

# HR skal spille en større rolle i EXECUTIVE COACHING

Af Jimmy Rose, Senior Consultant, Right Management

Coaching i Danmark er i organisatorisk sammenhæng startet i de sene halvfjerdser primært på senior executive niveau som en én-til-én intervention med eksterne coaches og fokuseret på den executives egen agenda. Denne type af intervention er gradvist blev spredt i organisationerne, først til andre ledelsesniveauer og senere til hele organisationen. Dette har ført til udvikling på en række områder, hvor det stigende udbud af coachingydelser og et broget coachingmarked er ét, og professionaliseringen af tilgangen til coaching i organisationerne er et andet.

Det interessante i denne sammenhæng er, om den professionalisering af coaching, der er sket på mellemlider og medarbejderniveau, og som HR har haft betydelig indflydelse på, også har betydet ændringer i tilgangen på executive niveau. Spørgsmålet er, om executive coaching har udviklet sig fra at være en én-til-én coaching intervention afkoblet fra den organisatoriske agenda til en mere fokuseret udvikling, der hænger sammen med den forretningsmæssige og læringsmæssige strategi, der støtter den overordnede organisatoriske agenda?

Dette spørgsmål er undersøgt i en afhandling ved Henley Business School om executive coaching i 229 private og offentlige danske virksomheder, som blev afsluttet, lige før krisen satte ind i slutningen af 2008. Afhandlingen gav ud over status på executive coaching anno 2008 også grundlag for overvejelser i de danske HR-afdelinger og på direktørgangene.

## **Det bedste udbytte får man med en coachingkultur**

Et af områderne til overvejelse handler om etableringen af coachingkultur. En coachingkultur er kendetegnet ved at være en aktiv feedbackkultur, hvor coaching er knyttet til det HR- og forretningsstrategiske niveau og aktivt anvendes som udviklingsressource fuldt integreret i den almindelige arbejdsdag.

Ud fra litteraturstudier og de empiriske resultater fremgår det, at etableringen af en coachingkultur bidrager til implementeringen af én-til-én coaching resultaterne i den organisatoriske kontekst og dermed bidrager til en større effektivitet. I tillæg hertil finder trejerdedele af virksom-

**//** Der er således ingen tvivl om, at virksomheder, der ønsker at få det optimale ud af executive coaching bør arbejde med etableringen af en coachingkultur, men for at lykkes med dette kræves enighed på executive niveau, og at coaching knyttes tæt til forretningsdriverne og HR-strategien

hederne, at det har betydning for udbyttet af executive coaching, at alle ledere på executive niveau gør brug af og støtter brugen af executive coaching.

Der er således ingen tvivl om, at virksomheder, der ønsker at få det optimale ud af executive coaching bør arbejde med etableringen af en coachingkultur, men for at lykkes med dette kræves enighed på executive niveau, og at coaching knyttes tæt til forretningsdriverne og HR-strategien. Det er dog mindre end en femtedel af virksomhederne, der har forankret coaching både HR- og forretningsstrategisk, og dermed er der stadig et stort uudnyttet potentiale i de danske virksomheder, som HR og executive niveauet sammen må tage fat i at udnytte på bedste vis.

#### **HR fejler i relationsskabelsen**

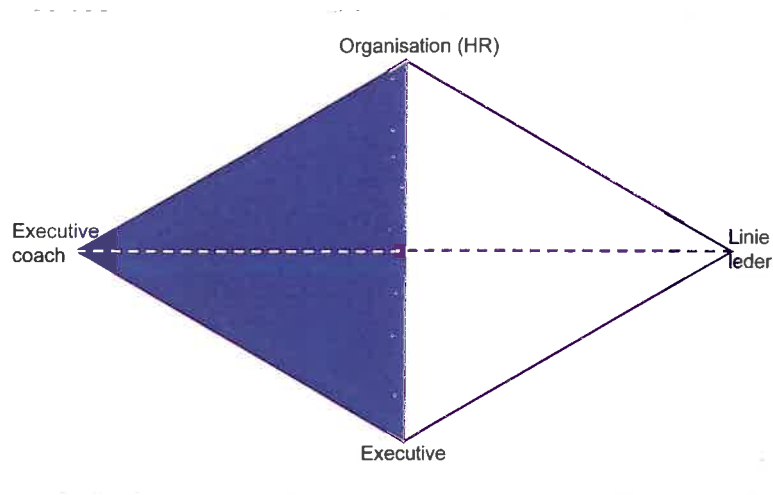
Virksomhederne i undersøgelsen opfatter i overensstemmelse med teorierne på coachingområdet, at relationen mellem den executive og dennes coach er den vigtigste af de relationer, der også omfatter den executives leder og HR. >



>> Jimmy Rose, Senior Consultant,  
Right Management

Illustrationen er baseret på Hay, J. (1995)  
Transformational mentoring: Creating developmental  
alliances for changing organizational cultures,  
London, McGraw-Hill.

- > På trods af dette står det klart, under 10% af virksomhederne gør en stor indsats for at skabe en god relation mellem den executive og den executive coach, og endnu færre gør noget for relationen mellem HR og interessenterne i coachingforløbet. Det er et markant resultat og er udtryk for et meget stort forbedringspotentiale, men også udtryk for HR-funktioner, der ikke har udfyldt deres rolle og sikret, at interessenterne i det executive coachingforløb har forståelse for deres roller og vigtigheden i relationen mellem interessenterne.



Interessenter i coachingforløbet

Et af de væsentlige resultater, er at HR opfatter relationskabelsen mellem de nævnte interessenter langt vigtigere, end executive niveauet gør, men tydeligvis ikke har held til at gøre sin indflydelse gældende.

I den sammenhæng kan det være værd at overveje, om HR befinder sig i en situation, hvor man forsøger at balancere mellem en meget styrende rolle og mere faciliterende rolle i forhold til anvendelsen af executive coaches og dermed ikke får tydeliggjort, hvad HR kan tilbyde forretningen, når det gælder executive coaching. Et klart valg af en mere styrende rolle kan være den afgørende faktor for at sikre en mere optimal anvendelse af executive coaching som effektivt kan appliceres i den organisatoriske kontekst. Det kræver dog, at executive niveauet accepterer HR's kompetencer på dette område.

#### HR måler ikke effekten af executive coaching

Uanset om executive coaching gennemføres ud fra en organisatorisk agenda eller den executives egen agenda, er det en forudsætning, at der opstilles kriterier for udbyttet. Kun 12% af virksomheder opstiller klare kriterier, og det samme antal følger op på resultaterne. Det betyder, at hovedparten af virksomhederne har ingen eller meget lille pejling af, hvordan executive coaching udvikler den executive og bidrager til organisationen og derfor vil være

ude af stand til at sikre vedvarende forbedringer i brugen af executive coaching og forankring af læring i organisationen. Der er ingen tvivl om, at HR har hovedansvaret for at løfte denne opgave og sikre relevante metrikker.

#### Executive coaching i forandring

Samlet set viser undersøgelsens resultater, at hovedparten af danske virksomheder, der anvender executive coaching har en tilgang, der støtter den organisatoriske agenda, og dermed er der også sket en professionalisering i anvendelsen af executive coaching.

Der er imidlertid kun et begrænset antal virksomheder, der er i stand til at udnytte det fulde potentiale af executive coaching ved at udnytte mulighederne i f.eks. skabelsen af en coachingkultur, styringen af relationer mellem interessenterne i executive coaching, opsætning af klare kriterier for udbyttet og systematisk måling i forhold til kriterierne.

Der er derfor et stort uudnyttet potentiale i en endnu bedre udnyttelse af executive coaching til gavn for organisationen. HR har en nøglerolle i denne fortsatte udvikling i brugen af executive coaching, men det kræver "empowerment" fra executive niveauet. ■

#### GENERALFORSAMLING

PID holder generalforsamling onsdag den 30. december kl. 16.00

Tilmelding skal ske skriftlig til PID senest 21. december 09

Generalforsamlingen afholdes i PID's lokaler på Brunbjergvej 10A, 8240 Risskov