

Executive Coaching – den stenede vej frem mod videnssamfundet.

Af Simon Laub

Det er en del af god ledelse at skabe en organisation "worthy of your full commitment".

Det gør man bl.a. ved at betragte alle medarbejdere som planter (talenter), der skal vandes og dyrkes frem til deres fulde potentiale. Det kræver så empatiske ledere, der er tilstede for den enkelte medarbejder, løbende giver konstruktiv kritik og skubber i den rigtige retning med øje for den enkelte. At være leder er så i øvrigt en temporær position.

Eller rettere - sådan bliver det når vi går ind i videnssamfundet. Nu er vort tankeunivers jo stadig industrisamfundets. Det man på TV gang på gang ser glorificeret som "de gyldne 50'ere", men som onde tunge i andre sammenhænge kalder "det socialdemokratiske mareridt". Dvs. dengang arbejde var noget man var spærret inde i 7 1/2 time om dagen - for at få råd til bil og køkken. Friheden var så at undslippe arbejde og chef (chef i kraft af titel og position i et hierarki snarere end talent for ledelse) - og komme ud i kolonihaven.

I videnssamfundet vil man ikke tale om et arbejde. Men om et virke. Den opvoksende Disney generation vil underholdes og have mening i tingene. Tidligere generationers prestigefulde projekter i form af bil og køkken, giver ikke samme følelse af identitet, når alle, inklusiv ens bedsteforældre, altid har haft disse ting. De ting der skal laves vil i øvrigt være så komplicerede at de kræver menne-

sker i en evig lege og lære proces. Så skolesystemet vil blive lavet om med henblik på at finde talent (i alle). Det vil ikke længere være godt nok at lave stop prøver og standardiserede test til alle, med henblik på sortering i gode og dårlige borgere. Erhvervslivet vil ikke efterspørge individer, der kun bruger 10 % af deres evner, men vil efterspørge mennesker som er coached frem til at bruge langt mere. Hvis man i fremtiden vil opleve "de gyldne 50'ere" må man drage til de tidligere ulande, for hvem 50'ere vil være et fremskridt.

Ingen bryder sig om være fortalere for noget bagstræberisk, så alle går naturligvis i princippet ind for det kommende videnssamfund. At det så måske i mange tilfælde mere er af frygt for globaliseringen og markedskræfter end nogen egentlig glæde ved videnssamfundet er så en anden sag.

Og det er klart for de fleste at vejen frem må handle om at få mere ud af det enkelte menneske. I første omgang vil man sikkert stadig tænke i rammerne af industrisamfundet og se på måder at optimere de forskellige organisationers struktur på. Men rammerne vil kun bringe een så langt, hvis menneskene i rammerne stadig tænker gammeldags.

Så det følgende vil handle om en af tidens løsninger: Coaching. Hvordan man træner medarbejdere til at blive den bedste udgave af sig selv. Proble-

merne med at finde de rigtige coaches til at træne i de rigtige ting. Science Fiction drømmen om bare at sluge en pille for at klare ethvert problem. Grænserne mellem coaching og manipulation. De "enkle, lykkelige og romantiske 50'ere" vs. det "kunstige og konstruerede 21 århundrede". Hvordan coaching inddrager flere og flere sider af en person for at fastholde dennes konkurrencedygtighed.

IT projekter pre coaching.

Naive sjæle tror at man kan gøre lykke i f.eks. et IT projekt, hvis man bare følger de arbejdsmetoder man har lært i ens skoletid, uden at tage særligt hensyn til de mennesker man er "oppe imod".

Altså, man får sit projekt, laver en foreløbig projektplan og går i gang med trepunkts-estimering: Regner på den absolut korteste tid man vil være om at løse opgaverne. Dernæst den mest sandsynlige og den absolut længste tid man ville være om det. Finder sin middelværdi og sin spredning - kommunikerer det ud og er nu klar til at gå i gang.

Her bliver man så for første gang ramt af virkeligheden. At ens leder ønsker ens opgave løst - ikke ud fra virkeligheden, men ud fra politiske estimater (vindende pris, konkurrenceforhold, ressourcer). Ok, det var så ikke så godt. Men man er jo optimist, så efter at have diskuteret lidt med denne leder, går man i gang med næste disciplin fra skolebænken: Risiko styring. Man kigger ud i fremtiden og se på de ting der kan tilståde een der, deres alvorlighedsgrad og deres sandsynlighed. Som man har lært, flytter man de ting med høj risiko

over i projektplanen - rettidig omhu, kaldte A.P.Møller det.

Nu føler ens leder sig sikkert truet på sit levebrød over ens profetiske evner - og gør opmærksom på at "verden er kompleks og der er mange ting man ikke har indsigt i". Det giver man ham ret i - og lægger en buffer ind i estimerne. En svær ting for lederen, som nu sikkert beder een om at smide hvad man har i hænderne og kaste sig ud i akut brandsluknings aktivitet. Hvilket jo er et godt bevis på at han har ret: Verden er uforudsigelig - og umulig at planlægge. Nu er man så ikke netop på vej til at blive CMMI certificeret - eller lykkelig.

Men naiv som man er, tror man så, at man kan gå til lederens leder og påpege et mønster i manglende resultater. At de fremlagte fremdrifts målinger ikke blev opfyldt, og systematisk ikke er blevet det.

Her vil man jo så sikkert blive fortalt at verden ikke er "akademisk", og at kunderne ikke har efterspurgt disse "alt for rigide, verdens fjerne" ting man har læst sig til. Har man nogensinde hørt om kunder, der iterativt ville være inde over processen hele tiden, og ville have professionelle test af softwaren ved levering? Nej vel. Og i øvrigt har lederens leder jo et dårligt indtryk af een. Det har den overlevels interessede mellemlider jo nok sørget for.

Og lederens leder har nu et nyt problem - endnu et - den obsternasige nye medarbejder. Bevares, top-lederen kunne selvfølgelig gå efter selvrefleksion og evaluering af hele organisationen, men det lyder jo besværligt, så første reaktion vil givet være

at betragte problemet som lokalt. Og bede medlemlederen om at sørge for mikromanagement af ens daglige gøremål.

Her begynder ens lykke at forsvinde bag en sky.

Hvis man er meget heldig kan nu redde sit elendige skin hjem til status quo ved at anføre at "ledere skal vide hvad der foregår, men ikke overvåge folk", "lede, men lade folk gøre arbejdet selv"...

Men drømmen om den rationelt effektive verden har mange måttet erkende at virkeligheden har en fantastisk tendens til at være resistent overfor.

Og her opstår miraklet så - det viser sig at management mange steder også har nået denne indsigt. Pligter og deadlines bliver ikke overholdt fordi mennesker har problemer med at få livet i almindelighed til at fungere. De savner hjælp til at holde styr på deres vennetid, kulturtid, alenetid, slappetid, karriereplan osv. - således at de får optimal energi og rigtig motivation til at kaste sig rationelt og positivt over deres arbejde i arbejdstiden.

Det er tid at opdatere menneskene.

Opdatering af mennesker.

"Press ok for this important security update!" - Man trykker ok og får installeret MyDoom. Ens computer er blevet en zombie bot, der nu tilbringer natterne på mystiske internet chatrooms, hvor den vestlige verdens undergang planlægges.

Man skal ikke have været ret længe indenfor software branchen før man bliver lidt skeptisk

overfor begrebet opdatering. Og da specielt hvis det drejer sig om opdatering af mennesker. Man kan hurtigt føle sig hensat til en Greg Egan roman, hvor alle problemer klares ved, at man om aftenen sprayer sig lidt i næseborene. Ligger i sengen og følger de små kloge nanoroboter op i hjernen - nervøs for om man nu bliver rewired ordentligt med en handy ny "brain mod", eller om man får lavet neuralt spaghetti. I Egan universet tilbydes "P3", som hjælper med at holde tænknin-gen indenfor produktive områder... "Boss" som hjælper med at bestemme hvad der er godt for een. "Hypernova" som giver online gaming en helt ny betydning - eller "Rednet" som gør det muligt for een at se infrarødt og plugge direkte på mainframes.

I nutidens verden har vi stadig ikke nogen præcis neurologisk beskrivelse af et menneske. Det er ukendt præcis hvilke makro effekter man får på baggrund af en population af neuroner, som er sat i bevægelse af et ydre input. Hvad opmærksomhed er, og hvordan den skifter, hvordan beslutninger tages og opførsel er organiseret - er alt sammen for store deles vedkommende ukendt land.

Det følger at det ikke er en eksakt videnskab, hvordan man gør mennesker til den bedste udgave af sig selv. Og det følger også, at hvor man kun har empiri at gå ud fra, skal man have tillid til de mennesker og det system, der sælger tjenesteydelser indenfor området "opdatering af mennesker". Ikke netop opløftende, da det historisk vel ikke just har vrimlet med mennesker og systemer, der har kunnet være en sådan tillid værdig.

Coaching.

Indenfor coaching antager man at alle mennesker gerne vil være den bedste udgave af sig selv. Coaching handler så om at hjælpe mennesker med at nå det.

Der findes mange slags coaches - sports coaches, life coaches, virksomheds coaches osv. Men for dem alle handler det om at hjælpe med at opnå mål.

I princippet er det såre simpelt. Hjælp klienten med:

- At sætte mål og nå dem.
- At finde ud af hvad der forhindrer ham/hende nu?
- At skabe motivation til at nå målene.
- At bryde (dårlige) mønstre
- At lægge den nye plan.
- At lave en god afslutning, der sætter processen i gang.

Men mennesker er komplicerede væsner. Så allerede det med at sætte et mål kan være vanskeligt. At fastholde et mål kan være endnu vanskeligere. Selv simple mål kan være afhængige af hvordan det går klienten på andre livsfelter: Personlig udvikling, Familie & Venner, Parforhold, Sundhed, Økonomi, Børn osv.

Heldigvis kan det hele koges ned! Menneskers mål kan typisk omformuleres til et ønske om at opnå en eller flere af følgende ting:

- I. Kærlighed og accept (fra andre, til sig selv)
- II. Udvikling (lære, modtage nye input).
- III. At gøre en forskel (at udrette noget).
- IV. Tryghed (kontrol over hvad der sker).
- V. Succes og opmærksomhed.
- VI. Udfordringer og spændinger (opleve nye ting).

Når man har spurgt "hvorfor" til klienten et antal gange skulle målet altså kunne udtrykkes indenfor en af disse kategorier.

Man kan så begynde at lede efter hvilke hæmmende overbevisninger klienten har, der forhindrer ham/hende i at nå målet. Går vedkommende rundt i en mørk kælder og er "offer" på et livsområde - som forhindrer handlekraft på andre områder? "Det du siger er du selv!" - vi bestemmes af vore ord. Er ordene dårlige er resultatet det sikkert også.

For at nå et mål skal man være motiveret. Man skal have afklaret, hvad der sker hvis man ikke når målet, og hvilken følelse man vil få ved at nå målet. Det skal så gerne skabe den motivation der er nødvendig for at nå målet. Om man så er negativt eller positivt motiveret er så tilgængelig lige-gyldigt- bare man er motiveret.

Hvis man, når alt kommer til alt, ikke er motiveret, kunne man overveje at droppe målet. Og da specielt, hvis den ønskede følelse kan opnåes på

en lettere måde - som man rent faktisk kan motiverer sig selv for.

Klienter angiver gerne 4 grunde for hvorfor de ikke kan nå deres mål. Tid, penge, kompetence og ressourcer - som typisk dækker over gamle dårlige mønstre, manglende selvværd, udsætter kompleks, frygt osv. Vel kan alle ikke blive balletstjerner - men de fleste kan ifølge coaching ideologien blive en bedre udgave af sig selv. Og derved til større nytte for samfundet og større glæde for sig selv.

Herefter er man så klar til at lægge sin plan for at nå målet. Som alle planlægningsopgaver brydes den op i delpunkter, hvor der sørges for målbarhed på alle delmål. Hvad, hvorfor og hvordan nedskrives for hvert delmål. Klienten aftaler med coachen hvad der skal ske inden næste møde.

Thats it! Hvor svært kan det være? Ja, åbenbart så svært at det for mange er rart med en coach til at støtte i alle disse faser.

Faktisk kan selv en coach have svært ved at få "hul" på en person. Sofia Manning tegner "trekanter" for alle personer hun møder. Hvor hun på hver side skriver henholdsvis noget om deres kropssprog, hvad de siger (sprog, attitude til sig selv og andre) - og i bunden personens indre dialog.

Fremgangsmåden kan varieres. På TV kan man se TV doktoren Dr. Phil lave ca. det samme for at få styr på en person. Hans teknik går ud på at spørge til en persons 10 vigtigste oplevelser, 7 vigtigste valg og 5 vigtigste personer. I begge tilfælde får

coachens baggrunds materiale til at hjælpe med hvad, hvorfor og hvordan på en persons mål. Og derigennem hvordan denne person gøres til den bedste udgave af sig selv.

Executive Coaching.

Jane Blichmann og Stig Kjerulfs "Executive Coaching" er så et eksempel på coaching anvendt indenfor erhvervslivet. Overordnet tror jeg ikke at der nogen større forskel på deres indfaldsvinkel og så f.eks. Sofia Mannings. Sproget er dog tilpasset erhvervslivet: "Målet med executive coaching er at den enkelte leder udvikler en stærk autoritet med henblik på at forbedre bundlinien i et regnskab", "Executive coaching er en kapitalisering af den enkeltes styrker og øger den enkelte leders aktuelle markedsværdi" osv. Problemerne er også de samme - et er at sætte sig mål, noget ganske andet at udarbejde mulige handlingsinitiativer - "der er ofte for mange barrierer og følelser forbundet med at blive konkret". Og svaret det samme, også her har man så brug for en coach til at fastholde og skubbe på.

Bogens megen fokus på ledere kontra almindeligt ansatte hensætter jo så ikke just een til fremtidsorienterede succes virksomheder a la Google, hvor alle medarbejderes kreativitet og udvikling er i højsæddet. Men snarere til de "gyldne 50'eres" hierarkiske tankegang . Faktisk virker nogle af de i bogen beskrevne ledertyper som nogle ret slemme fortidslevn: "En personprofil, som bekræfter billedet af en særdeles velbegavet

og taktisk tænkende person, der både har ringe adgang til, og i mindre grad vægter de emotionelle sider af personligheden" - Ja, hans mor må være stolt.

Og mange gange virker det som om, at sådanne lederes eneste begrundelse til at lære nyt er "Your ability to learn faster than your competition is your only sustainable competitive advantage".

Det eneste område hvor Jane Blichmann og Stig Kjerulfs executive coaching for erhvervslivet virker mere gennemarbejdet, end de mere generelle coaching bøger, synes for mig at være indenfor området persontest og assesment. Den frygtelige mistanke er, at det hænger sammen med at "topledere i en organisation får generelt ingen, eller meget lidt, negativ feedback på egen adfærd og handlinger". Derfor er det ikke nok bare, som Sofia Manning, at tegne trekanter med spredte iagttagelser om en person. Nej, her må man have meget mere præcise værktøjer til at afdække personlige værdier, prioriteringer og konsekvenser af disse prioriteringer. Man bliver nød til at få sat tal på områder som Dominans, Synlighed, Kommunikationsevner, Dristighed, Selvtillid, Måltetted, Handlefokus, Selvstændighed, Delegering, Situationsfornemmelse, Empati, Selvkontrol, Rummelighed, Personlige værdier, Problem løsning, Sans for detaljer, Helhedssans, Kreativitet, Omstillingsevne osv. Derefter kan man gå igang med f.eks. en SMART-analyse for ens målsætninger (i.e. målsætninger skal være Specifikke, Målbare, Accepterede, Realistiske og Trinvise).

Hovedideerne i Jane Blichmann og Stig Kjerulfs bog er de samme som i Sofia Mannings bog. Beg-

ge steder er der konkret input til (selv) forbedringsarbejdet. Men motivations vinklen synes lidt forskellig? Lidt overdrevent formuleret kunne man have på fornemmelsen, at lederen hos Jane Blichmann og Stig Kjerulf kun er kommet i gang med dette coaching univers fordi konkurrenterne åbenbart anvender slige ting. Mens Sofia Mannings læsere måske er mere ærligt interesserede?

Hvis man, igen lidt overdrevent, sætter køn på, så er læseren til Blichmann & Kjerulfs bog nok typisk en mand, der er i tvivl om sammenhængen mellem bundlinie og coaching universet, mens Sofia Mannings læser er den kvinde, der tager coaching universet som en selvfølgelighed. Det vil i hvert fald passe nydeligt ind hos de, der mener at fremtidens ledere helt eentydigt vil være kvinder. Udfra en antagelse om, at det vil falde kvinder lettere at gå ind i videnssamfundets empatiske coach/leder rolle, og være mindre drevet til lederrollen udfra motiver som personlig prestige og positionering (som vi kender det, fra mænd, i industrisamfundet).

NLP.

Alt i alt har Coaching vel næsten efterhånden fået mainstream status, som teknik til at bringe os allesammen ind i videnssamfundet. Men der er jo unægtelig mange andre ting "out there".

Og nogle af disse ting har svært ved at finde grænsen mellem "at hjælpe mennesker til at blive den bedste udgave af sig selv" og så til at være pengemaskiner, der spiller på menneskers frygt og begær.

NLP er et eksempel på en sådan teknik, der for dets tilhængere er noget nær en mirakel kur og for dets modstandere en pengemaskine med tvivlsomt indhold.

Det går helt tilbage til de første kurser i NLP i 70'ernes Californien, hvor modstanderne omtalte de første NLP kurser som "Mindfucking 101". Og lige siden har de manglende peer-reviews af aktiviteterne indenfor NLP, nogle NLP folks "liberale" brug af akademiske titler, NLPs new age agtige tro på at næsten alle problemer kan klares osv. gjort at NLP har haft en kontroversiel aura.

Men NLP har nu overlevet alligevel. Reklamens magt er stor. Bl.a. overskrifter som "SkyRocket Sales", "Accelerated Bottom Lines" osv. samt henvisninger til Fortune 100 companies, som gør brug af teknikkerne, har gjort indtryk hos et købedygtigt publikum.

NLP står for Neuro Lingvistisk Programmering - og handler om hvordan vort nervesystem (Neuro) har et komplekst sprog (Lingvistisk) i form af indre billeder, lyde, følelser og ord som det konstant bruger til at bearbejde (Programmering) virkeligheden med.

En af de efterspurgte teknikker er at gætte andre menneskers indre repræsentation (måde at tænke på). I NLP sammenhæng kalder man det at åbne for god kommunikation – modstandere får mindelser om jedi-mind tricks:

Ideen er at kommunikation i virkeligheden mest foregår gennem kropssprog og tonefald - og kun

7 % formidles igennem selve betydningen af ordene. Når man således skal have en god kommunikation skal man altså matche modtagerens kropssprog, styrken og rytmen i stemmen osv. Man bemærker sig deres ord. Giver de hints til deres indre modeller. Hvilke evaluerings modeller bruger de (logisk tanke/føle)?, hvad er deres tidsorientering (fortid, fremtid)?, Opfattelsesmåde (abstrakt/konkret)?, Interesse område (mennesker, steder, aktiviteter, information)?, motivationsretning (væk fra/hen imod)? osv. En trænet iagttager behøver ikke megen tid, til at få et ret godt billede af et andet menneskes indre repræsentation. Og så spiller man ellers tilbage til dem i samme (deres) repræsentations system. Hvorefter de sikkert vil sige, at man har en fantastisk "kemi" (de mistroiske vil nok sige at man står overfor en utrolig behagesyg person).

Når kommunikationen så er etableret og man er "kommet indenfor" kan man så begynde at "lede" / "programmere" sin patient/medarbejder/kunde.

Som øvelse kan man starte med at gå ud og lede efter en rocker type. Som er ret let at matche: Man begynder med at trække vejret på samme måde, bemærke sig de stødvise, rå ord. Gøre stemmeføringen lidt mere kommando vikinge-agtig og overtage de samme idiosyncrasier om kvinder, børn og hunde. Det skulle være en relativ nem øvelse? Derefter kan man så gå videre med lidt mere komplicerede væsner, dvs. ens medarbejdere / kunder ?, Øvelse gør mester.... – i hvert fald ifølge NLP.

Modstanderne ser her manipulation, mens tilhængere ser en legitim salgsteknik.

Og værre bliver det når NLP påstår at virkeligheden sådan set ikke eksisterer - kun repræsentationer over virkeligheden – E.g. I NLP terminologi bliver et menneske mere produktivt, hvis det er lykkeligt, så hvorfor ikke gå ind i erindringen og gøre de gode, styrkende minder associerede (som om vi var der igen), mens dårlige minder skal gøres dissocierede (langt væk fra hvor vi er nu)? I NLP kombineret med et menneskesyn, hvori mennesker egentlig kun er interesserede i rare følelser og løsninger på egne problemer. I NLP er det aldrig for sent at få en lykkelig barndom.

Hvilket så igen har fået modstandere til at råbe vagt i gevær, med synspunkter om at tilværelsen er lidt mere kompliceret end det. Alle kan faktisk ikke blive balletstjerner (lige meget hvor mange hæmmende "metaprogrammer" i deres indre repræsentation, der bliver fjernet). Ligesom der kan være moralske overvejelser, som "teknikker" ikke bare bør tromle henover.

Kemisk Krig.

Selv hvis man holder sig indenfor anerkendte teknikker til "at gøre mennesker til den bedste mulige udgave af sig selv" - skal der nok være nogen der synes at samfundet endnu engang har taget en kvantespring i retning af robotisering og umenneskeliggørelse. Med privatlivets kærlighed og (50er) romantik, som eneste forsvar overfor arbejdslivets omsiggribende proces optimering og lyssky manipulation.

Ak jo, her fristes man så til at repetere kynikernes syn på den romantik, der skal stå som modvægt

overfor det manipulerede arbejdsliv. NLP neuroprogrammering og manipulation kommer her til at virke som ren børnehaven uskyld:

Start med at tænke på al den kemi, der er involveret, når mennesker mødes med henblik på at få børn....

Som den naturligste ting i verden starter kvinden mødet med at udskille feromoner, der som væsentlig bieffekt har, at gøre mænd forvirrede og mindre kræse. Begge køn udskiller oxytocin, der har en følelsesmæssig effekt, idet det ansporer følelser af nærhed og binding ("krammehormonet"). Og den kemiske suppe gøres perfekt med vasopressin, der øger følelsen af tilfredsstillelse og varm sympati. Og stimulerer dannelsen af gode erindringer.

En god måde at starte den kemiske gryde på er jo som bekendt at kysse hinanden - og derved udveksle snyt og hudfedt, hvilket så bringer feromoner og de andre kemiske stoffer i spil - hvilket jo så slutteligt medfører den ønskede kemiske reaktion - kærlighed.

At denne kærlighed er nærmest umulig at komme ud af ved alle, der prøver at komme sig over en tabt kæreste. Det kræver som reglen en stærk kemisk modreaktion for at lykkes. Nogle har anbefalet, at så snart man kommer til at tænke på den tabte kæreste, straks skal finde et råddent æg og så lugte til det - da det så efterhånden vil overstyre den tidligere kemiske reaktion.

Så, naturen var der længe før menneskene, også når det gælder manipulation. Men derfor kan man

jo selvfølgelig stadig godt håbe på rent trav i de teknikker man nu får introduceret.

Executive coaching i videnssamfundet.

I industrisamfundet var det ret let at regne ud hvad den overordnede vision, vi alle styrede efter, var. Visionen ses i tidens shopping centre, hvor vor civilisations akkumulerede visdom er blevet til korte slogans: "Shop till you drop", "Don't worry, shop", "Fill that void in your life with a product" osv.

Vore gener har så i øvrigt sørget for, at vi kun kortvarigt kan være lykkelige over industrisamfundets frembringelser. Et individ der for alvor var lykkelig, bliver jo i evolutionen overhalet af et individ, der ikke husker og bevarer sin lykke lige så godt. Men i stedet kun husker, at det var godt at være lykkelig?! For at en art skal være succesfuld må den være temmelig ulykkelig....

Så allerede de gamle grækere (Epikur) advarede mod industrisamfundets lykkeideal. Og mente at mere bestandig lykke kom af ting som f.eks. venner, den vurderende eftertanke og frihed (for angst). De gamle grækere ville i øvrigt sikkert finde industrisamfundets megen fokus på begrebet arbejde (i stedet for virke) for absurd. For den gamle græker ville arbejde vel mest af alt være noget for slaver. Et synspunkt den opvoksende Disney generation helt sikkert vil kunne tilslutte sig (til industrisamfundets (slavers) rædsel).

I videnssamfundet bliver det hele sikkert lidt mere abstrakt. Logisk nok, kunne man mene, da viden jo er mere abstrakt end industrisamfundets ting. Og logisk nok vil der være et stigende behov for coaching for at finde hoved og hale i det hele.

Så, vi kan lige så godt vænne os til det. Coaching er ikke bare et modefænomen. Hvis man er utilfreds, er det eneste man for alvor kan håbe på, er at der vil blive tale om "executive coaching". Forstået på samme måde, som når man taler om et "executive summary" - Altså at coachingen vil være kort og let forståelig, og at den enkelte bag efter har mulighed for at handle i en stor grad af frihed.

Inspiration:

Coaching, Det handler om at stille de rigtige spørgsmål.

Sofia Manning

Aschehoug A/S. 2004.

ISBN 87-11-16652-5

Executive Coaching

Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv

Jane Blichmann og Stig Kjerulf

Børsens forlag

ISBN 87-7664-008-6

Grundbog i NLP. Bind 1 - 2.

Kommunikation og terapi.

Ole Vadum Dahl

Jørgen Paludans forlag.

ISBN 87-7230-903-2 og ISBN 87-7230-905-9

Kærlighedens Kemi, Glenn D.Wilson & Chris McLaughlin

Aschehoug A/S. 2004.

ISBN 87-11-16856-0

Ledernes læringsmiljø - en vej til god ledelse.

ISBN 87-90313-59-3

www.lederne.dk

Praktisk IT-Projektledelse

Stephen Biering-Sørensen

www.samfundslitteratur.dk