt rum, hvor de kan

*Toplederne søger personlig udvikling og har behov for refleksion*

” Per Møller Janniche, direktør AS3

luften deres tanker, få dem udfordret og få ny inspiration med sikkerhed for, at deres tanker ikke fluks flyver omkring i organisationen, som det er tilfældet ved at diskutere idéer og nye tiltag i direktionen og i ledergrupperne.

Men det er ifølge Per Møller Janniche også vigtigt, at coachen kan bidrage til løsninger på konkrete problemer og agere som sparringspartner. Virksomhederne bruger nemlig i stigende grad eksterne coaches, når en leder står med en specifik udfordring. Derfor foretrækker topcheferne coaches, der selv har erfaring i lederjobbet.

sth@borsen.dk