



Coaching - Nyttig for organisasjonen, eller kun en hyggelig samtale?

STV-6900

Tormod Aasland

*Mastergradsoppgave i erfaringsbasert ledelse
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning*

*Universitetet i Tromsø
Våren 2011*

INNHOLDSFORTEGNELSE.I	3
Forord.	4
1. Innledning.	5
1.1. En masteravhandling om implementering og effekt av coaching – hvorfor det?	5
1.2. Coachingprosjektet i RHF-et.	7
2. Teori.	10
2.1. Implementering/innskriking og oversettelser/translasjoner av nye ideer og konsepter.	10
2.2. Hva er coaching – en kort teorigjennomgang.	17
2.3. Hvordan coache?	19
2.4. For å utdanne disse interne coachene ble gjennomført ulike opplæringsprogram.	19
2.5. De ulike oversettelsene/oversettelsene av coaching i RHF	20
2.6. Forskning på coaching.	21
2.7. Læring	22
2.8. Evaluering	22
3. Metode	23
3.1. Metodevalg	23
3.2. Utvalget	24
3.3. Ikke kjønnsavklaring	24
3.4. Validitet og reliabilitet	24
3.5. Intervjuguide	24
3.6. Analyse av data	24
3.7. Svakheter i undersøkelsen	25
4. Empiri, analyse og drøfting	26
4.1. Kvantitativ undersøkelse	26
4.1.1. Bakgrunnsinformasjon	26
4.1.2. Kvantitativ undersøkelse – analyse	27
4.1.2.1. Innskrivings-/implementeringsprosessen	27
4.1.2.2. Erfaringer og opplevelse av coachingen hos coachi	34
4.1.2.3. Opplevde den som ble coachet (coachi) noen læring som resultat av coachingen	35
4.1.2.4. Hvilken nytte har organisasjonen av coachingen	37
4.2. Kvalitativ undersøkelse – analyse	38
4.3. Opplæringsprogram for interne coacher – analyse	39
5. Analyser / Drøfting	40
5.1. Hovedkonklusjoner/tilrådninger	40
5.2. Detaljerte konklusjoner og tilrådninger	41
6. Avslutning/Konklusjon.	43
7. Litteratur	47
8. Vedlegg	47
8.1. Avtale om coaching	
8.2. Etske retningslinjer	
8.3. Evalueringsskjema ved avslutning av samtaleforløp	
8.4. Intervjuguide – direktører og personalsjefer	
8.5. Intervjuguide ledere som har mottatt coaching	
8.6. Intervjuguide medarbeidere til ledere som har mottatt coaching	

Førord.

Dette er en masteravhandling som er en avslutning på en master i erfaringsbasert ledelse. Utdanningen startet som et kompetansepåbyggingsløp, der endringer i organisasjoner var av stor interesse for meg. I den sammenheng ble implementering av nye konsepter i organisasjoner, noe som var viktig. En organisasjonsendring medfører innføring av nye ideer og konsepter. Jeg ville finne ut hva som skjer når nye konsepter implementeres i organisasjoner, og hva de kritiske faktorer var.

Under studiet ble coaching implementert som et lederutviklingsverktøy i det regionale helseforetaket, der jeg var ansatt. Det utviklet seg derfor en ide hos meg om at dette prosjektet ville jeg finne ut noe om.

Hadde organisasjonen nytte av dette?

Å studere ved siden av full jobb, krever mye, men gir fantastisk mye, og det har for meg vært en givende tid.

Slike prosjekter får en ikke til uten hjelp. Jeg har hatt mange gode medhjelpere som har bidratt med å skaffe meg personer jeg kunne intervju, noen ble utsatt for en pilotundersøkelse, alle disse vil jeg takke.

Organisasjonsdirektøren i Det regionale helseforetaket har vært til stor hjelp, og IKT-avdelinga ved aktuell saksbehandler, har hjulpet mye til, takk begge to.

I designet at undersøkelsen har jeg hatt en kritisk og kreativ medarbeider, Cecilia, du skal ha så mange takk.

Takk til alle dere som svarte på undersøkelsen og takk også til alle dere som sendte mail til meg.

Jeg har hatt det givende, men min kjære Lill, har nok hatt det kjedeligere, med en mann som skrev og leste mye. Uten din støtte og tålmodighet, ingen avhandling, så den store takken går til deg.

Sluttelig og meget viktig, takk til min veileder, Kjell Arne Røvik, for gode innspill og diskusjoner i din forskningsfriperiode.

1.juni 2011

Tormod Aasland

1. Innledning.

1.1. En masteravhandling om implementering og effekt av coaching – hvorfor det?

Denne avhandlingen omhandler implementering av coaching i en meget stor organisasjon. Dernest omhandler den hvordan slike implementeringsprosesser kan forløpe. Jeg vil senere i teorikapittelet komme tilbake til teori om både implementering og tilpasninger som foregår ved implementeringer av nye konsept i organisasjoner. Organisasjonen som her omhandles, er et regionalt helseforetak (RHF) på 12000 arbeidstakere. RHF er en paraplyorganisasjon over 4, i nordnorsk målestokk, store selvstendige organisasjoner, sykehus (helseforetak (HF)) på mellom 1500 og 6000 arbeidstakere.

Coaching i RHF og hvorfor?

Under etableringen av RHF-et i 2002, besluttet ledelsen å ta i bruk coaching som et lederutviklingsverktøy i RHF-et. Bakgrunnen for beslutningen formulerte RHF-ledelsen slik i et informasjonshefte som ble laget om prosjektet (Infoheftet) på side 11.

“Endringstakten i samfunnet er høyere enn noen gang. Vi må hele tiden forbedre måten vi gjør tingene på. Hvordan skal vi sørge for læring og vekst?”

Ledelsen for RHF-et hadde følgende oppfatning av coaching (Infoheftet s.11): *”Coaching er en kraftfull metode for personlig endring og vekst. Satt inn i en organisatorisk ramme, kan coaching derfor bidra til at organisasjoner blir bedre til å møte disse utfordringene.”*

Her er tydeliggjort at “personlig endring og vekst” er målet. Denne endring og vekst forventes skal skje gjennom læring, og verktøyet for læring er coaching. Rasjonell tenkningen for lederutvikling er tydelig. *”Coaching ble valgt som er verktøy for å gi lederne et redskap til personlig vekst og oppfølging. Satsingen var forankret gjennom vedtak i RHF-styret, blant foretaksdirektørene og i forumet av Personal- og organisasjonssjefene i RHF.”* (Infoheftet s. 15)

Her må jeg innledningsvis understreke, at i dette kapittel er det RHF-ets forståelse av hva coaching er, som beskrives. Den teoretiske behandling av fenomenet coaching, blir grundig behandlet i teorikapittelet som følger.

Problemstillinger.

Problemstillingen for avhandlingen er: Coaching – nyttig for organisasjonen, eller kun en hyggelig samtale? For å kunne besvare denne problemstillingen, deles den opp i tre problemstillinger. For det første om coaching som lederutviklingsverktøy ble implementert og

tatt imot hos lederne. For det andre om dette førte til endret lederadferd og for de tredje om endret lederatferd oppleves som personlig vekst hos lederne. De forventede effekter er beskrevet nedenfor under “målsetting”. Dette er å betrakte som avhandlingens avhengige variabler. De faktorer som påvirker hvordan konseptet blir implementert og målsettingene nås, er hvordan HF-lederne, prosjektledere i HF-ene og coachene agerer ved implementeringen. Disse tre faktorer, som vil påvirke om dette er mulig å få til, er å anse som de uavhengige faktorer i avhandlingen. Ut fra en rasjonell tenkning, er min hypotese, at dersom målene skal nås, må lederne for RHF og HF-ene i tillegg til lokale prosjektledere, være dedikerte til oppgaven og følge implementeringen og planene nøye opp. I tillegg må coachene holde høy kvalitet og være lojale til planene. Dersom noe av dette ikke skjer, kan resultatet bli liten effekt igjen etter prosjektet. De uavhengige variablene er altså ledernes engasjement i implementeringen, lokale prosjektledere sin innsats og fortolkning av implementeringen og coachenes innsats og eventuelle tilpasninger av coachingideen under implementeringsprosessen. Disse elementene og partenes lojalitet vil påvirke hvordan ideen blir implementert inn i organisasjonen, eller ikke implementert, slik at resultatet kan bli ulikt i de ulike HF-ene. Andre coachingmetoder enn planlagt kan bli resultatet. Til tross for implementering, ble coaching kanskje likevel ikke tatt i bruk, er et par av de konsekvenser det kan gi.

Jeg vil senere i avhandlingen trekke frem noen teorier om implementering og tilpasning av nye reformideer/konsepter i moderne organisasjoner og avhengighet av ulike organisasjonsperspektiver. Jeg tenker at Røvik (1998) formulerer dette godt, når han beskriver mekanismer som “rask tilkobling”, “frastøting”, “frikobling”. Han beskriver også at implementeringen kan skje på grunnlag av “rasjonelle strategiske overveininger” eller som resultat av uplanlagte omskrivninger, “uintenderte oversettelser”. Disse teoriene og flere til, blir beskrevet grundigere.

En tydeliggjøring av de tre problemstillingene, de avhengige variablene, kan formuleres med følgende spørsmål: Tok lederne mot coachingen og lærte så mye under prosessen at de endret adferd og opplevde personlig vekst? Opplevde også deres medarbeidere denne eventuelle adferdsendringen?

Hvordan de uavhengige variablene påvirket prosessen kan tydeliggjøres ved å stille følgende spørsmål. Hvordan ble tilbudet om coaching tatt imot at lederne? Tok lederne mot eller avviste de tilbudet? For de som tok mot tilbudet, hvilken læring og adferdsendring resulterte dette i. Alle disse elementene vil bli drøftet på bakgrunn av innhentet empiri i analysekapittelet. Teorien beskrives i teoridelen og metodedelen beskriver metodene.

Avhandlingen beskriver innledningsvis noen elementer som er viktig å ha som bakteppe for settingen for prosjektet, som ligger til grunn for avhandlingen. Jeg tenker det kan gjøre prosjektet som ligger til grunn for avhandlingen, mer forståelig. I dette innledningskapittelet beskrives også operasjonaliseringen av coaching i RHF-et, og målsettingen med prosjektet.

1.2. Coachingprosjektet i RHF-et.

Coachingen i RHF-et ble operasjonalisert slik:

I infoheftet beskrives de to sentrale strategier som er valgt fra prosjektets side, der rasjonelle og strategiske overveininger synes å ligge som grunnlag.:

”RHF har satset både på såkalt klientcoaching og coachlik ledelse.”

Klientcoaching er den coachingen som våre coacher tilbyr våre ledere og som gir en individuell oppfølging av lederne.

Klientcoaching ble operasjonalisert gjennom

- En samtale som er framtidsrettet og handlings- og læringsorientert.
- En samtale der coachi eier samtalen og selv skaper resultatet.
- Samtalen avsluttes med en handlingsorientert avtale.

Coachlik ledelse var planlagt operasjonalisert ved at ledere som selv tok mot coaching, ville endre atferd til en coachlik ledelse, beskrevet nedenfor. Imidlertid ble coachlik ledelse i tillegg operasjonalisert gjennom kurs, såkalte ”lunsj-til lunsjkurs”. Teori og praksis viste at coachlik ledelse vil bli sterkere ved en kombinasjon av å motta coaching og i tillegg få opplæring i coaching gjennom et kurs, her valgt som ”lunsj- til lunsjkurs”

- Lederne skal lære en mer coachende måte å være på overfor sine medarbeidere, som ble definert slik:
 - *Coachlik ledelse har til hensikt å øke bevisstheten hos lederne med hensyn på hvor de søker etter løsningene på ulike utfordringer.*
 - *Coachlik ledelse handler om at lederne blir dyktigere til å omdisponere tiden sin fra å selv prøve å ordne opp i ett og alt, til å returnere problemstillingene gjennom å aktivere og ansvarliggjøre medarbeideren til handling.*
 - *Målet er at lederne slutter å prøve å være orakel, men i stedet fungerer som en sparringspartner som hjelper medarbeiderne til å finne frem de beste løsningene.”*
(Infoheftet s. 33)
- Coachingen skal gis av interne coacher, som skolerer internt og rekrutteres blant ledere i HF-ene. Opplæringsprogram for disse interne coachene ble startet våren 2003.

Målsetting med coaching i RHF.

Nedenfor beskrives målsettingen for prosjektet.

Målsettingen og suksess-faktorer som lå i prosjektet var at coaching for lederne ville:

- Være energigivende.
- Frigjøre potensialer.
- Stimulere til kreativitet og nytenkning.

Fokus i coachingen i prosjektet var at lederne skulle:

- se læring og muligheter – ikke problemer
- se framover – ikke bakover
- se potensiale – ikke begrensninger

Coachingen skulle også være resultatgivende i forhold til:

- Øke bevisstheten om og trygghet i sin lederrolle.
- Styrke den kommunikative ferdigheten.
- Et forbedret arbeidsmiljø.
- Redusert sykefravær.
- Bedre oppnåelse av oppsatte produksjonsmål.
- Holde høy kvalitet.
- Bedre til å styre økonomi innenfor budsjettammen og holde styringsavtaler.
- Coachingen skulle virke strukturerende for total ledelse i sykehuset (HF-et).

Det overordnede målet kan oppsummeres i:

- Det skulle få lederne til å bli bedre og enda tydeligere ledere (Selvledelse).

Evaluering av coaching i RHF.

For å avklare prosjektets effekt, fikk jeg i oppdrag av ledelsen i dette RHF-et, å evaluere implementeringen av coaching som et lederverktøy i RHF-et. Evalueringen skulle avdekke effekten og være del av beslutningsgrunnlag for eventuelt videre satsing på coaching som et lederutviklingsverktøy. Dataene derfra var interessant å bruke som grunnlag for å skrive en masteravhandling om implementeringsprosjektet.

Begreper.

Her beskrives noen begreper som brukes i avhandlingen.

Coach er å forstå som den som gir coachingen, og coachi er å forstå som den som mottar coachingen.

Leder er å forstå som lederen for enheten, mens leder over leder er å forstå som lederens overordnede.

“Livscoaching” er en coachingtype der hele livssituasjonen kan velges som tema.

“Executive coaching” en coachingtype som er mer rettet mot å hjelpe ledere å lykkes som leder.

Agendafri coaching er å forstå som coaching der coachi selv velger tema som ligger til grunn for coachingsamtalen, livscoaching. Agendastyrt coaching er å forstå som coaching der en annen enn coachi, f.eks. den overordne eller andre, har valgt tema som skal ligge til grunn for coachingsamtalen, som i større grad er ledelsesorientert, executive coaching.

Interne/eksterne coacher.

Det at coachingen skulle skje ved interne coacher er en utfordring for prosjektet, og skapte noe diskusjon i en startfase. Det var redsel for at nærhet mellom coach og coachi kunne bli for stor. Dette løste seg for de fleste ganske fort, da det ble opplevet at coachen, pga. organisasjonens størrelse, var en fremmed person. I noen tilfelle ble likevel HF-eksterne coacher benyttet. Forskning (McGovern mfl. 2001 i M.E. Berg 2006) viser at den viktigste grunn til suksess for coaching, er relasjonen mellom coach og coachi, helt uavhengig hvilken coachingbakgrunn coachen har. Resultatet av coachenes innsats, er et av de interessante funnene for videre satsing på coaching og bruk av interne coacher.

Avtaler og etikk.

Coachingsamtalene skulle formaliseres gjennom inngåtte avtaler. Det var utarbeidet etiske retningslinjer som coachene skulle følge. Disse skulle også være kjent for de som tok mot coachingen. Om dette ble fulgt opp av coachene, forventes analysen å avklare. Jeg legger ved avtale og de etiske reglene som lå til grunn ved ett av HF-ene.

Samtaleevalueringer.

Et annet viktig element i prosjektet, var at det skulle foregå løpende evaluering av coachingen. Det var lagt rutiner for at alle samtaler skulle avsluttes med en samtaleevaluering, og så skulle alle samtaleforløp evalueres ved avslutning av forløpet. Denne kvalitetssikringen er kritisk for fortløpende å avklare coachens kvalitet, og forventes gitt svar på i analysen. Jeg legger ved evalueringsskjema for bruk ved avslutning av et samtaleforløp fra ett av foretakene

2. Teori.

Det teorigrunnlaget denne avhandlingen vil bygge på, er teori om coaching, implementering, innskriving og oversetting, av reformideer i moderne organisasjoner. Sluttelig vil lærings og evalueringsteori som prosjektet har lagt til grunn bli kort presentert. Det er teori som er valg ut fra avhandlingens problemstillinger, som jeg her kort minner om.

”Coaching – nyttig for organisasjonen, eller kun en hyggelig samtale?” Denne problemstillingen delte jeg så opp i tre nye for å kunne besvare den. Avhandlingen må besvare om coaching som lederutviklingsverktøy ble implementert og tatt imot hos lederne. Førte den til endret lederatferd og gav den personlig vekst hos lederne. Disse tre problemstillingene blir betraktet som de avhengige variablene. De faktorene som kan påvirke om disse målene kan nås, er hvordan HF-lederne, prosjektledere i HF-ene og coachene agerer i sine posisjoner. De er foran beskrevet som de uavhengige variablene.

2.1. Implementering/innskriving og oversettelse/translasjoner av nye ideer og konsepter.

Implementering/innskriving beskrives av Røvik (2007) som å tolke, oversette, en ide inn i en lokal kontekst, med tids- og/eller romperspektivet. Med tidsperspektivet tenkes her å skrive ideen inn i lokal tid. Det betyr at den kan gis en fortid, en nåtid og en framtid. Ofte vil dette tidsperspektivet bli rasjonelt forklart, med at organisasjonen hadde behov for å utvikle seg, fant ideen, skrev den inn og fikk den ønskede utvikling. Denne er en populær historiekonstruksjon som mange organisasjoner bruker. Den viser en aktiv organisasjon som søker de beste løsninger og finner dem, for å forbedre organisasjonen, (Røvik 2007). I denne avhandlingen er dette perspektivet aktuelt, for å se om prosjektet gir ønsket resultat, nemlig en utvikling av lederskapet i RHF-et. Romperspektivet, der en over tid kan gjøre ideen til sin egen og spre den videre, har tidshorisonten med seg. Jeg lar romperspektivet ligge i denne avhandlingen. Oversettelse, handler altså om konsepter som tilpasses på et eller annet vis for å passe i den lokale kontekst der de implementeres. Det kan foregå på mange måter, men i hovedsak kan alle disse konseptbehandlingene henvises til to hovedkategorier, dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering kan defineres som at en praksis blir til en ide eller et konsept i sin egen kontekst, dekontekstualisert, og søkes overført til andre kontekster. Kontekstualisering er å forstå som måten en ide blir implementert/innskrevet på, oversatt til, i den nye konteksten. Det har da skjedd en konteksttilpassning, en kontekstualisering av konseptet. (Røvik 2007). I denne avhandlingen er det kontekstualisering, oversettelse, som er den aktuelle innfallsvinkel.

Populære organisasjonsoppskrifter – hvordan innskrives/implementeres de?

Når populære organisasjonsoppskrifter begeistrer en organisasjon, kan man fra spredningsstudier få et inntrykk av at oppskriften er ferdig adoptert og implementert når begeistringen for oppskriften er på topp i organisasjonen. Det er det selvsagt ikke slik. Organisasjonsoppskrifter som er institusjonaliserte i mange organisasjoner, er når de kommer til nye organisasjoner, kun ideer. Ideer kan gjøres litt til sine egne med og *”bøye og tøye litt på dem”*, kontekstualisering. (Røvik 1998). Denne prosessen og også sterkt avhengig av hvilket organisasjonsperspektiv organisasjonen har, disse beskrives nedenfor. Betingelsen for at en ide, et konsept, kan beskrives som adoptert, kontekstualisert, i en organisasjon, er at det er dets ideer som er styrende i organisasjonen. Denne avhandlingen om implementering av coaching, beskriver en kontekstualisering i et tidsperspektiv.

Perspektiver på hva som kan skje ved implementering av coaching i RHF.

Jeg tar en kort gjennomgang av tre av de overordnede organisasjonsteoretiske grunnperspektiv for å knytte det som skjer ved implementeringen opp mot dem. Dette for å beskrive noen begreper og teorier som vil presenteres senere i avhandlingen. Her kunne vært flere og andre perspektiver, men jeg har valgt følgende tre perspektiver, det rasjonelle perspektivet, kulturperspektivet, det naturlige, og til slutt det åpne, nyrasjonelle, perspektivet.

Det rasjonelle perspektivet.

Scott (2003) beskriver organisasjoner i det rasjonelle perspektivet som høyt formaliserte organisasjoner, konstruert for å nå spesifiserte mål. Det gjør at organisasjoner i dette teoriperspektiv er handlingsrasjonelle. Det betyr at slike organisasjoner er opptatt av en rasjonell organisasjon for bedre å kunne gjøre de oppgaver de er satt til. I dette perspektivet er optimistisk holdning fremtredende, og gjør at de raskt kan se muligheter og raskt tilpasser seg får bedre å nå sine mål. I dette perspektivet vil det som Røvik (2007) kaller *“rask tilkobling”* kunne skje. Organisasjonen ser nytten av konseptet. Ofte skjer det da store endringer og tilpasninger av ideen slik at den passer inn i den organisasjonen den skal implementeres i, en kontekstualisering skjer. (Røvik 2007)

Kulturperspektivet, også kalt det naturlige perspektivet.

Organisasjoner i dette perspektivet, er organisasjoner som har lang kultur, er meget stor og ofte sammensatt av ulike enheter. Her skjer det ofte at medlemmene i organisasjonen inngår i uformelle koalisjoner for å motstå at nye konsepter trenger inn og forstyrrer eksisterende organisasjon og kultur. Deres måte å tenke overlevelse på er å *“bevare det bestående”*. Det kan

oppfattes som at organisasjonen gjennom sine tradisjoner og egen kultur er immun mot slike eksterne tanker/konsepter, og støter de fra seg. Røvik (2007) definerer det som “frastøting”.

Det åpne perspektiver, også kalt det nyrasjonelle/institusjonelle perspektivet.

Dette er også ofte store og komplekse organisasjoner. Scott (2003) sier at det er organisasjoner med mange lokaliteter og mange lojaliteter som lever egne liv, men som også er avhengig av samkjøring. Røvik (2007) skriver at organisasjonen tar til seg konseptet, tilpasser det til sin kontekst og sitt behov men makter, ønsker, ikke, å sette det i verk i sin utøvende praksis. Han beskriver det som “frikobling”.

Hvordan blir implementeringen/innskrivingen av coaching som konsept møtt i organisasjonen?

Disse perspektivene beskriver type av organisasjoner som implementeringer møter, og det vil påvirke hvordan implementeringen skjer. Avhandlingen vil forsøke å avklare hvilke av disse perspektiver som finnes i RHF-et som denne avhandlingen omhandler. I teorien (Røvik 1998) beskrives tre antakelser om hvordan implementering av nye konsepter blir møtt i organisasjoner. De benevnes som; rask tilkobling, frastøting og frikobling. Foran i dette kapittelet er disse tre antakelsene knyttet opp mot hvert sitt organisasjonsperspektiv, der de vanligst antas å “opptre”.

Rask tilkobling.

Coaching kan oppfattes som et ferdig konsept eller en oppskrift for utvikling av en organisasjon. Det kan ”monteres” i en organisasjon som et ferdig ”element”, f. eks. som en motor i en båt. Så enkelt presenterer publikasjoner, som beskriver slike konsepter, de i sine tekster. Straks konseptet er ”installert”, kan det ”startes” og konseptet fungerer som beskrevet i publikasjonene. Konseptet er ofte anskaffet for å få raske resultater, som ved en motor i forhold til å ro. Også for organisasjonsoppskrifter som et konsept, forventes raske resultater. Skal imidlertid resultater oppnås, må konseptet være riktig ”installert” etter en nøye beskrivelse, og ”bruksanvisningen” som er meget detaljert, må være fulgt (Røvik 1998 og Wollebæk 1989 i Røvik 1998). I det rasjonelle perspektivet, betyr det at organisasjonen raskt tilpasser seg konseptet for bedre å kunne nå sine mål. Her kan vi se at kontekstualisering i et tidsperspektiv foregår. Historien kan forventes å bli rasjonelt forklart. (Røvik 2007)

Gitt at dette perspektivet i undersøkelsen har forklaringskraft, må vi i analysedelen kunne vente resultater som:

- a. At selve innføringsprosessen er forankret i toppen av organisasjonen og at ledelsen er dedikert på konseptet og føler forpliktelse til å ta det i bruk både i RHF og HF

- b. At de definerte suksesskriterier beskrevet foran er oppnådd i RHF og HF.
- c. At selve implementeringsprosessen var godt definert, med klare frister, ansvarsforhold og tilstrekkelig med ressurser både faglig og økonomisk i RHF og HF.
- d. Med disse forutsetninger på plass, må dataene kunne vise at coachingen ble implementert og tatt i bruk og at konseptet har positive effekter. i RHF og HF.

Frastøting.

Organisasjoner, i alle fall store, slik som den organisasjonen denne avhandling omhandler, ses ofte på som sterkt verdibærende og komplekse organisasjoner. Slike organisasjoner beskrives ofte å ha stor motstand mot store og omfattende endringer, og motstanden øker ved forsøk på rask implementering. (Røvik 1998; Hughes 1939; Selznick 1949; March og Olsen 1989; Scott 1995 i Røvik 1998). I tillegg oppleves det i den klassiske organisasjonslitteraturen, at slike organisasjoner i stor grad oppfører seg arrogant og overlegent til slike nye konsepter. Konseptene beskrives også deretter, som kontekstløse, utydelige og alt for enkle til å implementere i en så stor og kompleks organisasjon. I slike organisasjoner er kulturperspektivet gjeldende. (Røvik 1998: Brunsson og Winberg 1990 i Røvik 1998). Disse organisasjoner har større tro på de konsepter de allerede benytter, "slik vi gjør det", enn disse nye konseptene. Dette kommer ofte av at de konsepter de benytter, "slik vi gjør det", er blitt til gjennom praksis og tilpasning og fungerer. Hvorfor skal vi prøve noe nytt da? (Trist og Bamford 1951 i Røvik 1998). Dersom de skulle finne på å prøve et slikt nytt konsept, og det ikke fungerer, avslutter de prøvingen, forkaster, frastøter konseptet. (Blomquist 1994:87-88; Jacobsson 1994:231-232 i Røvik 1998). Manglende kompatibilitet mellom det nye konseptet og den praksis det skal implementeres inn i, f.eks. ulike verdier og normer, kan være en annen grunn til frastøting.

Dersom dette perspektivet i undersøkelsen har forklaringskraft, må vi i analysedelen kunne vente å oppnå resultater som:

- a. Er det en opplevelse av en overfladisk oppfatning og ikke dedikerte ledere i RHF og HF?
- b. Ble suksesskriteriene oppnådd i RHF og HF?
- c. Implementeringen ble ikke ble helhjertet gjennomført og det skjedde avvik fra innskrivingsreglene og oversettelsesplanene i RHF og HF.
- d. Med disse premissene på plass, kunne avlese om konseptet ble mindre tatt i bruk ved frastøting enn ved rask tilkobling.

Frikobling.

Noen organisasjoner finner en tredje måte å håndtere nye populære organisasjonsoppskrifter på. Det kan være lurt av populistiske årsaker, tilsynelatende å adoptere nye konsepter. Organisasjonen synliggjør å være er “med i tiden”, og den ser ut til å være oppdatert på det nyeste. (Meyer og Rowan 1997; DiMaggio og Powell 1983; 1991; Brunsson 1989 i Røvik 1998). Selv om det nye konseptet ikke tilfredsstillende effektivitetskrav organisasjonen krever, innføres nye ord og begreper som tas i bruk. Det er synlig for omgivelsene, men handlingen *frikobles* fra denne retorikken og språkbruken. Det ser ut som de er med, “men det er utenpå”, for ellers i organisasjonen går “business as usual”. (Brunsson og Winberg 1990; Westphal og Zajac 1994; Nygård Haug 1995 i Røvik 1998). Det er en adferd som ofte finnes i organisasjoner der det åpne eller det nyrasjonelle perspektivet er organisasjonsteoretisk gjeldende.

For alle disse tre antakelsene, rask tilkobling, frastøting og frikobling, er viktig å merke seg at de er fundert på forholdsvis liten empirisk støtte, i alle fall når det gjelder longitudinelle studier. Min hypotese er at alle disse tre ”antakelsene” er lederpåvirkede. Jeg tror at leders holdning til konseptet, er helt avgjørende for om det skal bli en suksess eller ikke, en hypotese som det er forventning til at undersøkelsen skal gi svar på.

Ut fra teorien om frikobling kan forventes og beskrevet i analysedelen:

- a. Suksesskriteriene for prosjektet ikke er tydeliggjort i RHF og HF.
- b. Implementeringsprosessen bare delvis klart og tydelig organisert, men kun tilsynelatende implementert, sier vi skal, men gjør ikke i RHF og HF.
- c. Det er ikke nok ressurser stilt til disposisjon, faglig eller økonomisk i RHF og HF.
- d. Kan vi gjøre funn som viser at coaching kun var en festlig flopp, der effektene nå i ettertid er vanskelig å etterspore i RHF og HF?
- e. Om ledelsens engasjement er avgjørende for implementeringen/innskrivingen?

Teori om oversettelse og omformingsregler av organisasjonsoppskrifter.

Det er viktig å huske på at organisasjonsoppskrifter ikke er gjenstander som har fått sin endelige utforming. Organisasjonsoppskrifter er ikke mulig å holde i handa, de er ikke fysiske gjenstander, men immaterielle ideer. Det gjør at de forstås, omformes og *oversettes* for å passe i stadig nye organisasjoner og nye kontekster. Det at de er immaterielle ideer, og ikke fysiske gjenstander, gjør at de er lett flyttbare, men de er også lett omformelige. (Røvik 1998).

Dette er av Røvik (2007) beskrevet som den indremedisinske behandlingen av konseptet, når den ytre ramme, dvs. konseptet/ideen er besluttet implementert. Her beskrives at det er innholdet i

konseptet som behandles av disse oversetterne. Et annet viktig element er friheten til disse oversetterne, hvem har definert den, eller er det kun en frihet de har tatt seg selv.

Hvorfor oversettes organisasjonsoppskrifter?

Erfaring viser at ideer/konsepter blir bearbeidet før og i forbindelse med adoptering av konseptet i organisasjonen. Hvorfor det skjer, er ikke like klart, men likevel er det erfart. Dette fenomenet er forsøkt forklart, og en lander i hovedsak på tre forklaringer, som kan deles opp slik (Røvik 1998):

- Rasjonelle, strategiske overveininger.
- Uintenderte oversettelser og som kun har begrenset rasjonalitet i seg.
- Organisasjonens bevisste forsøk på å forvalte sin identitet.

I denne avhandlingen konsentrerer vi i forhold til de to første forklaringene. Ved slike bearbeidelser av konsepter, skjer det at noe legges til i konseptet for å få det til å passe inn i sin nye organisasjonskontekst. I andre situasjoner skjer det motsatte, at noe trekkes fra. Røvik (2007) beskriver disse tilpasningene som *addering* og *fratrekking*.

Rasjonelle, strategiske overveininger.

Den generelle oppfatningen, er at bearbeidingen og oversettelsene av konseptene er helt bevisste og ønskede handlinger. Det er vurdert hvilken gevinst konseptet kan gi for organisasjonen, og hvordan det må tilpasses for å gi denne effekten. Da tar man med de tilpasninger som en antar vil gi den ønskede effekt, og tilpasser dette best mulig for å få den antatte uttellingen. (Westney 1997; Powell 1991 i Røvik 1998). Røvik 2007 viser til en studie av Walgenbach (1997), som gjengir implementering, som inneholdt både litt fratrekking og delvis imitering med et økonomisk tilsnitt. I andre situasjoner gjøres det omfattende omforminger av konsepter, da det totale konseptet vil være for kostbart og omfattende. Slike tilpasninger, som ofte er pragmatisk fundamentert, er ofte ikke nok omtalt under innskriving av nye konsepter. (Røvik 2007). Dette er foran beskrevet som addering og fratrekking.

Når det gjelder prosjektet som ligger til grunn for denne avhandlingen, synes det som om at det er nettopp rasjonelle, strategiske overveininger med litt addering og fratrekk som ligger til grunn. Det skal bli interessant å se om også andre oversettelser har funnet sted, eller om alle utøverne i prosjektet har holdt seg til planen om kun å tilby “klientcoaching” og opplæring i “coachlik ledelse”.

Vi skal heller ikke se bort fra, at det også finnes rasjonelle bearbeidelse av konsepter, der en finner en kombinasjon av disse tre forklaringsmodellene, som grunnlag for den bearbeidelsen, oversettelsen, som blir gjort. Coachingen ble implementert/innskrevet i dette prosjektet med klientcoaching og coachlik ledelse som alternativer.

En slik rasjonell tenkning, gir oss grunn til i analysedelen å håpe på avklaring om:

- a. Ble synliggjøring at selve implementeringen forankret i toppen av organisasjonen, RHF og HF-ene, og var ledelsen dedikert på konseptet og følte forpliktelse til å ta det i bruk?
- b. Finnes samme forpliktelse og oversettelsen integrert i ledelsen i de øvrige HF-ene?
- c. Gjelder de definerte suksesskriterier beskrevet foran og grad av oppnåelse i RHF og HF?
- d. Innskrivingen var godt definert, med klare frister, ansvarsforhold og tilstrekkelig med ressurser både faglig og økonomisk i RHF og HF.
- e. Har noen videre oversatt, og hvem har definert de oversettelsene?
- f. Med disse forutsetninger på plass, må dataene kunne vise om coachingen ble implementert og tatt i bruk og om konseptet har positive effekter i RHF og HF.

Uintenderte oversettelser.

Om det gjennom rasjonelle og strategiske overveininger er etablert omforente innskrivingsregler, skjer det faktisk ganske ofte at disse regler fravikes. Det kan skje når de etablerte innskrivingsregler skal settes ut i liver, at de ikke passer helt til planene og ny omskriving må finne sted. Det må foretas addering eller fratrekking som ikke var planlagt, eller som den som skal implementer konseptet, ikke var fornøyd med. Da skjer det som beskrives som "uintendert addering eller fratrekking" (Røvik 2007)

Det kan være flere grunner til at det skjer, men leders kapasitet og avstand til den opprinnelige ide kan være så stor at noe av informasjonen er blitt vannet ut på "turen" fra, i dette tilfellet, RHF-et til HF-et. De finnes nok også andre grunner til uintendert oversettelse. Dette kan være grunnen til at helt nye ideer, konsepter, oppstår, skal vi si, ved et uhell. (Guion 1975; Kotter 1982; Røvik 1992a; Meyer 1994; Sahlin-Andersson 1996; Røvik 1998 i Røvik 1998).

Med disse premissene, vil det være interessant i analysedelen å få avklart følgende:

- a. Ble nye oversettelser gjort, eller ble opprinnelig innskrivingskonsept fulgt?
- b. Hvilke adderinger og fratrekkinger fant sted, og finnes forklaringer?
- c. De nye oversettelsene, støttet de opp om suksesskriteriene?

2.2. Hva er coaching – en kort teorigjennomgang.

Coaching, ja hva er nå det for noe? Den enkleste forklaringen, er at det er en samtale mellom to likeverdige parter som har til hensikt at den ene skal hjelpe den andre videre frem i livet. Det er ikke “nylig” oppfunnet. Sokrates levde for ca. 2450 år siden, var opptatt av at menneskene skulle bli lykkelige mennesker som handlet rettst mulig. Han hadde den tenkning, at gjennom samtale og å utfordre mennesker gjennom gode spørsmål logisk tenkning og avklaring av oppfatninger, ville han kunne få fram erkjennelse hos de menneskene han snakket med. Av denne grunn, underviste han ikke, han samtalte kun, for i hans tanke var erkjennelse ikke noe en kunne pådytte noen, men noe den enkelte selv måtte hente i sitt indre. Den “sokratiske samtaleform” ligger til grunn og er et av fundamentene for det vi kaller coaching. (Gjerde 2003)

Begrepet coach er fra 1500-tallet og har ungarsk opprinnelse (Kocs) og betyr opprinnelig *karet* eller *hestevogn* (Reinhard Stelter (red.) Coaching læring og utvikling: 2002). I engelsk litteratur er det tolket til å være noe “*som fraktet mennesker fra der de er til dit de ønsker å komme*” (Gjerde 2003:10). Dette er så overført fra det praktiske til de kognitive ved å overføre denne tenkningen til idretten, for å gjøre idrettsutøvere bedre, “dit de ønsker å komme”. Opprinnelig ble den som ble coachet kalt klient, men på norsk gir det en opplevelse av terapi og behandling, og begrepet blir derfor lite brukt i Norge. (Gjerde 2003) Jeg har her i avhandlingen valgt begrepet coachi, som brukes mye som en fornorskning av det mest brukte begrepet, som i Norge er coachee.

Etter hvert ble coachingen tatt med ut fra idrettsarenaen, og inn på andre arenaer, og en av de første til det var Timoty Gallwey, Han blir ofte beskrevet som coachingens far, selv om han selv aldri brukte begrepet.

En definisjon på coaching kan være:

“Prosesser for å frigjøre og utvikle enkeltmenneskets potensiale” (Schüssel 2005:5).

Morten Emil Berg (2006:15) har en annen formulert definisjon som stemmer godt med filosofien i prosjektet som er bakgrunnen for denne avhandlingen.:

“Coaching er å hjelpe andre til å lykkes

Coaching hjelper aktørene gjennom samtale til å nå sine mål”, “Dit de ønsker å komme”.

Som her fremgår, har coaching også sine oversettere, og grovt kan vi si at det er to retninger. Der den ene er representert ved: Downey (1999), Flaherty(1999) og Whitmore (1997), som beskriver kjernen i coaching slik: (Gjerde 2003)

Coaching er en bestemt metodikk og ett sett med virkemidler, som beskrives med stikkordene: frigjøre prestasjon, læring, utvikling, handling, selvrealisering, potensiale.

Den andre retningen representert ved Hargrove, Kinlaw og Shein:

Hargrove, Kinlaw og Shein ser på coaching som et samlebegrep på alle måter en kan frigjøre menneskers potensiale på. Felles for disse er at de ser coaching som en overskrift på alle former for veiledning, supervisjon, konsultasjon, mentoring og rådgivning. (Gjerde: Coaching – Hva Hvorfor Hvordan 2003)

For coachingprosjektet i RHF og som er en generell oppfatning, er coaching ikke et samlebegrep, og støtter seg til Gjerde 2003, sin tolkning, som også støtter den først beskrevne retningen.

“Coaching er én måte å frigjøre menneskers potensiale på. Tankesett, teknikker og metoder som ligger til grunn for coaching kan ligne på eller er inspirert av bl.a. veiledning, terapi, supervisjon, konsultasjon og mentoring, men er ikke et samlebegrep for alt dette.” (Gjerde 2003:14)

I tillegg til disse to retningene er det også ulike tilnærminger på coaching, foran beskrevet som “livscoaching” og “executive coaching”.

Livscoaching er en personlig coaching der hele livet til coachi kan være tema. Den finner vi igjen i agendaFRI individuell coaching. I prosjektet var det utgangspunktet, men så ble ideen omskrevet til også å bli mer executive coaching. *“Executive coaching er et redskap for å hjelpe en leder til å lykkes. Lederen kan i neste omgang bruke coaching som sin egen lederstil”.* (Morten Emil Berg og Ellen Ribe på Ledernet.no; 2011). Executive coaching finner vi i oversettelsene til “lunsj- til lunsjkurs”, gruppecoaching som var klar executive coaching, og sist men ikke minst i agendaSTYRT coaching, der ledelse og utvikling av organisasjonen antas å være de eneste temaer. Så vil det i coachingsamtalene kunne bli en kombinasjon av disse to tilnærmingene.

Det har også utviklet seg ulike coachingtradisjoner, basert på menneskesyn og verdisyn. To av de bærende tradisjoner baserer seg på en kognitiv tradisjon og en humanistisk tradisjon. (Gjerde 2005). Den kognitive tradisjonen tar utgangspunkt i at menneskene er rasjonelle og fornuftige, og på den bakgrunn tar sine avgjørelser. Den humanistiske tradisjon tar utgangspunkt i troen på at mennesket er helt, at det har en fri, kreativ og spontan vilje. Den forutsetter også at mennesket ut fra erfaringer gjør bevisste valg.

Det oppleves at prosjektet som er omtalt i avhandlingen, legger disse to verdisyn til grunn i sin coaching.

2.3. Hvordan coache?

Menneskesynet i coaching bygger på det lærende mennesket – mennesket er helt og det har kraft, ønske og vilje i seg til å klare de oppgaver det har. Det er grunnlaget for å drive coaching. (Morten Emil Berg (2003:20)(2006:18)):

Coachingen skal hjelpe mennesker til å nå sine mål ved å: (sitat (Berg 2003:20) og (Berg 2006:18))

- *Stille spørsmål og lytte aktivt.*
- *Antyde handlingsalternativer.*
- *Utfordre til handling, etterspørre resultater og gi konstruktiv tilbakemelding.*
- *Individet er en aktiv aktør som møter coachen med tre grunnleggende spørsmål:*
- *Hvor er jeg?*
- *Hva vil jeg?*
- *Hvordan skal jeg komme dit?*

Det er viktig at denne samtalen føres på en trygg og likeverdig måte. Slik støttes og utfordres en person eller gruppe gjennom spørsmål, tilbakemelding, og forslag. De utfordres til å øke tanker, følelse, adferds- og lærereportoar, for å nå viktige personlige og organisatoriske mål.

Coachingen gjøres ved hjelp av enkle, åpne og ikke førende spørsmål. Coachen må klare å legge sine tanker og ideer bort, og bygge samtalen og spørsmålene på coachis tanker og utsagn.

En stor undersøkelse om god coaching gjort av (Garman mfl. (2000) i Berg 2006) viste at viktigste konklusjon om god coaching var; *"En god personkjemi mellom coach og coachi synes viktigere enn den formelle bakgrunnen til coachen"*, (Berg 2006:275) noe som underbygger at bruk av interne, men godt opplærte coacher, skal kunne fungere, noe vi skal se nærmere på i analysen.

2.4. For å utdanne disse interne coachene ble gjennomført ulike opplæringsprogram.

Da coachingen skulle foregå med interne coacher, måtte det gjennomføres opplæring for disse. Opplæringen var planlagt gjennomført av eksterne coacher i to omganger. Så skjedde en uventet omskriving, nemlig at den tredje opplæringsrunden i RHF-regi, ble gjort av interne coacher etter et internt utviklet opplegg. Dette var en omskriving som skjedde i ledergruppa for coachingprosjektet i RHF-et sentralt, og forankret i ledelsen i RHF-et.

Kurset Coachlik ledelse (lunsj- til lunsjkurs) var også et internt RHF designet kurs, som i hovedsak ble gjennomført i 2 HF.

Det ble gjennomført et “omskoleringskurs” i coaching for veiledere, et kurs designet på et HF med bistand av ekstern coach og tilbydd alle HF-ene. Dette må også betraktes som en uintendert oversettelse, for den var ikke opprinnelig planlagt.

Ingen av disse oversettingene var definert, men læring som rapporteres i undersøkelsen, kan peke i retning av at friheten for oversetterne, som var forskjellige, var begrenset av prosjektets målsetting.

2.5. De ulike oversettelsene av coaching i RHF.

Prosjektet har fått ulik oversettelse i de ulike foretakene. Det var i den sammenheng begrepene; agendaFRI og agendaSTYRT, oppstod. Ett av foretakene var innledningsvis tro mot tenkningen av at coaching var coachis arena, der coachi skulle velge tema, agendaFRI coaching, livscoaching. Ett annet foretak brukte coachingmetoden til organisasjonsutviklingarbeid. Da ble tema i samtalen bestemt av arbeidsgiver eller den som hadde ansvaret for at organisasjonsendring ble effektuert, agendaSTYRT coaching, executive coaching. Et tredje HF etablerte et ”lunsj til lunsj”-kurs, for å etablere en coachlik ledelse. I tillegg til dette, ble også coaching for grupper, executive coaching, innskrevet og brukt i flere av HF-ene. Det var ikke med i den opprinnelige planen. Her beskrives 3 nye uintenderte oversettelser som har en tilnærming lik executive coaching. Totalt kan vi si at prosjektet hadde 5 uintenderte oversettelser. Dette er et godt eksempel på det Kjell Arne Røvik skiver i sin bok *Trender og oversettelser* (2007). Jeg siterer fra bokens side 247 og 248:

“Spørsmålet hva som skal til for å lykkes med overføring av ideer, fanger mange forskeres, men også mange praktikers (særlig ledere og konsulenter) oppmerksomhet. Det avspeiler selvsagt at det ofte står svært mye på spill. Evnen til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer og til å omforme og tilpasse dette til sin egen organisasjon antas å være en meget viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess”

Coachingprosjektet var et klart innovasjonsprosjekt som ble oversatt for å gi effekt i de ulike foretakene ut fra de behovene foretakene hadde. Foretakenes ” *evne til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer og til å omforme og tilpasse dette til sin egen organisasjon*” Røvik, 2007, ble i dette tilfelle brukt om coaching, oversette/omforme denne kunnskapen, til å passe for den setting den skulle brukes i. Det var tydeligvis en forutsetning for at prosjektet skulle lykkes.

2.6. Forskning på coaching.

Jeg vil presentere noen forskningsresultater for å kunne sammenlikne resultatene med funn i denne undersøkelsen som ligger til grunn for denne avhandlingen. Morten Emil Berg, (2006) beskriver en feltstudie gjort av Gegner (1997) der det var forventet at ledere gjennom coaching skulle skifte til en mer coachende lederstil på bakgrunn av større selvinnsikt og selverkjennelse, noe feltundersøkelsen bekreftet. Undersøkelsen hadde 146 antatte respondenter, men kun 33% (48) svarte på undersøkelsen. Av disse svarte 70 % (33) at de opplevet en adferdsendring i økt selvinnsikt og økt ansvarsfølelse.

Morten Emil Berg (2006) refererer til en undersøkelse av McGovern mfl. (2001). Egen opplevelse av endret adferd som beskrives til å ha bidratt til økt produksjon og forbedret kvalitet. (Anderson D., Anderson M. (2005)) evaluerte en coachingprosess i OptiCom og fant at prosessen gav rik læring for coachiene, scoret fra 42 til 86 %, bedre å kommunisere, scoret 86 %, løste utfordringer på en ny måte, 77 %. To tredjedeler (66 %) ble mer effektive ledere, uten at det ble kontrollert om det var den effektiviteten bedriften trengte. For samme evaluering fant de en ROI på 51 %. Andre undersøkelser viser en ROI på 6 ganger kostnaden, ([Stig Sørmo, Sertifisert ABC Executive Coach 2011](#)).

Morten Emil Berg (2006:259) beskriver også en gjennomgang av 7 empiriske studier. Det var Kampa-Kokesch og Anderson (2001) som gjennomførte den gjennomgangen. Olivero mfl. (1997) har effekt med hensyn til å øke prestasjoner. Gegner (1997) fant dokumentert at ledere har en positiv holdning til coaching. Coaching egner seg som lederutviklingsverktøy Laske (1999). Hall mfl (1999) kan fortelle at ledere som mottar coaching blir mer relasjonsorienterte, gir mer veiledning og er mer målrettede enn andre. Alle disse referanser finnes i Berg (2006)

Gro Ladegård refereres i HR-norge der hun viser til en stor survey til 303 bedrifter og har fulgt 20 ledere i et coachingprosjekt. Hun skriver at lederne oppgir å spare tid og opplever større stressmestring. Hun presiserer imidlertid at medarbeiderne ikke opplevde det samme.

(Olivero, Bane og Kopelman (1997) i Berg (2006)) fant at ledere som først deltar på lederkurs med fokus på selvinnsikt og lederferdigheter for deretter å mota coaching, økte effekten av lederkurset fra 23 til 88 %. Coachingen la vekt på det som ble lært på lederkurset, ble sett på som en av mange forklaringer.

Med de premisser som legges til grunn for coachingen og de forskningsdata som vises til, forventer vi i analysedelen få avklart følgende i forhold til innskriving av prosjektet:

- a. Er målsettingen for innskrivingen og translasjonene i coachingprosjektet i tråd med den teori som her er beskrevet og lå til grunn for prosjektet?

- b. Ble gode relasjoner mellom coach og coachi ble ivaretatt?
- c. Hvordan ble de ulike opplæringsprogrammene opplevd av coachene?
- d. Eventuell motsetningen mellom veiledning og coaching – hvordan ble den ivaretatt?
- e. Samsvarer funnene i disse forskningsresultatene med funnene i denne undersøkelsen?

2.7. Læring

Litteraturen gir oss mange definisjoner på læring, men ser en på disse definisjonene, vil en erfare at felles for definisjonene, er at *”læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i adferd”* (Moxnes 1982 i Lai 1997:140) Læring fører nødvendigvis ikke til adferdsendring, men når kunnskapen som er mottatt har festet seg kognitivt og den som har mottatt kunnskapen har gjort seg en forståelse av den, vil endring av adferd kunne skje. Linda Lai (1997:141) definerer læring slik: *”tilegnelse av kompetanse som gir relativt varige endringer i adferdspotensial.”*

I utgangspunktet er læring en individuell prosess, som kan gjøres i ulike settinger og kontekster. For oss er den læring den enkelte mottar gjennom coaching forventet å være et redskap for å gi organisatorisk læring (se bl.a. Argyris 1982,1990; Argyris og Schön 1978, 1978b). Gjennom å motta coaching forventes at det etableres en læring som manifesterer endret adferd lik ”coachlik ledelse” ovenfor sine medarbeidere. Dersom læring og adferdsendring skjer hos disse medarbeiderne, kan de i neste omgang opptre coachende, og en kan forstå det som at en organisasjonslæring har funnet sted. Dette en av hypotesene som lå til grunn, for å innføre coaching som et lederverktøy i det regionale helseforetaket RHF-et.

Læringskontekster og læringsformer kan være mange, men her fokuserer jeg på læring gjennom samtale, og læringsmetoden som legges til grunn er coaching, slik den tidligere er definert. Det foregår altså en samtale mellom to parter der kjemi og tillit er tilstede etter prinsipper beskrevet i teorien om coaching. Gjennom coaching ble synliggjort en tillit til lederne om at den overordnede ledelse hadde tillit til at de hadde de gode løsningene for å lede sine enheter, hvis de fikk bistand til å ta frem silt potensiale, slik coaching forventer å legge til grunn.

Utfordringer som i analysedelen forventes å få avklart.

- a) Hva kan vi forvente å finne ut om læring i dette prosjektet?
- b) Har læring gjennom coaching ført til adferdsendring?
- c) Kan læringen videreføres ned i organisasjonen.?

2.8. Evaluering.

Evalueringen som har som målsetting å avklare om det har foregått en prosess der et konsept (coaching) er innskrevet og oversatt på en måte som gir læring til lederne, og denne læringen manifesterer seg i endret adferd som skal måles i forhold til målsettingen for prosjektet. Videre

skal relasjonen coach og coachi evalueres, og opplæringsprogrammene evalueres. Det legges derfor opp til en evaluering, der opplevelse av prosessene beskrives, videre om læring og adferdsendring oppleves, og om det kan registreres nytte av prosjektet for organisasjonen. Videre vil selve implementeringsprosessen bli evaluert.

3. Metode.

I denne avhandlingen skulle jeg finne ut om coaching som lederutviklingsverktøy, er blitt effektivt for organisasjonen. For å finne ut av det, må jeg få avklart om ideen ble raskt implementert, frastøtt eller om det skjedde en frikobling. Hvilke organisasjonsperspektiver møtte denne implementeringen? Ble resultatet av implementeringen ulik i de ulike HF-ene, og gav de ulike oversettelsene ulike resultat for organisasjonene? Skjedde det en adferdsendring hos de som tok mot coaching som resulterte endrede handlingsmønstre? Ble målsettingen med coaching i RHF-et nådd og var den så resultatgivende som forventet? I målsettingskapittelet foran ble det overordnede målet formulert slik: “Få lederne til å bli bedre og enda tydeligere ledere (Selvledelse).” Ble det nådd?

For å kunne måle disse data er gjort noen valg som jeg skal beskrive litt nærmere.

3.1. Metodevalg.

Evaluering gjøres med en kvantitativ undersøkelse gjennomført som en elektronisk spørreundersøkelse ved bruk av spørreprogrammet Quest-back som redskap, der spørsmålene er utformet for å gi svar på det jeg søker å få avklart.

Gjennomføring av den kvantitative undersøkelsen er nærmere beskrevet nedenfor i empirikapittelet.

Det gjennomføres også en kvalitativ undersøkelse med oppfølgingsintervju av ledere som hadde mottatt coaching og ansatte som visste at deres leder hadde mottatt coaching. Disse intervjurespondentene visste ikke om identiteten til hverandre, og dataen er også anonymisert. Dette ble gjort for å kvalitetssikre validiteten og reliabiliteten i den kvantitative undersøkelsen. Som intervjuguide ble i hovedsak den kvantitative undersøkelsen brukt. Her brukes de samme spørsmålene som i den kvantitative undersøkelsen, det for å kvalitetssikre den kvantitative undersøkelsen. Dette beskrives nærmere ved analyse av kvalitativ undersøkelse senere i avhandlingen.

Det ble også gjennomført intervju med direktørene og personalsjefene for de 4 helseforetakene for tydelig å avklare ledelsen i foretakene sin holdning til coaching som et lederverktøy.

Alle intervjuene ble gjort ved bruk av telefon.

3.2. Utvalget

På grunn av teknisk problemer ved utsendelsen fikk alle med mailadresse i RHF, undersøkelsen, men det var kun ansatte ved sykehusforetakene (HF-ene) som var målgruppe. Det ble da et stort antall som fikk undersøkelsen i mailboksen som ikke fant sin arbeidsplass som målgruppe, og måtte avslutte undersøkelsen. Det ble en irritasjonsfaktor for de det gjaldt, noe jeg også fikk melding om og beklager.

3.3. Ikke kjønnsavklaring.

Det ble ikke spurt etter kjønn, da det i noen foretak ville være lett å kunne spekulere i hvem som har svart, hvis kjønn også skulle avdekkes. Dette var en mulighet som ikke er ønsket, og kun mistanken om at identitet skulle kunne avdekkes, var utslagsgivende for det valget som ble tatt.

3.4. Validitet og reliabilitet.

Disse begrepene beskriver kvaliteten i undersøkelsen. De er nære begreper, men de beskriver ulike kvaliteter ved kvalitet. (Ringdal 2001) mener derfor det er viktig å ta begge perspektiver når kvalitet i en forskning skal vurderes. Validitet beskriver om spørsmålene i undersøkelsen er slik at en faktisk måler det en hadde til hensikt å måle. Har vi fått svar på det vi mente vi mente å spørre om. Dette er søkt avklart med en pilotundersøkelse og en designmedarbeider som skulle skire at spørsmålene var klare. Den samme informasjon er kontrollert med andre undersøkelser, intervju med ledere og medarbeidere som vet at deres leder har mottatt coaching og med intervju av HF-ledelsene. Slik søkes validiteten og reliabiliteten ivaretatt. I empirikapitlet beskrives sammenhengen mellom den kvantitative undersøkelsen og den kvalitative undersøkelsen.

At 90 % av de som har mottatt coaching har svart, må tas som et tegn på at spørsmålene oppleves relevante og ikke førende, og kan være en bekreftelse på reliabilitet.

3.5. Intervjuguide.

Bevissthet om ikke førende spørsmålsstillinger og sikring av validitet og reliabilitet har hatt hovedfokus Dette for å sikre at informasjonen undersøkelsen gir, er reell, og kan være gyldig som grunnlag for vurdering av videre satsing på, eller forkasting, av tilpasset innskriving av coaching som lederverktøy i RHF-et.

3.6. Analyse av data.

Bruk av Quest-back som spørreredskap forenkler arbeidet ved at rapportene er lett lesbare, og filtrering av opplysningen gjør at mye informasjon kan gjøres tilgjengelig. Undersøkelsen har

aggregert veldig mye informasjon, og her i avhandling, kan bare et lite utvalg brukes som grunnlag for å svare på avhandlingens problemstilling.

De kvalitative dataene er enklere og slik de er lagt opp, er det lite grunnlag for tolkning, da spørsmålene har vært veldig konkrete, og svarene vært meget klare.

3.7. Svakheter i undersøkelsen.

En av svakhetene i undersøkelsen kan være at et av HF-ene tok kontakt med meg og gav uttrykk for at det på det HF-et var veldig mye støy pga. undersøkelsen. De hadde besluttet at det HF-et ikke skulle ta hensyn til den og anbefale at det ikke skulle svares mer. Jeg besluttet derfor å avbryte undersøkelsen, med de konsekvenser det måtte ha. Den hadde da vært åpen i ca 1/2-parten av planlagt periode. Empirien viser at 662 ledere hadde svart på det tidspunktet, og det er omtrent det formelle antall ledere som finnes i RHF-et ut fra opplysninger gitt av direktører og personalsjefer. Respondentmengden fra det foretaket som meldte om støyen tilsvarte deres forholdsvis mengde av ansatte i RHF-et. Ut fra det kan det synes som den omtalte støyen ikke hadde påvirket responsen på undersøkelsen.

Et annet usikkerhetsmoment uten at jeg kan se konsekvensen av det, er at alle de som utfører en lederfunksjon uten nødvendigvis å være formell leder, ikke er egen kategori og har dermed ikke fått spørsmål som leder. For to av foretakene har flere ledere svart enn det HF-et opplyser er det antall ledere de har. Slik kan det tyde på at denne gruppen allikevel har svar som leder.

Jeg tror at leders holdning til konseptet, er helt avgjørende for om det skal bli en suksess eller ikke, en hypotese som det er forventning til at undersøkelsen skal gi svar på.

Noe som kan påvirke reliabiliteten, er at jeg selv i en tidligere periode arbeidet ved et av HF-ene og var den organisatoriske lederen for coachingprosjektet i dette HF-et. Imidlertid er det gått lang tid siden jeg var i prosjektet, da jeg sluttet ved HF-et i 2006, og at det var hele det regionale foretaket som skulle evalueres. Det er også en veldig stor arbeidsplass med 12000 ansatte, slik vurderte jeg også at kunnskapen om min aktivitet i prosjektet ville være minimal. Jeg har i løpet av evalueringen heller ikke mottatt noen spørsmål eller betenkninger om problematikken, og har selv vært dette bevisst både ved spørsmålsstillingene og analysene. Det er samsvarende resultater de ulike undersøkelsene som er gjort, og jeg oppfatter derfor ikke dette som et reliabilitetsproblem.

4. Empiri, analyse og drøfting.

4.1. Kvantitativ undersøkelse.

4.1.1 Bakgrunnsinformasjon.

Om undersøkelsen.

Det gis her en kort omtale av ulike elementer til undersøkelsen for å gi noen forklaringer til å få bedre innsikt i resultatene.

Utsendelsen.

Undersøkelsen er publisert fra 25.12.2010 til 05.01.2011, og resulterte i 2996 respondenter (2933 unike)

Designendring.

Tekniske utfordringer gjorde at undersøkelsen ikke kunne sendes ut som opprinnelig planlagt. Det ført til at designet på undersøkelsen måtte endres og omfanget av spørsmål måtte reduseres, uten at målsettingen med undersøkelsen skulle svekkes. Det ble lagt vekt på de vesentlige poengene skulle videreføres. Ved utsendelsen oppstod et par feil. Den ene er at et spørsmål ble gjentatt, noe som er beklagelig. Den andre feilen var at de som ikke hadde fått noe tilbud om coaching, ble spurt om hvorfor de ikke hadde tatt i mot det. Respondentene har da, ser det ut som, svart "annet" og så gått videre i undersøkelsen. Slik fikk jeg inn mye informasjon jeg ikke vågde å planlegge å spørre om, da det ikke var ønskelig å beslaglegge denne tiden for respondentene. Disse to feilene beklages sterkt, men jeg er veldig glad og takknemlig for at så mange svarte videre.

Responsen.

Som beskrevet foran, lå undersøkelsen ute 11 dager og planen var 21, og svarprosenten for lederne er gode. 662 ledere hadde svart. Det betyr en svarprosent på nærmere 100 for formelle ledere, trolig minst 75 % for de som har mottatt coaching og ca. 65 % for de som har mottatt opplæring av coaching i RHF.

Av disse 662 ledere, var det 260 som hadde mottatt coaching, og av de 260 hadde 32 i tillegg mottatt opplæring i coaching i RHF.

Fordelingen mellom foretakene ser også akseptabel ut, men jeg opplever noe for lite for ledere fra to HF. Det kan ha sammenheng med at prosjektet meldes ikke ha kommet godt i drift i HF-ene, og at færre ledere der har tatt mot coaching. Jeg ser her muligheten av et svar på min hypotese om lederoppfølging, og at den har vært ulik i HF-ene.

Når det gjelder intervjuene, har det vært meget arbeidsomt å få til avtaler med alle som skulle intervjues. Det er snakket med 3 av 4 foretaksdirektører og 3 av fire personalsjefer. Av intervjuoparene, leder som har mottatt coaching og en av vedkommendes medarbeidere, har kun tre par vært mulig å få tak i, i tillegg til en leder der vi ikke har fått snakket med medarbeideren, og en medarbeidere der en ikke har fått snakket med lederen, så til sammen er her snakket med 4 ledere og 4 medarbeidere.

4.1.2 Kvantitativ undersøkelse – analyse.

4.1.2.1 Innskrivings/Implementeringsprosessen.

Her vil jeg evaluere hvordan innskrivingen ble fulgt opp, se teorikapittelet.

Dersom prinsippet om rask tilkobling fant sted og har forklaringskraft i undersøkelsen, vil analysen nedenfor avdekke:

Analyse rask tilkobling.

- a. Er selve innføringsprosessen forankret i toppen av organisasjonen og ledelsen dedikert på konseptet og føler forpliktelse til å ta det i bruk både i RHF og HF?

Analyse a:

Innføringsprosessen var forankret i toppen i organisasjonen i de fora der det skulle skje. Her er viktig å huske på at RHF-et ikke har instruksjonsrett ovenfor HF-ene selv om ledelsen i HF-ene er med i ledelsen i RHF og at den verbale tilslutning var tilstede. Det viste seg så at forpliktelsen til en implementering som planlagt kan synes ulik i HF-ene, da det ble gjort flere uintenderte oversettelser, se nedenfor.

Analysen støtter min hypotese at leders holdning til konseptet, er helt avgjørende for om det skal bli en suksess eller ikke, en hypotese som det er forventning til at undersøkelsen skal gi svar på.

- b. Selve implementeringsprosessen, var den godt definert, med klare frister, ansvarsforhold og tilstrekkelig med ressurser både faglig og økonomisk i RHF og HF?

Analyse b:

Prosessen var godt definert, med plan om bruk av interne coacher, opplæring av dem, plan for gjennomføring og plan for oppfølging i HF-ene. Ressursbruk på RHF-nivå var planlagt, men plan for bruk av ressurser på HF-nivå var i planene ikke avklart, annet enn hvordan opplæringen av coachene skulle finansieres.

- c. Med disse forutsetninger på plass, må dataene kunne vise at coachingen ble implementert og tatt i bruk og at konseptet har positive effekter i RHF og HF.

Analyse c:

Dataene viser at coachingen ble implementert, men i ulik grad og dermed ulike effekter. Hvordan coachingen ble implementert, gis det et inntrykk av ved å se på hvem som tok mot coaching og hvorfor tilbudet ikke ble mottatt, og beskrives nedenfor

Hvem tok mot tilbudet om coaching?

Dersom vi her forholder oss til ledergruppa som har svart, har totalt i RHF 662 ledere svart. Av disse har 262, 79 %, tatt mot tilbud om coaching og 71, 29 %, har takket nei. Ser vi på HF-nivå, blir tallene noe annet. For to av HF-ene har 143 eller 50 % og 86 eller 46 % av lederne mottatt coaching. For de to andre HF-ene sier 16 eller 12 % og 14 eller 15 % av lederne at de har mottatt coaching.

Med så ulik tilslutning, vil selvsagt også effektene for organisasjonen bli påvirket. Min hypotese om lederoppfølging, ser ut til å styrkes. Se nærmere om dette på frastøting og frikobling nedenfor og på beskrivelsen av nytte for organisasjonen nedenfor.

Hvorfor ble ikke tilbud tatt imot?

Av de som har mottatt tilbud, men takket nei til tilbudet, oppgir ca. 1/3-del tid som begrunnelse. Vel 40 % av lederne oppgir manglende kunnskap eller ikke tillit til coachen. Se nærmere om dette under frastøting og frikobling nedenfor.

Analyse frastøting.

Med bakgrunn i teorikapittelet skal vi nå analysere effektene av frastøting og om denne antakelsen har forklaringskraft i undersøkelsen:

- a. Det er en opplevelse av en overfladisk oppfatning og ikke dedikerte ledere i RHF og HF.

Analyse a:

Det er de foretakene som gjennom intervjuene informerte om at ledelsen ikke var særlig engasjert som har den laveste tilslutningen til implementering, 12 og 15 % av lederne ved

de HF-ene har mottatt coaching. Ledelsen i HF-ene sa at dette skulle gjennomføres, men ikke stilte med ressurser. Slik situasjonen beskrives, støtter den helt opp under teorien om frikobling og det en finner i det åpne eller nyrasjonelle organisasjonsperspektivet. Når toppledelsen i handling ikke er engasjert, hvorfor skal da lederne under dem være det? Det kan oppleves som en overfladiskhet, nærmest arroganse i forhold til RHF-beslutningen. Det gis et tvetydig signal fra HF-ledelsen, som kan se ut, som å føre til at det fra lederne i HF-et sin side, skjer en frastøting. Det kan oppstå usikkerhet om det er ønskelig at de deltar. De er heller ikke selv sikre på om de vil tilslutte seg coaching som et lederverktøy, beskrevet i kulturperspektivet foran om store og kultursterke organisasjoner. Det synes som om de bruker den muligheten som tvetydigheten til HF-ledelsen gir, til selv å koble seg fra prosjektet. HF-ledelsens frikobling, fører til at lederne i HF-et støter implementeringen fra seg. Det er en interessant kombinasjon.

- b. Ble suksesskriteriene oppnådd i RHF og HF.

Analyse b:

For de som tok mot coaching, ser utbyttet ut for å være rimelig det samme for alle foretak, slik at på RHF-nivå kan suksesskriteriene se ut som å være nådd.

Imidlertid, for de to foretakene med liten tilslutning, kan ikke suksesskriteriene sies å være nådd. Disse få lederne klarer ikke å øke ledelseskraften i HF-ene slik som var forventet, og prosjektet kan oppleves som en "flopp".

- c. Implementeringen ble ikke ble helhjertet gjennomført og det skjedde avvik fra innskrivingsreglene og oversettelsesplanene i RHF og HF.

Analyse c:

Fra RHF sin side, må implementeringen sies å være helhjertet gjennomført, selv om det også i RHF skjedde et par uintenderte oversettelser. Fra HF-ene sin side, er situasjonen noe forskjellig fra foretak til foretak.. Større var forskjellen ute i HF-ene. Det ble igangsatt to opplæringstiltak som i utgangspunktet ikke var planlagt. Ved implementeringen var det ingen planer om å gi agendaSTYRT. Det var heller ingen planer om å tilby gruppecoaching. Tiltakene ble gjennomført med egne oversettere ute i HF-ene. Dette er et avvik fra planene, men om det kan oppfattes som at implementeringen av den grunn ikke var helhjertet kan ha et tosidig svar. Noen vil kanskje til og med hevde at det er med på å understreke en helhjertet implementering for å sikre effekt, andre at det ikke var helhjertet.

Meldingene i intervjuene om manglende lederengasjement ved to HF, kan tyde på at innskrivingen der ikke ble helhjertet oppfulgt.

- d. Med disse premissene på plass, ville en kunne avlese om konseptet ble mindre tatt i bruk ved frastøting enn ved rask tilkobling i RHF og HF.

Analyse d:

Ved rask tilkobling er lederens engasjement en viktig positiv pådriver for å få til implementeringen, og ved frastøting motsatte det. Vi har ikke funn som tilsier at noen av HF-lederne støtte fra seg prosjekt og hadde en holdning beskrevet i frastøtingsteorien. Imidlertid hadde noen HF-ledere holdning som kun gav en tilsynelatende tilslutning til prosjektet, altså en frikobling. Oppslutningen fra de to foretakene der HF-ledelsen opptrådte som frikoblet fra prosjektet, og som førte til fraskrivning av prosjektet fra lederne i HF-ene, der ble nok konseptet tatt mindre i bruk. Der ligger nok igjen mindre effekt, enn hos de to HF-ene med mer engasjerte ledere der rask tilkobling skjedde.

Analyse frikobling.

Ut fra teorien om frikobling kan av ledelsen forventes, se teorikapittelet,

- a. Suksesskriteriene for prosjektet er ikke tydeliggjort i RHF og HF.

Analyse a:

Suksesskriteriene var som foran beskrevet, tydelig klargjorte for prosjektet. Det er ikke funn som sannsynliggjør at omdefinering av suksesskriteriene har funnet sted på noe nivå.

- b. Implementeringsprosessen bare delvis klart og tydelig organisert, men kun tilsynelatende organisert i RHF og HF.

Analyse b:

For RHF var implementeringsprosessen klar og ble gjennomført etter planen. Ute i HF-ene oppleves den mer uklar, ut fra beskrivelser i intervjuene om lederoppfølging og med alle de uintenderte oversettelsene som fant sted. Slik kan synes at den var mer tilsynelatende enn reelt organisert i to av foretakene. Dette støtter min hypotese uttrykt i teorikapittelet om frikobling, nemlig at jeg tror at leders holdning til konseptet, er helt avgjørende for om det skal bli en suksess eller ikke.

- c. Er nok ressurser stilt til disposisjon, faglig eller økonomisk i RHF og HF?

Analyse c:

RHF hadde avsatt ressurser til det RHF hadde ansvar for i prosjektet. Når det gjelder HF-ene, var situasjonen en annen. Undersøkelsen avdekker at svarprosenten til foretakene er

forskjellig. To av foretakene, der ledelsen var tydelig på at dette prosjektet skulle gjennomføres og det skjedde ved, rask tilkobling, har høyere svarprosent enn de foretakene der ledelse sa ja, men ikke fulgte det opp. Der kan synes som om frikobling skjedde. For de to foretakene der ledelsen ikke var pådrivende nok, noe som bekreftes i intervjuene, synes det som om holdningen var at det må se ut som ”vi er med”. Her kan synes i handling å vært en frikobling. Deres handlinger støttes også av implementerings- og organisasjonsteorien beskrevet foran. For de som ikke tok mot tilbud om coaching, var tid, kunnskap og skepsis til coachene begrunnelsen. Trolig ser vi her en skepsis som trolig bygger på manglende kunnskap om tiltaket. God informasjon og lederoppfølging om tiltaket, er viktig for å få positiv respons. Lav oppslutning kan være resultat at HF-ledelsens frikobling i disse HF-ene.

- d. Kan vi da gjøre funn som viser at coaching kun var en festlig flopp, der effektene nå i ettertid er vanskelig å etterspore i RHF og HF?

Analyse d:

Vi har foran beskrevet at en frikobling fra HF-ledelsen sin side, kan ha ført til en frastøting hos lederne i de samme HF-ene. I de foretakene kan muligens coachingprosjektet oppleves som en festlig flopp, der resultatene i dag er knapt synlige.

- e. Er ledelsens engasjement avgjørende for implementeringen/innskrivingen?

Analyse e:

På dette spørsmålet svarer undersøkelsen ganske tydelig. De to foretakene som hadde lavest tilslutning, kan synes ene og alene skyldes ledelsens svake engasjement, da coachingen i disse foretakene holder samme kvalitet som i de to andre foretakene.

Analyse - rasjonell strategisk tenkning i forhold til innskriving av prosjektet.

Med bakgrunn i teorikapittelet, forventes at analyse av dette gir oss grunn til å håpe på følgende avklaringer:

- a) Synliggjøres at selve implementeringen er forankret i toppen av organisasjonen, RHF og HF-ene, og at ledelsen er dedikert på konseptet og føler forpliktelse til å ta det i bruk.

Analyse a:

Forankringen i ledelsen i RHF og HF-ene er godt beskrevet og dokumentert innledningsvis.

RHF-ledelsen oppleves dedikert til prosjektet. Når det gjelder HF-ene, se nedenfor.

- b) Finnes samme forpliktelse og er innskrivingen integrert i ledelsen i HF-ene?

Analyse b:

Forpliktelsen hos ledelsen i HF-ene til denne forankring som er gjort, oppleves ulik, og er beskrevet foran som både frikobling og frakobling. Dette tilsier sannsynligvis også ulik integrering av prosjektet hos ledelsen i de ulike HF-ene.

c) Om de definerte suksesskriterier gjelder og grad av oppnåelse i RHF og HF.

Analyse c:

Suksesskriteriene gjelder og er ikke omdefinert, men har ulik oppnåelse av målene i HF-ene, beskrevet både i omtalen og analysen av frakobling og frikobling foran.

d) Innskrivingen var godt definert, med klare frister, ansvarsforhold og tilstrekkelig med ressurser både faglig og økonomisk RHF og HF.

Analyse d:

Selve innskrivingen var godt definert. Når det gjelder ressurser, vises til pkt. c, under “frikobling”, over.

e) Har noen videre oversatt coachingideen, og hvem har definert oversettelsene?

Analyse e:

Tidligere er grundig beskrevet at nye oversettelser ble gjort, se “uintenderte oversettelser” nedenfor. Det finnes ikke data som sier noe om hvem som definerte oversettelsene og fullmakter oversetterne hadde. Imidlertid, synes effekten av tiltakene på bakgrunn de av uintenderte oversettelser, at de støtter målsettingene for prosjektet. Oversetterne kan derfor å ha utvist lojalitet til målsettingen for prosjektet ved de oversettelser som er gjort. Slik lojalitet har jeg ikke funne beskrevet i litteraturen.

f) Med rasjonell strategis tenkning, må dataene kunne vise om coachingen ble implementert og tatt i bruk og om konseptet har positive effekter i RHF og HF.

Analyse f.:

Dataene viser at coachingen ble implementert, men med ulik oppslutning i HF-ene. Det fører da også til ulike effekter i foretakene. Det er også ulike effekter for de ulike oversettelser som ble gjort. Dette er grundig beskrevet flere steder i analysen av empiri.

Analyse uintenderte oversettelser.

Med uintenderte oversettelser som premiss, se teorikapittelet, vil det være interessant å få avklart følgende:

a) Ble nye oversettelser gjort, eller ble opprinnelig innskrivingskonsept fulgt?

Analyse a:

Det skjedde nye oversettelser av coachingen, i alt 5 nye oversettelser ble gjort, alle ut fra strategiske rasjonelle vurderinger kan det synes som, men like fullt ikke planlagt opprinnelig, og oppfattes derfor som uintenderte. Alle oversettelsene gir god effekt i den settingen de ble brukt, i forhold til målsettingen for prosjektet.

b) Hvilke adderinger og fratrekkinger fant sted, og finnes forklaringer?

Analyse b:

Det var nok et ønske om dedikert bruk av coachingen utover innskrivingsreglene som lå til grunn for de nye oversettelsene. Adderingene og fratrekkingene ble derfor ulike, og de gjort ut fra behovet det enkelte HF og RHF hadde for tilpasning. Når det gjelder hvilke adderinger som fant sted, var det de nye oversettelsene av coachingmetodene til mer executive coaching og for bedre å oppnå coachlik ledelse. Den fratrekkingen som er mest iøynefallende, synes å være reduksjon av livscoaching som metode.

c) De nye oversettelsene, støttet de opp om suksesskriteriene?

Analyse c:

Ja, det gjør det. Det er beskrevet foran, og vil også fremgå av empirianalysene.

Analyse innskrivingen av prosjektet i forhold til teori som ligger til grunn for avhandlingen.

Her er noen kritiske faktorer som er viktig å få avklart i forbindelse med innskrivingen av prosjektet i organisasjonen i forhold til teorigrunnlaget, se teorikapittelet om forskning..

a. Er målsettingen for innskrivingen og oversettelsene i coachingprosjektet i tråd med den teori som her er beskrevet og lå til grunn for prosjektet?

Analyse a:

Her vises til forskningsteorien beskrevet i teorikapittelet og prosjektmålsettingen i prosjekt beskrevet i målsettingen for prosjektet. I prosjektet finnes avvik, som særlig er beskrevet i "uintenderte oversettelser" over. Videre er innskrivingen beskrevet ovenfor i avsnittet om "frikobling", "frastøting" og "rask tilkobling".

Konklusjonen er, at her var en del avvik, men når det gjelder uintenderte oversettelser, styrket de sannsynligvis prosjektet, mens der frikobling og frastøting skjedde, ble prosjektet svekket. Rask tilkobling i med HF styrt etter det rasjonelle perspektivet har størst tilslutning og måloppnåelse. Innskrivingen oppleves å støtte opp om teorien beskrevet foran.

b. Ble gode relasjoner mellom coach og coachi ivaretatt?

Analyse b:

Ja, relasjonen ble godt ivaretatt, se ”coachens kvalitet”, nedenfor.

c. Hvordan ble de ulike opplæringsprogrammene opplevd av coachene?

Analyse c.:

Her vises til empirianalysene senere i avhandlingen, men kort kan sies at de ble i hovedsak godt mottatt, med noen små ulikheter.

d. Eventuell motsetningen mellom veiledning og coaching – hvordan ble den ivaretatt?

Analyse d:

Det ble ivaretatt ved at eget opplæringsprogram i coaching for veiledere ble utviklet og gjennomført.

e. Samsvarer funnene i forskningsresultatene med funnene i denne undersøkelsen?

Analyse e:

Ja, her er stort samsvar, se forskning på coaching, foran. I tillegg er funnet om at medarbeiderne opplever større adferdsendring hos coachiene av, enn det coachiene selv, interessant. Det er et funn jeg ikke har funnet godt dokumentert i litteraturen.

4.1.2.2 Erfaringer og opplevelse av coachingen hos coachi

Vil du benyttet deg at nytt tilbud om coaching?

Av de som har mottatt coaching ville mellom 60 og 70 % tatt mot et nytt tilbud om coaching. Intervjuundersøkelsen bekrefter dette funnet. Av de ledere som ikke har mottatt coachingtilbud eller takket nei til et tidligere tilbud, sier 38 % at de ville tatt mot et nytt tilbud. Dette styrker antakelsen om at kunnskap om tiltaket er viktig, dersom en ønsker oppslutning. Ledelsens frikobling svekker oppslutning om prosjektet, finnes også dokumentasjon for i litteraturen..

Det er viktig å merke seg, at hver tredje som har svart, 931 eller 34,9 %, sier de ville tatt mot et tilbud og 1411 eller 53 % vet ikke. Totalt sett er dette noe som kan oppfattes som en rimelig klar melding om et behov.

Kombinasjon opplæring i coaching og å motta coaching.

Her forsterkes opplevelsen av at opplæring i coaching i kombinasjon med å motta coaching skaper en mer coachende lederstil, enn ved kun å motta coaching, noe som litteraturen også bekrefter.

Coachenes kvalitet.

Coachene har høy score, men på området er avtaler, er det stort forbedringspotensial. Kvaliteten til coachene er en kritisk suksessfaktor, som sterkt må tas hensyn til ved utvalg og opplæring av interne coacher. Dette er også understreket av foretaksdirektørene og personalansvarlige i foretakene i intervjuene med dem. De understreket også at eksterne coacher i noen tilfeller er helt nødvendig. Undersøkelsen viser god score til de interne coachene og er dermed i overensstemmelse med litteraturen på området, noe som var en av prosjektets viktigste premisser, og målet er nådd.

Avklaring av hvordan tiltak utviklet under coachingen skal iverksettes.

Undersøkelsen viser at her er et av de svake punktene. Tiltak ble avklart, også at det var coachis eget forslag, men coach fulgte ikke opp med å utfordre på hvordan tiltakene skulle iverksettes. Se coachingteorien, "hvordan coache", foran.

Avklaring om hvordan handling skulle løses i praksis, ble ikke gjort grundig nok, og må forbedres i framtidige samtalekonsept.

Samtaleevalueringer.

Hver samtale og hele samtaleforløpet skulle evalueres for å holde høy kvalitet. Dette synes å være ulikt praktiser og er gjennomført kun etter 57 % av samtalene. Her kan synes å være et stort forbedringspotensiale. Ved videreføring av coachingprosjektet, er dette noe som bør forsterkes. Forskningslitteratur, se foran, peker på relasjonen mellom coach og coachi, og evalueringer er en viktig kvalitetssikrer av denne relasjonen.

Det vises til vedlegg som viser mal for samtaleevaluering ved ett av HF-ene.

4.1.2.3 Opplevde den som ble coachet (coachi) noen læring som resultat av coachingen og som resulterte i adferdsendring.

Når det gjelder **læring**, forventes følgene utfordringer avklart.

- a) Hva kan vi forvente å finne ut om læring i dette prosjektet?
- b) Har læring gjennom coaching ført til adferdsendring?
- c) Kan læringen videreføres ned i organisasjonen?

Dette vil i det følgende bli drøftet i analysene.

Opplevd endring av adferd etter coaching.

Coachiene forteller om læring, se definisjon foran i teoribolken, noe som de selv mener har ført til endringer av adferd. De opplever den på de fleste av de 6 indikatorene, suksesskriteriene, som er gjennomgående i undersøkelsen, dvs. på energi, bedre å prioritere, bevisst sin ledergjerning,

flinkere til å delegere, flinkere til å motivere og finne løsninger de før ikke fant, kreativitet. Opplevd endring hos den som har mottatt coaching trenger nødvendigvis ikke å ha ført til reell adferdsendring. Her framkommer at medarbeidere under ledere som har mottatt coaching, opplever rimelig store adferdsendringer hos disse lederne på alternativene; bevisst sin ledergjerning, flinkere til å delegere, flinkere til å motivere. De opplever endringen større enn lederne selv, og så store at det er grunnlag for å tro at de er reelle. Dette i motsetning til det som er referert til, i kapitlet om forskning. På de andre indikatorene oppleves endringen hos leder og medarbeider ganske likt, med unntak av kreativitet, der lederen opplever større endringer enn medarbeiderne.

Alt dette er coachende elementer, og beskrevet som målsetting med prosjektet og behandles i kapitlet om nytte for organisasjonen.

Forventet endring hos leder etter coaching.

64 % av medarbeidere har en forventning om at deres leder skal bli flinkere til å motivere etter å ha mottatt coaching, men opplevelsen for at det skjer, ligger på 37 %. Kun 25 % av de som har mottatt coaching opplever seg som bedre på motivasjon. Her ligger en oppgave i opplegget av coachingsamtalen, motivering ser ut til å være et viktig tema å prioritere.

Det er forventet at ledere som har mottatt opplæring i coaching og som mottar coaching, har høyere score på opplevelsen om endring av adferd, noe resultatet også viser. Dette samsvarer med forskningsresultater, noe som for fremtiden kan bety at kombinasjon av kurs og coaching, er noe som må vurderes. Beskrives nærmere i evaluering av opplæringen.

Hvilken oversettelse har best effekt?

Resultatet av undersøkelsen viser en opplevelse av forbedring på de sentrale coachingområdene uavhengig coaching-tilnærminger/-oversettelser som ble benyttet. Det er noen forskjeller, men ikke store. Ulike oversettelser synes å gi litt ulike utslag. Dette tydeliggjør at valg av oversettelse og settingen den benyttes i, vil kunne påvirke effekten av coachingen. Dette bør undersøkes nærmere, men støtter opp om de rasjonelle vurderingene som antas å ligge til grunn for de ulike oversettelser som er gjort.

Opplevd forbedring av coachende egenskaper.

Coachende egenskaper, representert ved alternativene; blitt mer handlingsorientert, har økt kompetansen om meg selv, tryggere i min lederrolle, flinkere å kommunisere med omgivelsene, utviklet selvledelse, reflekterer mer før handling, mestrer en stresset hverdag bedre, flinkere til å prioritere lederoppgaver, en mer synlig leder, skape trygt og fått godt arbeidsmiljø, flinkere til å

delegere, mer utfordrende og støttende i forhold til medarbeiderne, som alle er coachende egenskaper, blir sterkt forbedret, gjennom det å ha mottatt coaching og fått opplæring i coaching. Her må vi ha med oss at utgangspunktet kan påvirke svarene. Intervjuene med lederne og deres medarbeidere forteller oss at hvis lederne opplever høyt nivå på disse egenskapene før de mottok coaching, er det kanskje vanskelig å si at det er forbedret. Vi ser også at det i snitt er 1/3 (33%) som har svart på dette spørsmålet og rapporterer forbedringer. Det viser igjen at spørreundersøkelsen fungerer som antatt, at en lar være å svare når alternativene i spørreundersøkelsen ikke kan tilsluttes og styrker informasjonen i intervjuene at forbedring ikke alltid rapporteres.

Har egen adferd endret seg på bakgrunn av coachingen?

Undersøkelsen viser at for ca. 1/3 av coachene, altså ca. 33 % har endret sin lederstil, og at læring har funnet sted ut fra Linda Lai (1997:140) sin definisjon "*tilegnelse av kompetanse som gir relativt varige endringer i adferdspotensial*". Et annet viktig poeng, er at andre undersøkelser, se kapittelet om læring, viser at en adferdsendring som her beskrevet, er tilsvarende med andre undersøkelser som måler det samme, og som er referert til av Morten Emil Berg (2006). Dette oppfattes også som at validitet og reliabilitet på denne undersøkelsen er ivaretatt.

4.1.2.4 Hvilken nytte har organisasjonen av coachingen?

Rask tilkobling.

At de definerte suksesskriterier beskrevet foran er oppnådd, RHF og HF.

Analyse: Ja suksesskriteriene er oppnådd for RHF og for to av HF-ene, de som representerte rask tilkobling. To av HF-ene, der frikobling og frastøting fant sted, kan ikke sies å ha oppnådd suksesskriteriene, se tidligere analyser.

Adferdsendring kan bidra til nytte for organisasjonen gjennom coaching.

Dersom vi slår sammen kategoriene "stemmer" og "stemmer noe", altså positive utsagn, for medarbeidere som vet at deres ledere har mottatt coaching, viser undersøkelsen at medarbeiderne til lederne rapporterer en merkbar adferdsendring på vel 50 %, noe som er langt bedre enn de 33 % litteraturen viser til. Dette er i overkant av forventningen for at RHF-et gikk i gang med coachingprosjektet, og er dermed en meget ønsket endring, og er en effekt organisasjonen helt klart vil dra nytte av. Den ville vært enda større ved full oppslutning. Det er fortsatt grunn å legge merke til at opplevd adferdsendring hos medarbeiderne er større enn hos lederne selv.

Forbedring på 30 – 50 %.

Nytten for organisasjonen, dersom adferdsendring kan tolkes slik, for de sentrale coaching og lederegenskapene på i snitt i overkant av 30 % er å betrakte som meget godt og i samsvar med det som er målt i andre evalueringer/undersøkelser om nytte av coaching. Medarbeiderne melder om 50 %.

AgendaSTYRT coaching kan gi god effekt.

Undersøkelsen gir antydninger om at agendaSTYRT, executive, coaching, kan gi gode effekter og nytte for organisasjonen brukt i rett setting og må avklares i organisasjonen.

4.2 Kvalitativ undersøkelse – analyse.

Grunnlagsinformasjon.

Det er gjennomført intervju med direktørene og personalsjefene for de 4 helseforetakene for å avklare ledelsen i foretakene sin holdning til coaching som et lederverktøy. Intervjuguiden finnes som vedlegg.

Det er gjennomført oppfølgingsintervju av ledere som hadde mottatt coaching og ansatte som visste at deres leder hadde mottatt coaching. Intervjuguide ligger ved som vedlegg.

HF-direktørene og personalsjefene.

6 av 8 direktørene og personalsjefene er intervjuet. De er alle, unntatt 2 personalsjefer, nytilsatte etter implementering.

Innholdet i intervjuene kan trekkes sammen i følgende konklusjoner:

- De fleste kjenner til coaching og tar mot eller ønsker å ta mot coaching
- De har tro på at coaching er nyttig for å styrke og videreutvikle viktige lederegenskaper som prosjektet har hatt som målsetting. Tverrfaglig tenkning var de mer usikre på ble forbedret. Alle disse funn samsvarer med funnene i den kvantitative undersøkelsen, et signal om reliabilitet.
- De har tro på coaching som et støttetiltak for lederne, men på visse betingelser
 - Coachingen må tilpasses det behovet den enkelte leder har.
 - Coachene må ha høy kvalitet.
 - Lederne må ha tillit til coachene og ”kjemien” mellom coach og coachi må passe.
 - I noen tilfeller vil lederne måtte ha ekstern coach for å sikre integritet.
 - Coachingen må være satt i system og forankret hos ledelsen.
 - Coaching må finnes på meny for lederstøtte.
 - Lederen som coach - ledercoaching.
 - Hvis coaching skal videreføres – revitaliser og tilpass dagens opplegg.

- Videre er det en oppfatning at det er nyttig at lederne har kompetanse til å utøve coachlik lederstil overfor sine medarbeidere.

Alle disse punkter samsvarer med funnene i den kvantitative undersøkelsen. Det er interessant at topplederne mener det er viktig av lederne opptrer coachende for sine medarbeidere. De kan da være en samtalepartner med en coachende metode på samtalen. Dette rapporterer også undersøkelsen som et sterkt ønske. Disse funnene samsvarer med de data den kvantitative undersøkelsen gir. Det interessante her, er om dette også er realiserbart, da undersøkelsen viste sammen holdning ved planlegging, men så skjedde fri- og frakoblinger. Det blir derfor viktig å forebygge at det skjer ved videre oppfølging.

Oppfølgingsintervju av leder som har mottatt coaching og medarbeider til denne leder.

I disse intervjuene ble funnene i den kvantitative undersøkelsen bekreftet, og ingen nye funn gjort.

4.3 Opplæringsprogram for interne coacher – analyse.

Deltakelse

De 33 som har svart og har deltatt på de interne kursene, er fordelt med 12 og 11 på de to største HF-ene, og 4 og 6 på de to minste.

Læring.

Det er få respondenter, men de rapporterer at de ulike oppleggene gav noe ulik opplevelse av læring for deltakerne. De internt utviklede oppleggene scorer ikke særlig dårligere enn de kjøpte. Det er derfor grunn til å tro at de internt utviklede oppleggene godt kan videreføres når det i planleggingen tas hensyn til de funnene som her beskrives.

Teori og omfang.

De få respondentene som har svart viser at det er stor likhet mellom oppleggene når det gjelder omfang, teorigrunnlag, forelesningers innhold og mengde og gruppe- og egenaktivitet. Teorigrunlaget oppleves litt svakere på internt utviklet kurs, men kurset får bedre score på omfang. Det kan se ut til å være en konflikt mellom omfang og egenaktivitet da mer egenaktivitet er ønsket, men vil øke omfang. En kombinasjon av internt utviklet kurs og lunsj-til lunsjkurs når det gjelder innhold, vil kunne være en måte for RHF å designe fremtidig coachingopplæring for sine ledere. Denne opplæringen kombinert med det å motta coaching vil for lederne kunne vær en god måte å lære seg coachlik ledelse på. Dette bekreftetes både av undersøkelsen og litteraturen foran.

5 Analyser / Drøfting.

5.1. Hovedkonklusjoner/tilrådninger.

Kort kan evalueringen oppsummeres i følgende konklusjoner/tilrådninger

- Av 662 ledere som har svart, har 259 tatt mot coaching
- Tilbakemeldingen er positiv og mellom 60 og 70 % av de som har mottatt coaching, ville tatt mot et nytt tilbud.
- Interne coacher oppleves å ha høy kvalitet noe som er vesentlig og må videreutvikles. I noen tilfeller er det nødvendig med eksterne coacher. Trygghet til coachen og høy kvalitet på coachene en kritisk suksessfaktor som må videre sikres gjennom løpende evaluering av praksis gjennom at samtaleevaluering skjer.
- 90 % av lederne i RHF har ingen bistand i sin lederjobb, noe HF-lederne oppfattet som alvorlig
- Ca. 50 % ønsker seg en coach eller mentor, men også ca. 50 % ønsker seg sin leder som samtalepart, men da med en coachlik tilnærming, noe som HF-direktørene ser positivt på.
- Opplæring i coaching, i tillegg til å motta coaching, gir best endring i forhold til å utøve coachlik ledelse. Opplæringsprogrammet for av interne coacher må videreutvikles, slik at den planlagte implementeringen følges og at hver enkelt coach ikke oversetter konseptet slik at det passer den. RHF er selv godt i stand til å videreutvikle egen opplæring i coaching.
- RHF vil trolig har stor nytte av å gi lederne innføring i coachlik ledelse som et ledd i lederutviklingen. Noen HF-direktører mente opplæring i coaching burde være noe av opplæringsprogrammet for lederne.
- HF-lederne må med troverdighet gjennom handling støtte opp om coaching som lederverktøy, dersom det skal det kunne spres, utøves og ha virkning i foretaket. Det er dokumentert gjennom undersøkelsen og implementeringsteori, og ledernærhet er påpekt som viktig for å få til implementering av konsepter slik de er planlagte. Det er viktig å unngå frikobling hos de øverste lederne.
- Jeg tror at leders holdning til konseptet, er helt avgjørende for om det skal bli en suksess eller ikke, en hypotese som er styrket av evalueringen.
- Evne til å motivere må være et tema for fremtidige coachingsamtaler.
- Valg av coachingmetode er ei viktig strategisk vurdering for fremtiden.

5.2 Detaljerte konklusjoner/tilrådninger.

Hvem tok mot tilbudet om coaching.

Jeg viser her til pkt. 4.1.2.1. som analyserer denne utfordringen, og undersøkelsen er klar på at de foretakene der ledelsen både i ord og handling støttet opp om konseptet har den største deltakelse. Dette støtter implementeringsteorien foran.

Hvorfor ble ikke tilbudet om coaching tatt imot?

Dette er et kritisk punkt, da undersøkelsen viser stor adferdsendring hos de som tok mot tilbudet om coaching. Det ligger stort effektiviseringspotensiale i å få flere til å ta mot tilbudet, og i den sammenheng har RHF fem utfordringer å gripe fatt i.

1. Tid er en viktig årsak til ikke å ta mot tilbudet. Her må HF-ene informere bedre om tiltaket, og ledelsen må være klar på at denne tiden skal brukes.
2. Manglende kunnskap om coaching som grunn, gir informasjon om at god informasjon må intensiveres ved eventuell videreføring av konseptet.
3. Manglende tillit til tildelt coach. Ingen skal tildeles en coach uten at forholdet mellom coach og coachi er avklart og godkjent av begge parter. Det må innarbeides i de etiske retningslinjene og avtalene og er et lederansvar.
4. Sikre at HF-lederne ikke opptre fri- eller frakoblet i forhold til prosjektet
5. "Annet" er den viktigste årsaken til ikke å ta mot tilbudet. Det blir derfor viktig å få klarhet i hva dette er.

Hvilken coachingoversettelse velges?

Her fremgår at agendaFRI coaching, livscoaching, er den mest vanlige metoden som velges, og som nok også i fremtiden tilrås å være den metoden som tilbys lederne som et frivillig coachingtilbud. Imidlertid viste agendaSTYRT coaching, executive coaching, seg som en nyttig metode for å oppnå helt klare målsettinger og i tilfelle valgt og brukt svært bevisst. Det er derfor viktig med en bevisst målsetting med coaching, når tilbudet gis.

Lengde og omfang på samtalene?

Hovedtyngden av samtalene har hatt en varighet på 60 minutter og 5 til 8 samtaler gjennomført. Teori støtter dette, men det er også oppfatninger i litteraturen om at jo lengre et coachingløp varer, jo større effekt vil det få (Berg; 2006).

Er det kjent at lederne mottar coaching?

Det lite kjent blant de ansatte om deres leder mottar coaching. Det er noe foretakene må ha et bevisst forhold til og kan påvirke om tilbudet mottas eller ikke.

Hvilken bistand har du i dag i ditt lederarbeid?

80 % av de som har svart på undersøkelsen og som har mottatt coaching, har i dag ingen bistand i sin ledergjerning. 90 % av lederne totalt, har ikke bistand i sin ledergjerning.

Hvilken bistand kunne lederne ønsket seg?

Ledere som har mottatt individuell coaching har det som førstevalg. Imidlertid svarer alle i tillegg, at det er svært ønskelig at deres leder skal være en samtalepart i tillegg til mentoring. Felles for alle, er ut fra undersøkelsen, er at det er coaching eller den coachinglignende samtalen, som er ønsket. Det betyr at lederne og eventuelle mentorer i foretakene i helseforetakene, må gis en coachingbakgrunn som gjør det mulig for dem å drive coachlike samtaler. Det er også beskrevet under coachingopplæring.

Frivillighet eller pålegg om å motta coaching?

Coaching skal i hovedprinsippet være et frivillig tilbud. Imidlertid overrasker resultatet her, nemlig at $\frac{3}{4}$ av alle som har svart, at pålegg om å ta mot coaching vil oppleves som omsorgsfull støtte og ikke som mistillit. Det var et uventet resultat, men pålegget bør nok kommuniseres godt, og bør nok i hovedsak kommuniseres av lederen for den som pålegges coaching. Dette vil også synliggjøre lederengasjement, noe som teorien bekrefter er viktig for å unngå frikobling. Dette setter RHF i en posisjon til å pålegge alle ledere å ta mot coaching. men kontekst og behov bør være sentrale elementer. Pålagt coaching er lite beskrevet i litteraturen, og jeg har ingen slike referanser.

Coaching – en gave?

Hvorfor spørsmålet? Et av foretakene beskrev coaching som en gave til lederne, og ble derfor som en liten kuriositet og glimt i øyet, tatt med. Kun 7 % av de 2996 som svarte, var uenig i at det er en gave.

Konsekvensen blir at behovet og potensialet for coaching i RHF er meget stort.

6 Avslutning/Konklusjon.

Undersøkelsen har vist, at det å implementere et nytt konsept i en organisasjon, er en oppgave som har mange sider, og den krever grundige analyser og derpå grundig planlegging.

Analysene ser på de ulike elementene som må samhandle og det er summen av denne samhandling som skal gi resultatet. Det er snakk om ulike fagområder, ledelse, implementering, oversettelse, læring for å nevne noe. Det er videre snakk om handlinger og kompetanse som samtale, kommunikasjon, motivasjon, lojalitet og kreativitet og sikkert mer.

Tittelen på oppgaven, avhandlingens problemstilling, “Coaching – nyttig for organisasjonen, eller kun en hyggelig samtale” må svares på med bakgrunn i de tre problemstillingene som i innledningen ble presentert. De tre svarene vil danne grunnlag for kunne svare på spørsmålet, problemstillingen, for avhandlingen. Den første problemstillingen var om coaching ble implementert og tatt i bruk. Svaret på det er at to av HF-ene fikk det godt til, mens de to andre nok ikke lyktes helt.

Den andre problemstillingen skulle avklare om det skjedde endret lederatferd, og det viser undersøkelsen klart at det gjorde for alle som mottok coaching, og det uavhengig av foretak.

Den tredje problemstilling var om den endrede lederadferden førte til vekst og utvikling hos lederne. Undersøkelsen viser at alle som har mottatt coaching, har hatt ”*personlig* endring, *vekst og utvikling*”, noe som synliggjør god kvalitet på coachene. Svaret her vil også være ja.

Om organisasjonen har hatt nytte, vises i undersøkelsen er betinget av ledelsens tilrettelegging og engasjement. Dersom ledelsen er engasjert og står bak coaching som et lederutviklingsverktøy både i ord og handling, altså godt tilkoblet, og kvaliteten på de som utfører coachingen er høy, altså coachene, har prosjektet stor mulighet til å lykkes. Det kan svares ja på det første spørsmålet om nyttig for organisasjonen, for to av foretakene, og da kan godt samtalen være hyggelig i tillegg, det skader ikke.

For de to andre foretakene der ledelsens engasjement ikke var like sterkt tilstede, selv om coachene også der gav coaching av høy kvalitet, hjalp ikke det, og svaret må bli nei, og der ble kanskje samtalen mer bare hyggelige. Alt dette støtter den beskrevne implementeringsteorien, om både oversettelse, tilpasning, rask tilkobling, frikobling og frastøting. I tillegg er organisasjonsperspektivene blitt bekreftet i undersøkelsen.

Ledelsen er den viktigste kritiske suksessfaktor. For to av foretakene viser undersøkelsen at den har vært tilstede og nytten har vært god. For de to andre foretakene der ledelsen ikke har vært

like engasjert og heller frikoblet, vil nok nytten være langt mindre, da langt færre har fått denne ”personlig endring, vekst og utvikling” som var forventet og de er færre til å utvikle ”sitt” HF.

En siste konklusjon. Behovet for coaching, lederoppfølging, i det regionale helseforetaket er stort.

Hvilken forklaringskraft har teoriene som ligger til grunn for denne avhandlingen?

Jeg har i evalueringen og analysene sett på om funnene i denne undersøkelsen samsvarer med teorien og den forskning som jeg fant var relevant for denne avhandlingen. Jeg vil nå avslutningsvis oppsummere hovedinntrykkene hva angår de ulike teoretisk utledete forventningers forklaringskraft sett i lys av mine empiriske funn. På det overordnede teoretiske plan har jeg anvendt de tre organisasjonsteoretiske perspektivene; det rasjonelle perspektivet, kulturperspektivet og det åpne perspektivet. Jeg vil dog først og fremst oppsummere i lys av de mer konkret utledete forventningene om hva som kan bli utfall når coaching-ideen forsøkes tatt inn og tatt i bruk i ”praksisplanet” iHF-et. Her har jeg tidligere utledet forventninger om at a) ideen kan bli ”raskt tilkoplest”. Dette er en antakelse utledet fra det rasjonelle perspektivet, og er en forventning om at positive effekter av coaching kan bli raskt synlig i virksomheten, gitt at selve implementeringsprosessen har vært godt organisert, b) ideen kan bli ”frastøtt”. Dette er en antakelse avledet av kulturperspektivet, og handler om at coachings effekter kan bli få, som følge av at den oppfattes som ”unaturlig” og ”ukjent” for sykehusansatte nede i de ulike praksisfeltene. Så når ideene fra coaching skal ”sluses inn” i den daglige praksis, så vil man kunne få en frastøtingsprosess., c) ideen kan bli frikoplest. Det er en antakelse som utgår fra det åpne perspektivet, og i særdeleshet det nyinstitusjonelle perspektivet, der en antakelse er at organisasjoner kan bedrive ”fasadepussing” ved å holde seg med de moteriktige ideer samtidig som at disse ideene ikke trenger ned virksomhetens komplekse praksisplan, fordi de moteriktige ideer ofte er altfor enkle i forhold til kompleks daglig praksis. Dette er forventningen om at coaching bare vil føre til prat, og altså ingen synlige endringer i praksis i RHF-et, d) ideen om at ideer kan bli oversatt. Dette er en forventning som utgår fra oversettelsesperspektivet, og tar utgangspunkt i at reformideer er ideer som ofte blir endret på underveis når de forsøkes implementert og materialisert. Gitt dette, så kan man forvente at ideen om coaching får ulike uttrykk og nedfelles i mange versjoner når den forsøkes tatt i bruk i de respektive sykehus og avdelinger. Jeg skal nå forsøke å oppsummere mine funn i lys av disse teoretisk baserte forventningene

a. Forventninger til “rask tilkobling” og mulige effekter.

Studien beskriver at coachingideen ble tidlig fanget i etableringen av RHF-et. Den ble raskt besluttet implementert som livscoaching. Rask tilkobling fører også med seg at ideen må vise

seg raskt og gi raske resultater. Imidlertid skjer det ofte også tilpasninger av ideen, i dette tilfellet coaching, for at den skal passe inn i konteksten og kulturen den skal implementeres inn i. Det ble derfor gjort oversettelser for å sikre at man fikk den forventede gode effekten, og det viste seg å gi resultater, bl.a. ble executive coaching også gjennomført. Det var særlig to HF som koblet seg raskt til ideen. De fikk oppslutning hos ledelsen med klare meldinger ned i organisasjonen om at tid og ressurser skulle settes inn. Her kom coachingen godt i gang. Studien viser positive effekter, og nytte for organisasjonen.

b. Hva kan skje når ideen blir “frastøtt?”

Denne studien viser at i to av HF-ene var oppslutningen mye mindre enn i de to andre. Det er HF med lokasjoner som er mer selvstyrte og med stedlig ledelse. Veien fra toppledelsen for foretaket er lengre. HF er sterkt kulturbærende organisasjoner og tungt teoretisk forankret. I studien fremgår at oppslutningen var lavere i de to nevnte HF-ene. Coaching er et helt nytt konsept i organisasjonen og kan synes frastøtt. Det kan være truende å bli utfordret, men mest av alt oppgis det i studien å være bortkastet tid. Det truende kan ligge i usikkerheten om hvordan det ville være å bli utfordret av et annet menneske, og mangel på tillit til coachen, blir brukt som argument.

Et annet element som kan ligge til grunn, er kravet om forventninger etter at coaching er mottatt. Studien viser at få kjenner til at lederen mottatt coaching. Dette er i analysene pekt på at RHF-et må ha et bevisst forhold til.

Konsekvensen for organisasjonen, er at den går glipp at en organisasjonsutvikling som var forventet, og får ikke den forventede effektøkningen.

c. Hva kan skje ved “frikobling”

I en organisasjon der frikobling finner sted, ser alt fint ut, men det er utenpå. Det materialiserer seg ikke i endrede handlingsmønstre. Det gir noen friheter lengre ned i organisasjonen når toppledelsen er frikoblet fra prosjektet. Topplederen er verbalt tydelig på at denne ideen, coaching, skal implementeres. Det var tilfellet i denne studien. For to HF skjedde så ingen oppfølging fra ledelsen. I disse to HF-ene var det lokale prosjektledere som hadde stor energi og ville få coachingen implementert, men fikk ikke oppbakkingen fra toppledelsen. Frikoblingen gjorde så at de kunne sette i verk tiltak for å bedre på situasjonen, og foretok en rasjonel strategisk uintendert oversettelse av coachingmetoden til et kurs, som var helt i tråd med målsettingen i prosjektet. Det var med på å øke tilslutningen, og det viser at frikoblingen kan ha positive effekter. I de samme foretak ble det ikke satt av ressurser til å drive coachingen. Topplederen satt langt borte fra lokasjonen. Den nærmeste leder synes å være lojal til toppledelsen og også frikoblet, og gav ingen handlingsrettet støtte. Det medførte at få ledere i HF

fikk muligheten til å ta mot et tilbud. Det ikke var kapasitet til å gi coaching i tillegg til at stor grad av frakobling synes å være perspektivet på det laveste ledernivået. Her gir frikobling en negativ konsekvens for organisasjonen.

d. Hvilke konsekvenser kan oversettelser få?

I denne avhandlingen er beskrevet at det skjedde 5 oversettelser av coachingideen i forhold til det som var planlagt. Oversettelsene hadde helt bevisste, men ulike hensikter. En oversettelse ble gjort for å forebygge konflikter mellom coaching og veiledning. Det var en liten del av prosjektet, men fjernet energibruk på å forklare den ene metoden i forhold til den andre. Som en følge av det fikk prosjektet utdannet flere høyt kvalifiserte coacher. Coachlik ledelse var vanskelig å få til med kun at lederne tok mot coaching, noe som var den opprinnelige planen. Da ble kurset coachlik ledelse designet, en bevisst, men uintendert oversettelse. Det førte med seg at lederne som tok mot kurset og også tok mot coaching, utviklet en mer coachende lederstil. Dette er påvist i studien. Den andre effekten var at flere ledere fikk opplæring i coaching, da det i de HF-ene var liten tilslutning til individuell coaching. Gruppecoaching var også en oversettelse som ble gjort i løpet av prosjektet. Studien viser her at gruppene som fikk gruppecoaching hadde positive effekter ved å fremstå mer enhetlig og interne konflikter ble redusert. Sist men ikke minst, ble executive coaching innført, en oversettelse som studien antyder gir gode resultater i de rette settinger.

Oppsummering

Her synliggjøres at de fire antakelsene gir ulike utslag, men kan likevel være komplementære. Jeg ser også at ikke hele organisasjonen nødvendigvis tar mot implementeringen av en ny ide på samme måte. I RHF-et er tydeligvis flere organisasjonsteoretiske perspektiv representert og synliggjort ved disse fire antakelsene. Vi finner alle disse antakelsene representert, og som jeg har beskrevet, forsterker en antakelse i noen situasjoner implementering og i andre situasjoner svekkes implementeringen av samme antakelse. Om antakelsene er komplementære eller konkurrerende, motarbeider hverandre, ser ut til å være kontekstavhengig.

Utfordring.

Disse korte refleksjonene understreker viktigheten av god planlegging og gjennomlysning av kulturer og krefter i organisasjonen før en implementering starter. Særlig er denne “gjennomlysningen” av perspektiver og holdninger i den ledergruppen som skal gjennomføre organisasjonsendringen og implementeringen viktig. Den samme gode ideen kan gi godt resultat i et prosjekt, men være totalt mislykkes i et annet, dersom ikke kreftene i disse omskrevne perspektivene, tas på alvor.

Lykke til!

7. Litteratur

- Anderson D., Anderson M. (2005): *Coaching that counts*. Elsevier
- Berg, Morten Emil. (2003): *Coaching – å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Universitetsforlaget.
- Berg, Morten Emil. (2006): *Coaching – å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. Universitetsforlaget.
- Gjerde, Susann. (2003): *Coaching, hva, hvorfor, hvordan*. Fagbokforlaget
- Lai, Linda (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget
- Ringdal, K. (2001) *Enhet og mangfold*. Fagbokforlaget
- Røvik, Kjell Arne. (1998): *Moderne organisasjoner*. Fagbokforlaget
- Røvik, Kjell Arne. (2007): *Trender og translasjoner – ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget
- Schüssel, Ann Elin. (2005): *Coaching – effektiv ledelse*. Ait Ase-dit. Oslo
- Scott, W. Richard. (2003): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Fifth Edition, Pearson Education, Inc.

Nettkilder

- Berg Morten Emil og Ribe Ellen (2011): *Executive coaching* på Ledernet.no;
- Ladegård Gro. (2008): Artikkel i HR-norge; *Coaching gir overraskende liten effekt*. Hrnorge.no
- [SØRMO, Stig, Sertifisert ABC Coach. \(2011\): Livscoaching](#)

8. Vedlegg

1. Avtale om coaching
2. Etiske retningslinjer
3. Evalueringsskjema ved avslutning av samtaleforløp
4. Intervjuguide – direktører og personalsjefer
5. Intervjuguide ledere som har mottatt coaching
6. Intervjuguide medarbeidere til ledere som har mottatt coaching