

Masteroppgave

Coaching som ledelsesform – en kritisk analyse

Av
Erik Simensen

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som sådan. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Veileder:
Ivar Amundsen

Universitetet i Agder, Institutt for arbeidsliv og innovasjon, Grimstad

1. juni 2008

SAMMENFATNING

I denne oppgaven foretas en kritisk analyse av coaching som ledelsesform. Intensjonen er å gi et nyansert bilde vedrørende denne lederstilens mulige effekter og potensial. Jeg spør om hvilken forskning som ligger til grunn for den coachende lederstil, og hvilket bilde som tegnes av denne lederstilen innen coaching-litteraturen. Dette fører frem til en diskusjon omkring den coachende lederstils potensial. For å besvare disse spørsmålene tas det utgangspunkt i følgende 3 hypoteser:

Hypotese nr. 1

”Det eksisterer ingen forskning som underbygger eller dokumenterer den coachende lederstil.”

Hypotese nr. 2

”Coaching-litteraturen tegner et overdrevet og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil.”

Hypotese nr. 3

”Den coachende lederstil har et begrenset potensial.”

Oppgaven nytter en kvalitativ og deduktiv tilnærming. Metoden som benyttes er sekundæranalyse av data. Hypotese nr. 1 drøftes ved å gjennomføre en sekundæranalyse av den forskning som pr. i dag foreligger innen coaching-feltet. Hypotese nr. 2 drøftes ved å gjennomføre en sekundæranalyse av 7 utvalgte norske og internasjonale coaching-bøker. Hypotese nr. 3 drøftes på grunnlag av funn i tilknytning til de to foregående hypotesene. Det teoretiske fundamentet for oppgaven er primært coaching-, veilednings- og ledelseslitteratur.

Jeg konkluderer med at hypotese nr. 1 hovedsaklig kan bekreftes. Det må samtidig påpekes at man i noen grad har dokumentert ulike effekter av coaching, som kan ha en viss overføringsverdi til den coachende lederstil. Hypotese nr. 2 blir delvis avkrefte. Det er stor forskjell på hvilket bilde ulike coaching-forfattere tegner av lederstilen. Hypotese nr. 3 blir i stor grad bekreftet. Mye tyder på at lederstilens potensial begrenses betydelig av ulike faktorer. Faktorene har i høy grad sammenheng med ledelse som situasjonsbetinget atferd og mulige motsetninger mellom coach- og lederrollen.

FORORD

Arbeidet med denne masteroppgaven startet opp vinteren 2007 og ble avsluttet i mai 2008. I løpet av dette drøye året har jeg fått et meget godt innblikk i og oversikt over ulike forskninger og litteratur som omhandler coaching. Jeg vil betegne det som en meget lærerik prosess.

Samtidig har det vært et særdeles omfattende og arbeidskrevende prosjekt. Jeg vil derfor takke de som har hjulpet meg gjennom denne prosessen.

I første omgang gjelder dette Petter Mathisen ved Universitetet i Agder. Petter har fungert som en uvurderlig inspirator og pådriver under idéprosessen og utformingen av min designoppgave. Han var også i denne fasen en meget god faglig støttespiller.

Videre vil jeg takke biblioteket ved Universitetet i Agder for svært god service og profesjonell hjelp til de mange litteratursøk jeg har gjennomført.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en særlig takk til min veileder ved Universitetet i Agder, Ivar Amundsen. Ivar har hatt en rolle som min metodiske mentor fra start til slutt. Gjennom sine lærerike og faglig utmerkede innspill har han hele veien sørget for å holde meg inne på rett spor. Jeg vil også fremheve den serviceinnstilling han har stått for, ved hele tiden å gi rask respons på mine ulike idéer og spørsmål.

Kristiansand, 27. Mai 2008.

Erik Simensen

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	INTRODUKSJON TIL PROBLEMOMRÅDET	6
1.1	COACHING – EN LEDELSESFORM.....	6
1.2	COACHING-FENOMENET – BUKKEN OG HAVRESEKKEN?	7
1.3	KRITISKE ANALYSER – EN MANGELVARE	8
1.4	MIN VINKLING.....	9
2	SPESIFISERT PROBLEM OG HYPOTESER.....	11
2.1	DEN COACHENDE LEDERSTIL – DEFINISJON	11
2.2	HYPOTESER	11
2.2.1	<i>Hypotese nr. 1</i>	11
2.2.2	<i>Hypotese nr. 2</i>	12
2.2.3	<i>Hypotese nr. 3</i>	13
2.3	SPESIFISERT PROBLEM – METODISK OPPBYGNING.....	13
3	TEORIGJENNOMGANG.....	15
3.1	INNLEDNING	15
3.2	COACH-METAFOREN – ORDETS OPPRINNELSE.....	15
3.3	OPPHAV- TIMOTHY GALLWEY	15
3.4	SIR JOHN WHITMORE	16
3.5	COACHING – ET ENSARTET ELLER ULLENT BEGREP?.....	17
3.6	VEILEDNINGSBEGREPET	18
3.7	DEFINISJONER AV COACHING	18
3.8	COACHING – FORMÅL OG GRUNNSYN	20
3.9	TEORETISK FUNDAMENT FOR COACHING	21
3.9.1	<i>Filosofi</i>	21
3.9.2	<i>Psykologi</i>	21
3.9.2.1	Veiledning og terapi	21
3.9.2.2	Coachingens psykologiske fundament.....	22
3.9.3	<i>Pedagogikk</i>	24
3.9.4	<i>Etikk</i>	25
3.10	COACHINGENS SÆREGENHETER	25
3.11	COACHING SOM NORMATIV METODIKK	27
3.12	COACHINGENS FUNDAMENT – HUMANISME ELLER ”BIG BUSINESS?”	29
3.13	SERTIFISERINGSBEHOVET	30
3.14	OPPSUMMERING TEORI.....	32
4	METODEBESKRIVELSE	33
4.1	INNLEDNING	33
4.2	SEKUNDÆRANALYSE – TEORETISK BESKRIVELSE	34
4.2.1	<i>Definisjon og beskrivelse</i>	34
4.2.2	<i>Fordeler ved sekundæranalyser</i>	34
4.2.3	<i>Begrensninger ved sekundæranalyser</i>	35
4.3	BEGRUNNELSE FOR VALG AV SEKUNDÆRANALYSE SOM METODE	35
4.4	METODE HYPOTESE NR. 1	36
4.4.1	<i>Litteratursøk</i>	36
4.4.2	<i>Analyse</i>	37
4.5	METODE HYPOTESE NR. 2	38
4.5.1	<i>Utvalg</i>	38
4.5.2	<i>Forkastede bøker</i>	40
4.5.3	<i>Analyse</i>	41
4.6	METODE HYPOTESE NR. 3	42
4.7	DRØFTING AV METODE.....	43
4.7.1	<i>Hovedtilnærminger</i>	43
4.7.1.1	Induktiv vs. deduktiv tilnærming	43
4.7.1.2	Kvantitativ vs. kvalitativ tilnærming	43
4.7.2	<i>Validitet og reliabilitet</i>	44

4.7.2.1 Innledning	44
4.7.2.2 Validitet	45
4.7.2.3 Reliabilitet	48
4.7.2.4 Konklusjon validitet og reliabilitet	51
4.7.3 Kildekritikk	51
5 HYPOTESE NR. 1 – FORSKNING PÅ COACHING OG DEN COACHENDE LEDERSTIL	52
5.1 INNLEDNING	52
5.2 PRESENTASJON AV RESULTATER	52
5.2.1 Kategorisering	52
5.2.2 Resultater	53
5.2.2.1 Effekter av coaching-prosessen	53
5.2.2.2 God coach/god coaching	67
5.2.2.3 Fakta om coacher	72
5.2.2.4 Sekundæranalyser	74
5.2.2.5 Annen forskning (ikke relevant)	76
5.2.3 Forskningsresultater – samlet oversikt	78
5.3 DRØFTING	82
5.3.1 Karakteristika ved forskningen	82
5.3.2 Kritikk av forskningen	82
5.3.2.1 Generelt	82
5.3.2.2 Bergs kritikk	83
5.3.2.3 Andre svakheter ved studiene	84
5.3.3 Drøfting av sikre funn	86
5.3.3.1 Generelle trekk	86
5.3.3.2 Analyse	87
5.3.3.3 Kategorisering av effekter	88
5.3.3.4 Summative effekter	89
5.3.3.5 Kompetanseutviklende effekter	90
5.3.3.6 Gevinster for organisasjonen	92
5.3.3.7 Kjennetegn ved god coaching	93
5.3.4 Forskning på den coachende lederstil	94
5.3.4.1 Generelt	94
5.3.4.2 Coach- og lederrollen	95
5.3.4.3 Effekter av og fordeler ved coaching relatert til den coachende lederstil	96
5.3.5 Delkonklusjon	97
5.4 KONKLUSJON HYPOTESE NR. 1	98
6 HYPOTESE NR. 2 – COACHING-LITTERATURENS BILDE AV DEN COACHENDE LEDERSTIL	99
6.1 INNLEDNING	99
6.2 PRESENTASJON OG DRØFTING	100
6.2.1 Reinhard Stelter (red.): <i>Coaching. Læring og utvikling. 2002 (DAN)</i>	100
6.2.1.1 Presentasjon	100
6.2.1.2 Drøfting	102
6.2.1.3 Delkonklusjon	103
6.2.2 John Whitmore: <i>Coaching på jobbet. 1998 (ENG)</i>	104
6.2.2.1 Presentasjon	104
6.2.2.2 Drøfting	106
6.2.2.3 Delkonklusjon	106
6.2.3 Robert Hargrove: <i>Masterful Coaching Fieldbook. 2000 (US)</i>	107
6.2.3.1 Presentasjon	107
6.2.3.2 Drøfting	109
6.2.3.3 Delkonklusjon	110
6.2.4 Susann Gjerde: <i>Coaching – hva – hvorfor – hvordan. 2003 (NOR)</i>	111
6.2.4.1 Presentasjon	111
6.2.4.2 Drøfting	112
6.2.4.3 Delkonklusjon	113
6.2.5 Ann Elin Schüssel: <i>Coaching. Effekfull ledelse. 2000 (NOR)</i>	114
6.2.5.1 Presentasjon	114
6.2.5.2 Drøfting	115
6.2.5.3 Delkonklusjon	116
6.2.6 Anders J. Gåserud: <i>Lær deg coaching. 2000 (NOR)</i>	117
6.2.6.1 Presentasjon	117

6.2.6.2 Drøfting	119
6.2.6.3 Delkonklusjon.....	120
6.2.7 Morten Emil Berg. <i>Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes. 2006 (NOR)</i>	121
6.2.7.1 Presentasjon.....	121
6.2.7.2 Drøfting	123
6.2.7.3 Delkonklusjon.....	125
6.2.8 Sammenligning av bøker og forfattere.....	126
6.3 KONKLUSJON HYPOTESE NR 2.	133
7 HYPOTESE NR. 3 - DEN COACHENDE LEDERSTILS POTENSIAL	134
7.1 INNLEDNING	134
7.2 POSITIVE EFFEKTER AV DEN COACHENDE LEDERSTIL	134
7.3 MULIGE BEGRENSNINGER VED DEN COACHENDE LEDERSTIL	135
7.3.1 God coaching og situasjonsbestemmelse.....	135
7.3.2 Coaching som svar på kompleksitetsutfordringen.....	138
7.3.3 Coach-relasjon og -rolle.....	139
7.4 BEHOV FOR VIDERE FORSKNING	142
7.5 KONKLUSJON HYPOTESE NR. 3	143
8 HOVEDKONKLUSJON.....	144
LITTERATUR	146

FIGURER OG TABELLER

Figur I - Metodisk oppbygning.....	13
Figur II - Grafisk fremstilling av forfatterens ledelsessyn.....	129
Tabell I - Oversikt over forskning på coaching 1997 – 2007.....	77
Tabell II - Forfatterens hovedsyn på effekter av coaching og den coachende lederstils potensial.....	125

1 INTRODUKSJON TIL PROBLEMOMRÅDET

1.1 Coaching – en ledelsesform

”Coaching er det nye slagord i erhverslivet.”

Slik innleder Sir John Whitmore (1998: 11) sin bok, og han tar neppe feil i sin påstand. Etter å ha blitt innført i næringslivet på begynnelsen av 80-tallet, har coaching-bølgen skyllet for fullt inn over USA og etter hvert Europa. Coaching har blitt en slags merkevare og ikke minst; coaching har blitt en betydelig forretningsvirksomhet. Som en tidligere kollega av meg uttrykte det:

”Hvorvidt man kaller en aktivitet for ”coaching” eller ikke, kan være forskjellen på et seks- eller firesifret beløp.”

Den vanligste bruken av coaching i arbeidslivet har vært coaching av ledere, utført av eksterne coacher, med siktemål om å bedre lederens prestasjoner og resultater. Det var dette som ble coachingens inngangsbillett til næringslivet, og fremdeles er trolig dette den mest utbredte utøvelsen av tradisjonen.

Imidlertid er dem som har funnet ut at ”det kan være mer melk igjen i kua.” Utover 90-tallet har coaching bredt om seg både i og utenfor næringslivet i en eksplosiv takt. Nye former og nye aktører har kommet på banen. For det første har det utviklet seg ulike retninger og trender innen tradisjonen som *livscoaching*, *emosjonell coaching* og *executive coaching* (Berg, 2006). For det andre har vi fått et mangfold av mer eller mindre seriøse aktører som nå tilbyr alle mulige typer coaching som telecoaching, sexcoaching, kostholdscoaching osv. Ved siden av dette ser vi en relativt ny trend: coaching promoteres som en ledelsesform. Lederne skal ikke lenger bare coaches - de skal coache selv. Coachingens påståtte bruksområde er med andre ord utvidet drastisk fra sin opprinnelse; Gallweys bøker om hvordan man lærer andre å spille tennis (se pkt. 3.3) har blitt generalisert til å utgjøre en bestemt veilednings- og kommunikasjonsmetodikk, som kan brukes på langt flere steder enn tennisbanen. Nå hevdes det altså i tillegg at dette kan gjøres om til en helhetlig ledelsesform; altså en bestemt måte å utøve lederskap på. Trenden har blitt populær, og i kjølvannet av den har begrepet *en coachende lederstil* (Berg, 2006) dukket opp.

1.2 Coaching-fenomenet – bukken og havresekken?

Det er innen denne trenden at vi finner mange av de såkalte seriøse aktørene, deriblant coaching-forfatterne og de ulike coaching-organene som The International Coach Federation (ICF). Jeg bruker ordet "såkalte," fordi hva som kan kalles seriøst innen coaching-tradisjonen og –bransjen har vært gjenstand for en viss debatt. Innen akademiske kretser har nemlig coaching hatt visse problemer med å få innpass, og dermed bli en stuerén og anerkjent akademisk retning. Dette har trolig flere årsaker.

For det første kan årsaken ha å gjøre med coachings eklektiske natur. Coachings grunnsyn og metodikk baserer seg i høy grad på "lånte fjær" fra andre, veletablerte fagfelt som filosofi, psykologi og pedagogikk. Jeg viser til min teorigjennomgang (kap. 3), som redegjør mer inngående for akkurat dette aspektet ved tradisjonen. Coaching er altså i hovedsak sammensatt av et utvalg fra ulike fagfelt og retninger, og når forfattere som Gjerde (2003:6) betrakter den som et eget fagfelt, blir dette således møtt med en viss skepsis.

I tillegg har skepsisen trolig å gjøre med coachings markedsmessige aspekt. Coaching har på kort tid blitt til en milliardindustri, og enkelte beskylder coaching-litteraturen for å benytte seg av svulstig, populistisk og selgende retorikk. Dette må betraktes i sammenheng med at de fleste coaching-forfatterne selv er tungt involvert i foretak som har gjort coaching til sitt svært lønnsomme levebrød. En tilsvarende kritikk er rettet mot den forskning som er utført på coaching. Her stilles det spørsmålsteget ved både metodene som er nyttet, og forskernes objektivitet. Turid Torbergsen, daglig leder av The Coaching Institute (TCI), hevder:

"(..)..coaching i internasjonal sammenheng har overlevd i en årrekke uten store forskningsrapporter. De fleste er vel også kjent med hvordan forskningsrapporter og casestudier i flere tilfeller har blitt brukt for å mele sin egen kake – også innenfor coachingbransjen."

(Torbergsen, 2007: 23)

Vi snakker altså om et klassisk "bukken som passer havresekken" – perspektiv. Den stadige utvidelsen av coachings påståtte bruksområde kan også betraktes i et markedsmessig perspektiv. Ved stadig å utvide hvilke områder tradisjonen kan nyttes innenfor, utvider man samtidig dens potensielle marked tilsvarende.

En tredje grunn til at coachingen hittil har hatt vanskeligheter med å få fotfeste i den akademiske verden kan være dens relativt unge alder. Det tar tid for en tradisjon å etablere og utvikle seg, blant annet gjennom å produsere forskningsresultater og et solid teoretisk fundament.

1.3 Kritiske analyser – en mangelvare

Samtidig som coaching altså har hatt visse problemer med å bli etablert som akademisk tradisjon, og har vært gjenstand for noe kritikk, virker det som om man hittil har produsert lite litteratur og forskning som analyserer tradisjonen kritisk, i hvert fall her til lands.

Mathisen og Lauvås (2007: 82) skriver:

”Det er merkelig stille rundt den omfattende virksomheten coaching. Markedsføringen høres - og synes. Men det er et øredøvende fravær av kritiske kommentarer til feltet og fenomenet.”

De fortsetter:

”(…)..at det så langt synes å være et fravær av uttrykt (og trykket) undring, analyse og kritikk av fenomenet coaching? Enn så lenge har ordet en positiv klang og et anstrøk av forhåpning, forandring og forbedring. Hvem vil rette et kritisk blikk mot et slikt moderne og løfterikt begrep?”

(ibid: 84)

Sitatet kommer fra to forfattere som begge må sies å være blant de fremste fagpersoner innen veiledningsfeltet i Norge, og kan sies å oppsummere litt av bakgrunnen for ideen til min oppgave. Gjennom svært inspirerende samtaler og møter med Petter Mathisen vinteren 2007, kom det frem at det sannsynligvis foreligger lite litteratur og forskning som kritisk analyserer coaching, og at det kan foreligge et behov for nettopp dette. Som jeg var inne på ovenfor, blir altså nå coaching markedsført som en egen og helhetlig lederstil. Ettersom min personlige interesse og erfaringsbakgrunn er ledelsesfeltet, virket denne siden av coaching-fenomenet særlig relevant. Imidlertid var jeg usikker på hva som fantes av allerede publiserte studier eller artikler som fokuserte på dette temaet. Jeg ønsket derfor å undersøke hva som fantes av norske arbeider som nettopp analyserte coaching som lederstil

eller ledelsesform. Her ses det selvsagt bort fra coaching-forfatterne selv, men menes objektive, uavhengige bøker, studier, artikler eller avhandlinger.

Jeg gjennomførte en rekke litteratursøk våren 2007. Her fikk jeg hjelp av en profesjonell bibliotekar til å finne artikler og studier som omhandler coaching nasjonalt. Resultatene viste enkelte forfattere som drøfter coaching som veiledningsform i kortere artikler, altså på et forholdsvis overordnet nivå, og med et høyt innslag av retorikk og personlige meninger. Disse artiklene har imidlertid svært liten fokus på lederskapsmessige aspekter. Når det gjelder vitenskapelige arbeider, fant jeg én norsk avhandling som setter coaching inn i en organisasjonsmessig ramme, men da med organisasjonslæring, og ikke lederskap som hovedfokus (Lillebø, 2005). Jeg fant derimot ingen større arbeider som analyserer coaching som ledelsesform; kun to artikler som berører temaet, men disse er svært korte og har ikke dette som sitt hovedfokus.

1.4 Min vinkling

Det er altså mye som tyder på at det i hvert fall i Norge foreløpig finnes relativt lite litteratur og forskning innen området. Det som i tillegg er temmelig sikkert, er at det ikke finnes norske hoved-/masteroppgaver eller doktorgradsavhandlinger som fokuserer på temaet. Rienecker og Jørgensen (2006: 23) hevder at en god oppgave ideelt sett skal *”legge en stein til vitenskapens store hus.”* Dette ble et avgjørende argument for mitt endelige valg av tema og problemstilling: å finne fram til et emne og en vinkling hvor det hittil er utført lite forskning, og således forhåpentligvis kunne bidra med noe nytt og særegent. Valget falt derfor på å gjennomføre en kritisk analyse av coaching som ledelsesform (den coachende lederstil).

Grunnen til at jeg ønsket denne kritiske vinklingen, har først og fremst med det salgsmessige aspektet av coaching. Som det fremgår ovenfor, kan det stilles klare spørsmålstegn ved objektiviteten, både til coaching-forfattere og –forskere. Jeg ønsket derfor å gjennomføre en analyse som skal kunne bidra til at man totalt sett kan sitte igjen med et nyansert bilde av coaching som ledelsesform.

Det var særlig følgende spørsmål som virket særlig relevante å se nærmere på:

- Hvilke forskningsresultater bygger den coachende lederstil på?
- Hvordan fremstiller ulike coaching-forfattere coaching som ledelsesform og ledelsesvirkeligheten?
- Kan det foreligge problemområder eller begrensninger knyttet til den coachende lederstil?

Spørsmålene ovenfor dannet et utgangspunkt for det videre arbeidet med oppgaven, og i særdeleshet min problemformulering og hypoteser.

2 SPESIFISERT PROBLEM OG HYPOTESER

2.1 Den coachende lederstil – definisjon

I denne oppgaven er det to begreper som er helt sentrale, nemlig *coaching som ledelsesform* og *den coachende lederstil*. Dette er i min sammenheng å betrakte som synonyme uttrykk. Den forståelse jeg legger i disse begrepene, er at coachingens fundamentale grunnsyn og metodikk er retningsgivende for den måten ledelse utøves på. Dette skjer i en relasjon mellom en overordnet (leder) og en eller flere underordnede (medarbeidere). En nærmere forklaring av coachingens grunnsyn og metodikk fremgår av min teorigjennomgang, i kapittel 3.

2.2 Hypoteser

For å analysere denne lederstilen, har jeg utarbeidet 3 hypoteser, som den videre drøftingen skal ta stilling til. Innledningsvis spør jeg om hvilken forskning som ligger til grunn for den coachende lederstil. I denne sammenheng har jeg formulert følgende hypotese:

2.2.1 Hypotese nr. 1

”Det eksisterer ingen forskning som underbygger eller dokumenterer den coachende lederstil.”

Hypotesen baserer seg på en antagelse om at det eksisterer lite forskning på coaching i det hele tatt. Dette påpekes blant annet av Gjerde (2003), som ved flere anledninger trekker dette poenget frem i sin bok. Lillebø (2005) trekker samme konklusjon i sin hovedfagsoppgave, og sitatet fra Turid Torbergesen (se pkt. 1.2) gir en indikasjon i samme retning. Vi kan også se lignende konklusjoner i internasjonale studier:

”Although there has been increased attention in the literature, there is surprisingly little empirical research on the efficacy of executive coaching.”

(Kampa-Kokesch og Anderson, 2001: 206)

I studien jeg siterer ovenfor, presenteres en oversikt over og gjennomgang av coaching-litteratur og –forskning. Oversikten viser til kun 7 empiriske studier, som har undersøkt ulike effekter av coaching. I alle studiene har imidlertid coachingen vært utført av eksterne coacher, ikke av ledere som coacher sine medarbeidere. Kampa-Kokesch og Andersons studie (ibid.), gir med andre ord et rimelig grunnlag for å anta at det generelt foreligger lite empirisk forskning på coaching, og at det overhodet ikke er utført forskning på den coachende lederstil. Studien beskrives for øvrig nærmere i pkt. 5.2.2.1.

For å besvare hypotese nr. 1, foretar jeg en gjennomgang av den forskning som pr. i dag foreligger på coaching. For det første undersøker jeg om det i det hele tatt er utført studier som omhandler tilfeller hvor lederen er coach og den/de som blir coachet (heretter benevnt "utøver") er dennes underordede. Dette er mitt hovedkriterium for at studien kan sies å dokumentere den coachende lederstil. For det andre undersøker jeg de samlede resultater av alle coaching-studier som er utført, for å diskutere hvilken relevans disse kan ha for den coachende lederstil.

Det neste spørsmålet jeg stiller, er hvilket bilde coaching-litteraturen tegner av den coachende lederstil. For å besvare spørsmålet, har jeg formulert følgende hypotese:

2.2.2 Hypotese nr. 2

"Coaching-litteraturen tegner et overdrevet og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil."

Bakgrunnen for denne hypotesen, er "bukken og havresekken" - perspektivet jeg beskriver ovenfor (se pkt. 1.2). Mange coaching-forfattere har en åpenbar egeninteresse av å markedsføre coaching som en ledelsesform. Således kan man anta at dette preger den måten de beskriver denne ledelsesformen på, og at deres bøker er så selgende og populistiske som enkelte hevder. Det motsatte vil innebære at forfatterne argumenterer på en troverdig, nyansert og veldokumentert måte.

Jeg drøfter hypotesen ved hjelp av en studie av utvalgte coaching-bøker. Bøkene analyseres med tanke på å identifisere hvilket bilde forfatterne tegner av den coachende lederstil. Her vektlegges blant annet hvordan de beskriver denne ledelsesformen, hvilke hovedargumenter de bruker for eventuelt å benytte den, hvilket forskningsmessig eller teoretisk fundament de

baserer dette på og hvordan, samt i hvilken grad, de drøfter sitt syn. Analysen settes i sammenheng med de konklusjoner som er trukket av hypotese nr. 1.

Avslutningsvis spør jeg om hvilket potensial den coachende lederstil kan antas å ha. Jeg drøfter dette ut fra følgende hypotese:

2.2.3 Hypotese nr. 3

”Den coachende lederstil har et begrenset potensial.”

Hypotesen bygger på en antagelse om at selv om den coachende lederstil trolig vil kunne gi en rekke positive effekter for organisasjonen, vil den samtidig bygge på visse forutsetninger og problemområder som vil kunne begrense dens potensial betydelig. Dette drøftes i hovedsak på grunnlag av de konklusjoner som er trukket av hypotese nr. 1 og 2. Jeg trekker dessuten paralleller til ulike publiserte artikler som omhandler coaching og veiledning.

2.3 Spesifisert problem – metodisk oppbygning

Kort oppsummert har altså oppgaven som formål å gjennomføre en kritisk analyse av coaching som ledelsesform.

Drøftingen av hypotese nr. 1 skal gi svar på hvilken forskning som ligger til grunn for den coachende lederstil.

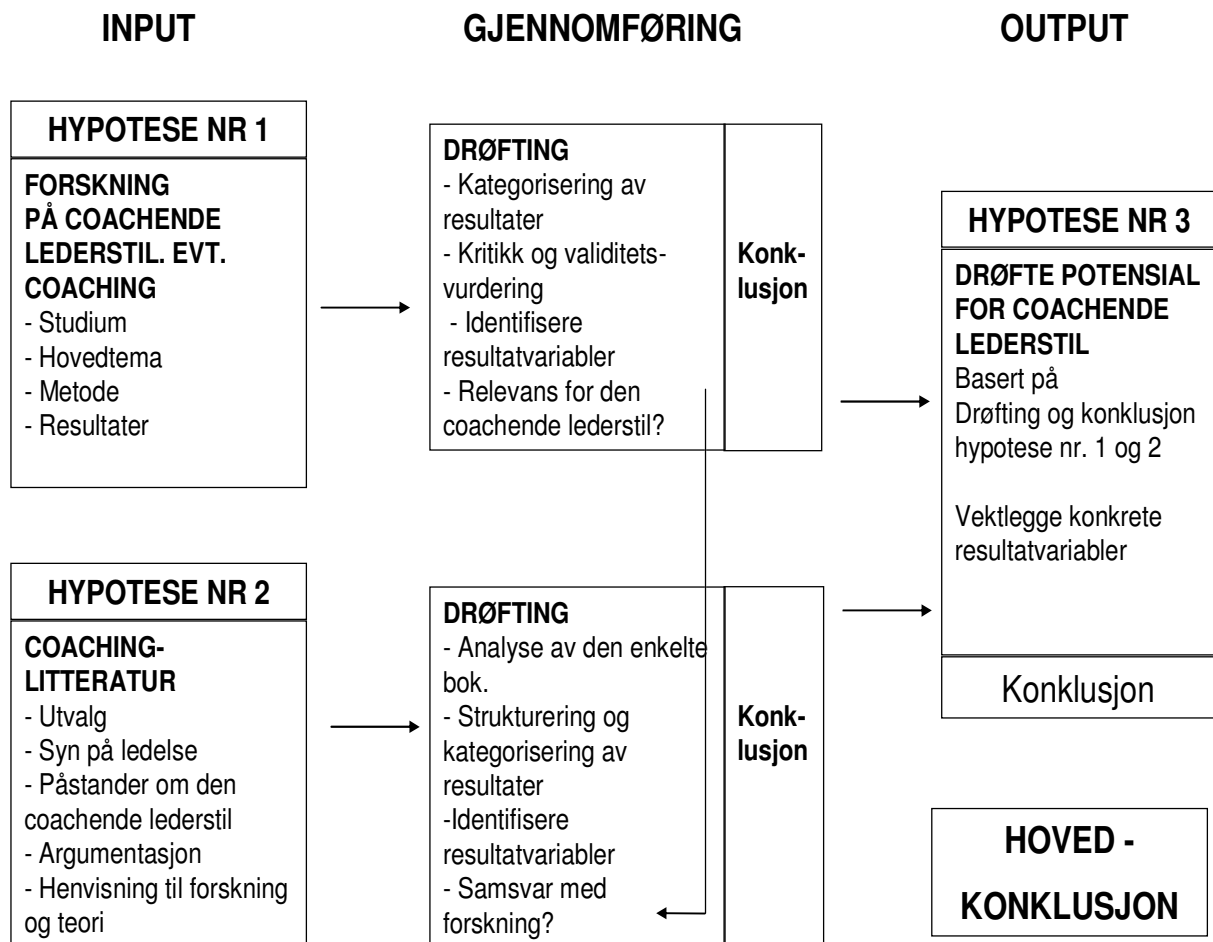
Drøftingen av hypotese nr. 2 skal analysere coaching-litteraturens fremstilling av coaching som ledelsesform, herunder å undersøke om fremstillingen har sammenheng med den forskning som foreligger.

Dette skal føre fram til en diskusjon omkring hypotese nr. 3 som omhandler lederstilens mulige effekter og potensielle begrensninger.

Figur I fremstiller dette skjematisk.

Jeg viser forøvrig til kapittel 4 – Metode, for en mer inngående og grundig redegjørelse for hvorledes den enkelte hypotese drøftes.

Figur I – Metodisk oppbygning



3 TEORIGJENNOMGANG

3.1 Innledning

Nedenfor følger en argumenterende redegjørelse for coaching som tradisjon og fenomen. Jeg vektlegger særlig å definere og avgrense begrepet. Videre forklares coachings hovedformål og grunnsyn. Deretter gjennomgås det historiske og teoretiske fundament coaching-tradisjonen bygger på. Jeg diskuterer også ulike særegenheter ved coaching og dens metodikk, samt at jeg tilstreber å vise til hvorledes ulike aspekter av coaching-fenomenet kan problematiseres.

3.2 Coach-metaforen – ordets opprinnelse

Ordet "coach" er langt fra nytt, og har vært brukt lenge før ordet dukket opp i idrettsverdenen i 1867 (Berg, 2006), og ikke minst før coaching ble utviklet som en særegen kommunikasjonsmetodikk. Ordet stammer fra ungarsk og omhandlet opprinnelig det å frakte mennesker dit de ønsker å komme (ibid.). På norsk kan ordet gjerne oversettes til *postvogn/karét*. Imidlertid har den engelske termen opptil fem mulige betydninger som kan oversettes som *idrettstrener, privatlærer, komfortabel langdistansebuss, de billigste plassene i et fly* eller en *vogn/karét* som frakter mennesker (Mathisen og Lauvås, 2007). Sistnevnte betydning vektlegges særlig innen coaching-tradisjonen gjennom metaforen "den indre reise." Coachen kan således betraktes som en kusk (the coachman) som skal hjelpe utøveren under hans indre reise frem til han når sitt potensial.

3.3 Opphav- Timothy Gallwey

Allerede i 1930- og -40 årene ble faktisk coaching-begrepet brukt i næringslivet. Den gang var det en felles betegnelse på internopplæring (Berg, 2006). Tar man derimot utgangspunkt i coaching slik den fremstår i dag, er det vanligste innen coaching-litteraturen at tennisutøveren og -treneren Timothy Gallwey krediteres som tradisjonens opphavsmann. I 1975 ga han ut boken *"The Inner Game of Tennis,"* som altså ble startskuddet til coaching-tradisjonen, og rett og slett handler om hvordan man kan utvikle andre og seg selv til å bli bedre tennisspillere. I sine første bøker bruker faktisk Gallwey aldri uttrykket "coaching." Likevel er det selve Inner Game-tankegangen og delvis -metodikken som har lagt grunnlaget

for coachingens videre utvikling. Hovedideen bak "The Inner Game" er læring og prestasjonsfremming i tennis, og Gallweys første bøker må sies å være forholdsvis spesifikt rettet mot idrett generelt og tennis spesielt. Han vektlegger særskilt det å overvinne "motstanderen i sitt eget hode," som Gallwey hevder er den viktigste faktoren som hindrer utvikling og læring. I tillegg fokuserer han på bruk av egen kropp, og egne somatiske reaksjoner som parametere for hva som kan utgjøre hensiktsmessige bevegelsesmønstre for det enkelte individ (Gallwey, 1976). Sistnevnte var definitivt en radikal utfordring av hva som til da hadde vært gangbar tankegang i idrettsverden. Det klassiske idealet var nemlig instruksjonsmessig – utøverne skulle i størst mulig grad kopiere såkalte ideelle bevegelsesmønstre, ikke utvikle sine egne og individuelle. Gallweys bøker ble etter hvert svært populære, og mange lot seg inspirere av denne nye måten å tenke på innen idretten. Pedagogen Tim Gallwey var en belest og utdannet mann, fra blant annet Harvard University. Fundamentet for "Inner Game-tankesettet" bygget derfor på flere klassiske retninger innen blant annet pedagogikken og psykologien. Jeg kommer tilbake til dette nedenfor.

3.4 Sir John Whitmore

Ved siden Gallwey, bør særlig Sir John Whitmore trekkes fram som den mest betydningsfulle coaching-forfatteren og -personligheten. Hvis Gallwey kan kalles coachingens far, bør sannsynligvis Whitmore krediteres som dens gudfar. Han er også den som har hatt størst betydning for tradisjonens inntog i Europa. Whitmore hadde en meget suksessfull karriere som racerbilfører på 60-tallet, og var en svært populær idrettspersonlighet i sitt hjemland, Storbritannia. Etter at karrieren var over, lot han seg inspirere av Gallweys arbeider, oppsøkte ham og ble hans elev (Whitmore, 1998). Så inspirert ble Whitmore, at han sammen med Gallwey grunnla Inner Game Ltd, et firma han for øvrig investerte mesteparten av sin formue i. Senere har Whitmore dessuten stiftet selskapet Performance Consultants. Andre personligheter har også hatt stor betydning for coachingens utvikling de første år, for eksempel Myles Downey, Thomas J. Leonard, Henry Kimsey-House og Laura Whitworth. For nærmere utdyping viser jeg spesielt til Whitmore (1998: 9-10) og Gjerdes (2003: 10-12) historiske oversikt.

3.5 Coaching – et ensartet eller ullent begrep?

Som nevnt har coaching-bølgen brakt et vidt spekter av ulike former og aktører på banen. Det kan virke som om stadig flere ønsker å bruke betegnelsen om den aktiviteten eller virksomheten de bedriver. Derfor kan det også være lett å bli forvirret med tanke på begrepets innhold og betydning. I tillegg finnes det som nevnt en rekke ulike former for coaching, slik som *co-aktiv coaching*, *transformasjonscoaching*, *prosesscoaching*, *ekspertcoaching*, *idrettscoaching* (Gjerde, 2003) eller *executive coaching*, *selvcoaching*, *emosjonell coaching* og *livscoaching* (Berg, 2006). Alle disse formene vektlegger litt ulike sider ved coachingen. Med et slikt mangfold av aktører og retninger, kan man spørre seg om det i det hele tatt er mulig å definere coaching som begrep og fenomen. Rønning (2005) er inne på denne problematikken, i det han omtaler coaching som *“et ullent begrep.”* Gjerdes (2003) betraktninger i forhold til dette fremstår som svært oppklarende. Hun skisserer to ulike hovedsyn på coaching; enten at det er

- (a) alt en leder/konsulent gjør for å frigjøre potensial
eller at det er
- b) én bestemt måte å frigjøre potensial på.

Selv tar hun utgangspunkt i sistnevnte syn (b), og det er dette synet som legges til grunn for den videre drøftingen i denne oppgaven.

Dette vil si at selv om de ulike retningene innen coaching som sagt vektlegger litt ulike sider ved veiledningsprosessen, veilederen og ikke minst den som blir veiledet, har de såpass mange fellestrekk at de kan betraktes som én bestemt måte å utøve kommunikasjon og veiledning på. Dermed kan også coaching betraktes som en egen tradisjon innen veiledningsfeltet. Innen denne tradisjonen og dette synet finner vi alle de mest kjente coaching-forfatterne som Gallwey, Whitmore, Downey, Leonard og Whitworth (Gjerde, 2003). Her finner vi også The International Coach Federation (ICF) og coachingskolene som tilbyr ICF-sertifisering (se pkt. 3.13).

Ved en mindre bevisst bruk av begrepet (a), slik vi ser hos enkelte forfattere og coaching-aktører, vil det minne mer om et synonym til den norske termen *“veiledning.”* Dermed har man forlatt både coachingens opprinnelige historikk, fundament, tankesett og metodikk, og utvidet begrepet til å bli en samlebetegnelse på ulike veiledningsaktiviteter. Som sagt vil

imidlertid begrepet og tradisjonen "coaching" i denne oppgaven forstås på samme måte som Gjerde (2003). Før jeg definerer coaching, gis imidlertid en kort forklaring av det norske veiledningsbegrepet.

3.6 Veiledningsbegrepet

Ordet "veiledning" gis noe ulik betydning i forskjellig litteratur. Når jeg her og senere bruker begrepet, forstås med dette et samlebegrep, som omfatter ulike tradisjoner og former for veiledning. Dette inkluderer også former som *mentoring*, *supervisjon*, *konsultasjon* og *rådgivning*. *Coaching* vil også falle inn under dette samlebegrepet. Imidlertid avgrenser jeg termen opp mot *terapi* og ren *undervisning*, omtrent på samme måte som Caplan og Caplan (Lauvås og Handal, 2000.) Begrepet "veiledningstradisjoner" får således en vid betydning, og omhandler ulike retninger innen feltet som kan skilles fra hverandre, ut fra hva de vektlegger eller hvilke røtter de bygger på. Jeg bruker med andre ord veiledningsbegrepet på omtrent samme måte som Gjerde (2003), men vil altså tydeliggjøre at begrepet i min sammenheng også omfatter tradisjonen coaching.

3.7 Definisjoner av coaching

Gjerde (2003: 6) definerer coaching som:

"En kommunikasjonsform som fremmer handling og læring – på personlig og faglig plan – gjennom bevisstgjøring, utfordring og motivasjon."

Hun betegner dessuten coaching som et eget fagfelt, og vektlegger særlige kjennetegn ved coaching som aktivitet og metodikk.

Ser vi på Whitmores (1998: 19) definisjon, finner vi flere likhetstrekk med Gjerdes:

"Coaching er at låse op for et menneskes potentiale, til at maksimere dets egne præstationer. Det er at hjelpe mennesker til at lære frem for at undervise dem."

Downey (1999: 15) definerer begrepet slik:

"Coaching is the art of facilitating the performance, learning and development of another."

Vickers og Bavister (2006: 233) bruker følgende definisjon:

”Et samarbeid som hjelper mennesker til å bli klar over hva de ønsker og til å oppnå målene sine. Metodene er aktiv lytting og spørsmålsstilling.”

Schüssels (2000: 15) definisjon lyder slik:

”Coaching er: Prosesser for å frigjøre og utvikle enkeltmenneskets potensial.”

Tar vi utgangspunkt i de ulike definisjonene, ser vi at de viktigste stikkordene som går igjen er:

- Frigjøre potensial
- Prestasjon
- Motivasjon
- Læring
- Utvikling
- Mål
- Handling
- Selvrealisering.

I tillegg forteller Vickers og Bavisters (2006) definisjon noe om at coaching som metodikk handler mye om lytting og bruk av spørsmål. Jeg kommer tilbake til en nærmere beskrivelse og analyse av coachingens kjennetegn og særegenheter nedenfor.

3.8 Coaching – formål og grunnsyn

De ulike definisjonene av coaching ovenfor leder oss naturlig over til selve formålet med coachingen.

Gjerdes (2003) redegjørelse for dette formålet kan oppsummeres slik:

- Hovedmål: Frigjøre potensial
- Delmål 1: Åpne opp for og bli mer bevisst sine muligheter og løsninger
- Delmål 2: Fremme egne svar, motivasjon og forpliktelse
- Delmål 3: Fjerne hindringer
- Delmål 4: Gi støtte, fokus og driv
- Delmål 5: Skape resultat

De fleste coaching-forfattere opererer med et tilsvarende formål som Gjerde. Et eksempel er Whitmore (1998) som fokuserer spesielt på å låse opp for et menneskes potensial og maksimere dets prestasjoner gjennom ansvarliggjøring og bevisstgjøring.

Stelter (red, 2002) vektlegger mye av det samme. I tillegg vier han svært stor oppmerksomhet til det pedagogiske og læringsmessige formålet med coaching.

Berg (2006) påpeker at formålet med coaching har å gjøre med at individet kan ha gode intensjoner, men ikke alltid greier å realisere dem selv. Derfor trenger man gode hjelpere.

Gåserud (2000: 17) er særlig opptatt av å beskrive hensikten med coaching som en ledelsesform. Dette gjør han ved å bruke tre hovedformål:

- At medarbeiderne skal yte bedre
- At medarbeiderne skal bli mer motiverte og trives bedre i jobben
- At lederen selv får en mer meningsfylt jobb og styrker sin posisjon

Selve grunnsynet, eventuelt menneskesynet, som disse formålene bygger på kan sies å være positivt og optimistisk; man vektlegger i stor grad å ansvarliggjøre og bevisstgjøre utøveren/medarbeideren omkring eget liv og egne valg. Nedenfor følger en utdyping av dette, hvor både formål og grunnsyn er knyttet opp i et teoretisk fundament

3.9 Teoretisk fundament for coaching

3.9.1 Filosofi

Gjerde (2003) bruker *eksistensialismen*, og særlig Kierkegaard, som en viktig kilde for coaching. Det viktigste tradisjonen har hentet herfra, er i følge henne fokuset på nåtid og fremtid, troen på menneskets uante ressurser og muligheter og aktiv deltagelse i eget liv. I tillegg bør spesielt nevnes fokuset på *bevisstgjøring* og *ansvarliggjøring* av utøveren, fremfor rådgivning eller instruksjon. Akkurat disse to aspektene av coaching er svært betegnede for tradisjonen og fremheves som nevnt i de fleste coaching-bøker. Vi finner det samme igjen hos eksempelvis Whitworth mfl. (1998), Whitmore (1998), Stelter (2002) og Berg (2006). Den parallellen Gjerde her trekker til Kierkegaard må sies å være meget tydelig og konsistent.

I tillegg bruker Gjerde den *sokratiske dialektikk* som et fundament. Likheten her kan oppsummeres som avstandstaging fra belæring eller undervisning, erkjennelse innenfra og bruk av spørsmål som det viktigste samtaleverktøyet.

3.9.2 Psykologi

3.9.2.1 Veiledning og terapi

I forhold til *psykologien* er det innledningsvis hensiktsmessig å trekke opp en skillelinje mellom terapi og veiledning. Det vanligste skillet som trekkes i litteraturen ligger i klientens/utøverens tilstand, og dermed også dennes motiv for å søke konsultasjon. *Terapi* må i denne sammenheng forstås som aktiviteter som har til hensikt å klinisk behandle psykisk ubalanse, forstyrrelser eller lignende, altså psykiske problemer av ulik karakter (Lauvås og Handal, 2000). *Veiledning* på sin side utføres på psykisk friske mennesker, som av ulike grunner ønsker hjelp. Dette prinsipielle skillet tydeliggjør trolig forskjellen på en bedre måte enn om man setter fokus på ulike metodikker som nyttes innen terapi og veiledning. Her kan det også eksistere visse forskjeller, men grensegangen vil i langt større grad fremstå som uklar. Det er ikke uvanlig at metodikker som benyttes innen terapien, også nyttes i ulike veiledningstradisjoner, coaching inkludert, og omvendt. De fleste veiledningstradisjoner bygger på, og henter sin inspirasjon fra blant annet psykologien. Slik er det også med coaching.

3.9.2.2 Coachingens psykologiske fundament

3.9.2.2.1 Kognitiv og humanistisk tradisjon

Som Gjerde (2003) og Berg (2006) påpeker, kan coachingens grunnlag fra psykologien særlig finnes igjen i den *kognitive* og den *humanistiske* tradisjon. Coachingens *kognitive* elementer er særlig ideen om at mennesker er fornuftige, rasjonelle og ansvarlige og at vi preges av vår vurdering av hendelser. Tradisjonen vektlegger i tillegg de metodiske virkemidlene forventningsavklaring, kartlegging, hjemmeoppgaver, refleksjonsoppgaver, nyinnramming (re-framing) og nysgjerrighet. Dette er virkemidler som er vanlige å finne også innen coaching-litteraturen, og særlig vektleggingen av coachens *nysgjerrighet* går ofte igjen. Jeg viser her spesielt til Whitworth mfl. (1998) og Vickers og Bavister (2006).

Når det gjelder begrepet *aktiv lytting* som Gjerde (2003) og Vickers og Bavister (2006) bruker og *lytting på ulike nivåer* (Whitworth mfl, 1998), leder dette oss over til *humanismen*.

Tradisjonelt beskrives nemlig aktiv lytting, både som holdning og metodisk tilnærming, først og fremst som et produkt av den humanistiske tradisjon og kanskje særlig Carl Rogers' arbeider (se bl.a. Pettersen og Løkke, 2002 og Lauvås og Handal, 2000). Jeg vil således argumentere for at Gjerdens (2003) knytning av termen både til den kognitive og den humanistiske tradisjon kan være potensielt forvirrende for uinnvidde lesere.

Det finnes en rekke andre paralleller mellom coaching og humanismen. Trolig er dette den psykologiske retningen som har hatt størst innflytelse på tradisjonen. De viktigste kan oppsummeres som (Gjerde, 2003):

- Det grunnleggende positive og optimistiske menneskesyn
- Fokus på individets frie vilje og valgmuligheter
- En empatisk og tolerant holdning (en såkalt "*ubetinget positiv innstilling*" til utøveren)
- Et likeverdig forhold mellom coach og utøver
- Fokus på bevisstgjøring og ansvarliggjøring (som også er kjennetegnende for eksistensialismen).

3.9.2.2.2 Andre psykologiske tradisjoner

Andre psykologiske tradisjoner som coachingen bygger på, er særlig den *psykodynamiske* og *systemiske tradisjon*. Gjerde (2003) og Stelter (red, 2002) nevner i tillegg den *løsningsfokuserete tilnærming (LØFT)* som et fundament. Skal den *psykodynamiske tradisjon* oppsummeres i et nøtteskall, kan dette gjøres ved å si at den handler om å gjøre det ubevisste hos klienten bevisst. Likheter med coaching finner vi igjen i at coachingen har et sterkt fokus på *bevisstgjøring* (Gjerde, 2003). Utover dette har denne tradisjonen hatt mindre innflytelse på coaching. Enkelte virkemidler man kan benytte seg av som coach, kan dog minne om teknikker som benyttes innen psykoanalysen.

Stelter (red, 2002) trekker linjer mellom coachingen og den *systemiske tradisjon*. Likhetene ligger først og fremst i tradisjonens vektlegging av en subjektiv virkelighetsoppfattelse, og en sirkulær problemforståelse. Coachingen deler dette synet, i den forstand at man vektlegger å ta utgangspunkt i utøveren og hans eller hennes opplevelse og forståelse av situasjonen. Både Stelter (ibid.) og Gjerde (2003) bruker i tillegg som sagt den *løsningsfokuserete tilnærming (LØFT)* som et fundament for coaching sammen med de mer tradisjonelle psykologiske retningene. De peker særlig på likheter i forhold til fokuset på løsninger, målrettethet og handling. Her bør det påpekes at LØFT, som bygger på *solution focused therapy* (Langslet, 2000) for det første er en retning som er like ung, om ikke yngre enn coachingen. I tillegg vil jeg påpeke at retningen er meget eklektisk, såpass eklektisk at den vanskelig kan plasseres sammen med de etablerte og tyngre psykologiske tradisjoner. I LØFT finner man både elementer av den kognitive, humanistiske, systemiske og narrative tradisjon. Derfor bør trolig heller tradisjonen betraktes som sideordnet med coaching, enn som et fundament for coachingen.

3.9.2.2.3 Idrettspsykologi

Som nevnt: koblingen mellom coaching og idretten er åpenbar. Skal man peke på den viktigste faktoren som coachingen henter fra idretten og idrettspsykologien, er dette fokuset på prestasjon og prestasjonsforbedring. Dette fokuset kan igjen deles i to momenter, som vi begge finner igjen i Gallweys første bøker. Det første handler om å bekjempe motstanderen i ens eget hode. Man vektlegger særlig utøverens konsentrasjon, mental trening, selvtillit og en positiv holdning. Enkelte coaching-forfattere, har senere omtalt denne motstanderen som ens egen "*Gremlin*," (Whitworth mfl, 1998) eller ens "*1. jeg*" (Stelter, 2002).

Det andre handler om å bruke kroppen som parameter. I Gallweys bøker ble dette knyttet til å utvikle hensiktsmessige bevegelsesmønstre på tennisbanen. I coachingen slik den fremstår i dag, handler dette mer om å bli kjent med kroppens egne somatiske reaksjoner, spesielt under veiledningsseansen, og på denne måten utvikle bevissthet omkring eget følelsesliv og egne valg.

3.9.3 Pedagogikk

Flere coaching-forfattere, som Whitmore (1998), Stelter (red, 2002) og Berg (2006) bruker *pedagogikken* som et viktig fundament for coachingen. Tradisjonelt plasseres gjerne veiledning innenfor det pedagogiske feltet, og mange vil nok hevde at coaching derfor i stor grad kan betraktes som en læringsform. Faktisk var det jo også slik coachingen fikk sitt utspring – fra pedagogen Gallweys bøker om hvordan man lærer andre å spille tennis (Gallwey, 1976). Man kan derfor hevde at coachingen ikke bare hadde et didaktisk, men et faktisk et fagdidaktisk ("tennis-undervisningslære") utgangspunkt, som senere har blitt generalisert og innført som en veiledningsform og et ledelsesverktøy. Den nære knytningen til pedagogikken finner vi for øvrig også igjen i Gallweys senere bøker:

"The Inner Game was born in the context of coaching, yet it is all about learning."

(Gallwey, 2000: 177).

Det mest kjennetegnende for coachingens læringssyn er å ta utgangspunkt i den som skal lære, og dennes individuelle forutsetninger og muligheter. Dette innebærer at coachen helt skal forlate rollen som en formidlende instruktør, og heller være en spørrende støttespiller. Det er den lærendes egne opplevelser og erfaringer, som skal danne grunnlaget for videre læring, utvikling og prestasjonsforbedring. Dette oppnås gjennom høy grad av nysgjerrighet, oppmerksomhet, refleksjon og bevisstgjøring omkring egen opplevelse av læringssituasjonen. Som nevnt kan kroppens reaksjoner være et viktig parameter i så måte. Røttene til tankesettet finner vi blant annet innen *fenomenologien, erfaringsbasert læring, aksjonsforskning og sosial læringsteori* (Stelter (red), 2002).

3.9.4 Etikk

Generelt kan man si at etikk vies forholdsvis liten plass i coaching-litteraturen, sammenlignet med andre humanistiske fagfelt. Kapitler eller overskrifter med ordet "etikk" er relativt sjelden vare. Likevel ligger det forholdsvis mye etikk implisitt i coaching-tradisjonen. Stelter (red, 2002) peker på dette gjennom det han kaller *den etiske fordring i coaching*. Her vektlegger han særlig relasjonen mellom coachen og utøveren, hvor det er essensielt at det utvikles høy grad av tillit og likeverdighet. Coachen må være bevisst at utøveren skal møtes med anerkjennelse og aksept. For å understreke dette siterer Stelter (ibid: 103) sin landsmann Løgstrup som sier:

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd."

Berg (2006) går langt mer konkret og detaljert til verks, i det han gjengir ICFs nylig reviderte etiske retningslinjer. Retningslinjene består av 28 punkter, som omhandler en generell profesjonell atferd, konfidensialitet og interessekonflikter. Berg (ibid.) viser dessuten til ICFs kjernekompetanser, som også omhandler etiske aspekter, samt etiske retningslinjer fra andre organisasjoner.

3.10 Coachings særegenheter

Coachingen er meget eklektisk i sin natur, og kan derfor i svært stor grad betraktes som det Gjerde (2003) kaller en *hybrid* av mange ulike tradisjoner. Derfor finner man også mange likhetstrekk mellom coaching og andre veiledningsformer. Gjerde tar for seg formene *konsultasjon, supervisjon, rådgivning, kollegabasert veiledning, veiledning innen håndverkertradisjonen (mesterlære)* og den norske tradisjonen *handlings- og refleksjonsveiledning*. Som det tydelig fremgår av Gjerdens oversikt: her finnes det mange fellestrekk, men også visse forskjeller, avhengig av hvilken tradisjon man sammenligner coachingen med. Likhetene er å finne både hva angår fundament og grunnsyn. Når det derimot gjelder metodikk, roller og relasjon, kommer konkrete forskjeller tydeligere til uttrykk.

Stelter (red, 2002) foretar en tilsvarende sammenligning som Gjerde. Han illustrerer i tillegg forskjeller og likheter gjennom sin modell: *"Coaching sammenlignet med andre ledelsesværktøjer"* (ibid: 29). Her plasserer han coaching som den tradisjonen hvor man i

størst grad benytter seg av spørsmål som redskap og har den høyeste graden av en maktfri relasjon. Stelter tydeliggjør her coaching som et ytterpunkt i forhold til parametrene redskap og relasjon.

Jeg velger nedenfor en litt annen tilnærming enn Gjerde og Stelter. I stedet for å sammenligne coaching med den enkelte veiledningstradisjon, ønsker jeg heller å få frem hva som er særlig kjennetegnende og beskrivende for akkurat coaching. Hva er det som kan sies å skille coaching fra andre veiledningsformer? Hvordan kan akkurat coaching gjenkjennes som en egen tradisjon?

For å besvare disse spørsmålene har jeg foretatt en sammenligning av ulike coaching-forfattere som særlig vektlegger teorien og/eller selve metodikken ved coaching. Dette er Berg (2006), Whitmore (1998), Stelter (red, 2002), Gjerde (2003) og Vickers og Bavister (2006). Jeg har da sett etter faktorer som

- (a) utgjør fellestrekk ved disse forfatterne, og i tillegg
- (b) representerer det særegne ved akkurat coaching.

Resultatet gjengis punktvis nedenfor. Det som i særlig grad kjennetegner coaching er blant annet:

- Røtter fra idrettsverdenen. Opphav: Timothy Gallwey
- Selve *coach-metaforen*
- Frigjøring av utøverens potensial som formål
- Prestasjonsorientering
- Måltrettethet
- Motivasjonsfokus
- De såkalte "effektive" eller "effektfulle" spørsmål
- GROW-modellen
- Kortsiktighet og tidsbegrensning – raske, effektive intervensjoner
- Radikal avstandstaking fra begreper som styring, instruksjon og undervisning
- En egen industri/bransje og en slags merkevare

Det bør kommenteres at akkurat Whitmores (1998) *GROW-modell* er inkludert i oversikten, da denne utgjør en bestemt metodisk tilnærming som kommer direkte fra coachingen. Når

det gjelder andre metodiske grep forfatterne beskriver, for eksempel *aktiv lytting* (Gjerde, 2003), har jeg valgt ikke å inkludere dem, ettersom jeg ikke kan se at disse er unike for coaching-tradisjonen. I tillegg bør det presiseres at visse andre trekk som er meget kjennetegnende for coachingen er utelatt fra listen, fordi de ikke representerer noe særegent ved tradisjonen. De mest nærliggende eksemplene å bruke her, er fokuset på *nysgjerrighet, ansvarliggjøring, bevisstgjøring, refleksjon og læring*. Dette fokuset deler coachingen med faktisk de fleste andre veiledningstradisjoner, og det er derfor utelatt. Jeg viser spesielt til følgende veiledningslitteratur som fremhever disse momentene: Lauvås og Handal (2000), Pettersen og Løkke (2002), Bang og Heap (2002), Andersen (2005), Høigaard mfl. (2001) og Ulleberg (2004).

I tillegg bør det kommenteres at min liste over særegenheter sier lite om selve tradisjonens fundament. Dette skyldes nok en gang at fundamentet ikke kan kalles unikt. Mesteparten av det coachingen foreskriver som tankesett og grunnholdninger, vil jeg hevde er sammenfallende med mye av det som allerede finnes, ikke bare innen psykologien og pedagogikken, men også innen ledelseslitteraturen. Viktigheten av eksempelvis et positivt menneskesyn, har blitt dokumentert og fremhevet innen blant annet *Human Relations-tradisjonen* (Levin og Klev, 2002) lenge før coachingen kom på banen. Det generelle fundamentet for coaching tilfører med andre ord svært lite nytt til veilednings- og ledelsesfeltet.

3.11 Coaching som normativ metodikk

Coaching fremstår som en metodikk som opererer med en relativt høy grad av normativitet. Selv om tradisjonen låner mye fra andre retninger, og det eksisterer visse metodiske variasjoner mellom forfatterne, virker de samtidig forholdsvis enige om bestemte sett med retningslinjer som skal følges under utøvelse av metodikken. Det kan hevdes at disse retningslinjene er såpass konsise at de går utover det generelt normative og over i tendenser til regelstyring. Ser vi på veiledningslitteratur innen andre tradisjoner, for eksempel *handlings- og refleksjonsveiledning* (Lauvås og Handal, 2000), *systemisk veiledning* (Ulleberg, 2004) eller *gestaltveiledning* (Kokkersvold og Mjelve, 2003), er også disse forfatterne normative, men de opererer likevel ikke i samme grad med det sett av "regler" som

kjennetegner coaching-forfatterne. Hvilke typiske regler kan så sies å gjelde innen coachingen?

En ny sammenligning av de nevnte forfattere viser at som coach skal man tilstrebe å:

- Skape en maktfri relasjon
- Innta en såkalt "betingelsesløst positiv innstilling" til utøveren
- Holde utøverens agenda
- Stille (effektive) spørsmål
- Ikke lede utøveren eller stille ledende spørsmål
- Ikke gi svar eller løsninger på problemer
- Ikke gi råd
- Ikke undervise eller instruere

Så kan man spørre seg: Blir det riktig å kalle dette for "coachingens regler," eller representerer stikkordene ovenfor en slags fundamentalistisk karikatur av tradisjonen? Her må det presiseres at listen ovenfor ikke er fri tolkning, men en direkte gjengivelse av forfatterens skrivemåter. Disse uttrykkene kan på mange vis minne om regler. På den annen side ønsker forfatterne neppe at dette skal betraktes som absolutte regler, men heller retningslinjer. Trolig er dette det mest sannsynlige. Likevel vil jeg opprettholde min påstand om at dette i så fall er retningslinjer som er svært normative, og som kan minne om regler. Et typisk eksempel på sistnevnte er Whitmore (1998: 14). Når han med fete typer skriver: "*En dygtig coach kommer aldri med løsningen,*" gir dette svært lite rom for tolkning hos leseren. Ordet "*aldri*" må kunne beskrives som svært absolutt og endelig, og bidrar til en slags regelbinding.

Et annet moment som bidrar til coachingens høye grad av normativitet, er at mange forfattere er meget tydelige i sin beskrivelse av hva coaching ikke er (Mathisen og Lauvås, 2007). Et eksemper på dette er Stelter (red, 2002: 42):

"Coachen er ikke en problemløser, underviser, konsulent, instruktør, rådgiver og heller ikke en ekspert."

Hos Berg (2006: 31) finner vi noe tilsvarende: "*Dette er ikke coaching:*" og (ibid: 27):

"Coaching er ikke å lede."

Vektleggingen av hva coaching ikke er, og hva man ikke skal gjøre som coach bidrar til å øke normativiteten og gjøre coaching til en forholdsvis spesifikk metodikk. Det kan også betraktes som en tydeliggjøring av coachingen som merkevare. Jeg har tidligere vært inne på Stelters (red, 2002: 29) modell, hvor coaching sammenlignes med andre tradisjoner. Her plasseres som sagt coaching som et slags ytterpunkt, en ekstremitet hva angår relasjon og verktøy. Modellen er å finne også i andre coaching-bøker, og bidrar til en understreking og tydeliggjøring av coachingens normativitet; underforstått skal relasjonen være hundre prosent maktfri, og man skal i hovedsak benytte spørsmål, ikke gi svar.

3.12 Coachings fundament – humanisme eller ”big business?”

Som det fremgår av det ovenstående, ser vi at coachingen kjennetegnes ved en sterk avstandstaking fra det som kan betegnes som styrende atferd fra coachens side. Det er som nevnt åpenbart at dette er svært kjennetegnende for den humanistiske tradisjon (se pkt. 3.9.2.2). Parallellen til humanismen fremstår ergo som relativt klar. Samtidig er det dem som stiller spørsmålsteget ved hvorvidt coachingens grunnsyn i realiteten baseres på humanisme, eller om det er økonomiske motiver som ligger bak.

Mathisen og Lauvås (2007) fokuserer særlig på coachingens motstand mot å gi råd til utøveren og spør hvor denne motstanden egentlig kommer fra. De følger dens spor bakover og vestover, og ender opp innen counselling-tradisjonen, i selve konsulentbransjens hjemland – USA – for om lag 30-40 år siden. Før jeg siterer de to, er det grunn til å minne om at vi her befinner oss i landet hvor en kafévert risikerer å bli saksøkt fordi en noe klønete kunde søler varm kaffe på seg selv. Med en slik juridisk tradisjon, blir det naturligvis avgjørende for ulike aktører i næringslivet å sikre seg. De to forfatterne skriver:

”For counselling-bedriftenes bunnlinje var det selvsagt helt avgjørende at rådgiveren ikke kom med så klare råd at klienten kunne finne på å følge dem. For tenk om ”the financial counsellor” anbefalte å kjøpe oljerelaterte aksjer like før krakket på 70-tallet! Med de erstatningssøksmål som ville komme, ville det fort bli røde tall av slikt.”

(Mathisen og Lauvås, 2007: 85).

Denne oppgaven skal på ingen måte ta stilling til hvorvidt dette er coaching-tradisjonens egentlige motiv eller ikke. Likevel kan poenget være verdt å merke seg i bakhodet, ettersom et svært viktig trekk ved coaching er nettopp det forretningsmessige.

3.13 Sertifiseringsbehovet

I 1996 gikk flere kjente coaching-personligheter, deriblant Thomas J. Leonard, sammen og stiftet The International Coach Federation (ICF) i USA. Bakgrunnen for stiftelsen var å opprette en felles standard, og tilby sertifisering av coacher og coaching-skoler. ICF arbeider for å opprettholde etiske standarder og et høyt faglig nivå innen coaching-profesjonen (Gjerde, 2003). I skrivende stund arbeider den nordiske delen av ICF (ICF Nordic) og Den Norske Coach Forening med å opprette en norsk standard for coacher.

Sertifiseringsbehovet kan betraktes på flere ulike måter. For det første bør man se dette i lys av hvordan coaching som kommersiell virksomhet nærmest har eksplodert de siste 15 år. Som nevnt dukket det i løpet av 90-tallet opp et mangfold av aktører, som alle ønsket å knytte coaching-begrepet til sin virksomhet. Det hersker liten tvil om at mange av disse aktørene i realiteten hadde et svært lite bevisst forhold til coaching-tradisjonen. Trolig var også kompetansenivået relativt lavt hos flere av disse aktørene. Derfor må opprettelsen av ICF sannsynligvis først og fremst ses på som et reelt og hederlig ønske om å opprettholde visse standarder innen bransjen, og gjennom dette tilby kunden kvalitet. Lederen i ICF Nordic, Frank Pedersen, påpeker:

"Userløse coacher kan gjøre vondt verre."

(icfnordic.custompublish.com, 2008)

Som jeg var inne på ovenfor, ser vi at mange coaching-forfattere er svært tydelige og normative når de beskriver både hva coaching er og ikke er (se pkt 3.11). Trolig har dette en viss sammenheng med ønsket om en slags standardisering av coachingen; et budskap til leseren om hva som kan betraktes som "ekte coaching," og hva som faller utenfor tradisjonens opprinnelige tankesett og metodikk.

Samtidig kan tiltaket fremstå som en kamuflert form for markedsproteksjonisme, og hegning om en slags merkevare. Det finnes dem som er svært kritiske til sertifiseringstanken:

”For når man i disse kretser har begynt å bekymre seg for ”den falske coachen,” og det er satt i gang arbeid med å utvikle en norsk standard for coacher, kan det vanskelig sees på som uttrykk for noe annet enn at markedet ikke lenger skal få være åpent for alle som har lyst til å kalle seg ”coach.””

(Mathisen og Lauvås, 2007: 83).

Mathisen og Lauvås problematiserer sertifiseringen, ikke bare i et markedsmessig perspektiv. De stiller i tillegg spørsmålstegn ved hvordan man kan standardisere en kommunikasjonsform og relasjon, hvilket vitenskapelig grunnlag dette bygger på, og hvordan man skal gjennomføre selve standardiseringen. Forfatterne viser videre til allerede tungt etablerte fagmiljøer i Norge som driver forskning og utdanning innen eksempelvis psykologi, pedagogikk, veiledning og ledelse – fagmiljøer bestående av personer med svært omfattende utdanning fra universiteter og høyskoler. Det ironiske vil være at ingen fra disse fremtredende miljøene skal få lov til å kalle seg sertifisert coach, mens andre som tar et kortvarig kurs med en avsluttende prøve blir sertifisert. Derfor spør de to forfatterne om vi nå ser konturene av et slags coaching-kartell.

De sertifiseringsprosessene som beskrives ovenfor kan med andre ord betraktes fra helt ulike perspektiver.

3.14 Oppsummering teori

Coaching-tradisjonen slik vi kjenner den i dag, har hatt en eksplosjonartet vekst de siste 20 årene. Derfor har det utviklet seg et mangfold av aktører og retninger på verdensbasis, og i kjølvannet av dette ulike forståelser av coaching-begrepet. I denne oppgaven forstås coaching som én bestemt måte å frigjøre potensial på. Dette tankesettet og metodikken er en veiledningsform, som baserer seg på et utvalg fra særlig filosofi, psykologi og pedagogikk. Samtidig som denne veiledningsformen i hovedsak bygger på andre retninger, er det mulig å identifisere spesielle kjennetegn ved akkurat coaching, som gjør at den kan skilles ut som en særegen retning innen veiledningsfeltet. Coaching utgjør i så måte en relativt konsis og normativ tradisjon, hvor det tas radikal avstand fra styrende atferd hos coachen. Det finnes dem som stiller spørsmålstegn ved tradisjonen – både som veiledningsform og ikke minst merkevare og forretningsområde.

4 METODEBESKRIVELSE

4.1 Innledning

Dette kapitlet omhandler metodene som er nyttet for å besvare de hypotesene som stilles i denne oppgaven. Disse hypotesene er:

- Hypotese nr. 1: **"Det eksisterer ingen forskning som underbygger eller dokumenterer den coachende lederstil."**
- Hypotese nr. 2: **"Coaching-litteraturen tegner et overdrevet og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil."**
- Hypotese nr. 3: **"Den coachende lederstil har et begrenset potensial."**

Hovedmetoden som er nyttet for å besvare hypotesene, er *sekundæranalyse* (Bryman, 2004). Hypotese nr. 1 drøftes ved å gjennomføre en sekundæranalyse av den forskning som pr. i dag foreligger innen coaching-feltet.

Hypotese nr. 2 drøftes ved å gjennomføre en sekundæranalyse av 7 utvalgte norske og internasjonale coaching-bøker.

Hypotese nr. 3 drøftes på grunnlag av mine funn i tilknytning til de to foregående hypotesene.

Nedenfor redegjøres kort teoretisk for sekundæranalyse som metode. Deretter følger en begrunnelse for hvorfor jeg har valgt denne metoden. Så beskrives hvordan jeg har gått frem metodisk for å besvare de respektive hypotesene. Her vil jeg presisere at noen steder henvises det punktvis til analysen av de ulike hypoteser, der beskrivelsen av enkelte metodiske detaljer naturlig hører hjemme. Dette er gjort for å skape en økt leservennlighet. Så drøftes metoden. Her vektlegges hovedtilnærming, reliabilitet og validitet. Avslutningsvis trekkes en konklusjon.

4.2 Sekundæranalyse – teoretisk beskrivelse

4.2.1 Definisjon og beskrivelse

Bryman (2004: 201) definerer sekundæranalyse slik:

“Secondary analysis is the analysis of data by researchers who will probably not have been involved in the collection of those data for purposes that in all likelihood were not envisaged by those responsible for the data collection.”

Denne definisjonen forteller oss altså at en sekundæranalyse i all hovedsak handler om å gjennomgå data som er innhentet av andre, og at dataene gjerne brukes i en annen kontekst eller med et annet formål enn de som innhentet dataene nyttet.

Bryman (ibid.) skiller videre mellom to typer sekundæranalyse:

- Analyse av data som har blitt samlet inn av andre forskere
- Analyse av data som har blitt innsamlet av ulike institusjoner som del av deres virksomhet

Dataene kan være både *kvantitative* og *kvalitative* (se pkt. 4.7.1.2). Samtidig understreker Bryman at det kan eksistere en gråsoner mellom hva som kan defineres som primær- og sekundæranalyse. Hvis eksempelvis en forsker er involvert i innsamlingen av data til en studie som publiseres, men senere bestemmer seg for å bearbeide dataene, kan dette være en slik gråsoner.

4.2.2 Fordeler ved sekundæranalyser

Bryman (ibid.) fremhever flere fordeler ved å benytte sekundæranalyser. Den kanskje viktigste er at særlig studenter, men også forskere for øvrig, kan ha begrenset tid og ressurser for å innhente særlig større datamengder. Ved å nytte sekundæranalyse kan forskeren bruke allerede innsamlede datamengder, og gis samtidig mer tid til selve analysen. Videre har ofte data som er innhentet av statistiske byråer eller erfarne og seriøse forskere meget høy datakvalitet og reliabilitet. Bruker man flere studier, vil en sekundæranalyse tilby glimrende muligheter for å foreta analyser og sammenligninger på tvers av de ulike studiene. Man har også en mulighet for å kategorisere store datamengder i mindre subgrupper.

Avslutningsvis har en sekundæranalyse den åpenbare fordelen at den kan tilby helt nye måter å tolke resultatene på.

4.2.3 Begrensninger ved sekundæranalyser

Når det gjelder mulige begrensninger ved sekundæranalyser nevner Bryman (ibid.) at forskeren ikke har den samme kjennskapen til dataene som personene som innhentet dem. Dette gjelder særlig ved større og komplekse datamengder. Det er derfor viktig å sette av mye tid til å gjøre seg kjent med de ulike variablene som er benyttet, og ikke minst bestemme seg for hvilket hierarkisk nivå sekundæranalysen skal nytte. Videre fremhever Bryman at man ikke har noen kontroll over selve datakvaliteten, og at denne således ikke kan tas for gitt. Det kan også mangle variabler i den studien man analyserer, som er essensielle for den problemstillingen man skal besvare.

4.3 Begrunnelse for valg av sekundæranalyse som metode

Når jeg har valgt *sekundæranalyse* som metode, henger dette primært sammen med egenarten av mitt problemområde og oppgave som sådan. Å gjennomføre en analyse av en ledelsesform vil jeg betegne som et bredt anlagt og overordnet problem, som avkrever en viss bredde på den datamengden som danner grunnlaget for analysen. Jeg ville på ingen måte vært i stand til å innhente en slik datamengde på egen hånd. Derfor har jeg vektlagt den viktigste fordelen Bryman beskriver ved sekundæranalyser (se ovenfor), nemlig muligheten for å analysere større datamengder, uten å måtte innsamle disse selv. Dette må sies å være min hovedbegrunnelse for valget av en sekundæranalyse; at denne metodikken korresponderer best med mitt problemområde, sett i forhold til tid og ressurser forøvrig.

4.4 Metode hypotese nr. 1

4.4.1 Litteratursøk

Metoden som er nyttet for å besvare hypotese nr. 1, er en *sekundæranalyse* av forskningsresultater på coaching. Den første utfordringen i forhold til dette, var å innhente slike forskningsresultater. Jeg har som sagt arbeidet ut fra en antagelse at det finnes relativt lite forskning på coaching generelt og sannsynligvis ingen forskning på den coachende lederstil (se pkt. 2.2.1). Jeg opererte derfor ikke med spesielle krav eller begrensninger i forbindelse med mine litteratursøk. Først og fremst ønsket jeg å skaffe meg en oversikt over hvilken forskning som foreligger innen coaching, for deretter å gjøre et eventuelt utvalg. Imidlertid har jeg hele tiden nyttet ett krav for at forskningsresultatene jeg fant skulle inkluderes i min analyse: de skal stamme fra en studie som ikke er eldre enn 10 år, regnet fra 2007, da arbeidet med denne oppgaven tok til. Altså skal studiene være fra 1997 og frem til i dag.

Jeg gjennomførte diverse søk med "coaching" som eneste søkeord. Søkene ble gjennomført i perioden mars-2007 til juli-2007. Disse er foretatt på følgende søkemotorer:

- Google
- Kvasir
- Bibsys Ask
- Bibsys Tyr
- Bibsys Mime

I forbindelse med dette arbeidet har jeg fått meget god assistanse fra biblioteket ved Universitetet i Agder.

Jeg har ikke vært i stand til å finne noen bok eller artikkel som gir en samlet oversikt over hva som finnes av forskning på coaching. Jeg har likevel funnet to amerikanske artikler som har hatt dette som ett av sine formål: Kampa-Kokesch og Anderson (2001) og Joo (2005). Begge disse artiklene har bidratt til min samlede oversikt, men viser ikke på langt nær hva som faktisk finnes, verken hver for seg eller til sammen. I tillegg viser de til flere studier som er eldre enn 10 år. Den beste oversikten jeg har funnet, er definitivt Berg (2006). Hans gjennomgang av forskning omfatter faktisk flere studier enn de to amerikanske artiklene til sammen, og har vært til stor nytte for meg. Likevel er Bergs oversikt ikke fullstendig i forhold

til hva jeg har funnet. Den omfatter dessuten flere studier som er eldre enn 10 år, og således ikke inkludert av meg. Ved å sette sammen oversikten til Berg (ibid.), Kampa-Kokesch og Anderson (2001) og Joo (2005), hadde jeg imidlertid et godt utgangspunkt for videre søk. Alle studiene disse oversiktene refererer til, ble funnet. Jeg fortsatte dessuten videre med frie søk på ordet "coaching." Jeg nyttet i tillegg *kjedesøksmetoden* (Rienecker og Jørgensen, 2006) ved at jeg i enhver artikkel eller bok jeg fant, gjennomgikk litteraturhenvisningene med tanke på å finne mer forskning.

4.4.2 Analyse

Resultatet har blitt at jeg har funnet til sammen 26 artikler som presenterer resultater fra ulike studier om coaching. Jeg har ikke gjort et utvalg fra disse 26 studiene, men gjengir samtlige, kategorisert etter hva som var studiens hovedtema. Gjengivelsen er en *meningsfortetning* (Kvale, 1997) av forskernes egne artikler og vektlegger i hovedsak hva studien omhandlet, dens formål, metodikk, viktigste resultater og forskernes konklusjoner. *Meningsfortetning* er i utgangspunktet en metodikk som benyttes i sammenheng med intervjuer, men jeg vil hevde at den har stor overføringsverdi til den måten jeg har arbeidet med hver av studiene på.

Imidlertid anses 4 av studiene som relativt perifere i forhold til min problemstilling. Disse 4 studiene drøftes derfor ikke videre (se pkt. 5.2.2.5), og er heller ikke inkludert i min samlede oversikt over forskning - tabell I (se pkt. 5.2.3).

Denne tabellen har vært et viktig redskap i den videre analysen og drøftingen av resultatene. Tabellen representerer en ytterligere fortetning av hver studie, og er nærmere forklart i pkt. 5.2.3. Med utgangspunkt i tabellen har jeg forsøkt å identifisere funn som kan klassifiseres som relativt sikre, valide og ikke minst relevante for den coachende lederstil. Metoden jeg har nyttet for dette, kan sammenlignes med Brymans (2004) beskrivelse av såkalt *longitudinal analysis*. Fremgangsmåten jeg brukt er nærmere beskrevet i pkt. 5.3.3.

4.5 Metode hypotese nr. 2

4.5.1 Utvalg

Metoden som er nyttet for å besvare hypotese nr. 2, er en analyse av coaching-litteraturen. Litteraturen betraktes i denne sammenheng som en datamengde, og slik sett er også denne metodikken en form for *sekundæranalyse*. For å gjennomføre en sådan analyse har jeg sett behov for å gjøre et utvalg som kan sies å være representativt. Coaching-litteratur på verdensbasis må kunne betegnes som en relativt uoversiktlig populasjon. En litteraturstudie må i tillegg betegnes som en svært tidkrevende arbeidsform. Jeg har derfor foretatt et *skjønnsmessig utvalg* (Patel og Davidson, 1995) av coaching-bøker ut fra følgende hovedkriterier:

- At boken sier noe om coaching som ledelsesform (langt fra alle coaching-bøker har dette som tema)
- At forfatteren nytter en konkret klargjøring, definisjon og avgrensing av coaching-begrepet
- At boken er relativt kjent og populær, først og fremst i Norge, evt. resten av Europa eller USA
- At boken er relativt ny (ikke eldre enn 10 år, regnet fra 2007)
- At utvalget av bøker består av både norske og utenlandske forfattere

Det første av disse kriteriene er relativt selvforklarende, ettersom mitt hovedtema er coaching som ledelsesform. Jeg anser det videre som viktig at man kan identifisere hvorledes forfatteren definerer coaching. Dette skyldes at coaching ikke nødvendigvis kan betraktes som et ensartet begrep (se pkt. 3.5), og at det derfor er viktig at det foreligger et samsvar, både forfatterne i mellom, og i forhold til den forståelse av coaching som er lagt til grunn i denne oppgaven. Når det gjelder kravet om at boken skal være relativt kjent og populær, har dette sammenheng med at utvalget mitt skal være representativt, og ikke rette fokus mot litteratur få eller ingen har hørt om. Alderskriteriet er satt med tanke på bokens aktualitet, og samsvarer med det krav jeg har stilt til forskningsresultatene jeg analyserer. Kriteriet om norske forfattere har ganske enkelt sammenheng med at vi befinner oss i Norge, og at det derfor faller naturlig å rette et særskilt blikk mot norsk coaching-litteratur. Når jeg i tillegg

har inkludert utenlandske forfattere, skyldes dette at Norge er et lite land, og at det således kan eksistere store forskjeller mellom coaching-forfattere her til lands og hva som skrives andre steder i verden.

Jeg har vurdert til sammen 19 coaching-bøker. Av disse har jeg valgt ut 7 som tilfredsstillende mine kriterier best, hvorav 3 utenlandske og 4 norske. Dette er:

- Reinhard Stelter (red.): Coaching. Læring og utvikling. 2002 (DAN).
- John Whitmore: Coaching på jobbet. 1998 (ENG).
- Robert Hargrove. Masterful Coaching Fieldbook. 2000 (US).
- Susann Gjerde. Coaching – hva – hvorfor – hvordan. 2003 (NOR).
- Ann Elin Schüssel. Coaching. Effektiv ledelse. 2000 (NOR).
- Anders J. Gåserud. Lær deg coaching. 2000 (NOR).
- Morten Emil Berg. Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes. 2006 (NOR).

Blant de utenlandske forfatterne, er Stelters bok valgt først og fremst på grunn av sin store popularitet her til lands og i Norden for øvrig (se pkt. 6.2.1). Jeg har funnet en rekke referanser til denne, både i artikler, annen litteratur og akademiske avhandlinger. Whitmore og Hargrove er valgt ut som representanter for henholdsvis britisk og amerikansk coaching-litteratur. Disse landene er særlig relevante, fordi de begge er å anse som coachings "pioner-land," og fordi dette er to av de landene hvor coaching er mest populært og utbredt (se kap. 3). At akkurat Whitmore og Hargrove er plukket ut, skyldes at deres bøker tilfredsstillende kriteriet om coaching som ledelsesform desidert best. Jeg viser her til min redegjørelse om forkastede bøker for å underbygge denne påstanden.

Når det gjelder de norske bøkene jeg har valgt ut, fremstår det som relativt klart at disse kan anses som "de 4 store" innen norsk coaching-litteratur. Referanser til disse bøkene er å finne i svært mange sammenhenger; faktisk har jeg hatt problemer med å finne artikler eller litteratur forøvrig som bruker annen norsk coaching-litteratur enn disse 4 som referanse. For å konsolidere denne antagelsen, var jeg i februar 2008 i kontakt med de respektive forlag med tanke på disse bøkens opplags- og salgstall. Det viser seg faktisk at forlagene har svært mangelfulle data om dette, såpass mangelfulle at de ikke kan brukes som vektige argumenter i denne sammenheng. Imidlertid fikk jeg bekreftet at dette er bøker som har

solgt svært bra. Det som uansett blir avgjørende for valget av disse 4 bøkene, er kriteriet om coaching som ledelsesform. De andre norske bøkene jeg har vurdert, tilfredsstillende ikke dette kriteriet på langt nær i samme grad som de jeg har valgt ut (se nedenfor).

4.5.2 Forkastede bøker

Av de britiske coaching-forfatterne ble både Landsberg (1996) og Downey (1999) vurdert. Dette er begge svært kjente og ikke minst anerkjente coaching-forfattere. Særlig Landsbergs bok regnes som en klassiker innen coaching-litteraturen. Imidlertid er boken blitt 11 år, og selv om den har ledelse som et emne, utgjør dette en svært liten del av boken. Downey (1999) fokuserer i større grad på lederen som coach, men ikke på langt nær så mye som Whitmore (1997). Downey er heller ikke en like kjent coaching-forfatter som sin landsmann, til tross for at også han regnes som en av coachingens opphavsmenn. Rogers' (2004) bok er relativt ny, men har i svært liten grad ledelse som et tema. Rogers er heller ikke blant de aller mest kjente coaching-forfatterne.

Blant de amerikanske forfatterne har det faktisk vært svært utfordrende å finne en bok som tilfredsstillende mine utvalgsriterier. Et svært naturlig førstevalg ville naturligvis vært Gallweys (2000) "The Inner Game of Work." Boken er en videreføring av hans første utgivelser, og i langt større grad rettet mot arbeidslivet. Men tittelen til tross: boken har ikke ledelse som et tema. En annen bok som er regnet som en klassiker er Whitworth mfl. (1998). Alle de tre forfattere av denne boken er å anse som pionerer innen coaching og meget anerkjente. Imidlertid er heller ikke denne boken rettet mot ledelse, men mot coaching av klienter i og utenfor arbeidslivet.

Goldsmith og Lyons (2006) har samlet artikler fra til sammen 31 coaching-forfattere, som belyser ulike sider av tradisjonen. Denne boken virket en stund som et meget aktuelt alternativ, men ved nærmere gjennomlesning viser det seg at de fleste kapitlene handler om ekstern coaching av ledere, og ikke lederen som coach. De fleste forfatterne bruker dessuten en særdeles vid, og tidvis motstridende forståelse av coaching-begrepet seg i mellom. Dette gjør at boken blir svært komplisert å ta stilling til. Jeg viser for øvrig til Gjerde (2003), som har gjort lignende erfaringer med bokens førsteutgave fra 2000. Hudsons (1999) håndbok er svært kort og oppramsende i stilen, og svært mye plass er viet til å gi videre referanser til

andre bøker. Ledelse er heller ikke noe tema i denne boken. Det samme gjelder for Flaherty (2005). Hans bok omhandler konsekvent coaching av klienter, og ikke medarbeidere. Mellom de amerikanske forfatterne sto valget til slutt mellom Hargrove (2000), og Kinlaws (1997) bøker. Begge forfatterne er anerkjente coaching-forfattere, de opererer med en forholdsvis klar og avgrenset definisjon av coaching-begrepet, og de inkluderer ledelse som et tema. I Kinlaws bok er imidlertid ledelse ikke et gjennomgangstema. Det er det i høy grad i Hargroves bok, og derfor falt valget på denne. Dette er definitivt den amerikanske boken som tilfredsstillende mine kriterier best. Det bør samtidig kommenteres at Hargrove har utgitt en nyere coaching-bok (Hargrove, 2003), men at denne i svært liten grad fokuserer på lederen som coach.

Når det gjelder norske bøker, har jeg ved siden av de 4 som er valgt, vurdert Kvalsund (2005) og Torbergson (2005). Disse er forkastet av to hovedårsaker. For det første er disse langt mindre populære og kjente enn "de 4 store." Det er svært få referanser å finne til dem i annen litteratur. For det andre tilfredsstillende de kriteriet om at ledelse skal være et tema i svært liten grad. Kvalsund (2005) berører temaet så vidt når han omtaler en såkalt "coachingkultur" i en organisasjon. Han er imidlertid svært vag hva angår lederens eventuelle rolle som coach. Torbergson (2005) fokuserer på coaching av ledere, men ikke på lederen som coach.

4.5.3 Analyse

Bokanalysen ble gjennomført i tidsrommet juni 2007 – mai 2008. Den er gjennomført enkeltvis – bok for bok – og presenteres på denne måten. Innledningsvis har jeg foretatt en meningsfortetning av boken. Hovedintensjonen med denne fortetningen er ikke å gjengi boken i sin helhet, men å identifisere forfatterens hovedsyn på den coachende lederstil, og hvilken argumentasjon som føres for dette synet. Denne fortetningen presenteres i pkt. 6.2.1 til 6.2.7, og kan betegnes som en argumenterende gjengivelse. Her gis innledningsvis noen korte fakta om boken og forfatteren, og hvordan boken beskriver og definerer coaching. Deretter presenteres forfatterens hovedsyn i forhold den coachende lederstil. Det vektlegges særlig å gjengi hovedargumentasjon, samt hvilke effekter og potensial av den coachende lederstil og coaching som fremheves i boken. Dersom forfatteren trekker paralleller til teori, eksemplifiserer eller viser til forskningsresultater, gjengis dette. Ved siden

av å fortette innholdet på denne måten, viser jeg dessuten til en rekke eksempler og sitater, som kan sies å være betegnende eller typiske for boken

Dernest drøftes forfatterens argumentasjon. Her vurderes særlig hvordan forfatteren *generaliserer* (Andersen, 1997) og hvilken gyldighet eller rimelighet generaliseringen kan sies å ha. Dette ses opp mot de konklusjoner som er trukket fra hypotese nr. 1, som omhandler hvilken forskning som ligger til grunn for den coachende lederstil. Bøkene er imidlertid ikke utelukkende analysert med basis i forskning. Det er således regnet som legitimt at forfatteren fremstiller påstander som ikke er empirisk dokumentert, men i stedet vektlegger teoretisk generalisering eller generaliserer ut fra eksempler eller case-studier. Hver bok er med andre ord drøftet primært ut fra en helhetlig vurdering av hvorledes forfatteren resonnerer og generaliserer.

Avslutningsvis foretas en sammenligning av hver bok, hvor disse plasseres på en skala som representerer det syn de står for. Skalaen har jeg laget for å tydeliggjøre forskjeller forfatterne i mellom. Dette fremstilles grafisk av figur II (se pkt. 6.2.8).

4.6 Metode hypotese nr. 3

For å besvare hypotese nr. 3, tilfører jeg ingen nye data. Hypotesen besvares ergo utelukkende gjennom å drøfte de data og konklusjoner som har fremkommet under hypotese nr. 1 og 2. Disse sammenlignes med anerkjent teori, samt ulike artikler som setter fokus på coaching-fenomenet og veiledning. Hovedhensikten med drøftingen er å identifisere mulige begrensninger, eventuelt problemområder knyttet til den coachende lederstil.

4.7 Drøfting av metode

4.7.1 Hovedtilnærminger

4.7.1.1 Induktiv vs. deduktiv tilnærming

Deduksjon defineres som "avledning," det vil si å slutte fra en generell regel til det enkelte tilfelle, mens *induksjon* betyr det motsatte (Bø og Helle, 2002). Spørsmålet i forhold til disse definisjonene, er hvorvidt min hovedtilnærming kan betegnes som deduktiv eller induktiv. For å besvare spørsmålet, velger jeg å ta utgangspunkt i Rienecker og Jørgensen (2006: 179): "Når man arbeider ut fra en hypotese, arbeider man mer deduktivt enn induktivt."

I dette legger forfatterne at en hypotese er en forutsigelse av svar man på forhånd har en forventning om å finne. Hypotesen utgjør i denne sammenhengen den generelle regelen man tar utgangspunkt i.

I lys av dette kan det hevdes at hovedtilnærmingen for denne oppgaven er *deduktiv*. Det tas utgangspunkt i 3 hypoteser som drøftes basert på en analyse av ulike data. Denne antagelsen støttes av det faktum at arbeidet med denne oppgaven i all hovedsak er en teoredrevet prosess, hvor ulik faglitteratur og teori hele veien har dannet en basis og et utgangspunkt for valg av problem og hypoteser. Vi finner imidlertid et visst preg av *induksjon*, ved at min data- og litteraturanalyse danner et grunnlag for å teoretisere i etterkant, noe som særlig gjøres under drøftingen av hypotese nr. 3. Konklusjonen blir derfor at min hovedtilnærming er deduktiv, men inneholder samtidig innslag av induksjon.

4.7.1.2 Kvantitativ vs. kvalitativ tilnærming

Patel og Davidson (1995) skiller mellom to prinsippforskjellige tilnærminger til datainnsamling og databearbeiding, den *kvantitative* og *kvalitative metode*. *Kvantitativ metode* er et verktøy som ofte brukes innen statistikk og empiriske vitenskaper for å ordne, bearbeide og analysere datamengder. *Kvalitativ metode* tilrettelegger for en dypere innsikt enn den fragmentariske kunnskapen som ofte er resultatet av den kvantitative metoden. Datamaterialet består av ord og vektlegger detaljer og det spesifikke ved den enkelte enhet. Med basis i dette kan man stille spørsmål om hvilken hovedtilnærming min oppgave kan sies å ha – kvantitativ eller kvalitativ. Ser man på oversikten over datamengden som er analysert i

forbindelse med hypotese nr. 1 (se pkt. 5.2.3), viser denne en blanding av kvantitative og kvalitative data, med en klar overvekt av førstnevnte. Ser man derimot på litteraturen som utgjør datamengden under hypotese nr. 2, vil jeg karakterisere dette som kvalitative data. Det totale bildet av data er altså en kombinasjon av begge typer data. Det som imidlertid blir avgjørende for å vurdere min hovedtilnærming blir ikke datatypene, men min metodikk når jeg har bearbeidet disse. I all hovedsak vil jeg karakterisere denne som kvalitativ. I min analyse av forskningsresultater har jeg vært mindre opptatt av dataenes kvantitative egenskaper, som eksempelvis hvor mange prosent av respondentene i en studie som har fremhevet ulike effekter av coaching. Jeg har i langt større grad foretatt en kvalitativ helhetsvurdering av studien, dens metodikk og data. Samtidig har arbeidet innebåret elementer av det kvantitative, ettersom mange av studiene har nyttet denne tilnærmingen, og jeg har vurdert disse studiene og deres resultater. Når det gjelder min litteraturanalyse, vil jeg beskrive denne som en gjennomgående kvalitativ tilnærming. Det samme kan sies om min drøfting av hypotese nr. 3.

Som konklusjon vil jeg hevde at min hovedtilnærming er kvalitativ, men inneholder visse kvantitative elementer.

4.7.2 Validitet og reliabilitet

4.7.2.1 Innledning

Før jeg drøfter denne oppgavens validitet og reliabilitet, ønsker jeg å presisere at drøftingen som gjøres nedenfor, ikke omhandler dataene i seg selv. Når det gjelder dataene som fremkommer av de ulike forskningsrapportene jeg har analysert, er deres generelle reliabilitet og validitet drøftet under pkt. 5.3. Videre inkluderer den analysen jeg gjennomfører av coaching-litteraturen en rimelighets- og gyldighetsvurdering av det syn den enkelte bok forfekter. Analysen innebærer altså i seg selv en vurdering av reliabilitet og validitet, og fremgår av pkt. 6.2. Nedenfor drøftes derfor ikke dette nærmere. Her fokuseres i stedet på min egen metodikk og en total validitets- og reliabilitetsvurdering av denne.

4.7.2.2 Validitet

4.7.2.2.1 Generelt

I første rekke ønsker jeg å ta stilling til *innholdsvaliditeten* (Patel og Davidson, 1995). Det som er særlig interessant i så måte, er hvorvidt den metodikk jeg har nyttet har gyldighet i forhold til mitt spesifiserte problem og hypoteser. Som nevnt ovenfor, opererer denne oppgaven med et bredt anlagt og overordnet problem, og hypoteser som gjenspeiler dette. Det samme kan sies om den datamengden som er valgt ut – den er meget omfattende, og gir et bredt spekter av ulike resultater. Dette innebærer at både dataanalyse og drøfting er foretatt i et makroperspektiv. Her vil jeg hevde at det er et godt samsvar mellom nivåene av problem, hypoteser, datamengde og metodikk for øvrig, noe som legger et visst grunnlag for validiteten. Samtidig kan et slikt makroperspektiv medføre visse ulemper, og da særlig i forhold til reliabilitet (se pkt. 4.7.2.3).

4.7.2.2.2 Hypotese nr. 1

Ser vi nærmere på hypotese nr. 1, kan man stille et validitetsspørsmål ved den metodikk som er nyttet for å besvare den. Med dette mener jeg at hypotesen først og fremst omhandler forskning som dokumenterer den coachende lederstil, mens brorparten av de studiene jeg har funnet og deretter analysert, ikke har hatt dette som tema. De undersøker i stedet ulike effekter og aspekter av ekstern coaching. Strengt tatt kan det derfor hevdes at de ikke er gyldige for min kontekst, og at hypotesen således er oppfylt til fulle. På den annen side ville en slik slutning vært uhyre kategorisk og lite hensiktsmessig. Ettersom det er såpass mange likhetstrekk mellom ekstern coaching og den coachende lederstil (se pkt. 2.1), har jeg i stedet foretatt en vurdering av dataenes generaliserbarhet og overføringsverdi til den coachende lederstil. Dette er gjort ved å anta at effekter som kan oppnås av coaching, trolig også kan oppnås av den coachende lederstil. Det er imidlertid meget vanskelig å anslå i hvilken grad dette er gjeldende, og det er ikke på noen måte etterprøvd av meg. Derfor er dette utelukkende en skjønnsmessig vurdering, som helt klart kan svekke min oppgaves validitet.

En annen faktor som svekker validiteten, er mangelen på definisjoner og forklaringer av den coachingen som er utført i de enkelte studiene. Jeg viser her til pkt. 5.3.2.3, hvor dette redegjøres nærmere for. Her ligger det en fare i at forskerne og ikke minst coachene som har utført coachingen, har en annen forståelse av coaching-begrepet enn hva som er lagt til

grunn i denne oppgaven. Dette vil igjen ha betydning for gyldigheten disse studiene har, i forhold til mitt problemområde. Det bør dog innskytes at selv om coaching ikke nødvendigvis kan oppfattes helt ensartet, er det lite som tyder på at den coaching som er utført i studiene innebærer en helt annerledes tilnærming enn hva som er lagt til grunn av meg. Det kan likevel foreligge ulike nyansforskjeller, og disse vil utvilsomt bidra til å svekke validiteten. En styrke ved validiteten, er at jeg har brukt mye tid og ressurser på brede søk etter forskning på coaching. Jeg har som nevnt også fått profesjonell hjelp til dette. Det er derfor grunn til å hevde at den datamengde jeg benytter under hypotese nr. 1 er svært representativ for populasjonen. Dette betyr ikke at jeg hevder å ha funnet absolutt all forskning som er utført på coaching i perioden 1997-2007. Jeg kan derimot hevde at jeg er relativt sikker på å ha funnet det aller meste som er publisert i kjente tidsskrifter. Her er det viktig å presisere at jeg begrenser dette til den vestlige delen av verden, og da de skandinaviske og engelskspråklige land. Det er svært trolig at det er publisert studier på andre språk enn engelsk eller skandinavisk, som jeg ikke har funnet på grunn av manglende språklig kompetanse.

4.7.2.2.3 Hypotese nr. 2

Når det gjelder metodikk knyttet til hypotese nr. 2, vil jeg generelt karakterisere validiteten som relativt høy. Hypotesen omhandler et særskilt aspekt ved coaching-litteraturen, nemlig forfatternes fremstilling av den coachende lederstil. For å undersøke hypotesen, har jeg gjennomført en analyse av ulike coaching-bøker med hovedvekt på nettopp dette aspektet. Det er således et godt samsvar mellom hypotesens innhold, og den metodikk som er nyttet for å besvare den. Likevel foreligger det her særlig en faktor som kan svekke validiteten. Det er knyttet en viss usikkerhet til det utvalget som er foretatt, og om dette er representativt for coaching-litteraturen sett under ett. Etersom utvalget er skjønsmessig, kan det her foreligge en fare for et *skjevt utvalg* (Ringdal, 2001). Det er ikke foretatt egne kontrolltiltak for å undersøke validiteten av mitt utvalg, og dette kan karakteriseres som en svakhet. Samtidig vil jeg fremheve at det skjønsmessige utvalget baserer seg på svært konsise og tydelige kriterier, som bidrar til å øke validiteten. I tillegg er utvalget foretatt blant hele 19 bøker som er gjennomført og vurdert. Jeg vil således hevde at jeg har truffet en rekke hensiktsmessige tiltak for å redusere faren for et skjevt utvalg. For øvrig vises det til pkt. 4.5, som beskriver utvalgsprosessen som er gjennomført.

Utover dette vil jeg som sagt hevde en relativt høy validitet. Jeg vil i så måte særlig fremheve at analysen av hver bok er basert på fastsatte kriterier, som må sies å korrespondere svært godt med den hypotesen de skal bidra til å besvare. Det vises for øvrig til pkt. 6.1, som beskriver disse kriteriene nærmere.

4.7.2.2.4 Hypotese nr. 3.

Hypotese nr. 3 besvares gjennom å drøfte de data og konklusjoner som fremkommer i forbindelse med hypotese nr. 1 og 2, og sammenligne disse med anerkjent teori og ulike artikler om coaching. Det er svært vanskelig å vurdere validiteten av denne metodikken presist. Først og fremst vil den avhenge av validiteten til oppgaven for øvrig. Dernest vil jeg hevde at de paralleller som trekkes til annen litteratur, er med på å underbygge validiteten av de konklusjoner som er trukket av tidligere drøfting i oppgaven. Utover dette ser jeg ikke behov for noen ytterligere validitetsvurdering, ettersom denne hypotesen besvares ved hjelp av drøfting og ikke nye data.

4.7.2.2.5 Samlet vurdering av hypoteser

En svært essensiell vurdering å foreta, er hvorvidt de hypoteser jeg har valgt totalt sett kan anses som gyldige for å belyse problemområdet. Hovedintensjonen med min oppgave er som nevnt å gjennomføre en kritisk analyse av coaching som ledelsesform, med siktemål om at man totalt sett skal sitte igjen med et nyansert bilde av denne ledelsesformen. Det foreligger som jeg tidligere har vært inne på en nivåmessig sammenheng mellom problem, hypoteser og metodikk (se ovenfor). Valget av den enkelte hypotese er i denne sammenheng ikke tilfeldig. Hypotese nr. 1 knytter seg til spørsmålet om hvilken forskning som ligger til grunn for den coachende lederstil. Dette anser jeg som et relativt valid spørsmål, ettersom empirisk forskning i høy grad må anses som et viktig grunnlag for å dokumentere og teoretisere en ledelsesform. Videre knytter hypotese nr. 2 seg til spørsmålet om hvilket bilde coaching-litteraturen tegner av den coachende lederstil. Dette anser jeg også som et meget gyldig spørsmål å stille, fordi det bidrar til en helhetsforståelse av ledelsesformen - på den ene siden har vi empirisk forskning; på den andre har vi litteraturen og teorien. Hypotese nr. 2 inkluderer her en sammenligning med konklusjonene fra hypotese nr. 1. Dette betyr at det foreligger en rød tråd mellom hypotesene, hvor hypotese nr. 2 delvis bygger på nr. 1. Hypotese nr. 3 er videreføring av denne sammenhengen, og baserer seg på spørsmålet om den coachende lederstil kan medføre visse problemområder eller begrensninger. Spørsmålet

anser jeg som valid, særlig med tanke på at min analyse skal gi et nyansert bilde av ledelsesformen. Hypotese nr. 1 og 2 omhandler særlig effekter og potensial av ledelsesformen. Da vil det samtidig være relevant å identifisere mulige forutsetninger eller begrensninger som kan knytte seg til den. Den overordnede metodikken som legges til grunn er derfor at hypotese nr. 1 og 2 til sammen leder frem mot hypotese nr. 3, som drøftes på grunnlag av de to foregående hypotesene (se figur I).

Som en oppsummering vil jeg hevde at mine hypoteser i seg selv har en forholdsvis høy innholdsvaliditet med tanke på å belyse problemet. På den annen side kan man hevde at de ikke er tilstrekkelige med tanke på å gjennomføre en bred analyse av en ledelsesform, og at andre eller flere hypoteser ville styrket den totale validiteten til min oppgave. Jeg holder selvsagt denne muligheten åpen, men anser likevel valget av hypoteser som forholdsvis valid.

Til slutt bør det nevnes at min oppgaves *validitet*, også avhenger av *reliabiliteten* (Patel og Davidson, 1995). Dette drøftes nedenfor.

4.7.2.3 Reliabilitet

4.7.2.3.1 Generelt

Ettersom denne oppgaven utelukkende baserer seg på sekundæranalyse, kan det stilles et solid spørsmålstegn ved dens reliabilitet. Dette har primært sammenheng med de begrensninger som Bryman (2004) angir for denne metodikken (se pkt. 4.2). Samtlige av disse kan sies å ha en viss bæring på oppgavens reliabilitet. Jeg ønsker særlig å ta for meg momentet som omhandler kjennskap til dataene.

4.7.2.3.2 Hypotese nr. 1

I forbindelse med hypotese nr. 1 har jeg gjennomgått og analysert til sammen 26 empiriske studier. Flere av disse presenterer et meget omfattende materiale. Det er derfor helt innlysende at jeg ikke på langt nær kan hevde å ha samme inngående kjennskap til alle disse studiene, og de variabler de benytter, som forskerne selv har hatt. Dette til tross for at jeg har brukt meget lang tid på analysen, slik Bryman anbefaler. På grunn av den meget omfattende datamengden, har jeg først og fremst arbeidet i et makroperspektiv. I tillegg har jeg gjennomført en fortetningsprosess av dataene (se pkt. 4.4).

Her må det påpekes en potensiell svakhet ved min oppgaves reliabilitet - det foreligger en fare for at jeg kan ha misforstått eller gått glipp av viktige funn eller konklusjoner. En faktor som helt klart ville redusert denne svakheten, var om jeg hadde arbeidet sammen med flere, som kunne foretatt den samme gjennomgangen og på denne måten bidratt til å kvalitetssikre resultatene. Etersom jeg har arbeidet alene har dette ikke vært mulig. Likevel har jeg truffet flere tiltak for å kvalitetssikre min gjennomgang og således øke oppgavens reliabilitet:

- De fleste av studiene oppsummerer sin metodikk, sine viktigste funn og konklusjoner avslutningsvis. Etter å ha gjennomgått hver studie i sin helhet og forløpende tatt notater, har jeg sammenlignet disse med forskernes egen oppsummering, og kontrollert at det er samsvar.
- Flere av studiene henviser til og gjengir hverandre meningsfortettet. Her har jeg kryssjekket med min egen meningsfortetning på følgende måte: hvis studie B henviser til studie A, har jeg kontrollert at studie B har oppfattet studie A på tilsvarende måte som meg.
- Jeg har som nevnt nyttet 3 kilder som gir ulike oversikter over forskning og gjengir resultatene: Kampa-Kokesch og Anderson (2001), Joo (2005) og Berg (2006). Jeg har sammenlignet deres gjengivelser med min egen meningsfortetning, og kontrollert at det er samsvar (gjelder kun de studier jeg har til felles med disse kildene).

Jeg anser som sagt at disse tiltakene bidrar til å øke min oppgaves reliabilitet, og da særlig gjennom at de reduserer faren for mistolkning av studiene. Likevel er det meget sannsynlig, gitt den store datamengden, at jeg kan ha oversett enkelte aspekter eller resultater i min analyse av hypotese nr. 1. Her ønsker jeg imidlertid å tilføye at dette i så fall er snakk om mindre overseelser, sett i forhold til selve hypotesen. Kjernen i denne er nemlig forskning som dokumenterer den coachende lederstil. I så måte er jeg meget sikker på at jeg ikke har oversett resultater som ville fått avgjørende betydning for hvorvidt hypotesen kan avkreftes eller bekreftes. I et makroperspektiv må derfor min metodikk betegnes som forholdsvis reliabel.

4.7.2.3.3 Hypotese nr. 2

Dataene som analyseres i tilknytning til hypotese nr. 2 er 7 ulike coaching-bøker. Dette må i likhet med forskningsresultatene betegnes som en meget anselig datamengde. Også i denne sammenhengen er sekundæranalyse nyttet, og de usikkerhetsmomentene som knytter seg til analysen av forskningen, vil dermed i stor grad gjelde her. Imidlertid bør det påpekes at denne datamengden er av en annen karakter. Metodikken som er nyttet i forbindelse med min analyse er derfor også noe annerledes.

For det første ligger det et mulig usikkerhetsmoment i at jeg kan ha oversett viktige poeng som den enkelte forfatter fremhever. Dette momentet har jeg tilstrebet å redusere først og fremst gjennom å tilstrebe grundighet. Hver bok er nøye gjennomlest først en gang, parallelt med at meningsfortetningen er utarbeidet. Deretter er bøkene gjennomgått på nytt, hvor min gjengivelse av boken er sammenholdt med den nye gjennomgangen. I forbindelse med drøftingen av hver bok, er boken gjennomgått en tredje gang – hele tiden for å søke etter nye momenter som kan være oversett. Denne kvalitetssikringen kan ikke sies å garantere for reliabiliteten av min analyse. Også i forbindelse med en slik gjennomgang ville det vært en klar fordel om flere ulike personer hadde lest bøkene og fortettet dem hver for seg, for deretter å sammenligne resultatet. Dette er ikke gjort. Jeg vil likevel poengtere at jeg har satt av svært mye tid til dette arbeidet, slik det anbefales av Bryman (2004), og vært svært grundig under utførelsen.

Det største usikkerhetsmomentet i forhold til reliabilitet har imidlertid å gjøre med min egen evne til å oppfatte og tolke de ulike bøkene. Selv om bokanalysen er basert på forhåndsdefinerte og klare kriterier, er det ingen tvil om at den inneholder et innslag av min egen subjektive oppfattelse og vurdering. Dette er en faktor som kan ha stor betydning for oppgavens reliabilitet, og trolig utgjør en viss risiko i så måte. Som nevnt har ingen andre personer kvalitetssikret min gjennomgang og analyse av bøkene. Derimot har jeg forsøkt å redusere usikkerheten gjennom egne tiltak. Hver bok er gjennomgått flere ganger.

Gjennomgangen er ikke kun foretatt for å unngå å overse essensielle momenter. Den er også gjort for kritisk å vurdere min egen forståelse av hver bok og det ledelsessyn forfatteren forfekter. Ved hver gjennomgang har jeg forsøkt å finne alternative tolkninger av hva forfatteren skriver. I tillegg har jeg kryssjekkert min tolkning med forfatterens egne oppsummeringer og konklusjoner. Avslutningsvis har jeg undersøkt om min forståelse av

forfatterens ulike påstander passer inn i et eventuelt helhetlig bilde som boken tegner. I tilfeller hvor denne egenkontrollen har vist avvik, har jeg gått tilbake og vurdert min analyse av boken på nytt. Jeg vil derfor i all hovedsak oppsummere litteraturanalysen som reliabel, dog med visse usikkerhetsmomenter.

4.7.2.4 Konklusjon validitet og reliabilitet

Det fremstår som svært utfordrende å trekke en konklusjon vedrørende min oppgaves totale validitet og reliabilitet. Dette skyldes at de dataene som analyseres er meget sammensatt. Det samme gjelder til en viss grad den metodikk som er benyttet, noe drøftingen ovenfor viser. Jeg vil konkludere med at oppgavens overordnede metodikk holder en relativt høy validitet. Når det derimot gjelder den metodikk som er benyttet for å besvare den enkelte hypotese, knytter det seg flere usikkerhetsmomenter til denne med tanke på validitet og reliabilitet. Samtidig er det truffet en rekke tiltak for å redusere disse, uten at det er mulig å fastslå eksakt effekten av disse tiltakene. De konklusjoner som senere trekkes i oppgaven må derfor ses i lys av de usikkerhetsmomenter som drøftes ovenfor.

4.7.3 Kildekritikk

Hele min oppgaves egenart kan sies å utgjøre en kritikk av de kildene som nyttes. Derfor anser jeg en ytterligere presisering av dette som unødvendig.

5 HYPOTESE NR. 1 – FORSKNING PÅ COACHING OG DEN COACHENDE LEDERSTIL

5.1 Innledning

Min hypotese nr. 1 er: **”Det eksisterer ingen forskning som underbygger eller dokumenterer den coachende lederstil.”** For å ta stilling til hypotesen har jeg gjennomgått og analysert til sammen 26 empiriske studier av coaching. Nedenfor presenter jeg først hver studie og resultatene av denne meningsfortettet. Dette oppsummeres i samleoversikt, tabell I. Deretter drøftes ulike aspekter av resultatene og hvilke konklusjoner som kan trekkes av dem.

5.2 Presentasjon av resultater

5.2.1 Kategorisering

Presentasjonen av resultatene er inndelt etter hva som var hovedformålet eller -emnet det ble forsket på. Generelt har jeg funnet 5 hovedgrupper:

- Effekter av coaching-prosessen. Disse kan igjen deles inn i:
 - ROI (Return On Investment)
 - Utvikling og/eller prestasjonsforbedring hos utøver
 - Coaching kombinert med 360 graders tilbakemeldinger
 - Effekt på stress
- Kriterier for god coaching eller gode coacher
- Faktabaserte (statistiske) karakteristikk av coacher
- Sekundæranalyser av litteratur og forskning
- Andre forskningsresultater (lite relevante for problemstillingen)

Imidlertid bør det kommenteres at flere av undersøkelsene spenner svært vidt, og kan derfor ha flere hovedemner. Et eksempel på dette er McGovern mfl. (2001), som både har ROI og utvikling hos utøver som viktige temaer, eller Hall mfl. (1999) som både undersøker

effekter av og kriterier for god coaching. Inndelingen (og dermed overskriftene) jeg bruker nedenfor gir derfor ikke alltid det komplette inntrykket av hva undersøkelsen handlet om, den gjenspeiler kun den enkelte studies hovedtema.

5.2.2 Resultater

5.2.2.1 Effekter av coaching-prosessen

5.2.2.1.1 ROI-studier

Den trolig mest kjente coaching-undersøkelsen som er gjennomført, er den amerikanske Manchester Inc - undersøkelsen fra 2001 (McGovern mfl, 2001). Resultatene er gjengitt i flere bøker, artikler og på mange internettadresser. Nettopp på grunn av studiens popularitet, presenteres resultatene fra denne undersøkelsen relativt detaljert.

Undersøkelsen ble gjennomført i perioden 1996-2000 blant 100 toppledere fra 56 ulike organisasjoner, og hadde som hovedfokus å avdekke hvilken økonomisk avkastning coaching av disse lederne ga, derav uttrykket Return On Investment (ROI). I tillegg målte man flere andre effekter, se nedenfor. Deltakerne ble coachet i 6-12 måneder, av høyt utdannede og svært erfarne coacher. Coachingen fulgte 3 ulike programmer:

- Endring: å utvikle og forandre deltagerens atferd og ferdigheter (55 % av tilfellene).
- Vekst: å akselerere læringskurven til lederen og forbedre prestasjoner (29 % av tilfellene).
- En kombinasjon av endrings- og vekstfokus (16 % av tilfellene)

(McGovern mfl, 2001: 2)

I etterkant ble deltakerne intervjuet ved hjelp av strukturerte intervjuer pr. telefon, og bedt om å estimere coachings effekt i forhold til blant annet måloppnåelse, læring og atferdsendring. I tillegg skulle de identifisere de faktorer som hadde påvirket resultatet og estimere årlig økonomisk gevinst. Med tanke på sistnevnte fikk deltakerne nytte individuelle kalkuleringsmetoder for å estimere egen ROI. Dette tallet ble igjen justert i forhold til i hvor høy grad deltageren tilskrev resultatforbedringen til selve coachingen, samt deltagerens tro (confidence level) på egne estimater. Til slutt ble det beregnet hvilken økonomisk gevinst dette hadde gitt, i forhold til hva coaching-programmet hadde kostet. Deltakerne ble i tillegg bedt om å plassere sin ROI på en skala fra +5 til -5, for å ta høyde for at ulike beløp vurderes

ulikt av ulike bedrifter og ansatte, ut fra bransje og firmaets størrelse. I tillegg ble deltageres nærmeste overordnede, evt. HR-ledere (stakeholders), spurt om hvor tilfredse de var med effekten av coachingen, sett i forhold til atferdsendring hos deltageren. Kun 43 % av deltakerne følte de var i stand til å estimere ROI. Blant disse ble gjennomsnittlig ROI beregnet til 5,7 ganger investeringen. (McGovern mfl, 2001: 7)

Andre sentrale resultater var:

- 86 % av deltagerne og 74 prosent av "stakeholders" var ekstremt eller veldig fornøyde med coaching-prosessen
- 74 % av deltakerne og 53 % av "stakeholders" hevdet at de hadde svært eller ekstremt høy måloppnåelse
- 53 % opplevde økt egen produktivitet
- 77 % opplevde bedre relasjoner til egne medarbeidere
- 67 % opplevde bedre team-arbeid
- 61 % opplevde høyere jobbtilfredshet
- 52 % opplevde reduksjon av konflikter

De viktigste faktorene lederne mente hadde bidratt til resultatet var: tilbakemeldinger, eget engasjement i prosessen, relasjonen coach - utøver, coachens tilgjengelighet og støtte fra egen organisasjon.

Forskerne konkluderer med at studien har produsert sterke beviser for coachingens effektivitet. De trekker videre fram fire faktorer som essensielle for å maksimere utbyttet av coaching:

- Utvelgelse av coach
- Sterk organisatorisk støtte
- Måling og kommunisering av effekten
- Øke tilgjengeligheten på coaching

Anderson (2004) gjennomførte en undersøkelse for Metrix Global, hvor hun intervjuet ledere som har blitt coachet om hvilket utbytte de har hatt av coachingen. Lederne fremhever spesielt følgende områder hvor de har oppnådd bedre resultater:

- Lederskapsatferd 82 %
- Teambuilding 41 %
- Utvikling av stab 36 %

I tillegg anså 86 % av deltagerne coaching som svært effektivt. 95 % gjør ting annerledes som et resultat av coachingen og 95 % vil anbefale coaching til andre.

Undersøkelsens gjennomsnittlige ROI var 6,89. Det fremgår ikke hvor mange ledere som deltok i undersøkelsen, eller øvrig metodikk.

Anderson og Anderson (2005) gjør rede for sitt forskningsmateriale i boken "Coaching That Counts." Hovedstudien det refereres til, ble gjennomført i det store konsulentfirmaet Booz Allen Hamilton, som innførte et coaching-program for sine ledere. Den er primært en ROI-studie, som sammenligner ledernes forventninger til coachingen i forkant med hvilke resultater de faktisk oppnådde. Forskningen setter også fokus på andre aspekter av coaching, og da spesielt egenskaper ved coachingen i seg selv (god coaching).

Innledningsvis ble 10 seniorledere intervjuet om sine forventninger til coachingen. Deretter ble disse coachet over en periode av eksterne coacher. De ble coachet 6-18 timer hver. Etter at coaching-perioden var avsluttet, ble lederne intervjuet på nytt. De ble både spurt om hvilket personlig utbytte de hadde hatt, og hvilke forretningsmessige og økonomiske gevinster dette hadde gitt. Dette ble igjen sammenlignet med deres opprinnelige forventninger. Selve beregningen av ROI er utført på en svært lignende måte som hos McGovern mfl. (2001), og gjøres derfor ikke ytterligere rede for her.

De 10 viktigste områder – forventninger hos lederne vs. reelle effekter:

Hva lederne forventet av effekter	Grad	Hva coaching ga av effekter
<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling av lederskapstalent • Hurtigere karriereutvikling og forfremmelse • Forbedret teamarbeid • Økt mangfold 	HØY	<ul style="list-style-type: none"> • Økt produktivitet • Økt kvalitet på konsulenttjenestene • Forbedret teamarbeid
<ul style="list-style-type: none"> • Økt jobbtilfredshet • Økt klienttilfredshet • Økt kvalitet på konsulenttjenestene • Økt produktivitet 	MEDIUM	<ul style="list-style-type: none"> • Økt jobbtilfredshet • Økt klienttilfredshet • Reduserte kostnader
<ul style="list-style-type: none"> • Økt forretningsutvikling • Reduserte kostnader 	LAV	<ul style="list-style-type: none"> • Økt forretningsutvikling • Utvikling av lederskapstalent • Hurtigere karriereutvikling og forfremmelse • Økt mangfold

Tabellen ovenfor er direkte oversatt fra Anderson og Anderson (2005: 3). Det er verdt å merke seg at 3 av ledernes topp-prioriteter befinner seg nederst på effektlista.

Økt produktivitet og forbedret teamarbeid er dessuten uthevet, fordi det var disse to områdene, som ga høyest ROI. Den gjennomsnittlige ROI i studien var 7,0, altså 700 %.

Studien fremhever 3 hovedpoeng for å maksimere organisasjonens utbytte av coaching:

- Å utvikle en konsistent og samordnet coaching-tilnærming.
- Å introdusere, lede og administrere coachingen effektivt.
- Å kombinere coachingen med en evalueringsstrategi.

I tillegg refererer forfatterne til hva de kaller samlede resultater fra all forskning på coaching-relasjonen de to har gjennomført (bl.a. i OptiCom, PharmaQuest m.m.). Dette relateres til deres "Leading with Insight"-modell. Metodiske grep, utvalg etc. er ikke nærmere spesifisert. Lederne ble her spurt om hvilket nivå coaching-relasjonen hadde utviklet seg til, basert på Leading with insight-modellen. Dette ble sammenlignet med hvilke effekter coachingen hadde gitt.

Dataene gir 6 hovedfunn:

- Coachings effektivitet økte med lengden på coaching-relasjonen
- Under halvparten av coaching-relasjonene utviklet seg utover kvadrat 2
- Coachings effekt på organisasjonen økte etter hvert som coaching-relasjonen utviklet seg
- Coachings økonomiske effekt økte etter hvert som coaching-relasjonen utviklet seg
- 70 % av den økonomiske verdien var forbundet med kvadrat 3 og 4
- Etter hvert som coaching-relasjonen utviklet seg gjennom kvadratene, økte den gjennomsnittlige økonomiske effekt for hver klient

4 faktorer som begrenser utviklingen av coaching-relasjonen:

- Coachens ferdighetsnivå
- Utøverens villighet til å utforske dypere saker
- Kravene til rapport, intimitet og tillit
- Interne versus eksterne coacher

5.2.2.1.2 Effekter på utøverens utvikling og/eller måloppnåelse

Australieren Grant (2003) undersøkte coachings effekt på måloppnåelse, meta-erkjennelse og mental helse. Studien ble gjennomført på 20 voksne studenter. Hver deltager satte opp tre mål de hittil ikke hadde greid å nå, og som han eller hun skulle være i stand til å nå i løpet av en 13 ukers periode. I løpet av denne perioden ble de coachet i grupper, én gang pr. uke. Studien nyttet standardiserte skalaer som målte deres grad av måloppnåelse, stressnivå, livskvalitet og meta-erkjennelse både før og etter perioden. Sistnevnte faktor ble målt ved hjelp av den såkalte *"Self-Reflection and Insight Scale" (SRIS)*. Deres stressnivå ble målt ved å nytte den såkalte *"Depression Anxiety and Stress Scale" (DASS-21)*. (Grant, 2003: 258).

I forhold til deltagerens mentale helse, ble gjennomsnittlige DASS-21-verdier redusert betydelig, og da særlig deres angstnivå, som ble redusert med 52 %. Deres livskvalitet bedret seg med 62 %. SRIS-resultatene viste en betydelig gjennomsnittlig reduksjon på den såkalte self-reflection-skalaen (hang til å reflektere over egne tanker, følelser og atferd) og en klar økning på den såkalte insight-skalaen (nivå av selvinnsikt). Nivået av måloppnåelse økte med omtrent 285 %. Dette var basert på selvrapporing, og studien hadde ingen kontrollgruppe.

Grant hevder selv at resultatene tydelig indikerer at coaching kan ha en betydelig positiv effekt på måloppnåelse, mental helse og livskvalitet. I tillegg antyder de at det å bli involvert i en målrettet coaching-prosess reduserer utøverens hang til (tidvis lite konstruktiv) selv-refleksjon, og øker i stedet deres selvinnsikt. (Grant, 2003: 260-262).

Wales' (2003) studie omfattet 16 ledere i en engelsk bank, som ble coachet av eksterne coacher. Wales ønsket å undersøke når coaching er det beste verktøyet for lederutvikling, og hvilke utviklingsområder det er best egnet for. Bankens visjon var å bevege seg fra et "kommando- og kontroll-hierarki" i retning av konsultasjon og myndiggjøring (empowerment). Da studien fant sted, hadde lederne blitt coachet hver fjortende dag, i omtrent ett år. Undersøkelsen ble gjennomført ved at hver av lederne fylte ut et selvrapporingsskjema. Resultatene er gjengitt ved å fremheve coachingens særlige styrker og fordeler som lederutviklingsverktøy, altså de områdene hvor lederne selv opplevde å ha

størst utbytte. Disse kan deles inn i tre hovedområder, som stikkordmessig kan oppsummeres som:

- Indre utvikling (internal development): Selvbevissthet og tro på seg selv.
- Ytre atferdsutvikling (external development): Ledelse, utstråle selvtillit, akseptere og forstå ulikheter, stresshåndtering og balanse mellom jobb og privatliv.
- Broen (the mediator) mellom indre og ytre utvikling: Kommunikasjonsferdigheter

(Wales, 2003: 276).

Til sammen utgjør disse tre områdene den såkalte "*Internal and External Model of Development*," som Wales har utviklet som et resultat av undersøkelsen. Hun gjengir ikke noe konkret tallmateriale eller statistiske data fra studien, men siterer tidvis enkelte av lederne. Blant annet fremhever flere at de opplevde eget stressnivå som vesentlig lavere etter året med coaching.

Selv trekker Wales følgende 5 hovedkonklusjoner:

- Coaching er et uvurderlig lederutviklingsverktøy
- Coaching skaper et rom for essensiell personlig utvikling
- Coaching kan kombineres med annen organisatorisk utvikling
- Coaching får ledere til å føle at de blir satt pris på
- Coaching-relasjonen er avgjørende for utfallet

(Wales, 2003: 282)

Olivero mfl. (2001) gjennomførte en aksjonsforskning som omfattet 31 ledere i en amerikansk, offentlig virksomhet. Lederne gjennomgikk et treningsprogram, etterfulgt av en 8 ukers prosjektbasert praksisperiode med systematisk, ukentlig coaching. Coachingen fokuserte blant annet på målsetting, problemløsning i fellesskap, tilbakemeldinger, overordnede involvering, og evaluering av resultater. I tillegg skulle hver leder holde en muntlig presentasjon for virksomhetens øverste ledelse avslutningsvis. Resultatene viser at coachingen økte produktiviteten med 88 %.

Alle coacher og utøvere opplevde coaching-fasen som positiv, uten at dette ble målt kvantitativt. Produktiviteten ble objektivt målt ved å telle antall skjemaer av en viss type som ble ferdigstilt pr. ansatt henholdsvis før og etter at treningsprogrammet ble gjennomført.

Produktiviteten økte da med 22, 4 %. Etter at coachingen var gjennomført, målte man på nytt. Produktiviteten hadde da økt med 88 %. (Olivero mfl, 2001: 466).

Hovedkonklusjonen som trekkes er at coaching kan ha en dramatisk positiv effekt som en forlengelse av et treningsprogram for ledere. Forskerne fremhever at coachingen i stor grad har hjulpet lederne til å sette det de har lært ut i praksis, og således øke sin effektivitet. I tillegg anser de særlig det å sette klare mål, overordnede involvering og den avsluttende muntlige presentasjonen som essensielle ansporende midler.

Hernez-Broome (2004) gjennomførte en studie som på mange måter minner om Olivero mfl. (2001). Den refereres derfor ikke like detaljert her. Denne studien var imidlertid utelukkende basert på selvrapportering og ikke objektive målinger. 22 deltagere på et lederutviklingsprogram ble coachet i over en periode, rett i etterkant av treningsprogrammets avslutning. De ble intervjuet før og etter coaching-perioden, om spesifikke atferdsmål. Samtidig ble 21 andre kursdeltagere brukt som kontrollgruppe, altså intervjuet på tilsvarende måte, men ikke coachet. Respondentene som ble coachet, var meget fornøyd med eget utbytte av coachingen. Studien viste at gruppen som ble coachet var mer fokuserte på sine atferdsmål, de nådde målene i større grad og deres læring og atferd var tettere knyttet til lederrollen enn kontrollgruppen.

Record og Piascik (2002) gjengir resultatene fra et prosjekt ved et farmasøyt-studium i Kentucky. Prosjektet hadde gått over en syvårs periode da studien ble gjennomført, og omhandler hvordan coaching har blitt nyttet av andreårsstudenter på førsteårsstudenter. Målsetningen med coachingen var å endre atferd og vaner hos utøverne (førsteårsstudentene), i retning av en sunnere livsstil, for eksempel gjennom å slutte å røyke (Behavior Modification Coaching). Gjennom prosjektet har deltagerne fått erfare å selv bli coachet, å føle på kroppen hvilken effekt coachingen kan ha på egen atferd, og selv å coache (som andreårsstudent). Coachingen har basert seg på meget eksplisitte målsetninger og handlingsplaner. Utøverne har dessuten blitt tett fulgt opp, gjennom ukentlige samtaler, tett rapportering og evaluering over en 15 ukers periode.

De resultatene forskerne gjengir er svært bredt anlagt, og mange av dem må sies å være rettet mot selve studiet, hvilke erfaringer studentene har gjort seg og hvor fornøyde de var, i forhold til eget faglig utbytte. Effekten av selve coachingen, er i mindre grad målt og dokumentert. Likevel indikerer studien at flere av utøverne hadde et godt utbytte av coachingen, og at coaching-seansene bidro til at de faktisk greide å endre livsstil, uten at dette er gjengitt som statistiske data.

Hall mfl. (1999) gjennomførte "The Executive Coach Study," hvor de intervjuet 15 coacher og 75 ledere som hadde blitt coachet, med egenutvikling og karriereutvikling for øyet. Studien fokuserer særlig på hvilket utbytte den enkelte hadde fått av coachingen, samt spesielle sider ved coachen/coachingen som hadde bidratt til dette. Respondentene fremhevet blant annet fordeler ved eksterne coacher. Disse er:

- Anonymitet
- Konfidensialitet
- Ekspertise i politiske nyanser
- Bredere ideer
- Mindre evaluering
- Bred ekspertise
- Objektivitet
- Tillit

Fordelene ved *interne coacher* var særlig:

- Kjenner miljøet, policien og historien i organisasjonen
- Lett tilgjengelige
- Kan hjelpe til å fokusere mot de høyeste prioritetene
- Personlig tillit

(Hall mfl, 1999: 44)

Gjennomgående hadde eksterne coacher høyest troverdighet og tillit:

"The external coaches offer a kind of safe heaven." (Hall mfl, 1999: 42).

De fleste lederne beskrev sitt utbytte av coachingen som meget tilfredsstillende ("very satisfactory.") Resultatene i forhold til disse faktorene er ikke kvantifisert. Endringene som lederne beskrev er imidlertid plassert i fire kategorier:

- Prestasjonsforbedring som leder (økt selvstendighet og bedre utnyttelse av egne medarbeideres ressurser, mer relasjonsorientert, mer målorientert)
- Bedre tilpasningsevne (mer observerende, reflektert og fleksibel)
- Holdningsendring (mer tålmodig og bedre evne til å takle krav)
- Identitetsendring (mer personlig og større selvinnsikt)

Samtidig viser studien at lederne og coachene vektla noe ulike kriterier for hva som kan kalles god coaching. Coachene var svært opptatt av selve den personlige coaching-relasjonen, og fremhevet momenter som god lytting, refleksjon, omsorg, læring, integritet og ærlighet. Lederne på sin side var mer opptatt av det konkrete som ærlige tilbakemeldinger, gode handlingsideer, klare mål, tilgjengelighet og kompetanse (Hall mfl, 1999: 48).

Forskerne konkluderer med at basert på deres resultater, er coaching stort sett verdt den tiden og de investeringene den krever. På den annen side påpekes enkelte potensielle problemer. Det viktigste er den etiske rollekonflikten som kan oppstå ved bruk av en intern coach. På den ene siden må coachen ta hensyn til forholdet til utøveren m.h.t. konfidensialitet og anonymitet. På den andre siden kommer lojaliteten til firmaet og dets målsetninger.

5.2.2.1.3 360 graders tilbakemeldinger

Thach (2002) undersøkte effekten av 360 graders tilbakemelding kombinert med coaching. Undersøkelsen ble gjennomført i USA, på 281 ledere fra telekommunikasjonsbransjen over en treårs periode. Innledningsvis ble det gjennomført en 360 graders tilbakemelding til hver leder. Deltagerne ble deretter coachet i seks måneder, hvor de fikk 3-5 coaching-seanser. Coaching-seansene tok for seg resultatene fra 360 graders tilbakemeldingene, og skulle hjelpe deltakeren å utforme og nå mål, basert på tilbakemeldingene. Avslutningsvis ble nye 360 graders tilbakemeldinger gjennomført. Tilbakemeldingene ble gjennomført på spørreskjemaer, med 76 spørsmål som ble målt på en 5 punkts skala. I tillegg ble det målt antall coaching-seanser hver leder hadde gjennomført, og lederens egen vurdering av sitt utbytte (Thach, 2002: 207).

Resultatene viser en økt lederskapseffektivitet på 55 - 60 prosent, basert på deltagerens egen vurdering, deres medarbeideres og overordnedes vurdering. Høyt engasjement og oppfølging fra lederens overordnede ga en høyere ledereffektivitet. I tillegg viser resultatene at de lederne som hadde flest coaching-seanser selvrapporterte en høyere effektivitetsøkning enn de med færrest seanser. Svært mange av deltagerne opplevde i tillegg både coaching-seansene, og tilbakemeldingene som positive. Særlig ble relasjonen til coachen, coachens kompetanse og selve kvaliteten på tilbakemeldingene fra medarbeiderne fremhevet. Forskeren konkluderer med at studien støtter en antagelse om at coaching i kombinasjon med 360 graders tilbakemeldinger har en svært positiv effekt. (Thach, 2002: 213).

Smither mfl. (2003) gjennomførte en meget omfattende studie som opprinnelig omfattet hele 1229 ledere i USA som mottok såkalt "multisource feedback," altså en form for 360 graders tilbakemeldinger fra ulike kilder og nivåer i organisasjonen, over en ettårs periode. For 400 av disse lederne ble tilbakemeldingene supplert av coaching-seanser. Coachene hjalp lederne med resultatene fra tilbakemeldingene, først og fremst i forhold til å sette opp mål og en handlingsplan for justering av egen atferd, basert på de tilbakemeldingene de hadde mottatt. I tillegg oppfordret coachene lederne til å dele resultatene med sine egne medarbeidere, både over-, side- og underordnede. Etter ett år sammenlignet man

resultatene fra de coachede lederne med dem som ikke hadde mottatt coaching. Studien inkluderer en rekke resultater. Blant annet var de fleste lederne godt fornøyd med eget utbytte av coachingen; 86,3 % ønsket å arbeide med en coach senere. Videre indikerer studien at de som ble coachet, både satte opp mer eksplisitte mål og var noe flinkere til å dele tilbakemeldingene med sine medarbeidere enn de som ikke ble coachet. De oppnådde videre en noe større fremgang på tilbakemeldingene fra sine over- og underordnede enn de som ikke ble coachet, men forskjellene var relativt marginale.

Luthans og Petersons (2003) undersøkelse fokuserte på 360 graders tilbakemeldinger kombinert med coaching. Studien ble gjennomført på en relativt liten fabrikk i midtvesten, og omfattet hele organisasjonen, som besto av 20 ledere og 67 ansatte. Forskernes hovedaspekt var å studere coachingens effekt på ledernes selvinnsikt. I tillegg ble det undersøkt om den kunne ha effekt på ledernes og de ansattes holdninger og organisasjonens prestasjoner.

Innledningsvis gjennomførte man en 360 graders evaluering av hver leder, i tillegg til at lederen evaluerte seg selv. Begge målinger ble gjort v.h.a. spørreskjemaer med graderte spørsmål. Lederens selvinnsikt ble deretter målt ved å sammenligne resultatene fra medarbeiderne med lederens egne resultater (høy uoverensstemmelse = lav selvinnsikt osv.). Det gjennomgående resultatet var et relativt stort avvik mellom ledernes egenvurdering og medarbeidernes vurdering av lederne. Lederne vurderte stort sett egne prestasjoner og atferd høyere enn sine medarbeidere.

Deretter ble hver leder coachet systematisk med ett hovedmål for øyet: å øke lederens forståelse for resultatene og avvikene, og dermed hans selvinnsikt. I tillegg ble lederne hjulpet i å utarbeide handlingsplaner i forhold til atferd som de ønsket å endre. Etter en viss tid ble samme måling gjennomført på nytt. Denne gangen var avvikene langt mindre, og det mest interessante var ikke at lederne scoret seg selv noe særlig lavere, men at deres medarbeidere scoret dem høyere. Dette gjaldt særlig faktorene atferdskompetanse og mellommenneskelig kompetanse. I tillegg bedret både ledernes og de ansattes jobbholdninger og jobbtilfredshet seg betydelig. Det ble ikke benyttet noen kontrollgruppe i undersøkelsen.

Forskerne trekker to hovedkonklusjoner fra studien:

- 360 graders tilbakemeldinger bør kombineres med coaching for at de skal ha en positiv effekt på deres selvinnsikt
- Dette kan i tillegg kan bidra til å bedre holdningene og til og med prestasjonene i organisasjonen

(Luthans og Peterson, 2003: 248).

5.2.2.1.4 Stress

Det mest kjente norske forskningsprosjektet på coaching ble gjennomført av Ladegård (2005), ved Universitetet for Miljø- og Biovitenskap (UMB) i samarbeid med Coach Connect. Hun gjennomførte en undersøkelse over en tremåneders periode på til sammen 112 respondenter, fra 39 ulike bedrifter innen forskjellige bransjer i Norge. I tillegg ble det nyttet en ikke-statistisk kontrollgruppe på 16 personer. Hovedhensikten med undersøkelsen var å finne ut hvilke ytre jobbfaktorer (stressorer) som kan påvirkes av coaching, og hvordan dette kan influere individenes tilpasningsevne og stressmestring.

Ladegård arbeidet ut fra en hypotese om at coaching, gjennom å øke individets mobilisering av mestringsressurser, kan bidra til å:

- Redusere negative stressorerers effekt
- Øke de positive stressorerers effekt

Både stressorer og deltageres stressnivå ble målt på to tidspunkter: I januar og april 2005. Mellom disse målingene fikk respondentene 8-10 coaching-samtaler. Som stressindikator ble *Bergen Burnout Indicator (BBI)* nyttet. En BBI på 100 eller mer indikerer at arbeidstakeren ligger i faresonen for utbrenthet. Alle respondenter som ble plukket ut, hadde i utgangspunktet et høyt stressnivå. Gjennomsnittlig BBI hos deltakerne gikk ned fra 93,8 til 81,5 fra første til siste måling, hvilket indikerer at deres stressnivå ble redusert med 13,1 %. I kontrollgruppen økte stressnivået.

I tillegg inneholdt undersøkelsen en transaksjonsanalyse av faktorer som kan forklare endringene i stressnivå. Respondentene rapporterte særlig om mindre stress i forhold til rollekonflikter, mindre opplevd arbeidspress, mer kontroll over arbeidsintensiteten og økt sosial støtt fra kolleger og ledere. Imidlertid kan ikke nedgangen i stressnivå tilbakeføres isolert til coachingen. Dette skyldes i følge Ladegård for mange tilfeldige variabler. I tillegg

gikk stressnivået faktisk opp hos en fjerdedel av respondentene. Samtidig gir undersøkelsen sterke indikasjoner på at coaching totalt sett har bidratt til å redusere de ansattes stressnivå.

Gyllensten og Palmer (2005) undersøkte også hvorvidt coaching kan redusere stress på arbeidsplassen. Studien tar blant annet tak i Wales' (2003) funn om egen opplevelse av mindre stress blant ledere som ble coachet (se pkt. 5.2.2.1.2). Den minner på mange måter om Ladegårds (2005), men er mindre omfattende, både hva angår antall respondenter og variabler som måles. Studien omfattet 31 deltakere fra et britisk finansselskap. 16 av disse ble coachet over en 8 måneders periode, de 15 øvrige utgjorde en kontrollgruppe. Deltagernes nivå av depresjon, angst og stress ble målt ved hjelp av DASS-21 (se pkt. 5.2.2.1.2). Nivåene ble målt før og etter coaching-perioden. Det samme ble gjort med kontrollgruppen. Nivået av stress og angst sank mer blant gruppen som ble coachet enn i kontrollgruppen. Imidlertid var det motsatte tilfelle når det gjaldt nivået av depresjon. Forskerne påpeker selv at resultatene ikke er entydige nok til å konkludere med at coaching har redusert deltagernes stressnivå, men flere forhold tyder altså på dette. I tillegg rapporterte deltagerne som ble coachet selv om høyt utbytte av coachingen. (Gyllensten og Palmer, 2005: 82).

5.2.2.2 God coach/god coaching

Ellinger og Bostrom (2002) undersøkte hvilket syn ledere har på seg selv, i forhold til å bidra til de ansattes læring. Forskerne tar utgangspunkt i tidligere forskning, gjennomført av blant andre Shula, Blanchard og Senge, som hevder at hva vi tror på i stor grad påvirker våre handlinger. Studien nyttet den såkalte *"Critical Incident Technique (CIT)"*, hvor 12 amerikanske ledere fra fire anerkjente innovative og lærende organisasjoner ble intervjuet og bedt om å beskrive såkalte "kritiske situasjoner," i forhold til de ansattes læring. Hver leder skulle beskrive minst fire effektive eller ineffektive lærings situasjoner. Resultatet ble til sammen 56 kritiske lærings situasjoner som forskerne analyserte.

Et av de viktigste resultatene var at mange av lederne markerte et klart skille mellom lærings- og utviklingsstøttende virksomhet (coaching) og utøvelse av ledelse (management). De satte også et tydelig skille mellom coach-rollen og lederrollen. Et eksempel på dette, er et sitat fra en av lederne:

"Sometimes being a manager you have to make some tough calls. You have to do things the hard way and they are not always consistent with being a coach."

Ellinger og Bostrom (2002: 157).

Samtidig hevdet flere at det å fasilitere læring hos de ansatte (coaching) var en del av deres oppgaver som leder, og at de selv hadde ressurser og evner for å gjøre dette. De fleste ønsket i mange tilfeller å fungere som en coach, men fremhevet at dette ofte kom i konflikt med lederrollen. Forskerne oppsummerer skillet som ble gjort mellom de to rollene slik:

- Manager: Telling, Judging, Controlling, Directing
- Coach: Empowering, Helping, Developing, Supporting, Removing obstacles

Ellinger og Bostrom (2002: 157)

De hevder videre at studiens viktigste bidrag er nettopp det klare skillet lederne satte mellom de to rollene, samtidig som de ønsket å utvikle sine ansatte. Skal lederen lykkes bedre med dette, hevder forskerne, må han forlate sin rolleidentitet som leder (manager) og orientere seg i retning av læringsfasilitator (coach). De presenterer i tillegg en modell som viser hvordan lederen kan gjennomgå en slik utvikling.

Lederne i studien fremhevet i tillegg betydningen av empati og tilbakemeldinger for å lykkes i å utvikle medarbeiderne. I tillegg anså de som viktig at læring ble en integrert del av selve arbeidet, og at de motiverte sine medarbeidere til selv å lære. Lederne hadde videre relativt stor tro på at deres egne medarbeidere var i stand til dette.

Arnold (2004) studerte coaching-praksisen i 4 større, fremtredende og vel ansatte firmaer i USA (Bl.a. IBM og Compaq). Dette ble gjort gjennom å intervjuere ledere og coaching-trenere i firmaene. I tillegg analyserte Arnold firmaenes skriftlige strategi og treningsmateriale. Studien viser at firmaene har gått vekk fra hva Arnold omtaler som den direkte tilnærming, dvs. coaching som skal korrigere prestasjonsproblemer hos de ansatte. I denne modellen brukes *"telling and instructing"* (Arnold, 2004: 5) som de viktigste redskaper. I stedet har man valgt en såkalt fasiliteringstilnærming, som har en bredere utvikling av medarbeideren som siktemål. I fasiliteringsmodellen nyttes en tilnærming som i stor grad handler om å

- Tenke annerledes
- Bli oppmerksom på egen atferd og problemer
- Ta ansvar for egne problemer
- Tolke hendelser og innramme problemer
- Læring

Forskeren beskriver en utvikling hvor ledere beveger seg i retning av coaching, slik dette beskrives av Whitmore (se pkt 6.2.2) Dette oppnås gjennom å stille spørsmål som "Hvor er du nå, og hvor vil du være?" I tillegg skal utøveren hjelpes til å identifisere hindringer og selv utvikle strategier for å overkomme hindringer og nå sine mål. Det viktigste redskapet coachen/lederen kan bruke for å oppnå dette er å stille spørsmål, lytte og gi tilbakemeldinger. I tillegg viser studien at coachens utforsking sammen med utøveren var det mest produktive og nyttige: *"...exploration of subjects relevant to the coachee's successful performance."* (Arnold, 2004: 11).

Studien presenterer en modell som oppsummerer de momentene som er gjort rede for ovenfor. Arnold konkluderer med at vi ser en trend i retning av fasiliterings-coaching. Dette bekreftes av både intervjuer og dokumentanalysen. Effektiviteten til denne tilnærmingen er

ikke målt, men i løpet av intervjuene kom det frem mange kommentarer om at dette var en vellykket tilnærming, som ga bedre resultater enn den direkte tilnærmingen.

Wasylyshyns (2003) studie omfatter ledere i næringslivet som hun selv coachet i perioden 1985 til 2001. Undersøkelsen baserer seg på et spørreskjema som ble sendt ut til 106 amerikanske ledere, hun mottok svar fra 87 av disse. Resultatene omhandler lederens synspunkter og reaksjoner på coaching og krav og forventninger til coachen.

De viktigste faktorene som lederne vektla ved valg av coach:

- Embetseksamen i psykologi 82 %
- Ledererfaring 78 %
- Coaching-erfaring og godt rykte 25 %

Personlige karakteristika lederne vektla ved en god coach:

- Sterk og god relasjon til klienten 86 % (empati, varme, tillitskapende, lyttende)
- Profesjonalitet 82 % (intelligens, integritet, konfidensialitet)
- Hensiktsmessig metodikk 35 %

Fordeler og ulemper ved en ekstern coach:

- 100 % av respondentene så fordeler ved en ekstern coach. De vektla spesielt objektivitet, konfidensialitet, bred erfaring, psykologisk erfaring m.m.
- 79 % av respondentene så samtidig visse ulemper ved en ekstern coach. De vektla særlig manglende kunnskap om organisasjonen.

Fordeler og ulemper ved en intern coach:

- 70 % så fordeler ved en intern coach. De vektla da særlig kunnskap om organisasjonen.
- 79 % så ulemper ved en intern coach. De fremhevet særlig potensielle interessekonflikter, manglende tillit og konfidensialitet.

Viktigste temaer for coachingen:

- Personlig utvikling og atferdsforandring 56 %
- Økt lederskapseffektivitet 43 %
- Skape sterkere relasjoner 40 %

De tre viktigste coaching-verktøyene ble ansett for å være: coaching-samtaler, 360 graders tilbakemeldinger og selve relasjonen til coachen

Viktigste indikasjoner på vellykket coaching:

- Varig atferdsendring 63 %
- Økt selvinnsikt 48 %
- Mer effektivt lederskap 45 %

Wasylyshyns viktigste konklusjoner:

- Ansett som særlig effektive coacher: psykologer med embetseksamen, ledererfaring, gode personlige egenskaper mht. å knytte en god og nær relasjon og høye etiske standarder.
- Ledere ønsker fakta og personlig innsikt, gjerne basert på psykologiske tester.
- Atferdsendring og læring er nøkkelindikasjoner på vellykket coaching.

Sue-Chan og Latham (2004) gjennomførte 2 studier, på 2 ulike kontinent. Hensikten var å undersøke effektiviteten til eksterne, likestilte/interne og selv-coacher. Studie 2 bygger her på resultater og konklusjoner fra studie 1. Data fra begge studier er delvis basert på objektive kriterier, henholdsvis observasjon av atferd og akademiske resultater, men også stor grad av selv-rapportering.

30 kanadiske studenter og deltok i studie nummer 1, som gikk over en 13 ukers periode. I denne studien ble teamrettet atferd målt. Studentene ble coachet 2 ganger i løpet av denne perioden, enten av en ekstern, likestilt eller seg selv (selv-coaching). De eksterne coachene som ble brukt var høyt utdannede og erfarne. De likestilte coachene var medstudenter.

Den kanadiske undersøkelsen viste blant annet at de som ble coachet av eksterne utviklet høyere teamrettet atferd enn de som ble coachet av likestilte.

I den australske undersøkelsen deltok 23 ledere, som var deltagere i et lederutviklingsprogram. I denne studien ble akademiske resultater målt. Også denne undersøkelsen gikk over 13 uker, og ble gjennomført tilsvarende den kanadiske. Her målte man hvilke resultater deltagerne oppnådde på kurset. De som ble coachet av en ekstern coach fikk de gjennomsnittlig beste resultater, mens de som ble coachet av en likestilt kom dårligst ut.

I den australske undersøkelsen hadde selv-coaching høyere troverdighet enn å bli coachet av en likestilt coach. I begge undersøkelsene hadde en ekstern coach høyere troverdighet enn en intern. Den viktigste konklusjonen som trekkes i studien er at den gir sterk empirisk støtte for å bruke en ekstern coach.

(Sue-Chan og Latham, 2004: 274).

5.2.2.3 Fakta om coacher

Grant og Zackon (2004) gjennomførte i 2003 en "large scale survey" blant 2529 coacher, som svarte på en online spørreundersøkelse. Alle coachene var medlemmer av ICF, og kom primært fra USA, Storbritannia, Canada, Australia og Europa for øvrig (liten andel). Hele 73,1 % av respondentene var kvinner. Studien besto av til sammen 76 multiple choice- og kvalitative kortsvarsspørsmål, som innhentet ulike data om coachenes bakgrunn og deres nåværende coaching-praksis. Studien presenterer et overveldende data-materiale. En rekke av resultatene omhandler coachenes forhold til, og syn på ICF. Detaljene fra disse er utelatt. De viktigste resultatene var imidlertid:

- 57 % hadde en eller annen form for coaching-sertifisering.
- 90 % hadde gjennomført eller var i ferd med å gjennomføre en coaching-utdanning.
- 99,9 % hadde tidligere en annen profesjonell bakgrunn enn coach, majoriteten hadde enten vært konsulenter, ledere, lærere eller selgere. Kun 4,8 % hadde psykologisk bakgrunn.
- Coachene jobbet enten lokalt (68,5 %) eller nasjonalt (72,9 %). Kun 2 % jobbet internasjonalt.
- Gjennomsnittlig varighet på coaching-seansene var 30 – 60 minutter.
- Gjennomsnittlig møtefrekvens med klienten (utøveren) var 3 ganger i måneden.
- Varighet av coaching-relasjonen var 3 – 6 måneder (33,2 %) eller 6 – 12 måneder (33,2 %).

Kommunikasjonskanaler/verktøy

- | | |
|---------------------|--------|
| • Telefon | 63 % |
| • Ansikt-til-ansikt | 34,3 % |
| • Mail | 1,4 % |

Majoriteten av coachene arbeider med individer, ikke organisasjoner. Typiske klienter er ledere, entreprenører, eiere av mindre firmaer og selvstendige næringsdrivende. Hovedtemaer for coachingen er karriere (96,7 %), personlig/livscoaching (96,6 %) forretningsvirksomhet (80,6 %) og lederutvikling (77,2 %).

Coachenes utdanning

- Doktorgrad/tilsvarende 10,8 %
- Høyere akademisk grad 44,5 %
- 4-års college 30,5 %
- Noe høyskoleutdanning 12,2 %

Viktige konklusjoner av Grant og Zackons studie

Studien viser primært den enorme bredden innen coaching-profesjonen, hva angår coachenes utdanning og bakgrunn. Bildet er meget sammensatt og komplekst. Disse funnene støtter flere av resultatene til Judge og Cowells studie, som er langt eldre (1997) og hadde et mye mindre omfang, både hva angår respondenter (60 coacher) og datamengde (Joo, 2005: 471).

Forskerne hevder at den enorme bredden innen coaching-profesjonen også er mye av grunnen til den kritikken coaching-bransjen har blitt utsatt for, særlig fra psykiatrien og ulike terapeuter. De hevder derfor at vi trenger et klarere skille mellom coaching og terapi. (Grant og Zackon, 2004: 12-13)

5.2.2.4 Sekundæranalyser

Kampa-Kokesch og Anderson (2001) presenterer en oversikt over og gjennomgang av coaching-litteratur. Artikkelen har tre hovedhensikter: å gi en oversikt over hva som finnes av litteratur innen feltet, å fastslå hvorvidt coaching er et effektivt verktøy for å øke individers og organisasjoners prestasjoner og hvorvidt coaching kun er en motebølge. Artikkelen tar for seg coachings historikk, praksislitteratur og empirisk forskning. Forfatterne har funnet 7 empiriske studier, som de gjengir resultatene fra og drøfter. De hevder at man innen litteraturen har kommet et stykke på vei mht. å definere coaching som begrep og tradisjon. Samtidig er det fremdeles vanskelig å fastslå eksakt hvor tradisjonen skiller seg fra psykoterapi og rådgivning. At coaching er noe mer enn en motebølge, blir imidlertid klart fremhevet.

Når det gjelder resultatene av coaching, påpeker forfatterne behovet for vesentlig mer empirisk forskning. De studiene de har gjennomgått, antyder at coaching kan gi en positiv effekt, men det knytter seg stor usikkerhet til de fleste resultatene. Dette gjelder både hvorvidt coachingen bidro til resultater, hvilke resultater det var snakk om, og eventuelt hva ved selve coaching-prosessen, coachen og coacheen (utøveren) som bidro til resultatet. Det som er mer sikkert, er at mennesker som har blitt coachet, ofte sitter igjen med en positiv opplevelse, og selv mener de har hatt et læringsutbytte. Mange mener også at de presterer bedre som et resultat av coachingen.

Garman mfl. (2000) sin analyse av coaching i media inneholder en studie av 72 artikler. Her har man undersøkt hvilket profesjonelt bilde som tegnes i media av coaching, og hvilke ulike meninger som eksisterer om praksisen. Man har dessuten lagt særskilt vekt på hvorvidt psykologisk bakgrunn ble fremhevet som viktig for coachen.

Gjennomgangen viser at det eksisterer et gjennomgående positivt bilde av coaching. Hele 88 % av artiklene omtalte coaching fordelaktig. Imidlertid ble psykologisk utdanning hos coachen kun nevnt i mindre enn 1/3 av alle artiklene, og av disse var det kun 2/3 som fremhevet det som kritisk kompetanse hos en coach.

Joo (2005) har gjennomført et søk etter fagartikler som omhandler coaching. Dette resulterte i at han fant og gjennomgikk 78 ulike artikler, som han kort karakteriserer og deler i hovedgrupper. Av disse var det kun 11 som omhandlet empirisk forskning. Resultatene fra de 11 studiene gjengir forskeren i en komprimert oversikt (Joo, 2005: 471-473). I tillegg har han utarbeidet en oversikt over ulike definisjoner og formål med coaching. Joo påpeker at de fleste av studiene har klare begrensninger med tanke på forskningskvalitet. I hovedsak skyldes dette små utvalg og svake statistiske metoder. Basert på sine funn har han utarbeidet modellen "A Conceptual Framework for Successful Executive Coaching." (Joo, 2005: 476).

Hensikten med dette rammeverket er å identifisere faktorer som vil være særlig betydningsfulle for coaching-prosessen og dens utfall, samt å påvise hvorledes disse faktorene er relatert til hverandre. Faktorene er:

- Coachen. Dennes utdanning, erfaringsbakgrunn og personlige egenskaper.
- Utøveren. Dennes åpenhet for tilbakemeldinger og læringsorientering.
- Organisasjonen. Hvilken grad av støtte gir denne?
- Coaching-tilnærming. Må bestemmes utfra situasjonen.
- Coaching-relasjonen. At det er "match" mellom coach og utøver er avgjørende.
- Mottakelighet for tilbakemeldinger. Utøverens evne til å motta og forstå tilbakemeldinger.

Disse faktorene vil i særlig grad ha betydning for utfallet, eller effekten av coaching, som Joo kategoriserer som: selvinnsikt, læring, individuell og organisatorisk suksess.

5.2.2.5 Annen forskning (ikke relevant)

Følgende forskningsresultater har jeg valgt å skille ut fordi de av ulike grunner er lite relevante for min problemstilling. Disse studiene inkluderes derfor ikke i min samlede oversikt (se pkt. 5.2.3) og drøftes heller ikke videre.

Norske Aktiv HR-utvikling AS gjennomfører fra høsten 2007 det de kaller verdens største forskningsprosjekt på effekten av coaching – Ledere i Vekst (LIV)-prosjektet (www.ahu.no). 400 norske ledere skal over en seks måneders periode gjennomføre 18 coaching-samtaler. Også dette prosjektet gjennomføres i samarbeid med forskere fra UMB. De viktigste spørsmålene som skal avklares er: hva skjer med lederen som blir coachet, hvordan utvikler lederen seg, hvilken effekt har dette på miljøet rundt og kan resultatene måles i form av redusert sykefravær, lavere turnover eller økt fortjeneste? I skrivende stund er ikke resultatene fra prosjektet klare.

Kilburgs (1997) artikkel tar utgangspunkt i en case studie, hvor han selv har fungert som coach. Case-studien brukes til å illustrere hvilke utfordringer man som coach står overfor mht individers og organisasjoners kompleksitet. Det er særlig det ubevisste aspektet Kilburg fokuserer på, både på individ- og organisasjonsnivå, og viktigheten av å forsøke å gjøre det ubevisste bevisst, dersom man skal lykkes i å utvikle personer og organisasjoner. Kilburg presenterer sin 17-dimensjonale individ-organisasjonsmodell, for å synliggjøre utfordringene man står overfor som coach. Artikkelen er av eksplorerende art, og i så måte interessant, men mindre relevant for min problemstilling.

Dembkowski og Eldridge (2003) har observert og analysert coaching-seanser i USA, England og Tyskland. De sammenholdt resultatene med eksisterende coaching-modeller, og da særlig GROW-modellen (se pkt. 3.10), som fremdeles er den mest brukte. Basert på dette anbefaler de en ny modell, ACHIEVE-modellen, som er en videreutvikling av eksisterende modeller. Artikkelen fokuserer på svært detaljerte momenter og nyanser ved en coaching-samtale og anses ikke som særlig relevant for min problemstilling.

Orenstein (2002) analyserer 3 case-studier, hvor hun selv fungerte som coach for 3 ledere fra ulike organisasjoner. Artikkelen beskriver et stort problem hver av disse lederne hadde, og hvordan Orenstein selv grep dette an. Deretter analyserer hun situasjonen.

Joo (2005), refererer til artikkelen som "forskning," og den inneholder klart elementer av dette. På den annen side har den primært et narrativt preg, ettersom den mangler både en klar problemstilling, metode og ikke minst en avgrenset datainnsamling og –mengde. I tillegg spiller forskeren selv en alt for sentral rolle i selve casene til at dette kan klassifiseres som empirisk forskning. Studien kan trolig ha en viss eksplorerende verdi. Jeg velger ikke å gjengi eller drøfte resultatene fra Orensteins artikkel.

5.2.3 Forskningsresultater – samlet oversikt

I tabellen nedenfor presenteres en komprimert og stikkordsmessig oversikt over forskningen jeg har funnet. Oversikten har følgende inndeling:

Studie

Navn på forsker(e) og studiens hovedtema, evt. målsetning. Land.

Metode

De viktigste metodiske kjennetegnene ved studien, slik som:

- Respondenter (antall, kjennetegn)
- Om studien var aksjonspreget
- Kvalitative vs. kvantitative data (i hovedsak), evt. en kombinasjon
- Objektive målinger eller subjektive vurderinger (respondentenes egne eller andres, f. eks. overordnede)
- Hvorvidt studien var *eksplorerende*, *deskriptiv* eller *forklarende* (Stober, 2006)
- Hvorvidt evalueringen er *summativ/prestasjonsorientert* vs. *kompetanseutviklende/empowerment-orientert* (Krogstrup, 2006)

Tilnærmet alle studiene nyttet et kvasi-eksperimentelt forskningsdesign, og hadde ingen kontrollgruppe. Dette er derfor ikke tatt med som stikkord i oversikten. De få tilfellene som avviker fra dette er derimot kommentert.

I tillegg bør det nevnes at flere studier som sagt spenner svært vidt. Enkelte av studiene ligger derfor i et slags grenseland i forhold til stikkordene ovenfor. Eksempelvis kan en studie veksle mellom å være eksplorerende og deskriptiv, eller nytte både kvalitative og kvantitative metoder. I slike tilfeller er det mest kjennetegnende stikkord benyttet.

Tabell I - Oversikt over forskning på coaching 1997 - 2007

Studie	Metode	Viktigste resultater
McGovern mfl (2001) Effektstudie, "Manchester Inc" ROI og utvikling USA	100 toppledere, 56 ulike org. Aksjonspreg Kvantitativ, subjektiv, (egen og andre) Summativ. Deskriptiv	Høy ROI på coaching. Utøverne meget fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. Bedret måloppnåelse, produktivitet, relasjoner, team-arbeid, jobbtilfredshet, reduksjon av konflikter. Suksesskriterier: utvelgelse av coach, støtte i org, måling av effekt, tilgjengelighet på coaching
Anderson (2004) Effektstudie. ROI og utvikling. USA	Ledere, ukjent antall. Kvantitativ, subjektiv (egen). Summativ.	Høy ROI på coaching. Utøverne meget fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. Bedret lederskap, teambuilding, utvikling av medarbeidere, atferdsendring.
Anderson og Anderson (2005) Effektstudie ROI og Utvikling. God coaching. USA	10 ledere, konsulentfirma Aksjonspreg Kvantitativ, subjektiv (egen) Summativ. Deskriptiv og eksplorerende	Høy ROI på coaching Økt produktivitet, kvalitet, forbedret teamarbeid, økt jobbtilfredshet, økt klienttilfredshet, reduserte kostnader. Presenterer i tillegg "Leading with Insight-modellen." Innsikt avgjørende i coaching
Grant (2003) Effektstudie. Utvikling Australia	20 godt voksne studenter Aksjonspreg Kvantitativ, subjektiv(egen) Summativ. Deskriptiv	Meget god effekt på måloppnåelse. Positiv effekt på mental helse/stress og livskvalitet. Redusert hang til selv-refleksjon. Økt selvinnsikt.
Wales (2003) Effektstudie Utvikling UK	16 ledere, bank Aksjonspreg Kvalitativ, subjektiv (egen) Kompetanseutvikl. Deskriptiv	God effekt på selvinnsikt, tro på seg selv, lederatferd, relasjoner, stresshåndtering, balanse jobb – privat, kommunikasjonsferdigheter. Konklusjoner: egnet til lederutvikling, kombineres med org.utvikling, utøver føler seg verdsatt, relasjonen avgjørende
Olivero mfl. (2001) Effektstudie. Treningsprogram etterfulgt av coaching. Produktivitet. Utvikling USA	31 ledere, off. virksomhet Aksjonsbasert Kvantitativ og kvalitativ <u>Objektiv</u> og subjektiv (egen) Summativ. Deskriptiv, tenderer mot <u>forklarende</u> .	Utøverne meget fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. Coaching forbedret effektiviteten med 88 %. Langt høyere enn effekten av treningsprogrammet. Coaching bidro til å omsette teori i praksis, sette klare mål og nå disse målene.
Hernez-Broome (2004) Effektstudie. Treningsprogram etterfulgt av coaching. Utvikling USA	22 ledere, utv. program Aksjonspreg Kvantitativ <u>Kontrollgruppe nyttet</u> (ekvivalent) Summativ. Deskriptiv, tenderer mot <u>forklarende</u> .	Utøverne meget fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. Coaching har god effekt på å sette spesifikke mål, nå målene, læring og å utvikle atferd tettere knyttet til lederrollen.
Record og Piascik (2002) Effektstudie. Utvikling USA	Farmasøytstudenter Aksjonsbasert Kvalitativ, subjektiv, selvrapporing Kompetanseutv. Deskriptiv.	Utøverne relativt godt fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. Coaching bidrar til atferdsendring, måloppnåelse, læring.

Studie	Metode	Viktigste resultater
Hall mfl. (1999) Effektstudie. Utvikling. God coaching. USA	15 coacher, 75 ledere Kvalitativ, subjektiv (egen) Kompetanseutv. Deskriptiv	Utøverne meget fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. God effekt på prestasjonsforbedring, tilpasningsevne, holdningsendring, identitet. Fordeler ved eksterne coacher: anonymitet, konfidensialitet, objektivitet, mindre evaluering, tillit m.m. Fordeler ved interne coacher: kjenner miljø og org, lett tilgjengelige, personlig tillit m.m. Kriterier for god coaching: relasjon, lytting, refleksjon, læring, tilbakemeldinger, handlingsideer, klare mål m.m.
Thach (2002) Effektstudie. 360 graders tilbakemelding og coaching. USA	281 ledere, Telebransjen Aksjonsbasert Kvantitativ, subjektiv (andre og egen) Summativ. Deskriptiv	Utøverne meget fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. Bedret utbytte av tilbakemeldinger. Høy økning av lederskapseffektivitet., god effekt i lederutvikling. Overordnedes oppfølging har betydning. God coaching: engasjement, relasjon og kompetanse til coach.
Smither mfl. (2003) Effektstudie. 360 graders tilbakemelding og coaching. USA	1229 ledere, 400 ble coachet Aksjonspreg Kvantitativ, subjektiv (egen og andre) <u>Kontrollgruppe nyttet</u> (ikke-ekvivalent) Summativ. Deskriptiv, elementer av <u>forklarende</u>	Coaching gir en klar effekt m.h.t. å sette mål og dele tilbakemeldinger med kolleger. Deltagerne var godt fornøyd med eget utbytte av coachingen, men man målte kun en marginal effekt på resultater.
Luthans og Peterson (2003) Effektstudie. 360 graders tilbakemelding og coaching. USA	20 ledere, fabrikk Aksjonsbasert Kvantitativ, subjektiv (egen og andre), delvis objektiv Summativ. Deskriptiv	Coaching hadde meget god effekt på ledernes selvinnsikt. Coaching kan trolig også påvirke holdninger og jobbtilfredshet til en viss grad. 360 graders tilbakemeldinger bør kombineres med coaching.
Ladegård (2005). Coach Connect. Effektstudie. Stress Norge	112 ansatte, 39 bedrifter Kvantitativ, subjektiv (egen) <u>Kontrollgruppe nyttet</u> (ikke-ekvivalent) Summativ. Deskriptiv	Stressnivå betydelig redusert hos ansatte som ble coachet Lavere opplevelse av press/stress, økt kontroll, økt sosial støtte. Indikerer at coaching kan redusere stress.
Gyllensten og Palmer (2005) Effektstudie Stress UK	31 ansatte, finansselskap Aksjonsbasert Kvantitativ, subjektiv (egen) <u>Kontrollgruppe nyttet</u> (ekvivalent) Summativ. Deskriptiv	Utøverne meget fornøyd med opplevelsen av coaching-prosessen. Stressnivå noe redusert, men ikke markant skille fra kontrollgruppe.
Ellinger og Bostrom (2002) God coach/coaching USA	12 ledere, lærende org. Kvalitativ (CIT) Subjektiv (egen) Kompetanseutv. Eksplorerende.	Tydlig skille mellom coach- og lederrolle. Ønske blant lederne om å utvikle de ansatte. Viktighet av empati, tilbakemeldinger, tro på egne medarbeidere. Modell for å utvikle seg i retning av coachende leder.

Studie	Metode	Viktigste resultater
Arnold (2004) God coach/coaching USA	4 store selskaper, coaching-praksis og – strategi Kvalitativ Subjektiv (egen) Kompetanseutv. Eksplorerende	Utvikling vekk fra den direkte tilnærming mot fasiliterings-coaching. Fremhever utvikling og læring hos utøver. God coaching: Viktig for coach å stille spørsmål, lytte og utforske. Modell for fasiliteringstilnærming.
Wasylyshyn (2003) God coach/coaching USA	106 ledere Kvantitativ Subjektiv (egen) Kompetanseutv. Deskriptiv.	Karakteristika av gode coacher: psykologisk eller lederbakgrunn, relasjon, profesjonalitet. Fordeler ved eksterne coacher: objektivitet, konfidensialitet, bred erfaring m.m. Fordeler ved interne coacher: kunnskap om org. Ulemper: interessekonflikter, manglende tillit/konfidensialitet. Temaer og kriterier for god coaching: atferdsendring, selvinnsett, læring og effektivitet helt sentralt.
Sue-Chan og Latham (2004) 2 studier 2 kontinent God coach Canada og Australia	30 studenter, 23 ledere Aksjonspreg Kvantitativ Subjektiv (egen) og <u>objektiv</u> Summativ. Deskriptiv, tenderer mot <u>forklarende</u>	Eksterne coacher har høyere troverdighet enn interne. Utøvere coachet av eksterne coacher oppnådde bedre resultater enn de som ble coachet av interne (likestilte).
Grant og Zackon (2004) Large Scale Survey (ICF) Fakta om coacher USA	2529 coacher Kvantitativ, statistikk Summativ. Deskriptiv	Store mengder med fakta om coacher. Enorm bredde i utdanning og bakgrunn. Behov for skarpere skille mellom terapi og coaching.
Kampa-Kokesh og Anderson (2001) Sekundærstudie Litteratur og forskning USA	Sekundær-data. 7 empiriske studier gjennomgått og analysert. Kvalitativ. Deskriptiv	Coaching i ferd med å vokse fram som et eget felt. Behov for vesentlig mer empirisk forskning. Coaching kan gi gode resultater for individ og organisasjon, men stor usikkerhet omkring de ulike resultatene.
Garman mfl. (2000) Sekundærstudie Coaching i media USA	Sekundær-data. 72 artikler gjennomgått og analysert. Kvalitativ og kvantitativ Deskriptiv.	Et gjennomgående positivt og fordelaktivt bilde tegnes av coaching i profesjonell litteratur. Psykologisk bakgrunn blir relativt sjelden nevnt som viktig for en coach.
Joo (2005) Sekundærstudie Fagartikler om coaching USA	Sekundær-data. 78 artikler gjennomgått. Fant 11 om forskning på coaching. Kvalitativ. Eksplorerende.	Stor usikkerhet omkring de fleste resultater fra forskningen. Utviklet modellen "A Conceptual framework for Successful Executive Coaching." Fremhever særlig egenskaper ved coach, utøver, organisasjon og coaching-prosess som betydningsfulle for utfallet.

5.3 Drøfting

5.3.1 Karakteristika ved forskningen

Oversikten ovenfor viser at av 22 studier, har 14 som hovedhensikt å måle ulike effekter av coachingen. 4 har god coaching som hovedtema, mens 1 studie utelukkende har samlet inn fakta om coacher. 3 studier er sekundærstudier som analyserer litteratur og forskning.

12 studier har elementer av aksjonsforskning. 18 av studiene er deskriptive, dvs. de beskriver hva som ble gjort og utfallet. 4 av disse 18 ligger imidlertid på grensen til å være forklarende, dvs. at de heller mot en forklaring på mer eksakt hva det var som forårsaket resultatene. Jeg kommer tilbake til dette nedenfor. 3 av studiene er primært av eksplorerende art.

Videre ser vi at 13 av studiene i hovedsak nytter kvantitative metoder, mens 7 bruker kvalitative. 2 av studiene nytter en kombinasjon av begge metoder.

Av de 19 studiene som er primæranalyser er 13 i hovedsak summative, men 6 fokuserer mer på kompetanseutvikling/empowerment.

5.3.2 Kritikk av forskningen

5.3.2.1 Generelt

Innledningsvis bør det nevnes at det ikke er et hovedpoeng med denne oppgaven å ta for seg hver enkelt studie og analysere forhold som metodisk design, validitet og reliabilitet i detalj. Mitt primære aspekt er å analysere resultatene med tanke på deres relevans for den coachende lederstil. Likevel ønsker jeg å knytte noen kommentarer til resultatene sett under ett. Jeg velger å ta utgangspunkt i Berg (2006). Bergs utvalg av forskning skiller seg fra mitt, ettersom han inkluderer langt eldre studier. I tillegg er hans utvalg fra 1997 og fremover mindre enn mitt. Hans kritikk av forskningen synes likevel forholdsvis relevant for majoriteten av de studiene jeg bruker. Nedenfor gjengir jeg Bergs (ibid.) hovedpunkter, og kommer i tillegg med mine egne kommentarer til hvert av dem. Deretter følger andre svakheter ved studiene. Dette er momenter jeg har utledet som et resultat av min egen analyse.

5.3.2.2 Bergs kritikk

Enkel forskningsdesign: Ofte kvasi-eksperimentell. Mangler ekvivalent kontrollgruppe.

Min kommentar: I mitt utvalg er dette en svært tydelig fellesnevner, med to unntak: Hernez-Broome (2004) og Gyllensten og Palmer (2005). Begge disse studiene opererte med kontrollgrupper jeg vil beskrive som ekvivalente med eksperimentgruppen. I tillegg bør det nevnes at både Smither mfl. (2003) og Ladegård (2005) brukte ikke-ekvivalente kontrollgrupper.

Skjevt utvalg. Ofte lite og mangelfullt begrunnet.

Min kommentar: Gjennomgående kan dette sies å stemme. Klare unntak er Smither mfl. (2003) og Grant og Zackon (2004). Sistnevnte studie sier imidlertid lite om ulike effekter av coaching. I tillegg vil jeg karakterisere utvalgene til McGovern (2001), Thach (2002) og Ladegård (2005) som såpass omfattende og varierte at man til en viss grad kan kalle dem representative. I noen grad kan dette også sies om Wasylyshyn (2003).

Egeninteresse. Aktørene kan ha egeninteresse i resultatene.

Min kommentar: Det er grunn til å påpeke at ikke bare coachene, men også påfallende mange av forskerne i de ulike studiene selv er involvert i ulike coaching-foretak. Man skal imidlertid være forsiktig med å kritisere resultatene utelukkende på dette grunnlaget.

Subjektive kriterier. I stor grad nyttes subjektive kriterier og selvrapportering.

Min kommentar: Dette er en meget gjennomgående tendens. Svært ofte er resultatene basert på egenvurderinger (selvrapportering), i visse tilfeller kombinert med andres vurdering av effekten på utøver, f. eks. egne medarbeidere. Særlig interessant er det at denne metoden også har vært brukt for å beregne ROI, som er en eksakt matematisk verdi for økonomisk gevinst. McGovern mfl. (2001) har benyttet en særdeles omtrentlig metode for å beregne denne verdien etter mitt skjønn (se pkt 5.3.3.3). Objektive kriterier forekommer i kun to av studiene: Olivero mfl. (2001) og Sue-Chan og Latham (2004).

Tidsrom. Ofte utført målinger over svært kort tidsrom.

Min kommentar: Tidsrommet for målinger i mitt utvalg av studier er noe mer varierende enn hva angår Bergs. Likevel er det en helt gjennomgående tendens at langtidseffekter av coachingen ikke er målt, verken på individ- eller organisasjonsnivå.

Hawthorne-effekt. Er effekten av selve coachingen mål, eller effekten av selve oppmerksomheten på individet/gruppen?

Min kommentar: Dette momentet er svært kjennetegnende for alle studier. De aller fleste er av ren deskriptiv, evt. eksplorerende art. Særdeles få studier kan kategoriseres som forklarende, altså at de viser en sammenheng mellom årsak og virkning. Man har ikke vært i stand til å isolere de enkelte variabler tilstrekkelig til å påvise kausale sammenhenger. Unntakene er Olivero mfl. (2001), Hernez-Broome (2004), Smither mfl. (2003) og Sue-Chan og Latham (2004). Ingen av disse studiene påviser eksplisitte sammenhenger, men deres metodiske design er av en såpass høy kvalitet at man kan si at de ligger i grenselandet til å være forklarende.

Mer forskning. De fleste studier konkluderer med at det trengs mer forskning for å kunne konkludere.

Min kommentar: Et svært typisk trekk ved studiene, som naturligvis har sammenheng med momentene ovenfor.

5.3.2.3 Andre svakheter ved studiene

Innholdet i selve coaching-seansene er ikke beskrevet.

Studiene som har god coaching som sitt hovedtema retter seg naturligvis mot selve coaching-prosessen. Imidlertid er det forholdsvis gjennomgående blant effektstudiene at de utelukkende beskriver hva som ble målt før og etter coaching-perioden og hvordan det ble målt. Selve coaching-prosessen er derimot i svært liten grad beskrevet; altså hvordan forskerne definerer coaching; hvordan coaching-seansene ble gjennomført; hvordan coachene opptrådte og hvilke virkemidler som ble benyttet. Enkelte studier beskriver formålet/målet med coachingen, for eksempel Smither mfl. (2003). Likevel er det generelt vanskelig for leseren å få tak i informasjon om hva coachen gjorde og hvordan.

Utelukkende fokus på positive effekter.

Jeg vil hevde at studiene gjennomgående har som sitt hovedformål å dokumentere positive effekter av coaching, eller positive sider ved coaching-prosessen. Unntaket er Grant og Zackon (2004), hvis undersøkelse har et mer nøytralt og statistisk preg. Ingen av studiene har hatt eventuelle negative effekter av coaching som sitt hovedfokus. Slike effekter gjengis heller ikke direkte i noen av studiene. Et eventuelt unntak kan sies å være studier der man sammenligner eksterne og interne coacher, og deretter presenterer fordeler og ulemper. Dette er imidlertid først og fremst en sammenligning av de to, sett opp mot hverandre. Man fokuserer ikke på direkte ulemper, eller potensielt negative effekter ved coaching, isolert sett. Det nærmeste man kommer et unntak fra dette, er trolig Hall mfl. (1999) som trekker frem den etiske rollekonflikten som kan oppstå ved bruk av en intern coach.

Det er derfor grunn til å spørre: ble det ikke funnet noen negative effekter av coaching? For å bruke McGovern mfl. (2001) som eksempel:

Når 52 % av deltagerne opplevde reduksjon av konflikter som et resultat av coachingen – hva da med de resterende respondentene? Var konfliktnivået uforandret eller høyere? Ble det gjort funn som indikerer at de hadde negative opplevelser i forhold til coaching, og i så fall: hva gikk disse ut på? Denne type funn refereres i all hovedsak ikke i artiklene, og dette vil jeg karakterisere som en stor svakhet.

Hva var utgangspunktet og sammenligningsgrunnlaget?

Når man skal forsøke å dokumentere mulige effekter ved coaching, er det ett spørsmål som virker særlig relevant å stille: hva var utgangspunktet når man startet undersøkelsen? I tillegg kan man spørre om hva som skal være sammenligningsgrunnlaget. Med dette mener jeg at særlig før-tilstanden hos det enkelte individ og leder vil ha stor betydning for resultatet. Hvordan var forholdene i de organisasjonene som var gjenstand for undersøkelsene? Var situasjonen såpass ille at nærmest ethvert tiltak som innebar å snakke sammen ville hjelpet? Eller var dette velfungerende ledere og organisasjoner? Dette fremgår i særdeles liten grad av forskningen. Et viktig unntak er Ladegård (2005), som presiserer at ett av hennes utvalgsriterier var at respondentene fra før av skulle ha et meget høyt stressnivå. Når før-tilstanden hos respondentene er såpass negativ, kan man spørre seg om ikke ethvert tiltak som adresserer problemet kun vil være til det bedre.

Det er i tillegg i svært få tilfeller utført en sammenligning av coaching med andre former for utviklingsrettede tiltak. Riktignok finnes det studier som viser at coaching kombinert med ett annet utviklingstiltak ga høyere effekt, enn bare det andre utviklingstiltaket, slik som Olivero mfl. (2001) og Smither mfl. (2003). Det er imidlertid ikke gjennomført forsøk som setter coaching opp mot andre tiltak.

5.3.3 Drøfting av sikre funn

5.3.3.1 Generelle trekk

Selv om det altså knytter seg mange usikkerhetsmomenter til den forskningen som foreligger, er det likevel grunn til å drøfte hva som kan betegnes som de viktigste resultatene den har frembrakt.

For det første er det liten tvil om at coaching har gitt majoriteten av respondentene i de ulike undersøkelsene en svært positiv opplevelse. Samtalene har for dem hatt en egenverdi i seg selv, og gitt dem en følelse av læring. Dette fremgår svært tydelig og overbevisende i de fleste av studiene. Derfor konkluderer også flere av studiene med at coaching er svært velegnet som lederutviklingsverktøy, hvilket må sies å være en rimelig slutning. Det er m.a.o. helt klart at coaching har en appellerende effekt, og møter et eller annet behov hos utøverne som de i større eller mindre grad ikke tidligere har tilfredsstilt. Dette aspektet ved resultatene styrkes av det faktum at coaching har blitt en enormt utbredt og populær virksomhet (se pkt. 1.1). Vi kan altså relativt sikkert fastslå at coaching oppleves som svært positivt av utøveren, og at det derfor fyller et behov. Hvilket behov dette er snakk om er derimot mer uklart. Man har ikke målt eller dokumentert dette i tilstrekkelig grad, men resultatene indikerer at dette kan handle om behov for en nær samtalepartner i det daglige, behov for å reflektere, behov for tilbakemeldinger eller behov for å åpne seg.

Dessuten tyder mye på at coachingen har hatt en viss effekt på selve atferden til individene og dermed organisasjonen, selv om disse effektene i svært varierende grad er eksplisitt dokumentert. Som sagt ligger hovedproblemet i at man gjennomgående har målt de såkalte effektene ved en subjektiv egenvurdering av utøverne. Med tanke på denne oppgavens problemstilling finner jeg det likevel relevant å identifisere hvilke hovedeffekter det kan være snakk om, som kan ha relevans for den coachende lederstil. Det vil nemlig være rimelig å anta at disse effektene kan oppstå også når lederen er coach og utøveren underordnet.

5.3.3.2 Analyse

Jeg har derfor analysert resultatene. Hensikten for meg har vært å identifisere kjerneområder som kan påvirkes av og forbedres gjennom coaching. I tillegg har jeg sett på resultater som omhandler god coaching eller god coach og analysert hvilke av disse som har særlig relevans for den coachende lederstil.

Ved gjennomgangen har jeg stilt som krav at dette skal være relativt sikre funn, altså at de skal ha en viss reliabilitet og validitet, til tross for den kritikk man kan rette mot de fleste av studiene. Mange av studiene er svært ulike, både hva angår tema, metodikk og resultater. Jeg har derfor sett meg nødt til å nytte et visst skjønn i denne vurderingen. Generelt har jeg nyttet følgende metodikk:

- Resultater som omhandler effekter av coaching, må være basert på noen grad av objektivitet. Dette vil si at funn som utelukkende baserer seg på skjønnsmessige egenvurderinger av utøverne ikke kan regnes som spesielt sikre. Er imidlertid resultatene ytterligere dokumentert, har jeg valgt å anse det som et mer sikkert funn. Denne dokumentasjonen omhandler primært bruk av objektive kriterier, kontrollgruppe, andres vurderinger eller anerkjente standarder som målingsinstrument.
- Resultater innenfor områder som i seg selv kan regnes som mer subjektivt betinget, anser jeg som relativt sikre. Slike områder er særlig hva respondentene foretrakk som tema og virkemidler for coachingen, eller deres syn på coach-relasjonen eller -rollen.

I tillegg må det være et resultat som kan ha en viss relevans for den coachende lederstil.

5.3.3.3 Kategorisering av effekter

Analysen av effektene har gjort det mulig å kategorisere funnene i to hovedgrupper:

Summative effekter

Effekter som er svært synlige og målbare. Disse har gjerne en *direkte* gevinst for organisasjonen

Kompetanseutviklende effekter

Effekter som omhandler læring og utvikling på individnivå, og de *indirekte* gevinster de kan gi for organisasjonen. Disse er vanskeligere å måle.

Summative effekter

- **Høyere måloppnåelse for individet, og dermed organisasjonen.** Fremgår særlig av McGovern mfl. (2001), Grant (2003), Hernez-Broome (2004), Record og Piascik (2002), Hall mfl. (1999) og Smither mfl. (2003).
- **Økt produktivitet i organisasjonen.** Fremgår særlig av McGovern mfl. (2001), Anderson og Anderson (2005) og Olivero mfl. (2001).
- **Økt effektivitet og/eller lederskapseffektivitet.** Fremgår særlig av Olivero mfl. (2001), Hall mfl. (1999) og Thach (2002).

Kompetanseutviklende effekter

Læring og utvikling på individnivå

- **Økt selvinnsett.** Fremgår særlig av Grant (2003), Wales (2003), Luthans og Peterson (2003) og Wasylyshyn (2003).
- **Atferdsendring.** Fremgår særlig av Anderson (2004), Wales (2003), Hernez-Broome (2004) og Record og Piascik (2002).
- **Bedret utbytte av tilbakemeldinger.** Fremgår særlig av Thach (2002), Smither mfl. (2003) og Luthans og Peterson (2003).

Gevinster for organisasjonen

- **Reduksjon av stress/bedring av mental helse og livskvalitet blant de ansatte.** Fremgår særlig av Grant (2003), Wales (2003), Ladegård (2005) og Gyllensten og Palmer (2005).
- **Økt jobbtilfredshet.** Fremgår særlig av McGovern mfl. (2001), Anderson og Anderson (2005), Wales (2003), Luthans og Peterson (2003), Ladegård (2005) og Gyllensten og Palmer (2005).

Det bør kommenteres at ROI er utelatt fra min oversikt. Selv om 3 studier har høy ROI som ett av sine primære resultater, er min vurdering at det knytter seg alt for mange usikkerhetsmomenter til disse målingene, til at resultatene kan karakteriseres som valide. Det samme kan sies om effekter som omhandler bedre relasjoner og kvalitet på teamarbeid. 4 av studiene har dette med som ett av sine resultater: McGovern mfl. (2001), Anderson (2004), Anderson og Anderson (2005) og Wales (2003). Jeg anser heller ikke disse resultatene som tilstrekkelig valide. Det fremgår ikke tydelig hvordan eller i hvilken grad disse faktorene har bedret seg. I tillegg er resultatene basert utelukkende på utøvernes egne vurderinger.

5.3.3.4 Summative effekter

5.3.3.4.1 Høyere måloppnåelse

At coaching kan gi høyere måloppnåelse, må sies å være relativt godt dokumentert i de studiene jeg nevner ovenfor. Jeg vil dog nevne at funnene i stor grad baserer seg på subjektive kriterier hos utøvere. McGovern mfl. (2001) representerer et unntak, gjennom at andre som har observert utøvernes atferd (de såkalte "stakeholders") bekrefter denne effekten. Det viktigste unntaket er imidlertid Olivero mfl. (2001), som har nyttet en kombinasjon av objektive og subjektive kriterier når denne effekten har blitt målt. Oliveros resultater bidrar i høy grad til å dokumentere at coaching kan bidra til høyere måloppnåelse. Hos Hernez-Broome (2004) er det igjen nyttet subjektive kriterier, men her styrkes funnenes validitet av at en ekvivalent kontrollgruppe er benyttet. Alt i alt kan det derfor fastslås at coaching trolig bidrar til høyere måloppnåelse hos utøvere.

5.3.3.4.2 Økt produktivitet i organisasjonen

Både McGovern (2001) og Anderson og Anderson (2005) har gjort funn som tyder på at coaching kan bedre produktiviteten. Imidlertid har begge disse undersøkelsene kun nyttet subjektive kriterier hos utøverne. Det som blir avgjørende for at jeg velger å inkludere den, er primært resultatene som fremgår av Olivero mfl. (2001). Her er faktisk produktiviteten målt ved hjelp av objektive kriterier, og økningen var såpass signifikant at vi kan snakke om en relativt god dokumentasjon. Spørsmålet vi står igjen med, er hvorvidt denne undersøkelsen greide å isolere effektene av coaching godt nok. Likevel gir Olivero mfl. (2001) sine funn, kombinert med McGovern mfl. (2001) og Anderson og Andersons (2005), et visst grunnlag for å hevde at coaching kan bidra til økt produktivitet i en organisasjon.

5.3.3.4.3 Økt effektivitet og/eller lederskapseffektivitet

Det kan stilles et spørsmålstegn ved hvor godt denne effekten egentlig er dokumentert. Hos Hall mfl. (1999) er den kun målt ved hjelp av subjektive egenvurderinger hos utøverne. Thach (2002) dokumenterer den mer solid, ettersom hennes resultater baserer seg både på vurderinger av utøverne, disses medarbeidere og overordnede. Hos Olivero mfl. (2001) er ikke lederskapseffektivitet som sådan målt, men effektiviteten/produktiviteten til medarbeiderne i forhold ferdigstilling av ett bestemt skjema. Ettersom denne produktiviteten økte, slutter respondentene og dermed forskerne at dette skyldes økt lederskapseffektivitet. Av disse funnene kan man neppe fastslå at lederskapseffektiviteten øker, objektivt sett. Resultatene under ett dokumenterer imidlertid svært godt en opplevd økt effektivitet, både hos utøver og dennes omgivelser. Jeg velger derfor å inkludere dette som en mulig effekt av coaching.

5.3.3.5 Kompetanseutviklende effekter

5.3.3.5.1 Økt selvinnsikt

Studiene som dokumenterer økt selvinnsikt har gjennomgående nyttet subjektive kriterier for å måle dette, i hovedsak basert på utøvernes egenvurderinger. Dette bidrar i noen grad til å svekke resultatene. Likevel er det to studier som kan sies å underbygge denne effekten av coaching bedre enn de andre. Grant (2003) har målt den ved å nytte en anerkjent og velrenommert standard (SRIS). Selv om denne standarden baserer seg på egenvurdering,

styrker den troverdigheten i hans funn. Luthans og Peterson (2003) har undersøkt lederens syn på seg selv, sammenlignet med hvordan medarbeiderne ser på dem, og på denne måten målt deres selvinnsikt før og etter coachingen. Disse funnene indikerer i høy grad at selvinnsikten kan påvirkes av coaching. Det er derfor rimelig å konkludere med at coaching kan øke utøverens selvinnsikt.

5.3.3.5.2 Atferdsendring

Atferdsendring som et resultat av coaching havner i en slags særstilling blant de funnene jeg har valgt å inkludere i min oversikt. For det første skyldes dette at det er svært uklart hva slags atferd som kan påvirkes og i hvilken grad. For det andre baserer resultatene som omhandler dette aspektet seg utelukkende på selvrapporing. Atferdsendringen er ikke målt ved hjelp av objektive kriterier eller andres vurderinger. Det bør dog kommenteres at resultatene til Hernez-Broome (2004) er sammenliknet med en ekvivalent kontrollgruppe. Ser man med andre ord kun på de studiene som beskriver ordet "atferdsendring" som et resultat, kan man hevde at dette ikke er særlig godt dokumentert. Når jeg likevel velger å inkludere dette som et relativt valid resultat, skyldes det at flere av de andre resultatene som er bedre dokumentert fordrer nettopp en atferdsendring hos utøveren, eksempelvis høyere måloppnåelse eller økt produktivitet. Sett i en slik sammenheng, kombinert med de studiene som har målt dette, kan man hevde at coaching kan bidra til atferdsendring.

5.3.3.5.3 Bedret utbytte av tilbakemeldinger

Coachingens effekt på utøverens utbytte av tilbakemeldinger, er målt i samtlige tre studier som har 360 graders tilbakemeldinger og coaching som tema. Først og fremst er denne effekten målt på bakgrunn av subjektive egenvurderinger av utøverne. Egenvurdering kan også sies å være et rimelig primærkriterium for denne effekten – selvopplevd utbytte. Dette fordrer dog at man definerer "utbytte" som noe som har verdi for utøveren, uten at det trenger å gi seg utslag i dennes atferd. Alle studier påviser i så måte at coachingen bidro til å øke utøvernes forståelse for og utbytte av tilbakemeldingene. Når det gjelder hvilke konsekvenser dette bedre utbyttet ga, er det visse variasjoner å finne. Thach (2002) og Smither mfl. (2003) fremhever særlig utøvernes evne til å sette opp mål og handlingsplaner. Luthans og Peterson (2003) viser til økt selvinnsikt (se ovenfor). Totalt sett fremstår disse

resultatene som forholdsvis entydige og valide. De gir i det minste grunnlag for å trekke følgende konklusjon: coaching bidrar til å bedre utøverens selvopplevde utbytte av tilbakemeldinger.

5.3.3.6 Gevinster for organisasjonen

5.3.3.6.1 Reduksjon av stress/bedring av mental helse og livskvalitet blant de ansatte

Denne effekten av coaching, kan sies å være relativt bra dokumentert, selv om det er visse usikkerhetsmomenter knyttet til resultatene. Særlig Grant (2003) og Gyllensten og Palmer (2005,) som har målt stressnivå ved hjelp av den anerkjente DASS-21 standarden, kan vise til relativt valide resultater. Sistnevnte studie nyttet i tillegg en ekvivalent kontrollgruppe. Også Ladegårds (2005) målinger basert på BBI, indikerer den samme effekten. Potensielle svakheter ligger i at målingene baserer seg på subjektive kriterier og at effekten av coaching er krevende å isolere. Likevel kan vi konkludere med at coaching trolig har en positiv effekt på stressnivået til utøvere.

5.3.3.6.2 Økt jobbtillfredshet

Resultatene som omhandler økt jobbtillfredshet er utfordrende å vurdere. Dette skyldes at denne effekten vanskelig kan isoleres fra øvrige funn i de respektive undersøkelser. Det er grunn til å anta at en økt jobbtillfredshet i stor grad henger sammen av andre påviste effekter. Denne sammenhengen fremheves også i tre av studiene – Wales (2003), Ladegård (2005) og Gyllensten og Palmer (2005). Her settes den økte jobbtillfredsheten i direkte sammenheng med utøvernes reduksjon av stressnivå. Når det gjelder de øvrige studiene som har jobbtillfredshet som tema, er det relativt uklart hvordan denne eksakt har blitt definert og ikke minst målt. Det er imidlertid sikkert at resultatene baserer seg på subjektive vurderinger, i hovedsak utført av utøvere. Det er i tillegg interessant å merke seg at Luthans og Peterson (2003) har påvist en økt jobbtillfredshet, ikke bare hos de som ble coachet, men også hos deres medarbeidere. Jeg velger å inkludere denne effekten blant såkalt sikre funn, til tross for usikkerhetsmomentene omkring den. Jobbtillfredshet handler i første rekke om en subjektiv opplevelse av arbeidet, og en økning av denne faktoren er påvist som et resultat av coaching i hele 6 ulike studier. Dette gir grunn til å hevde at coaching kan bidra til økt jobbtillfredshet.

5.3.3.7 Kjennetegn ved god coaching

Hva kan så coachen, eventuelt lederen, tilstrebe for å oppnå disse resultatene? Dette må anses som relevant for å kunne beskrive hva det er ved coachens, og dermed lederens atferd, som oppleves som særlig positivt og effektivt av utøverne. Studiene som inkluderer resultater om dette er: McGovern mfl. (2001), Hall mfl. (1999), Thach (2002), Luthans og Peterson (2003), Ellinger og Bostrom (2002), Arnold (2004) og Wasylshyn (2003).

Jeg har gjennomført en analyse av hva respondentene i disse undersøkelsene betraktet som "god coaching." Samme teknikk er benyttet her; resultatene må ha en viss relevans for den coachende lederstil, og samtidig være relativt valide. Gjennom denne analysen har jeg kategorisert resultatene i 3 grupper:

- Hva som var tema for coachingen
- Hvilke virkemidler/atferd hos coachen som var foretrukket
- Selve relasjonen coach - utøver og coachens rolle

De viktigste resultatene er:

Tema for coachingen

- Utvikling av utøver
- Atferdsendring
- Konkrete mål og resultater
- Tilbakemeldinger

Virkemidler

- Lytte
- Stille spørsmål
- Psykologiske tester og spørreundersøkelser

Coach-relasjon og -rolle

- Empati
- Tillit
- Konfidensialitet og anonymitet
- Objektivitet
- Coachens tilgjengelighet

- Ekspertise
- Eksterne coacher har høyere troverdighet enn interne
- Skille mellom coach- og lederrolle

I tillegg viser flere av studiene at støtte i organisasjonen og de overordnedes involvering utgjorde nøkkeltrekk for hvilket utbytte utøveren hadde av coachingen. Coachens kompetanse er også et nøkkeltrekk i flere studier. Særlig hos Wasylyshyn (2003) fremheves psykologisk bakgrunn som spesielt viktig ved valg av coach. Andre studier derimot, for eksempel Garman mfl. (2000) avkrefter dette. Grant og Zackons (2004) faktastudie om praktiserende coacher bidrar også til å balansere en eventuell antagelse om at psykologisk bakgrunn er et viktig kriterium for en god coach. Studien viser tvert i mot at det er et enormt mangfold av bakgrunner hos dagens coacher, hvor psykologi kun er en av mange mulige kompetanser.

Resultatene knyttet til god coaching kan gjennomgående karakteriseres som godt dokumentert. Her har respondentene ganske enkelt blitt spurt om hva de verdsatte ved coaching-samtalene, og svarene har blitt systematisert som output-data i de ulike undersøkelsene. Her er det imidlertid grunn til å anmerke et særdeles viktig moment: ingen av forskningsresultatene påviser noen klar sammenheng mellom hvordan coachingen ble utført, hva utøverne opplevde som positivt, og hvilke effekter den har gitt. De faktorene som utøverne mente hadde påvirket resultatet i særlig grad, er kun fremkommet ved hjelp av subjektive kriterier. Det er derfor vanskelig å angi nøyaktig hvilke sider ved coachingen som var spesielt resultatfremmende.

5.3.4 Forskning på den coachende lederstil

5.3.4.1 Generelt

Før jeg drøfter resultatenes relevans for den coachende lederstil, bør det presiseres at ingen av studiene direkte har utført forskning på mulige effekter av den coachende lederstil. Man har ikke utført noen målinger på tilfeller der lederen over tid har nyttet en coachende lederstil, og utøverne har vært hans medarbeidere. Som det fremgår ovenfor har man heller ikke foretatt sammenligninger av coaching med andre utviklingsrettede tiltak, eller lederstiler/typer av lederatferd. Man har kun nyttet coaching i kombinasjon med andre

tiltak, og konkludert med at coachingen har økt effekten av de andre tiltakene, eksempelvis 360 graders tilbakemeldinger. Dette bør i seg selv gi et signal om å utvise en viss forsiktighet når den coachende lederstils potensial og bruksområde skal angis.

Slik sett kan man hevde at min hypotese nr. 1 langt på vei er bekreftet; det finnes riktignok forskning som til en viss grad dokumenterer effekter av ekstern coaching, det finnes derimot ingen forskning som eksplisitt underbygger eller dokumenterer den coachende lederstil, verken alene eller sammenlignet med andre lederstiler.

5.3.4.2 Coach- og lederrollen

Imidlertid er det sider ved resultatene som jeg vil beskrive som relevante for den coachende lederstil, selv om de ikke avdekker direkte effekter av den. 2 av studiene har nemlig hatt dette som sitt primære tema: Ellinger og Bostrom (2002) og Arnold (2004). Det som imidlertid er felles for disse studiene, er at de utelukkende har intervjuet lederne om deres intensjoner og meninger i forhold til lederen som coach. I tillegg har som sagt Arnold (ibid.) gjennomført en dokumentanalyse. Dette kan ikke sies å være en solid dokumentasjon av den coachende lederstils mulige potensial. Studiene dokumenterer riktignok at det finnes ledere som ønsker å bevege seg i retning av den coachende lederstil, og til en viss grad hvordan dette kan oppnås. Hvilke fordeler dette vil gi, sammenlignet med andre lederstiler finnes det imidlertid ingen dokumentasjon for. Tar vi for oss de viktigste resultatene fra disse to studiene, ser vi følgende hovedtrekk:

Lederne satte et tydelig skille mellom coach- og lederrollen. De så også for seg mulige konflikter mellom de to rollene. Det var samtidig et genuint ønske blant lederne om å utvikle de ansatte helhetlig, som individer, og bevege seg i retning av hva som, grovt sett, kan kalles en coachende lederstil (omtalt av Arnold som "fasiliteringstilnærmingen.")

Resultatene fra undersøkelsene er relativt klare, og gir i seg selv visse svar på hvordan ledere i moderne organisasjoner tenker. Begge artikler presenterer også modeller for hvordan lederne kan bevege seg i den retningen de ønsker. Så kan man spørre seg hva dette forteller oss om den coachende lederstil i seg selv. Når eksempelvis Ellinger og Bostrom (2002) spurte lederne om de anså læring hos de ansatte som viktig, og om de som ledere ønsket å fungere som læringsfasilitatorer; ville det da vært rimelig å anta at de svarte "nei"? Et av utvalgsriteriene var jo nettopp at de av forskerne var ansett som representanter for

lærende organisasjoner. Derfor kan ikke dette resultatet i seg selv betegnes som spesielt overraskende – de ønsket å fungere som læringsfasilitatorer.

Desto mer interessant er det å merke seg det tydelige skillet de satte mellom coach- og lederrollen når de skulle beskrive sin egen virkelighet. Dette resultatet indikerer relativt eksplisitt at lederne opplever visse motsetninger mellom de to rollene, og at de ikke alltid lar seg kombinere. Særlig tydelig kom dette fram i forhold til det å fatte tøffe beslutninger, som kunne gå på tvers av de ansattes egne ønsker. Dette indikerer et mulig motsetningsforhold mellom de to rollene, knyttet opp i beslutningstagning.

Potensielle motsetninger mellom coach- og lederrollen finner vi også igjen i studiene som har sammenlignet eksterne og interne coacher, se bl.a. Hall (1999), Wasylshyn (2003) og Sue-Chan og Latham (2004). Selv om en internt ansatt coach og en leder ikke har nøyaktig tilsvarende oppgaver, kan man hevde at enkelte av de ulempene som nevnes ved interne coacher, kan ha svært stor overføringsverdi til lederen som coach. Særlige problemområder som omhandler denne rollekonflikten er manglende objektivitet, konfidensialitet (og dermed tillit) og potensielle interessekonflikter (motsetninger mellom den enkeltes og organisasjonens interesser). Her ligger også mye av forklaringen til at eksterne coacher gjennomgående har høyere troverdighet enn interne.

Samtidig fremheves særlig 2 forhold som fordelaktige ved en intern coach. Det viktigste er at vedkommende normalt har stor kjennskap til organisasjonen, og lokale forhold for øvrig. Det andre er at en intern coach normalt har en større tilgjengelighet enn en ekstern. Det er i tillegg verdt å merke seg at selv om majoriteten av resultatene taler for å bruke en ekstern coach fremfor en intern, er det samtidig ingen av studiene som indikerer direkte misnøye med de interne coachene; heller ikke at intern coaching ikke har fungert. Det er med andre ord lite som tyder på at coaching overhodet ikke lar seg kombinere med lederrollen.

5.3.4.3 Effekter av og fordeler ved coaching relatert til den coachende lederstil

De ulike effekter som er målt av coaching, er som sagt verken fremkommet i en kontekst der lederen er coach, eller en såkalt coachende lederstil anvendes. Spørsmålet blir således hvorvidt effektene av coaching kan sies å ha noen relevans for den coachende lederstil. Vil organisasjonen oppnå de summative og kompetanseutviklende effekter som er angitt ovenfor dersom det innføres en coachende lederstil? Skal man utelukkende se på hva som er

dokumentert gjennom forskningen, finnes det ikke et empirisk grunnlag for å hevde dette. Først og fremst handler dette om en skjønnsmessig vurdering, hvor man ser på resultatenes overføringsverdi.

Det mest nærliggende å ta utgangspunkt i, er de dokumenterte motsetningene som kan eksistere mellom leder- og coach-rollen (se drøfting ovenfor). Selv om forskningen fastslår hvordan disse oppleves av coachene og utøverne, er det ikke forsket på hvilke utslag disse gir på selve effekten av coachingen. Det fremstår som sannsynlig at de kan påvirke effekten, men det er umulig å fastslå hvordan og i hvilken grad. På den annen side er det lite som tyder på at disse motsetningene vil fjerne eller totalt ødelegge coachingens positive effekter. Et annet viktig aspekt handler om tid og helhet. Utøverne i studiene ble utsatt for relativt korte, avgrensede coaching-seanser over et begrenset tidsrom. Coaching ble ikke nyttet over tid, som del av en helhetlig kultur og lederstil. Dette gjør at konteksten for resultatene blir noe avvikende i forhold til å innføre den coachende lederstil som en helhet.

Disse kontekstforskjellene til tross; coaching som metodikk eller verktøy har en relativt stor overføringsverdi til ledelse. Derfor er det grunn til å anta det samme om resultatene av coaching. Det virker således rimelig å slutte at en leder som utfører coaching eller coaching-lignende samtaler som del av sitt virke, vil kunne oppnå flere av de positive effektene som er dokumentert blant sine ansatte. Det åpner seg derimot et spørsmål om i hvilken grad lederen vil oppnå hver av de ulike effektene. Det er også en stor usikkerhet knyttet til hvordan en helhetlig coachende lederstil vil kunne slå ut i forhold til disse over tid.

5.3.5 Delkonklusjon

Det foreligger mange usikkerhetsmomenter ved den forskning som er utført til nå på coaching. Det som er relativt sikkert, er at respondentene i de ulike forskningsprosjektene får en svært positiv opplevelse av coaching. Coaching dekker m.a.o. et behov hos disse, men det er noe uklart hvilket. De best dokumenterte effektene av coaching er at det oppleves som positivt av utøverne, det kan være egnet som lederutviklingsverktøy, høyere måloppnåelse, økt produktivitet, økt effektivitet, økt selvinnsikt, atferdsendring og bedret utbytte av tilbakemeldinger. Gevinster for organisasjonen er bedre relasjoner, reduksjon av stress og økt jobbtilfredshet.

Det eksisterer ingen forskning som eksplisitt undersøker effekter av den coachende lederstil. Likevel eksisterer det to kjente studier som undersøker lederes syn på å anvende coaching.

Det er definitivt et ønske blant mange ledere om å bevege seg i retning av en coachende lederstil. Samtidig finner vi indikasjoner på at det kan ligge klare motsetninger mellom coach- og lederrollen. Disse er primært knyttet opp i beslutningstaking, objektivitet, konfidensialitet og interessekonflikter.

De effekter som er målt av coaching, har trolig en overføringsverdi til den coachende lederstil, men forskjellige motsetninger som finnes mellom coach- og lederrollen vil samtidig påvirke utslaget av effektene. Det er imidlertid vanskelig å angi eksakt på hvilken måte og i hvilken grad.

5.4 Konklusjon hypotese nr. 1

Min hypotese nr. 1 lyder: **”Det eksisterer ingen forskning som underbygger eller dokumenterer den coachende lederstil.”** Hypotesen må i stor grad kunne sies å stemme. Den coachende lederstil og effekter av denne har ikke vært gjenstand for forskning, med unntak av at ledere har blitt spurt ut om sitt syn på lederstilen. Det er imidlertid målt visse effekter av coaching. Disse har trolig en overføringsverdi til den coachende lederstil, men dette kan ikke angis eksakt. Samtidig er det usikkerhet knyttet til forskningsresultatene. Disse faktorene indikerer at det bør utvises enn viss edruelighet og forsiktighet når denne lederstilens potensial skal beskrives eller anslås.

6 HYPOTESE NR. 2 – COACHING-LITTERATURENS BILDE AV DEN COACHENDE LEDERSTIL

6.1 Innledning

Nedenfor følger en presentasjon og analyse av 7 utvalgte coaching-bøker. Analysen har et hovedformål, nemlig å ta stilling til min hypotese nr. 2: **”Coaching-litteraturen tegner et overdrevet og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil.”** Hver bok analyseres for seg. Dette gjøres ved å presentere boken, og deretter drøfte den.

Presentasjonen av den enkelte bok er bygget opp som en argumenterende og fortettet gjengivelse av boken. Følgende hovedmomenter er vektlagt:

- Kort om boken og forfatteren
- Bokens beskrivelse av coaching
- Forfatterens beskrivelse av og syn på coaching som ledelsesform, herunder
 - Hovedargumentasjon
 - Effekter av coaching og den coachende lederstil
 - Anvendelsesområde og potensial for den coachende lederstil
- Teoretisk drøfting og annen generalisering
- Henvisning til forskning

Deretter drøftes bokens innhold. Her vektlegges:

- Analyse av rimelighet/gyldighet i forfatterens syn og påstander. Dette gjøres både gjennom en vurdering av hvorledes forfatteren generaliserer, og med bakgrunn i drøfting og konklusjon fra hypotese nr. 1.

6.2 Presentasjon og drøfting

6.2.1 Reinhard Stelter (red.): Coaching. Læring og utvikling. 2002 (DAN)

6.2.1.1 Presentasjon

Denne boken er en av de mest populære danske coaching-bøkene, og har solgt meget bra i Norge og Norden forøvrig. Den er nå trykket i sitt 8. opplag. Stelter og hans medforfattere har primært en idrettsfaglig og idrettspsykologisk bakgrunn. Enkelte av eksemplene i boken er også hentet fra idrettens verden. Likevel er boken primært rettet mot utdannelsessektoren, organisasjoner og ledelse. Det gis en bred innføring i coaching, og både tradisjonens teoretiske fundament og metodikk gjøres grundig rede for. Det nyttes en klar avgrensning og klargjøring av coaching-begrepet. Spesielt vektlegges en positiv innstilling til de mennesker man arbeider sammen med. Hovedeffekten av denne innstillingen vil være å frigjøre deres iboende potensial gjennom økt læring, utvikling, effektivitet, selvtillit, selvinnsikt, jobbtilfredshet og bedre samarbeid. Dette kan beskrives som de viktigste effektene av coaching som Stelter angir. Anvendelsesområdet for coaching fremstår på side 37 som relativt bredt:

”Coaching er dermed et værktøj, som kan bruges i stort set alle sammenhænge, hvor fokuspersonen har et ønske om udvikling, forandring og læring.”

Dette eksemplifiseres gjennom følgende områder: personlige problemer, internt samarbeid, konfliktløsning, oppgaveløsning, teambuilding og delegering av oppgaver og ansvar.

Stelters syn på ledelse fremgår krystallklart på side 16. Der skriver han:

”Ambitionen er at placere coaching som en særlig ledelsesstil. Forfatterens forestilling er her at etablere coaching som fremtidens dominerende ledelsesstil.”

Stelter og hans medforfattere betrakter med andre ord coaching som noe mer enn en metodikk eller et verktøy. De hevder at det kan innføres som en egen og helhetlig ledelsesstil. Stelter skriver videre på side 142:

”Jo mere coaching er udbredt i en organisation, jo bedre vil samarbejde, effektivitet, selvtillid og velbefinde være i følgegruppen.”

Som begrunnelse for dette ønsket, peker Stelter på bestemte utviklingstrekk ved samfunnet og organisasjoner som presser fram nye og mer demokratiske ledelsesformer. Denne utviklingen kan kort oppsummeres som: sosiale forandringer, vitenmonopolets sammenbrudd, økt kompleksitet og høyere og raskere krav til omstilling. Stelter hevder at det er slutt på lederens enevelde som ekspert og ordregiver. Samfunnsutviklingen fordrer helt andre og mer dialogbaserte ledelsesformer.

Stelter trekker flere paralleller mellom coaching og ledelsesteori, og generaliserer ut fra dette. Som eksempel nevnes at han viser til Hersey & Blanchards *situasjonsbetingede lederskapsteori (SLT)* og Nicholls' videreutvikling av denne. Stelter foretrekker Nicholls' progressive modell, og plasserer coaching i forhold til denne, som den deltagende lederatferd.

Ved siden av dette, trekker Stelter fram de nyeste tendenser innen ledelsestenkning, og viser til hvordan coaching korresponderer med disse. Han beskriver et fokus på den karismatiske, visjonære leder, uformell ledelse på alle nivåer, verdibasert ledelse og organisasjonslæring. I følge Stelter er coaching selve oppskriften på hvordan man skal lykkes med dette. Dette begrunner han med coachingens grunnleggende positive menneskesyn, en relasjon preget av tillit og maktfrihet, fokuset på frigjøring av ubevisst potensial, læring og utvikling, samt coachingens mål- og løsningsrasjonalitet.

Samtidig som Stelter har et ønske om å innføre coaching som ledelsesform, trekker han også fram det han betegner som coachingens begrensninger. Han presiserer på side 125-127 at coaching ikke egner seg til: å formidle irettesettelser eller advarsler, å gi ordre eller påbud og å formidle beslutninger eller løsninger som ikke kan diskuteres. Han fremholder likevel at ledere kan fungere som coach, hvis etikken og relasjonen er i orden. I dette legger han at lederen må ha en grunnleggende tro på at mennesker kan lære og utvikle seg på egen hånd. I boken brukes det en rekke eksempler fra reelle situasjoner, hvor coaching har fungert. Dette er Stelters andre måte å generalisere på, ved siden av hans teoretiske paralleller. Situasjonene er hentet fra idrettsverdenen og organisasjoner. Det brukes imidlertid ikke eksempler tilfeller på hvor coaching er innført som en helhetlig lederstil.

Stelter opererer med noe som kan minne om en slags definisjon av den coachende lederstil. Denne finner vi på side 14:

"Coaching er en ledelses- og arbeidsform, hvor graden af styring fra coachens side er relativt lav og primært baseret på spørsmål."

Han kommer imidlertid ikke med noen utdypende forklaring på hvordan lederen skal implementere og gjennomføre dette i en organisasjon. Han vektlegger i stedet å forklare og eksemplifisere coaching som kommunikasjonsmetodikk. Det vises ikke til spesielle forskningsresultater om coaching.

6.2.1.2 Drøfting

Stelters ønske om å etablere coaching som fremtidens dominerende ledelsesstil, kan karakteriseres som meget ambisiøst. Utsagnet blir ikke etterfulgt av forbehold eller betingelser, for eksempel i retning av visse typer organisasjoner, yrker eller lederkategorier. Ved å bruke termen "dominerende" kan Stelter tolkes i retning av at coaching vil overskygge andre ledelsesformer totalt sett, uavhengig av hvilken kontekst vi snakker om. Dette utsagnet må sies å fremstå som noe overdrevent, på grensen til det urimelige. Sett i relasjon til min konklusjon for hypotese nr. 1, virker det enda mer overdrevent. Det eksisterer intet forskningsmessig grunnlag som underbygger et slik utsagn. Ser man imidlertid på de positive effektene av coaching som Stelter trekker frem, finner vi et større samsvar med de forskningsresultater som foreligger. Jeg viser til tabell II, som gir en detaljert oversikt over dette.

Stelter er den forfatteren i utvalget som vier mest plass til å drøfte sammenhenger mellom coaching og lederskapsteori, og generalisere ut fra sammenhengene. Dette er en klar styrke ved boken. Når han imidlertid bruker Nicholls' modell som ideal og forutsetter en progressiv utvikling av modenhet hos medarbeiderne, virker han noe selvmotsigende. I denne modellen er det nemlig den delegerende lederatferd som over tid vil dominere, ikke den coachende/deltagende. Stelter slår faktisk dette poenget fast selv. Sett i forhold til bokens ambisjon om å gjøre coaching til fremtidens dominerende lederstil virker dette noe underlig. Stelters sammenligning av coaching med den nye ledelsestenkning, verdibasert ledelse og organisasjonslæring fremstår som langt mer logisk og godt fundamentert.

Når forfatteren drøfter ulike situasjoner hvor coaching ikke er egnet, er det interessant og til dels påfallende å merke seg hans valg av situasjoner og begreper. Når han tidligere har fremhevet coachings mange styrker, har han konsekvent benyttet ord som vil gi en positiv, nesten filosofisk gjenklang hos de fleste. Når han derimot skal beskrive situasjoner hvor coaching er uegnet bruker han følgende ordvalg: å formidle irettesettelser eller

advarsler, å gi ordre eller påbud og å formidle beslutninger eller løsninger som ikke kan diskuteres. Dette gjøres kort og konsist og vies svært lite plass i boken. Ordene han bruker kan sies å ha en viss negativ klang, og man kan spørre seg: Hvorfor velger Stelter akkurat disse ordene? Mener han at coaching kan brukes til hva som helst unntatt akkurat til å utøve disse negative ledelsesvirkemidlene? Stelters drøfting og ordvalg fremstår her som noe søkt. Det virker langt mer rimelig å finne tilfeller som verken handler om irettesettelser eller advarsler. Man kan rett og slett tenke seg situasjoner der det fremstår som hensiktsmessig å gi råd, svar eller undervise.

En klar styrke ved boken er at Stelter og hans medforfattere generaliserer gjennom å beskrive ulike situasjoner og samtaler. Svakheten må sies å være at brorparten av eksemplene er hentet fra idretten, og ikke arbeidslivet. Når det i tillegg ikke vises til forskningsresultater, svekker dette forfatterens troverdighet sett i forhold til deres ambisjon om gjøre coaching til fremtidens dominerende lederstil.

6.2.1.3 Delkonklusjon

Bokens teoretiske beskrivelser og eksemplifisering av coaching som tradisjon og metodikk fremstår i all hovedsak som gjennomarbeidet og troverdige. Når det gjelder Stelters syn på coaching som ledelsesform må dette karakteriseres som svært ambisiøst og til dels urimelig. Det mangler videre forskningsresultater å bygge argumentasjonen på. Boken bidrar således til å bekrefte min hypotese nr. 2, i hvert fall til en viss grad.

6.2.2 John Whitmore: Coaching på jobbet. 1998 (ENG)

6.2.2.1 Presentasjon

Sir John Whitmore er som nevnt en av verdens mest kjente og leste coaching-forfattere (se pkt. 3.4). I denne boken gjør han, som tittelen indikerer, rede for hvordan coaching kan nyttes i arbeidslivet, med særlig vekt på hvorledes ledere kan coache sine medarbeidere.

Boken fremstår som rettet mot praksisfeltet, og vektlegger coachings teoretiske fundament i mindre grad enn eksempelvis Stelter. Likevel gjør Whitmore på en enkel og lett tilgjengelig måte rede for både coaching-begrepet og til en viss grad –tradisjonen.

Redegjørelsen er tydelig og innebærer en klar avgrensing av begrepet.

Whitmores syn på ledelse, er at coaching skal innføres som en egen ledelsesform. Dette må kunne sies å være et slags gjennomgangstema for hele boken. Eksempler på Whitmores ledelsessyn fremgår blant annet på side 15, hvor han skriver:

“Kun når coaching-prinsipperne styrer eller ligger bag al ledelsesadferd og alle interaksjoner, som de vil med tiden, vil den fulde styrke af medarbejdernes potensiale blive udnyttet.”

På side 16 fortsetter han:

“Den er en opfordring til en fundamental ændring af ledelsesstil og kultur.”

Et annet eksempel finner vi på side 17, hvor Whitmore skriver *“...jeg går ind for coaching som ledelsesstil i modsætning til blot et værktøj, som lederen eller konsulenten kan bruge fra tid til anden.”*

Whitmore hevder at coaching er velegnet til blant annet motivering av medarbeidere, delegering, problemløsning, samarbeid, teambuilding, utviklingssamtaler, oppgaveløsning, planlegging, medarbeiderutvikling og gruppearbeid. Han hevder i tillegg at listen i virkeligheten er uendelig.

“En coachende lederstil/kultur,” skriver Whitmore på side 37 *“betyder 250 dages medarbejderudvikling, 250 dages godt arbejde og en masse tro på sig selv.”*

Eksemplene jeg her viser til, må karakteriseres som svært betegnende og typiske for bokens ledelsessyn sett under ett. Gjennomgangstonen er at forfatteren hyller coachings fortrinn

som ledelsesform. Hyllesten munner ut i kapittel 21, hvor han oppsummerer de ulike effektene av denne ledelsesformen i følgende hovedpunkter:

bedre prestasjoner, økt produktivitet, utvikling av medarbeidere, bedre relasjoner, bedre livskvalitet, lederen får mer tid, flere kreative ideer, bedre utnyttelse av personalet, mer effektive reaksjoner på kriser, større fleksibilitet, større tilpasning til forandring, økt motivasjon og kulturendring.

Whitmores overordnede begrunnelse for å innføre coaching som ledelsesform, virker svært sammenfallende med Stelters (se pkt 6.2.1). Han peker på ulike utviklingstrekk i samfunnet og organisasjonene som skaper en økt kompleksitet. Spesielt nevner han de økte krav til endring, den kontinuerlige teknologiske innovasjon, demografiske endringer og Europas integrasjon.

Denne utviklingen, skriver Whitmore, peker i retning av en mer demokratisk lederstil, og vekk fra en tradisjonell, dikterende leder. Han fremhever coaching som uovertruffen i forhold til å møte disse utfordringene, ut fra omtrent samme logikk som Stelter. Dog vektlegger Whitmore coachingens målrasjonale, motivasjons- og prestasjonsfremmende effekt i noe større grad enn sin danske kollega. I tillegg vier han særlig oppmerksomhet til ansvarliggjøring og bevisstgjøring, som to av coachingens hovedformål.

Ved siden av ledelsesaspektet, er *GROW-modellen* et hovedtema i boken. Forfatteren gir en svært grundig innføring i denne metodikken.

Whitmore har ikke utarbeidet en definisjon eller utdypende forklaring av den coachende lederstil. Både teorien og eksemplene han bruker, omhandler i all hovedsak coaching som kommunikasjonsmetodikk, og det er dette han generaliserer ut fra. Han trekker dessuten i langt mindre grad enn Stelter paralleller mellom coaching og generell ledelsesteori, selv om enkelte teorier så vidt berøres. Et eksempel er Maslows behovspyramide på side 131.

Potensielle ulemper eller svakheter ved coaching som ledelsesform blir ikke drøftet.

Imidlertid poengterer han på side 69 at *GROW-modellen* ikke er et universalmiddel, den har kun verdi i sammenheng med bevissthet og ansvarlighet. Whitmore viser ikke til spesielle forskningsresultater om coaching.

6.2.2.2 Drøfting

Boken fremstår i sin helhet som en hyllest til coaching, både generelt og som ledelsesform. Whitmore skriver som sagt at listen over coachingens potensielle anvendelsesområder er uendelig, og dette kan sies å prege hans bok, som tidvis kan fremstå som en ren markedsføring av coaching som ledelsesform. Forfatteren tar generelt svært få forbehold og nyanserer sine påstander i meget liten grad. I stedet føres det en relativt ensartet argumentasjonsrekke for at coaching er selve svaret og løsningen for den moderne leder. Flere av påstandene som fremsettes, virker forholdsvis overdrevne og lite realistiske, sett i forhold til min konklusjon under hypotese nr. 1.

Whitmores grunnlogikk og hovedargument minner mye om Stelters; coaching som svar på kompleksitetsutfordringen. Forskjellen ligger imidlertid i at mens Stelter går relativt grundig til verks i sin drøfting av dette, holder Whitmore seg mer på overflaten. De effektene han hevder den coachende lederstil vil gi, er som sagt ikke dokumentert empirisk. Når det gjelder effektene han hevder man får av coaching, kan vi finne igjen noen av disse i forskningen, men mange er ikke dokumentert. Jeg viser til tabell II, som gir en detaljert oversikt over dette.

Man kan hevde at boken har en styrke i at Whitmore generaliserer ved å bruke eksempler. Dette svekkes imidlertid av at hovedtyngden av eksemplene han velger, har lite med ledelse å gjøre. De handler primært om idrett og en mann som ønsker å komme i bedre form og gå ned i vekt – et relativt merkelig valg med tanke på bokens tittel og hovedtematikk. I tillegg mangler boken både en definisjon eller utdypende forklaring av den coachende lederstil. Den viser heller ikke til forskning. Resultatet blir at boken fremstår som meget ensartet og overdrevet i sin argumentasjon, og at denne føres på et relativt tynt teoretisk og vitenskapelig grunnlag.

6.2.2.3 Delkonklusjon

Whitmores bok tegner totalt sett et overdrevet og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil, og bidrar således til å bekrefte min hypotese nr. 2. Påstandene i boken dokumenteres i svært liten grad i form av teori, forskning eller troverdige generaliseringer. I tillegg drøftes ingen potensielle ulemper eller begrensninger ved den coachende lederstil.

6.2.3 Robert Hargrove. *Masterful Coaching Fieldbook*. 2000 (US).

6.2.3.1 Presentasjon

Robert Hargrove regnes som en av USAs mest kjente autoriteter innen coaching. Han arbeider som organisasjonskonsulent for flere av verdens største selskaper, og har tidligere vært leder for "the Harvard Leadership Project." Denne boken bygger på hans første coaching-bok, *Masterful Coaching* (Hargrove, 1995). Hargrove fokuserer i svært liten grad på coaching som tradisjon, og dennes teoretiske fundament. I stedet retter han seg nærmest utelukkende mot praksisfeltet – hvordan kan coaching innføres og brukes i organisasjoner? Det er særlig ledere og ledelse forfatteren fokuserer på. Til tross for denne mangelen på teoretisk fundament, vier Hargrove relativt mye plass til å forklare hva coaching etter hans syn er, og ikke minst hvilket tankesett og kultur dette innebærer. Vi finner ingen enkeltstående, eksplisitt definisjon av coaching-begrepet. Tvert i mot finner vi flere utsagn og forklaringer som kan minne om definisjoner, både av coaching, coachen og dennes tankesett og roller. Ser man disse under ett, fremstår forfatterens syn som relativt tydelig og avgrenset. Dette gjelder både coaching som sådan, og ikke minst den coachende lederstil. Coaching skal brukes som en filosofi og metodikk av ledere for å oppnå særdeles gode prestasjoner og resultater. Dette fordrer en grunnleggende holdning og en kultur, hvor nettopp troen på disse resultatene er avgjørende, både hos coach og utøver. Coachingen skal frembringe det ekstraordinære som bor i den enkelte, slik at de ønskede målene nås. Særlig fokuserer Hargrove på å påvirke menneskers visjoner, deres personlige utvikling og læring. Dette kan sies å være de viktigste effektene forfatteren fremhever av coaching. Hargrove beskriver fortløpende ulike metodikker som kan nyttes for å oppnå dette. Disse munner ut i hans egenutviklede 5-steps hovedmodell, som er selve varemerket for "Masterful Coaching."

Det som gjør Hargroves bok spesielt interessant, er hans syn på coaching og ledelse. Dette er nemlig bokens hovedtema. Det meste Hargrove skriver er satt inn i en forretningsmessig, organisatorisk kontekst, og det er lederen som coach han omtaler. Han setter langt på vei et likhetstegn mellom coaching og ledelse. Dette ser vi allerede i introduksjonen på side x, hvor han skriver:

"Coaching is viewed here as something that lies at the heart of the manager's daily and weekly agenda, not at its periphery."

Vi ser et tilsvarende eksempel på side 5:

“That fundamental truth is that leadership is about coaching and teaching. If you are a leader, you are first and foremost a coach and a teacher.”

Sitatene ovenfor tyder på at Hargrove ser på coaching som en fortrukket ledelsesstil. Dette inntrykket forsterkes av at han konsekvent fokuserer på lederen som coach, både i sine modeller, eksempler og ulike refleksjons- og praksisøvelser. På side 132 understrekes dette: *“The book’s target audience is people in leadership roles within organizations, and the model clearly reflects this.”* Han kommer dessuten med gjentatte oppfordringer til å skape en coaching-kultur i organisasjonen.

Forfatterens begrunnelser for dette, minner mye om den vi ser hos eksempelvis Stelter og Whitmore. Utviklingen i forretningslivet skaper en kompleksitet som stiller nye krav til organisasjonen, både hva angår tempo, kompetanse og kreativitet. Han beskriver dette som en dreining fra forbedringstenkning (improvement) mot såkalt “breakthrough,” altså behov for stadig nyskaping. Dette skiftet betyr at lederen må ned fra sin pidestall som allvitende eneheriker og heller virke som en fasilitator for sine høyt kompetente medarbeidere, omtalt av Hargrove som “knowledge workers.” Løsningen ligger i å ta i bruk coaching.

Det er imidlertid verdt å merke seg at Hargrove tar visse forbehold med hensyn til den coachende lederstils anvendelsesområde. På side x skriver han:

“The focus of this book is specifically on coaching knowledge workers that involves creativity and innovation..(...) – not coaching in jobs that involve single tasks or repetitive transactions.”

På side 238 finner vi følgende: *“(…)..coaching is always grounded in a given community of practice. One does not go to a sports coach; one goes to a ski coach, golf coach, or tennis coach to improve one’s game.”*

Sitatene indikerer en noe modererende holdning overfor den coachende lederstils anvendelsesområde og potensial - at det må tas hensyn til sammenhengen, både hva angår type organisasjon, nivå, type oppgaver som skal utføres og faglige krav til lederen, eller coachen. Imidlertid drøfter ikke Hargrove potensielle svakheter eller ulemper ved den coachende lederstil utover dette. Han hevder heller ikke direkte at det finnes situasjoner eller områder, der stilen er lite eller ikke anvendelig.

Forfatteren trekker ingen paralleller til ledelsesteori, og viser ikke til forskningsresultater innen coaching. I stedet vektlegges i høy grad praksisfeltet og organisasjoner. Hargrove virker særlig opptatt av hvordan ledere kan sette hans tanker ut i livet. Dette gjør han ved å nytte en kombinasjon av modeller og eksempler fra næringslivet som underbygger modellene. Leseren får en opplevelse av hvorledes coaching kan implementeres i sin organisasjon, som en helhetlig og fundamentert ledelsesstil og -filosofi. Hele veien presenteres strategier og samtaleteknikker eksemplifisert, ofte ved hjelp av ulike anekdoter som omhandler kjente ledere og coacher i store foretak. Denne generaliseringen er gjort særdeles grundig, og samsvarer med hva som er bokens hovedintensjon.

6.2.3.2 Drøfting

Hargroves fremstilling av den coachende lederstil og dennes potensial, må i hovedsak karakteriseres som relativt selgende. Til tross for de moderasjoner som er nevnt ovenfor, er han svært lite drøftende eller nyansert når han argumenterer for en innføring av coaching som ledelsesform. Det fokuseres relativt ensidig på fordeler og fortrefeligheter ved coachingen. Potensielle svakheter, ulemper eller begrensninger ved den coachende lederstil berøres i svært liten grad. Dette gjenspeiles også av bokens undertittel: vil du vokse, mangedoble eller vinne i forretningslivet, så er det coaching du bør velge. Språkbruken fremstår tidvis som noe overdreven, krydret med superlativer om denne måten å lede mennesker på. Dette ledsages av sitater fra kjente ledere, som gjengis med fete typer, hvor coaching lovprises. Når forfatteren ikke underbygger sitt syn gjennom å vise til forskning eller teori, bidrar dette til å gi et inntrykk av at boken enkelte steder er mer markedsførende enn seriøs. Selv om det finnes noe forskning som til en viss grad dokumenterer enkelte av coaching-effektene Hargrove fremhever, er det intet empirisk grunnlag for hans påstander om coaching som ledelsesform. Enkelte av de effektene av coaching han trekker fram, er imidlertid dokumentert. Jeg viser til tabell II, som gir en detaljert oversikt over dette. Samtidig øker troverdigheten gjennom måten forfatteren operasjonaliserer sitt syn på. Som nevnt forklares den coachende lederstil forholdsvis inngående, både som grunnleggende holdning, overordnet strategi og rent metodisk. Når forklaringene konsekvent etterfølges av eksempler, skaper dette en realisme og en helhet omkring argumentasjonen flere andre coaching-forfattere ikke klarer å oppnå. Hargroves budskap er nærmest: slik er modellen, og slik kan du omsette den til praksis i din organisasjon, ikke bare som coach, men som leder.

Dette fremstår også som hans hovedintensjon, superlativene til tross: å forklare hvordan ledere kan nytte denne lederstilen. Dette gjøres på en gjennomført og relativt troverdig måte.

6.2.3.3 Delkonklusjon

”Masterful Coaching” fremstår i all hovedsak som en bok som ønsker å selge coaching som en ledelsesfilosofi og –stil. Til tross for de få forbehold forfatteren tar, tegnes hovedsakelig et bilde av denne ledelsesstilen som uovertruffen, og selve svaret på fremtidens utfordringer. Boken har sin styrke i sine utfyllende forklaringer og mange eksempler. Likevel bidrar den til en viss grad til å bekrefte min hypotese nr. 2.

6.2.4 Susann Gjerde. Coaching – hva – hvorfor – hvordan. 2003 (NOR)

6.2.4.1 Presentasjon

Den norske forfatteren Susann Gjerde er sertifisert coach fra The Coaches Training Institute (CTI) og arbeider som coach, organisasjonskonsulent og foreleser. Hennes bok vektlegger i svært stor grad å gi en fyldig oversikt over coaching, både når det gjelder historikk, teoretisk fundament, tankesett og metodikk. Litt av Gjerdens motiv for å skrive boken var å rydde opp i begrepsbruk og klargjøre både hva coaching er, og delvis hva det ikke er. Derfor fremstår også boken som meget tydelig, presis og avklarende i forhold til å gi leseren en forståelse av coaching som begrep og tradisjon.

Gjerde er særlig opptatt av coaching som et redskap for å frigjøre et menneskes iboende potensial. Formålet med coachingen er utvikling av mennesker, både faglig og personlig. Hun vektlegger særlig momentene læring, handling og endring som konkrete effekter av coachingen. Bevisstgjøring av tanker og følelser er helt sentralt for å oppnå dette, sammen med et grunnleggende positivt menneskesyn og selve coaching-relasjonen. Som sagt, boken handler i stor grad om hva coaching er og hvordan det kan utføres. Den er langt mindre fokusert på konkrete effekter av coaching, utover de momentene jeg nevner ovenfor. Ledelse kan ikke sies å være et hovedtema for denne boken, men Gjerde er stadig innom lederen som coach, og coaching som ledelsesverktøy. Hennes syn på ledelse kan sies å divergere noe fra eksempelvis Whitmores. Gjerde ønsker ikke at coaching skal innføres som en egen ledelsesform. Hun hevder i stedet at coaching kan være et svært nyttig og effektivt verktøy å bruke for lederen.

Ved siden av å gi en fyldig teoretisk oversikt over coaching, er det nettopp coaching som metodisk verktøy Gjerde fokuserer på. Boken kommer med svært mange eksempler på ulike øvelser og metoder en coach kan benytte seg av. I tillegg gjengir hun case-eksempler på coaching-samtaler. Eksempelene kan sies å være relevante både i og utenfor arbeidslivet. Gjerde virker noe mer opptatt av det følelsesmessige aspektet av en samtale enn andre coaching-forfattere. Et eksempel på dette ser man på side 55, hvor hun beskriver følelser som en viktig informasjonskilde under coaching-seansen. Enkelte av metodikkene hun beskriver bærer også preg av dette, for eksempel coaching-samtalen hun gjengir på side 103, eller hennes indre-sensor-øvelser på side 166.

På side 225 drøfter Gjerde coaching som en del av lederrollen. Hun understreker her at det eksisterer viktige forskjeller mellom en ekstern coach og en leder som coacher. Dette har primært med at relasjonen og effekten av virkemidler vil være annerledes når en leder coacher sin medarbeider. Gjerde maner til en høy grad av bevissthet omkring disse forholdene for ledere som vil coache sine medarbeidere. Samtidig anbefaler hun coaching som en del av lederrollen, dog ikke som en egen lederstil. Hun begrunner dette på samme måte som Stelter og Whitmore; overgangen til et postindustrielt kunnskapssamfunn fordrer en ny lederrolle. Hun bruker Downeys modell for lederroller som en illustrasjon på hvorledes coaching kan gjøres til en del av lederens hverdag. I denne modellen betraktes coaching som et overlappende supplement til lederskap og administrasjon. Gjerde presiserer at det ikke bør settes likhetstegn mellom coaching og ledelse. I stedet ser hun på coaching som et ekstra verktøy i lederens verktøykasse.

På flere steder i boken fremhever Gjerde at det eksisterer lite forskning på coaching. Konkret viser hun til Manchester Inc-undersøkelsen (se pkt. 5.2.2.1), og refererer de viktigste resultatene fra denne. Resultatene brukes derimot ikke på noen måte som en argumentasjon i seg selv, de oppsummeres kort og nøytralt, uten hennes egne kommentarer. Utover dette er det ingen konkrete henvisninger til forskning på coaching.

6.2.4.2 Drøfting

Gjerdens presentasjon av coaching som ledelsesverktøy vil jeg karakterisere som vesentlig mer forsiktig og nyansert enn Stelters, Whitmores og Hargroves. Hun fremstiller for det første coaching på en svært nøytral, faktabasert og langt mindre selgende måte enn sine tre mannlige kolleger, og da særlig Whitmore. For det andre betrakter hun altså coaching som et supplement for lederen, framfor en helhetlig og dominerende lederstil. Gjerdens betraktninger virker både godt fundamenterte og rimelige, gjennom at hun generaliserer ved å nytte Downeys modell. Dette inntrykket forsterkes av det faktum at hun drøfter og problematiserer sammenfiltringen av coach- og lederrollen. Selv om dette gjøres relativt kort, fremstår drøftingen som troverdig. Den samsvarer også relativt godt med den forskning som er gjort innen dette aspektet av coaching (se pkt. 5.3.4.2). Man kan videre hevde at en forfatter som er såpass nøytral og forsiktig i sine anbefalinger vedrørende coaching som ledelsesverktøy, heller ikke kan forventes å sette av mye plass til en drøfting av mulige motargumenter. Når hun har relativt få eksempler på lederen som coach, virker dette også

rimelig sett i forhold til det ovenstående. Ledelse er da heller ikke et hovedtema for boken.

At Gjerde viser til få forskningsresultater innen coaching og coaching som ledelsesverktøy, kan i denne sammenheng ikke betegnes som en svakhet – hun kommer heller ikke med sterke påstander som avkrever grundig dokumentasjon. De effekter hun fremhever av coaching, samsvarer relativt godt med de forskningsmessig dokumenterte effekter. Jeg viser til tabell II, som gir en detaljert oversikt over dette.

6.2.4.3 Delkonklusjon

Gjerdens bok bidrar til å avkrefte hypotesen om at coaching-litteraturen tegner et overdrevent og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil. Boken står for et helhetlig og nyansert syn på coaching og ledelse.

6.2.5 Ann Elin Schüssel. Coaching. Effektiv ledelse. 2000 (NOR)

6.2.5.1 Presentasjon

Norske Ann Elin Schüssel er sertifisert coach fra The Coaches Training Institute (CTI). Hun arbeider nå som coach i næringslivet. Hovedtemaet i boken er, som tittelen antyder, ledelse. Forfatteren gir en forholdsvis kort og lettfattelig oversikt over hva coaching er. Hele boken kan forøvrig beskrives som relativt enkel i formen. Hun prioriterer praksisfeltet, framfor en mer teoretisk tilnærming.

Schüssel taler svært varmt og fordelaktig om ledere som coacher sine medarbeidere. Dette kan vi særlig se på side 13:

”Min viktigste motivasjon for å studere coaching var resultatene som organisasjoner som har implementert coaching viser til: ledere som er trent i coaching hjelper medarbeidere til sterkere utvikling og vekst. Medarbeidere som har eierskap til egne utfordringer, er selvmotiverte og endringsorienterte. I min egen praksis har jeg selv erfart imponerende resultater fra coaching.”

Schüssel bruker altså konkrete resultater som ett av sine hovedargumenter. Hun viser derimot ikke til noen konkrete forskningsresultater. Hun siterer derimot tre av sine egne klienter bakerst i boken. De beskriver kort sine positive erfaringer med coaching. Dessuten siterer hun to klienter av en annen coach; Jan Georg Kristiansen. Man kan si at disse og andre eksempler Schüssel nytter, er måten hun generaliserer på.

Selv om Schüssel taler meget fordelaktig om ledere som anvender coaching, har hun, i likhet med Gjerde, ingen intensjon om å innføre coaching som en ledelsesform. Hun skriver på side 18:

”Coaching er ingen ny ledelsesteori, etter min oppfatning. Coaching bør således ikke brukes som erstatning for ledelsesteorier eller metoder som er implementert i din organisasjon. Bruk heller coaching-ferdighetene som supplement til det din organisasjon allerede oppnår gode resultater med.”

Forfatteren ser med andre ord på coaching som et verktøy for lederen, heller enn en ledelsesform. Hennes overordnede begrunnelse for å anvende coaching handler primært om samfunnsutviklingen, som går i retning av globalisering, hardere konkurranse og rask

teknologisk utvikling. Denne utviklingen fordrer nye samarbeidsformer, og en høy innovasjons- og endringsberedskap, i følge Schüssel. Hun hevder at coaching vil kunne være en god løsning, ikke på alle disse utfordringene, men trolig på noen av dem. Særlig er hun opptatt av at coaching kan utvikle lederens medarbeidere til å ta ansvar for egen læring og utvikling. På side 14 kan vi lese:

"I dreiningen mot å være en coachende leder vil du ha mer fokus på hva medarbeiderne kan få til og bygge på at de har svarene selv."

Hun angir fire ulike nivåer for bruk av coaching i en organisasjon; coaching av toppledelsen, mellomlederne, kolleger og i spesielle situasjoner, for eksempel coaching av team i kritiske faser.

Ved selve coaching-prosessen vektlegger Schüssel særlig et grunnleggende positivt menneskesyn, og selve relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Ved siden av dette, fremgår det relativt tydelig at hun nytter en målrettet og handlingsorientert tilnærming til coaching. Eksempler på dette finner vi blant annet på side 84, samt i kapittel 10 og 11, som har dette som hovedemner. I tillegg beskriver hun ulike coaching-metodikker og -verktøy som kan være særlig nyttige for lederen. Stedvis eksemplifiseres verktøyene gjennom gjengivelser av samtaler mellom coach og medarbeider. Som en avslutning siterer Schüssel ulike personer fra næringslivet, som forteller om egne erfaringer med coaching. Erfaringene omhandler primært coaching utført av eksterne, og ikke ledere som coacher.

Potensielle ulemper eller begrensninger ved coaching som ledelsesstil eller –verktøy drøftes ikke i boken. Forfatteren viser som sagt heller ikke til konkrete forskningsresultater på coaching, men hevder at organisasjoner som har innført coaching har oppnådd meget gode resultater. Særlig fremhever hun at lederne og organisasjonene blir mer effektive, som et resultat av coaching (se f. eks. s. 35).

6.2.5.2 Drøfting

Den største forskjellen på Schüssels og Gjerdes bok ligger etter mitt skjønn på tre områder: Schüssel har i motsetning til Gjerde ledelse som et hoved- og gjennomgangstema i hele boken. I tillegg er Schüssels bok langt mer rettet mot praksisfeltet. En teoretisk gjennomgang er i stor grad nedprioritert. Den siste forskjellen ligger i at Schüssel vektlegger

målråsjonaliteten ved coaching i noe større grad enn Gjerde, som har en større fokus på det emosjonelle aspektet.

Bortsett fra dette, kan de to norske forfatterne sies å dele syn på coaching og ledelse. Derfor blir drøftingen av Gjerdens bok også svært overførbar til denne boken. Schüssel fremstiller coaching og dens styrker på en relativt moderat og nøytral måte. Et eksempel på dette er måten hun argumenterer for å innføre coaching i arbeidslivet. Hun tar samme utgangspunkt som de fleste andre coaching-forfattere: det hyperkomplekse samfunn. Så kommer imidlertid en vesentlig forskjell fra eksempelvis Whitmore: Schüssel hevder som sagt at coaching vil kunne være en god løsning, ikke på alle disse utfordringene, men trolig på noen av dem. Brorparten av argumentasjonen og drøftingen omkring lederens bruk av coaching virker forholdsvis rimelig, sett i forhold til den forskning som er utført på coaching. Likevel er det kun et delvis samsvar mellom hennes påståtte effekter av coaching, og hva som er forskningsmessig dokumentert. Jeg viser til tabell II, som gir en detaljert oversikt over dette. Skal man kritisere boken for noe, kan det hevdes at Schüssel burde drøftet mulige ulemper eller svakheter ved coachingen. Dette gjør hun ikke. Samtidig kan denne mangelen forsvares ved at hun legger seg på en forholdsvis forsiktig linje med tanke på hvilke påstander hun fremsetter. På undertegnede virker hun primært opptatt av å lære bort coaching i praksis, fremfor å markedsføre det som ledelsesform.

6.2.5.3 Delkonklusjon

Selv om det kan påpekes enkelte svakheter ved Schüssels bok, bidrar den i første rekke til å avkrefte hypotesen om at coaching-litteraturen tegner et overdrevent og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil. Boken står, i likhet med Gjerdens, for et helhetlig og nyansert syn på coaching og ledelse.

6.2.6 Anders J. Gåserud. Lær deg coaching. 2000 (NOR).

6.2.6.1 Presentasjon

Nordmannen Anders Gåserud arbeider som konsulent og coach i næringslivet. Hans bok kan sies å ha et hovedfokus på ledelse og den coachende lederstil. I likhet med Schüssel gir han i tillegg en oversiktlig og relativt lettfattelig oversikt over coaching-begrepet. Gåserud omtaler coaching som en ledelsesform som han anbefaler på det varmeste. Dette fremgår blant annet på side 10. Der skriver han:

"Mitt mål med denne boken er at du skal bli overbevist om at coaching er en effektiv ledelsesform." Forfatteren fortsetter på samme side: "Det nye nå er at det er blitt en aktuell ledelsesform for alle ledere som vil lykkes, og en nødvendighet for organisasjoner som vil overleve."

Gåserud hevder i tillegg at denne ledelsesformen kan gi en turboeffekt for lederen, den enkelte medarbeider og organisasjonen som helhet. Primært handler dette om bedre ytelser, økt motivasjon og trivsel, samt en mer meningsfylt jobb. I tillegg påpeker han andre potensielle gevinster coaching kan gi. Et eksempel finner vi på side 30 hvor han hevder at det kan bidra til økt produktivitet, bedre ivaretagelse av kunder, kvalitetsforbedringer og reduksjon av konflikter.

Forfatterens begrunnelse for bruk av coaching omhandler et nytt syn på lederrollen; fra detaljkontroll til utvikling og selvstendigjøring av medarbeiderne. Han beskriver det han kaller "det femte samfunn," som blant annet kjennetegnes av en teknologisk utvikling, global konkurranse og raske endringer i markedet. Det er i denne sammenhengen han plasserer den nye lederrollen, som altså først og fremst skal utvikle og selvstendigjøre medarbeiderne. Han vektlegger særlig økt kompetanse, motivasjon og resultatforbedring som argumenter for bruk av coaching i organisasjoner. Også hos Gåserud ser vi et særlig fokus på det positive menneskesyn og empati som essensielle momenter i coaching. Det viktigste verktøyet for å oppnå god coaching, er selve kommunikasjonen mellom lederen og de ansatte, hevder Gåserud.

Eksemplene forfatteren nytter og generaliserer ut fra er hentet fra arbeidslivet. Han gjengir i stor grad hendelser som helhetlige prosesser fra start til slutt, fremfor detaljerte samtaler. Gjennomgangstonen i boken er primært å synliggjøre coachings styrker som ledelsesform.

Dette fremgår relativt eksplisitt, både av forfatterens generelle fremstilling av coaching, og av de eksemplene han benytter. Disse eksemplene er forholdsvis konkrete, og rettet mot ledelse. Meget typiske tilfeller av disse ser vi blant annet på side 99-103.

Selv om Gåserud altså hevder at coaching kan innføres som en ledelsesform, kommer forfatteren flere steder i boken med utsagn, som bidrar til å moderere og nyansere hans påstand. Et eksempel på dette finner vi i kapittel 2, hvor han benytter den samme ledelsesmodellen som Gjerde (Downeys modell). Her presiserer forfatteren at ledelse handler om noe mer enn kun coaching, og han redegjør for hvordan coaching kan fungere som en utfyllende dimensjon til lederskap og administrasjon. For Gåserud handler dette først og fremst om å vise en kontinuerlig interesse for medarbeiderne, og å støtte og veilede dem i deres utvikling. I tillegg ser han på coachingen som et instrument for motivering og ansvarliggjøring av medarbeiderne, som vil skape endringsdyktige organisasjoner. Han bruker blant annet et eksempel på hvordan coaching kan kombineres med personaladministrative systemer og verktøy som 360 graders evalueringer, prestasjonsvurderinger eller medarbeidersamtaler. Forfatteren anbefaler videre fortløpende bruk av coaching-samtaler, og hevder at coaching vil bidra til å bedre bedriftens resultater. Gåserud vektlegger i likhet med de fleste andre coaching-forfattere målrasjonalitet og prestasjonsforbedring.

På side 128 skriver han følgende:

”Coaching må ikke ses som et isolert fenomen, men knyttes til generell personalpolitikk, ledelsespolitikk og lederutvikling.”

Dette utsagnet handler også om å se coaching som del av en helhet, og bidrar til å nyansere hvorledes forfatteren ser for seg en innføring av coaching som ledelsesform. Mot slutten av boken foreslår han relativt konkrete og presise tiltak en organisasjon kan treffe for å innføre coaching. Samtidig som tiltakene er konkrete, fremstår de som helhetlige og overordnede. Et eksempel på sistnevnte finner vi på side 134.

I likhet med Schüssel, virker Gåserud først og fremst rettet mot praksisfeltet. Boken inneholder svært få teoretiske referanser. Av ledelsesteorier som understøtter bruk av coaching, nevner Gåserud McGregors y-teori, som en parallell til coachingens positive menneskesyn. Utover dette bruker han ikke ledelsesteori som fundament.

Som nevnt fokuserer forfatteren først og fremst på coachingens fordeler. Han kan ikke sies å drøfte konkrete ulemper ved coaching som ledelsesform. Imidlertid berører han mulige fallgruver ved coaching i kapittel 8. Drøftingen han gjør her, kan i liten grad sies å omhandle negative sider ved coaching, men heller potensielle konsekvenser dersom coaching innføres og gjennomføres på en misforstått måte. Eksempler er: å vike tilbake for følelser, å fokusere på personlighet og holdninger i stedet for atferd og å forandre lederstil – på den gale måten (s. 144-145). Gåserud definerer ikke den coachende lederstil, men han forklarer altså hva den kan handle om og hvordan den kan brukes. Han viser ikke til forskningsresultater på coaching.

6.2.6.2 Drøfting

I utgangspunktet kan det virke som om boken står for samme syn som Stelter, Whitmore og Hargrove: coaching skal innføres som en egen ledelsesform. Flere steder bruker Gåserud nettopp betegnelsen "ledelsesform," og han kan sies å argumentere relativt sterkt for denne ledelsesformen. Eksempler på dette, er omtalen av lederstilen som "effektiv" og bruken av ordet "turboeffekt." Forfatteren tar også samme utgangspunkt som de tre i sin begrunnelse for innføring av coaching: at organisasjonene må møte den stadige økende kompleksitetsutfordringen i omgivelsene rundt seg. Imidlertid skiller denne boken seg fra Stelter, Whitmore og Hargrove på et særdeles viktig punkt: Gåserud drøfter og nyanserer sitt syn i langt større grad enn de tre, som nærmest ser på coaching som selve svaret på alle lederes fremtidige utfordringer. Det virker som om nordmannen også ser på coaching som svaret på flere av disse utfordringene, men ikke det eneste. Vi finner som sagt flere eksempler på slik nyansering i boken. Det viktigste er kanskje bruken av Downeys modell. Gåserud forklarer modellen forholdsvis grundig, og av forklaringen kommer det frem at han plasserer den coachende lederstil som et supplement til andre viktige aspekter av ledelse. Ser man på de effektene av coaching som Gåserud peker på må disse sies å være noe overdimensjonert, sett i forhold til hva som er forskningmessig dokumentert. Jeg viser til tabell II, som gir en detaljert oversikt over dette.

Etter mitt skjønn er bokens viktigste styrke dens bruk av eksempler og mulige tiltak som kan treffes i en organisasjon som vil innføre coaching. Disse har en høy generaliseringverdi. Når ledelse og den coachende lederstil er et hovedtema for boken, virker det samtidig meget troverdig at eksemplene Gåserud bruker, omhandler akkurat dette. Her finner vi alt fra

overordnede tiltak, til ulike situasjonseksempler. Det er med andre ord meget stor sammenheng mellom bokens hovedsyn, og dens innhold forøvrig. Nettopp her ligger trolig også bokens styrke totalt sett: den er meget rettet mot, og gir en svært utfyllende beskrivelse av praksisfeltet. Man kan selvsagt kritisere Gåserud for liten bruk av teoretiske forankringer og total mangel på forskningsmessig dokumentasjon. Han argumenterer såpass varmt og positivt for coaching, at en slik plattform ville styrket hans argumenter. Likevel er denne mangelen ikke påfallende nok til å frata ham autoritet og troverdighet med tanke på praksisfeltet. Hovedtyngden av boken fremtrer som troverdig og meget realistisk. Unntaket må sies å være hans drøfting av coachings fallgruver. Disse omhandler som sagt utelukkende misforstått bruk av coaching. Hans troverdighet ville blitt styrket dersom han i tillegg hadde pekt på mulige ulemper ved den coachende lederstil, brukt på en riktig måte. Her ligger en svakhet ved boken. Mangelen på drøfting og bevisstgjøring omkring coachings mulige begrensninger og ulemper, bidrar til at det tegnes et noe ensartet bilde av lederstilen. Likevel er det bildet som tegnes langt mer nyansert enn for eksempel Whitmores fremstillinger.

6.2.6.3 Delkonklusjon

Selv om boken i noe grad gir en ensidig positiv fremstilling av den coachende lederstil og dens potensial, har den samtidig flere styrker. Hovedtyngden av styrkene, ligger i forfatterens evne til å plassere coaching som del av et helhetlig, overordnet og nyansert bilde. Dette gjelder både teori som nyttes, og ikke minst bokens mange eksempler. Disse vil jeg karakterisere som svært realistiske. Boken bidrar derfor kun i liten grad til å bekrefte min hypotese nr. 2.

6.2.7 Morten Emil Berg. Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes. 2006 (NOR)

6.2.7.1 Presentasjon

Morten Emil Berg er amanuensis ved Handelshøyskolen BI, hvor han arbeider med ledertrening, teamutvikling og organisasjonsendring. Boken til Berg handler i følge ham selv i første rekke om coaching i arbeidslivet og ledelses-coaching. Likevel er han i løpet av boken innom en rekke former for coaching, på svært ulike arenaer.

Det gis en utførlig teoretisk beskrivelse av coaching-tradisjonen, både hva angår teoretisk fundament, grunnsyn og metodikk. Imidlertid fremstår Bergs forklaring og definisjon av tradisjonen som noe mindre tydelig og avgrenset enn de øvrige forfatterne som analyseres i denne studien. Spesielt gjelder dette Bergs gjennomgang av ulike fundament for og retninger innen coaching i kapittel 2-5. Ser man disse kapitlene under ett, er forfatteren innom et utall av ulike tradisjoner og termer; såpass mange at hans avgrensning av coaching-begrepet her kan fremstå som noe forvirrende og uklart. På den annen side bidrar hans opprøp av hva coaching ikke er på side 25 - 29, til å avgrense hans definisjon av begrepet.

Bergs begrunnelse for å innføre coaching som ledelsesform og de effekter dette kan gi, må sies å skille seg noe ut fra de øvrige forfatterne. Likheten finner vi på side 13, hvor han fremhever det å utvikle et iboende potensial. Ulikheten ligger derimot på side 21, hvor han bruker følgende hovedargumenter for coaching: bygge bro over "knowing-doing"-gapet, overvinne hindringer, takle paradokser og dilemmaer, realisere "livsprosjekt" og støtte i forskning. Senere kommer Berg inn på mer konkrete begrunnelser i forhold til ledelse, hvor han tar avstand fra en såkalt "ordre- og kontrollledelse." Han skriver på side 72:

"Når lederen fungerer som coach, får vi et klima preget av gjensidig tillit og støtte. Å coache er det motsatte av å dømme."

Forfatteren påpeker viktigheten av selvledelse, som innebærer å lede andre til å bli selvgående og lede seg selv. Han betrakter coaching som selve løsningen i så måte, både gjennom ekstern coaching av ledere og ved at lederne skal coache de ansatte.

Berg spør videre hvorvidt coaching er et nytt moteord eller "den fjerde revolusjon innen ledelse." Han besvarer sitt eget spørsmål blant annet ved å hevde at vi trenger nye former

for ledelse, og at coaching kan være et svar. Videre beskriver han utviklingen av ledelsesteorier gjennom ulike faser, og hvordan utviklingen nå går i retning av den coachende lederstil. På side 78 fortsetter Berg med å besvare sitt eget spørsmål slik: *”Vi tror at den fjerde revolusjon innen ledelse (coaching, min anmerkning) nå er i ferd med å skje.”*

Videre i boken tar Berg for seg ulike former for coaching, og forsøker å anskueliggjøre hvorledes en coach kan benytte seg av disse. Eksemplene forfatteren bruker, er for det meste utdrag fra coaching-samtaler. Dog er hovedvekten lagt på lederen som coaches av en ekstern konsulent, og ikke en leder som coacher sin medarbeider. Bergs bok er faktisk tilnærmet fri for eksempler på eller redegjørelser for situasjoner hvor lederen er coach. Så godt som all fokus i så måte er lagt på ekstern coaching av ledere. Han nytter heller ingen tydelig definisjon eller forklaring av den coachende lederstil. Berg presenterer en rekke coaching-metodikker og –verktøy. I tillegg vektlegger han i meget høy grad coachens og lederens sosiale intelligens (EQ). Dette vier han langt større oppmerksomhet og plass enn de fleste andre coaching-forfattere. Boken skiller seg i tillegg ut, ved at den vier relativt mye plass til etikk.

I kapittel 12 drøfter Berg paradokser og utfordringer ved coaching. De momentene han berører må sies å være lite relevante for coaching som ledelsesform, ettersom de utelukkende omhandler situasjoner hvor coachen har en konsulentrolle, og ikke en lederrolle. Videre kommer han inn på mulige fallgruver ved coaching. Også her ligger hovedfokus på den frikoblede coachen, enten han er ekstern eller intern. Unntakene er det Berg kaller fallgruve 6 og 9 (side 298). Her påpeker Berg at ledere ikke må se på coaching som den eneste mulige løsning, uansett hva problemet er. I tillegg drøfter han mulige startvansker ved en tenkt overgang fra ordre- og kontrollledelse til en coachende lederstil. Berg gjør relativt grundig rede for ulik forskning på coaching. Han er i særklasse den forfatteren i mitt utvalg som vier dette mest oppmerksomhet, og ikke minst den eneste som gir en viss oversikt over hva som finnes av forskning på coaching. En samlet gjennomgang viser at Berg til sammen påpeker følgende forskningsbaserte hovedeffekter av coaching:

- Øker effekten av ledertrening/lederkurs
- Økonomisk gevinst
- Atferdsendring

- Synergieffekter mellom personlig utvikling, lederutvikling og organisasjonsmessig effektivitet
- Ledere føler seg mer verdsatt
- Bedre arbeidsmiljø
- Læring
- Økt relasjonsorientering
- Økt målorientering, setter mer spesifikke mål
- Økt selvinnsikt
- Økt selvtillit
- Bedre prestasjoner
- Ledere opplever coaching som positivt og har en positiv holdning til coaching
- Økt tilpasningsevne
- Holdningsendring
- Identitetsendring
- Bedre relasjoner
- Økt måloppnåelse
- Økt ansvarsfølelse
- Økt produktivitet
- Redusert stress

I tillegg gjengir Berg resultater fra enkelte av studiene som fokuserer på god coach/god coaching. Hans oppsummering av disse gjengis ikke her. Forfatterens generelle kritikk av forskningen er nærmere omtalt i pkt. 5.3.2.2. Fra sin egen gjennomgang av forskningen trekker han ut til sammen ni punkter, som han kaller "foreløpige konklusjoner om coaching." Disse er listet opp på side 289 i boken, og gjentas ikke her.

6.2.7.2 Drøfting

Innledningsvis ønsker jeg å kommentere og presisere en viktig tolkning av denne boken. Stedvis kan det virke som om Berg bruker en noe videre og mindre bevisst forståelse av coaching-begrepet enn for eksempel Gjerde eller Whitmore. Spesielt gjelder dette som sagt Bergs teoretiske gjennomgang av ulike fundament for og retninger innen coaching. Denne gjennomgangen er meget grundig, men må samtidig sies å spenne over et svært vidt

spekter. Gjerde (2003) kommenterer dette, og hevder at Berg opererer med til tider motstridende tilnærminger til coaching. Denne kommentaren gjelder vel å merke Bergs førsteutgave fra 2002, men har definitivt relevans for 2006-utgaven. Likevel finner jeg at Bergs definisjon av coaching-begrepet, er såpass sammenfallende med den forståelse jeg legger til grunn i denne oppgaven, og de øvrige forfatternes, at boken i høyeste grad er relevant å benytte som kilde.

Berg ønsker altså ikke bare å innføre en coachende lederstil. Han ser på coaching som den fjerde revolusjon innen ledelse. Dette kan vanskelig karakteriseres som annet enn svært kraftig ordbruk, og jeg vil stille et stort spørsmålstegn ved utsagnet. Ordet "revolusjon" bør ikke bare indikere en relativt rask og ikke minst drastisk endring. Det bør også omhandle noe nytt. Tar man utgangspunkt i ledelsesfeltets utvikling i retning av humanisme og demokrati siden HR-tradisjonens startskudd omkring 1930, virker det meget påfallende å snakke om en revolusjon i 2006. Når man i tillegg tar hensyn til at coaching-tradisjonen i stor grad baserer seg på eklektikk fra andre og mer etablerte tradisjoner, fremstår utsagnet som enda mer urimelig. Jeg vil derfor betegne Bergs hovedsyn som relativt overdrevet.

I Bergs argumentasjon for å innføre coaching, bruker han som nevnt litt andre ord og begreper enn de fleste andre coaching-forfattere. Eksempler er begreper som "overvinne hindringer, takle paradokser og dilemmaer, realisere livsprosjekt". Berg vier med andre ord ikke særlig oppmerksomhet til kompleksitetsutfordringen som overordnet argument.

Samtidig bør det også nevnes at vi finner igjen noe som kan minne om dette i hans avstandstaking fra den såkalte "ordre-og kontrollledelsen" som han betrakter som det motsatte av den coachende lederstil.

I tillegg bruker han i sin hovedargumentasjon andre begreper enn øvrige forfattere, som gjerne fremhever eksempelvis læring, utvikling eller økt effektivitet. Man kan si at Bergs momenter handler om noe av det samme, men det er grunn til å spørre hvor han henter sin hovedinndeling av argumenter fra. Ved å sammenligne Bergs hovedargumentasjon på side 21 med hans gjengivelse av dokumenterte coaching-effekter, er det grunn til å spørre seg om hvilke resultater han bygger på i sin hovedargumentasjon. Sammenhengen fremstår overhodet ikke som klar, etter mitt skjønn. Det er også vanskelig å se en forbindelse til hans 9 "foreløpige konklusjoner om coaching."

Til tross for denne mangelen på sammenheng ved måten forfatteren generaliserer på, må det samtidig sies at bokens gjengivelser av forskningsresultater som sådan er en klar styrke.

Når Berg viser til konkrete studier og konkrete resultater, er dette med på å øke troverdighet og underbygge noen av påstandene han kommer med. Det er imidlertid noe uklart hvilke av forskningsresultatene Berg personlig anser som godt dokumentert, og hvilke han kun gjengir. Her ligger trolig mye av årsaken til at listen over alle de effekter Berg nevner, blir relativt lang, og skiller seg klart fra hva jeg gjennom min drøfting anser som dokumenterte resultater. Jeg viser til tabell II, som gir en detaljert oversikt over dette.

Med utgangspunkt i Bergs hovedsyn på coaching som ledelsesform, ville det vært rimelig at han brukte mye tid på å forklare og definere denne ledelsesformen. Dette gjør han imidlertid ikke. Som sagt vier han mye oppmerksomhet til en teoretisk gjennomgang. I tillegg rettes den videre oppmerksomheten nesten utelukkende mot den eksterne coach. Dette må sies å være en brist ved boken, og bidrar til et helhetsinntrykk av den som noe usammenhengende og mangelfull. Ved å innlede med svært sterke påstander om den coachende lederstils potensial, burde Berg fulgt opp disse på en langt mer utfyllende måte enn hva han faktisk gjør. Når den coachende lederstil heller ikke defineres, forklares eller eksemplifiseres, bidrar dette å svekke troverdigheten i Bergs hovedsyn.

Samtidig har boken en klar styrke. Av de bøkene som er gjenstand for analyse i denne studien, inkluderer som sagt denne boken desidert flest referanser til ulike forskningsresultater på coaching. Forfatteren påpeker dessuten flere svakheter ved forskningen. Dette bidrar til å styrke Bergs troverdighet, og underbygge hans argumentasjon. Bergs drøfting av coachingens mulige paradokser, utfordringer og fallgruver ved coaching, kan som sagt ikke sies å være spesielt relevant for den coachende lederstil. Imidlertid finner jeg særlig ett unntak: Bergs fallgruve nummer 6. Dette er det eneste stedet i boken han diskuterer potensielle ulemper ved coaching som ledelsesform. Dette bidrar i noen grad til å nyansere hans innledende påstander. Likevel fremstår forfatterens hovedsyn om coaching som den fjerde revolusjon innen ledelse som noe overdrevet.

6.2.7.3 Delkonklusjon

Boken til Berg er svært grundig og godt teoretisk forankret hva angår coaching som tradisjon. Forfatterens syn på den coachende lederstil virker imidlertid noe tynt begrunnet og ikke minst overdrevet. Bergs bok bidrar med andre ord til å bekrefte min hypotese nr. 2 til en viss grad.

6.2.8 Sammenligning av bøker og forfattere

Det viktigste fellestrekket mellom alle forfatterne, er at de ønsker å innføre coaching i en organisasjonsmessig sammenheng og at dette er et nyttig ledelsesverktøy, eventuelt effektiv og hensiktsmessig ledelsesform. Skal man peke på forfatternes felles hovedargument, vil jeg hevde at dette har å gjøre med coaching som et svar på den kompleksitetsutfordringen som gjør seg gjeldende i arbeidslivet. Utfordringen får store konsekvenser for organisasjonene og deres ledelsesfilosofi. Ved å sammenligne alle forfatterne finner jeg følgende trekk ved coaching de alle legger vekt på i forhold til ledelse:

- Coachings positive menneskesyn.
- Coaching som en motsetning til tradisjonell "ordre- og kontrollledelse."
- Coachings mange fordeler som kommunikasjonsmetodikk og samarbeidsform.
- Coachings fokus på utvikling av den enkelte medarbeider, herunder læring, ansvarliggjøring og bevisstgjøring.
- Coachings handlingsorientering.
- Coaching som resultatskapende, motiverende og prestasjonsfremmende verktøy.
- Coaching som del av en verdibasert og lærende organisasjon.

Som det fremgår av drøftingen ovenfor, eksisterer det samtidig visse ulikheter med tanke på hvor mye den enkelte forfatter vektlegger hvert enkelt av disse momentene, men de går igjen i samtlige bøker. Disse kan med andre ord benevnes som forfatternes felles argumenter for coaching som ledelsesverktøy. Deres fremstilling av coaching av tradisjon er som tidligere nevnt også forholdsvis ensartet, med et lite unntak av Berg (se pkt 6.2.7). Skal man peke på typiske forskjeller, ligger disse særlig i forfatternes ulike vektlegging av teori. Bøkene til Stelter, Gjerde og Berg, legger svært mye vekt på en teoretisk forankring, mens særlig Hargrove, Schüssel, Gåserud og til en viss grad Whitmore vektlegger praksisfeltet. I tillegg finner man visse særtrekk hos den enkelte forfatter, slik som at Gjerde vektlegger emosjoner, Berg vektlegger etikk, forskning og sosial intelligens, mens Stelter har en særlig fokus på læring. Jeg vil beskrive dette som meget viktige forskjeller og nyanser forfatterne i mellom. Med tanke på denne oppgavens problemstilling, er disse ulikhetene derimot ikke så essensielle. Den viktigste forskjellen i så måte er nemlig hvorledes forfatterne beskriver effektene av coaching, coaching som ledelsesform, og ikke minst

hvordan de redegjør for dennes potensial. Her er det svært store differanser å finne. Tabell II gir en oversikt over hver bok i så måte. Den viser i tillegg hvilke effekter av coaching som ut fra min drøfting av hypotese nr. 1, kan sies å være dokumentert gjennom forskning.

Tabell II – Forfatterens hovedsyn på effekter av coaching og den coachende lederstils potensial.

Kilde	Hevdet effekt av coaching	Hevdet potensial av coachende lederstil
Dokumentert gjennom forskning	<ul style="list-style-type: none"> • Opplevs som svært positivt av utøver • Egnert som lederutviklingsverktøy • Høyere måloppnåelse • Økt produktivitet • Økt effektivitet • Økt selvinnsikt • Atferdsendring • Bedret utbytte av tilbakemeldinger • Reduksjon av stress • Økt jobbtillfredshet 	Ikke dokumenterte resultater av den coachende lederstil, men dokumentert at ledere ønsker å bevege seg i retning av denne. Effektene av coaching kan ha overføringsverdi til lederstilen.
Stelter (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjøre potensial • Økt læring • Utvikling • Økt effektivitet • Bedre selvillit • Økt selvinnsikt • Økt jobbtillfredshet • Bedre samarbeid 	Coaching er en lederstil. Fremtidens dominerende lederstil. Kan nyttes i stort sett alle sammenhenger hvor fokuspersonen har et ønske om utvikling, forandring og læring.

Kilde	Hevdet effekt av coaching	Hevdet potensial av coachende lederstil
Whitmore (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjøre potensial • Ansvarliggjøring • Bevisstgjøring • Bedre prestasjoner • Økt produktivitet • Utvikling • Bedre relasjoner • Bedre livskvalitet • Lederen får mer tid • Flere kreative ideer • Bedre utnyttelse av personalet • Mer effektive reaksjoner på kriser • Større fleksibilitet • Større tilpasning til forandring • Økt motivasjon • Kulturendring 	<p>Coaching er en ledelsesform.</p> <p>Denne ledelsesformen har en tilnærmet uendelig liste med fortrinn, og kan brukes i de fleste situasjoner.</p> <p>Hyller denne ledelsesstilen som uovertruffen.</p>
Hargrove (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Frembringer det ekstraordinære i den enkelte • Bedre prestasjoner • Bedre resultater • Høyere måloppnåelse • Påvirke visjoner • Utvikling • Økt læring 	<p>Coaching er en ledelsesform og –filosofi.</p> <p>Denne bør innføres i alle organisasjoner som vil oppnå ekstraordinære resultater og være bedre enn konkurrentene.</p>
Gjerde (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjøre potensial • Bevisstgjøring • Utvikling • Handling • Endring • Skape resultat 	<p>Anser coaching som et verktøy og supplement for lederen.</p>

Kilde	Hevdet effekt av coaching	Hevdet potensial av coachende lederstil
Schüssel (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikling • Vekst • Bevisstgjøring • Eierskap til egne utfordringer • Økt motivasjon • Endringsorientering • Bedre relasjoner • Økt effektivitet 	Anser coaching som et verktøy og supplement for lederen.
Gåserud (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Turboeffekt for organisasjonen • Bedre ytelser • Utvikling • Personlig vekst • Økt motivasjon • Økt trivsel • Mer meningsfylt jobb • Økt kompetanse • Ansvarliggjøring • Resultatforbedring • Endringsdyktighet • Bedre ivaretagelse av kunder • Reduksjon av konflikter 	Coaching er en egen ledelsesform. Organisasjoner bør innføre ledelsesformen, men som en utfyllende dimensjon til lederskap for øvrig og administrasjon.
Berg (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Frigjøre potensial • Bygge bro over "Knowing-doing" – gapet • Overvinne hindringer • Takle paradokser og hindringer • Realisere livsprosjekt • Utvikle tillit og støtte • Medarbeiderne blir mer selvgående • Øker effekten av ledertrening/lederkurs • Økonomisk gevinst • Atferdsendring 	Coaching er en egen ledelsesform. Regner denne ledelsesformen som den fjerde revolusjon innen ledelse.

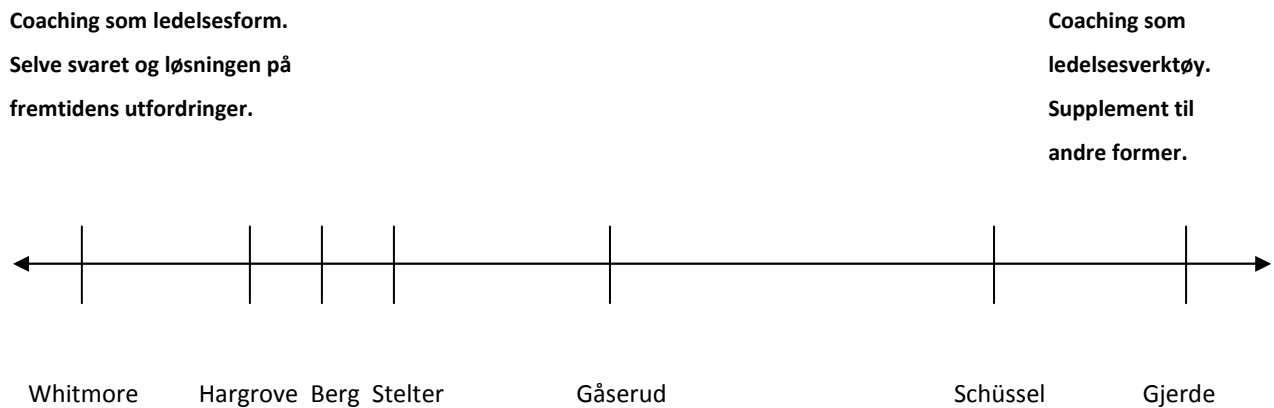
	<ul style="list-style-type: none"> • Synergieffekter mellom personlig utvikling, lederutvikling og organisasjonsmessig effektivitet • Ledere føler seg mer verdsatt • Bedre arbeidsmiljø • Læring • Økt relasjonsorientering • Økt målorientering, setter mer spesifikke mål • Økt selvinnsikt • Økt selvtillit • Bedre prestasjoner • Ledere opplever coaching som positivt og har en positiv holdning til coaching • Økt tilpasningsevne • Holdningsendring • Identitetsendring • Bedre relasjoner • Økt måloppnåelse • Økt ansvarsfølelse • Økt produktivitet • Redusert stress 	
--	--	--

Av tabellen ovenfor kan vi lese at forfatterne hevdede effekter av coaching har et forholdsvis godt samsvar med hva som er dokumentert av forskningen. Whitmore, Gåserud og Berg skiller seg her ut ved at de trekker frem langt flere positive effekter enn hva som kan sies å være dokumentert. Jeg ønsker i så måte nok en gang å minne om at det er noe usikkert hvorvidt Berg selv står inne for alle de effektene han nevner.

Når det gjelder forfatterne hovedsyn på den coachende lederstil, er det som nevnt store ulikheter. Hver forfatters hovedsyn kan litt forenklet fremstilles grafisk, hvor synet plasseres på en tenkt skala. I den ene enden av skalaen betraktes coaching som en helhetlig ledelsesform. Denne ledelsesformen er selve løsningen på alle de utfordringer dagens og morgendagens ledere står ovenfor. I den andre enden av skalaen betraktes coaching som ett

av flere verktøy ledere kan ty til. Verktøyet har sine klare fordeler, men også potensielle begrensninger og ulemper. Figur II viser en slik grafisk fremstilling.

Figur II - Grafisk fremstilling av forfatterens ledelsessyn



Lengst til venstre på skalaen finner vi Whitmore. Hans bok fungerer som en relativt endimensjonal, nærmest propagandalignende fremstilling av den coachende lederstil og dennes potensial. Til høyre for Whitmore finner vi Hargrove, som også gir en forholdsvis ensidig positiv fremstilling av den coachende lederstil. Han befinner seg likevel til høyre for Whitmore. Dette har sin årsak i at hans argumentasjon er mindre overdreven, og meget godt operasjonalisert gjennom egne eksempler. Så følger Berg. Han fremstiller relativt urimelige og overdrevne påstander om den coachende lederstil, som at den er den fjerde revolusjon innen ledelse. Samtidig nyanseres disse i noen grad. I tillegg viser han til et visst teoretisk og ikke minst forskningsmessig fundament. Han havner derfor til høyre for Hargrove. Deretter finner vi Stelter. Hans ambisjon om å gjøre coaching til fremtidens dominerende lederstil plasserer ham langt til venstre på skalaen. Samtidig trekker han en teoretisk parallell som taler i mot hans egen ambisjon, og bidrar til å nyansere hans hovedsyn. Han bruker dessuten et solid teoretisk grunnlag i hele sin fremstilling av coaching. Derfor plasseres han til høyre for Hargrove og Berg, dog hårfint. Jeg velger videre å plassere Gåserud i en slags midtstilling. På den ene siden vil han innføre coaching som en egen lederstil, og argumenterer svært

varmt for denne lederstilen. Samtidig presiserer han på flere steder i boken at denne stilen må benyttes som del av et større bilde, og at den ikke nødvendigvis kan benyttes overalt eller alltid. Gåserud eksemplifiserer og forklarer bruken av den coachende lederstil på en meget god måte. Han plasseres derfor godt til høyre for Stelter. I den høyre enden av skalaen finner vi Schüssel og Gjerde. De kan begge sies å tegne et nøytralt, moderat og trolig også svært realistisk bilde av coaching som ledelsesverktøy. Når Gjerde er plassert noe lenger til høyre enn Schüssel, skyldes dette at Gjerde i større grad enn sin kollega drøfter coachingens potensielle svakheter og ulemper som ledelsesverktøy.

I forhold til hypotese nr. 2 vil jeg ut fra drøftingen ovenfor hevde at forfatterne Whitmore, Hargrove, Berg og Stelter bidrar til å bekrefte denne, i synkende grad. Når det gjelder Gåserud kan han i en viss forstand sies å bidra til å bekrefte hypotesen. Samtidig er det flere forhold ved hans bok som avkrefter den. Schüssel og Gjerde bidrar i høyeste grad til å avkrefter min nevnte hypotese.

Man kan stille seg spørsmål vedrørende årsaker eller motiver til disse forskjellene forfatterne i mellom. Finnes det eksempelvis kulturelle forskjeller i forfatternes bakgrunn, eventuelt blant det publikum de henvender seg til? Slike spørsmål er meget vanskelige å besvare uten å bevege seg over i rene spekulasjoner. Man kunne ta utgangspunkt i forfatternes nasjonalitet. Et interessant moment i så måte er at de mest moderate fremstillingene kommer fra norske forfattere, mens den mest ekstreme kommer fra Whitmore, som til tross for sin britiske avstamning er svært inspirert av det amerikanske coaching-miljøet. Kanskje ser vi her en forskjell på amerikansk og norsk kultur og argumentasjonsteknikk. Samtidig er det forhold som taler mot en slik hypotese. For det første finner vi den norske forfatteren Berg meget langt til venstre på skalaen. Dette bidrar ikke til å bekrefte hypotesen. For det andre er både Gjerde og Schüssel utdannet ved CTI, California, og burde derfor også være influert av amerikansk kultur og tenkemåte. Et annet mulig motiv eller årsak kan være personlige eller økonomiske motiver for å markedsføre coaching. Heller ikke her er det lett å finne konsistente sammenhenger. Alle de 7 forfatterne kan sies å ha både personlige og økonomiske motiver for eventuelt å markedsføre coaching. De livnærer seg nemlig alle i større eller mindre grad av nettopp å utøve denne tradisjonen. Derfor velger jeg å være meget forsiktig med å konkludere vedrørende potensielle årsaker eller motiver for forskjellene forfatterne i mellom. Dette har heller ikke direkte relevans for min oppgaves problemstilling.

6.3 Konklusjon hypotese nr 2.

Som nevnt lød hypotese nr. 2 slik: **”Coaching-litteraturen tegner et overdrevent og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil.”** Basert på drøftingen ovenfor, kan ikke hypotesen sies å være oppfylt til fulle. Jeg har funnet 4 bøker som langt på vei bekrefter den, men samtidig 3 bøker som heller bidrar til å avkrefte påstanden. Skal man modifisere hypotesen, eller omskrive den til en konklusjon, blir den trolig mer korrekt formulert slik: ”Enkelte av coaching-forfatterne tegner et overdrevent og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil.”

7 HYPOTESE NR. 3 - DEN COACHENDE LEDERSTILS POTENSIAL

7.1 Innledning

Min hypotese nr. 3 er: **”Den coachende lederstil har et begrenset potensial.”**

Nedenfor følger en drøfting av denne hypotesen, basert på min drøfting og konklusjoner for hypotese nr. 1 og 2. Drøftingen gjennomføres ved først å diskutere mulige positive effekter av den coachende lederstil. Deretter følger en drøfting som tar for seg mulige begrensninger ved denne ledelsesformen.

7.2 Positive effekter av den coachende lederstil

Som den ovenstående drøftingen har vist, finnes det ingen forskning som har undersøkt effekten av den coachende lederstil. Dette gjør det vanskelig å trekke eksakte slutninger om denne lederstilens potensial. Likevel er det noen grad påvist visse positive effekter av coaching. Selv om disse effektene er varierende dokumentert, er de viktigste:

- Opplevs som svært positivt av utøver
- Egnert som lederutviklingsverktøy
- Høyere måloppnåelse
- Økt produktivitet
- Økt effektivitet
- Økt selvinnsikt
- Atferdsendring
- Bedret utbytte av tilbakemeldinger
- Reduksjon av stress
- Økt jobbtilfredshet

Som jeg tidligere har vært inne på, virker det rimelig å anta at disse effektene vil ha en viss overføringsverdi til coaching som ledelsesform. Vi kan derfor forsiktig antyde at dette vil kunne være sannsynlige effekter av den coachende lederstil. Ser vi disse effektene i sammenheng med coaching-forfatterens argumentasjon, virker det også rimelig å slutte at den coachende lederstil vil kunne bidra til bevisstgjøring, utvikling, endring og læring hos medarbeiderne. Disse momentene er drøftet forholdsvis inngående tidligere. Jeg gjentar

derfor ikke drøftingen. I stedet understreker jeg at momentene ovenfor gir grunnlag for å hevde at den coachende lederstil kan ha et betydelig potensial. En lederstil som kan gi såpass mange essensielle effekter, og dessuten oppleves som svært positiv av medarbeiderne, kan definitivt sies å være både hensiktsmessig og konkurransedyktig. Samtidig vil det være interessant å spørre seg om dette potensialet fordrer visse forutsetninger og om det kan finnes forhold som begrenser lederstilens potensial. Det er disse to faktorene den videre drøftingen fokuserer på.

7.3 Mulige begrensninger ved den coachende lederstil

7.3.1 God coaching og situasjonsbestemmelse

Med tanke på å identifisere begrensninger for en coachende lederstil, finner jeg det naturlig å skimte til forskningsresultatene som omhandler god coaching. De faktorene som særlig fremheves av respondentene som gode temaer og virkemidler for coaching, regner jeg da som relativt overførbare til coaching som ledelsesform. På samme måte som disse ble foretrukket når utøverne ble coachet eksternt, kan vi anta at det samme vil kunne være gjeldende dersom lederen utfører coachingen. De viktigste resultatene for dette aspektet er:

Tema for coachingen

- Utvikling av utøver
- Atferdsendring
- Konkrete mål og resultater
- Tilbakemeldinger

Virkemidler

- Lytte
- Stille spørsmål
- Psykologiske tester og spørreundersøkelser

Momentene ovenfor kan vi betrakte som viktige forutsetninger for coaching som ledelsesform. Dette betyr at denne ledelsesformen fordrer at lederen setter disse temaene

som en viktig del av sin dagsorden, og at han/hun blant annet bruker virkemidlene som nevnes ovenfor. Sammenligner vi forskningsresultatene med hvorledes coaching beskrives som metodikk teoretisk, finner vi et visst samsvar (se kap. 3). Coaching innebærer blant annet å:

- Skape en maktfri relasjon
- Innta en såkalt "betingelsesløst positiv innstilling" til utøveren
- Holde utøverens agenda
- Stille (effektive) spørsmål
- Ikke lede utøveren eller stille ledende spørsmål
- Ikke gi svar eller løsninger på problemer
- Ikke gi råd
- Ikke undervise eller instruere

Disse momentene, sammen med det som forskningsmessig karakteriseres som god coaching, kan samlet sett betraktes som mulige forutsetninger for den coachende lederstil. Som jeg forklarer i pkt. 3.11, er coaching en meget normativ metodikk, og den innebærer en klar avstandstaking fra styrende, eller besluttende atferd. Dette vil igjen stille relativt høye krav til konteksten og ikke minst lederen; både hva angår personlighet og kompetanse. Vi ser også at coachens kompetanse fremheves som essensiell i enkelte studier (se pkt. 5.2.2.2).

De nevnte forutsetningene åpner for en rekke interessante aspekter for videre forskning. Som eksempler nevner jeg: Finnes det bestemte personlige egenskaper eller kompetanser en leder bør inneha for å lykkes med denne lederstilen? Er det mulig å peke på særlige typer av organisasjoner, yrker, oppgaver eller situasjoner hvor forutsetningene lettere oppfylles, og lederstilen således er bedre egnet?

Mine data gir ikke grunnlag for å besvare disse spørsmålene eksakt. Det virker derimot rimelig å anta at de forutsetningene som nevnes ovenfor, vil kunne bidra betydelig til å begrense lederstilens anvendelsesområde og potensial. Begrensningene vil kunne omhandle både kontekst og lederen selv. Trolig vil mange ledere relativt ofte havne i situasjoner, hvor det vil fremstå som lite hensiktsmessig å rette fokus mot for eksempel utvikling av medarbeideren, det å lytte eller det å stille spørsmål og ikke gi råd. Coaching-metodikken vil

dessuten stille visse krav til lederen, både hva angår kompetanse og ikke minst personlige egenskaper.

Ser vi nok en gang på coaching-forfatternes utsagn ser vi faktisk at selv to av de forfatterne som taler varmest om den coachende lederstil, tar visse forbehold i denne retningen. Stelter (2002) sier som sagt at stilen ikke er egnet i situasjoner hvor lederen skal formidle irettesettelser eller advarsler, å gi ordre eller påbud og å formidle beslutninger eller løsninger som ikke kan diskuteres (se pkt. 6.2.1). Hargrove (2000) er mer opptatt av at oppgavens art kan gi begrensninger i det han skriver at hans bok ikke er egnet for jobber som innebærer enkle eller gjentakende oppgaver (se pkt. 6.2.3).

En nærmere betraktning av Stelters (2002) paralleller til ledelsesteori, viser en interessant sammenheng med tanke på dette. Stelter viser til Hersey og Blanchards *situasjonsbetingede lederskapsteori (SLT)* – en meget populær og utbredt modell innen ledelseslitteraturen (Grønhaug mfl, 2001). Her fører han en argumentasjonsrekke for at coaching som ledelsesform ligger tettest opp til stilen *S3 – den deltagende lederatferd*. Den er derimot ikke helt sammenfallende, skriver Stelter, fordi *S3* tar utgangspunkt i et lavt engasjement hos de underordnede, altså det motsatte av coachingen. Dette kan peke i retning av at coaching har et begrenset anvendelsesområde for en leder. Litt av hovedpoenget til Hersey og Blanchard er nemlig at det ikke finnes noen "beste lederstil," men at ledere hele tiden må tilpasse sin atferd etter situasjonen, og da særlig de underordnedes beredskapsnivå, som er det teorien vektlegger spesielt (Jakobsen og Thorsvik, 1997). Teorien gir totalt fire mulige lederstiler. Altså kan man antyde at hvis det utelukkende tas hensyn til variablene *de ansatte*, deres *motivasjon/engasjement* og deres *kompetanse* for oppgaven, er coaching som lederstil kun egnet i noen av tilfellene.

Hvor stort, eller rettere sagt lite, vil coachingens anvendelsesfelt bli om man legger på flere variabler enn Hersey og Blanchard, og således kompliserer bildet ytterligere? Hva om vi for eksempel tar hensyn til forhold som:

- Lederen selv
- Oppgavens egenart og krav til sluttresultat
- Tid til rådighet
- Økonomiske faktorer
- Kommunikasjonskanal (direkte, telefon, mail etc.)
- Organisasjonskulturen

Hva er størrelsen på det bruksområdet vi nå sitter igjen med for coaching som lederstil? Det virker overveiende sannsynlig at dette vil være noe begrenset, vel å merke ut fra en forutsetning om at ledelse er situasjonsbetinget.

7.3.2 Coaching som svar på kompleksitetsutfordringen

Dette leder oss over på forfatterens argumentasjon for coaching som svaret på kompleksitetsutfordringen. Som nevnt argumenterer flere av forfatterne for at coaching som ledelsesform passer hånd i handske med de utfordringer samfunnet og arbeidslivet står overfor (se pkt. 6.2.8). Det er relativt bred enighet blant ledelsesteoretikere om at denne kompleksitetsutfordringen peker i retning av nye og mer demokratiske ledelsesformer, som vektlegger blant annet endring, utvikling og læring. På den ene side kan derfor forfatterens kobling til coaching som ledelsesform betraktes som svært rimelig. Samtidig er det verdt å merke seg at de opererer med en coaching som en relativt spesifikk, normativ og avgrenset metodikk. Spørsmålet er om denne relativt snevre metodikken kan sies å fange opp det mangfold av utfordringer dagens ledere står ovenfor. Tar man utgangspunkt i Qvortrups (2001) redegjørelse for det han kaller utviklingen av *det hyperkomplekse samfunn*, fremstår argumentasjonen som mindre holdbar. Qvortrups hovedpoeng, er at organisasjonene stadig må møte omverdenens økende ytre kompleksitet gjennom å øke sin indre kompleksitet. Den økende indre kompleksiteten gjelder dermed i høyeste grad utøvelsen av ledelse. I et slikt perspektiv kan man spørre seg om det virker sannsynlig at én bestemt og meget spesifikk lederstil vil kunne fremstå som den dominerende.

Tar man ledelsesfeltets enorme utvikling de siste hundre år i betraktning, virker ikke påstanden rimelig. Da finner man nemlig et felt som ikke bare har gått gjennom en betydelig vekst; vi finner også et meget bredt og sammensatt felt. Som et eksempel viser jeg her til Beardwell og Claydon (red, 2007) og Gomez-Mejia mfl. (2007). Dette er hensiktsmessige ledelsesbøker å ta utgangspunkt i fordi de er svært omfattende og bredt anlagte, de gir en meget god oversikt i forhold til ledelsesfeltet og de representerer tunge universitetsmiljøer i henholdsvis Europa og USA. Med forfatterens påstand i bakhodet skulle man tro at bøkene formelig bugnet over av coaching-stoff. Så er imidlertid ikke tilfelle. Tvert i mot er coaching viet relativt liten plass og oppmerksomhet i begge bøker – samlet utgjør dette en liten

brøkdelen av det totale stoffet. Dette peker ikke i retning av at coaching vil dominere fremtidens ledelsesfelt.

Vi ser også eksempler på fagmiljøer som faktisk beveger seg i motsatt retning av coachingen. Jeg viser her til Pedersens (1999) redegjørelse for hvordan *mesterlæren*, som har sprunget ut fra de eldgamle håndverkeryrkene, nå har fått sin renessanse innen skoleverket og arbeidslivet de senere år. I tillegg har den oppnådd betydelig anerkjennelse også i akademiske miljøer, særlig gjennom arbeidene til Dreyfus-brødrene og Lave og Wenger (Nielsen og Kvale (red.), 1999). Tradisjonen kan igjen deles inn i to hovedretninger: en *personsentrert* og en *desentrert* tilnærming (ibid.). Særlig den personsentrerte tilnærmingen kan sies å tale coachingen midt i mot, ettersom den ser på mesteren som en rollemodell. I praksis er det han som reflekterer og gjør fagets tenkning synlig for lærlingen. Dette gjør han blant annet gjennom å lede, instruere, presentere løsninger, gi råd og korrigere lærlingen. Et slikt syn på ledelse, veiledning og læring må betegnes som motstridende med hva coachingen forfekter, og dette synet har altså økt i popularitet og omfang de senere år. Drøftingen ovenfor dokumenterer sannsynligvis ikke coachingens konkrete begrensninger som ledelsesform. Likevel gir den klar en pekepinn om at i en kompleks samfunnsvirkelighet, kan coaching være én av mange måter å lede mennesker på, sidestilt med et mangfold av andre metoder. Slik sett er den med på å bekrefte en antagelse om at coaching som ledelsesform vil ha klare begrensninger i møte med kompleksitetsutfordringen.

7.3.3 Coach-relasjon og -rolle

Ser vi på forskningsresultatene vedrørende coach-relasjonen og -rollen, viser de at respondentene i de ulike studiene særlig fremhevet:

- Empati
- Tillit
- Konfidensialitet og anonymitet
- Objektivitet
- Coachens tilgjengelighet
- Ekspertise
- Eksterne coacher har høyere troverdighet enn interne
- Skille mellom coach- og lederrolle

Med tanke på å identifisere potensielle forutsetninger og begrensninger for den coachende lederstil, er funnene som omhandler potensielle motsetninger mellom coach- og lederrollen spesielt relevante. Disse er primært knyttet til manglende objektivitet, konfidensialitet (og dermed tillit) og potensielle interessekonflikter (motsetninger mellom den enkelte og organisasjonen). Gjerde (2003) er som nevnt også inne på denne mulige konflikten. (se pkt. 6.2.4). Det er grunn til å anta at denne konflikten kan gi klare begrensninger for den coachende lederstil. Begrensningene kan omhandle både makt- og rolleproblematikk. I henhold til coaching-forfatterne fordrer coaching en *maktfri relasjon*. Det kan således være interessant å spørre seg om relasjonen mellom en leder og en ansatt i noen som helst sammenheng kan betegnes som maktfri. Mye tyder på at det alltid vil ligge et, om enn uuttalt, element av makt mellom disse to. Her viser jeg spesielt til Rønning (2005) som har bidratt med noen interessante betraktninger i så måte. Rønning hevder blant annet at det er ikke er noen løsning å si at man skal ha en likeverdig samtale, det kan simpelthen ikke besluttes. Han skriver:

"Hvordan kan man endre, eller "nullstille," denne grunnleggende maktrelasjonen ved å anta en "coachende lederstil?"

(Rønning, 2005: 83).

Rønning spør videre hvorvidt en coachende lederstil innebærer at lederens autoritet og makt virkelig reduseres, eller om det bare innebærer at han søker tilflukt i en mindre farlig og mer politisk korrekt rolle som fasilitator, mens det i realiteten ikke hersker noen tvil om hvem som bestemmer. Dette synet støttes av Skorstad (2002). Hans poeng er at når lederen ikke lenger skal kalles "leder," men "coach" eller "tilrettelegger" gis de ansatte følelsen av å være tatt inn i ledelsens varme, mens de i realiteten gjøres til gisler i forutbestemte beslutningsprosesser. Skorstad skriver:

"Ledelsen kan ikke lenger beskyldes for å ha vært brutal, de ansatte (eller deres representanter) har jo selv vært med på å godkjenne forandringene"

(Skorstad, 2002: 306).

Dette indikerer ikke bare at den coachende lederstil kan ha essensielle begrensninger, vi ser også den visse tilfeller kan være etisk problematisk. Ledelsesformen kan faktisk innebære at ledelsen i realiteten seiler under falskt flagg, bevisst eller ubevisst.

Dette henger igjen sammen med rolleproblematikken som kommer frem i forskningen. Er det realistisk å tro at en leder vil være i stand til stadig å hoppe ut og inn av sin egen rolle? Og vil ikke dette skape enorm forvirring og usikkerhet hos de ansatte? Nok en gang viser jeg til Rønning (2005), som med basis i Staceys *kompleksitetsteori* skriver:

"Det er selvmotsigende å si at ledere i det ene øyeblikket kan være en programmert del av et system (en organisasjon) for i neste øyeblikk å gå inn og ut av systemet."

(Rønning, 2005: 80).

Rønning peker her på nettopp den interessekonflikten som forskningen dokumenterer.

Særlig Ellinger og Bostroms (2002) studie vektlegger dette gjennom ledernes syn på å fungere som coach (se pkt. 5.2.2.2):

"Sometimes being a manager you have to make some tough calls. You have to do things the hard way and they are not always consistent with being a coach."

Ellinger og Bostrom (2002: 157).

Forskningsresultatene fremhever en tilsvarende konflikt for interne coacher som skal ivareta både utøverens og organisasjonens interesser. Det kan her være grunn til å spørre: Hva når medarbeideren legger holdninger for dagen som ikke lar seg forene med organisasjonens målsetninger? Hva når medarbeideren utviser atferd som ikke er akseptabel? Hva når lederens spørsmål utløser refleksjoner hos medarbeideren som åpenbart er på avveie? Er det da sannsynlig at lederen fremdeles inntar en betingelsesløst positiv holdning, fortsetter å stille spørsmål og ikke gir svar/råd eller leder medarbeideren? Trolig er dette situasjoner der den coachende lederstil kommer til kort, eller i det minste har klare begrensninger.

Det kan også stilles spørsmål ved om dette i det hele tatt kan kalles hensiktsmessig veiledning. Her kan vi trekke en parallell til noe av den kritikk som har blitt rettet mot norske Lauvås og Handals (2000) *handlings- og refleksjonsveiledning*. Kåre Skagen (red, 2000) retter for det første kritikk mot den *humanistiske veiledningstradisjon*, og da særlig Torgeir Bues norske veiledningsmodell. Denne modellen var et oppgjør med formell og autoritær veiledning, og dannet et slags grunnlag for Lauvås og Handals arbeider. Skagen ser en fare

for at Bues veiledningsideal åpner for at nærmest hva som helst av atferd tillates, og at det ikke stilles noen form for krav til den som blir veiledet, hverken faglig eller personlig. Når det gjelder Skagens kritikk av Lauvås og Handal modererer han denne noe i forhold til sin kritikk av Bue, ettersom de to er langt mer kognitivt orientert enn Bue. Likevel peker han på lignende svakheter ved Lauvås og Handals veiledningsmodell:

"I en slik modell står veilederen i fare for å bli redusert til en kommunikasjonsekspert, og han fremstår ikke som lærer med faglig autoritet."

(Skagen (red.), 2000: 30).

Skagens kritikk kan i visse sammenhenger være overførbart til coaching som ledelsesform. Coaching-tradisjonen går nemlig mye lengre enn *handlings- og refleksjonsmodellen*, i sine advarsler mot det som kan betegnes som styrende atferd fra veilederens/lederens side. Ser vi de momentene jeg drøfter ovenfor under ett, virker det sannsynlig at det kan være noen av disse Gjerde (2003) har i tankene, når hun understreker at relasjonen og effekten av virkemidler vil være annerledes når en leder coacher sin medarbeider, enn når en ekstern coach gjør det (se pkt. 6.2.4).

7.4 Behov for videre forskning

Det er foreløpig utført relativt lite forskning innen coaching-feltet, og mye av den forskningen som foreligger er av eksplorerende eller deskriptiv art. Mange av resultatene må også anses som forholdsvis usikre.

Utfordringen for fremtiden ligger i å utføre forskning av mer forklarende art, hvor effektene av coaching i større grad isoleres og måles mer objektivt. Det er etter min mening også et særdeles essensielt behov for å presisere og definere den coachingen som utføres i forskningen, slik at sammenhengen mellom virkemidler og effekter fremstår som langt mer tydelig enn hva som er tilfelle i øyeblikket. Fokus på mulige negative effekter av coaching synes også å være en stor mangelvare hittil. Når det gjelder effekter av den coachende lederstil, kan det se ut som et felt som foreløpig ligger totalt åpent. Så langt denne oppgaven har greid å avdekke, er det overhodet ikke utført forskning på effekter av denne lederstilen.

7.5 Konklusjon hypotese nr. 3

Min hypotese nr. 3 er: **”Den coachende lederstil har et begrenset potensial.”**

Drøftingen ovenfor viser at den coachende lederstil høyst sannsynlig har et visst potensial som knytter seg til de effekter man har dokumentert av coaching. Disse har trolig en overføringsverdi til lederstilen i noen grad. Samtidig vil lederstilen ha begrensninger. Det er ikke mulig å fastslå eksakt hvilke begrensninger, men ut fra den litteratur og forskning som per i dag foreligger, vil de viktigste begrensningene trolig omhandle:

- Tema, metodikk og virkemidler i lederstilen relatert til situasjonsbetingelse
- Lederens kompetanse
- Coaching som selve svaret på kompleksitetsutfordringen
- Relasjons- og maktproblematikk
- Rolleproblematikk

Det eksisterer dessuten et betydelig behov for videre forskning, både på coaching og ikke minst den coachende lederstil.

8 HOVEDKONKLUSJON

Jeg har hatt som intensjon med denne oppgaven å analysere coaching som ledelsesform ved å ta stilling til følgende 3 hypoteser:

Hypotese nr. 1

”Det eksisterer ingen forskning som underbygger eller dokumenterer den coachende lederstil.”

Hypotese nr. 2

”Coaching-litteraturen tegner et overdrevert og ensidig positivt bilde av den coachende lederstil.”

Hypotese nr. 3

”Den coachende lederstil har et begrenset potensial.”

Hypotese nr. 1 kan strengt tatt sies å være bekreftet, men det må samtidig tilføyes at det finnes forskning på coaching, som har en viss overføringsverdi til lederstilen.

Hypotese nr. 2 er delvis avkrefte, ettersom det er stor divergens mellom ulike coaching-forfattere med hensyn til hvilket bilde de tegner av lederstilen.

Hypotese nr. 3 er bekreftet, og det er kan antydes mulige problemområder eller begrensninger for lederstilen.

Ser vi hypotesene og resultatene under ett, kan vi konkludere med at coaching oppleves som positivt av utøverne og at det fyller et behov hos dem. Det er noe mer usikkert hvilket behov dette konkret er snakk om, og om den coachende lederstil kan sies å fylle et tilsvarende behov. Dette har sammenheng med at det foreløpig ikke er utført empirisk forskning på denne lederstilen. Det er imidlertid i noen grad dokumentert ulike effekter av coaching. En viss usikkerhet er knyttet til disse resultatene, og det er vanskelig å anslå hvilken eksakt relevans de har for den coachende lederstil. Derfor foreligger det et meget stort behov for videre forskning, både på coaching og ikke minst den coachende lederstil. Det synes likevel som en rimelig antagelse at de effektene som er dokumentert, har en viss overføringsverdi til lederstilen.

Til tross for et noe usikkert empirisk grunnlag, fremhever likevel flere coaching-forfattere at den coachende lederstil har et betydelig potensial. Dette gjøres delvis gjennom teoretisk generalisering, men primært ved å generalisere gjennom eksempler fra idretts- og næringslivet.

Samtidig tyder mye på at dette potensialet betydelig begrenses av ulike faktorer. Faktorene henger særlig sammen med mulige motsetninger mellom coach- og lederrollen og ledelse som situasjonsbestemt atferd.

Fra dette kan vi slutte at coaching neppe utgjør den fjerde revolusjon innen ledelse eller vil dominere som ledelsesform i fremtiden. Den bør i stedet betraktes som sidestilt med en rekke andre mulige måter å utøve ledelse på, og har i likhet med disse lederstilene potensielle fordeler og ulemper. Derfor kan forfattere som Gjerde (2003) også sies å fange opp denne konklusjonen, ved at hun betrakter coaching som et nyttig verktøy for lederen å ty til og som et supplement til annen ledelse og administrasjon.

LITTERATUR

Andersen, S. *Case-studier og generalisering*. Fagbokforlaget 1997.

Andersen, T. *Reflekterende processer. Samtaler og samtaler om samtalerne*. Dansk Psykologisk Forlag 2005.

Anderson, D. og Anderson, M. *Coaching that counts*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann. 2005.

Anderson, M. *Executive Briefing: The Business Impact of Leadership Coaching at a Professional Services Firm*. 2004. På: metrixglobal.net 2007. Se web-referanse nedenfor.

Arnold, J.H. III. *The facilitative approach to coaching: Emerging corporate policies and practices*. I: *Journal of Global Business*, høst. 2004.

Bang, S. og Heap, K. *Skjulte ressurser – Om veiledning i grupper*. Gyldendal Akademisk 2002.

Beardwell, J. og Claydon, T. *Human Resource Management. A Contemporary Approach*. Pearson Education Limited 2007.

Berg, M.E. *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Universitetsforlaget 2006.

Bryman, A. *Social Research Methods*. Oxford University Press. 2004

Bø, I. og Helle, L. *Pedagogisk ordbok. Praktisk oppslagsverk i pedagogikk, psykologi og sosiologi*. Universitetsforlaget 2002.

Dembkowski, S. og Eldridge, F. *Beyond GROW. A new coaching model*. I: *The International Journal of Mentoring and Coaching* Vol. 1, Issue 1, November. 2003.

Downey, M. *Effective Coaching*. Orion Business 1999.

Ellinger, A D. og Bostrom, R.P. *An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning*. I: *Management Learning*, Vol. 33 (2). 2002.

Flaherty, J. *Coaching, Evoking Excellence in Others*. Elsevier Butterworth-Heinemann 2005.

Gallwey, T. *Inner Tennis: Playing the Game*. Random House 1976.

Gallwey, T. *The Inner Game of Work*. Random House 2000.

Garman, A.N. mfl. *Media perceptions of executive coaching and formal preparations of coaches*. I: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 52, No 3. 2000.

Gjerde, S. *Coaching – hva – hvorfor – hvordan*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2003.

Goldsmith, M. og Lyons, L. (red.) *Coaching for leadership*. Pfeiffer 2006.

Gomez-Mejia, L. R. mfl. *Managing Human Resources*. Pearson Education Limited 2007.

Grant, A.M. *The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health*. I: *Social Behavior and Personality*. 2003.

Grant, A. M. og Zackon, R. *Executive, Workplace and Life coaching: findings from a large-scale survey of international coach federation members*. I: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 2, No. 2, Høst. 2004.

Grønhaug, K. m.fl. *Ledelse i teori og praksis*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2001.

Gyllensten, K. og Palmer, S. *Can coaching reduce workplace stress? A quasi-experimental study*. I: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol. 3, No. 2, Høst. 2005.

Gåserud, A.J. *Lær deg coaching. En praktisk innføring i coaching basert på norske forhold*. Egmont Hjemmets Forlag 2000.

Hall, D.T. mfl. *Behind Closed Doors: What really happens in executive coaching*. I: *Organizational Dynamics*, Vol. 27, nr 3, Vinter. 1999.

Hargrove, R. *Masterful Coaching*. Jossey-Bass Pfeiffer 1995.

Hargrove, R. *Masterful Coaching Fieldbook*. Jossey-Bass Pfeiffer 2000.

Hargrove, R. *Masterful coaching: Inspire an "impossible future" while producing extraordinary leaders and extraordinary results*. Jossey-Bass Pfeiffer 2003.

Hernez-Broome. *Impact of Coaching Following a Leadership Development Program: Coaching is Key to Continued Development*. I: Stein mfl: *Proceedings of the Second ICF Coaching Research Symposium*. 2004.

Hudson, F.M. *The Handbook of Coaching: A Comprehensive Resource Guide for Managers, Executives, Consultants and Human resource Professionals*. Jossey-Bass Publishers 1999.

Høigaard, R. mfl. *Veiledningssamtaler med elever*. Høyskoleforlaget 2001.

Jakobsen, D. I. og Thorsvik, J. *Hvordan organisasjoner fungerer. En innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 1997.

Joo, B-K. *Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research*. I: *Human Resource Development Review*, 2005; 4. 2005.

Kampa-Kokesh, S. og Anderson, M.Z. *Executive coaching. A comprehensive review of the literature*. I: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53, No 4. 2001.

Kilburg, R.R. *Coaching and executive character: Core problems and basic approaches*. I: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 49. 1997.

Kinlaw, D.C. *Coaching. Winning Strategies for Individuals and Teams*. Gower Publishing Limited, Gower House 1997.

Kokkersvold, E. og Mjelve, H. *Mellom oss. Trening av kommunikasjon i gestaltperspektiv*. Gyldendal Norsk Forlag 2003.

Krogstrup, H. K. *Evalueringsmodeller*. Academica. 2006

Kvale, S. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal 1997.

Kvalsund, Ragnvald. *Coaching. metode : prosess : relasjon*. Synergy Publishing 2005.

Ladegård, G: *Effekter på stress av medarbeidercoaching*. I: *Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse*. Årg. 8, Nr. 6. 2005.

Landsberg, M. *The Tao of Coaching*. Harper Collins Publishers 1996.

Langslet, G. J. *LØFT. Løsningsfokuset tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning*. Ad Notam Gyldendal 2000.

Lauvås, P. og Handal, G. *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Cappelen Akademisk Forlag 2000.

Levin, M. og Klev, R. *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2002.

Lillebø, M. *Coaching. En oppgave om coaching – relatert til veiledning og organisasjonslæring*. Hovedoppgave ved Pedagogisk forskningsinstitutt, Universitetet i Oslo 2005.

Luthans, F. og Peterson, S.J. *360 degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination*. I: *Human Resource Management*, Fall. Vol. 42, No 3. 2003.

Mathisen, P. og Lauvås, P. *Falske coacher – finnes de? I: Magma, tidsskrift for økonomi og ledelse*. Årgang 10, Nr. 4 – 2007.

McGovern, J. mfl. *Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes and return on investment*. I: *The Manchester Review*, Vol. 6, No 1. 2001.

Nielsen, K. og Kvale, S. (red.). *Mesterlære. Læring som sosial praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS 1999.

Olivero, G. mfl. *Executive Coaching as a transfer of training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency*. I: *Public Personnel Management*, Vol. 26, No. 4, Vinter. 1997.

Patel, R. og Davidson, B. *Forskningsmetodikkens grunnlag*. Gyldendal Norsk Forlag AS 1995.

Pedersen, H. *Mesterlære – en dreining i synet på kunnskap og læring*. I: Årbok 1999
Veiledernetverket/Høgskolen i Agder.

Pettersen, R. og Løkke, J. *Veiledning i praksis – grunnleggende ferdigheter*. Universitetsforlaget 2004.

Qvortrup, L. *Det lærende samfund – hyperkompleksitet og viden*. Gyldendal 2001.

Record, K.E. og Piascik, P. *The behaviour modification experience: Application, accountability and coaching*. I: *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 66, Vinter. 2002.

Rienecker, L. og Jørgensen P. S. *Den gode oppgaven – håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2006.

Ringdal, K. *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget 2001.

Rogers, J. *Coaching skills. A handbook.* Open University Press 2004.

Rønning, R. *Coaching – et ullent begrep og en risikabel praksis.* I: Magma årgang 8, Nr. 4 – 2005.

Schüssel, A. E. *Coaching. Effektiv ledelse. Nye metoder for å lede andre til personlig og faglig vekst.* Grafisk Forlag AS 2000.

Skagen, K. *Norsk veiledningstradisjon i lærerutdanning – analyse og kritikk.* I: Skagen, K.(red.) *Kunnskap og handling i pedagogisk veiledning.* Fagbokforlaget 2000.

Skorstad, E. J. *Organisasjonsformer. Kontinuitet eller forandring.* Gyldendal Akademisk Forlag 2002.

Smither, J.W. mfl. *Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? Quasiexperimental field study.* I: *Personnel Psychology*, 56. 2003.

Stelter, Reinhard(red.). *Coaching – Læring og utvikling.* Psykologisk Forlag A/S 2002,

Stober, D.R. *Approaches to research on executive and organizational coaching outcomes – Feature.* News Letter Oct. 03, 2006. The University of Texas at Dallas. 2006.

Sue-Chan, C. og Latham, G.P. *The Relative effectiveness of external, peer and self-coaches.* I: *Applied Psychology*, 2004, NO. 53 (2). 2004.

Thach, E.C :*The Impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness.* I: *Leadership & Organization development Journal* 23/4. 2002

Torbergsen, Turid. *Coaching. En kraftfull metode til forandring og vekst.* The Coaching Institute 2005

Torbergsen, Turid. *Coaching som skaper resultater.* I: Ukeavisen ledelse nr. 20 - mai 2007.

Ulleberg, I. *Kommunikasjon og veiledning.* Universitetsforlaget 2004.

Vickers, A. og Bavister, S. *Lær deg selv coaching.* Andresen & Butenschøn AS 2006

Wales, S. *Why Coaching?* I: *Journal of Change Management*, Vol. 3. 2003.

Wasylyshyn, K.M. *Executive coaching. An outcome study.* I: *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 55, No 2. 2003.

Whitworth, L. mfl. *Co-Active Coaching. New skills for Coaching People toward Success in Work and Life*. Davies Black Publishing 1998.

Whitmore, J. *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey Publishing 1997

Whitmore, J. *Coaching på jobbet*. Peter Asschenfeldts nye Forlag 1998.

Web-referanser

Metrix Global. Lastet ned 25.06.2007 fra:

<http://www.metrixglobal.net/images/pdfs/MetrixGlobalROIofCoachingProfSvsExecBrief.pdf>

Icfnordic. Lastet ned 07.05.2008 fra :

<http://icfnordic.custompublish.com/press-room.293987-43599.html>

ahu.no . Lastet ned 16.05.2008 fra:

http://www.ahu.no/liv/pdfs/LIV_brosjyre.pdf