



# Coaching i Organisasjoner

**Effektivt verktøy  
eller organisasjonsmote?**

---

*En litteraturstudie av Coaching-konseptet*

*STV-3901*

*Eva Larsen*

*Masteroppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Universitetet i Tromsø  
Høsten 2011*







# Forord

Da var oppgaven fullført og studenttilværelsen snart over. Det å skrive masteroppgaven har vært en utfordrende tid, spennende, frustrerende, men også svært lærerikt.

Det er i denne sammenheng mange som fortjener en takk. Jeg vil takke min veileder Turid Moldenæs for kreative forslag og klare tilbakemeldinger. Takk!

Jeg vil også takke mine nærmeste for stor tålmodighet og forståelse, spesielt under skriveprosessen. Nå er jeg snart i mål, og forhåpentligvis kan tankene fylles med annet enn coaching. En spesiell takk til Harald som har vært korrekturleser i utgave, etter utgave. Takk for de gode innspill, et tålmodig øre og god servering.

Til slutt ønsker jeg å takke alle mine medstudenter på leshuset. De hyggelige lunsjpausene, den løse latteren og de gode diskusjonene er høgt verdsatt, og vil bli savnet. En spesiell takk til Margrete for innkvartering, og til Stine for de gode skrivestundene vi har hatt sammen. Ellers vies en stor takk til “gjengen” for inspirasjon og arbeidsglede.

Eva Larsen  
Harstad, November 2011



# Innholdsfortegnelse

<b>DEL 1.....</b>	<b>1</b>
<b>Kapittel 1: Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
Innledning.....	1
Problemstilling.....	3
Avhandlingens oppbygging .....	3
<b>DEL 2.....</b>	<b>5</b>
<b>Kapittel 2: Et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv .....</b>	<b>5</b>
Innledning.....	5
Teori gir retning og oversikt .....	5
Valg av teori.....	6
Det instrumentelle perspektivet .....	7
Det nyinstitusjonelle perspektivet .....	10
Forventninger .....	13
Oppsummering.....	14
En forenklet oversikt over forventningene .....	15
<b>Kapittel 3: Metode .....</b>	<b>17</b>
Innledning.....	17
Valg av metode.....	17
En litteraturstudie .....	18
Kvalitetskrav i litteraturstudien.....	19
Tiltak for å oppfylle kvalitetskravene .....	19
Utvalgskriterier.....	20
Referansefrekvens.....	23
Kvalitetssikring av oppgaven .....	24
Utfordringer forbundet med datainnhenting .....	24
Validitet og reliabilitet.....	25
Kartet.....	26
Inndeling av spørsmålene i kartet.....	26
Spørsmål 1-9: Bakgrunnsinformasjon om de utvalgte publikasjoner.....	26
Spørsmål 10-16: Kjennetegn ved organisasjonene.....	27
Spørsmål 17-37: Spørsmål til litteraturen for å besvare min problemstilling.....	27
Oppsummering.....	28

<b>Kapittel 4: Artikkeloversikt og funn</b> .....	<b>29</b>
Innledning.....	29
Litteraturoversikt.....	29
Litteraturutvalgets tyngde i forskningsmiljøet.....	31
Sentrale trekk ved litteraturbidragene.....	33
Tid og sted.....	33
Metodisk tilnærming.....	33
Kjennetegn for coach og coachee i utvalget.....	34
Organisasjonens kontekst.....	35
Bransjetilknytning.....	35
Sektortilhørighet.....	36
Geografisk beliggenhet og operasjonsområde.....	36
Størrelse og struktur.....	37
Utvalgets generaliserbarhet.....	37
Sammendrag av to artikler.....	38
Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching.....	38
Behind Closed Doors: What really Happens in executive Coaching.....	40
Oppsummering.....	44
<b>DEL 3</b> .....	<b>45</b>
<b>Kapittel 5: Analyse</b> .....	<b>45</b>
Innledning.....	45
Utvalgets definisjoner av coaching.....	45
Hva er Coaching?.....	46
Coachingens definisjoner sett med bakgrunn i perspektivene.....	47
Hvordan begrunnes Coaching?.....	48
Manglende lederegenskaper.....	48
Den globale økonomien.....	52
Coaching som ny idé.....	58
Dokumentasjon på effekter av coaching.....	65
De forskjellige effekter.....	65
Dokumentasjon av coachingkonseptet.....	66
Diskusjon rundt mine forventninger.....	75
Oppsummering.....	79
<b>Kapittel 6: Oppsummering og avslutning</b> .....	<b>81</b>



Innledning.....	81
Refleksjoner rundt utførelsen av egen studie.....	81
Svar på problemstillingen.....	82
Forskningsspørsmål 1.....	83
Forskningsspørsmål 2.....	83
Forskningsspørsmål 3.....	84
I tråd med forventningene?.....	84
Virker coaching?.....	85
Forslag til videre forskning.....	86
Epilog.....	86
<b>Appendix .....</b>	<b>89</b>
<b>Litteratur .....</b>	<b>93</b>



## **DEL 1**

### **Kapittel 1: Introduksjon**

#### **Innledning**

I debatten om coaching verserer det mange ulike synspunkter på hva coaching er og hva det skal være godt for. Coaching-markedet består dessuten av mer eller mindre kvalifiserte tilbud og det gis kvalifiseringssertifikater basert på alt fra weekendkurs til årstudier på universitet og høyskoler. På internett kan vi finne coaching tilbudt i ulike varianter, som en løsning innenfor ledelse og medarbeiderutvikling. På universitet og høyskoler inngår også coaching som fag innenfor det bredere ledelsesfaget. For eksempel har ”Rektorskolen” som er et nasjonalt utdanningstilbud for rektorer coaching som et av sine viktige ledelsesfag på timeplanen.

Coach-tittelen er imidlertid ikke beskyttet og ingen av sertifiseringene som i dag eksisterer er sertifiseringer av den typen vi vanligvis tenker på, hvor en ekstern tredjepart gjør en objektiv vurdering av kvaliteten. De sertifiseringer som finnes er laget av forskjellige interesseorganisasjoner som har direkte tilknytning til utdannelsesstedet, enten i form av medlemskap eller på andre måter. Ingen av disse er offentlig godkjente.

I 2006 ledet ”Standard Norge” en komité hvor formålet var å komme frem til en felles standard for skoler som tilbyr coaching.<sup>1</sup> I komiteen satt profilerte personer fra coaching-bransjen, forskjellige skoler, og de to store fagforeningene på området (ICF og DNCF).<sup>2</sup> Komiteen skulle utvikle forslag til terminologi, fastsette hvilken kompetanse en coach skulle ha etter endt utdanning, samt utvikle krav til de forskjellige skoler. Videre ble det forsøkt å formulere krav til uavhengig sertifisering. Komiteen slet imidlertid med samarbeid og stor faglig uenighet, og etter halvannet års arbeid vedtok ”Standard Norge” å avslutte dette arbeidet, uten at målet om en felles standard var oppnådd.

---

<sup>1</sup> Standard Norge er den ledende aktøren på nasjonal og internasjonal standardisering i Norge. Det er en privat og uavhengig medlemsorganisasjon, og medlemskapet er åpent for bedrifter, organisasjoner, myndigheter og andre.

<sup>2</sup> International Coach Federation og Den Norske Coachforening

Mye av litteraturen på feltet er konsept-preget og fremhever coachingens fordeler og positive effekter. Gåserud som er en av de norske eksponentene for coaching, skriver for eksempel i boken ”Lær deg coaching” at dagens ledere, på alle nivåer, er nødt til å forholde seg til coaching for å lykkes:

*”Dette er blitt en aktuell ledelsesform for alle ledere som vil lykkes, og en nødvendighet for organisasjoner som vil overleve. Skal du som leder greie å håndtere de raske endringene og økte kravene på arbeidsplassen – i forhold til markeder, produkter, tjenester, kompetansekrav, arbeidsformer og organisasjonsformer – må du etter min mening forholde deg til coaching på en aktiv måte. De enkelte virksomheter må tilstrebe at lederne i større grad opptre som coacher” (Gåserud 2000:10).*

Utviklingsprogrammer innenfor ledelsesfeltet er blitt en milliardindustri og coaching er et av de store, hurtigvoksende konsepter innenfor ledelse. Stadig flere konkluderer med at det er økende dokumentasjon for coaching som en effektiv endringsmetode. Videre investeres det stort i coaching-konseptet. Det ble estimert et globalt beløp på \$ 2 billion pr. år i 2006, og konseptet vokser fortsatt (Fillery-Travis og Lane 2008). En studie som ble gjort i England i 2004 viste at av 530 virksomheter hadde cirka 78 % gjort nytte av eller brukte coaching. Videre var coaching det konseptet som vokste mest når det gjaldt utvikling i bedrifter (Gray 2006:476).

Også forskere støtter opp om coaching som et velegnet redskap for ledere. En av dem er norske Morten E. Berg. I en artikkel fra 2010 i tidsskriftet Magma hevder han at det ikke er gjort vesentlige innovasjoner innen ledelsesfeltet de siste 15-20 årene. Videre hevder han at coaching har et potensial til å bli en ny og anerkjent innovasjon.<sup>3</sup> Coaching har som de fleste nye teoretiske retninger innenfor ledelse, gitt løfter om positive effekter, men lover gjerne mer enn det kan holde. Det er også publisert mye litteratur uten særlig basis i forskning, og det kommer stadig

---

<sup>3</sup> [www.magma.no/coaching-og-jakten-paa-identitet](http://www.magma.no/coaching-og-jakten-paa-identitet)

flere nye teorier eller konsepter som gir seg ut for å være revolusjonerende og endelige.

### **Problemstilling**

På den bakgrunn har jeg valgt å gjøre en litteraturstudie av deler av forskningslitteraturen. Problemstillingen er som følger:

*Hva er coaching, hvordan begrunnes det, og er dets effekter dokumentert i forskningslitteraturen?*

Problemstillingen skal drøftes med bakgrunn i to teoretiske perspektiver, det instrumentelle eller rasjonelle perspektivet og det nyinstitusjonelle perspektivet. Mens man ut fra det instrumentelle perspektivet vil betrakte coaching som et effektivt verktøy for å imøtekomme et reelt problem, vil man ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet betrakte coaching som et motefenomen eller en trend i tiden som man må tilpasse seg for å fremstå som tidsriktig og moderne. Jeg kommer nærmere tilbake til hvordan perspektivene blir brukt i teoridelen.

### **Avhandlingens oppbygging**

Avhandlingen er delt inn i tre. Den første delen består av kapittel 1, der bakgrunn for tema og problemstilling presenteres. Del to består av kapittel 2, 3 og 4. Her blir teori, metode og empiri presentert og drøftet. I kapittel 2 redegjør jeg for mine valgte perspektiv og presenterer forventninger til funn ut fra perspektivene. Forventningene vil så danne grunnlaget for presentasjon og analyse av datamaterialet. I kapittel 3 drøftes så litteraturstudien som metode. Videre presenterer jeg spørsmålene jeg har formet til min ”feature map”.<sup>4</sup> I kapittel 4 blir artiklene som utgjør mitt datamateriale presentert. Her gis en oversikt over artiklene og jeg viser hvordan de er kategorisert med tanke på generalisering. Den tredje delen består av kapittel 5 som er analysekapittelet, og kapittel 6 som er avslutningskapitlet. I kapittel 6 gis en oppsummering av selve avhandlingen. Her oppsummeres funnene, før jeg avrunder med forslag til videre forskning.

---

<sup>4</sup> Feature map er et gjenkjennelseskart, begrepet vil bli nærmere belyst i kapittel 3.



## **DEL 2**

### **Kapittel 2: Et instrumentelt og et institusjonelt perspektiv**

#### **Innledning**

Til tross for at problemstillingen er utformet som et direkte spørsmål til den eksisterende forskningslitteraturen, vil det likevel være hensiktsmessig å forankre den i teori. Jeg vil starte med en begrunnelse hvorfor det er viktig å bruke teori også i en litteraturstudie. Deretter vil jeg redegjøre for de to perspektivene som jeg vil bruke for å forstå og tolke den utvalgte litteraturen. Videre vil jeg presentere noen forventninger til funn i forskningslitteraturen basert på de to perspektivene. Jeg avslutter så kapitlet med en tabell som gir en oversikt over hvordan de teoretiske antagelsene knyttes til funnene.

#### **Teori gir retning og oversikt**

I et litteraturreview kan en teoretisk forankring synes overflødig. Begrunnelsen for dette kan være at en går inn i andres forskning hvor det allerede ligger teori bak, og hvor en først og fremst skal gi en oppsummering av andres forskning. Likevel kan det være to viktige grunner til å forankre en litteraturstudie i teori. For det første tilbyr teorien et sett med begrep og kategorier. Dermed oppnås en bedre oversikt som bidrar til å forenkle analysen, og som kan være med på å heve beskrivelsen av litteraturen til et høyere presisjonsnivå. Den andre grunnen for en teoriforankring er at teorien tilbyr et systematisk sett forestillinger og sammenhenger mellom ulike fenomen. Dette bidrar til at det blir enklere å se sammenhengene i forskningslitteraturen.

Jeg vil bruke perspektivene som teoretiske knagger for å kategorisere forskningslitteraturen, og som hjelp til å utvikle mine antakelser om funn i denne. Videre kan perspektivene bidra til å teorifeste coachingbegrepet og hjelpe til å analysere hvordan forfatterne oppfatter coaching.

Forventningene som jeg utleder fra de teoretiske perspektivene danner grunnlaget for avhandlingens empirikapittel og analysekapittel. De vil også stå sentralt for

utformingen av redskap for å kartlegge litteraturen, et kart over trekk ved litteraturen eller “feature map” som er

*“...a method by which the content of many articles can be systematically analysed and recorded in a standardized format” (Hart 1998:145).*

Kartet vil bli presentert i kapittel 3.

## **Valg av teori**

Det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektiv representerer to ulike tilnærminger til institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter. De er blitt til langs skillelinjene mellom to orienteringer i samfunnsvitenskapen generelt, og organisasjonsteorien spesielt. Jeg har valgt disse to med bakgrunn i den store spennvidden det er mellom teoriene, og deres forskjellige tilnærming til min problemstilling (Røvik 1998:31). Perspektivene vil bli brukt som et teoretisk bakteppe som min utvalgte litteratur holdes opp mot og fortolkes i forhold til. Perspektivene oppfattes ofte som direkte motpoler til hverandre, samtidig som de kan henge sammen på komplekse måter.

Jeg vil bruke perspektivene til å identifisere og kategorisere mulige faktorer i litteraturen. Jeg forventer ikke at det kun er det instrumentelle perspektiv, eller bare det nyinstitusjonelle perspektiv alene som kan belyse min problemstilling. Ved å bruke to forskjellige perspektiv får en to utkikksposter, det vil si jeg kan se min problemstilling fra to ulike ståsteder. Teoriene jeg anvender vil dermed bidra til at jeg som forsker kan fange inn ulike observasjoner. Til sammen bidrar de dermed til en utvidet og bedre forståelse av mitt datamateriale:

*“Forståelse av data utvikles gjennom hele forskningsprosessen, og må sees i sammenheng med den forforståelse (som teorien bringer med seg, - min tilføyelse) forskeren bringer med seg inn i prosjektet. Tolkning og analyse kan ses som to sider av samme prosess, fordi vi ikke kan beskrive og kategorisere hendelsesforløp uten samtidig å tillegge hendelsene en mening (Thagaard 2002:33).*



Teoriene danner grunnlaget for forståelsen jeg utvikler i løpet av forskningsprosessen. De gir meg forskjellige retningslinjer og bidrar til å utlede ulike antagelser vedrørende min problemstilling. Perspektivene utstyres meg med forskjellige forventninger (utfyllende teorier) slik at materialet kan betraktes fra forskjellige ståsted. Dette kan bidra til en bedre og mer reflektert analyse av datamaterialet. Selv om teoriene kan oppfattes som motpoler, vil jeg anvende dem fordi de vil kunne supplere hverandre.

### **Det instrumentelle perspektivet**

Det instrumentelle perspektivet er utledet av den rasjonelle-instrumentelle tradisjon i organisasjonsteorien og har sine historiske røtter blant annet hos Weber, Taylor og Fayol. Eksempler er byråkratiteori, Scientific management og klassisk administrasjonsteori. Deres fellestrekk er at de fokuserer på allmenngyldige prinsipper om hvordan man kan styre en organisasjon gjennom formell struktur, spesialisering av organisasjonens medlemmer og koordinering.

*”... den rasjonalistisk funderte verktøylogikken har et så klart overtak at man kan snakke om et rasjonalistisk-instrumentelt hegemoni... Den etablerer roller, tilbyr et eget rasjonalisert språk, definerer arenaer og setter rammer for de fleste av samtidens diskurser om organisasjons- og ledelsesspørsmål” (Røvik 1998:40).*

I det instrumentelle perspektivet blir organisasjoner sett på som instrumenter for å oppnå klare og entydige mål som er satt av ledelsen og som styrer organisasjonen i en såkalt top-down logikk (Christensen 2004:30). Organisasjonens viktigste oppgave er å være et redskap for effektivitet, og dens legitimitet er basert på hvorvidt den er effektiv (Røvik 1998:32). Organisasjon er her et virkemiddel, ikke en verdi i seg selv. Derfor må og kan organisasjonen styres og utformes på alternative måter. Dette betyr at ledelsen har stor frihet til å designe ulike former, alt etter hvilke mål og behov de har (Røvik 1998:18).

Perspektivets hovedfokus er på organisasjonens tekniske omgivelser. De tekniske omgivelsene består av kunder, leverandører og andre som organisasjonen til enhver tid samarbeider med. Videre fokuserer de tekniske omgivelsene på en organisasjons output. Dette betyr at en organisasjon vil få oppslutning dersom den

makter å produsere produkter som omgivelsene anser som verdifulle. Innenfor dette perspektivet er organisasjoner et verktøy for effektivt frembringelse av varer eller tjenester som etterspørres i de tekniske omgivelsene. Effektiv produksjon muliggjøres gjennom koordinering av handlinger i organisasjonen. I dette perspektivet styres de underordnede gjennom formell struktur. Ved å ta i bruk de riktige verktøyene vil ledelsen kunne styre den menneskelige atferden i organisasjonen i den retning de ønsker.

*“Ut fra et instrumentelt syn på organisasjoner vil styring kunne skje dels ved utforming av organisasjonsstrukturen og forholdet til omgivelsene, og dels ved formålsrasjonelle handlinger innenfor disse rammene” (Christensen 2004:31).*

Formålsrasjonaliteten kan komme til uttrykk gjennom måten organisasjoner er utformet på, organisasjonens formelle struktur. Denne definerer hvordan ulike oppgaver skal utføres med tanke på å nå organisasjonens mål. Rasjonaliteten rundt måloppnåelse styrer altså ikke kun vurderinger av, men også hvordan organisasjonen bør se ut for å nå sine mål. Målene spesifiserer bl.a hvilke aktiviteter organisasjonen skal utføre, hva slags personell som tilsettes og hvordan ressurser internt skal fordeles (Scott 2003:34). Scott konstaterer videre at selve organisasjonsstrukturen kan være et verktøy for måloppnåelse og at strukturen kan omgjøres etter behov for forbedre ytelsen til organisasjonen. Dermed kan organisasjonen i seg selv være et redskap med den hensikt å oppnå mål som er viktige for organisasjon eller dens omgivelser.

Utformingen av formelle strukturer og roller innenfor organisasjon bygger på en antagelse om at aktørene handler på grunnlag av rasjonell kalkulasjon (Christensen og Lægredid 2002). Forutsetningen for å designe en effektiv og konkurransedyktig organisasjon er således at de formelle strukturene og rollebeskrivelsene er utformet slik at de legger til rette for at aktørenes atferd i størst mulig grad er i samsvar med organisasjonens overordnede målsetninger. Organisasjonsmedlemmene blir dermed deler for å holde hjulene i gang, og er ikke avgjørende faktorer da de kan erstattes dersom de ikke passer organisasjonen, noe som viser et klart fravær av personavhengighet.

I det instrumentelle perspektiv forutsettes det at organisasjonsmedlemmer er rasjonelle aktører. Dermed vil ikke organisasjonen passivt henge seg på de organisasjonsmoter som finnes i omgivelsene (Røvik 1998:34). Dette betyr ikke at organisasjonen unnlater å følge med på de trender eller organisasjonsmoter som eksisterer i omgivelsene, tvert imot. Det er en grunnleggende sterk tro på forandring og forbedring siden organisasjonens aktører er fornuftige og kunnskapsrike, har læringsvilje og læringsevne. Man vurderer derfor de forskjellige organisasjonsoppskrifter for å finne løsning på et problem. Her spiller tidslinjen en viktig rolle. I det instrumentelle perspektiv opplever organisasjonen først et problem, deretter søkes en løsning på problemet. Dette betyr at aktørene må ha en oversikt over de forskjellige organisasjonsoppskrifter, hva som skiller dem, virkningene av den enkelte organisasjonsoppskrift, dens effekter og konsekvenser. Oppskriftene blir evaluert i forhold til organisasjonens problem for så å bli implementert i organisasjonen dersom den blir ansett som det rette virkemiddelet. Dersom oppskriften skulle vise seg og ikke virke etter hensikten, blir de i første omgang forsøkt forbedret, dersom oppskriften fortsatt ikke virker som forventet vil den bli forkastet. Organisasjonsformer oppfattes som redskap for effektiv produksjon, og organisasjonsfaglig innsikt dreier seg blant annet om å ha oversikt over alternative former og deres virkninger (Røvik 1992:29-34).

Perspektivet er preget av generell utviklingsoptimisme og en sterk rasjonalistisk orientering. Den utviklingsoptimistiske forestillingen bygger på at kunnskapsgrunnlaget over tid stadig blir bedre og mer treffsikkert. Det blir stadig mer forskning og utviklingsarbeid innenfor organisasjon og ledelse, samt mer systematisert evaluering og læringsinnsats (Røvik 1998:31-35). Perspektivet er på mange måter et modernistisk inspirert perspektiv som krever at også organisasjoner må være endringsvillige for å kunne tilpasse seg omgivelser i stadig forandring.

Den grunnleggende idéen er at organisasjonene har formålsrasjonelle ledere som adopterer eller forkaster oppskrifter ut fra tilgjengelig erfaringsbasert kunnskap om hvordan oppskriften(verktøyet) har virket på praktisk problemløsning. Planmessig design betyr her at man holder seg orientert med hva som til enhver tid er tilgjengelig.

## **Det nyinstitusjonelle perspektivet**

Det nyinstitusjonelle perspektiv har sin bakgrunn i det institusjonelle, også kalt for det gammel-institusjonelle perspektivet. Fra å være et lukket perspektiv hvor søkelyset var rettet mot den enkelte organisasjon, dens særegenhet, identitet og egenverdi, ser vi på det nyinstitusjonelle som et åpent perspektiv. Med åpent perspektiv menes at ikke bare det indre liv i den enkelte organisasjon står i fokus, også omgivelsene er inkludert. Fokuset rettes mot hvordan kulturelle trekk i omgivelsene kan påvirke organisasjonene. Omgivelsene kan i varierende grad prege hvordan organisasjonen ser ut, hva den produserer og hvordan den fungerer. Siden organisasjonene trenger ressurser fra omgivelsene, er man avhengig av legitimitet og oppslutning fra sine omgivelser. Begrepet institusjonelle omgivelser viser til grunnleggende antakelser om hvordan organisasjonen bør organiseres, styres, koordineres og ledes (Jacobsen og Thorsvik 2002:196).

Det rasjonelle hegemoni har de siste årene sterkest blitt utfordret av ulike bidrag innen nyinstitusjonell teori (Røvik 1998:35). Grunnpremisset i det nyinstitusjonelle perspektivet er at:

*“Formelle organisasjoner befinner seg i institusjonelle omgivelser der de konfronteres med sosialt skapte normer og konvensjoner for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet”* (Røvik 1998:36).

I dette perspektivet er organisasjonen et samfunnsskapt fenomen i institusjonelle omgivelser. Virksomheter konfronteres med sosialt skapte normer for hvordan den enkelte organisasjon til enhver tid bør være utformet. Disse sosiale normene for god organisering oppfattes gjerne som ytre, objektive og gitte betingelser. Organisasjoner må forholde seg til slike normer for organisasjonsutforming og forsøke å inkorporere og reflektere dem utad selv om de ikke nødvendigvis gjør virksomheten mer effektiv (Christensen m.fl. 2004:66).

John Meyer og Brian Rowan sitt arbeid fra 1977 har fått en svært sentral rolle i nyinstitusjonell teori (Røvik 1992:19). De åpner for at rasjonelle symboler også kan være rasjonelle myter. En myte er en oppskrift som begeistrer og vekker oppmerksomhet, og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner.

Rasjonaliserte myter har to kjennetegn. For det første presenteres de gjerne som gode redskaper som organisasjoner kan bruke for effektiv måloppnåelse. Her blir de forskjellige virksomheter definert under samlebetegnelsen organisasjoner. Gjennom teorisering fremstilles oppskriften som generelle verktøy med uavgrenset virkeområde, det vil si et universalmiddel som kan brukes av alle typer virksomheter.<sup>5</sup> At myten er rasjonalisert betyr at det ved hjelp av vitenskapelig argumentasjon er skapt en overbevisning om at den er et effektivt virkemiddel for bestemte mål.

En rasjonalisert myte er dermed en ikke-vitenskapelig basert tro på at en organisasjonsoppskrift er begrunnet vitenskapelig og rasjonelt (Christensen m.fl 2004:67). Som et paradoks er det altså den sterke troen på vitenskap og rasjonalitet som er grunnlaget for utviklingen av det moderne organisasjonssamfunnets overtro, og som fører til myter (Røvik 1998:36-37). Det andre kjennetegnet på en rasjonalisert myte er at de institusjonaliseres, det vil si at det i en periode tas for gitt som de tidsriktige, effektive, moderne og naturlige måter å organisere på, at den er blitt selvfølgeliggjort (Christensen m.fl. 2004:67).

De sosialt skapte normene fører til at organisasjoner føler et press for å ta i bruk de oppskrifter som omgivelsene oppfatter som effektive og tidsriktige måter å organisere på. De vil føle et krav til organisering fra omgivelsene. Organisasjonene ønsker å vise endringsvilje, og ønsker å fremstå som en moderne og tidsriktig organisasjon.

Fra de institusjonelle omgivelser kommer også tidstypiske problemdefinisjoner. Dette er definisjoner som organisasjoner ofte aksepterer som gode beskrivelser av egen situasjon, dermed motiveres organisasjonene til å adoptere de tidstypiske løsningene.

Institusjonaliserte organisasjonsoppskrifter fremstår i dette perspektivet som meningsbærende symboler. Dette innebærer at organisasjonsoppskriftene har fått et meningsinnhold som er mer en bare et verktøy for effektiv problemløsning. De er rasjonaliserte symboler. Organisasjoner lever derfor ikke bare under en

---

<sup>5</sup> Teorisering handler om forenkling og generalisering av oppskriftene, og om av-materialisering og dekontekstualisering(Røvik, 1998:82-85).

effektivitetsnorm, men også under en konformitetsnorm (Røvik 1992:28). Dette innebærer at en må definere og finslipe organisasjonsoppskriftene til effektive redskaper for modernisering og effektivisering.

*”Påstanden er at vår tids populære organisasjonsoppskrifter har fått sin legitimitet og spredningskraft nettopp ved at de er blitt symboler på grunnleggende rasjonalistiske verdier i det moderne samfunnet, som fornuft, effektivitet, styring, demokrati og vitenskapelighet, og slik sett blitt assosiert med det kontinuerlige fremskrittet, dvs. bevegelsen fremover og oppover mot noe stadig bedre” (Røvik 1998:36).*

Spesielt oppskrifter som blir knyttet til fremragende eller suksessfulle organisasjoner antas å få stor spredningsevne.

Det nyinstitusjonelle fokus på å oppnå legitimitet i omgivelsene utfordrer det instrumentelle perspektivets forestilling om at endringer i organisasjoner kun skjer som rasjonelle løsninger på problemer eller som middel for måloppnåelse. Dette “avviket” fra rasjonelle løsninger kan føre til at det oppstår doble strukturer i organisasjonen, hva man sier og hva man gjør blir forskjellig (Brunsson 1989:4-8). Manglende samsvar mellom uttalt og reel praksis blir av Brunsson omtalt som “organisatorisk hykleri” (Brunsson 1989:27-31). En organisasjons legitimitet er avhengig av hvorvidt den makter å gjenspeile de til enhver tid gjeldende normer og verdier som eksisterer i dens omgivelser, det vil si gjennom å adoptere organisasjonsoppskrifter. Legitimitet blir umulig ut fra ren måloppnåelse. Organisasjoners strukturer, prosesser og ideologier må derfor være tilpasset de sterke normene i omgivelsene om hva som er rimelig, rettferdig, moderne og fremgangsrikt.

Mens det gammelinstitutionelle perspektivet på organisasjoner har som forutsetning at identiteten er unik, skjer det stikk motsatte i det nyinstitusjonelle perspektivet. Det er her press mot homogenitet. Et sentralt element i nyinstitusjonell teori er at organisasjoner blir stadig mer lik hverandre. Isomorfi mellom organisasjonen og kulturen i omgivelsene er her ofte en viktig faktor for overlevelse.<sup>6</sup> For å få legitimitet og dermed støtte fra bredere omgivelser bør

---

<sup>6</sup> Isomorfi vil si at to ting antar samme form (formlikhet).

organisasjoner ta i bruk de symboler som oppfattes som gode (Jacobsen og Thorsvik 2002:214).

Organisasjoner som ønsker legitimitet fra sine omgivelser må demonstrere at man lever opp til de fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig framskritt, fornyelse og rasjonalitet (Christensen m.fl. 2004:66). Dermed knyttes det nyinstitusjonelle perspektivet til det instrumentelle perspektivet og den rasjonelle tradisjon på en kompleks måte (Røvik 1998:36).

## **Forventninger**

Jeg har utledet forventninger til hver av de tre delene eller spørsmålene som problemstillingen består av. Det vil si både til spørsmålet hva coaching er, hvordan coaching begrunnes og om effektene av coaching er dokumentert i forskningslitteraturen.

Med bakgrunn i det instrumentelle perspektivet forventer jeg at de ulike forfatterne definerer begrepet coaching og at de har en klar og entydig definisjon av begrepet. Videre forventer jeg at de kan vise til entydige funn om hvilke organisatoriske eller ledermessige problemer coaching er egnet for å løse, samt at litteraturen kan vise til dokumenterte effekter som bekrefter at coaching fungerer som problemløser eller redskap for å løse bestemte problemer. Dette betyr at det kan vises til at beslutningen om å innføre coaching er tatt på bakgrunn av manglende markedsposisjon, konkurransedyktighet eller press på utvikling og læring for å bedre organisasjonens resultat, samt til ”... etterprøvde og veldokumenterte resultater – helst fra en stor gruppe brukere” som er avgjørende for en oppskrifts omdømme og spredningsevne (Røvik 1998:47). Dermed forventer jeg at forskningslitteraturen vil være opptatt av effektmålinger og evalueringer som vil vise at konseptet virker etter hensikten, og peke på eventuelle svakheter som kan korrigeres. Videre en generell holdning til at konseptet virker dersom det implementeres på riktig måte. Jeg forventer dermed mye dokumentasjon av effekter i virksomheter som allerede har tatt konseptet i bruk. Litteraturen forventes også å behandle hvordan coaching tas i bruk, og hvordan man skal gå frem når konseptet skal implementeres. I den forbindelse har man kommet frem til en riktig måte å gjøre det på.

Med bakgrunn i det nyinstitusjonelle perspektiv forventer jeg en annen tilnærming. Her forventes ingen klar og entydig definisjon av coaching.

Dette betyr igjen at coaching kan operere under forskjellige betegnelser, som for eksempel mentoring og rådgivning. Da fokuset ligger på organisasjonens omgivelser i dette perspektivet, forventer jeg at definisjoner på coaching vil vise til sosiale normer og verdier i samfunnet. Videre vil jeg forvente at coaching fremstilles som redskap for å løse et mangfold av problemer. Konseptet er med andre ord et universalmiddel som virker mot det meste. Samtidig forventer jeg at med coaching følger også et bestemt problem. Når det gjelder begrunnelsene forventer jeg at de kan spores tilbake til organisasjoner som oppfattes som særlig suksessrike, som har fått en forbildestatus eller som den ”rette og ansvarlige løsning” på dagens problemer. Når det gjelder effekter forventer jeg for det første at disse er lite utforsket og for det andre at i den grad de er utforsket så har coaching vist seg å ha få eller ingen konsistente effekter. Fra et nyinstitusjonelt perspektiv forventer jeg dermed å finne at coaching ikke er gjort til omfattende empiriske studier. Da løsningen i dette perspektivet kommer før problemet, det vil si en etter-rasjonalisering, kan forklaringen på å anvende konseptet være løsrevet fra de virkelige årsaker og funksjoner. Fra forskningslitteraturen kan det dermed ikke forventes at det er funnet effektivitetsmessige virkninger av coaching. Med andre ord forventes dokumentasjon i form av argumentasjon, og kanskje anekdotiske bevis, ikke i form av vitenskapelige dokumenterte effekter. Dersom det over tid blir et stort antall studier som viser at organisasjoner opplever utilsiktede(uønskede) eller lite effekter av coaching, vil coaching som institusjonalisert organisasjonsoppskrift opphøre, og vi vil se at forskningslitteraturen går fra å rose konseptet til å innta en mer kritisk holdning.

## **Oppsummering**

I dette kapittelet har jeg gitt en begrunnelse for hvorfor jeg ser det som viktig og også forankre en litteraturstudie i teori. Videre har jeg gjort rede for teoriene som brukes, og hvorfor det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet er valgt. Jeg har belyst hvordan mitt valg av teorier har metodologiske konsekvenser for spørsmål som stilles i min empiri. De teorier jeg har brukt, vil ligge som et bakteppe for både metode, empiri og analysekapittelet.



Ut fra mine to perspektiv har jeg utledet et sett med teoretiske antagelser til funn i forskningslitteraturen. Dette blir da mine teoretisk forventede svar på problemstillingen. Perspektivene vil fungere som teoretiske knagger, eller som hjelp til å kategorisere og systematisere empirien. Dermed blir perspektivene et redskap for å tolke litteraturen i lys av de forventninger som er fremsatt tidligere i kapittelet. Dette betyr at min analyse vil være basert på hvordan de utvalgte artiklene er studert og hvordan deres argumentasjon kan plasseres inn i det teoretiske rammeverket som jeg har lagt til grunn. Tabellen nedenfor oppsummerer forventningene.

### En forenklet oversikt over forventningene

	<b>Det instrumentelle perspektivet</b>	<b>Det nyinstitusjonelle Perspektivet</b>
<b>Hva er coaching?</b>	Coaching har en klar og entydig definisjon.	Coaching har ingen klar og entydig definisjon. Det brukes mange ulike begreper om det samme konseptet.
<b>Hvordan begrunnes coaching?</b>	<p>Coaching er løsningen på ett bestemt problem som går igjen i litteraturen.</p> <p>Det er med andre ord en tett kopling mellom visjoner, mål, tiltak, iverksetting og effekter.</p> <p>Coaching er et velutprøvd konsept, dvs konseptet er prøvd ut i praksis og kan dermed vise til etterprøvde, dokumenterte resultater fra andre organisasjoner</p> <p>Coaching har sin status ved at en stor gruppe brukere kan vise til positive resultater.</p>	<p>Coaching er svaret mange ulike problemer. Coaching begrunnes ikke som en løsning på et problem, men som positivt i seg selv.</p> <p>Med coaching som løsning følger også en problemdefinisjon. Coaching blir innført i organisasjonen som løsning på en presentert problembeskrivelse.</p> <p>Coaching begrunnes ved å vise til organisasjoner som anses som særlig fremgangsrike.</p>

<p><b>Er coachingens effekter dokumentert?</b></p>	<p>Det finnes en omfattende dokumentasjon, gjennom empiriske studier, på de positive effektene av coaching. Forskningslitteraturen har lagt vekt på effektmålinger og evalueringer for å vise at konseptet virker etter hensikten og peke på eventuelle svakheter som kan korrigeres.</p> <p>I de organisasjoner man har lyktes har ledelsen vært sterkt involvert i hele prosessen med å innføre coaching.</p>	<p>Det finnes ikke en omfattende empirisk forskningslitteratur som dokumenterer effekter av coaching. I beste fall er det snakk om enkeltcase av vellykkede organisasjoner</p>
--	---	--

## **Kapittel 3: Metode**

### **Innledning**

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for mitt valg av metode. Foruten å begrunne metodevalget, vil jeg vise i hvilken grad og hvordan metoden bidrar til å løse mine forskningsspørsmål. Jeg vil redegjøre for hvilke data som er samlet inn, og hvordan innsamlingen har foregått. Deretter vil jeg gjøre rede for hvilke utvalgs-kriterier som ligger til grunn, og hvilke utfordringer jeg har møtt underveis. Det argumenteres for hvordan oppgavens validitet og reliabilitet er ivaretatt, og utfordringer forbundet med dette. Videre vil styrker og svakheter ved en litteraturstudie bli behandlet og tiltak som er gjort for å kvalitetssikre oppgaven best mulig. Til slutt vil jeg gi en oversikt av spørsmålene i min ”feature map”, hvor jeg grovt gjennomgår den første delen.

### **Valg av metode**

Da jeg startet på avhandlingen, var utgangspunktet mitt en casestudie. Min idé var å intervju forskjellige coacher og organisasjoners ledelse. Etersom tiden gikk og jeg kom i kontakt med forskjellige coacher, innså jeg at resultatet for avhandlingen i for stor grad ville bli formet av hvem det var jeg intervjuet.

Da jeg hadde fått lest mer om coaching og fått råd fra min veileder, fremstod litteraturstudie som et hensiktsmessig metodevalg. Morten E. Berg som det tidligere er henvist til, peker ofte på den positive internasjonale forskningen om coaching. Jeg bestemte meg for å gå inn i forskningslitteraturen og gjennomføre en litteraturstudie. Bakgrunnen for dette valget er at metoden tillater meg en bred problemstilling og omfattende forskningsspørsmål. Ved å velge litteraturstudie kan en få innsikt gjennom relevant litteratur, uten selv å bruke tid på å samle inn store mengder empirisk data. Dersom jeg hadde valgt et case-design, som var min idé fra starten av, ville tid og ressurser i stor grad avgrense problemstillingen. Det ville avdekke hvordan en liten gruppe oppfattet coaching og gi begrenset mulighet til å generalisere eventuelle funn. Fordelen med litteraturstudiet er at en får fram gjennomgående temaer i allerede etablerte studier. Litteraturen jeg velger å bruke blir da min empiri.

## En litteraturstudie

En litteraturstudie innebærer å systematisk søke, kritisk granske, og sammenfatte litteratur innenfor et emne eller et problemområde. Litteraturstudien bør fokusere på forskning innenfor et valgt område, men det finns ingen regler for hvor stort antall studier, eller hvor mange artikler som bør ligge bak. Det beste ville være om jeg maktet å inkludere all relevant forskning om coaching, noe som både praktisk og økonomisk er umulig. Jeg vil benytte boken “Doing a Literature Review – Releasing the Social Science Research Imagination” av Chris Hart(2009) som veileder gjennom metoden. Hart definerer litteratur review som:

*“The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed”* (Hart 2009:13).

Hart argumenterer med at en litteraturgjennomgang er viktig da du som forsker får mulighet til å studere hva tidligere forskning har bidratt med innenfor feltet. Dette gir innblikk i et stort kunnskapsbasseng (Hart 1998:27). Dermed får forskeren mulighet til å tilegne seg en bred kunnskap på et område, og muligheten til å avdekke eventuelle hull i tidligere forskning.

En litteraturstudie kan anvendes på to måter. Den kan for det første brukes i forkant av en studie for å få oversikt over foreliggende litteratur om temaet. Dermed blir reviewen et verktøy for kartlegging av tidligere forskning på området. Den andre måten er å finne ut hva litteraturen sier om et spesifikt tema, slik jeg vil gjøre i denne avhandlingen. Metoden skal gi svar på hva forskningslitteraturen sier om temaet coaching, basert på mine forskningsspørsmål.

Litteraturstudien gir meg mulighet til å fordype meg i store mengder litteratur på relativt kort tid. Jeg kan utlede tendenser og se etter sammenhenger i den utvalgte litteraturen. Litteraturen kartlegges med det formål at den skal besvare mine

forhåndsdefinerte forskningsspørsmål. Litteraturen vil bli min informasjonskilde på samme måte som respondenten er informasjonskilde ved intervjuer.

### **Kvalitetskrav i litteraturstudien**

For at ikke litteraturstudien kun skal bli en tynn beskrivelse av den litteraturen som er gjennomgått, anbefaler Hart følgende følgende kvalitetskrav:

*”Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis...”* (Hart 1998:1).

Dette betyr at avhandlingen bør ha en tilstrekkelig bredde og dybde, den bør være kortfattet og ha en sammenhengende logikk. En effektiv analyse betyr at datamaterialet behandles fra forskjellige vinkler for å gi en god syntese. For å oppfylle disse kravene har jeg gjort følgende tiltak: For det første legges et relativt stort antall artikler til grunn for å sikre nødvendig bredde og dybde. Videre har jeg utledet et sett teoribaserte antagelser basert på det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet. Som et tredje tiltak har jeg utformet en “feature map”, et gjenkjennelseskart, for å kunne kategorisere de aspektene ved litteraturen jeg ønsker å analysere. Dermed kan jeg identifisere sammenhenger, motsetninger og eventuelle hull i mitt litteraturutvalg. Jeg vil kunne oppsummere eventuelle likheter/ulikheter på tvers av studier som omhandler samme evne. Tilsammen vil dette danne grunnlaget for en effektiv analyse av datamaterialet.

### **Tiltak for å oppfylle kvalitetskravene**

I kapittel 2 utledet jeg et sett teoribaserte antagelser gjennom det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektiv. I lys av perspektivene presenterte jeg forventninger jeg har til funn i forskningslitteraturen vedrørende mine forskningsspørsmål. Ved å bruke de to perspektivene oppnår jeg holdepunkter og alternative innfallsvinkler for å forstå konseptet.

For å sikre nødvendig bredde og dybde har jeg lagt et stort antall artikler til grunn. Det er publisert mye om coaching, men som kvalitetssikring er det søkt etter artikler som er publisert i tunge internasjonale tidsskrift hvor artiklene blir

fagfelleverdert, det vil si at det ligger en kvalitetssikring bak. For å sikre den faglige tyngden og kvaliteten av utvalget har jeg valgt søk på ProQuest, Google scholar og Jstor. Her har jeg i mine søk vektlagt de forskjellige tidsskriftenes Impact Factor og forfatternes h-indeks<sup>7</sup>.

For å være så tydelig som mulig har jeg utarbeidet et kart, eller en “feature map” som Hart kaller det<sup>8</sup>, etter hvilken informasjon fra litteraturen som trengs for å besvare problemstillingen. Et slikt kart gjør det enklere å systematisere datamaterialet. Det blir et kartleggingsverktøy for å kategorisere informasjonen i artiklene, basert på min problemstilling og mine teoretiske antagelser. Ved å bruke kartet kan jeg kategorisere de aspektene ved litteraturen som skal analyseres, samt identifisere sammenhenger, motsetninger og hull i mitt litteraturvalg. Dette skal kunne gi grunnlag for en effektiv analyse av datamaterialet.

### **Utvalgskriterier**

Det er skrevet tusenvis av artikler om coaching. Et enkelt søk i google scholar på “coaching” gir 402.000 treff. For meg har det vært en utfordring å navigere i jungelen av artikler. Jeg har derfor brukt svært mye tid på å utforme kriterier for utvelgelse av litteratur. Tanken bak mine kriterier var at de skal oppfylle kravene til Hart, dvs sikre en faglig tyngde, bredde og dybde. Utvalgskriteriene er tett koplet opp mot oppgavens problemstilling. På et overordnet nivå er artiklene som brukes valgt ut som følge av deres faglige relevans for min problemstilling, det vil si at de gir svar på mine forskningsspørsmål.

Det første inkluderingskravet er coaching i organisasjoner. Dette for å belyse dens status som organisasjonsoppskrift. Dette betyr at jeg ekskluderer arbeider om f.eks personlig coaching, livscoaching og sportscoaching. Videre vil jeg se på coaching som konsept og går dermed ikke inn i selve coachingsprosessen.

For å sikre den faglige dybden i studien startet jeg med å lese om temaet coaching, samtidig med systematiske søk gjennom referanselister for å finne fremtredende artikler og bøker. Det kan gi oversikt over feltet og en forståelse av coaching-

---

<sup>7</sup> Begrepene Impact Factor og h-index vil forklares og behandles senere i kapittelet.

<sup>8</sup> Velger å bruke begrepet kart videre i oppgaven istedenfor Harts engelske begrep feature map

konseptet. Etter hvert merket jeg meg en del forfattere og artikler som gikk igjen. Det andre inkluderingskravet er forskningsbaserte artikler fra internasjonale tidsskrift. En nyttig indikator for hva som kan sies å være kjernelitteraturen innen et felt er referansefrekvensen.

For artiklene som gikk igjen ble antall siteringer de hadde i *Social Sciences Citation Index* undersøkt. Artiklene med høy referansegrad og som belyste min problemstilling ble da inkludert som en tredje inkluderingsfaktor. Særlig tre forfattere ble mye referert til ; Richard R. Kilburg, Anthony M. Grant og Michael J. Cavanagh. De to sistnevnte kunne jeg dessverre ikke inkludere i min empiri da deres artikler ikke svarte på min problemstilling. Deres publikasjoner ga meg likevel forståelse av konseptet da de trakk opp de historiske linjene til coaching og presenterte tidligere forskning på coachingfeltet. Referanselistene deres er hyppig brukt og bidrog til flere artikler i min empiri. Det overordnede kravet til artiklens innhold er som sagt at de skal kunne svare på min problemstilling. Jeg forventer ikke at samtlige artikler skal gi utfyllende svar på alle tre delspørsmålene mine, men artiklene skal i sum skal kunne besvare mine spørsmål.

For å sikre bredde i mitt utvalg ble det søkt i lagt til Google Scholar, Proquest og Jstor. Dette er faglige søkemotorer som har en høy dekningsgrad av faglige artikler i sine databaser. På bakgrunn av delvis overlappende forbindelse mellom de ulike databasene ga de ofte et tilnærmet likt søkeresultat. Søkene ble gjort på engelsk. Det var en utfordring og finne de riktige søkeordene fordi det brukes ulik terminologi for samme fenomen. Jeg gikk inn i kategoriene Business og Management, og søkte med forskjellige søkeord, for dermed å fange bredt i forskningslitteraturen. Nedenfor er et utvalg over de mest treffende søkeordene.

- “business coaching” outcome, effects, evidence
- “executive coaching” outcome, effects, evidence
- “management coaching” outcome, effects, evidence
- Coaching, leadership, organizations, outcome, effects, evidence

Søkene ovenfor ga meg et høyt antall artikler. I flere tilfeller var resultatene overlappende, dvs jeg fikk samme artikler opp ved de ulike søkeordene. Dette gir en god pekepinn på at mine søk traff i forhold til tema. Ved gjennomgang av artiklenes oppsummering ble noen av artiklene forkastet. De artiklene som svarte best min problemstilling ble så valgt ut til grundigere vurdering. Disse artiklene ble så sjekket i ISI Web of knowledge<sup>9</sup> og Scopus<sup>10</sup>.

ISI Web of Knowledge er en database som tilhører Institute of Science Information, nå en del av informasjonsbyrået Thomas Reuters. Denne databasen inneholder over 8 000 fagfelleverderte titler og ca 11 000 tidsskrifter. Jeg benyttet denne databasen til spesielt for å veie de forskjellige tidsskriftene som artiklene var publisert i. Dette ble gjort ved å se på tidsskriftenes *Impact Factor*. Impact Factor er et mål på hvor hyppig en gjennomsnittlig artikkel blir sitert i løpet av en bestemt tidsperiode. Jo flere ganger det er referert til tidsskriftet, jo høyere blir tidsskriftets Impact Factor. Dermed fungerer Impact Factor som et kvantitativt verktøy for å rangere tidsskrift. Vi finner de forskjellige tidsskrifters Impact Factor i *Journal Citation Report* som årlig oppgir tidsskriftenes Impact Factor.

For å finne et tidsskrifts Impact Factor for 2004 benyttes følgende formel<sup>11</sup>:

$$\frac{(\text{antall siteringer i 2003}) + (\text{antall siteringer i 2002})}{(\text{antall publiserte artikler i 2003}) + (\text{antall publiserte artikler i 2002})} \\ = \text{Impact Factor for 2004}$$

Med andre ord handler det om antall siteringer for et tidsskrift i løpet av en toårsperiode dividert med antall publiserte artikler i samme periode. Dersom et tidsskrift har en Impact Factor på 2,5 i 2004, vil det si at gjennomsnittsartikkelen i dette tidsskriftet er sitert ca 2-3 ganger i løpet av 2004. Dette betyr at når Journal of Management (som et av tidsskriftene jeg har brukt) har en Impact Factor på 6.35 i perioden 2004-2008, så har en gjennomsnittsartikkel i dette tidsskriftet blitt henvist 6-7 ganger i året over denne femårsperioden.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> [www.isiknowledge.com](http://www.isiknowledge.com)

<sup>10</sup> [www.scopus.com](http://www.scopus.com)

<sup>11</sup> Formel hentet fra [www.sokogskriv.no](http://www.sokogskriv.no)

<sup>12</sup> Tall hentet fra Social Science Citation index via *JCR Web of Science* – [www.thomsonreuters.com](http://www.thomsonreuters.com)



Elsevier er en stor forelegger av akademisk og faglig litteratur. Det er Elsevier som har databasen Scopus. I denne databasen finner vi over 15 000 fagfelleverderte titler fra ca 5000 forleggere. Databasen ble benyttet til å se på forfatterens *h-indeks*. Denne indeksen er et alternativt mål for å beregne forskerens innflytelse og produktivitet (Hirsch 2005). Dersom en forfatter har en h-indeks på 15 vil det si at minst 15 av hans/hennes publikasjoner er sitert minst 15 ganger. Den tar utgangspunkt i antall publikasjoner og dens siteringer, men den neglisjerer dokumenter med uforholdsmessige mange eller få siteringer.

I tillegg har jeg valgt å inkludere en studie fra Norge. Dette begrunnes med at det meste av litteraturen i mitt utvalg kommer fra USA. Studien er publisert i et internasjonalt tidsskrift, men dette har ikke den høyeste rangeringen på Impact Factor. Forfatteren ligger også med en lav h-indeks, og artikkelen har kun 5 siteringer. Artikkelen inkluderes likevel for å se om resultat og vektlegging er de samme i en norsk kontekst. Forfatter Moten E Berg gir en god forklaring av metodebruk og hvilken kontekst den studerte organisasjonen befinner seg i.

### **Referansefrekvens**

Jeg har lagt stor vekt på referansefrekvensen artiklene som benyttes. Det er viktig å merke seg at Impact Factor (IF) er et kvantitativt mål på tidsskriftets betydning eller innflytelse innenfor sitt fagfelt, og ikke et mål for den enkelte artikkel, kun tidsskriftets tyngde i sin helhet. Dersom et tidsskrifts IF er 2,5 vil dette si at gjennomsnittsartikkelen er sitert 2,5 ganger i løpet av et år. Det betyr ikke at min utvalgte artikkel i dette tidsskriftet er sitert 2,5 ganger. Artikkelen behøver faktisk ikke være sitert til i det hele tatt da andre artikler i samme tidsskrift kan trekke opp IF. Den enkeltes artikkels grad av referanser tillegges også vekt for å sikre gyldigheten innenfor fagfeltet. Jeg har derfor sett på referansehyppigheten til både forfattere, artikler og tidsskrift. Ingen databaser makter å spore opp alle siteringer. For å få et mest mulig helhetlig bilde av referansefrekvens søkemotorene ISI web of Knowledge, Proquest og Google Scholar. Til sammen vil de gi en indikasjon på antall referanser i litteraturen.

## **Kvalitetssikring av oppgaven**

Etter å ha lest artiklene og fylt ut kartet, ble artiklene lagt til side. Etter en stund ble de så lest på nytt. Det beste ville vært om to personer kunne gjennomgå og diskutere artiklene, men da jeg er alene om oppgaven ble dette løsningen.

Videre anbefaler ISI web of knowledge at dersom Impact Factor blir lagt til grunn for den enkelte artikkel, bør fagfellevurderinger også vektlegges fordi IF ikke sier noe om kvaliteten til den enkelte artikkel. Spesielt for mitt tredje spørsmål om dokumenterte effekter av coaching har jeg søkt etter fagfellevurderinger. Mange peer review er gjennomgått og det ga meg flere verdifulle kommentarer, spesielt når det gjelder metodene som anvendes i artiklene. Sterke og svake sider ved artiklene ble her godt belyst.

Etter å ha foretatt utvalget på denne måten, ble Andreas Engen Willersrud kontaktet. Han har mye kunnskap om litteraturstudie som metode. Som en siste kvalitetssikring av utvalget gjennomgikk vi min fremgangsmåte, og vurderte om noe var overflødig eller om noe var utelatt.

## **Utfordringer forbundet med datainnhenting**

Ideelt sett bør en ha mange artikler, høy impact factor på tidsskriftene som anvendes og høy referansefrekvens på artiklene, for å sikre bredde, tyngde og kvalitet i utvalget. Men hvor går grensen for mange artikler eller høy grad på impact factor-skalaen, og hvor mange siteringer skal det ligge til grunn for å oppnå en høy referansefrekvens? Dette blir i stor grad skjønnsmessige vurderinger, og noe jeg fant svært utfordrende.

De artiklene som var ranget høyt på IF-listen hadde ikke coaching som hovedtema. De berørte dermed i liten grad mine forskningsspørsmål. Spesielt lite er det å finne av forskning på coaching som omhandler resultater. Derfor blir løsningen her et utvalg av coachinglitteraturen som dekker min problemstilling, med høyest mulig IF blant disse arbeidene.

Når det gjelder forfatterens h-indeks, er det også store variasjoner. Jeg har brukt svært mye tid på å sikre at utvalget mitt skal være solid. En litteraturstudie kan ikke bli bedre enn kvaliteten av datamaterialet det bygger på. Jeg har derfor søkt etter artikler som skulle ligge i det øverste sjiktet. Basert på mine referansesøk, ser vi at coaching ikke er å finne her. I de fleste artikler konkluderer forfatterne med at coaching er en ny gren, og at forskning på coaching er i sin spede barndom. Videre presenteres nye forslag til hva som bør gjøres fremover, og hva som bør forskes på. Her ser vi en tendens til at de samme forslag går igjen. De forslag som kommer opp fra forfattere i dag ble også presentert i 1996.

### **Validitet og reliabilitet**

Med reliabilitet menes det at man ved gjentatte målinger med samme måleinstrument vil oppnå det samme resultat. Med validitet menes at man faktisk måler det som skal måles. Skal man oppnå en høy validitet må det ligge en høy reliabilitet til grunn, det vil si høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal m.fl. 2001:166). Reliabilitet er dermed et mål for hvor pålitelige mine datakilder er. For å sikre oppgavens validitet og reliabilitet har jeg forsøkt å strukturere oppgaven på en slik måte at studien blir så etterprøvable som mulig. Jeg har derfor redegjort for mine innsamlingskriterier. Videre er litteraturutvalget mitt primært samlet inn ved hjelp av referansesjekk og avgrensede søk hvor søkeord og søkemotorer er oppgitt. Jeg har prøvd å ivareta en høy Impact Factor (IF), gjennomgått forfatterens h-indeks, plukket ut artikler som det ofte blir referert til og gjennomgått referansegrad til hver artikkel.

Ved å bruke litteraturstudie unngår en påvirkning av datamaterialet som kan oppstå ved innsamling av data, for eksempel under intervju, observasjon osv. Dermed blir metoden i seg selv en sikring for avhandlingens reliabilitet. Samtidig er det viktig med bevissthet om at egne fordommer og interessefelt kan være med å påvirke egen tolkning av litteraturen.

Da en litteraturstudie ikke kan være bedre enn kvaliteten på det materialet som ligger bak studien, ble flere av artiklene som fra starten av var med i utvalget ble utelukket. Dette fordi metodebeskrivelsen var så å si fraværende. Et av kjennetegnene ved god forskning er at materialet skal virke troverdig og at andre i

ettertid skal kunne etterprøve studien. Når opplysningene om metoden i mitt bakgrunnsmateriale manglet, ville dette føre til at også min oppgave ville være mangelfull. Dermed ble det et krav at metoden skal fremgå i de arbeider som inkluderes. I tillegg manglet flere studier en beskrivelse av formålet med studien. Dersom jeg ikke maktet å fange dette opp i artikkelen ble den også utelukket i mitt materiale. Beskrivelsen av formålet i en studie belyser hva forskeren vil se etter i sin undersøkelse, og dermed også hva som mest sannsynligvis kunne blitt oversett. Av hensyn til en studies troverdighet bør formålet klargjøres. Jeg har ikke mulighet for å kontrollere eventuelle feil i disse studienes innsamlingsprosess, men legger til grunn at de internasjonalt anerkjente tidsskrift selv har kvalitetssystem som fanger opp eventuelle metodiske feil. Dermed anser jeg artikler fra disse tidsskriftene som pålitelige kilder.

## **Kartet**

Som sagt er en “feature map” et verktøy for å kartlegge litteraturen. Kartet lages etter den informasjon jeg som forsker trenger for å besvare den spesifikke problemstillingen, og blir dermed nærmest min ”intervjuguide” for litteraturen. Mitt kart skal hjelpe meg til å trekke ut relevant data og presentere dette på en tydelig og strukturert måte.

Kartet inneholder 37 spørsmål. Det er delt i tre deler. Den første delen har et fokus på publikasjonens kjennetegn. Den andre delen klargjør hvilke organisasjoner som studeres. Den tredje og siste delen omhandler litteraturens svar på min problemstilling. Jeg vil presentere gjenkjennelseskartet del for del. (En samlet oversikt er gitt i appendix bak i avhandlingen).

## **Inndeling av spørsmålene i kartet**

### **Spørsmål 1-9: Bakgrunnsinformasjon om de utvalgte publikasjoner.**

For avhandlingens generaliserbarhet er det viktig å kartlegge den enkelte publikasjons kjennetegn. Dersom oppgaven skulle inneholde for gamle data ville det være en grunn til å tvile på dens gyldighet. Videre kan det tenkes at selve

tidspunktet for utgivelse av publikasjonen kan gi opplysninger om hva som ble vektlagt i denne perioden.

Da jeg arbeider med sekundærdata er det viktig å legge merke til metoden som ligger bak publikasjonen, spesielt med hensyn til generalisering. Informasjonen i de utvalgte publikasjoner danner grunnlaget for min analyse. Derfor er det viktig å klargjøre hvordan innsamlingen av data har foregått. Jeg vil belyse dette nærmere i neste kapittel.

### **Spørsmål 10-16: Kjennetegn ved organisasjonene**

Under disse spørsmålene er jeg ute etter organisasjonskonteksten. Hva kjennetegner de organisasjoner som er undersøkt? Er det spesielle bransjer som blir representert, eventuelt utelukket? Hvilke organisasjoner er forskningslitteraturen opptatt av? Ofte blir konteksten oversett på en slik måte at man skulle tro at en bedrift i Finnmark hadde like forhold og samme forutsetninger som et konsern midt i New York City.

Det særlig to (viktige) grunner til at konteksten vektlegges. Den første er at det gir innblikk i de fellestrekk og ulikheter ved organisasjoner som anvender coaching. Den andre grunnen gjelder avhandlingens generaliserbarhet. Dersom de resultat som kommer frem under studien baserer seg for mye på enkelte bransjer, eller spesielle typer av organisasjoner, vil dette få konsekvenser for muligheten til å overføre resultatene til andre organisasjoner.

### **Spørsmål 17-37: Spørsmål til litteraturen for å besvare min problemstilling**

Spørsmål 17-20 skal kunne svare for delspørsmål 1: Hva er coaching?

Spørsmål 21-35 går på det neste forskningsspørsmålet, konseptets begrunnelse.

Spørsmål 36-40 skal bidra med informasjon angående konseptets dokumentasjon. Både de tilsiktede og de utilsiktede effekter noteres. Med tilsiktede effekter menes de forventede virkninger av coaching, det vil si coachingens mål. Med de utilsiktede effekter menes effekter som ble med "på lasset" som følge av at konseptet ble tatt i bruk, og som ikke var forventet. Dette kan være både positive og negative effekter. Videre var jeg interessert i om det ble gjort tiltak på forhånd

for å unngå noen typer effekter. Grunnen til at disse opplysningene var interessante, var at jeg ønsket informasjon angående forventninger, hva som var ønsket/ikke ønsket av konseptet. Deretter ble de oppnådde effekter i undersøkelsene notert, for så å bli stilt opp mot forventningene. Dersom det er et gap mellom forventede effekter og oppnådde effekter, blir da justeringer foreslått?

### **Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg gjort rede for den metodiske tilnærmingen i avhandlingen. Jeg har argumentert for litteraturstudie som metode for min problemstilling, metodens fordeler og hvordan metoden bidrar til å løse mine spørsmål. Videre har jeg redegjort for utvalgsriterier og hvordan datainnsamlingen har foregått. Jeg har også belyst utfordringer forbundet med å kutte ned på utvalget, og hvordan og hensynet til oppgavens validitet og reliabilitet ivaretas. Til slutt ga jeg en grov presentasjon av kartet som jeg har anvendt.

## Kapittel 4: Artikkelloversikt og funn

### Innledning

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de utvalgte artiklene som er med. Først blir samtlige artikler listet opp med forfatter, årstall for publikasjon, artikkelens tittel, publikasjonsmedium, samt forfatterens formål med artikkelen. Utvalgets tyngde i forskningslitteraturen vil også bli tatt opp til diskusjon. Deretter vil jeg gjennomgå hvilke utvalgskriterier som ligger til grunn for coach og coachee i artiklene. Videre vil de forskjellige organisasjoner bli kategorisert med hensyn til bransje, sektor, størrelse og operasjonsområde for deretter å diskutere dette opp mot oppgavens generaliserbarhet. I den siste delen av kapittelet gis en nærmere presentasjon av to artikler. Den ene artikkelen *Toward a Conceptual understanding and definition of Executive Coaching* er valgt ut fordi denne tidlige definisjonen av executive coaching er den som oftest går igjen i artiklene, i tillegg bidrar forfatteren til en god forståelse av konseptet. Den andre artikkelen *Behind Closed Doors: What really Happens in Executive Coaching* er utvalgt til en grundigere gjennomgang av flere grunner. Det er denne artikkelen som er sitert mest i utvalget, den bidrar med å belyse alle tre forskningsspørsmålene og er representativ for hvordan coaching fremstilles. Kapittelet avslutter med en oversikt for hvilke artikler som bidrar med svar til de ulike forskningsspørsmål. Noen svarer til et, mens andre kan bidra med opplysninger angående alle tre forskningsspørsmål.

### Litteraturoversikt

Litteraturutvalget mitt består av 16 internasjonale forskningsartikler. Tabellen nedenfor gir en oversikt av artiklene presentert i alfabetisk rekkefølge.

Forfatter	Tittel	Tidsskrift	Formål
Berg, Morten E. & Karlsen Jan T. (2007)	Mental Models in Project Management Coaching	Engineering Management Journal	Vil belyse hva coaching er, når coaching kan anvendes, forskjellige typer coaching, coachingsprosessen og coachens rolle.
Clegg, Stewart R. & Rhodes, Carl & Kornberger, Martin (2007)	Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries	Organization Studies	Undersøker hvordan organisasjoner former sin identitet i den voksende coachingsindustrien

Feldman, Daniel C. & Lankau, Melenie J. (2005)	Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research	Journal of Management	Teoriutvikling og peke ut retning for fremtidig forskning på coaching. Av spesiell interesse å lete etter en definisjon og se hva som skiller ledelses-coaching fra andre konsept.
Hall, Douglas T., Otazo, Karen L., & Hollenbeck, George P. (1999)	Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching?	Organizational Dynamics	Vil belyse hvorfor både coachen og den som skal coaches trenger å sette klare grenser før coachingsprosessen starter.
Joo, Baek-Kyoo (Brian) (2005)	Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research	Human Resource Development Review	Vil utforske coaching-praksisen og utvikle et rammeverk for ledelses-coaching relatert til etablerte forslag fra litteraturen.
Kampa-Kokesch, Sheila & Anderson, Mary Z. (2001)	Executive Coaching A Comprehensive Review of the Literature	Consulting Psychology Journal: Practice and Research	Vil kritisk analysere den eksisterende litteraturen innenfor områdene psykologi, training og utvikling, og ledelse for å se om executive coaching oppfyller sine intensjoner.
Kilburg, Richard R. (1996)	Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching	Consulting Psychology Journal: Practice and Research	Å skaffe en oversikt og en forståelse av coaching og dens praksis for deretter å kunne introdusere en definisjon på coaching
Kochanowski, Susan, Seifert, Charles F., Yukl, Gary (2009)	Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers	Journal of Leadership & Organizational Studies	Vil teste hypotesen om at coaching har en atferdseffekt på ledere
Kombarakaran, Francis A., Yang, Julia A., Baker, Mila N., Fernandes, Pauline B. (2008)	Executive Coaching: It Works!	Consulting Psychology Journal: Practice and Research	Formålet er å bidra til innsikt og utvikling av et effektivt coaching program som gir organisasjonene større utbytte av investeringene
Kutzhanova, Nailya, Lyons, Thomas S., Lichtenstein, Gregg A. (2009)	Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development	Economic Development Quarterly	Vil undersøke om coaching kan bidra til å fremme suksess for entreprenører
McGovern, Joy, Lindemann, Michael, Vergara, Monica, Murphy, Linda, Barker, Warrenfelzt, Rodney (2001)	Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment	The Manchester Review	Vil forsøke å kvantifisere (tallfeste)organisasjonens fortjeneste/tap(utgang) på å investere i executive coaching
Olivero, Gerald & Bane, K. Denise & Kopelman, Richard E. (1997)	Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency	Public Personnel Management	Vil undersøke effektene av executive coaching i offentlig sektor på kommunalt nivå.



Sherman, Stratford & Freas, Alyssa (2004)	The Wild West of Executive Coaching	Harvard Business Review	Ønsker å belyse hvorfor alle aktører som er involvert i coaching og dens ikke-standiserte industri, trenger klare mål for å oppnå resultater
Smither, James W., London, Manuel, Flautt, Raymond, Vargas, Yvette & Kucine, Ivy (2003)	Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study	Personnel Psychology	Undersøker hvordan effekten av executive coaching kan gi multisource feedback over tid
Thach, Elizabeth C. (2002)	The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness	Leadership and organization Development Journal	Vil se om hard data sier det samme som erfaringen til de HR-ansatte angående ledernes effektivitet.
Wasylyshyn, Karol M. (2003)	Executive Coaching An Outcome Study	Consulting Psychology Journal: Practice and Research	Ønsker å vise med dette studiet å vise hvordan coaching som utviklingsverktøy gir mulighet til å oppnå positive resultater

### Litteraturutvalgets tyngde i forskningsmiljøet

Bidragene er valgt ut med bakgrunn i mine inkluderingskriterier som jeg beskrev i forrige kapittel. Ved å bruke impact factor (IF) og h-indeks som mine inkluderingskriterier, skulle artiklene være sikret tyngde i miljøet og kvalitet på forskningen. Som vist i forrige kapittel, metodekapittelet, har jeg ikke maktet å oppnå en høy IF. Forskningen på coaching som omhandler min problemstilling, publiseres for det meste i andre tidsskrift enn de høyest IF-rangerte, derfor ble h-indeks brukt i tillegg. Det er heller ikke mange av forfatterne som har forsket på coaching og dens virkninger som scorer høyt på h-indeks skalen, men ved å legge sammen IF og h-indeks har jeg forsøkt å oppnå en så stor tyngde, bredde og kvalitet på forskningen som mulig. Jeg er dermed ikke garantert for at mitt utvalg består av artikler med anerkjennelse i forskningsmiljøet. Derimot vil utvalget kunne kjennes igjen i coachingsmiljøet, da det er forholdsvis høy referansegrad på gjennomsnittsartikkelen. Videre er mange av forfatterne involvert i debatten om coaching.

Noen av artiklene oppfyller to inkluderingsfaktorer, ingen fylte alle. Tabellen på neste side viser hvilke artikler som svarte på de forskjellige spørsmålene for min problemstilling. Hvert bidrag svarer ikke på alle tre forskningsspørsmålene eller

fyller alle inkluderingskriterier, men som helhet vil min problemstilling belyses ved hjelp av de utvalgte artikler.

TITTEL	Sp.mål 1	Sp.mål 2	Sp.mål 3
Mental Models in Project Management Coaching (Berg :2007)	X	X	X
Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries(Clegg:2007)	X		
Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research (Feldman m.fl : 2005)	X	X	X
Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching? (Hall m.fl. :1999)	X	X	X
Executive Coaching A Comprehensive Review of the Literature (Kampa-Kokesch :2001)	X	X	X
Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching (Kilburg : 1996)	X		
Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers (Kochanowski m.fl:2009)		X	X
Executive Coaching: It Works! (Kombarakaran m.fl:2008)	X	X	X
Skill-Based Development of Entrepreneurs and the role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development(Kutzhanova:2009)	X	X	X
Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and return on Investment(McGovern:2001)			X
Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency (Olivero : 1997)		X	X
Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study(Smith:2003)	X		X
The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness (Thach:2002)	X	X	X
Executive Coaching An Outcome Study (Wasylyshyn:2003)		X	X
Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research(Joo : 2005)	X	X	X
The Wild West of Executive Coaching (Sherman 2004)		X	X
<b>Antall artikler som belyste de forskjellige forskningsspørsmål</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>

## **Sentrale trekk ved litteraturbidragene**

I denne delen gjennomgås bakgrunnsinformasjon. Kjennetegn ved den enkelte publikasjon, den metodiske tilnærming som ble benyttet i den enkelte artikkel, samt konteksten til organisasjonen(e). Dersom de resultat som kommer frem av studien baserer seg for mye på enkelte bransjer, eller spesielle typer organisasjoner, vil dette få konsekvenser for muligheten til å overføre resultatene til andre organisasjoner. Det gjelder avhandlingens generaliserbarhet.

## **Tid og sted**

Tre av studiene er publisert fra 1996 til 2000, seks i tidsrommet 2000 til 2005, de resterende åtte er publisert fra og med 2005 til året 2010. Da den eldste artikkelen ikke er mer enn 15 år gammel, kan en forvente at denne litteraturen vil gjenkjennes av lesere med kunnskap om coaching. Thagaard (2002:170) argumenterer for at overførbarhet kan knyttes til gjenkjennelse, hvor tolkningen vekker gjenklang hos lesere med kjennskap til fenomenet som studeres.

Av disse 12 selvstendige studiene er det en publikasjon fra Norge, en fra England, en fra Australia og de resterende ni studiene er publikasjoner fra USA. Samtlige av de fire litteraturstudiene er fra USA. Fire av publikasjonene er utgitt av tidsskiftet *Consulting Psychology Journal: practice and research*, de øvrige er publisert i forskjellige tidsskrift.

## **Metodisk tilnærming**

Av de 16 publikasjonene er 12 selvstendige studier og fire oversiktsartikler over andres studier. Av de 12 selvstendige empiriske studiene, er det seks kvalitative undersøkelser, tre kvantitative og tre studier som kombinerer kvalitativ og kvantitativ metode(triangulering). Halvparten av disse studiene inneholder en kort litteraturgjennomgang for å gi oversikt over feltet i tillegg til de empiriske resultatene.

Av de seks *kvalitative* undersøkelsene er alle casestudier(Berg 2007, Clegg 2007, Hall 1999, Kutzhanova 2009, McGovern 2001, Sherman 2004). Samtlige samlet inn primærdata ved hjelp av intervju. Clegg bruker i tillegg et telefon-survey for å

finne sitt utvalg. De tre *kvantitative* undersøkelsene (Kochanowski 2009, Smither 2003 og Wasylyshyn 2003) legger et større utvalg til grunn. I alle disse studiene er primærdata innsamlet ved hjelp av survey. Kochanowski og Smither sine studier er utført med kontrollgrupper. Videre benytter disse to varians og regresjonsanalyse. Wasylyshyn benyttet seg av frekvensanalyse. Tre studier kombinerer kvalitative og kvantitative analysemetoder (metodetriangulering). Thach (2002) samler inn primærdata vha survey og anvender deskriptiv statistikk(krysstabell/frekvensanalyse) i sin første del. I den siste kvalitative delen bruker hun rapporter og intervju. Olivero (1997) bygger også på survey i sin kvantitative del der variansanalyse benyttes. I den kvalitative delen ble det brukt skriftlige rapporter og muntlig presentasjon av prosjektet. Kombarakaran (2008) anvender survey i både den kvantitative og den kvalitative delen. Den kvantitative delen består av lukkede spørsmål som analyseres ved hjelp av variansanalyse. I den kvalitative delen består surveyen av åpne spørsmål.

### **Kjennetegn for coach og coachee i utvalget**

Av søkeorende mine, “executive coaching, business coaching og management coaching”, er det en hovedvekt i litteraturen på executive coaching. Dvs at den litteraturen som er utvalgt hovedsakelig omhandler er coaching av ledere – fra mellomledere og oppover. De aktuelle for å motta coaching i undersøkelsen til Thach (2002) beskrives ved:

*“must hold title of director, vice-president, or be identified as a high potential manager via succession planning data...”* (Thach 2002:207).

Dette var krav som den studerte organisasjonen satte for de som skulle motta coaching. Samme krav gjelder for Wasylyshyn sitt utvalg. Det er kun i Olivero (1997) sin studie at også veiledere i den offentlige helsesektoren inkluderes i tillegg til ledere og mellomledere. Videre fokuseres det på coach og coachee.<sup>13</sup> Når coach skal plukkes ut velges gjerne den/de beste coachene innenfor feltet, som regel coacher som har coachet i fremragende organisasjoner. Smither (2003) evaluerer coacher gjennom kjennskap til den enkelte coach, rykte, intervju, utdanning og referanser. McGovern (2001) stiller krav om utdanning og minst 20

---

<sup>13</sup> Den som blir coachet blir kalt coachee i litteraturen

års erfaring. Clegg (2007) bruker telefonsurvey hvor coachene velges ut på grunnlag av størrelse på organisasjonen og hvor lenge de har operert i feltet. Kochanowski (2009) og Wasylshyn (2003) oppgir seg selv som coach i studien. De resterende fire studier oppgir ingen krav til coach som er inkludert. Av de 12 selvstendige empiriske studiene, hadde ni organisasjoner eksterne coacher, en organisasjon hadde en intern coach og to organisasjoner inkluderer både eksterne og interne coacher.

### **Organisasjonens kontekst**

For å belyse hvor representative studiene i utvalget er, gjengis de forskjellige organisasjoners kontekst, dvs. bransjer de tilhører, størrelse, organisasjonsstruktur, land og operasjonsområde. Resultatet av organisasjonenes kontekst vil bli diskutert med hensyn til generalisering.

### **Bransjetilknytning**

Seks av de selvstendige empiriske studiene har fokus på en bestemt organisasjon, en bransje, mens fire av studiene ser på flere organisasjoner i forskjellige bransjer. Av de seks studiene som fokuserer på kun en bransje er det tre som omhandler virksomheter innenfor servicebransjen (telekommunikasjon), to gjelder distribusjon av forbruksvarer, og en studie av helsevesenet. Av studiene som fokuserer på flere bransjer er det fem studier innenfor tradisjonell industri, to innenfor høyteknologi, to virksomheter som kombinerer forskning og distribusjon (legemiddelfirma), og åtte innenfor servicebransjen. McGovern (2001) inkluderer 56 forskjellige organisasjoner i sin studie, store og små, men gir ingen informasjon om bransjetilknytning. Det fremkommer imidlertid fra intervjuene at den ene organisasjonen tilhører tradisjonell industri. Smither (2003) oppgir kun organisasjonen som en stor global organisasjon, utover dette gis det ingen informasjon om type virksomhet. Sherman (2004) oppgir ikke navn på organisasjonen eller bransjetilknytning. Samtlige litteraturstudier omtaler virksomheter som organisasjoner, dvs. organisasjonens kontekst er utelatt i teksten. Den vanligste beskrivelsen av organisasjoner er "Fortune 100 Companies" eller "Fortune 500 firm".

## **Sektortilhørighet**

Kun en av studiene omhandler offentlig sektor (Olivero et.al 1997). Studien er fra USA og tar utgangspunkt i helsesektoren i en kommune (en stor by). Det påpekes at også offentlige organisasjoner kan være tjent med å innføre coaching for å øke produktivitet, kvalitet og effektivitet. Som den eneste studien av coaching i offentlig sektor, er denne studien mye henvist til i litteraturen.

Det kan være flere grunner til at det er ikke er flere studier av offentlig sektor. For det første kan det tyde på at coaching er mer innrettet mot private organisasjoner og derfor lite brukt i offentlig sektor. For det andre kan det tenkes at det er enklere å studere virkningen av coaching i privat sektor. Offentlige organisasjoner er forskjellig fra private. De er gjerne mer komplekse organisasjoner med mange og ulike oppgaver. Alle offentlige organisasjoner er en del av et større hierarki og medlem av en større kategori av organisasjoner. Videre er offentlige etater bundet av politiske vedtak i kampen om knappe ressurser. Coaching er kostbart og det kan være vanskelig å forsvare at offentlige midler anvendes til utvikling for den enkelte leder. Det kan også være spenninger innad i organisasjonen, mellom ulike organisasjonsidentiteter og enheter. Videre kan det være vanskelig å komme frem til konkrete målsetninger. Effektivitet kan ofte stå i kontrast til andre hensyn, for eksempel likebehandling.

## **Geografisk beliggenhet og operasjonsområde**

Ingen av de fire litteraturstudiene oppgir de forskjellige organisasjonenes geografiske beliggenhet. Av de 12 selvstendige undersøkelsene studerer 7 organisasjoner i et land. Det er kun Hall et al. som oppgir to områder, dvs. USA og Asia. Wasylyshyn antyder USA, mens tre av studiene ikke oppgir geografiske beliggenhet. Av de selvstendige undersøkelsene oppgir seks organisasjoner på et globalt nivå, en på lokalt nivå, mens en antyder et nasjonalt nivå. Tre av de selvstendige undersøkelsene gir ingen informasjon om organisasjonens operasjonsområde. Opplysninger angående den geografiske beliggenhet og organisasjonens operasjonsområde er for det meste utelatt, eller i formen; "stor global organisasjon", "Fortune 100 Organizations" osv.

## **Størrelse og struktur**

For å kartlegge organisasjonens størrelse og struktur, ble det i mitt (gjenkjennelses)kart spurt etter antall ansatte i organisasjonen, den årlige omsetning, hvor mange enheter det var innenfor samme organisasjonen og organisasjonens struktur (flat eller hierarkisk struktur). Kun en av studiene gir informasjon angående størrelse innenfor disse kategoriene (Berg og Karlsen 2007). Berg og Karlsen opplyser at telenor har 21 700 ansatte hvor cirka halvparten arbeider i Norge. Videre oppgis Telenor som en hierarkisk oppbygd organisasjon.

En artikkel (McGovern m.fl. 2001) oppgir at utvalget omfatter 56 forskjellige organisasjoner, både små og store. Olivero m.fl.(1997:462) oppgir sin organisasjon som “... *health agency in a major Northeastern city*”. To av studiene oppgir sin organisasjon som mellomstore (Thach 2002, Kochanowski m.fl. 2009), mens tre av studiene betegner sine organisasjoner som store (Fortune 100 companies, fortune 500) eller som en stor multinasjonal organisasjon. Det er Wasylshyn (2003) sin betegnelse på organisasjonsstørrelse som oftest går igjen i litteraturen. I hennes utvalg er 79% firma fra Fortune 500, 19% betegnes som mellomstore og 2% som entreprenører (som her forbindes med små bedrifter). Det er kun en studie av små organisasjoner (Kutzhanova m.fl. 2009). I litteraturstudiene omtales ikke størrelse. Dersom det henvises til organisasjoner er det eksempler på hvem som bruker coaching som konsept og da fra kjente navngitte organisasjoner eller fra Fortune 500 companies. Clegg (2007) og Sherman m.fl. (2004) er de eneste av de selvstendige undersøkelsene som ikke omtaler organisasjonens størrelse i noen form.

## **Utvalgets generaliserbarhet**

Fra utvalget ser vi en manglende beskrivelse av de forskjellige organisasjoners kontekst. Til sammen er bransjetilknytning oppgitt i 23 tilfeller, hvorav servicebransjen utgjør elleve, tradisjonell industri fem, høyteknologi to, distribusjon to, forskning to og helsevesenet en. Vi ser at utvalget i hht bransjer er skjevt fordelt. Dette betyr at det er lettere å overføre eventuelle rapporterte effekter fra servicebransjen til andre organisasjoner i samme bransje enn det er for høyteknologi. Likeledes er det for offentlige organisasjoner som det kun finnes en studie av. Når det gjelder størrelsen på de enkelte organisasjoner, er de fleste organisasjonene store.

Det er kun en studie av små organisasjoner. Opplysninger angående den geografiske beliggenhet og organisasjonens operasjonsområde er utelatt i mange studier. I sum betyr dette at det meste av min informasjon er hentet inn fra organisasjoner i privat sektor, store internasjonale organisasjoner og organisasjoner fra servicebransjen. Dette betyr at de innrapporterte effekter fra coaching ikke uten videre kan sies å få samme effekt dersom andre typer organisasjoner tar konseptet i bruk. I tillegg er det innhentet data kun fra en organisasjon i seks av de til sammen tolv selvstendige studiene. De forskjellige studiers metodebruk vil tas opp i neste kapittel, under videre diskusjon om coaching som konsept kan generaliseres.

### **Sammendrag av to artikler**

Jeg har valgt ut to artikler for en grundigere gjennomgang og presentasjon. Den første er Richard R. Kilburg sin artikkel *Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching*. Kilburgs tidlige definisjon av executive coaching er den som det oftes henvises til i litteraturen. Den andre publikasjonen *Behind Closed Doors: What really Happens in Executive Coaching* forfattet av Hall, Oatzo og Hollenbeck er den artikkelen som er sitert flest ganger i utvalget mitt. Begge artiklene er godt kjent i coachingmiljøet, det samme er forfatterne som også har gitt ut bøker, som det ofte henvises til. Publikasjonen til Kilburg bidrar med informasjon til mitt første forskningsspørsmål. Hall og hans kollegaer belyser alle tre forskningsspørsmålene.

### **Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching**

Ricard R. Kilburg er direktør i Human Resources, Office of Human Services and Department Psychology ved Johns Hopkins Universitet. Kilburg har skrevet flere artikler om coaching og er forfatter av boken *Executive Coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos* (2000). Den aktuelle artikkelen, *“Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching”* ble publisert i *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* i 1996. Artikkelen har 167 siteringer, og forfatteren har en h-indeks på 7. Publikasjonen er den eldste i mitt utvalg. Kilburg er opptatt av teoriutvikling på feltet. Forfatteren starter med en litteraturoversikt. Den avdekker at det er lite empirisk



forskning om metodene ved ledelses-coaching i organisasjoner. Formålet med studien er å utvikle en begrepsmessig forståelse og definisjon av executive coaching.

Kilburg fremhever fem komponenter( “a road map”) for å oppnå et positivt resultat av coaching. Dette er: 1) Klargjøre forventninger, 2) Bygge opp et godt coaching-forhold, 3) Skape og opprettholde forventninger om suksess, 4) Frembringe opplevelse av mestring og kognitiv kontroll, og 5) Evaluere/vurdere for å kunne tilskrive prosessen som suksess eller fiasko. I tillegg må mål vektlegges. Publikasjonen svarer på mitt første spørsmål – hva er coaching, og antyder til mitt andre, dvs. gir noe informasjon om hvorfor coaching bør tas i bruk. Kilburg gir følgende definisjon på executive coaching:

*“Executive coaching is defined as a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in a organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and a personal satisfaction and, consequently, to improve the effectiveness of the client’s organization within a formally defined coaching agreement” (Kilburg 1996:142).*

Fra definisjonen ser vi at executive coaching er spesielt rettet mot ledere, ledere som har autoritet og ansvar i organisasjonen. Det er forholdet mellom coachen og lederen søkelyset rettes mot, hvor coachens oppgave er å bruke flere “atferdsteknikker og metoder” som skal hjelpe klienten til å oppnå identifiserte mål. Ved hjelp av coaching skal lederen makte å yte mer i sin stilling. Videre skal coaching bidra til en personlig tilfredsstillelse for lederen. Som en konsekvens av dette vil effektiviteten i organisasjonen øke.

Executive coaching forklares som selve prosessen frem mot et eller flere mål. Det er de forskjellige virkemidler coachen bruker for å nå målene som kan kalles for executive coaching. Dermed kan executive coaching forstås som en strategisk oppskrift for å komme frem til ønsket resultat. Kilburg tar utgangspunkt i psykodynamisk teori og et system(en modell) med 17 dimensjoner. Kilburg presenterer videre en liste med 27 punkter av metoder og teknikker som kan brukes i prosessen(utdanning, trening, rollespill, stimulering osv.).

Mitt andre spørsmål hvordan coaching begrunnes belyser Kilburg gjennom sin litteraturstudie slik:

*“This brief review of the literature on coaching demonstrate that there is an extensive history and broad emprical base available on the general topic, especially in athletics and dealing with the problems of special needs populations”* (Kilburg 1996:136).

På tre forskjellige steder i artikkelen henvises det til atleter og deres spesielle situasjon. Atletene skal prestere under press, vokse og utvikle seg for å kunne prestere på topp i konkurranse.

### **Behind Closed Doors: What really Happens in executive Coaching**

Organizational Dynamics publiserte i 1999 artikkelen *Behind Closed Doors: What really happens in Executive Coaching* av Douglas T. Hall, Karen L. Otazo og George P. Hollenbeck. Publikasjonen har 182 siteringer og er dermed den hyppigst siterte artikkelen i utvalget mitt. Førsteforfatter har en h-indeks på 12. Alle de tre forfatterne har lang erfaring som coach og har skrevet bøker om konseptet. Studien er sponset av Boston University's Roundtable, hvor førsteforfatter Hall er direktør. Artikkelen er på 14 sider og inneholder til sammen 1,5 sider med opplysninger om forfatterne og deres karriere.

Douglas Tim Hall er professor i organisasjonsatferd ved School of Management ved Boston University, han er direktør i Executive Development Roundtable og medlem av the Human Resources Policy Institute. Dr. Karen L. Otazo, fra Otazo International, har arbeidet i mer enn 20 år med ledende multinasjonale virksomheter. Hun er spesialisert innenfor executive coaching for individ og team, og anvender executive coaching i ulike kontekster(business, sosialt, og kulturelt). George P. Hollenbeck er organisasjonspsykolog med spesialisering i ledelsesutvikling. Hans konsulentvirksomhet er primært individuell coaching av toppledere. Ved siden av driver han undervisning og forfattervirksomhet innenfor ledelsesutvikling.

Publikasjonen starter på denne måten:

*“How do you provide career development as just-in-time, bottom-line-driven business activity? For an increasing number of organizations, the answer seems to be executive coaching. In recent years, there has been an explosion in its use”* (Hall m.fl. 1999:39).

Videre beskrives coaching-metoden som en meget kostnadseffektiv måte å utvikle ledere mot spesifikke, strategiske mål i organisasjonen. Hall og hans kollega reiser spørsmål vedrørende måten coaching anvendes på. Formålet med publikasjonen er å belyse anvendelse av executive coaching, dens effektivitet, og hvilke lærdommer som kan trekkes ut fra dens praksis. Studien har et deskriptivt og eksplorerende design hvor utdrag fra intervjuene bidrar til å forklare hva som skjer når executive coaching tas i bruk. Publikasjonen bidrar med data til alle mine tre forskningsspørsmål. Hall og hans kollegaer besvarer spørsmålet om hva coaching er på følgende måte:

*“Coaching is meant to be a practical, goal-focused form of personal, one-on-one learning for busy executives and may be used to improve performance or executive behavior, enhancing a career or prevent derailment, and work through organizational issues or change initiatives”*(Hall m.fl. 1999:40).

Forfatterne definerer coaching som et verktøy for måloppnåelse. De beskriver coaching som en prosess, og fremhever at det spenner bredt, fra det helt enkle til de vanskelige områder. Artikkelen skiller ikke mellom executive coaching eller andre typer av coaching.

Til mitt andre forskningsspørsmål, *hvordan begrunnes coaching*, viser artikkelen til mangler i markedet for utvikling av ledere, et verktøy som organisasjoner har savnet og vært på leting etter over lengre tid. Tidligere ble ledere sendt til “charm school” for å lære om det å opparbeide et godt forhold til sine medarbeidere. På 1970-tallet ble ledere sendt til treningssenter for sjokk terapi ved På 1980-tallet innførte GE et program for ledere som fokuserte på personlig effektivitet.

På slutten av 1980-tallet kom 360 feedback program<sup>14</sup>. Det var derimot et savn ved programmene at oppfølging manglet. Opptatte ledere trenger hjelp til endring i deres arbeid, det er ikke nok at ledere vet hva som er problemet for å skape den nødvendige forandring som må til. Det var en avstand fra å vite til å handle. Dette gapet fyller executive coaching.

Hall og hans kollegaer presenterer flere grunner for å anvende executive coaching. For det første gir coachen viktige tilbakemeldinger som normalt ikke ville kommet frem, om personlige egenskaper, prestasjon, karriere og på forskjellige organisasjonsområder(bruker feedbackdata). For det andre gir coaching rom for temaer som det ellers ikke er avsatt tid til i et travelt forretningsliv. Coaching hjelper lederne til å planlegge og for å utvikle tiltak basert på 360° prosessen<sup>15</sup>. En tredje grunn beskrives ved "lonely at the top". En leder får sjelden direkte tilbakemeldinger eller dårlige nyheter. Det er vanskelig å tenke høyt når andre venter på dine visdomsord for å handle.

Forfatterne dokumenterer virkninger av coaching ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse, og gir dermed opplysninger til mitt tredje forskningsspørsmål, *er coachings effekter dokumentert i forskningslitteraturen*. Undersøkelsen består av intervjuer med 75 ledere i seks forskjellige Fortune 100 selskaper hvor 15 executive coacher som i følge forfatterne er ledende innenfor sitt felt<sup>16</sup>. HR-personalet i de forskjellige organisasjonene valgte tilfeldig ut fra en liste hvem som skulle coaches, informerte de utvalgte om undersøkelsen, og spurte om de frivillig ville delta, noe alle sa seg villige til.

Artikkelen sammenligner eksterne og interne coacher og viser hvordan de kan bidra positivt/negativt på forskjellige områder. Eksterne coacher har sin styrke som nøytrale utenforstående, og at de som skal coaches kan stole på at samtalen

---

<sup>14</sup> 360° feedback er her en evaluering av arbeidsplassen som er ment som et verktøy for å analysere tilstanden til organisasjonen.

<sup>15</sup> 360° feedback, også kalt for "Multisource Feedback" er en evaluering som nå coachen henter inn fra ansatte, ledere, stakeholders etc. Evalueringen/tilbakemeldingen hentes inn fra mer enn en kilde. Det er meningen denne evalueringen skal si noe om tilstanden i organisasjonen og hvilke tiltak som bør settes inn, hvilke egenskaper som er en styrke eller en svakhet.

<sup>16</sup> Selskapene er: Allied Signal, ARCO, Blue Cross/Blue Shield of Massachusetts, Avery Dennison, Levi-Strauss og Motorola(Hall et.al 1999:44).

ikke går videre i organisasjonen. Videre har en ekstern coach erfaring fra flere organisasjoner og dermed flere ideer å spille på. Svakheten med eksterne coacher er derimot begrenset kunnskap om organisasjonen. Svak kunnskap om forretningslivet kan medføre villedende råd til den som skal coaches. Videre kan coaching vokse utenfor ledelsens kontroll. En ekstern coach koster mye, og den som skal coaches kan utnytte coachingen til egen fordel. Personlig mål kan komme i fokus. Dette kan være mål som ikke er til nytte for organisasjonen.

Styrken til en intern coach ligger i at han/hun kjenner organisasjonen og dens historie. Den interne coach vet som regel hvor skoen trykker, og kan dermed bidra til å fokusere på viktige områder. Videre er en intern coach lettere tilgjengelig enn den eksterne. Svakheten med en intern coach er at den som skal coaches veier sine ord. Den interne coach er gjerne fra HR-ledelsen, en rolle som kan kreve at informasjonen blir gitt videre til topp-ledelsen.

Resultatene fra studien viser positive affektive reaksjoner. *“Very Satisfactory”... This was the way clients most frequently rated the overall effectiveness of their coaching experiences*” (Hall m.fl. 1999:48). Flere typer læring ble henvist til som et resultat av coaching. *“The coaching process was seen to produce a specific value-added. Executives acquired new skills, abilities, and perspectives that allowed them to accomplish things after coaching that they could not do before”*(Hall m.fl. 1999:48). Hvilke “ting” det henvises til her nevnes ikke. *“The personal success stories of many of the executives were rich and varied”*(Hall m.fl.1999:49). En annen positiv virkning av coaching var de interne coachenes mulighet til å lære mer om organisasjonen.

*“Is executive coaching worth the time and investment by companies? Based on results from actual coaching relationships, it would appear so. However, the outcomes described above result from the way the client and coach both approach the relationship. While there is no single answer or magic button to push to ensure success for an executive, these results can be leveraged based on the approach to the process”* (Hall m.fl.1999 49-50)

Studien legger størst vekt på hvilke faktorer som er viktige i coachingsprosessen for et godt utfall, og fremhever forholdet mellom coach og coachee. Det argumenteres godt i artikkelen hvorfor coaching er et effektivt verktøy, og spesielt

virkningsfullt synes coaching fra eksterne coacher å være. Positive resultat for organisasjonen er ikke nevnt. Det er en underliggende forståelse om at dersom lederen får utbytte av coaching, vil det komme hele organisasjonen til gode.

### **Oppsummering**

I dette kapittelet har jeg presentert artiklene med hensyn til forfatter, publikasjonsmedium, utgivelsesår og forskningsmetode. Disse artiklene, sammen med de teoretiske perspektivene vil danne grunnlaget til å svare på mine forskningsspørsmål. Deretter ble kriterier for utvalgets coach og coachee beskrevet. De forskjellige organisasjoner ble kategorisert med hensyn til bransje, sektor, størrelse og operasjonsområde for deretter kunne diskuteres opp mot oppgavens generaliserbarhet. I den siste delen av kapittelet ble to artikler valgt ut for en grundigere presentasjon. Disse to artiklene gir en god innsikt i hvordan coaching fremstilles, og er valgt ut pga deres referansehyppighet.

## DEL 3

### Kapittel 5: Analyse

#### Innledning

I dette kapittelet vil jeg diskutere mine funn i litteraturen opp mot min problemstilling. Spørsmålene drøftes i følgende rekkefølge: Hva er coaching? Hvordan begrunnes coaching? Er effektene dokumentert i forskningslitteraturen? Jeg starter med å presentere litteraturens forskjellige definisjoner av coaching. Definisjonene drøftes så med bakgrunn i det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektivet. Videre drøftes begrunnelser og effekter av konseptet.

Til slutt vil jeg drøfte funnene angående coaching under ett, også med bakgrunn i mine teorier. Det er verdt å minne på at selv om teoriene i utgangspunktet kan oppfattes som konkurrerende, velger jeg å anvende dem som supplerende teorier.

#### Utvalgets definisjoner av coaching

FORFATTER	DEFINISJONER
Berg og Karlsen (2007)	<i>Coaching</i> can be defined as the process of challenging and supporting a person or a team to develop ways of thinking, ways of being and ways of learning (p.4).
Feldman m. fl. (2005)	<i>Coaching</i> is generally designed as a “process of equipping people with the tools, knowledge and opportunities they need to develop themselves and become more effective” (Peterson & Hicks, 1995:41).
Hall m. fl. (1999)	<i>Coaching</i> is ment to be a practical, goal-focused form of personal, one-on-one learning for busy executives and may be used to improve performance or executive behavior, enhancing a career or prevent derailment, and work through organizational issues or change initiatives (p.40).
Joo m.fl. (2005)	<i>Professional coaching</i> is an ongoing professional relationship that helps people produce extraordinary results in their lives, careers, business, or organizations. Through the process of coaching, clients deepen their learning, improve their performance, and enhance their quality of life (International Coaching Federation(2003) i Joo, 2005:467).
Kutzhavova m.fl. (2009)	<i>Coaching</i> is viewed as a process of building a relationship of trust between the coach and the coachee while the coach works on furthering the executives interest (p.196).

Clegg m.fl. (2007)	Fra empirien er det en felles oppfatning om <b>business coaching</b> “as a facilitative process designed to improve business results”(Clegg et al.2007:504).
Joo m.fl. (2005)	<b>Coaching in business</b> contexts can generally be defined as an informed dialog whose purpose is the facilitation of new skills, possibilities, and insights in interest of individual learning and organizational advancement (Bacon og Spears, 2003:xvi).
Kutzhavova m.fl. (2009)	<b>Business coaching</b> is aimed at producing behavioral changes and addressing problems in the company (p.196).
Feldman m.fl. (2005)	Researchers typically define <b>executive coaching</b> as a short-to medium term relationship between an executive and a consultant with purpose of improving an executive’s work effectiveness(Douglas & McCauley, 1999; Feldman, 2001 in Feldman 2005:829).
Joo et al (2005)	<b>Executive coaching</b> involves a series of one-on-one interactions between a manager or executive and an external coach in order to further the professional development of the manager (McCauley and Hezlett, 2001:321).
Joo m.fl. (2005)	<b>Executive coaching</b> is defined as a process of a one-on-one relationship between a professional coach and an executive (coachee) for the purpose of enhancing coachee’s behavioral change through self-awareness and learning, and thus ultimately for the success of individual and organization (p.468)
Kilburg(1996)	<b>Executive coaching</b> is a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who use a wide variety of behavioral techniques and methods to assist the client to achieve a mutually identified set of goals, to improve his or her professional performance and personal satisfaction, and consequently to improve the effectiveness of the client’s organization within a formally defined coaching agreement (p.142).
Kombarakaran m.fl.(2008)	<b>Executive coaching</b> is a short-term interactive process between a coach and a manager to improve leadership effectiveness by enhancing self-awareness and practice of new behavior (p.79).

## Hva er Coaching?

Til mitt første forskningsspørsmål har jeg valgt å se på de forskjellige definisjonene av coaching som blir presentert i litteraturen. Fra teoriene jeg anvender, forventes en klar og entydig definisjon i det rasjonelle perspektiv, mens det er forventet en vag definisjon hvor coaching fremstilles som et rasjonalisert symbol i det nyinstitusjonelle perspektivet. 11 artikler i utvalget bidrar med opplysninger til mitt første forskningsspørsmål, coachings definisjoner. Noen artikler bruker de samme



definisjonene, spesielt Kilburgs definisjon går igjen. Artikler som benytter samme definisjoner som er presentert i tabellen, tas ikke med.

### **Coachingens definisjoner sett med bakgrunn i perspektivene**

Ut fra definisjonene kan vi se at coaching introduseres som et nytt ledelsesverktøy i samsvar med det rasjonelle perspektiv. Konseptet skal frembringe en bevissthet fra den som blir coachet (coachee) som bidrar til handling og derigjennom frembringe det ønskede resultat (Berg m.fl. 2007, Hall m.fl. 1999, Kombarakaran m.fl. 2008). Coaching er med andre ord definert som et redskap. Clegg sin definisjon “*as a facilitative process designed to improve business results*”, viser til coaching som et redskap for å forbedre bedriftens resultater, og at coaching er spesielt skapt eller “designet” for dette. Likeledes er fokuset på resultatet av coaching. Kilburgs definisjon viser til “atferdsteknikker og metoder” for å frembringe effektivitet. Mens Feldman hevder at:

*“Coaching is generally designed as a process of equipping people with the tools, knowledge and opportunities they need to develop themselves and become more effective”* (Feldman 2005:830).

Dette bildet går som vi ser igjen i de forskjellige definisjonene, det være seg for å oppnå mål, høyne effektivitet eller oppnå atferdsendring for å frembringe det ønskede resultat (Feldman m.fl. 2005, Hall m.fl. 1999, Joo m.fl. 2005, Clegg m.fl. 2007, Kilburg 1996, Kombarakaran m.fl.2008, Thach 2002). Ut fra de forskjellige definisjonene ser vi også at coaching er et verktøy rettet mot ledelsen.

På den andre siden ser vi at coaching defineres som en prosess, som er mer i overensstemmelse med det nyinstitusjonelle perspektiv. Selv om definisjonene varierer er imidlertid forfatterne enige om coaching som en prosess. En prosess kan defineres som en handlingskjede hvor input transformeres til output der formålet er å oppfylle en eller flere interessenters behov (Elkjær-Larsen 2002 i Røvik 2007:182). Her gjelder det en handlingskjede i coaching-prosessen.

Når coaching beskrives som en prosess og coaching blir hva en gjør i prosessen, er det naturlig at fenomenet enten får mange og ulike definisjoner, eller en

definisjon som er så generell at den kan innlemme det meste av prosesser. Det siste er tilfellet for coaching. Fra artiklene ser vi at coaching beskrives som en svært generell prosess og nærmest som et universalmiddel som kan benyttes til å løse alle typer problemer en leder måtte ha. Felles for definisjonene er likevel at coaching-prosessen skal bidra til å ivareta de rasjonalistiske verdier som finnes i samfunnet, verdier som ikke bare henviser til effektivitet, men også til modernitet. Endring, læring og utvikling trekkes frem i definisjonene, og er rettet både mot individet og organisasjonen (Berg 2007, Peterson og Hicks i Feldman 2005, Hall 1999; International Coaching Federation i Joo 2005, Kutzhanova 2009, Bacon og Spears i Joo 2005, Kilburg 1996, Kombarakaran 2008, Joo 2005).

Ved å definere coaching som en prosess, får coaching et generelt bruksområde. Det ligger ingen avgrensninger i konseptets bruksområde. Coaching kan betraktes som et redskap for kunnskapsutvikling, organisasjonsendring, forbedre effektivitet, øke arbeidsinnsatsen, atferdsendring, økt selvbevissthet, m.m. Ved å definere coaching som en prosess kan konseptet anvendes til å imøtekomme mange ulike institusjonelle omgivelseskrav. Da disse er i stadig endring fremstår det som rasjonelt, og coaching fremstår langt på vei som en rasjonalisert myte.

### **Hvordan begrunnes Coaching?**

Det er 12 av artiklene som gir innsikt i begrunnelser for coaching. Litteraturen gir oss i hovedsak to problembeskrivelser som organisasjonsamfunnet sliter med. Dette er manglende lederegenskaper og den globale økonomien. Av dette presenterer de to perspektivene ulike grunner for innføring av coaching. Videre blir vi presentert for coaching som en ny idé, som organisasjoner som vil hevde seg bør ta til seg.

### **Manglende lederegenskaper**

Executive coaching vokste seg stor på 1990-tallet da coaching som idé var spesielt rettet mot å endre ledernes atferd. Strykprosenten blant de øverste lederne i amerikanske organisasjoner var på denne tiden estimert til ca 50%, og mange mente at lederne sviktet pga deres manglende lederegenskaper. Som hjelp til å utvikle ny ledelseskompetanse, forberede opprykk eller takle

organisasjonsendringer ble coaching tatt i bruk (Feldman 2005:830). Oppdagelsen i bedrifter at manglende lederegenskaper kunne føre til finansiell ruin, var dermed en grunn til å ta coaching i bruk (Kilburg, 1996c i Kampa-Kokesch 2001:208). Videre vises det til at lederen ofte har et ansvar for å korrigere sine underordnede, men også lederen har behov for korrigeringer (Hall m.fl. 1999). Erkjennelsen av at mellommenneskelige verdier og kompetanse var viktige faktorer, førte til et skift fra tekniske ferdigheter til de myke verdier. Dette bidro til at executive coaching ble tatt i bruk som en respons på arbeidsplassens krav. Det stilles gjerne opp en kolonne som viser den gamle gamle ledertypen en annen som viser hvordan “den nye” aktive ledertypen blir til ved hjelp av coaching. Beskrivelsen minner svært mye på overgangen fra transaksjonsleder til transformasjonsleder.

*“As long as there are human beings doing the work, businesses can profit by creating more fruitful relations with them”* (Sherman m.fl. 2004:89).

I dag forventes det at en leder skal ha myke verdier. Ledere av flatere, slankere organisasjoner som opererer i et stadig skiftende marked anerkjenner de myke lederegenskaper (Joo 2005, Kutzhanova m.fl. 2009, Levison 1996 i Kampa-Kokesch m.fl. 2001).

Det moderne organisasjonssamfunnet gjennomsyres av en sterk fornyelses- og forandringsideologi, og kjennes igjen ved troen på at utviklingen fører oss frem noe bedre (Røvik 1998:97). Også fra det instrumentelle perspektiv kan en se at det kan oppstå problem som fremstår som “tidsbestemte” pga av en hendelse eller ei felles utvikling for organisasjonssamfunnet. Forskjellen fra det nyinstitusjonelle perspektivet er hvor “ekte” de føler dette problemet. Her må vi se på tidshorisonten, hva kommer først, problemet eller løsningen? I det instrumentelle perspektiv skal et problem finnes for løsning søkes.

Måten de manglende lederegenskaper begrunnes på viser til at bedriftene først opplever et problem, et ledelsesproblem og har søkt og funnet coaching som en løsning på dette problemet, som et redskap for å tilføre lederne manglende lederegenskaper. Med manglende lederegenskaper viser en til lederens atferd som

et problem. Coaching blir her brukt som et redskap for måloppnåelse, nemlig å styre lederens atferd i ønsket retning. Det underliggende målet for enhver coachingaktivitet, uansett tilnærming til coaching, er å korrigere “problematferd” og endre atferd som truer med å avspore en verdsatt leder (Kutzhanova m.fl. 2009:196). Koonce (1994 i Kampa-Kokesch m.fl. 2001:212) mener at brukerne av executive coaching er ledere som tidligere har bidratt mye i organisasjonen, men hvor den nåværende atferd setter organisasjonen i fare. Coaching er i dette tilfellet et redskap for å styre de ansattes atferd i ønsket retning. Vi ser også at ca 50% av lederne får stryk, dermed er det estimert en prosentandel, det ligger da undersøkelser og evalueringer bak. Dermed kan coaching forklares som et redskap for styring av atferd i ønsket retning i samsvar med det instrumentelle perspektiv.

Coaching begrunnes imidlertid også på måter som kan forstås med bakgrunn i et nyinstitusjonelt perspektiv. De “myke verdiene” beskrives som en trend i tiden. I samfunnet er det blitt legitimt å vise følelser. De ansatte i organisasjonene forlanger å bli behandlet som mennesker og ikke maskiner. De vil være med å ta avgjørelser som påvirker deres arbeidsdag, de vil bli sett og hørt. Hall(1999) uttrykker coaching bidrag blant annet på denne måten “.... *Executives like the confidentiality and the personal attention; they like what coaching does for their careers*” (Hall m.fl. 1999:39). Selv om coaching beskrives som et tiltak for å korrigere “problematferd”, viser bruken av coaching et annet resultat i en studie som Kampa-Kokesch(2001) viser til:

*“A recent survey of leading companies conducted by Fortune presents a somewhat different view. According to this survey, the main consumers of executive coaching range from middle managers to CEOs or CEO contenders(Witherspoon & White, 1996b). Witherspoon and White further stated that coaching clients are usually valued by the company because of certain skills they possess and because they are highly motivated individuals. These clients are typically looking for ways to refine and enhance their skills in order to continue in their current positions or move up into more advanced positions”* (Kampa-Kokesch m.fl. 2001:212).

I dag er en arbeidsplass mer enn en plass hvor en tjener til livets opphold. Det er en plass hvor selvrealisering skjer.

*“While people are motivated to learn or change behavior at any point in the lifespan, high-potential business people are securing (and expecting!) significant leadership positions at earlier ages than has been customary. Therefore, companies focused on bench strength need to provide employees with high-impact leader development experiences sooner” (Wasylyshyn 2003:95).*

Etter hvert som arbeidsplassens demografi endrer seg, de ansatte skifter stadig oftere og nye utfordringer møtes ved rekruttering, må virksomhetene kunne tilby utvikling til en bredere populasjon av arbeidstakere (Sherman 2004:83). Vi må ta hensyn til forskjellige kulturer, og en leder må kunne kommunisere med sine underordnede. Coaching fokuserer på kommunikasjon, læring og utvikling.

De myke verdier verdsettes. Læring, utvikling, medbestemmelse og selvrealisering presenterer sosiale normer og verdier i samfunnet. Vi forventer dette fra vår arbeidsplass, følelsen av å være en del av det hele. Vi har tatt med følelsene våre inn i arbeidslivet og vil at de skal respekteres. Å overse dette er ikke legitimt. Dermed blir det å innføre coaching et tiltak for å vise at organisasjonen er i stand til å lede på den riktige måten, i takt med hva de sosiale normer i samfunnet forventer av en ledelse. I det nyinstitusjonelle perspektiv tas de sosiale normene inn i organisasjonene. Dermed blir det legitimt at coaching brukes som et belønningssystem for coachee, eller for selvrealisering. Som undersøkelsen til Fortune viste var det ledere med spesielle egenskaper som mottok coaching, ledere som virksomheten satte spesielt stor pris på og som var motiverte. Vi ser dermed at coaching ikke brukes for å styre problematferd her, men for utvikling og selvrealisering for en verdsatt leder. Dersom lederen får utvikling og stimulans, er det en underliggende forståelse om at dette vil komme organisasjonen til gode. Ledere må prestere på topp, og sammenlignes fra flere studier med atleter eller andre vi ser opp til.

*“There are a number of reasons provided in the practice literature for the increased use of executive coaching, including the fact that other high-performance individuals—athletes, performers, and public speakers—have used coaching as a means of improving their performance” (Kampa-Kokesch m.fl. 2001:2009).*

Dersom en organisasjon makter å ta til seg de sosiale normene som finnes i omgivelsene, å vise at en makter å lede en bedrift i takt med disse verdiene, vil organisasjon fremstå som om den er i takt med tiden. Eller som Thach sier det, utvikle ledere til å møte fremtiden(Thach 2002:207). HR kan dermed innføre coaching i sin organisasjon for å vise sine omgivelser at de er blant de organisasjoner som svarer på arbeidsplassens krav til ledelse, og fremstår derved som en moderne organisasjon. Det vil si organisasjonen viser for sine omgivelser at den tar de rette grep og innehar den riktige måten å lede på.

### **Den globale økonomien**

Den globale økonomien er hyppig trukket frem som en grunn til å innføre coaching i organisasjoner da den med sine hurtige svingninger nødvendiggjør en kontinuerlig utvikling dersom en skal makte å følge med i tiden. Det stilles store krav til organisasjoner og deres ledere, kontinuerlig kompetanseheving er nødvendig for å takle de stadig skiftende omgivelsene.

*“In the increasing complexity of today’s business with its global environment, the ability to prioritize and set goals is significantly more difficult. When executives have global responsibilities, coaching that focuses on goal-setting and prioritization would provide a good ROI<sup>17</sup>” (Kambarakaran m.fl. 2008:88).*

Behovet for kompetente ledere har ført til at organisasjoner har tilført coaching som en strategi for å bedre ledernes prestasjoner (Kombarakaran m.fl. 2008, Wasylshyn 2003, Sperry 1993 i Kampa-Kokesch m.fl. 2001, Sherman m.fl.2004:83). For ikke å tape markedsposisjon, blir derfor fokuset på utvikling viktig. McGovern gjorde et forsøk på å tallfeste fortjenesten til organisasjon ved å ta coaching i bruk. *“When calculated conservatively, ROI (for the 43 participants who estimated it) averaged nearly\$100,000 or 5.7 times the initial investment in coaching”*(McGovern m.fl.2001:7). Dermed kan coaching være et redskap for å fremme markedsposisjon.

Det meste av innsatsen til HR-spesialistene i bedriftene ved hundreårsskiftet har vært rettet mot å utvikle spesifikke konsepter for strategisk styring av

---

<sup>17</sup> Return on Investment

menneskelige ressurser (Røvik 2007:157). I artiklene fra utvalget understrekes hvor viktig det er med et godt samarbeid med HR-personalet, hvor HR ansvarlig spesielt benevnes. Videre er det HR det som velger coaching som tiltak. Det er også HR som velger ut den enkelte coach (type coach) og sørger for å finne en som “matcher” til situasjonen og til den som skal motta coaching. Omleggingen til strategisk HR har ført til at en av HR-personalets viktigste oppgaver er å styre og veie variabler som; de ansattes motivasjon, de ulike former for ytelser og kompetanse. Joo (2005) er blant de som mener coaching som konsept tilhører HR avdelingen.

*”Learning, development, behavioral change, performance, leadership, career success, and organizational commitment are issues related with executive coaching. This are all in the domain of HRD” (Joo 2005:463).*

Fra artiklene ser vi dette gjennom datainnhenting, kalt feedback eller multisource feedback, dette innhentes av HR avdelingen. Videre understrekes det i de forskjellige artiklene hvor viktig det er med et godt samarbeid mellom den som blir coachet (coachee), coach og HR-personalet for å oppnå et godt resultat av coaching (Wasylyshyn 2003, Kombarakaran m.fl.2008, Sherman m.fl. 2004).

*HR is in the best position to provide the stewardship necessary to ensure effectiveness, integrity, and accountability in the use of executive coaching(Knudson, 2002). HR engagement includes overseeing the whole coaching process, consulting with all parties involved regarding the requirements for a successful outcome, ensuring alignment with business needs, managing the coaches, communicating logistic requirements, ensuring explicit contracting and clarity regarding roles, and keeping track of goals and expensed incurred (Knudson, 2002). In addition, how to integrate coaching with other initiatives and systems, such as compensation, evaluation, and job assignment is important (Tansky og Cohen 2001, i Joo 2005: 479).*

Dermed kan coaching brukes som et verktøy for toppledelsen til å styre sine ansatte gjennom HR-personalet, som er i tråd med det instrumentelle perspektiv. Ved bruk av coaching kan ledelsen kontrollere om organisasjonens overordnede mål følges opp, eller endre atferd til den enkelte ansatte slik at mål og effektivitet

oppnås. Artikkene viser til at det er nøkkelpersoner og ledere som velges ut for coaching. Videre viser undersøkelsene at de vanligste målingene gjelder endring av atferd, måloppnåelse og arbeidsinnsats (Hall 1999, McGovern 2001, Thach 2002, Smither 2003, Kochanowski 2009). Dermed kan coaching forstås som en strategisk oppskrift for måloppnåelse.

At coaching er instrumentelt begrunnet viser inndelingen av interne og eksterne coacher. Det problematiseres at det til dags dato ikke foreligger felles retningslinjer for hvordan en coachingsprosess skal utføres, eller en felles standard for hva som skal kreves av kunnskap fra en coach (Feldman m.fl. 2005, Wasylyshyn 2003). Coaching-markedet er uoversiktlig, og beskrives godt gjennom tittelen til en av artiklene som er *“The wild west of executive coaching”*. Her uttrykkes det bekymring for mangelen på felles standarder for coaching (Sherman et al., 2004:82). I Berg (2007) sin studie av Telenor ser vi coaching bli utført av interne coacher. Telenor sin begrunnelse for å ta i bruk coaching er følgende:

*“...market competition has created a stronger focus on knowledge, skills, and capability to lead a project team toward success...an effective tool for meeting this challenge is project management coaching”* (Berg m.fl. 2007:3).

Begrunnelsen for å bruke interne coacher er deres kjennskap til organisasjonens kultur. Dermed ser vi at oppskriften “files til” for å passe inn i organisasjonen. Organisasjonen slipper da usikkerheten som forbindes med de eksterne coacher i markedet.

Coaching er en dyr investering, og stadig flere organisasjoner tar i bruk interne coacher (Feldman m.fl. 2005:842). Fordelene med en intern coach er dennes kjennskap til organisasjon. Ulempene ved intern coaching er coachenes dobbeltrolle. Under coachingsprosessen skal det skapes et trygt rom mellom coach og coachee, en gjensidig tillit. Problemer og utfordringer som ellers ikke kommer på banen behandles i dette rommet. Det er HR som utfører intern coaching, og den moralske siden ved at informasjon fra coachee kan gå videre til toppledelsen ses på som et problem (Feldman m.fl. 2005, Hall m.fl. 1999). Fra det instrumentelle perspektivet anses dette ikke som et problem da styring innebærer påvirkning av



forhold som har betydning for sjansene for måloppnåing (Christensen m.fl. 2004:44). Dersom coaching kan gi til en større innsikt for toppledelsen, vil de rette beslutninger kunne gjennomføres ut fra rasjonelle kalkulasjoner.

Den globale økonomiens begrunnelse for coaching kan også forstås ut fra det nyinstitusjonelle perspektivet, fordi den setter fokus på kontinuerlig utvikling og dermed en kontinuerlig kompetanseheving dersom en skal makte å følge med i tiden. De hurtige svingningene i økonomien, et uforutsigbart marked og den økende konkurransen er gjengangere for å beskrive den globale økonomien. For å takle disse utfordringene må organisasjoner derfor fokusere på utvikling og læring. Organisasjonene må være villig til å fornye og forandre seg for ikke å bli hengende etter. Den globale økonomien appellerer til forandringsideologien, det vil si en forståelse for at den enkelte organisasjon må tilpasse seg de raske endringer i omgivelsene for å oppnå suksess. Sherman(2004) viser til at markedet har “talt”.

*“The growing popularity of executive coaching is a response to compelling needs. Many of the new business practices that so greatly improved productivity in recent decades also introduced contradictions into relationships between corporations and their top executives. The most bedeviling of these has been a gradual warping of the traditional alignment of companies and their leaders. Developing more fruitful ways for business and executives to work together has become a priority and a new source of economic value”*(Sherman m.fl. 2004:83).

Forandringsideologien sitt budskap er blitt en akseptert “sannhet”, en taus kunnskap som det knapt stilles spørsmål ved, den er blitt en institusjonalisert standard for hvilke verdier og normer som bør prege den fremgangsrike moderne organisasjon(Røvik 1998:289). Som sitatet ovenfor viser, har utvikling av ledere og virksomhet blitt en ny kilde til økonomisk gevinst. Fremgangsrike organisasjoner som holdes frem i litteraturen er: Motorola, IBM, Bristol-Myers, GE, Goldman Sachs, American express, the American Management Association, Colgate, Levi Strauss m.m(Feldman m.fl. 2005, Sherman m.fl. 2004, Olivero m.fl. 1997). Dette er kjente organisasjoner som fremstår som forbilder, som autoritative sentrum, det vil si at de ”... for en periode har forbildestatus i forhold til en større eller mindre gruppe organisasjoner, f.eks innenfor et organisasjonsfelt”

(Bourdieu 1977, i Røvik 1998:72). Organisasjonene som holdes frem oppfatter vi som suksess-virksomheter, som moderne organisasjoner, og dermed anser vi dem for å være effektive virksomheter som har gjort de riktige grep i markedet. Kontinuerlig endring oppfattes ofte som en forutsetning for suksess, mens stabilitet gjerne tas som et tegn på stagnasjon (Røvik 2007:90). Dermed vil organisasjoner være opptatt å demonstrere ovenfor sine omgivelser at de hele tiden er under utvikling, de er i stand til å ta til seg ny lærdom. Organisasjoner som tar i bruk coaching vil kunne vise sine omgivelser at de ønsker å lære, og at de er i stand til å ta til seg nye måter å lære på. Dermed viser organisasjonen at den er i stand til å fornye seg, og kan derfor betegnes som en moderne og tidsriktig organisasjon.

Fra samtlige artikler ser vi at coaching fokuserer på “læring” for å fremme effektivitet og utvikling. Ved å sette begrepet læring i fokus, appellerer det ikke bare til organisasjonen, men til ledelsen og det enkelte individ. Berg (2007) argumenterer for at coaching hjelper ledere eller teammedlemmer for å nå deres personlige mål så vel som organisasjonens mål da coaching utvikler tenkemønstre, atferdsmønstre, læremønstre og følelsesmønstre (Berg m. fl. 2007:4). Dermed henvender coaching seg ikke bare til organisasjon som den “lærende organisasjon”, men også til det “lærende mennesket”. Begrepet læring er i seg selv et positivt ladet ord. Læring er symbol på verdier som appellerer til oss, som for eksempel fornuft, utvikling, frihet og forandring (Røvik 1998:251). Dette er verdier som vekker gjenklang i omgivelsene, det er verdier i tråd med våre normer.

“Den globale økonomien” legger dermed et press på organisasjoner for utvikling og læring. Dette viser Kochanowski(2009) ved sitt utsagn:

*“Twenty-first-century organizations face an unprecedented challenge in the form of global competition, changing markets, customer demands, and investor expectations. Management development has grown into a multibilliondollar industry (Fulmer & Vicere, 1996) as organizations seek to acquire the leadership competencies necessary to effectively address the challenges of global competition”*(Kochanowski m.fl. 2009:363).

Ved å ta i bruk eksterne coacher for læring og utvikling, vil coachee få tilgang til nye ideer gjennom sin coach. Dette fordi coachen har bakgrunn fra organisasjoner utenfra, *“Such outsider resources, who are not part of other processes in the business, also bring specialized expertise from a wide variety of organizational and industry situations”* (Hall m.fl. 1999:42). Fra det nyinstitusjonelle perspektiv, gir fokuset på læring og utvikling gjennom en ekstern coach større legitimitet enn gjennom kontroll og styring av menneskene i organisasjonen slik vi så i det instrumentelle perspektivet. En annen positiv virkning ved å ta i bruk de eksterne coachene er at coachen bringer omgivelsene med seg inn i organisasjonen. Organisasjonen fremstår dermed som åpen for sine omgivelser. Fra utvalget på de selvsetendige undersøkelsene i denne studien er 9 av 12 studier basert på eksterne coachere. Ytterligere en grunn for å ta i bruk en ekstern coach er deres tilknytning til de store vellykkede organisasjonene. Det kommer tydelig frem av litteraturen en assosiasjon til de fremgangsrike organisasjoner.

*“In some companies, such as Haas Company, Pfizer, and Colgate-Palmolive, coaching has been positioned as an executive perk. This perspective of investing in the best has obvious positive implications for both organization perception and the client-coach working alliance”* (Wasylyshyn 2003:97).

Kochanowski(2009) viser til executive coaching på denne måten: *“The use of executive coaching has increased substantially over the past decade, and managers generally report very favorable attitudes toward it”* (Kochanowski m.fl. 2009:364). Denne type dokumentasjon er svært generell, og en kan undres på hvilke effekter som hentes ut av konseptet. Det er konseptets popularitet som er i sentrum, de velkjente organisasjoner, og hvilke kjente organisasjoner forfatterne har utført coaching i. Coachere blir også plukket ut fra hvor de har utført coaching. I Sherman (2004) sin artikkel kan vi se utplukking av coach skje på denne måten:

*“When the senior vice president for organizational development at leading U.S. bank first sought executive coaches for a few senior leaders, she faced a stampede. Kicking up dust were hundreds of applicants with widely diverse qualifications, each expecting an interview. To make the selections process manageable, VP established*

*arbitrary criteria: Candidates needed some sort of coaching certification, plus five years of coaching experience at Fortune 500 financial services companies”*(Sherman m.fl. 2004:82).

Vi får et problem presentert, og en løsning servert. Det oppgis mange grunner for å ta konseptet i bruk, og alle disse er i tråd med de sosiale normene. Coaching er her løsningen på de felles problemer som organisasjonssamfunnet sliter med.

Fra litteraturen ser vi at når HR-personalet skal velge ut coacher, blir “de beste coachene” blir plukket ut med grunnlag i hvem de har coachet. Dersom de har coachet de kjente fremragende organisasjonene, tas det for gitt at de er gode coachere. En annen vanlig måte å velge de forskjellige coacher på er dersom en kjenner til noen. Dermed er det ikke nødvendigvis at kvalifikasjonene til coachen kommer i sentrum, men coachen sin sosiale kapital.

I følge det nyinstitusjonelle perspektiv kan coaching innføres for å vise sin identifikasjon med eller fordi virksomheten identifiserer seg med andre vellykkede organisasjoner. Det er dermed uttrykk for dens organisatoriske identitet som en moderne og effektiv organisasjon. Organisasjonen viser sine omgivelser at den lever opp til sosiale normene om utvikling og endring og at den holder seg oppdatert og innehar dermed den riktige måten å lede på.

### **Coaching som ny idé**

Det vises også til en mangel på muligheter for ledernes vekst som grunn for å innføre coaching (Kiel m.fl. 1996, Saporito 1996 i Kampa-Kokesch 2001). Hall m.fl. (1999) viser hvordan bedrifter i lang tid har søkt etter et virkemiddel som kan tilby lederne mulighet til utvikling, og presenterer coaching som en ny ide og det etterlengtede verktøyet. Coaching som en ny oppdagelse og et effektivt verktøy for ledelse begrunnes av flere (Hall m.fl. 1999, Kutzhanova m.fl. 2009, Thach 2002, Kilburg 1996). En mangel på tiltak i markedet kommer også frem i Joo sin litteraturstudie:

*“Lack of transfer in learning and lack of sustained behavioral change pointed toward the need for more individualized, more engaged, more context-specific learning”* (Bacon og Spear 2003 i Joo, 2005:463).

Som tidligere nevnt er læring og utvikling er fremtredende, det henvises til forskning på læring, og hvordan aktiv læring har en betydelig større effekt enn passiv læring. Coaching fremstilles som en ny idé, fra tidligere passiv læring til den nå aktive læringsprosessen som coaching tilbyr.

I undersøkelsen til Olivero m.fl. (1997) tas coaching i bruk for å øke produktiviteten og heve kvaliteten i offentlig sektor. For å make dette settes fokus på mål og målsetting. De begrunner coaching på følgende måte:

*“There is considerable evidence that a critical factor influencing transfer of training is the extent to which the trainee receives the opportunity for practice and constructive feedback. One-on-one executive coaching can provide this opportunity”... “Through coaching, trainees have a safe, personalized environment in which practice and feedback can take place”* (Olivero m.fl. 1997:461).

Det er den aktive deltagerprosessen framfor de tidligere utviklingsoppskrifters passive læringsprosess som er coachingens fordel. Når coaching skal beskrives, nevnes gjerne begreper som veiledning, rådgivning, mentoring, m.v. Det er avsatt stor plass i litteraturen for å beskrive hva som er forskjellen mellom en tradisjonell konsulent og en coach, en rådgiver og en coach, en mentor og en coach og mellom en terapeut og en coach. Alle har de sitt ansvarsområde som klient coaching (Feldman et al., 2005). Coaching beskrives som noe helt nytt, en ny måte å tenke på og en ny måte å lære på (Feldman m.fl. 2005, Clegg m.fl. 2007, Joo 2005, Kilburg 1996, Kampa-Kokesch m.fl. 2001). Jeg er blitt presentert for 12 ulike typer coaching gjennom studien.

Det instrumentelle perspektiv er et modernistisk, utviklingsoptimistisk perspektiv. Grunnlaget for denne innstillingen er at organisasjoner vil gjennom konkurranse og erfaring foreta en seleksjon og videreutvikling av organisasjonsoppskrifter.

Dette er en kontinuerlig prosess som over tid fører til at kunnskapsgrunnlaget stige til et stadig høyere nivå (Røvik 1998:34). Fra det instrumentelle perspektiv er man dermed generelt opptatt av å prøve ut nyvunnen kunnskap i praksis. Når nå coaching presenteres som en ny idé, en ny og mer effektiv måte å lære på, vil organisasjonen vurdere den som et verktøy for å fremme effektivitet.

Coaching er et utbredt konsept og dette fremheves i litteraturen. Svært mange organisasjoner har tatt coaching i bruk for å fremme utvikling og læring. McGovern både starter og avslutter sin artikkel med å belyse hvor utbredt coaching er.

*“Executive coaching, which surfaced as a leadership development practice over a decade ago, is now among the most widely used executive development techniques” (McGovern m.fl. 2001:1).*

I tillegg viser Hall og hans kollega til at coacher ikke makter å fylle etterspørselen og viser til de store ventelister som er på coaching i dag.

*“How do you provide career development as a just-in-time, bottom-line-driven business activity? For an increasing number of organizations, the answer seems to be executive coaching. In recent years, there has been an explosion in its use” (Hall m.fl.1999:39).*

De avslutter sin artikkel med en bekymring for etterspørsel i markedet vil vokse etterhvert som organisasjonene oppdager hvor effektivt verktøy coaching er. Det er ikke nok coachere, og organisasjoner må dermed vente lenge på å motta coaching, eller selv starte med coaching i egen organisasjon (intern coaching).

Dette viser at det er en stor gruppe brukere av coaching, men fra det instrumentelle perspektiv er det ikke en god nok grunn for å ta i bruk coaching. Det må kunne dokumenteres at coaching virker. Coaching må da vise seg som det beste alternativet (i forhold til andre oppskrifter) grunnlagt på hvordan den fungerer i praksis. Dette innebærer at det må fremlegges dokumentasjon på at coaching virker, og helst fra en stor gruppe brukere. Litteraturen bidrar med flere studier som viser til positivt utfall av coaching. Kutzhanova m. fl. (2009) utførte

en studie i entreprenørbransjen hvorav 17 entreprenører blir valgt ut for å være med i coaching-programmet. Studien viste positive utfall på læring, og fra funnene i studien konkluderes det med at coaching bidrar til en positiv utvikling av entreprenører:

*“Personal and peer coaching are found to hold promise as effective and transformative tools that systemically enhance entrepreneurs’ business capabilities”* (Kutzhanova m.fl. 2009:208).

Da coaching viser seg å være en bedre måte for entreprenører å lære på, anbefales å avstå fra den gamle passive skoleundervisningen. Gjennom læring kan endringer oppnås, dette presenteres som en rød tråd i litteraturen. Et eksempel på at endringer skjer gjennom læring kommer fra Kombarakaran m.fl. (2008). De utførte en triangulær undersøkelse hvor ledelsesutvikling er tema.

*“When coaching is the preferred method of leadership development, it provides a mechanism for targeted conversation about goal and more objective context for clarifying expectations”* (Komabarakaran m.fl. 2008:88).

Studien finner det dokumentert at coaching virker. Med overskriften *“Evidence of Executive Change”* viser de frem resultatene fra studien:

*“Most executives (81%) agreed that the coaching outcomes were consistent with expectations. They reported that coaching increased their confidence (72%), maximized their contribution to the company (78%), and was beneficial to business (86%). Executive indicated that coaching adds value, dismissing the popular misconceptions of coaching as a “fad”(81%), and “just common sense”(88%) [...]coaching was a good return on investment (73%)”* (Kombarakaran m.fl. 2008:81).

Flere av studiene i utvalget finner coaching dokumentert, andre bidrar med indikasjoner på at coaching virker, og med data som viser positive effekter av coaching. Smither (2003) med kollegaer utfører en kvantitativ undersøkelse med kontrollgruppe. Deres resultat viser at ledere som mottar executive coaching setter klarere mål enn ledere som ikke mottar coaching, videre tar disse lederne lettere

til seg ideéne som kommer fra sine overordnede, og de scoret høyere på tilbakemeldingsskjema (feedback) enn ledere som ikke mottok coaching (Smither m.fl. 2003:23). Flere av studiene som bidrar med data av positive utfall på coaching finner støtte hos andre forskere som har forsket på coaching.

Fra det instrumentelle perspektiv er ikke "skrytehistorier" om suksess en grunn for å kunne si at et konsept virker. Når det derimot legges frem data som viser at coaching har fungert i praksis, blir det mer interessant. I tillegg er det som her fremlegges basert på empirisk forskning. Fra dette perspektivets ståsted er det stor tro på forskning og vitenskapelige metoder. Etter hvert som organisasjoner forskes på vil kunnskapsgrunnlaget øke og dermed vil en stadig finne frem til bedre og mer treffsikre verktøy. Når forskningsresultat fremlegges, og resultatene i forskningen viser til positive effekter, har organisasjonen fått vitenskapelig dokumentert at oppskriften virker godt i praksis. Når coaching begrunnes som et verktøy for utvikling og læring, er det i overensstemmelse med det instrumentelle perspektivet.

Coaching som en ny idé for læring og utvikling kan også forstås fra det nyinstitusjonelle perspektivet. Den store utbredelsen av coaching som litteraturen viser til tyder på at coaching er populært. Det er på "moten" for å si det slik, og representerer det nye. Dette bekreftes også ved at det hele tiden dukker opp nye typer coaching. I mine artikler identifiserte jeg 12 forskjellige typer coaching, og som Thach (2002) sier det: "*It has even become "trendy" to have one's own executive coach*" (Thach 2002:205).

Selv om coaching presenteres som en ny idé, kan det stilles spørsmålstegn ved hvor nytt det egentlig er. Fra artiklene ser vi at coaching tydelig vil skille seg ut fra alle tidligere tradisjonelle konsulenttjenester, og gjerne med fra konsepter som "mentoring", "rådgivning" eller tradisjonell konsulentvirksomhet generelt (Feldman m.fl. 2005, Joo 2005). Tidligere var brukerne av de ulike tjenestene passive deltagere, mens de nå under coaching må innta en aktiv rolle. De ulike stadiene (trinnene) i coaching-prosessen kan variere, men fra artiklene er det fem trinn som går igjen. Det er: relasjonsbygging, vurdering, intervensjon, oppfølging og evaluering. Dette er typiske trekk ved de fleste andre konsulenttjenester som



coaching markerer seg forskjellig fra (Kampa-Kokesch m.fl. 2001:210). Tobias (1996) mener at begrepet executive coaching oppstod i organisasjoner mot slutten av 1980-tallet, og ble brukt fordi det hørtes mindre truende ut enn andre intervensjoner.

*”He argued that coaching by psychologists is a mere repackaging of practices once done under the umbrella of consultation and counseling”* ( i Kampa-Kokesch m.fl.2001:207).

I følge det nyinstitusjonelle perspektivet vil det primære være å leve opp til normer om fornyelse og forandring. Dette kan skje ved at tidligere populære oppskrifter, som for mange kanskje er glemt dukker opp igjen, men i en ny versjon slik at den er egnet til å symbolisere det nye. Man kan dermed forvente en slags gjenbruk av organisasjonsoppskrifter, ved at gamle tas fram igjen senere, men i ny innpakning (Røvik 1998:173). Dermed kan de gamle tradisjonelle konsulenttenester ha gått av moten, men nå dukket opp igjen under navnet coaching. I dette perspektivet vektlegges symboleffekten av coaching som en ny intervensjon, diskusjonen om hvorvidt den kan kalles ny idé er mindre interessant. Fra dette perspektivets ståsted er det oppfattelsen av coaching som noe nytt som er av interesse. Organisasjoner vil i dette perspektivet vise sine omgivelser at de makter å omstille seg mot det nye, det er en viktig faktor for å bli oppfattet som en moderne og tidsriktig organisasjon.

På samme måte som det er avsatt stor plass i litteraturen til å vise coachingens utbredelse, er det viet stor oppmerksomhet rundt hvem som bruker konseptet. Som tidligere vist er de store kjente organisasjoner som holdes frem, organisasjoner vi anser som moderne.

*“What is clear is that the market has spoken. Many of the world’s most admired corporations, from GE to Goldman Sachs, invest in Coaching. Annual spending on coaching in the United States is estimated at roughly \$1 billion”* (Sherman m.fl. 2004:2).

Olivero (1997) presenterer en liste med ni kjente internasjonale organisasjoner. De forskjellige organisasjonene beskrives ikke og det vises heller ikke til effekter som

er oppnådd i disse organisasjonene. De kjente organisasjoner holdes kun fram ved navn, og som brukere av coaching. Organisasjoner det henvises ofte til er “American Express, The American Management Association, AT&T, Citibank, NYNEX Corporation, Colgate, Levi Strauss, Ford Motor Company, Motorola og Price Waterhouse”. De er så kjente at det tas for gitt at leseren vet hvem de er. Videre er det ikke beskrevet hva de har brukt coaching til eller hvilket resultat de har oppnådd ved bruk av coaching. Svært mange av forfatterne er coacher eller har praktisert som coach. De viser også til de fremragende organisasjoner hvor de har utført coaching (Hall 1999, Wasylyshyn 2003).

Fra det nyinstitusjonelle perspektivet anses det ikke som et problem at de forskjellige organisasjoner ikke beskrives eller at det ikke oppgis av hvilken grunn de har tatt coaching i bruk. Resultatene av coaching i disse organisasjonene er også av underordnet betydning. Det som er viktig fra er at organisasjonene som holdes fram fremstår som forbilder, som autoritative sentrum.

Ved å ta i bruk coaching fremstår organisasjonen som den moderne og fremgangsrike organisasjonen som tar de riktige grep i forhold til ledelse og organisering. I litteraturen ser vi blant annet at coaching presenteres som et effektivt verktøy for å fremme læring og utvikling, som en ny metode som er bra for organisasjonen så vel som menneskene i organisasjonen. Det vises med andre ord til personlig utbytte for den enkelte, men også til den betydning coaching har for organisasjonens omgivelser:

*“...executive coaching has become increasingly widespread – and shows no signs of slowing down. It is highly rated by participants as a very satisfactory process for self development. The practice covers a wide range of important issues for executives and organizations – issues that are often overlooked or ignored in the press of daily business activities” (Hall m. fl. 1999:52).*

Dette er langt på vei i overensstemmelse med det nyinstitusjonelle perspektivet. Coaching presenteres kort sagt som den rette og ansvarlige løsningen på vår tids organisasjonsproblemer.

## Dokumentasjon på effekter av coaching

Til slutt vil jeg diskutere det tredje og siste spørsmålet i problemstillingen, er coachings effekter dokumentert i forskningslitteraturen. Av de selvstendige empiriske studiene i utvalget, er det elleve som prøver å dokumentere effekter av coaching. Tre av litteraturstudiene leter etter dokumenterte effekter i andres forskning.

### De forskjellige effekter

De positive effekter som kan hentes ut av coachingkonseptet er i følge Joo (2005):

*“Learning, development, behavioral change, performance, leadership, career success...”* (Joo et al., 2005:463).

Kombarakaran (2008) viser til sine resultater hvor de positive effektene av coaching ble målt på fem områder:

*“people management, relationships with managers, goal setting and prioritization, engagement and productivity, and dialogue and communication”* (Kombarakaran m.fl. 2008:78).

De positive effektene av coaching som det henvises oftes til er: utvikling av ledelseegenskaper, målsetting, atferdsforandring, arbeidsinnsats, læring og utvikling. Effektene av coaching ser vi kan være svært overlappende.

Fra litteraturen blir vi presentert for mange logiske resonnement på hvorfor coaching oppnår sine positive effekter. Coachen beskrives som en sparringspartner for coachee, hvor det blir avsatt tid for coachee til å ta frem det han/hun opplever som spesielt utfordrende. Videre blir det avsatt til for langsiktig planlegging som det sjelden blir tid til for den enkelte leder. De eksterne coacher er nøytrale utenforstående med masse erfaring fra andre virksomheter. Gjennom tillitsforholdet mellom coach og coachee kan det tas opp saker som ellers ikke ville vært naturlig å diskutere med arbeidskollegaer. Coachee kan også bruke coachen som en “djevelens advokat”, eller som Hall (1999) fremhever, når “..someone is needed to “speak the unspeakable.”(Hall m.fl.1999:44). Argumentasjonen om de positive effektene er lett å følge, men dersom en skal

kunne hevde at effektene er vitenskapelig dokumentert, må de bestå den vitenskapelige metode.

I forrige kapittel ble utvalget generaliserbarhet problematisert. Jeg viste at den data jeg innehar (av studiene som viser sin kontekst), presenterer et skjevt utvalg. En større del av min data kommer fra privat sektor, store internasjonale organisasjoner, og gjerne organisasjoner i servicebransjen. Videre var det lite informasjon angående de forskjellige organisasjoners kontekst. Dersom vi skal kunne hevde at coachingskonseptet er vitenskapelig dokumentert, må det finnes dokumentasjon på at konseptet har hatt omfattende virkninger i et bredt utvalg av organisasjoner. Dokumentasjon på konseptets virkninger må også være gjennomført i henhold til vitenskapelige metoder. Jeg vil her gi et sammendrag av de funn som er gjort i utvalget for å vise hvordan coachingens effekter dokumenteres i litteraturen.

### **Dokumentasjon av coachingkonseptet**

Litteraturstudiene til Kampa-Kokesch m.fl. (2001) og Feldman m.fl. (2005) går begge gjennom masterstudien til Gegner (1997). Hun er den første som utfører en feltundersøkelse hvor effektene av executive coaching blir studert. Hun kombinerer kvalitativ og kvantitative metoder (triangulering). Det forventes at lederne vil skifte til en mer coachende lederstil som et resultat av executive coaching. Skiftet ville komme som følge av at lederne ville bli mer oppmerksom, og ta et større ansvar for handlinger i organisasjonen. Det ble intervjuet 25 ledere som mottok executive coaching. Av disse hadde 84% en positiv opplevelse av coaching. Åtte ledere (32%) rapporterte at de presterte bedre som følge av coaching målt på en skala fra 10-100%. Alle meddelte at de lærte mer om seg selv eller at de utviklet nye egenskaper som det mest verdifulle av coachingsprosessen. I tillegg opplyste alle lederne at coaching hadde en positiv personlig effekt i deres liv, eksempelvis hvordan opptre i mellommenneskelige relasjoner, hvordan de skulle prioritere og ta beslutninger og hvordan de skulle bruke tiden sin. 24% av lederne rapporterte at de hadde oppnådd en personlig vekst, i form av større åpenhet til endring og økt selvtillit (i Feldman m.fl. 2005:835). Studien består av selvrapporteringer, det vil si at den enkelte har evaluert seg selv. I surveyen ble det spurt om executive coaching bidrar til en bærekraftig (varig) endring. Da

undersøkelsen består av selvevalueringer og ikke strekker seg over tid, vil det være et vanskelig/umulig spørsmål å behandle.

Olivero m.fl. (1997) undersøkte hvilken virkning executive coaching hadde som læringsstøtte til et opplæringsprogram. Forfatterne gjennomførte sin undersøkelse som et aksjonsforskningsdesign med 31 deltagere fra det offentlige helsevesenet. Deltagerne mottok executive coaching i to måneder for å utvikle nye lederegenskaper, for å implementere et nytt måle og kontroll-system, og gjennomførte et obligatorisk jobbprosjekt som en del av opplæringen. Suksessen av coaching ble evaluert gjennom hvordan deltagerne reagerte på coaching, og gjennom organisasjonens resultater. Både deltagere og coachere ble intervjuet, og begge grupper kom med positive tilbakemeldinger angående coachingsprosessen. For å avgjøre det organisatoriske resultat, ble deltagerne bedt om å hente inn og analysere data om deres produktivitet på alle tre trinn; før opplæring, etter opplæring, men før coaching og etter coaching. Den gjennomsnittelige økningen i produktivitet etter kun opplæring var 22,4%. Etter opplæring og coaching var økningen 88%. Også denne studien må tolkes forsiktig. Studien undersøker hvilken effekt executive coaching for læring, men har ingen definisjon på coaching eller executive coaching. Gjennom intervjuene hadde både coachere og de som ble coachet positive reaksjoner på coaching-prosessen og fra deres kommentarer fremgår det: 1) at coaching gav en fortjeneste for dem selv personlig og 2) ga en fortjeneste for hele organisasjonen. Det kommer ikke klart frem om vurderingene gis av coachen eller coachee, eller om de bare er fra de som ble coachet. Det viste seg også at produktivitetsberegningene før opplæring faktisk ble samlet inn etter opplæring. Deltagerne måtte dermed erindre fortid etter påvirkning av opplæringsprogrammet (Feldman et al., 2005:835). Videre analyserer deltagerne egen produktivitet (subjektivt). Deltagerne skal legge frem sine resultater for byrådskommisjonen, overordnede og andre kollegaer, noe som i seg selv kan være med på å øke deres innsats. Videre har ikke deltagerne blitt målt før, slik at målingen i seg selv er en faktor som kan påvirke resultatet.

Smither m.fl. (2003) Undersøker om executive coaching øker effekten av "multisource feedback" over tid. Studien er kvantitativ og benytter seg av gamle og nye rådata. Utvalget er forhåndsbestemt og omfatter også en kontrollgruppe.

Deltagerne i studien var 1361 ledere i en stor global organisasjon. Alle deltagerne hadde mottatt ”multisource feedback”(tilbakemelding fra kollegaer, underordnede og direkte rapporter) angående deres egenskaper som leder. Av 1361 medlemmer som deltok, mottok 404 ”executive coaching”. Etter 1 år deltok 1202 ledere (88%) av utvalget i en ny survey. Svarene fra denne indikerte at ledere som da hadde mottatt ”executive coaching” hadde en større mulighet til å sette klare mål(istedenfor vage mål) sammenlignet med ledere som ikke hadde mottatt coaching. Videre hadde jobbprestasjoner økt. De var blitt flinkere til å ta imot ideér fra sine overordnede, og scoret høyere på målingene fra direkte rapporter og fra sine overordnede. Effekten var imidlertid liten.

Også resultatene av denne studien bør tolkes med forsiktighet. For det første baserer resultatet seg kun på data fra en organisasjon. For det andre kan det være vanskelig å skille fra hverandre hvilke effekter som kom fra coaching da to oppskrifter (”multisource feedback” og executive coaching) ble brukt. For det tredje ble ”multisource feedback” brukt sammen med tilbakemeldingene til deltagerens overordnede. Overordnede ville da ha muligheten til å bruke informasjonen som en påvirkning til forfremmelse, kompensasjon osv. Dette kan da være med på å øke responsen hos deltagerne selv uten coaching (London m.fl. 1997 i Smither m.fl. 2003:39). Av resultatene ser vi at deltagerne ble flinkere til å ta imot ideér fra sine overordnede, men ikke fra kollegaer eller underordnede. Videre ble ikke deltagerne tilfeldig utvalgt, utvalget var forhåndsbestemt. En kan ikke utelukke muligheten for at funnene har sammenheng med hvem som mottok coaching snarere enn et resultat av coaching.

Butikkledere i en stor regional supermarkedkjede hadde arbeidsgrupper hvor tilbakemelding (”multisource feedback”) på lederatferd ble behandlet. Kochanowski m.fl. (2010) gjennomførte en feltstudie for å undersøke om coaching kunne forsterke virkningen av slik tilbakemelding. Undersøkelsen har et kvantitativt forskningsdesign, og ble utført ved hjelp av en kontrollgruppe. Utvalget besto av 30 ledere som ble tilfeldig utvalgt. Både forsøksgruppen og kontrollgruppen deltok i arbeidsgruppene. Det var kun i forsøksgruppen at lederne mottok individuell coaching som en oppfølging av tilbakemeldingene på lederatferd. I arbeidsgruppen ble lederatferd gjennomgått, og særlig vekt på

teknikker for påvirkning. De forskjellige påvirkningsteknikker som behandles i arbeidsgruppen var: 1) rasjonell argumentasjon, 2) inspirerende appeller, 3) samråd (spørre personen om forslag til forbedring, etc.) og 4) samarbeid (tilby ressurser eller assistanse dersom personen skal gjennomføre et foreslått tiltak). Hver leder sin bruk av påvirkningsteknikker ble evaluert av underordnede før prosjektet ble satt i gang og flere måneder etter prosjektet var fullført. En overordnet og minst tre underordnede gav tilbakemelding(i form av survey) om den enkelte leder.

Resultatene fra studien indikerte en liten, men signifikant økning for bruk av samarbeidsteknikk (hvor underordnede fikk tilbud om ressurser eller assistanse). De andre tre påvirkningsteknikkene gav blandende resultater og var ikke signifikant. Som forfatterne selv opplyser har studien sine begrensninger. Det var stort frafall underveis. Undersøkelsen startet opp med 15 dagligvarehandlere i hver gruppe, men mistet 7 i kontrollgruppen og 3 i forsøksgruppen underveis. Det var et stort frafall av ledere, overordnede og underordnede. I den første surveyen(før studien startet) deltok 183 underordnede. Ved den siste var det bare 93. Tapet av de underordnede sine tilbakemeldinger var større i kontrollgruppen enn i forsøksgruppen. Med så stort frafall mister de statistiske testene sin styrke, gruppen blir for liten. I tillegg utelater forfatterne å definere coaching som de skal måle virkningen av.

Også Thach (2002) vil undersøke hvordan executive coaching og multisource feedback virker på ledernes effektivitet. Undersøkelsen gjennomføres i en mellomstor, global telekommunikasjonsvirksomhet. Hun viser til at lederne økte sin effektivitet med 55% i første fase, ut fra svar på survey, direkte rapporter og rangeringer fra kollegaer og ledere. I andre fase hvor coaching og feedback prosessen evalueres var effekten på 60 %. Thach utfører studien med et aksjonsforsknings design i en organisasjon. Som også Thach innrømmer, ble det ikke gjort noen tiltak for å separere multisource feedback fra coaching, og en kan dermed bare undres på hvordan resultatene ville vært uten coaching.

McGovern m.fl. (2001) undersøkte effekten av executive coaching for 100 ledere i 56 organisasjoner. Coaching-programmet varte fra 6-12 måneder. Basert på

intervjuer svarte 86 % av deltagerne og 74 % av overordnede (eller HR-personell) at de var fornøyd/svært fornøyd med coaching-prosessen. Deltagerne rapporterte en positiv effekt på måloppnåelse som følge av coaching (73% rapporterte god effekt eller svært god effekt for måloppnåelse). Også de overordnede så en økning av måloppnåelse, men rapporterte en mindre effekt enn deltagerne selv (54 % blant overordnede rapporterte god effekt/svært god effekt, dvs.19 % lavere enn deltagerne selv opplevde). Studien viste også til flere positive utfall for organisasjonen. De positive utfall bestod av økt produktivitet og kvalitet, bedre kundebehandling og et forbedret forhold til tilbakemeldinger, til kollegaer/overordnede (eller HR-personell). De viste til bedre teamarbeid, økt jobbtilfredshet og reduserte konflikter. Deltagerne estimerte en gevinst som regnet ut fra ROI<sup>18</sup> var nesten 5,7 ganger større som følge av coaching.

McGovern og hans kollegaer opplyser at de praktiserer executive coaching, og har gjennom sin praksis en oppfatning om at executive coaching bidrar til en varig endring på menneskene som mottar coaching, på hele organisasjonen og dens finansielle grunnlag. De forsøker i sin undersøkelse å kvantifisere resultatene av executive coaching. Studien og resultatene har sine klare begrensninger. Det oppgis det ikke hvilken definisjon av executive coaching de bruker, det gis ingen opplysninger for hvilken tilnærming til executive coaching som anvendes. Videre gis det ingen opplysninger om de forskjellige organisasjonene i utvalget.

Svært mye og til dels vanskelig informasjon skulle hentes ut fra et telefonintervju. Her skulle hele prosessen sett under ett evalueres av de som hadde mottatt coaching. De skulle beskrive sine mål for coachingen og selv estimere hvor effektiv disse målene ble oppnådd. Videre var det en selvevaluering av endret atferd. De skulle uttrykke hvor ofte den nye atferden ble brukt. I løpet av intervjuet skulle de også identifisere hvilke faktorer i coaching-programmet som hadde bidratt til effektivitet eller ikke. Til slutt skulle de identifisere hvordan bedriften fikk en fortjeneste av coaching. Deltagerne skulle estimere en pengeverdi på bedriftens fortjeneste av coaching. Hvordan de forskjellige deltagerne kom frem til sitt estimerte tall sier studien ingenting om. Svært mye

---

<sup>18</sup> ROI står for "Return On Investment"

$$ROI(\%) = \frac{\text{Adjusted ROI} - \text{Program Cost} \times 100}{\text{Program Costs}}$$



informasjon skulle hentes ut fra dette ene telefonintervjuet. Studien er bygd på subjektive selvmålinger/selvevalueringer og manglende kontekstbeskrivelser. Videre er det som skal måles, coaching, ikke er definert. Samlet sett virker metoden i studien lite gjennomtenkt.

Wasylyshyn (2003) viser hvordan en kan oppnå positive resultater av coaching. Hun presenterer hva bedriften, coachen og coachee må gjøre for å oppnå gode resultater. Det er en svært beskrivende studie. Hun gjennomfører en kvantitativ undersøkelse av 87 ledere som hun selv har coachet i perioden 1985-2001. Data ble hentet inn i form av survey. Resultatene viste en god effekt på varig atferdsendring og/eller læring. Likeledes økte deltagerens selvbevissthet og forståelse. Deltagerne styrket sine lederegenskaper som følge av coaching. På en skala fra 1-10, rapporterte over halvparten av lederne en varig endring på nivået 6-8, og en tredjedel rapporterte mellom 9-10. Som vi ser er også denne studien bygd opp rundt selv-evalueringer fra klientene. Med mangel på en definisjon av coaching, mangel på de forskjellige organisasjoners kontekst og kun selvevalueringer i sin undersøkelse, lar ikke denne studien seg generalisere. Det styrker heller ikke undersøkelsen at det er forskerens egne klienter gjennom 16 år det forskes på. Forskeren er coach av yrke, og hun viser til tett kontakt og oppfølging av sine klienter(som denne studien bygger på) som en viktig faktor for stor deltagelse i undersøkelsen.

Studien til Hall m.fl. (1999) viser positive affektive reaksjoner, læring og ønsket endring i atferd. Lederne vurderte den generelle effekten av coaching som svært tilfredsstillende. Flere typer læring ble henviset til som et resultat av coaching. Læringen bestod i utvikling av nye holdninger eller perspektiver, lederne ble mer tilpasningsdyktig og fleksible i mellommenneskelige relasjoner. Videre bidro coaching til økt selvbevissthet, større selvtillit og økt arbeidsinnsats. Også disse resultater må tolkes med forsiktighet. I metodesammendraget ble ikke HR-personalet nevnt som intervjuobjekt, men utdrag fra HR-personalet fremkommer som en del av intervju-teksten. Det opplyses at utvalget består av 15 coacher, men hvor mange som kommer utenfra (eksterne coacher) og hvor mange som er interne coacher, gis det ingen opplysninger om. Forfatterne meddeler at forståelsen av intervjudata er gjort med bakgrunn i den erfaringen som forfatterne

selv har som executive coacher, ingen ytterligere informasjon ble gitt i artikkelen angående metode eller analyse. Resultatene ble presentert i tre deler, coachingens praksis, effekten av coaching og fremtidige forventninger. Det kommer ikke klart frem om den informasjon som gis innenfor hver seksjon er basert på resultatene i studien eller om det er forfatterens teoriutvikling som presenteres. Opplysninger rundt selve undersøkelsen er svært begrenset.

Kombarakaran m.fl. (2008) utførte en undersøkelse som viser hvordan bedriftene kan øke sitt utbytte(ROI). Studien ble utført i en stor global farmasibedrift. Studien består av både kvantitative og kvalitative survey-data. Resultatene viser at coaching kan ha positive effekt både for individ og for hele organisasjonen. Studien kan vanskelig generaliseres da data består av subjektive tilbakemeldinger fra coach og coachee i kun en organisasjon der organisasjonskonteksten er fraværende.

Berg m.fl. (2007) sin undersøkelse av Telenor er den eneste som gir oss organisasjonens kontekst. Det er en kvalitativ studie som også består av subjektive evalueringer, dvs. hvor den som blir coachet evaluerer seg selv(her på en skala fra 1-10). Ønsket oppnådd kunnskap kan ofte være forskjellig fra reel oppnådd kunnskap. Også i denne studien behandles bare en organisasjon.

Det vises til at det er finnes lite empirisk forskning på coaching i litteraturen. *“Although there has been increased attention in the literature, there is surprisingly little empirical research on efficacy of executive coaching”*(Kampa-Kokesch m.fl. 2001:206). Mangelen av empirisk forskning for konseptets effekter trekkes frem av Kilburg (1996), Feldman m.fl. (2005), Wasylyshyn (2003) og flere. I de forskjellige studier jeg har valgt ut er fokuset på dokumenterte effekter av coaching. De ulike artiklene prøver å gi sitt bidrag for å bøte på dette.

Ovenfor er det presentert studier hvor effekter av coaching forsøkes dokumentert. På samme måte som de forskjellige studiene over dokumenterer effekter av konseptet fortsetter de øvrige undersøkelsene. Seks av undersøkelsene som er casestudier fra kun en organisasjon, og i de litt større undersøkelsene er frafallet for stort til at undersøkelsene er statistisk signifikante. Videre er data for det meste

basert på selvevalueringer. Det forutsettes at dersom den som blir coachet får utbytte av coaching, vil det komme hele organisasjonen til gode. De forskjellige organisasjoners kontekst er nesten fraværende og det gis svært knappe opplysninger angående metode. Med disse manglende er det ikke mulig å hevde at konseptet er vitenskapelig dokumentert. Til sammen viser dette at den dokumentasjon som fremlegges på konseptets effekter består av anekdotiske bevis. Dette betyr at effekten av coaching ikke er tilstrekkelig godt dokumentert til at funnene er i overensstemmelse med det instrumentelle perspektivet.

Det nyinstitusjonelle perspektiver stiller som jeg har vært inne på tidligere, ikke samme krav til dokumentasjon som det instrumentelle. I dette perspektivet holder det at konseptet blir "vitenskapeliggjort", det vil si at coaching fremstilles som et effektivt redskap for måloppnåelse. Fra artiklene ser vi at forfatterne til publikasjonene har høy utdannelse. Dersom flere forfattere skriver sammen, har gjerne den ene doktorgrad. Videre har de lang fartstid i ledelse, og gjerne flere betydningsfulle verv. De fremstår som seriøse forskere. Referanselistene til publikasjonene er lange. De fleste forfatterne ser ut for å ha tilknytning til en kunnskapsorganisasjon (universitet, høyskole), enten som ansatt, medlem i et verv, samarbeid eller tidligere tilknytning. I publikasjonene viser forfatterne til at deres studie kan understøttes av andre studier og kommer med referanse til disse.

Det argumenteres godt i publikasjonene for de forskjellige funn. Argumentasjonen har en logisk tankerekke som det er lett å følge. Jeg presenterer her eksempel fra Olivero m.fl. (1999):

*"Several researchers have indicated that goal-setting leads to higher transfer levels. With one-on-one executive coaching, the coach and the coachee worked together to define concrete actions (goals) that coachees would undertake by the end of the coaching phase. In order for goal-setting to be effective, the goal must be specific, challenging, measurable, assignable, realistic, and time-bound. All these conditions existed in the present action research intervention. Goal-setting has also been demonstrated to enhance perceived self-efficacy. Because one-on-one coaching provided participants with hands-on experience performing the task they had learned about in training,*

*they were able to receive feedback regarding the results of their actions from the job itself ...”(Olivero m.fl.1999:466).*

Det henvises til at forskere mener målsetting er viktig, noe som sier seg logisk for hver og en av oss. Deretter viser resonnementet hva coaching tilbyr. Populariteten rundt konseptet coaching settes i sentrum.

*“What is clear is that the market has spoken. Many of the world’s most admired corporations, from GE to Goldman Sachs, invest in coaching”(Sherman m.fl.2004:83)*

eller

*“The use of executive coaching has increased substantially over the past decade, and managers generally report very favorable attitudes toward it” (Kochanowski m.fl. (2010:364).*

Videre er det i flere av studiene viet større oppmerksomhet til de kjente fremragende organisasjoner og forfatterens ledelseserfaringer enn det er gitt plass til å beskrive metoden som er brukt for å innhente data. Videre er argumentasjon for å innføre konseptet svært innbydende. Suksessen til coaching rapporteres det mye til, som om markedet har talt. Vi ser at begrunnelsen til å innføre konseptet kan gå rett inn i de fleste organisasjoner, og fungerer nesten som en dokumentasjon i seg selv. Spesielt når de kjente fremgangsrike organisasjoner settes i sentrum. Dette er organisasjoner som vi ser på som effektive og moderne. Dermed kan markedet på mange måter bidra som en dokumentasjon i det institusjonelle perspektiv. En vanlig begrunnelse for å innføre coaching kommer fra Kombarakaran(2008).

*“The need for competent managers and the reported success of coaching have prompted corporations to adopt this strategy to improve executive performance. Coaching may be popular because it provides needed expertise, an objective viewpoint, and is integrated into the executive’s routine” (Lary, 1997 i Kombarakaran .m fl. 2008:78).*

Til sammen tilsier dette at den dokumentasjon som legges frem på effekter av coaching er anekdotiske bevis. De fremstår som vitenskapelig dokumentert, men er det ikke. En god beskrivelse finner vi her hos Kombarakaran m.fl. (2008):

*“For organizations to perform effectively and efficiently, retention of talented and trained managers is critical. This study demonstrated that coaching has increased executive engagement. Research (Huselid, 1995) has provided evidence that the more engaged a manager is, the more productive he or she is. Therefore, coaching leads to increased productivity. Coaching is a viable method of leadership development, especially for companies that are challenged in retaining high-potential employees. Coaching has positive effects not only on the executive but also on others in the work environment: direct reports, managers, colleagues and customers. One indirect effect of coaching is that executives coach their subordinates to support their career development. Coaching direct reports improves these relationships and is a good long-term investment that may save the organization the costs associated with external coaching in the future. Companies that adopt this approach generate a continuing line of prepared leaders” (Kombarakaran m.fl. 2008:88).*

Kombarakaran med kollegaer utfører sin studie i en organisasjon bestående av subjektive tilbakemeldinger. Vi ser at argumentasjon trekkes mer frem en eget resultat, men fokuset er på forskning og det er en logisk tankerekke som presenteres.

Dermed lar funnene når det gjelder dokumenterte effekter i langt større grad seg forstå med bakgrunn i det nyinstitusjonelle perspektivet. Ved hjelp av vitenskapelig argumentasjon skapes det en overbevisning om at coaching er et effektivt virkemiddel som gir de lovede effekter.

### **Diskusjon rundt mine forventninger**

Jeg har tatt utgangspunkt i to hovedperspektiv som jeg utledet noen antagelser fra – i forhold til de tre spørsmålene som utgjør avhandlingens problemstilling. Som et paradoks kan en definisjon av coaching forstås som klar og entydig i det instrumentelle perspektivet, mens samme definisjon kan forstås som vag og tvetydig fra det nyinstitusjonelle perspektivet. For de to første

forskningsspørsmålene viser det seg at begge lar seg forstå med bakgrunn i både det instrumentelle og i det nyinstitusjonelle perspektivet. For dette siste spørsmålet der i mot, lar det seg kun forstå med bakgrunn i det nyinstitusjonelle perspektivet.

De to perspektivene gir dermed sammen et nyansert bilde av coaching-litteraturen. Det er enkelt å fokusere på perspektivenes ulikhet, men begge perspektivene fokuserer på rasjonalitet og modernitet. Hvordan kan de da bidra med et og samme fenomen forstås og forklares så ulikt? For å belyse dette vil jeg drøfte coaching med bakgrunn i mine antagelser for så å se hvordan hensynet til rasjonalitet og modernitet ivaretas.

For det instrumentelle perspektiv er rasjonaliteten består organisasjonen av formålsrasjonelle aktører som fokuserer på å oppnå organisasjonens mål. Fokuset ligger på organisasjonens resultat som skal oppnås på den mest effektive måten. Organisasjonen er kun et middel for måloppnåelse. Moderniteten er begrunnet i troen på fremskrittet. Etter hvert som tiden går, vil organisasjoner høste erfaringer som vil gjøre organisasjoner mer effektive. Etter hvert som det er blitt mer forskning på organisasjoner vil dette bidra til bedre og mer treffsikre organisasjonsoppskrifter. Derfor er organisasjoner i dette perspektivet alltid på utkikk etter “det nye”, og holder seg oppdatert. Det ligger en sterk tro på fornyelse og forandring mot noe som blir stadig bedre. Dermed blir perspektivets modernitet ivaretatt, på jakt etter nyvunnet kunnskap.

Coaching henviser til positive effekter. Effektene det vises til er rettet mot fornyelse, forandring og utvikling. De forskjellige effektene som trekkes frem er dels overlappende, og henvender seg til personal, organisasjon og til ledelse. Som tidligere henvist til er oppskriften rettet til HR avdelingen. Coaching blir i litteraturen fastsatt til å ligge under HR avdelingens operasjonsområde. Det er HR avdelingen sin oppgave å holde seg orientert om de nye ideér som kommer på markedet. Dette anses som viktig da andre organisasjoner kan innføre ideen, og dermed få et konkurransefortrinn. En oppskrift rettet mot HR-avdelingen vil dermed få oppmerksomhet i dette perspektivets ståsted, den vil derfor vurderes og evalueres.

Det instrumentelle perspektiv blir også kalt for verktøyperspektivet. Dersom coaching fremstår som et bedre og mer effektivt redskap for å nå organisasjonens mål enn det gamle, vil det bli skiftet ut. Derfor vil en i dette perspektivet oppnå en klar og entydig definisjon. Organisasjonen har etter rasjonell kalkulasjon skiftet ut et redskap.

Som jeg har vist til tidligere, ble coaching blant annet begrunnet som et redskap for å styre ansattes atferd i ønsket retning. Coaching blir da et styringsredskap for ledelsen, et redskap for å kunne styre atferden til de ansatte med tanke på en effektiv måloppnåelse, som her:

*“The variety of approaches to business coaching, however, reveals that the underlying goal of any coaching activity is to correct “problem behavior” (Waldroop & Butler, 1996) and change the behaviors that threaten to derail a valued manager. The different techniques involved in executive coaching are oriented toward gaining the trust of the coachee and changing her or his behavior to better fit with role expectations within a company” (Kutzhanova m.fl. 2009:196).*

De fleste artiklene i studien beskriver hvilke faktorer som er viktige ved implementering av konseptet, hva som skal til for at coaching skal få et vellykket resultat og hva en bør unngå (Joo 2005, Thach 2002, Wasylyshyn 2003, Feldman 2005, Berg 2007). I følge det instrumentelle perspektiv er implementeringen av oppskriften viktig, og dersom ikke oppskriften virker etter hensikten kan det skyldes feil implementering. Oppskriften evalueres og justeres for å passe organisasjonen. I dette perspektivet skal organisasjonsoppskriften files til eller skiftes ut dersom den ikke virker som forutsatt. Ved innføring av interne coacher ser vi at dette skjer. Da coaching er plassert under HR sitt arbeidsfelt, bidrar dette til at toppledelsen kan få en større innsikt i tolkning av mål fra de ansatte, og styring av de ansatte. Her ser vi det instrumentelle perspektivets formålsrasjonalitet tre fram.

Det er kun den vitenskapelige dokumentasjonen av konseptet hvor det instrumentelle perspektiv mister sin forklaringskraft. På mange måter er dette

forståelig da det stilles strenge krav i hht dokumentasjon i dette perspektivet. Da troen på forskningen og på det kontinuerlige fremskrittet er stort, vil også troen på at forskere som publiserer de positive effekter for konseptet være stor. Den vitenskapelige metode hører forskningen til, og en kan dermed lett la seg villedes. Som ovenfor vist, ser vi at coaching som konsept kan forklares i tråd med det instrumentelle perspektivet ståsted i henhold til modernitet og rasjonalitet i de to første spørsmålene.

Det nyinstitusjonelle perspektiv fokuserer også på modernitet og rasjonalitet, men får likevel andre forklaringer. Dette fordi det er rasjonelt å ta omgivelsenes verdier og normer inn i organisasjonene. Dersom organisasjonen makter å ta til seg de sosiale normer og verdier fra omgivelsene, vil den fremstå som et rasjonalisert symbol, dvs den fremstår rasjonell. De sosiale verdier og normer som finnes i omgivelsene er stadig i endring, men fremstår som rasjonelle. Dermed er det naturlig at definisjoner i dette perspektivet fremstår som vage eller tvetydige. Dette kan vi se ved at coaching defineres som en prosess, en handlingskjede som kan skifte innhold. Innholdet i coachingprosessen beskrives forskjellig i litteraturen. De forskjellige coacher kommer inn med ulik bakgrunn og vektlegger ulike ting. Til sammen er det oppgitt 13 forskjellige tilnærminger til coachingprosessen i litteraturen, og 12 ulike typer av coaching. Ved å definere coaching som en prosess, blir som sagt definisjon vag, den blir veldig generell. Effektene som coaching skal gi, er som vist i tråd med de rasjonelle verdier i samfunnet, og dermed kan organisasjonen ved å sette fokus på prosessen definere coaching som et rasjonalisert symbol. Vi får presentert felles organisasjonsproblemer gjennom litteraturen, problemer som de fleste kjenner seg igjen i, og som gir ulike grunner for å ta coaching i bruk. Grunnene for å ta i bruk konseptet speiles av de sosiale normene i omgivelsene, og det er oppgitt mange grunner for å ta i bruk konseptet. Fornyelse, læring, utvikling osv. Det henvises til at coachee får et personlig utbytte av coaching. Utdrag fra et av intervjuene til McGovern understreker dette.

*“This has been the greatest gift the company ever gave me. They can give you a bonus, but you’ll just blow it on something. But this is a gift that will stay with me”*(McGovern m.fl. 2001:4)



En personlig utvikling for den enkelte ansatte er en positiv verdi. I litteraturen henvises det til både den personlige og profesjonelle utvikling, til læring og fornying. Dette er grunner som omgivelsene verdsetter. Vi ser at forandringsideologien er sterkt fremhevet i konseptet. Forestillingen om at den fremgangsrike organisasjonen vil alltid være oppdatert rundt “fornyelse” og oppfattes som grunnleggende for utvikling og suksess (Røvik 1998:288). Organisasjoner kan dermed innføre coaching for å vise sine omgivelser at de innehar den rette måten å lede på. Den ivaretar dermed begge sine fokus, rasjonalitet og modernitet da den fremstår som en rasjonell og moderne organisasjon.

Det samme kan hevdes ovenfor det siste forskningsspørsmålet. Dokumentasjon som fremlegges av coachingens effekter fremstår som at den er vitenskapelig bevist. Organisasjonen viser sine omgivelser at de anvender et redskap som er forsket på, som har vist seg å være effektiv, og som andre moderne fremgangsrike organisasjoner har tatt i bruk. De fremstår som en moderne organisasjon som er rustet med effektive redskap. Igjen ser vi at fokuset som er rettet mot rasjonalitet og modernitet er ivarettatt.

Dermed ser vi at til tross for at begge perspektivene bidrar med forskjellige forklaringer på mine forskningsspørsmål, ivaretar begge sine fokus på rasjonalitet og modernitet – uten at den ene forklaringen er mer riktig enn den andre. Perspektivene utfyller hverandre og gir oss en videre forståelseshorisont av coaching-fenomenet enn et perspektiv alene ville gjort.

### **Oppsummering**

I dette kapitlet har jeg med utgangspunkt i mine antagelser, basert på mine teorier og diskutert funn fra artiklene. Jeg har presentert de forskjellige definisjoner på coaching som litteraturen har bidratt med. Videre har jeg drøftet forskningsspørsmålene, først ved hjelp av det instrumentelle perspektiv, for deretter å belyse samme forskningsspørsmål fra det nyinstitusjonelle. Mine to første spørsmål fant sin forklaringskraft både i det instrumentelle og det

nyinstitusjonelle perspektiv. Dokumenterte effekter gjennom empirisk forskning ble ikke funnet, og dermed ble ikke denne antagelsen innfridd.

Et interessant funn er det store fokus de forskjellige forfattere hadde på HR. I samtlige artikler understrekes det hvor viktig det er med et godt samarbeid med HR-personalet for et positivt utfall av coaching. Coaching legger stor vekt på et godt tillitsforhold mellom coach og coachee for å oppnå positive utfall, det er hva som skjer mellom dem i prosessen som er avgjørende for et godt resultat. Advarselen mot interne coacher kommer opp fordi den interne coach ikke er en nøytral person, men kommer fra HR-avdelingen, hvor det fremstår som en fare for informasjonslekkasje til toppledelsen. Likevel plasserer forfatterne coaching under HR sitt arbeidsområde

## **Kapittel 6: Oppsummering og avslutning**

### **Innledning**

Formålet med denne avhandlingen har vært å få en bedre forståelse av coaching-konseptet: Hva coaching er og om det kan hevdes at populariteten til coaching kan skyldes dokumenterte, positive effekter. Dette er gjort ved å studere coachings definisjoner og søke etter begrunnelser for å ta konseptet i bruk. Jeg valgte å besvare min problemstilling ved å gå noe av den forskningsbaserte litteraturen nærmere etter i sømmene.

### **Refleksjoner rundt utførelsen av egen studie**

Problemstillingen min består av tre forskningsspørsmål. For å belyse disse har jeg valgt å ta utgangspunkt i to teoretiske perspektiv, dette på grunn av at jeg ønsker å se på konseptet fra to forskjellige utkikksposter. Videre bidro perspektivene til å gi meg retning for hva jeg skulle se etter i litteraturen. Ved å anvende dem gir det muligheten til å se på hvordan konseptet påvirker resultat(det instrumentelle) og omgivelser(det nyinstitusjonelle). Dermed har jeg fått muligheten til å analysere hvordan coaching påvirker flere sider ved organisasjoner.

Det er mulig at det gammel-institusjonelle perspektivet skulle vært tatt i bruk. Dette fordi coaching vier sin oppmerksomhet til aktørene. Under coaching-prosessen er det coachee og coach som er i sentrum, og en god match mellom disse anses som nødvendig for et positivt utfall. Grunnen til at jeg har valgt bort dette perspektiv, var at jeg tidlig tok en avgjørelse om ikke å gå grundig inn i selve coaching-prosessen. Dette valget ble tatt både av plass og tidshensyn.

Ved å bruke mine teorier har jeg fått muligheten til å rette et utradisjonelt blikk mot et konsept som for det meste er studert av psykologer, management-forskere og økonomer. Dermed har jeg kunnet rette blikket mot andre aspekter enn det som har vært tilfelle i litteraturbidragene.

Bakgrunnen for mitt metodevalg var at coaching som konsept fremstår som svært uoversiktlig. Standard Norge måtte gi opp sitt prosjekt som det var arbeidet med i

halvannet år og hvor målet var en felles standard for coaching. Komiteén som gjorde et forsøk på noen felles standarder for coaching slet med samarbeid og stor faglig uenighet. Dersom jeg skulle gjennomført et case studie, så jeg raskt at avhandlingen min i stor grad ville bli påvirket av hvilke coacher som ble intervjuet. Jeg ville finne ut hvordan konseptet coaching påvirket utfall i organisasjoner, ikke den enkelte coach. Da coaching påstås vitenskapelig dokumentert, løste jeg dette problemet ved å gå inn i forskningslitteraturen. Dermed endte jeg opp med en litteraturstudie. I tillegg tillater litteraturstudie som metode en bred problemstilling og omfattende forskningsspørsmål.

Jeg har prøvd å ivareta Hart (1998:1) sine kvalitetskrav for gjennomføring av en litteraturstudie. Dette er gjort ved at studien inneholder et relativt stort antall artikler til grunn for å sikre den nødvendige bredde og dybde. Videre har jeg anvendt to forskjellige teorier for å kunne se konseptet fra forskjellige vinkler. I tillegg har jeg laget et kart for å kategorisere de aspektene ved litteraturen jeg ønsket å analysere. Det er blitt brukt tre forskjellige søkemotorer for å sikre at ingen viktige artikler er utelatt, og samtlige artikler er vektet mot referansefrekvens.

I ettertid ser jeg at det hadde vært mulig å utføre min oppgave ved hjelp av et casestudie. Da coaching er satt til å tilhøre HR sitt arbeidsområde, ville det være naturlig og intervju HR-avdelingen og toppledelsen. Da kunne jeg fått belyst hva de legger i coaching-konseptet. Videre kunne jeg fått deres begrunnelse for bruk av coaching, og om de store kostnader er verdt investeringen uten påvirkning fra den enkelte coach.

### **Svar på problemstillingen**

Innledningsvis var jeg av en oppfatning at coaching som konsept var en påskjønning for lederne og at organisasjonene tok i bruk coaching for personlig utvikling av sine ledere, ikke for organisasjonens utfall. Organisasjoner ville la sine ettertraktede ledere få opplevelsen av selvrealisering. Med all den uklarhet som ligger i og rundt coaching-konseptet kunne jeg ikke forstå hvordan coaching kunne brukes som et verktøy for måloppnåelse for organisasjonen. Analysen har

derimot, gjennom det instrumentelle og det nyinstitusjonelle perspektiv vist meg flere bruksområder for coaching.

### **Forskningsspørsmål 1**

De forskjellige definisjonene som ble anvendt på konseptet bidro forfatterne med. Den definisjon som oftest ble brukt var Kilburg (1996) sin definisjon av executive coaching. Som et paradoks viste det seg at spørsmålet om hva er coaching lot seg forklare ut fra begge perspektiv. Det instrumentelle perspektiv, har bidratt med forklaring for hvordan coaching kan anvendes for måloppnåelse, i allefall dersom målet er bedre innsyn og kontroll for tolkning av organisasjonens mål. Ved innføring av interne coacher flyter kommunikasjonen lettere til toppledelsen. Dermed kan coaching forstås som et redskap for ledelsen for å oppnå mål, det vil si at vi får en klar og entydig definisjon. Det nyinstitusjonelle perspektiv har bidratt til en forståelse at konseptet kan anvendes som både et belønningssystem for den ansatte lederen, men også for en profil utad ved å ta i bruk samme konsept som de kjente organisasjoner. Coaching defineres som en prosess. Dermed blir coaching hva prosessen inneholder. Da det nyinstitusjonelle perspektiv er opptatt av å leve opp til omgivelsenes forventninger og fokuset vil dermed ligge på sosiale normer og verdier. Disse verdiene speiles i coachingens definisjoner. Dette ser vi gjentas i litteraturen i form av arbeidsplassens krav, forventninger til de myke verdier, selvutvikling osv. De sosiale normer som finnes i omgivelsene er stadig i endring, men fremstår som rasjonelle. Dermed er det naturlig at definisjoner i dette perspektivet fremstår som vage eller tvetydige. Ved å definere coaching som en prosess får vi dermed en handlingskjede som kan skifte innhold i takt med sine omgivelser. En vag, generell definisjon som kan tolkes på ulike måter. Gjennom analysen har jeg vist at begge perspektiv har bidratt med å belyse dette spørsmålet.

### **Forskningsspørsmål 2**

Den begrunnelse som gis for coaching i denne studien er jeg usikker på hvor kommer fra. Kommer den fra organisasjonene, eller er det forfatterens begrunnelse? Dette kommer ikke klart frem i litteraturen. Vekten i litteraturen ligger på coach og coachee. Videre ligger fokuset på hvordan en coachingsprosess burde gjennomføres, og hvilke faktorer som er viktige for et positivt

utfall. Gjennom analysen viste det seg at coaching begrunnes godt fra begge perspektiv.

Den globale økonomien, med sine uforutsigbare og hurtige svingninger, manglende lederegenskaper eller manglende utviklingsmuligheter for ledere og coaching som en ny idé for bedre læring, er grunner for å ta i bruk konseptet, og som det oftest henvises til i litteraturen. Samtlige av grunnene er rettet mot læring og utvikling. Flere av artiklene benytter seg av alle disse tre grunnene for å ta konseptet i bruk. Vi ser at konseptet er rettet til forandring og fornying. Fra det instrumentelle perspektivets ståsted begrunnes coaching som et redskap for måloppnåelse hvor fokuset er på organisasjonens resultat. Fra det nyinstitusjonelle begrunnes som den rette måten å lede på, i tråd med de sosiale normer og verdier i samfunnet, og oppfyller dermed forventningene som ligger i de institusjonelle omgivelser.

### **Forskningsspørsmål 3**

For å kunne besvare dette siste spørsmålet måtte jeg gå inn i hver enkelt studie å vurdere deres metode og kontekstbeskrivelser. Dokumentasjon som ble lagt fram for konseptet stod av en god argumentasjon og anekdotiske bevis. Konseptet kunne ikke generaliseres. Dermed finner jeg ikke coaching som konsept vitenskapelig dokumentert. Dette fører til at det kun er det nyinstitusjonelle perspektiv som bidrar med forklaringskraft til dette spørsmålet hvor coaching fremstilles som et effektivt redskap for måloppnåelse.

### **I tråd med forventningene?**

På de fleste områder kan det sies at konseptet oppfylte mine teoretiske forventninger. Definisjonene ble som forventet, klar og tydelig i det instrumentelle, men vag i det nyinstitusjonelle. En overraskelse ble det for meg at samtlige definisjoner inneholdt de sosiale normer i samfunnet. Fra litteraturen får vi presentert problemer som de fleste organisasjoner kjenner igjen. Disse felles problemene gir oss mange grunner til å innføre coaching. Coaching blir da en løsning på problemet. Jeg hadde forventet flere evalueringer av coaching før konseptet ble tatt i bruk fra det instrumentelle perspektiv. Dette er likevel forståelig da studiene på coaching kommer i gang da beslutningen med å innføre

coaching allerede er gjort. Grunnene som oppgis for å ta i bruk konseptet er som forventet, et redskap for måloppnåelse i det instrumentelle perspektiv, men det ut fra det nyinstitusjonelle kan tolkes som den rette måten å lede på. Coaching trenger ikke være løsning på et problem, men kan være en positivitet i seg selv da koseptet kan anvendes til belønning innad og profil utad i dette perspektivet. Det var kun i det siste spørsmålet hvor ikke de teoretiske forventningene holdt for det instrumentelle perspektiv. Konseptet kunne ikke dokumenteres. Fra det nyinstitusjonelle perspektiv ble det derimot dokumentert godt nok, som et effektivt redskap for måloppnåelse.

### **Virker coaching?**

Det er vanskelig å måle effekter av coaching som for fenomener generelt i samfunnsvitenskapen. Det er mange spørsmål man må avklare: Hva skal til for at man kan hevde at effektene er vitenskapelig dokumentert? Hvordan skal en egentlig klare å måle effekter av coaching? Dette er spørsmål jeg har stilt meg gjennom hele avhandlingen. Heldigvis er det ikke spørsmål jeg er nødt å finne svar på. Likevel finner jeg det viktig å reflektere over dette. Det første jeg vil bemerke er at lite av metoden fremkommer i de forskjellige studier, og kontekstbeskrivelsene er mangelfulle. Dersom forskere hadde innlemmet dette i deres studier, kunne man kanskje over tid, gjennom flere studier, oppnå en bedre kunnskap om coachingens effekter.

Det er viktig å merke seg at selv om jeg ikke har funnet konseptet vitenskapelig dokumentert, har jeg ikke grunnlag for å si at konseptet ikke virker. Det mangler en vitenskapelig dokumentasjon. Mange velkjente ledelsesproblemer tas opp. Et eksempel kan være at den langsiktige planlegging for lederen ikke har nok plass i hverdagen for den enkelte leder. Ved coaching blir det satt av tid til dette. Coach er coachee sin "sparringspartner" og temaer som ellers ikke er naturlig å drøfte med kollegaer kan luftes i dette møtet. Det høres virkningsfullt ut, men som sagt, det foreligger ingen dokumentasjon i litteraturen på at det virker. Videre tas det for gitt at dersom coachee(en aktør) får utbytte av coaching vil det komme hele organisasjon til gode. Igjen; kan det skje, men det foreligger ingen dokumentasjon. Store summer investeres i coaching, og jeg håper at avhandlingen

kan bidra til at organisasjoner vurderer konseptet nøye før det tas i bruk, det foreligger ingen dokumentasjon på at det virker og dermed vet vi egentlig ikke hva en får igjen for en slik investering.

I tittelen på avhandlingen, stilte jeg et spørsmål til coaching i organisasjoner. Er det et effektivt virkemiddel, eller en organisasjonsmøte? Da coaching ikke kan dokumenteres virkningsfullt, må coaching i organisasjoner anses som en trend i tiden, eller som en organisasjonsmøte.

### **Forslag til videre forskning**

En overraskelse for meg gjennom denne studien var at coaching er plassert under HR feltets domene. De fleste coacher er eksterne coacher, men etter hvert har det kommet flere i HR avdelingen som utfører intern coaching. Mye av litteraturen om konseptet og dets resultat er konsentrert rundt coachingsprosessen og hvilke faktorer som bør vektlegges for å oppnå et positivt resultat av coaching. Det hadde vært interessant og fått HR avdelingens begrunnelse for å ta konseptet i bruk, og belyst hvilke mål de har for coaching. Belønning, kontroll eller profil? Hvordan foretar de sitt valg av coach? Tas både eksterne og interne coacher i bruk, og ved hvilke anledninger? Hvordan forsvares utgiftsposten av coaching ovenfor toppledelsen? Er investeringene verdt kostnadene? Mitt forslag til videre forskning er dermed en case studie hvor fokus ligger på HR avdelingen, gjerne toppledelsen inkludert. Et interessant forskningsspørsmål kunne være; *“Hvordan forsvares investering av konseptet coaching i organisasjoner”*.

### **Epilog**

Ved avhandlingens oppstart av jeg av den oppfatning at møte med den internasjonale forskningslitteraturen skulle gå greit. Jeg så foran meg et møte med seriøs forskning, basert på den vitenskapelige metode, hvor troverdighet og overførbarhet stod i sentrum. Jeg brukte derfor svært lang tid på å forstå at også forskning består av et blandet produkt. Mye frustrasjon ble lagt ned i utvalgsprosessen da jeg hadde problemer å finne forskning på utgang av konseptet og som tilfredsstilte mine krav.



Jeg fant fire litteraturstudier med fokus på coachingens effekter, disse ble inkludert i min studie da de skulle bidra til et bredere utvalg. Jeg kjente raskt igjen de selvstendige studiene jeg hadde plukket ut i deres utvalg. Det viste seg at alle fire litteraturstudiene, og også meg selv, trakk stort sett frem de samme studier. Grunnen til dette kan jeg tenke meg er at også de har vektet sitt utvalg. Videre er det ikke mye forskning på utgang av konseptet coaching. Det finnes etter hvert en god del forskning på coaching, men lite på dets resultat.

Under hele prosessen frem til endt produkt, har jeg slitt med artiklenes "påstander". Hvem sier dette, er det forfatter, eller kommer det fra organisasjonen osv. Det har vært en frustrerende prosess å skrive denne oppgaven med mange opp og nedturer. Gjennom studien har jeg fått en bedre forståelse av coaching-konseptet. Jeg skjønner nå hvorfor "Standard Norge" hadde problemer med å få de forskjellige coacher å enes rundt en definisjon. Jeg har fått opplyst at det anvendes 13 forskjellige tilnærminger til coaching, og 12 ulike typer coaching. Med så mange ulike tilnærminger og disipliner involvert, ser jeg også at det kan være mange forskjellige grunner til å ta coaching i bruk. Videre har jeg fått bekreftet at populariteten til konseptet ikke kan forklares med bakgrunn i dens vitenskapelige dokumentasjon, og at det primært er andre "krefter" av mer sosial karakter som kan forklare det.



## Appendix

### Kart (feature map)

<p><b>DEL 1:</b></p> <p><b>Informasjon om den utvalgte publikasjonen:</b></p>	<p>1) Navn på publikasjon</p> <p>2) Forfatter</p> <p>3) Publikasjonsmedium</p> <p>4) I hvilket år ble studiet foretatt(1990-2010)?</p> <p>5) Er studiet et kvalitativt eller kvantitativt forskningsopplegg?</p> <p>6) Publikasjonen er:</p> <p>7) Hvilken metode for datainnsamling er benyttet?</p> <p>8) Studert over tid:</p> <p>9) Event. utvalgsriterier, hvilke?</p>	<p>a) Kvalitativt b) Kvantitativt c) Begge deler</p> <p>a) Deduktiv b) Induktiv c) Abduktiv</p> <p>a) Ikke oppgitt b) Korttidsstudie c) Langtidsstudie</p>
<p><b>DEL 2:</b></p> <p><b>Kjennetegn ved studerte organisasjoner</b></p>	<p>10) Navn på organisasjonen(e)?</p> <p>11) Struktur</p> <p>12) Hvilken bransje tilhører organisasjonen(e)?</p> <p>13) Hvilken sektor opererer organisasjonen(e) i?</p> <p>14) I hvilket land befinner organisasjonen(e) seg?</p> <p>15) Hvor opererer de(n) studerte organisasjonen(e)?</p> <p>16) Størrelsen på organisasjonen:</p>	<p>a) Hieratisk b) Flat struktur c) Ikke oppgitt</p> <p>a) Kunnskapsorganisasjon b) Forbruksvarer c) Servicebedrifter d) Høyteknologi e) Tradisjonell industri f) IT-bedrifter g) Finans h) Helsevesen i) Ikke oppgitt</p> <p>a) Offentlig b) Privat</p> <p>a) Nasjonalt b) Regionalt c) Globalt d) Ikke oppgitt</p> <p>a) Antall ansatte b) Årlig omsetning c) Ant. enheter</p>

<p><b>DEL 3:</b></p> <p><b>Hvordan defineres coaching i den utvalgte publikasjonen?</b></p>	<p>17) Hvilken definisjon anvendes på coaching i den utvalgte publikasjonen?</p> <p>18) Fremstilles:</p> <p>19) Erstattes coachingsbegrepet med andre begrep, i så tilfelle hvilke?</p> <p>20) Forklares coaching? -i så tilfelle, -hvordan?</p>	<p>a) Klart og tydelig b) Flere definisjoner er brukt c) Vagt</p> <p>a) Nei b) Ja, erstattes med...</p> <p>a) Nei b) Ja, .....</p>
<p><b>Konseptes brukere</b></p>	<p>21) Knyttes konseptet til bestemte organisasjoner, i så tilfelle hvilke?</p> <p>22) Knyttes konseptet til bestemte bransjer, i så tilfelle hvilke?</p> <p>23) Knyttes konseptet til et bestemt land, i så tilfelle hvilket?</p> <p>24) Knyttes konseptet til spesielle situasjoner?</p>	<p>a) Nei b) Ja, til...</p> <p>a) Ja, til..... b) Nei</p> <p>a) Nei b) Ja, til...</p> <p>a) Nei b) Ja, til...</p>
<p><b>Implementering av konseptet:</b></p>	<p>25) Hvorfor er coaching tatt i bruk i organisasjonen?</p> <p>26) Hvem definerer organisasjonens problem?</p> <p>27) Hvem evaluerer organisasjonen?</p> <p>28) Oppgis en eksakt grunn for å innføre coaching i de(n) studerte organisasjon(e)?</p> <p>29) Berører publikasjonen hvordan coaching skal tas i bruk, - i så tilfelle opplyses det om hvordan organisasjonen bør gå frem?</p> <p>30) Hvor kommer coachen fra?</p> <p>31) Kan alle organisasjoner ta coaching ?</p>	<p>a) Som virkemiddel for et problem organisasjonen sliter med. b) For å følge med i utviklingen</p> <p>a) Organisasjonen b) Coachen</p> <p>a) Ledelsen b) Coach</p> <p>a) Ja,..... b) Nei</p> <p>a) Nei b) Ja...</p> <p>a) Leid inn utenfra b) Fra samme organisasjon c) Begge deler(både a og b) d) Ikke oppgitt</p> <p>a) Ikke oppgitt b) Ja c) Nei, ikke...</p>

	<p>32) Opplyser publikasjonen om event forhold hvor coaching ikke bør brukes, i så tilfelle hvilke?</p> <p>33) Oppgir publikasjonen kostnader/ tid i forbindelse med implementeringen?</p> <p>34) Opplyser publikasjonen om eventuelle problemer i forbindes med implementeringen av konseptet</p>	<p>a) Nei, coaching kan alltid anvendes</p> <p>b) Ikke oppgitt</p> <p>c) Ja,...</p> <p>a) Ja,.....</p> <p>b) Nei</p> <p>a) Nei, ingen problemer ved rett implementering</p> <p>b) Ja, dersom....</p> <p>c) Ikke oppgitt</p>
<p><b>Dokumentasjon:</b></p> <p><i>Hva forventes oppnådd ved å innføre coaching?</i></p> <p><i>Hvilke effekter forventes det?</i></p> <p><b>- Tilsiktede effekter</b></p>	<p>35) Hvilke tilsiktede effekter kan forventes av konseptet?</p> <p>36) Kan publikasjon vise til dokumenterte effekter av coaching i deres studie?</p> <p>37) Gis det opplysninger om hvilke forhold må være tilstede for å oppnå de tilsiktede effekter av coaching</p>	<p>a) Økonomiske effekter</p> <p>b) Samhold(org.interne)</p> <p>c) Målstyring</p> <p>d) Forenkle endringsprosesser</p> <p>e) Kontroll/styring</p> <p>f) Kunnskapsmessige</p> <p>g) Kunderelaterte</p> <p>h) Personlig utvikling</p> <p>i) Andre</p> <p>a) Nei</p> <p>b) Ja</p> <p>a) Forhold knyttet til det instrumentelle perspektivet</p> <p>b) Forhold knyttet til det nyinstitusjonelle perspektivet</p>



## Litteratur

Berg, M.E og Karlsen, J.T. (2007): "Mental Models in Project Management Coaching." *Engineering Management Journal*, 19(3): 3-13

Brunsson, N. (1989): "The organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Actions in organizations" Oslo: Abstrakt/Liber. Copenhagen Business School Press.

Christensen, T m.fl, (2004): "Organisasjonsteori for offentlig sektor". Universitetsforlaget. 2.opplag 2006

Christensen, T, og Lægneid, P. (1998): "Den moderne forvaltning". Tano Aschehoug.

Clegg, S. R., Rhodes, C. og Kornberger, M. (2007): "Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries". *Organization Studies*, 28(04): 495-513.

Feldman, D.C. og Lankau, M.,J. (2005): "Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research". *Journal of Management*, 31(6): 829-848.

Fillery-Travis, A. & Lane, D, (2008). Research: Does coaching work? I S. Palmer & A. Whybrow (Eds.) *Handbook of coaching psychology*. New York: Routledge.

Grant, A, M. og Cavanagh, M, J. (2007): "Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?". *Australian Psychologist*, 42(4) 239-254

Gray, D. E. (2006): "Executive Coaching: Towards a Dynamic Alliance of Psychotherapy and Transformative Learning Processes". *Management Learning*, 37(4):475-497.

Gåserud, A, J. (2000): "Lær deg coaching". Egmont Hjemmets bokforlag a/s, Oslo

Hall, D, T., Otazo, K. L. og Hollenbeck, G, P. (1999): "Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching". *Organizational Dynamics*, 27(3):39-53.

Hart, C, (1998): "Doing a literature Review – releasing the social science research imagination". London, Thousand Oaks and New Dehli: Sage Publications.

Hirsch, J. E. ( 2005): An index to quantify an individual's scientific research output: Proceedings of the National Academy of Sciences, v. 102, p. 16569-16572.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002): "Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse". Bergen. Fagbokforlaget.

Joo, Baek-Kyoo (2005): "Executive Coaching: A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research". *Human Resource Development Review* 4(4): 462-488.

Kampa-Kokesch, S.. og Anderson, M. Z. (2001): "Executive Coaching A Comprehensive Review of Literature". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4):205-228.

Kilburg, R. (1996): "Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2):134-144.

Kochanowski, S., Seifert, C..F and Yukl, G. (2010): "Using Coaching to Enhance the Effects of Behavioral Feedback to Managers". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4): 363-369.

Kombarakaran, F.A. and Yang, J.A. (2008): "Executive Coaching: It Works!". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1):78-90.

Kutzhanova, N. Lyons, T.S. og Lichtenstein, G.A. (2009): "Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development", *Economic Development Quarterly*, 23(3): 193-210.

McGovern, Joy m.fl. (2001): "Maximizing The Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment", *The Manchester Review*, 6(1):1-9.

Meyer, J.W. og Rowan, B. (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *The American Journal of Sociology*, 83(2):340

Olivero, G., Bane, K. D., Kopelman, R. E. (1997): "Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency". *Public Personnel Management*, 26(4): 461-469.

Ringdal, Kristen. (2001): "*Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*". Bergen. Fagbokforlaget.

Røvik, K.A. (1992): "*Den syke stat – Myter og moter i omstillingsarbeidet*". Universitetsforlaget 2.opplag 1999

Røvik, K.A. (1998): "*Moderne organisasjoner*" Fagbokforlaget. 4.opplag 2004

Røvik, K.A. (2007): "*Trender og translasjoner*" Universitetsforlaget. Oslo

Scott, W.R. (1981): "*Organizations Rational, Natural, and open System*". Fifth Edition. Prentice Hall International by Upper Saddle River, New Jersey 07458

Sherman, S. og Freas, A. (2004): "The Wild West og Executive Coaching". *Harvard Business review*, 82(11): 82-90.



Smither, J.W. London, M.,R, Vargas, Y. og Kucine, I.(2003): "Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A Quasi-experimental field study". *Personnel Psychology*. 56(1): 23-44.

Thaagaard, Tove. (2002): "*Systematikk og innlevelse*". 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Thach, E.C. (2002): "The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness", *Leadership and organization Development Journal*, 23(4): 205-214.

Wasylyshyn, K. M. (2003): "Executive Coaching. An Outcome Study". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2): 94-106.

### **Internettkilder:**

<http://www.isihiglycited.com> [lest 16.03.2011]

<http://www.isiknowledge.com> [lest:30.01.2011]

<http://www.magma.no/coaching-og-jakten-paa-identitet> [lest:09.11.2011]

<http://www.scopus.com> [sist lest:03.02.2011]

<http://www.sokogskriv.no/index.php?action=static&id=83> [lest:13.11.2011]

<http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/leserinnlegg/article51418.zrm>[lest:13.11.2011]

Sosial Science citation index/ JCR Web of Science

<http://www.thomsonreuters.com> [lest:13.02.2011]







