

EXECUTIVE SUMMARY EN UNDERSØGELSE AF ELISE BRØCHNERS COACHING PRAKSIS

Udarbejdet af
Benedikte Achen
Januar 2026

PERSPEKTIV –
Sådan får du det
bedste udbytte
af dit coaching-
forløb side 5

I efteråret 2025 gennemførte Benedikte Achen telefoninterviews med 14 ledere om deres udbytte af coaching hos Elise Brøchner. Målet var at få tegnet et klart billede af coachings virksomme stof.

Udgangspunktet var, at coaching virker. Spørgsmålet var "*hvad er det egentlig, som virker?*"

Formålet var at skabe et aktuelt og realistisk grundlag for Elise Brøchners videre udvikling af sin coachingpraksis samt en mulighed for, at nuværende og nye klienter kan blive oplyst om hvilket rum de træder ind i samt hvilke udviklingsmuligheder, der findes i rummet.

De 14 interviews var en kvalitativ undersøgelse af ledernes udbytte og vurdering af coachingen og af deres erfaringer og oplevelser med coachingen. Med andre ord var det samtaler dels om effekterne for den enkelte, dels om processens elementer.

Lederne deltog i samtalerne med lidt forskellige udgangspunkter. En del havde deltaget i lederudviklingsforløbene i Autentisk Lederskab og kendte til Elise Brøchners coaching som en integreret del af forløbet, andre havde haft en eller flere serier af coachingsessioner hos Elise Brøchner, og nogle havde erfaringer med begge dele. Det var topledere, chefer og ledere fra alle niveauer i private og offentlige virksomheder. I rapporten benævnes de alle ledere.

FØRST LIDT OM LEDERNES UDBYTTE

De interviewede ledere fremhæver mødet med sig selv og et dybere kendskab til sig selv som helt afgørende. De fortæller om at kunne mærke sig selv som menneske og som leder i en mere hel, fuldstændig og integreret udgave. Flere formulerer det sådan: "Jeg har genopdaget mig selv". De oplever en langt bedre kontakt med sig selv og med deres omverden.

Med dette afsæt bliver lederne for alvor i stand til at bringe sig selv i spil. De oplever en ny glæde i lederrollen og i lederskabet.

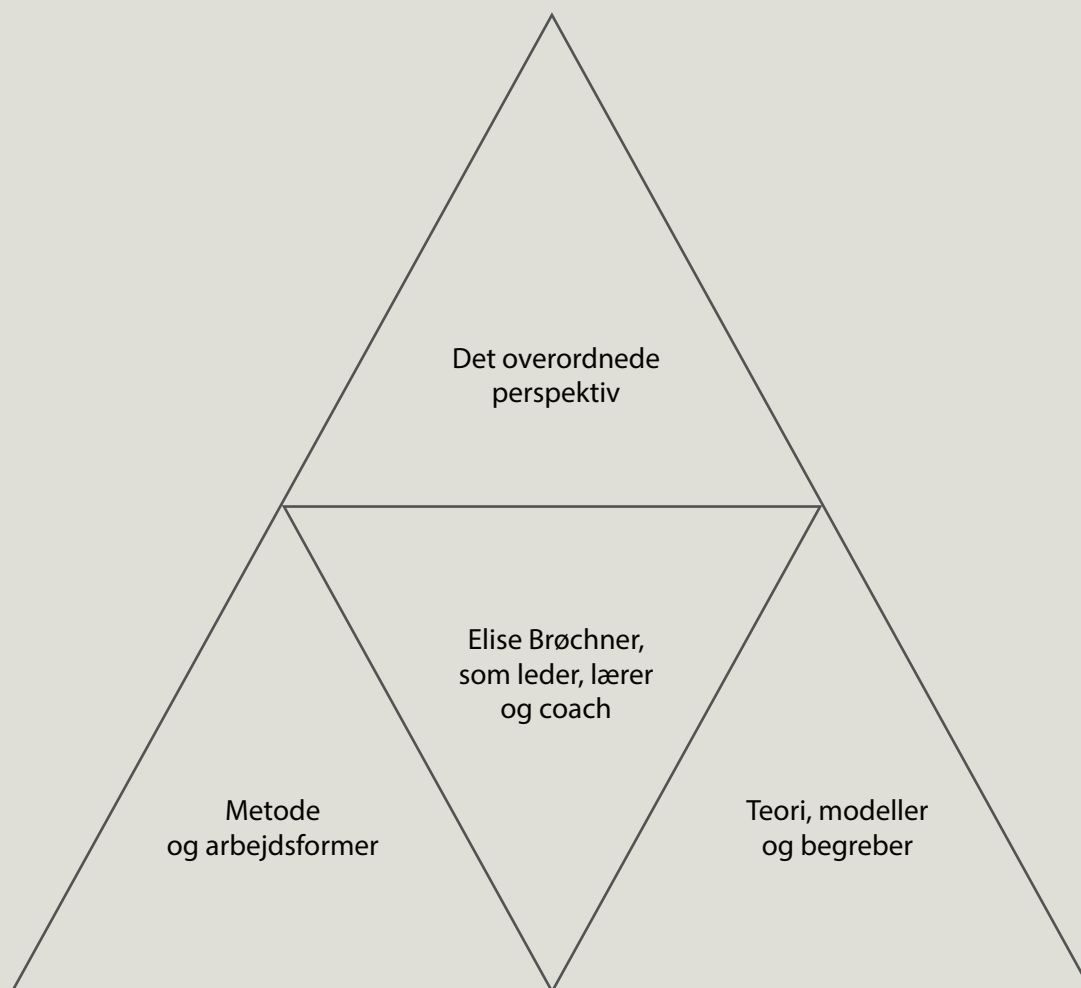
Mange understreger integrationen mellem på den ene side en ny ydmyghed over for lederrollen og på den anden side en fornyet og mere naturlig autoritet i rollen som leder. Herfra udspringer – indefra og ud - energi og mod, livfuldhed og ledelseskraft.

Lederne oplever – for en dels vedkommende for første gang – balance, frihed og følelsen af at være på hjemmebane. De mærker en egentlig transformation og at deres udbytte er langtidsholdbart, fordi der er tale om en dyb og integreret læring.

DET SÆRLIGE OG VIRKSOMME STOF

Lige som alle lederne siger noget om deres udbytte, siger de også noget om det, som er det særlige og virksomme. Det som gør forskellen for dem hver især.

På tværs af alle forskelligheder tegner ledernes svar en stærk og tydelig trekant, der er spændt op over fire dimensioner, som i mødet med hinanden konstruerer "det særlige og virksomme stof."





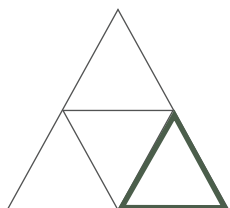
DET OVERORDNEDE PERSPEKTIV

Det overordnede perspektiv er præmissen for alle de andre dimensioner. Det er synsvinklen og filosofien, måden at se og forstå det autentiske lederskab. Derfor bliver det også målestokken for udbyttet af coaching.

Elise Brøchner definerer Autentisk Lederskab:

"Som leder er du dit eget vigtigste værktøj. Du kender, mærker og bringer dig selv i spil, som rollemodel for den ønskede kultur og adfærd, i tjeneste for helheden."

De interviewede ledere beskriver en næsten magisk befrielse ved paradigmeskiftet fra "predict and control" til "sense and respond", som er den underliggende præmis for Autentisk Lederskab. Det er et perspektiv, som åbner for en helt ny verden; hvor lederens rolle og opgave skifter til at være mere lyttende, responderende, faciliterende og samtidig med en bevidst forvaltning af egen rolle og autoritet.



TEORI, MODELLER OG BEGREBER

Teorierne er den sammenhængende forklaringsmodel, som viser, hvad Autentisk Lederskab er – og ikke er. Teorierne viser og "beviser" også relevansen af det autentiske lederskab.

I denne sammenhæng rummer kategorien også Elise Brøchners omfattende erfaringsbase fra hendes eget mere end 20 år lange lederskab i roller som leder, chef, topleder og bestyrelsesmedlem. Denne erfaringsbase opleves som troværdig og praksisnær teori.

Lederne vægter "teori" forskelligt, men fremhæver at dette ikke bare er endnu en et sæt ledelsesteorier til værktøjskassen men en helt anden slags teori, som har langt videre konsekvenser, hvis man tager den alvorligt.

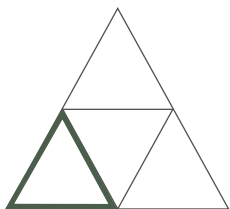
Teorierne udstyrer lederne med et landkort, der gør det muligt at navigere i en udvidet og mere realistisk virkelighed. Teorien forklarer ikke kun, hvad autentisk lederskab er, men også hvordan autentisk lederskab opleves indefra af lederen selv og udefra af det landskab, som lederen færdes i.

Teorien om den treenige hjerne – den sansende, følede og tænkende hjerne – giver dyb mening for de interviewede ledere. Teorien bruges som en grundlæggende pædagogisk model og som et værktøj til at synliggøre vores inderside og de egenskaber, der indgår i det personlige lederskab.

Autenticitet går fra at være et lidt uvedkommende plusord til at være forudsætningen for det meningsfulde liv og det meningsfulde og værdiskabende lederskab.

Teorien giver i det hele taget et nyt sprog, nye ord og begreber, men også ny betydning til velkendte ord og begreber. Det nye sprog gør det muligt at begribe de erfaringer og sindstilstande, som lederne ikke før havde sprog for. Det bliver muligt at tale om det, der tidligere var uudsigeligt.

Et eksempel på et nyt og nyttigt begreb, som flere nævner er "autoritetsforvaltning", og tilsvarende nævner flere, at det velkendte autoritetsbegreb har fået en ny og radikalt anderledes betydning for dem.



METODE OG ARBEJDSFORMER

Metoder er den systematiske fremgangsmåde og struktur, som sætter rammerne for coaching. Coaching er et samarbejde om undersøgelse og udvikling af lederskabet. Coachen tager ansvar for, at arbejdet foregår systematisk og metodisk ved at vælge arbejdsformer, der beforder undersøgelse og udvikling i forløbets forskellige faser og situationer.

Ledernes oplevelse er, at der etableres et stærkt og trygt rum, og at Elise Brøchner "holder" rummet. Sådan skabes der en solid ramme for udforskning også af de sårbare temaer. Rammen og metoden er genkendelig fra gang til gang, og lederne lærer at gå ind i den. Det virker sikkert og professionelt, at det, der foregår, ikke er tilfældigt. Der er en ramme, en systematik, en metode.

Det særligt brugbare er

- at der foregår en stadig kobling til konkrete ledelsesopgaver og aktuelle udfordringer
- at skriftligheden/visualiseringen på tavlen undervejs skaber overblik og gør det nemmere at fastholde nøgleord. Det fungerer godt at have et foto af tavlen med sig. Tavlen er en god måde at "få det ud" på.
- de små ritualer som fx "kom-til-stede-øvelsen" ved starten, som man lærer at sætte pris på, tjener et godt formål
- at Elise Brøchner deltager som medmenneske og som sig selv så meget, som rollen tillader. Hun holder altid balancen i dette.
- at Elise Brøchner aldrig konkluderer på lederens vegne
- at Elise Brøchner også giver gode råd, når det er relevant



ELISE BRØCHNER SOM LEDER, LÆRER OG COACH

Denne dimension handler om Elise Brøchner som forvalter af sin egen tilstedeværelse og rolle som vært, leder og coach. Den handler også om Elise Brøchners forvaltning og formidling af trekantens øvrige dimensioner. Sidst, men ikke mindst, handler den om Elise Brøchners kontakt og relation til den leder, der sidder over for hende.

Lederne siger om denne dimension:

- at Elise Brøchner er dybt professionel
- at Elise Brøchner demonstrerer det bedste lederskab:
"...hun fører mig sikkert gennem al min tvivl og fremad hen over alle bump på vejen"
- at det rum og den relation, som Elise Brøchner skaber, er noget helt unikt
- at de oplever sig mødt på en måde, de ikke har oplevet før
- at det er bevægende at blive mødt som menneske af et menneske
- at Elise Brøchner er 100% til stede og 100% solidarisk
- at Elise Brøchner tilbyder sin fulde støtte og opbakning
- at Elise Brøchner tør udfordre – hun har kant
- at Elise Brøchner tager de vigtige ting alvorligt men ikke højtideligt eller dramatisk
- at Elise Brøchner har humor og evnen til at gøre tunge ting lettere at bære
– uden at bagatellisere eller "glide af"
- at Elise Brøchner har stærke relationelle og emotionelle kompetencer, og når de spændes ud i et teoretisk ophæng, så bliver det en utroligt virksom kombination
- at Elise Brøchners meget store viden og meget solide ledererfaring skaber tryghed og substans Elises CV og bagkatalog har stor betydning. Hun har været der selv, og hun forstår essensen af ledelse. Man bliver mødt som menneske men også som leder.
- at Elise Brøchner selv er i bevægelse og fuldt med i processen. Hun lader sig påvirke, bliver rørt, er åben om sig selv.
- at det opleves troværdigt og stimulerende at mærke, at stoffet bliver ved med at være nyt og spændende for Elise Brøchner selv

TIL SIDST: Det er Elise Brøchner, der i sin coaching skaber liv og virksomme processer. Elise Brøchners praksis sætter elementerne i bevægelse og lader dem udveksle med hinanden. Dette er lidt fattigt illustreret ved at placere "Elise Brøchner som lærer, leder og coach" i figurens centrum. De interviewede ledere vil være enige i, at uden dette centrum kunne det være lige meget med resten af figuren.

PERSPEKTIV SÅDAN FÅR DU DET BEDSTE UDBYTTE AF DIT COACHINGFORLØB

Udarbejdet af
Elise Brøchner
som supplement

PERSPEKTIV

Når du vælger mig som coach, træder du samtidig ind i den ledelsesforståelse, der er fundamentet for mit arbejde: det lederskab, jeg oplever som virksomt i den tid, vi lever i - Autentisk Lederskab.

De færdigheder, der erfaringsmæssigt styrker dit autentiske lederskab, kalder jeg: at kende sig selv, mærke sig selv og bringe sig selv i spil.

Det er indre, personlige og psykologiske færdigheder. Derfor arbejder vi ofte dybere, end mange coachingforløb gør. Træningen af disse færdigheder er ikke et særskilt spor, men integreret i alle de temaer, som du bringer ind i rummet.

Min erfaring er, at reel transformation kræver et arbejde, der også har en psykologisk, eksistentiel – og til tider spirituel – dimension. Vi kan komme til at besøge fortidens sår og undersøge, hvordan de spiller sig ud i din nuværende ledelsespraksis. Det bidrager til, at du øger din menneskelige og ledelsesmæssig spændvidde og modenhed.

Et coachingforløb er en individuel udviklingsproces, hvor du kan arbejde med alle aspekter af dit lederskab.

MULIGE UDVIKLINGSSPOR

Ledelsesmæssige udfordringer

Det kan have helt konkret karakter - f.eks. en vanskelig samtale med en medarbejder. De kan også have en mere generel karakter, som hvordan du leder din ledergruppe eller løbende afstemmer din relation til din chef?

Dit personlige lederskab

Her undersøger vi, hvordan din personlighed og dine mønstre spiller ind i din lederrolle. Vi arbejder med de dybere personlige prægninger, som kan stå i vejen for, at du er den bedste leder, du kan være. Det kan handle om, hvordan du styrker din autoritetsforvaltning, dine relationelle ledelseskompetencer eller din evne til at stå i det ubehag, der uundgåeligt følger med lederansvaret.

Dit indre lederskab

Det handler om din relation til dig selv. Hvordan du "taler til dig selv". Om du er for hård ved dig selv – hvad mange leder er, oplever jeg. Støtter du dig selv og drager omsorg for dig selv så du har et sundt og næret sted at udkomme fra - eller presser du dig selv for hårdt? Hvordan sikrer du en bæredygtig balance?

Vendepunkt

Når du står ved et vendepunkt og skal finde en ny retning i dit liv og lederskab. Vi arbejder med de forskellige faser: At blive fri af det forgangne og genfinde balancen og finde ind til, hvem du er, og hvad du vil. Herfra undersøger vi nye jobmuligheder, som vækker motivation og mening.

Jeg ser mennesket som en helhed. Derfor vil de temaer, vi arbejder med, altid påvirke både dit arbejdsliv og dit øvrige liv.

FORLØBET

Forløbet består typisk af 5 coachingsessioner over 6-8 måneder med mulighed for forlængelse. Jeg anbefaler en afstand på 5-6 uger mellem hver session, så der er tid til integration, øvelse og eventuelt hjemmearbejde.

Inden første session beder jeg dig reflektere over, hvorfor du kommer, og hvad du ønsker at have fokus på i forløbet. Det målretter og styrker processen, at du formulerer et par udviklingstemaer eller mål for forløbet, som vi løbende vender tilbage til.

I begyndelsen af hver session afklarer vi, hvad der skal være dagens fokus. Nogle gange kan det give mening at følge op på sidste session og eventuelt øvelser og hjemmearbejde.

Det er dig, der bestemmer, hvad vi arbejder med. Samtidig bringer jeg min erfaring med lederskab og udviklingsprocesser i spil. Derfor vil jeg indimellem foreslå temaer eller spor, som jeg oplever, vil være relevante for dig at arbejde med eller undersøge. også dér, hvor du ikke selv havde set hen.