

# COACHING OG JAKTEN PÅ IDENTITET



**MORTEN EMIL BERG** er utdannet siviløkonom og ansatt som amanuensis ved Handelshøyskolen BI. Han har bl.a. skrevet bøkene *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, og *Ledelse. Verktøy og virkemidler*. Berg arbeider med ledertrening, teamutvikling og organisasjonsendring. Positiv psykologi danner noe av det vitenskapelige fundamentet, mens coaching og mentoring utgjør det praktiske håndverket.

## SAMMENDRAG

Flere studier tyder på at coaching kan ha effekt og kan bli en interessant metode ved ledelse og læring. Positiv coachingspsykologi har en visjon: å støtte og utfordre individ, gruppe og organisasjon til å «blomstre». Målet er at individet skal leve det hele og meningsfulle liv. Prosessen fokuserer personens styrke og talent, ikke mangler og svakheter. Positiv psykologi danner det vitenskapelige fundamentet, og coaching er det praktiske

håndverket. Coaching medfører å utvikle individets profesjonelle og personlige rolle. Individet må imidlertid selv ta ansvaret for å retolke sin situasjon, redefinere sine mål, finne sin strategi og prøve ut sine ideer. Utvikling av individets karakter- og signaturstyrker står sentralt. Coaching skal bygge på anerkjent visdom og utfordre etablerte tanker for å kunne bli et alternativ til tradisjonell ledelse og læring.

Det har ikke skjedd noen vesentlige innovasjoner innen ledelse de seneste 15–20 årene. Fagets siste og mest kjente innovasjoner så langt, er situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard 1969), selvledelse (Sims og Lorenzi 1992) og transaksjons- og transformasjonsledelse (Bass og Avolio 1994).<sup>1</sup> Det eneste som har skjedd i løpet av de siste 15–20 årene, er en nødvendig justering av disse teoriene. Samtidig jakter bedrifter, skoler og institusjoner på nye former for ledelse og læring. Coaching har potensial til å bli en ny og anerkjent innovasjon. Ledere vil da bruke en coachende lederstil når situasjonen tilsier det. Alle ansatte i en organisasjon vil dessuten kunne gå til en coach som utfordrer og støtter den enkelte til å videreutvikle sin profesjonelle og sin personlige rolle. Målet er å leve et balansert og meningsfullt liv.

Interessen for coaching er stor. Ifølge ICF, International Coach Federation, er det i dag 35 000 personer i verden som kaller seg coach. I Norge er det rundt 750 coacher. ICF har selv over 17 000 medlemmer. I Norge har ICF 135 medlemmer, hvorav 74 er sertifiserte.<sup>2</sup> Søkeportalen [www.amazon.com](http://www.amazon.com) viser nærmere 100 000 titler i coaching, og [www.google.com](http://www.google.com) gir over 55 millioner treff på coaching. Internasjonalt har flere universiteter og høyskoler tilbud innenfor coaching, på både bachelor-, master- og doktorgradsnivå. Flere pedagoger har imidlertid uttrykt sterk tvil om denne læremetoden (Bjørndal 2009; Lauvås og Mathisen 2007). Det hevdes blant annet at coaching mangler et vitenskapelig fundament.

Skal coaching gi mening, må metoden utvikle en klarere identitet og en større troverdighet. En viktig del av dette arbeidet vil være å undersøke om coaching har effekt, eller mer presist uttrykt: Er det korrelasjon

1 Det er vanskelig å tidfeste teoriene. Ideene har røtter langt tilbake i tid. Autentisk ledelse anses ikke som en bred og omfattende nok teori til å tas med som en egen innovasjon i ledelse.

2 Dagens Næringsliv, 31. august 2009, side 20 og 21.

mellom coaching og prestasjonsfremmende variabler? I det følgende skal spesielt dette temaet berøres. Først må imidlertid coaching avgrenses.

### COACHING: MANGFOLD OG FOKUS

Coaching er en møteplass for aktører med svært forskjellig bakgrunn, blant annet psykologer, sosiologer, pedagoger, teologer, humanister, jurister og økonomer. Aktørene bringer med seg forskjellige ideer. Det kan identifiseres mellom 15 og 18 ulike teoristrømmer som coaching bygger på. De mest kjente er atferdsteori (Fournies 2000), kognitiv teori (Costa og Garms-ton 2002), kognitiv atferdsteori (Neenan og Dryden 2005), psykodynamisk systemteori (Kilburg 2000), eksistensialisme (Whitworth mfl. 2007), fenomenologi (Flaherty 2005), humanisme (Whitmore 2002), gestaltteori (Bluckert 2006), NLP (O'Connor og Lages 2004), løsningsfokusert teori (Greene og Grant 2003) og personsentrert teori (Palmer og Whybrow 2007). Teorier og aktører utfordrer og påvirker hverandre. Det er en økende forståelse for at coaching bør være både multidimensjonal (Stober og Grant 2006) og eklektisk (Berg 2006). Resultatet kan bli et felles teorigrunnlag der aktørene stort sett er enige om hva som er viktig, og hva som er mindre viktig. Det er også en gryende interesse for at etablerte profesjoner kan ta i bruk coaching som en del av sin «verktøykasse». Det vil føre til at profesjoner øker sitt handlingsrepertoar og blir mer løsningsorienterte. Et eksempel er psykologer som bruker både coaching og en rasjonell-emosjonell og kognitiv atferdstilnærming (Criddle 2007).

Coaching blir brukt som virkemiddel på en rekke forskjellige arenaer. Eksempler er executive coaching, teamcoaching, karrierecoaching, familiecoaching, idrettscoaching, livscoaching, selvcoaching og klas-seromscoaching. I det følgende vil jeg først og fremst omtale executive coaching og en kombinasjon av kognitiv atferdscoaching og positiv psykologi.

Coaching innebærer å hjelpe et reflektert og modent individ eller team til å lykkes ved å bruke dialog. Det gjelder spesielt når en aktør opplever at egen situasjon er preget av paradokser, dilemmaer og motsetninger der det ikke er noe enkelt og entydig svar. Coaching er en prosess som kan medføre at aktøren må endre tenke- og væremåte for å realisere sine mål.

Positiv coachingpsykologi har én visjon: å hjelpe individ, team og organisasjon til å «blomstre». Hvordan kan

visjonen realiseres? Coaching er å utfordre og støtte et individ eller et team gjennom kommunikasjon og handling med å utvikle tanker, følelser, atferd og læremåte for å nå viktige profesjonelle og personlige mål. Mennesker oppfordres til å leve et rikt, balansert og meningsfylt liv. Positiv psykologi utgjør det vitenskapelige fundamentet, mens coaching er håndverket for å lykkes.

Selv om coaching foregår på mange arenaer og bygger på ulike teoristrømmer, er det en gryende enighet om seks-syv antakelser om coaching.

*Positivt menneskesyn.* Individet har talenter og ressurser, men greier ikke å utvikle sitt potensial alene. Individet trenger gode hjelpere, for eksempel i form av coaching og mentoring. Det legges mindre vekt på å finne feil og mangler (Hva gjør individet galt?) og større vekt på styrker og muligheter (Hva gjør vedkommende riktig?) (Linley mfl. 2010). Mestringstro kan øke og kortsiktige fristelser minke.

*Hele mennesket.* Individet må utvikle både sin profesjonelle rolle og sin personlige rolle. Det er ikke tilstrekkelig å være dyktig i regnskap, individet må også ha selvinnsikt og handlingsevne for å kunne leve et liv i balanse og harmoni.

*Verktøykasse og muligheter.* Jo flere verktøy en coach kan bruke, jo større er sannsynligheten for å nå ønsket mål. Verktøykassen kan deles i to. Den «gamle» verktøykassen er fylt med kjente virkemidler som å lytte aktivt, stille forløsende spørsmål, gi ros og ris, sette mål, dele-gere, løse konflikter, mestre stress, arrestere tidstyver, bruke «pygmalioneffekten», fungere som rollemodell og gi tilbakemelding.

Den «nye» verktøykassen innebærer bruk av karakter- og signaturstyrker som mot, selvdisciplin, klokskap, altruisme, glede, optimisme, fremtidstro og emosjonell intelligens. Den nye verktøykassen danner et fundament for å kunne bruke den gamle verktøykassen. Individet må for eksempel ha mot for å kunne dele-gere på en god måte. Selv om atferd er 50 % genetisk bestemt (Lyubomirsky, Sheldon og Schkade 2005), kan det enkelte menneske likevel foreta valg og utvikle sine signaturstyrker (Seligman 2002).

*Ansvar og handling.* Det er ikke tilstrekkelig å ha kunnskap. Det finnes et «knowing-doing»-gap (Pfeffer og Sutton 2000). Coachen utfordrer og støtter individet til å retolke egen situasjon, reformulere mål, prøve ut nye verktøy og hele tiden lære av prosessen: Hva er det første du vil gjøre? Hvordan vil du gjøre det? Når skal du

gjøre det? Hvordan vet du at målene er nådd? Coachien, den som blir coachet, er ansvarlig for å sette mål, velge verktøy og realisere mål. Coachen er ansvarlig for en læreprosess der dette kan skje.

*Kunstner og forsker i eget liv.* Det enkelte individ må finne frem til sitt hele og meningsfulle liv. Prosjektet medfører å finne sin balanse mellom hedonisme (oppnå glede, unngå smerte), eudaimonisme (realisere sitt potensial) og altruisme (hjelp andre) (Seligman 2002).

*Målgruppe: «En elite».* Å benytte coach er for en «elite». Det er for personer som på en skala fra minus 10 til pluss 10 ligger på for eksempel en sekser eller syver. Personene ønsker å videreutvikle sine talenter og nå høye mål. En nier eller tier er innen rekkevidde. Sagt på en annen måte: I dag gjennomfører de Birkebeineren eller Oslo Maraton på 4 timer og 30 minutter. Gjennom riktig trening vet de at de kan komme under 4 timer.

#### FORSKNING PÅ COACHING

Bjørndal (2009) er sterkt kritisk til forskningen på coaching. Han refererer til at en gjennomgang av internasjonale forskningsartikler om coaching viser at bare et fåtall av dem var empiriske, og at kvaliteten på forskningen var gjennomgående ekstremt dårlig. Påstanden til Bjørndal bygger imidlertid kun på én referanse fra 2003 (Grant 2003). Denne referansen gjelder et konferanseinnlegg og ikke en artikkel som er fagfellevurdert. For å identifisere vitenskapelige studier i coaching har jeg benyttet følgende søkeportaler:

*Business Source Complete:* Søk på (a) akademisk tidsskrift og (b) betegnelsen coaching brukt i tittel gir 367 treff. Bruk av betegnelsen executive coaching i tittel gir 59 treff.

*ISI Web of Knowledge* inkluderer verdens ledende tidsskrifter. Søk på vitenskapelig tidsskrift, artikkel, empiri og coaching som tema gir 1487 treff. Reduseres søket til coaching brukt i tittel, gir dette 520 treff. Reduseres søket til executive coaching i tittel, er resultatet 16 artikler.

*PsykoINFO:* Søk på tidsskrift med fagfellevurdering, artikkel, empiri og coaching brukt i tekst gir 393 treff. Reduseres søket til kun å omfatte executive coaching i tittel, står man igjen med 16 artikler. Søk viser dessuten 52 doktoravhandlinger der coaching er brukt i tittel, mens 28 har executive coaching i tittel. Fem internasjonale tidsskrifter har coaching som et primært tema. Ett av disse er *International Journal of Evidence Based*

*Coaching & Mentoring* med 29 artikler om coaching. Fem artikler er publisert i *Personnel Psychology* og tre i *Journal of Applied Psychology*.

Det synes som om det er gjennomført relativt mange empiriske studier av coaching. Kvaliteten på studiene varierer, men 16 studier innenfor ledelse og coaching siden år 2000 har brukt kontroll- og eksperimentgruppe. Alle disse studiene viser korrelasjon mellom coaching og prestasjonsfremmende variabler.

*Eksempler.* I det følgende skal ca. 10 studier innenfor ledelse kort berøres. I sin avhandling undersøker Gravel (2007) tidsbruk og jobbgleder hos rektorer før og etter coaching. Rektorene jobbet mellom 50 og 70 timer per uke og opplevde økende krav. Det førte til fare for utbrenthet og at færre søkte stilling som rektor. Data-innsamlingen etter coaching viste at tid til administrativt arbeid hadde sunket. Rektorene kunne bruke mer tid i klasserommet og mer tid på staben sin. De kunne også bruke mer tid på familie og fritid. Jobbgleden økte.

Effekten av lederkurs øker når man bruker coaching i etterkant av kurs (Olivero mfl. 1997). Studien understreker viktigheten av å trene på nye ferdigheter gjennom coaching, fremfor kun å overføre kunnskap.

Ledere blir mer relasjonsorienterte og gir medarbeidere mer støtte slik at de jobber mer selvstendig. Ledere leder medarbeidere til å lede seg selv (Hall mfl. 1999). Ledere som blir coachet, utvikler en mer coachende lederstil, delvis som et resultat av at de får større selvinnsett og mer ansvarsfølelse for sine medarbeidere (Gegner 1997). Det er imidlertid ikke avklart hvor varig denne atferdsendringen er. Bruk av executive coaching kan resultere i en forbedret lederstil, målt ved «the Multi-factor Leadership Questionnaire» (Kampa-Kokesch's 2002; Bass og Avolio 2000.)

En større del av ledere som blir coachet, enn av ledere som ikke blir coachet, oppnår sine mål. Det gjelder spesielt ledere på mellomledernivå (Bowles mfl. 2007). Ledere blir mer fleksible gjennom coaching. Med fleksibel menes at ledere ble dyktigere til å forholde seg til ulike mennesker og endrede situasjoner (Jones mfl. 2006). Bruk av coach kan øke effekten av 360 graders tilbakemelding (Smither mfl. 2003). En kombinasjon av 360 graders tilbakemelding og coaching fører til økt grad av selvinnsett (Luthans og Peterson 2003).

Grant mfl. (2009) konkluderer etter en gjennomgang av en rekke studier med at det er økende bevis for at coaching kan bli en effektiv endringsmetode. Grant

synes dermed å ha endret sin vurdering fra 2003, med andre ord den vurderingen som Bjørndal (2009) bygger på. Det er imidlertid svakheter ved alle de nevnte studiene. Flere betingelser må oppfylles for at coaching skal kunne ha effekt.

*Betingelser for å lykkes.* Matematikk er ikke påvirket av aktørene som bruker metoden. For alle aktører vil kvadratrotten av 16 være 4. Det kunne være et ideal å utvikle coaching til å bli en eksakt vitenskap, uavhengig av hvem som brukte metoden. Det er imidlertid vanskelig å oppnå. Flere forhold påvirker resultatet: (a) personlige egenskaper ved coach og coachi – den som blir coachet, (b) Kvaliteten i relasjonen coach og coachi og (c) den situasjon coachi er i.

Den som coaches, må ha god støtte i organisasjonen, for eksempel fra egen leder. Bedriftskulturen er sentral (McGovern mfl. 2001). Coachiens modenhet for coaching er avgjørende for at atferdsendring skal kunne skje (Wasylyshyn 2003). Aktørenes antakelser om coaching er viktige, fordi dette kan bli selvoppfyllende profetier (Ellinger og Bostrom 2002). Enkelte terapeuter oppnår gode resultater uavhengig av hvilken metode de bruker, og hvor mange års erfaring de har, nettopp fordi de oppnådde en god relasjon (Lambert 1989). Det tilsvarende kan også være tilfellet i coaching.

Kvaliteten på coacher er forskjellig og kan variere i meget stor grad. En dyktig coach gir ærlige og utfordrende tilbakemeldinger. Han/hun er god til å lytte og foreslå alternative ideer til handling (Hall mfl. 1999). Wasylyshyn (2003) mener at «den beste coach» har doktorgrad i psykologi. Garman mfl. (2000) hevder at tidligere coachingerfaringer, kunnskap om bedriften og ikke minst en god personkjemi mellom coach og coachi er viktigere enn den formelle bakgrunnen til coachen.

Psykologer er tungt engasjert i coaching og argumenterer for at de selv er best kvalifisert til å drive med coaching (Brothman mfl. 1998). Bono mfl. (2009) finner likevel at det ikke er vesentlige forskjeller mellom psykologer og ikke-psykologer. Psykologer har imidlertid et langt mer omfattende begrepsapparat ved «diagnostisering». I situasjoner der dette er nødvendig, vil derfor psykologer fungere best. Et generelt spørsmål om hvem som er «de beste coacher», psykologer eller ikke-psykologer, har imidlertid begrenset verdi. Man skulle heller stille spørsmål som: Hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner trenger coacher for å kunne hjelpe individer til å få innsikt og motivasjon? Hvilken atferd hos coachen

er den beste predikatoren for langsiktig endring av atferden til de individene de coacher? Positiv psykologi kan gi et bidrag for å bringe coaching videre.

## POSITIV PSYKOLOGI SOM VITENSKAPELIG FUNDAMENT

Snyder og Lopez (2007) hevder at en organisasjon bygger på fire ressurser eller former for kapital. Det innebærer svar på fire spørsmål:

- Hva har du? Tradisjonell økonomisk kapital
- Hva vet du? Humankapital
- Hvem kjenner du? Sosial kapital
- Hvem er du? Positiv psykologiskapital

Alle de fire formene for kapital er viktige. Flere organisasjoner bør likevel legge mer vekt på positiv psykologiskapital. Denne formen for kapital bygger på individets karakter og signaturstyrker – i form av visdom, mot, selvdisiplin, helhetsperspektiv, glede, takknemlighet, optimisme og håp. Det enkelte individ har som regel 3–5 signaturstyrker. Bruken gir gode emosjoner og opplevelse av mestring. Det kan føre til *resilience*, følelsesmessig robusthet i krevende situasjoner.

Signaturstyrkene danner den såkalte VIA-modellen, eller «Values In Action» (Peterson og Seligman 2004). Forskingen til blant andre Fredrickson (2001; 2003), Lyubomirsky mfl. 2005; 2005), Haidt (2006) og Peterson og Seligman (2004) kan tyde på at det er korrelasjon mellom positive emosjoner som glede og at medarbeidere er mer kreative, mer produktive, har bedre helse og har mindre sykefravær. Hvordan kan signaturstyrker og andre mellomliggende variabler utvikles? Det er korrelasjon mellom coaching og signaturstyrker som håp og glede (Green mfl. 2006). Flere studier viser at coaching kan redusere stress (Ladegård 2005) og fremme optimisme og måloppnåelse (Green, Oades og Grant 2006; Spence og Grant 2007). Coaching påvirker dessuten mestringstro (Moen og Skaalvik 2009) Coaching sammen med andre former for lederutvikling kan øke bedriftens resultater (Levenson 2009).

Folk som bruker signaturstyrkene sine, har mer energi og overskudd (Govindji og Linley 2007), de når målene sine raskere (Linley 2003, 2008), de er mer engasjerte (Harter mfl. 2002), og de presterer bedre på jobben enn andre (Smedley 2007). Det forsterker antakelsen om korrelasjoner mellom karakter og signaturstyrker på

FIGUR 1 Fire former for kapital (ressurser)



Fritt etter Snyder og Lopez, 2007

FIGUR 2 Coaching og oppnåelse av resultater gjennom å utvikle karakter og signaturstyrker



den ene siden og effektivitet og jobbglede på den andre.

Figur 2 viser sammenhengen mellom coaching og resultat, med karakter og signaturstyrker som mellomliggende variabler.

Coaching kan bli «anvendt positiv psykologi». Det krever dyktige coacher som er oppdatert på forskning innen positiv psykologi og bevisst etiske dilemmaer (Berglas 2002; Biswas-Diener og Dean 2007). Coaching og positiv psykologi kan gi synergi. Positiv psykologi danner det vitenskapelige grunnlaget, og coaching er håndverket for å realisere mål.

## ANDRAGOGIKK OG TRADISJONELL PEDAGOGIKK

Læring og endring er kjernen i coaching (Cox mfl. 2010). Læringen må imidlertid skje på en gunstig måte. Cox mfl. (2010) og Knowles mfl. (1998) skiller mellom andragogikk, hvordan voksne lærer, og tradisjonell pedagogikk, opplæring av barn. Jeg gjør en liknende

oppdeling (Berg 2008). Bjørndal (2009) hevder imidlertid at dette gir et helt forvrengt bilde av hva pedagogikk som fag og virksomhet inneholder. Jeg vil utdype hvorfor jeg gjør denne inndelingen. Min bakgrunn er ledertrening, og jeg bruker to ulike strategier.

*Tradisjonell pedagogikk.* Denne metoden innebærer at anerkjente teorier, som situasjonsbestemt ledelse, selvledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse formidles gjennom forelesninger (Berg 2008). Jeg gir svarene, deltakerne lytter og noterer.

Pedagogikk betød opprinnelig kunsten og vitenskapen å lede og undervise barn. Pedagogikk i denne betydningen hviler på noen grunnleggende antakelser (Knowles mfl. 1998): Kildene for læring er det som står i læreboken og i forskningsrapporter, samt det som er lærerens erfaringer. Elevenes egne erfaringer tillegges mindre vekt. Læringen blir en fagteknisk disiplin der det gjelder å tilegne seg et faglig innhold. Den som kan, læreren, overfører sin kunnskap til den som ikke kan, eleven.

Læringsprosessen bygger på en kunnskapslogikk hvor kunnskap er tilstrekkelig for å kunne handle: Den som vet det rette, vil også gjøre det rette. Det eksisterer ikke noe «knowing–doing»-gap (Pfeffer og Sutton 2000).

En rekke faktorer reduserer imidlertid effektiviteten i denne typen pedagogikk. Kurset kan være preget av enkle teorier og metoder, mens lederjobben er preget av kompleksitet (Barker 1997). Aktørene blir for mye opptatt av kunnskap og for lite opptatt av handling. «Knowing–doing»-gapet vies ikke oppmerksomhet. Mestringstroen på at man lykkes med å endre seg, og fristelsen til å fortsette med det gamle, vies heller ikke oppmerksomhet (Prochaska 2000).

Min evaluering av tradisjonelle kurs viste at deltakerne er uvante med å sitte stille og lytte i flere dager. På jobben er lederne aktive. Deltakerne synes at kurs kan bli kjedelig og lite utfordrende. For å imøtekomme dette inviterer jeg til spørsmål, diskusjon, gruppearbeid og case. Likevel lykkes jeg ikke med å få deltakerne til å bli involvert og føle eierskap til læreprosessen. Jeg får lav evaluering på mange relevante kriterier.

*Andragogikk.* Metoden utfordrer og involverer deltakerne gjennom grunnleggende spørsmål om egen situasjon:

- Klargjøre egen tolkning: Hvor er du nå?
- Sette mål: Hva ønsker du å oppnå?
- Forholde seg til virkeligheten: Hva vil du gjøre for å oppnå det du ønsker?
- Måling av læring og prestasjon: Hva har du lært, og i hvilken grad har du nådd målene?
- Mening og belønning: Hva oppnår du dersom du lykkes?

Metoden innbærer også å stille spørsmål som disse: (1) Hva karakteriserer deg selv og/eller dine medarbeidere når du/de er på sitt aller beste og opplever *flow* og *peak experiences*? (Csikszentmihalyi 2003.) (2) Hva var årsakene til disse optimale prestasjonene? (3) Hvordan kan vi gjenskape noe av dette? (4) Hva kan vi gjøre for å utvikle en ideell og ønsket fremtid med helt ekstraordinære prestasjoner?

Gruppen deles inn i prosjektteam med 5–6 medlemmer. Prosjektteamene velger sin egen prosjektleder og en «djevlels advokat». Deltakerne tar tak i konkrete utfordringer og muligheter de selv står overfor. Det kan være å utvikle et team for ekstraordinære prestasjoner. Deltaker-

ne utfordres til å retolke egen situasjon, reformulere mål, prøve ut nye virkemidler og hele tiden lære av prosessen. Læreprosessen blir både oppgave- og løsningsfokuseret.

Jeg presenterer «lederens verktøykasse» og modeller fra positiv psykologi. Eksempler på verktøy er konfliktbehandling, stressmestring, tilbakemelding og kognitiv ledelse. Deltakerne velger ut verktøy som de ønsker å prøve ut i hjemmesituasjonen. De kommer tilbake til neste modul og forteller om sine resultater. Deltakerne opplever en helt annen form for eierskap og involvering enn ved tradisjonell pedagogikk. De går inn i roller som coach og mentor, og de utfordrer og støtter hverandre til å nå høye mål. Deltakerne blir etter hvert sine egne lærere samtidig som de får tilbakemelding fra gruppemedlemmene. De tar ansvar for sin egen læring. En sentral idé er å lære gjennom å reflektere over egne erfaringer. Coaching kan bli et verktøy for å fremme denne uformelle og selvstyrte læringen (Gray 2005). Deltakerne må trekke på sine egne erfaringer for å løse virkelige dilemmaer (Cox 2006).

Bruker jeg Kirkpatrick's måleskala (Kirkpatrick 1998), skårer gruppen som lærer gjennom andragogikk, høyere enn gruppen som lærer gjennom tradisjonell pedagogikk, på variabler som mening om kurset, opplevd læring og endring av atferd.

I dag slutter 30 % av elevene før de har fullført videregående skole. Makter man å redusere avhopperne fra 30 til 20 %, vil man spare fem til ni milliarder kroner i samfunnsregnskapet for hvert årskull.<sup>3</sup> Kanskje kan mer bruk av andragogikk, coaching og positiv psykologi gi et bidrag til forbedringer.

## INTERESSE FOR COACHING

Hvorfor har coaching fått så pass stor utbredelse? Jeg skal ikke gi et fullgodt svar, jeg skal kun komme med noen antakelser.

*Takle utfordringer.* Ifølge en studie av 200 ledere i Lufthansa bruker kun 10 % av ledere tiden sin effektivt (Bruch og Ghoshal 2002). Ledere generelt står overfor en rekke konkrete utfordringer: å ta upopulære avgjørelser, å løse konflikter, å delegere oppgaver, å gi direkte tilbakemelding og å få team til å fungere.

Selv om ledere har gode intensjoner, har de ikke alltid de ferdighetene og kunnskapene som trengs for å endre tenkemåte og handlemåte (Maurer, Mitchell og Barbeite 2002). Av den grunn trenger ledere syste-

<sup>3</sup> Aftenposten, 21. januar 2010, side 11.

matisk coaching for å øke sin selvinnsett (Luthans og Peterson 2003). Coaching kan bidra til at flere ledere reflekterer over forskjellen mellom sitt ideelle jeg og sitt reelle jeg. Coaching inspirerer også til at ledere gjør bruk av konkrete og enkle verktøy.

*Spredning.* Flere virkemidler fra coaching kan brukes innen andre fagområder, for eksempel psykoterapi (Biswas-Diener 2009). Mange psykoterapeuter bruker allerede ferdigheter fra coaching, og utvikler en hybrid praksis (Neenan 2008). Grunnene er flere.

For det første setter klientene pris på den positive fokuseringen i coaching. Det legges vekt på å identifisere klientens styrker, ressurser og tidligere sukseshistorier. Det legges vekt på å få frem klientens potensial for personlig vekst og suksess.

For det andre er coaching en bred prosess som inkluderer «hele» mennesket. Det fokuseres på mål, talent, ferdigheter og signaturstyrker som glede, optimisme, håp og takknemlighet. I Norge synes det å være en økende tendens til at en person kan gå både til terapeut og til coach.<sup>4</sup>

For det tredje legges det vekt på å måle klientens egen tilfredshet. De fleste terapeuter måler klientens fremgang. Coacher måler både fremgang og tilfredshet.

*Opplevd virkning.* På oppdrag av International Coach Federation (ICF) har PriceWaterHouse og Association Resource Center utarbeidet en rapport om hvor godt fornøyd kundene er med å bli coachet. I alt har 2165 brukere fra 64 land deltatt. Rapporten viser at 86 % av kundene mener de har hatt glede av å bruke en coach. Som årsaker til at man benytter seg av coaching, nevnes blant annet karrieremuligheter, det å mestre jobben, det å skape selvtilitt, det å oppnå bedre balanse privat/ jobb og det å oppnå velvære og organisere seg selv.

Ved en spørreundersøkelse i Ukeavisen Ledelse nr. 38/2009 svarte over tre ganger så mange at coaching virker, sammenliknet med de som mente at coaching ikke virker. En hovedårsak til at coaching er populært, kan være at mange opplever metoden som meningsfull.

## FREMTID

Det er grunnlag for å trekke to konklusjoner: (a) Det er økende bevis for at coaching kan ha effekt. (b) Coaching kan bli en interessant metode ved læring og ledelse.

Medarbeidere blir utfordret og støttet til å utvikle

både sin profesjonelle rolle og sin personlige rolle. Det vitenskapelige fundamentet bygges på positiv psykologi, og coaching er håndverket. Coaching og positiv psykologi kan medføre et alternativ til dagens form for ledelse og læring ved å utfordre den eksisterende tenkning. Intensjonen er å hjelpe team og organisasjoner til å «blomstre» samtidig som individet utvikler sine signaturstyrker og lever et meningsfylt liv. Balansen mellom hedonisme, eudaimonia og altruisme må den enkelte selv bestemme, men alle må være åpne for ikke-truende tilbakemelding. **M**

## REFERANSER

- Barker, J.R. (1997). «How can we train leaders if we don't know what leadership is?» *Human Relations*, Vol. 50, No. 4.
- Bass, B.M. og B.J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Bass, B.M. og B.J. Avolio (2000). *Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Berg, M.E. (2008). *Ledelse. Verktøy og virkemidler* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Berglas, S. (2002). «The very real dangers of executive coaching». *Harvard Business Review* 80 (6): 86f.
- Biswas-Diener, R. og B. Dean (2007). *Positive psychology coaching: Putting the science of happiness to work for your clients*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Biswas-Diener, R. (2009). «Personal coaching as positive interventions». *Journal of Clinical Psychology: IN Session*, Vol. 65 (5): 544–553.
- Blucket, P. (2006). *Psychological Dimensions of Executive Coaching*. London: McGraw Hill.
- Bono, J.E., R.K. Purvanova, A.J. Towler og D.B. Peterson (2009). «A survey of executive coaching practices». *Personnel Psychology* 62: 361–404.
- Bowles, S., C.J. Cuninghame, G.M. De La Rosa og J. Picano (2007). «Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in». *Leadership & Organization Development Journal* 28 (5), 388–408.
- Brothman, L.E., W.P. Liberi og K.M. Wasylshyn (1998). «Executive coaching: The need for standards of competence». *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 50: 40–46.
- Bruch, B. og S. Ghoshal (2002). «Beware the busy manager.» *Harvard Business Review* 80 (2): 62–69.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business. Leadership, Flow and the Making of Meaning*. London: Penguin Books.
- Costa, A.L. og R.J. Garmston (2002). *Cognitive coaching. A foundation for renaissance schools*. 2. utg. Norwood, Massachusetts: Christopher-Gordon Publishers.
- Cox, E. (2006). *An adult learning approach to learning*. I: Dianne R. Stober og A.M. Grant (red.) *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. New Jersey: John Wiley.
- Cox, E., T. Bachkirove og D. Clutterbuck (red.) (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publications Ltd.
- Criddle, W.D. (2007). «The transition from therapist to executive coach». *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavioral Therapy*. Vol. 25, No. 2.
- Ellinger, Andrea D. og R.P. Bostrom (2002). «An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning.» *Management Learning*, Vol. 33 (2): 147–179.
- Flaherty, J. (2005). *Coaching. Evoking excellence in others*. 2. utg., Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Fournies, F.F. (2000). *Coaching for improved work performance*. McGraw-Hill.

4 Ifølge personlige samtaler med psykologer.

- Fredrickson, B.L. (2003). «The value of positive emotions.» *American Scientist*, Vol. 91: 330–335.
- Fredrickson, B.L. (2001). «The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions.» *American Psychologist* 56: 218–226.
- Garman, A.N, D.L. Whiston og K.W. Zlatoper (2000). «Media perceptions of executive coaching and formal preparation of coaches.» *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* Vol. 52, No. 3.
- Gegner, C. (1997). «Coaching. Theory and practice.» Unpublished master thesis. University of San Francisco, California.
- Govindji, R. og P.A. Linley (2007). «Strength use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists.» *International Coaching Psychology Review* 2 (2): 143–153.
- Grant, A.M. (2003). «Keeping up with the cheese! Research as a foundation for professional coaching in the future.» Proceedings of the First International Coach Federation Conference Symposium on Research: 10–21.
- Grant, A.M., L. Curtaene og G. Burton (2009). «Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study.» *Journal of Positive Psychology*, Vol. 4, No. 5, sept: 396–407.
- Gravel, T.M. (2007). «Principal time commitment and job satisfaction before and after an executive coaching workshop.» *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol. 68 (4A). 1247.
- Gray, D.E. (2006). «Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes.» *Management learning*, 37 (4): 475–497.
- Green, L.S., L.G. Oades og A.M. Grant (2006). «Cognitive behavioural, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being and hope.» *Journal of Positive Psychology* 1 (3): 142–149.
- Greene, J. og A.M. Grant (2003). *Solution focused Coaching*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hall, D.T., K.L. Otazo og G.P. Hollenbeck (1999). «Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching.» *Organizational Dynamics*, Vol. 27, nr. 3, vinter: 48.
- Haidt, J. (2006). *The happiness hypothesis*. Crydon, Surrey: Arrow Books.
- Harter, J.K., F.L. Schmidt og T.L. Hayes (2002). «Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis.» *Journal of Applied Psychology* 87: 268–279.
- Hersey, P. og K. Blanchard (1969). *Management of Organization Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Jones, R.A., A.E. Rafferty og M.A. Griffing (2006). «The executive coaching trend: towards more flexible executives.» *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 27, No. 7: 583–95.
- Kampa-Kokesch, S. (2002). «Executive coaching as an individually tailored consultation intervention: Does it increase leadership?» *Dissertation Abstracts International Section B: The Sciences and Engineering* 62 (7-B), 3408.
- Kilburg, R.R. (2000). *Executive coaching. Developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington DC: American Psychological Association.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating training programs*. (2. utg.). Berrett-Koehler Publishers.
- Knight, J. (red.) (2009). *Coaching approaches and perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage, Corwin Press.
- Knowles, M.S., E.F. Holton III og R.A. Swanson (1998). *The adult learner* (5. utg.). MA.: Butterworth-Heinemann.
- Ladegård, G. (2005). «Effekter på stress av medarbeidercoaching.» *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Årgang 8, Nr. 6: 99–114.
- Lambert, M.J. (1989). «The individual therapist's contribution to psychotherapy process and outcome.» *Clinical Psychology Review* 9: 469–485.
- Lauvås, Per og Petter Mathisen (2007). «Falske coacher – finnes de?» *Magma. Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Årgang 10, Nr. 4.
- Levenson, A. (2009). «Measuring and maximizing impact of executive coaching.» *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 61, No. 2: 103–121.
- Linley, P.A. (2003). «Unpublished data set – VIA strengths and goals.» University of Leichester, UK.
- Linley, P.A. (2008). *Average to A+. Realising strengths in yourself and others*. Coventry, UK: CAPP Press.
- Linley, P.A., S. Harrington og N. Garcea (2010). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Lyubomirsky, S., L. King og E. Diener (2005). «The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?» *Psychological Bulletin*: 803–855.
- Luthans, F. og S.J. Peterson (2003). «360 degree feedback with systematic coaching:empirical analysis suggests a winning combination.» *Human Resource Management Fall*. Vol. 42, No. 3: 243–256.
- Lyubomirsky, Sonia, K.M. Sheldon og D. Schkade (2005). «Pursuing happiness: The architecture of sustainable change.» *Review of General Psychology* 9: 111–131.
- Maurer, T.J., D.R.D. Mitchell og F.G. Barbeite (2002). «Predictors of attitudes towards a 360-degree feedback system and involvement in post-feedback management development activity.» *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 87–107.
- McGovern, J., M. Lindemann, M. Vergara, S. Murphy, L. Barker og R. Warrenfeltz (2001). «Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes and return on investment.» *The Manchester Review*, Vol. 6, No. 1: 1–9.
- Moen, F. og Skaalvik (2009). «The effect from executive coaching on performance Psychology.» *International Journal of Evidence Based Coaching and mentoring*, Vol. 7, No. 2, August: 31–49.
- Neenan, M. (2008). «Introduction to the special issue on cognitive-behavioral coaching.» *Journal of Rational Emotive Behavior Therapy* 26, 1–2.
- Neenan, M. og W. Dryden (2005). *Livscoaching*. Oslo: Kaleidoskopet.
- O'Connor, J. og A. Lages (2004). *Coaching with NLP*. London: Element.
- Olivero, G., K.D. Bane og R.E. Kopelman (1997). «Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency.» *Public Personnel Management*, Vol. 26 No. 4, vinter.
- Palmer, S og A. Whybrow (red.) (2007). *Handbook of coaching psychology. A guide for practitioners* 27 Church Rd. Hove. East Sussex: Routledge.
- Peterson, C. og M.E.P. Seligman (2004). *Character strengths and values. A handbook and classification*. Washington DC: American Psychological Association and Oxford University Press.
- Pfeffer, J. og R.I. Sutton (2000). *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Prochaska, J.O. (2000). «A transtheoretical model for assessing organizational change: A study of family service agencies' movement to time-limited therapy.» *Families in Society* 81 (1), 76–84.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic Happiness*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Simz jr., H.P. og P. Lorenzi (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smedley, T. (2007). «The powers that BAE.» *People Management* 13 (22): 40–43.
- Smither, J.W., M. London, R. Flautt, Y. Vargas og I. Kucine (2003). «Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? Quasi experimental field study.» *Personnel Psychology* 56: 23–43.
- Snyder, C.R. og S.H. Lopez (2007). *Positive psychology: The scientific and practical explorations of human strengths*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spence, G.B. og A.M. Grant (2007). «Professional and peer life coaching and the enhancement of goal striving and well-being: An exploratory study.» *Journal of Positive Psychology* 2 (3): 185–194.
- Thach, E.C. (2002). «The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness.» *Leadership and Organization Development Journal* 23/4: 205–214.
- Wasylshyn, K.M. (2003). «Executive coaching. An outcome study.» *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 55, No. 2: 94–106.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance*. Pfeiffer.
- Whitworth, L., H. Kimsey-House og P. Sandahl (2007). *Co-active coaching*. Mountain View, California: Davis-Black Publishing.