

Ekstern evaluering:

Systematisk lederudvikling og coaching: Lederens hverdagspraksis

Nordsjællands Hospital

Februar 2008

Indhold:

1.	FORORD	3
2.	SUMMARY	4
2.1	COACHINGFORLØBET ER GENNEMFØRT PÅ ET HØJT PROFESSIONELT NIVEAU	4
2.2	HVAD KAN COACHING BIDRAGE MED TIL LEDERNES UDFORDRINGER?	4
2.2.1	69% fremhæver at de har fået sparring på akutte ledelsesopgaver ...	4
2.2.2	56% fremhæver ”indsigt i coachingmetoden”	4
2.2.3	Stort behov for fremtidig kompetenceudvikling af lederrollen	4
2.2.4	Der er overvejende tilfredshed med deltagelsen i forløbet	5
2.2.5	Langt de fleste deltagere foretrækker en ekstern aktør	5
2.2.6	Coachingmetoden handler om at have ”dialogisk erfaring”	5
3.	EVALUERINGSKRITERIER OG DATAGRUNDLAG	6
3.1	DATAGRUNDLAG	6
4.	MÅLGRUPPEN	8
4.1	KØNSFORDELING OG FAGGRUPPER	10
5.	COACHING OG LEDERUDVIKLING	11
5.1	GRUPPECOACHING ELLER COACHING I GRUPPER?	14
5.2	EKSTERN ELLER INTERN COACH?	16
5.3	OPSAMLING	17
6.	EFFEKTEVALUERING	18
6.1	TILFREDSHEDSMÅLING	18
6.2	LEDELSESEFFEKTEN	20
7.	METODEEVALUERING	23

1. FORORD

Denne rapport er et bidrag til den eksterne evaluering af lederudviklingsforløbet "Systematisk lederudvikling og coaching: Lederens hverdagspraksis", som er gennemført for ca. 110 mellemledere på Nordsjællands Hospital. Den konkrete afvikling af forløbet er foretaget af CVU Nordsjælland og KLEO, som nu er en del af Professionshøjskolen København, i perioden september 2007 – december 2007.

Coachingforløbet indgår i en længere proces omkring ledelsessparring af mellemledere på Nordsjællands Hospital, og det bygger således videre på et tidligere forløb med coaching af 60 mellemledere (fortrinsvis sygeplejeledere) i 2006. Målgruppen for 2006-forløbet oplevede generelt at deres organisation var blevet løftet; f.eks. igennem en eksplicit bedre kommunikation både på tværs og opad i organisationen som en direkte afledning af coachingforløbet. Derudover blev effekten identificeret flere andre steder:

- Flere af mellemlederne følte sig bedre rustet til at lede situationer, der er karakteriseret af et mismatch mellem knappe ressourcer og et øget aktivitetsniveau.
- Et godt udgangspunkt for at forstå, at nogle situationer kalder på mere entydig ledelse end andre, mens andre situationer igen kræver en mere lyttende og coachende lederstil.
- Bedre netværksrelationer og tværfagligt samarbejde – både internt i funktionsheden, men også på tværs af enhederne.
- Bedre rustet til situationer karakteriseret af "ledelsesmæssig ensomhed".

På den baggrund peger resultaterne fra pilotforsøget i 2006 frem imod coaching som en velegnet metode til at understøtte mellemledere som vigtige aktører i fusions- og forandringsprocesser. Pilotprojektet blev dog ikke evalueret systematisk, og dokumentationen af effekten er begrænset til en række positive udsagn og stikord fra det afsluttende cafemøde. Spørgsmålet er, om det er muligt at gentage et forløb med samme succes og effekt overfor en endnu større målgruppe? Hvad kendetegner udviklingsprocessen igennem et coachingforløb, og hvilken effekt vil det givetvis have på organisationen?

Det er nogle af de spørgsmål, som denne rapport vil forsøge at besvare. Rapporten er opbygget efter følgende disposition:

- Sammenfatning af centrale pointer og konklusioner
- Coaching som metode til lederudvikling
- Effektevaluering
- Metodeevaluering

Tobias Dam Hede, CBS & Dansk Sygeplejeråd, København, februar 2008.

2. SUMMARY

2.1 Coachingforløbet er gennemført på et højt professionelt niveau

Coachingforløbet er gennemført for ca. 110 mellemledere på tværs af faggrupper og enheder på Nordsjællands Hospital.

- 52 ledere indgår som respondenter i evalueringens spørgeskemaundersøgelse.
- Evalueringen bygger endvidere på observation af 9 gruppesessioner samt interviews med centrale aktører i projektet.

Sammenfattende konklusion: Det er evalueringsrapportens overordnede konklusion at KLEO har gennemført et coachingforløb for målgruppen af mellemledere på Nordsjællands Hospital på et engageret og professionelt højt niveau. På den baggrund har coachingforløbet været værdiskabende på en række centrale områder, der til gengæld også er en smule anderledes end resultaterne fra det forrige pilotprojekt i 2006.

2.2 Hvad kan coaching bidrage med til ledernes udfordringer?

2.2.1 69% fremhæver at de har fået sparring på akutte ledelsesopgaver

- Coachingforløbet har især bidraget til at bistå lederne med at reflektere over løsningen på en konkret ledelsesopgave – typisk indenfor personaleledelse. Hele 36 ledere (69%) angiver at udbyttet har været væsentligt på dette område. Effektmålet er således her i god overensstemmelse med intentionerne i projektet.

2.2.2 56% fremhæver "indsigt i coachingmetoden" som et væsentligt udbytte

- 29 ledere (ca. 56%) fremhæver "indsigt i coachingmetoden" som et væsentligt udbytte.

Der er med andre ord noget, der tyder på at selv om det ikke har været formålet at kompetenceudvikle lederne til en coachende ledelsesstil, så er der mange, der er gået ind i coachingforløbet netop ud fra et ønske om at få inspiration til at gøre ledelsesstilen mere nuanceret.

2.2.3 Stort behov for fremtidig kompetenceudvikling af lederrollen

Det statistiske materiale er ganske vist ikke tilstrækkeligt til at konkludere på hypotesen om at coaching indebærer en opfordring til at ændre ledelsesstil, men 23 (44%) af de ledere, der har responderet på spørgeskemaet, svarer "ja" til at de selv er begyndt at coache i forlængelse af forløbet.

Lederne er således ikke nødvendigvis mere motiveret til at lede generelt, men de er blevet mere motiveret til at lede på en anden måde. Dette resultat dokumenterer samtidig et behov for fremtidig kompetenceudvikling af lederrollen.

2.2.4 *Der er overvejende tilfredshed med deltagelsen i forløbet*

15 deltagere (29%) giver udtryk for at deres forventninger er overgået; de er "meget tilfredse".

31 deltagere (60%) giver udtryk for at deres forventninger er blevet indfriet; de er "tilfredse", hvor blot 4 deltagere (8%) giver udtryk for at deres forventninger ikke er indfriet; de er "ikke tilfredse". To deltagere (4%) har valgt ikke at besvare dette spørgsmål.

2.2.5 *Langt de fleste deltagere foretrækker en ekstern aktør*

90% af respondentgruppen, hvilket svarer til 47 i antal, foretrækker ekstern aktør på et eventuelt fremtidigt forløb.

Svaret på, *hvorfor* de fleste deltagere foretrækker en ekstern coach, er næppe lige så entydigt som svaret på, *hvem* de foretrækker. Det er muligt at modviljen overfor at lade HR-afdelingen gennemføre et forløb bygger en skepsis overfor HR-afdelingens traditionelle tilknytning til direktionens stab. Men det er også muligt at spørgsmålet om ekstern eller intern coach ikke er så afgørende som spørgsmålet om coachens personlighed og integritet.

2.2.6 *Coachingmetoden handler først og fremmest om at have "dialogisk erfaring"*

KLEO's coachingmetode bygger på elementer fra socialkonstruktionisme, appreciative inquiry, narrativ dialogmetode og frem for alt en solid erfaring med at lede dialoger.

De ni gruppeobservationer, der desværre kun følger en coachkonsulent, har givet indtryk af en systematisk metode, der har bidraget til lederne med både professionel sparring og personlig velvilje. Samtlige deltagere har virket begejstret over deres deltagelse.

3. EVALUERINGSKRITERIER OG DATAGRUNDLAG

Der er ikke defineret egentlige mål eller succeskriterier forud for coachingforløbet, men i dialog med hospitalsdirektionen er følgende spørgsmål formuleret med henblik på at fungere evalueringskriterier:

- Hvad kan coaching bidrage med til ledernes udfordringer? Hvad gør coaching ved dem? Får de f.eks. mere lyst til at lede?
- Er udvikling af netværksrelationer en væsentlig effekt af coachingforløbet?
- Bliver coachingen også brugt til at anerkende ledernes arbejdsindsats, en anerkendelse, som de ikke er vant til?
- Foretrækker mellemlederne at et eventuelt fremtidigt coachingforløb bliver gennemført ved ekstern coaching frem for et internt forløb forankret i HR-afdelingen?
- Er det endelig muligt at dokumentere, hvor vidt lederne også får et redskab og en metodebevidsthed, som de selv kan bruge i deres fremtidige ledelsespraksis?

Disse spørgsmål adskiller sig ikke væsentligt fra de spørgsmål, der blev formuleret til den afsluttende cafeopsamling:

- "Hvad har vi fået ud af coachingen?"
- "Hvad har vi særligt sat pris på ved coachingen?"
- "Hvor har coachingen bragt os hen som ledere?"

3.1 Datagrundlag

Evalueringsmaterialet er tilvejebragt igennem interviews med deltagere og centrale aktører i projektet, igennem observation og til sidst ved en spørgeskemaundersøgelse:

Evalueringsaktivitet	Dato
Afklaringsmøde m. KLEO	d. 24. sep. 2007
Afklaringsmøde m. direktion	d. 4. oktober 2007
Observation af coaching	d. 23. oktober 2007
Observation af coaching	d. 24. oktober 2007
Observation af coaching	d. 25. oktober 2007
Observation af coaching	d. 28. november 2007
Observation af coaching	d. 29. november 2007
Cafeopsamling	d. 12. december 2007
Spørgeskemaundersøgelse	Januar 2008
Rapport	Januar 2008

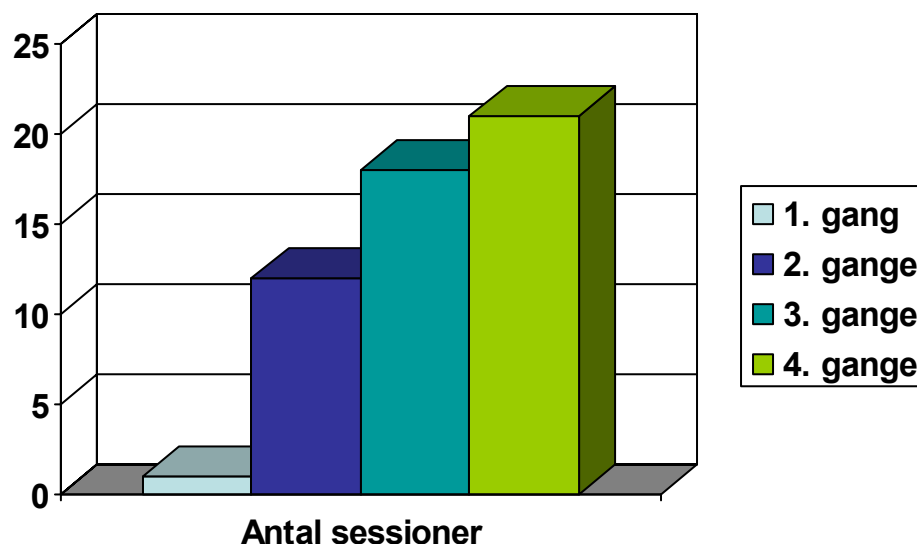
Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført dels ved cafeopsamlingen og dels igennem email. Der er således indsamlet skemaer over tre runder (se tabel). I alt har 52 ledere returneret spørgeskemaet – det svarer til en svarprocent på ca. 47%. Det er et relativt beskedent datagrundlag, der svækker mulighederne for at udlede signifikante svar fra den kvantitative del af undersøgelsen.

Tabel: Fordeling af besvarelserne

Indsamling af spørgeskema	Antal respondenter
Cafeopsamling	24
Email 1. runde	15
Email 2. runde (første rykker)	13
I alt	52

Der er noget, der tyder på at de, der har besvaret spørgeskemaet, også har været de mest aktive deltagere i forløbet. Det har været en generel tilbagemelding fra coachingkonsulenterne at fremmødet til de forskellige coachingsamtaler har været meget svingende. På den baggrund er det sandsynligt at der er en sammenhæng mellem, hvor mange gange deltagerne er mødt op til coachingsamtalerne og de deltagere, der har returneret spørgeskemaerne, eftersom 39 (75%) af de 52 ledere, der indgår i undersøgelsen, har deltaget i mellem tre og fire coachingsamtaler.

Diagram: Fremmødefrekvens i respondentgruppen



Af hensyn til at bevare anonymiteten i undersøgelsen er alle navne på afdelinger og steder, der kan afgrænse personfeltet og dermed gøre det muligt at identificere den enkelte leder, blevet slettet. Ingen personoplysninger indgår i datagrundlag, f.eks. oplysninger om familie, uddannelsesbaggrund, bopæl, o.l.

4. MÅLGRUPPEN

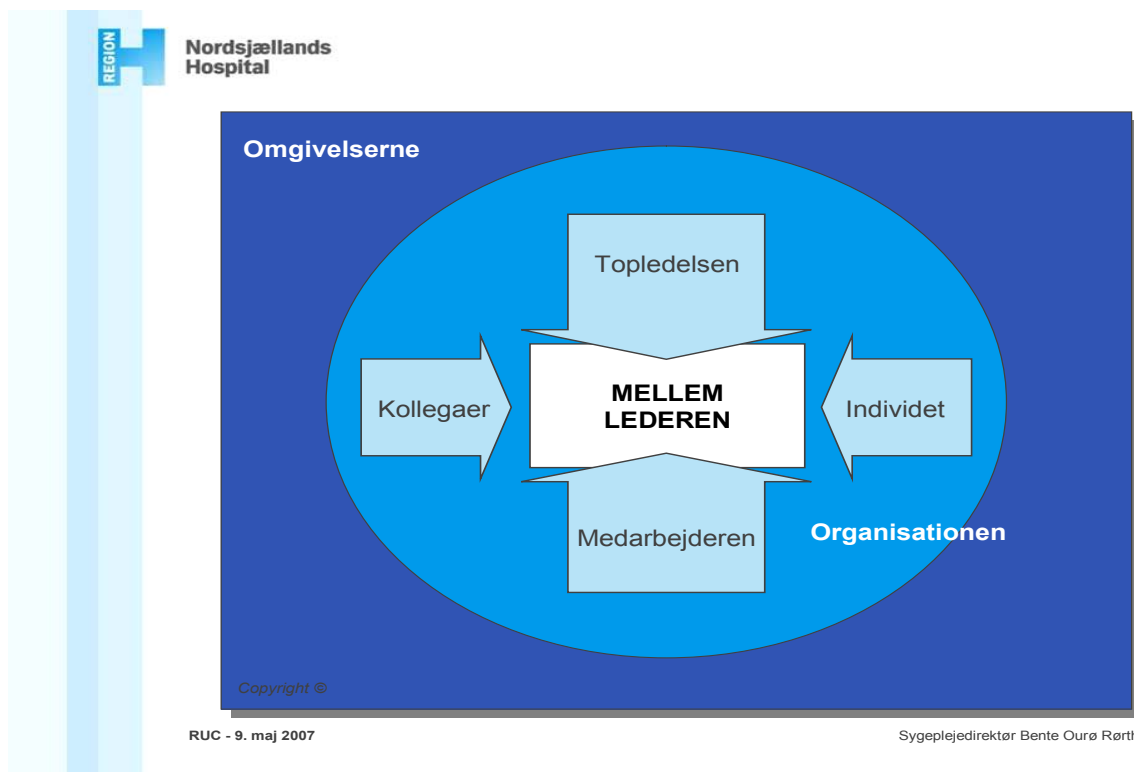
Det overordnede formål med coachingforløbet er at give en stor gruppe mellemledere mulighed for at blive coachet på lederrollen. Ca. 110 mellemledere fra Nordsjællands Hospital har været tænkt ind i målgruppen. De skal gerne opleve at der opstår et rum for sparring på ledelsesopgaven ud fra en kendt metode og gennemført af professionelle coaches.

Mellemledernes behov for sparring bygger bl.a. på at de er nøglepersoner og forandringsagenter i fusions- og fissionsprocesserne i forbindelse med sammenlægningen. De har den direkte personalekontakt - og dermed er de også underlagt et enormt pres fra mindst fire steder:

- Et vertikalt pres fra funktionsenhedsledelsen og/eller direktionen (topledelsen), der typisk handler om ledelse af driften og den dertil hørende målopfyldelse.
- Et pres fra medarbejderne, der ønsker støtte og retning i en kaotisk omstillingsproces.
- Et horisontalt pres fra lederkollegaer, fordi fusionsprocessen også skaber en form for intern konkurrence, hvor lederne skal orientere sig efter nye relationer og magtpositioner.
- Et mentalt pres indefra (individet).

Diagrammet nedenfor illustrerer "det firedoublete krydspres" – illustrationen stammer fra Bente Ourø Rørth's oplæg på RUC d. 8. maj 2007.

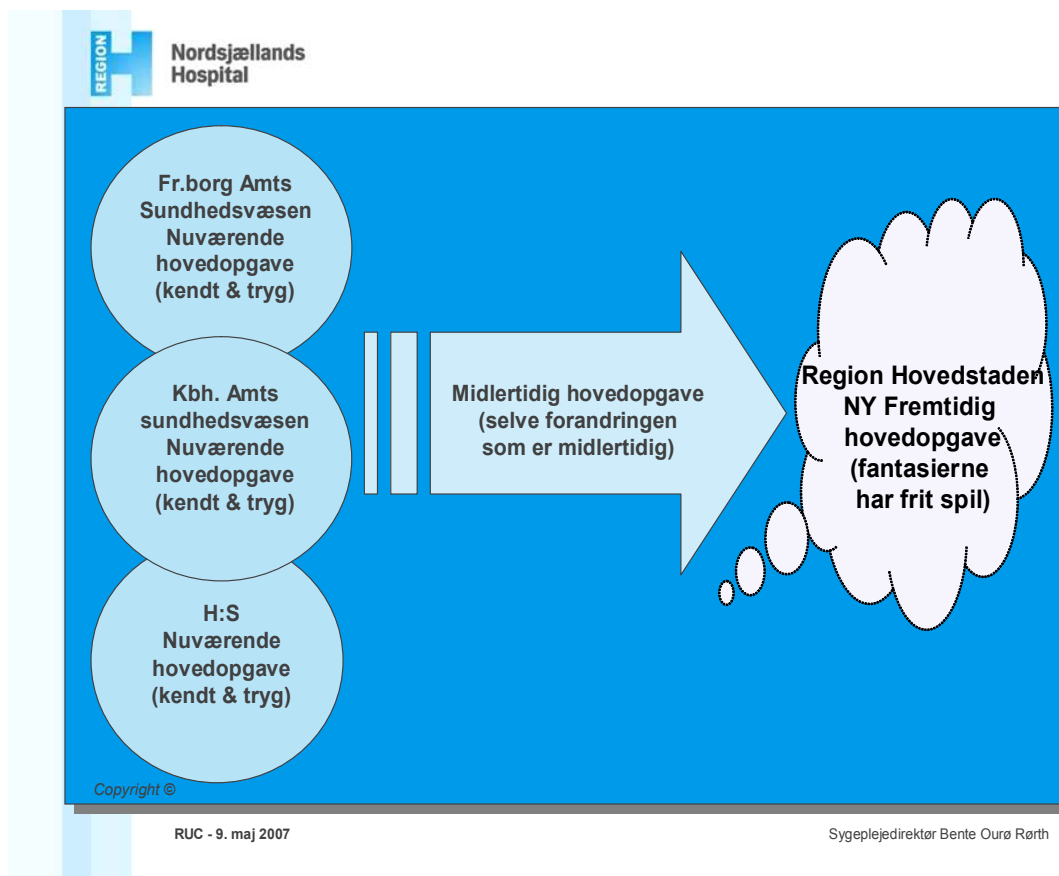
Diagram: "Det firedoublete krydspres"



På afklaringsmødet med direktionen forud for evalueringen gav sygeplejedirektøren denne yderligere karakteristik af mellemlidernes specielle situation:

”Situationen er yderligere kompliceret ved at mellemlidene skal lede ud fra et overblik, som er umuligt at etablere. De er midt i et mellemrum mellem en eksisterende, ’gammel’ hovedopgave vedrørende driften. Den må og skal køre ved siden af udfordringen om at lede en forandringsproces på et grundlag, der ikke er entydigt. Det betyder at fantasi og forestillinger om fremtiden bliver afgørende ressourcer for udførelsen af ledelsesopgaven. Denne grundlæggende uvished erstattes så langsomt af virkeligheden, efterhånden som processen skrider frem. På den måde opstår der en midlertidig ledelsesopgave, som handler om at lede organisationens forsvarsmekanismer imod forandring. Netop her kan coaching måske bidrage til at lederne genkender, hvornår det er den ene eller anden form for ledelse. Et redskab til at spørge sig selv: ’Er jeg i gang med min vigtigste ledelsesopgave?’

Diagrammet nedenfor illustrerer ledelsesrummet mellem det kendte og det ukendte. Illustrationen er fra Bente Ourø Rørth’s oplæg på RUC d. 8. maj 2007.



4.1 Kønsfordeling og faggrupper

Der er en klar overvægt af kvinder i forhold til mænd, og der er klar overvægt af ledende sygeplejersker i målgruppen i forhold til andre faggrupper. I respondentgruppen er kønsfordelingen 77% kvinder og 23% mænd.

Det hænger til dels sammen med at lægerne har haft endnu sværere end sygeplejerskerne ved at gå fra afdelingerne om formiddagen, hvor de er optaget af patientarbejde. Måske appellerer coaching også mere generelt til sygeplejegruppen end til lægerne.

Både på cafeopsamlingen og i observationerne fra evalueringsmaterialet er der givet udtryk for at langt de fleste har anset gruppernes tværfaglige sammensætning som en kvalitet, når den har været der. Det har på den anden side heller ikke været helt uden problemer. Der har været emner oppe, som har tematiseret konflikter imellem faggrupper – typisk imellem sygeplejegruppen og lægegruppen. Det har imidlertid ikke været muligt at belyse dette tema yderligere i evalueringen. Alligevel er det evalueringens overordnede indtryk at tværfagligheden har været et dynamisk og overvejende positivt element ved dialogerne. Diagrammet nedenfor viser at 48% af respondentgruppen i evalueringsmaterialet er sygeplejersker (25 personer). Kategorien "Andet" dækker bl.a. over lægesekretærer, radiologer, m.fl.

Diagram: Fordeling af faggrupper

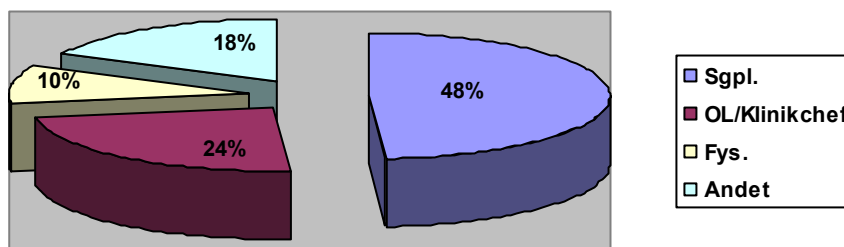
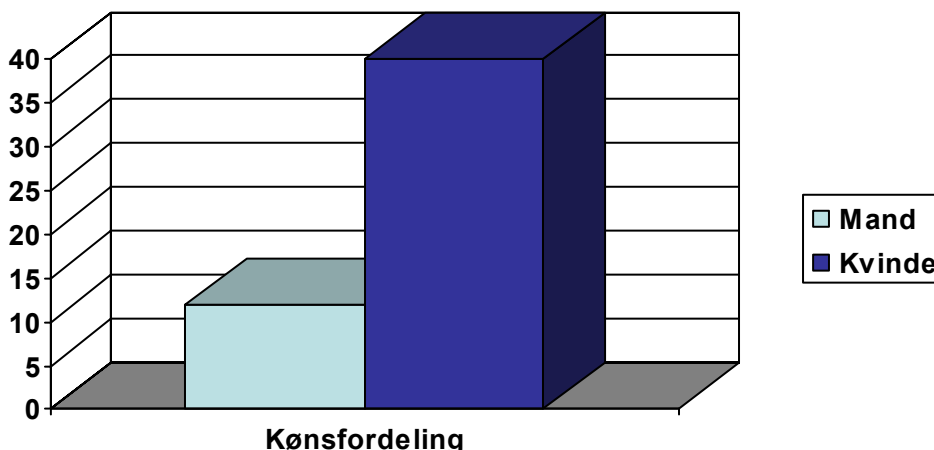


Diagram: Kønsfordeling i respondentgruppen



5. COACHING OG LEDERUDVIKLING

I Kleos oplæg til præsentationen af coachingforløbet på Sygehus Nordsjælland er coaching defineret som "en kommunikationsform, der har fokus på udvikling af den coachede fagligt, professionelt og personligt. Coachen er deltager i den coachedes læreproces."

Denne formulering er i overensstemmelse med den mere generelle coachinglitteratur på dansk, f.eks. definerer Hansen-Skovmoes og Rosenkvist coaching på følgende måde: "Dermed er coaching defineret som deltagelse i en læreproces, der støtter fokuspersonens arbejde i forhold til årvågenhed – en 'hjælp til selvhjælp' og et godt redskab til at støtte fokuspersonens evne til procesregulering" (i Stelter 2002: s. 157).

Susan Gjerde har en lignende definition, der også ligger tæt opad Kleos: "En kommunikationsform, der fremmer handling og læring på det personlige og faglige plan, gennem bevidstgørelse, udfordring og motivation." (Gjerde 2006: 10)

Et andet sted i Kleos oplæg hedder det endvidere om coaching at det er en praksis, der vedrører "frigørelse af medarbejdernes potentiale", og at det er en "hjælp til udvikling i rollen som medarbejder." Også denne begrebsafklaring er i overensstemmelse med "state of the art" i coachinglitteraturen, idet den træffer en af de mest citerede definitioner på coaching fra John Whitmore's bestseller, *Coaching for Performance* (1992), som på dansk er blevet til *Coaching på jobbet* (1998): "Coaching er at låse op for en persons potentiale til at maksimere dets egne præstationer. Det er at hjælpe mennesker til at lære, frem for at undervise dem" (Whitmore 1998).

Fokus ligger hos Whitmore på målet om at forbedre præstationen på jobbet, samtidig med at definitionen markerer en forskydning og opprioritering af den arbejdspladsrelaterede læring frem for traditionel, skolebaseret undervisning. En væsentlig del af den danske coachinglitteratur knytter an til denne opfattelse.

På det overordnede niveau, dvs. inden coaching kobles konkret til ledelsespraksis, lægger Kleos oplæg vægt på at afgrænse coaching fra terapi i den forstand at coaching vedrører relationen mellem det personlige og det professionelle, hvorimod terapi undersøger relationen mellem det personlige og det private.

Derudover opererer Kleo med "tre teser om coaching" og fem "grundlæggende antagelser".

Tre teser om coaching:	Nogle grundlæggende antagelser:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Den coachede sidder med svaret selv 2. Løsnings- og mulighedsfokuseret 3. Livet påvirkes af selvopfyldende profetier 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der findes ingen objektive beskrivelser eller forklaringer 2. Alle er loyale overfor egne erfaringer. Alle handler og samarbejder perfekt, logisk og meningsfyldt ud fra deres perspektiv. 3. Du kan ikke overtale eller ændre andre. Vi er sjældent lydige 4. Du kan ikke forlade en negativ defineret position 5. Et problem – er et problem for nogen.

Koblingen til coaching som ledelsesudvikling bliver – i nyere tid – først tydelig i begyndelsen af 1990'erne. Indtil da har coaching primært fungeret fra begyndelsen af 1970'erne indenfor en relativ snæver ramme på de amerikanske eliteuniversiteter med henblik på at træne de tekniske sider af en konkret idrætsudfoldelse ved siden af det almindelige universitetsstudie.

Her står Harvard-pædagogen Timothy Gallwey's arbejde centralt; han regnes af mange for at være "coachingens egentlige fader". Gallwey udgiver i 1975, *The Inner Game of Tennis*, hvor det især er tanken om "det indre spil", der har vundet indpas i coaching-litteraturen. "Spillet" handler om kampen imod vores egen indre stemme, som ifølge Gallwey er vores egentlige og værste modstander. Den får os til at tvivle på os selv og fortæller os at vi ikke er gode nok eller mangler erfaring, før vi kan slå til i en ny rolle eller stilles overfor en konkret opgave.

Det er netop kendetegnende for coachingfænomenet at det for alvor først slår igennem som en aktivitet med betydning for ledelse og personlig udvikling, i det øjeblik at coaching også inddrager menneskets forhold til sig selv som et væsentligt omdrejningspunkt. Det er heri at det væsentligste potentiale til at frigøre ressourcer hos leder og medarbejder må være ifølge litteraturen.

Det er imidlertid ikke uproblematisk at gøre det personlige til omdrejningspunktet i en coachingsammenhæng:

For det første er det vanskeligt at afgrænse det personlige i forhold til det professionelle arbejdsliv og i forhold til privatlivet. Coaching skal jo gerne træffe sammenhængen mellem det personlige og det professionelle uden at overskride grænsen til det private – i modsat fald vil det være en terapeutisk relation. I evalueringsmaterialet er der imidlertid intet belæg for at det har været et problem i forhold til målgruppen. På den anden side er grænsen for det personlige også vanskeligere at drage, når en leder coacher en medarbejder, fordi friheden til at sige fra er mere kompliceret, end det er tilfældet med eksterne coaches. Denne problematik peger frem imod det andet forhold, der gør det vanskeligt at gøre relationen mellem det professionelle og det personlige til omdrejningspunktet for coaching.

For det andet vedrører forholdet mellem det professionelle og det personlige spændingsfeltet mellem magt og etik, og det gælder i særlig grad i en sammenhæng med ledelse. I Kleos oplæg til coachingforløbet på Sygehus Nordsjælland tematiseres dette problem på flere måder. En af plancherne fremhæver at lederen ikke skal være coach, men "kan praktisere coachende ledelse", hvilket vil sige "at gøre det muligt for andre at agere kompetent".

Formuleringen antyder et alternativt blik på ledelse, der forsøger at håndtere magtaspektet i coaching som en særlig måde at lede på, hvor lederen bliver ressource for udviklingen af medarbejdernes handlekompetencer. Den "coachende ledelse" adskiller sig således fra en mere traditionel forståelse af lederskab (strategi, rollemodel, osv.) og management (administration, kontrol og ressourceanvendelse).

I den forbindelse er det måske vigtigt at understrege at coachingforløbet på Sygehus Nordsjælland først og fremmest handler om lederens egen udvikling i rollen som mellemlider – og altså ikke umiddelbart om lederens tilegnelse af færdigheder med henblik på at coache egne medarbejdere. Alligevel er problematikken også relevant her.

Table: Arbejdsopgaver for lederskab, administration og coaching (fra Kleos oplæg)

Vedrørende lederskab	Vedrørende administration	Vedrørende coaching
<ul style="list-style-type: none"> • At være visionær • At forankre visionen blandt medarbejderne • At gå foran og vise vejen • At være rollemodel • At være strateg 	<ul style="list-style-type: none"> • Lederen som manager • Rette "tropper" på rette sted • Sikre at strategien føres ud i livet • Hensigtsmæssig anvendelse af ressourcer • Opfølgning og kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Led i kompetenceudvikling • Frigørelse af medarbejdernes potentiale • Hjælp til udvikling i rollen som medarbejder • Led i udviklingsdialogerne • Bidrag til teamudvikling

I coachinglitteraturen er der delte meninger om ledelsesmagtens betydning i coachingrelationen. Et spørgsmål, der grundlæggende handler om mulighederne for at etablere en ideel, symmetrisk dialog imellem leder og medarbejder.

Igen kan Whitmore bruges som eksempel. Ved siden af hans definition af coaching som en nøgle til at maksimere medarbejderens præstation, understreger Whitmore at ledelsesmagt forstået som retten til at sanktionere medarbejderen vil fungere meget dårligt i coachingrelationen, tværtimod er coaching en opfordring til en fundamental ændring af ledelsesstil og organisationskultur. Den coachende ledelsesstil må ifølge Whitmore ændres til et tillidsfuldt partnerskab: "... for at coaching kan fungere optimalt, må forholdet mellem chef og medarbejder have karakter af et partnerskab med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres. Beføjelser vedrørende forfremmelser og firing hører ikke hjemme her ..." (citeret fra Søholm m.fl. 2006, se også Stelter m.fl. 2002).

Det "tillidsfulde partnerskab" mellem leder og medarbejder som grundlag for coachingpraksis er her karakteriseret af troen på at det er muligt at forankre coaching i en konsensus, der ophæver ledelsesmagten og de dertil hørende strategiske motiver. Det er med andre ord muligt at etablere en "magtfri" situation som udgangspunkt for coaching-dialogen.

Denne konsensusbaserede tilgang til coaching afvises imidlertid af den tradition, man kunne kalde "ledelsesbaseret coaching" – som muligvis ligger tæt på Kleos begreb om "coachende ledelse". "Ledelsesbaseret coaching" gør op med Whitmore's "urealistiske" ideal om "et partnerskab mellem leder og medarbejder". I ledelsesbaseret coaching er det erfaringen at ledelse har meget svært ved at fungere på grundlag af konsensus, fordi selve forestillingen om et "magtfrit rum" er utopisk: "Hvordan bærer man sig ad med i praksis at udvise ... lederens beføjelser vedrørende forfremmelse og firing i en samtale mellem leder og medarbejder? Vores svar er: Det gør man ikke! Det kan simpelthen ikke lade sig gøre for lederen at træne sig til at skabe denne stemning ...". Det handler i stedet om at opstille "grundlaget for en praksis, ... der toner rent flag om rammer, målsætning og hensigt" (Søholm m.fl. 2006: 13-17).

5.1 Gruppecoaching eller coaching i grupper?

Spørgsmålet om ledelsesmagts betydning i coachingdialogen har ikke på den måde været aktuelt i coachingprojektet på Sygehus Nordsjælland, men emnet har alligevel indirekte berøring med i hvert fald to områder:

1. Gruppedannelsen: Spørgsmålet om sammensætningen af coachinggruppen på tværs af specialer og afdelinger. Hvor meget eller lidt skal gruppemedlemmerne have til fælles? Skal gruppemedlemmerne f.eks. komme fra samme enhed eller samme ledelsesteam; skal de have samme faglige baggrund? Eller skal gruppen sammensættes på tværs af enheder og funktioner?
2. Coachens frihed i forhold til at løse opgaven, herunder spørgsmålet om ekstern versus intern coaching. Problemet er her typisk et spørgsmål om, hvor vidt coachen er "bundet" af direktionens opdrag og på den måde fungerer som "ledelsens forlængede arm". Er der f.eks. tillid til at coachen (eller andre i gruppen) ikke går videre med information, som er kommet frem i forløbet?

Gruppensammensætningen har først og fremmest været et spørgsmål om logistik og ressourcer, men der er alligevel nogle principielle overvejelser, som er værd at lægge frem. I oplægget til Sygehus Nordsjælland har Kleo lagt vægt på at forløbet gennemføres som "coaching i grupper" for at understrege at dialogen har den enkelte leder i centrum, men med de øvrige deltagere som "reflekterende team" eller "vidner". Kvalitet i "coaching i grupper" beror først og fremmest på selve synergien i en gruppe, der muligvis ikke kender hinanden, men som derimod genkender nogle fælles udfordringer, som det er muligt at undersøge forskellige steder fra. Traditionel gruppecoaching lægger i højere grad vægt på at gruppen har teamrelationer (f.eks. ledelsesteam eller leder-medarbejder) på baggrund af et dagligt eller mere regelmæssigt samarbejde. Det er altså graden af regelmæssig interaktion i gruppen, der er afgørende for, om deltagerne indgår i et "praksisfællesskab":

"Praksisfællesskaber er persongrupper, der deler deres virksomhed eller lidenskab i forhold til en aktivitet, og de interagerer regelmæssigt med hinanden for at lære, hvordan de kan gøre tingene bedre." ((Wenger 2005, citeret fra Stelter m.fl. 2007: 28).

Der er både fordele og ulemper ved at organisere forløbet som "coaching i grupper", hvor evalueringsmaterialet har en vis overvægt i forhold til fordelene (de fleste har heller ikke andet at sammenligne med). Fordelene handler typisk om det positive, der ligger i at dele problemer uden at være del af det samme problem eller den samme historie – her illustreret ved forskellige udsagn fra henholdsvis pilotforsøget i 2006 og opfølgningen i 2007:

Fordele ved forskelligt sammensatte grupper:

"Givtigt at komme i grupper, hvor man ingen kender. Er ikke selv en del af historien." (2006)

"Væsentligt at være sammen med ukendte ledere, da det giver større frihed" (2006)

"Et plus at være tværfaglig på tværs af enhederne". (2006)

"Svært at leve sig ud af problemer, hvis man er fra samme enhed. Svært hvis der er samarbejdsproblemer." (2006)

"Set og lært om andre problemstillinger, sætter ens egne problemstillinger mere i perspektiv."

"Det har været godt med nogle fælles problemstillinger at dele med hinanden." (2007)

Der er altså flere eksempler på at forskelligheden i gruppen fremhæves som en fordel, hvilket også er blevet bekræftet undervejs igennem de forskellige observationer. En enkelt gang blev denne tilbagemelding også testet konkret i et tilfælde, hvor en afdelingssygeplejerske deltog i samme gruppe som sin oversygeplejerske. Denne relation virkede ikke specielt hensigtsmæssig. Oversygeplejersken afbrød indimellem afdelingssygeplejersken for at korrigere hende, og det virkede i det hele taget som om at afdelingssygeplejersken lagde bånd på sig selv i forhold til temaer, der kunne have udfordret relationen til hendes overordnede. Det er altså et eksempel på at ledelsesmagten i dette konkrete tilfælde virkede hæmmende på den fælles dialog.

På den anden side er det jo en subjektiv vurdering, der alene bygger på evaluators observation af dialogen. Det betyder at hypotesen om at relationen var hæmmende i dette tilfælde, hverken er bekræftet eller afkræftet af andre. I evalueringsmaterialet er der en enkelt respondent, der direkte forholder sig til en lignende problemstilling, nemlig i forbindelse med spørgsmålet om, hvorvidt et fremtidigt coachingforløb kan løses via egen leder: "Jeg mener, det er fejlagtigt at ledere skal coache medarbejderne som udgangspunkt. MEN – der kan være elementer i metoden, der er anvendelige i forholdet mellem leder og medarbejder."

Denne holdning slår ned i diskussionen om, hvorvidt coaching kan foregå i et magtfrit rum, eller hvordan ledelsesmagten håndteres i en coachingrelation. I evalueringsmaterialet fra 2007 er der derimod enkelte ledere, der efterlyser en gruppesammensætning, hvor deltagerne har mere til fælles i praksis, f.eks. hvis de indgår i det samme ledelsesteam (se boks nedenfor). Et ledelsesteam deler i højere grad udfordringer, end en mere tilfældigt sammensat gruppe. Behovet for mere homogene grupper blandt nogle af deltagerne fortæller ikke nødvendigvis noget om magtrelationens betydning i coachingdialogen; den er blot en konkret tilbagemelding på at udbyttet ifølge disse deltagere ville være større, hvis gruppen havde haft mere til fælles.

Det er en klassisk konflikt, når målgruppen er så stor, som den er, ligesom det er et uafklaret spørgsmål, om der fremover vil være mulighed for coaching, som er mere målrettet de forskellige lederteams. Et andet konkret problem er her at et coachingforløb – hverken det forrige eller et kommende – må komme i konflikt med hensynet til driften, og spørgsmålet er, hvordan det hensyn kan forenes med coaching af et lederteam.

Ulemper ved forskelligt sammensatte grupper:

"Der er et problem med gruppecoaching i forhold til gruppens sammensætning, tavshedspligt, relationer til hinanden, osv. Sygehuset er jo heller ikke større end at man hurtigt kan regne ud, hvem det er, man taler om, selvom navnet ikke er nævnt."

"Det har ikke været en fordel at kende hinanden, men det kunne det have været, hvis det var coaching for ens ledelsesteam, men sådan har det ikke været." - "Vi vil meget gerne det her som et ledelsesredskab, men det bør enten være målrettet ledelsesteamet eller individuelt."

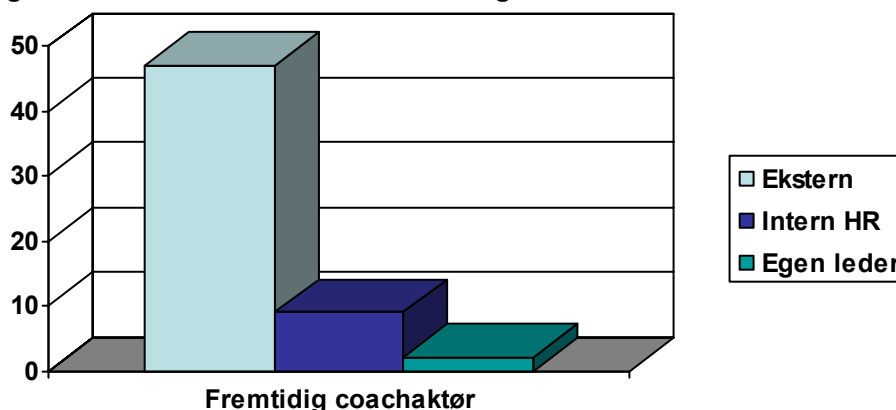
"Jeg mener sådan set at coachingforløbet havner mellem to stole, idet det ikke er coaching af ledelsesteamet, men det er heller ikke individuel coaching."

5.2 Ekstern eller intern coach?

Spørgsmålet om ledelsesmagtens tilstedeværelse i coachingdialogen har som sagt en indirekte forbindelse til et af spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen. Det drejer sig om, hvorvidt et fremtidigt coachingforløb skal gennemføres med eksterne eller interne ressourcer. De 52 ledere, der har svaret på undersøgelsen, har forholdt sig til følgende spørgsmål: *Hvilken coachingaktør foretrækker du, hvis der fremover er mulighed for et lignende forløb? Ekstern konsulent? Intern HR-afdeling? Eller egen leder?*

Diagrammet nedenfor viser klart at deltagerne foretrækker en ekstern aktør. Langt de fleste respondenter (47 ud af 52) har givet udtryk for denne holdning, hvilket svarer til godt 90%. Kun to deltagere foretrækker at blive coachet af egen leder, mens ni deltagere har svaret at de også gerne vil coaches af intern HR-afdeling.¹

Diagram: Præferencer i forhold til fremtidig coachaktør



Svaret på, *hvorfor* de fleste deltagere foretrækker en ekstern coach, er formentlig ikke lige så entydigt som svaret på, *hvem* de foretrækker. Det tilsyneladende meget klare behov for at et fremtidigt coachingforløb gennemføres med eksterne konsulenter er for så vidt heller ikke i overensstemmelse med anbefalingen hos f.eks. Stelter m.fl.: "Bogens forfattere har desuden den opfattelse, at coaching overvejende bør foregå organisationsinternt enten med lederen som coach eller med udpegede medarbejdere som coaches" (2002: 143).

Anbefalingen om at coaching overvejende bør foregå organisationsinternt kan begrundes flere steder: For det første bygger anbefalingen på den antagelse at den organisatoriske effekt af et coachingforløb alt andet lige vil være større, hvis forløbet også er forankret bredt i organisationen. For det andet vil læreprocessen i forbindelse med et coachingforløb alt andet lige være mere forpligtende, hvis den er internt forankret, fordi der er bedre muligheder for opfølgning. For det tredje vil det også være billigere at løse opgaven "internt" frem for eksternt.

Størstedelen af de involverede ledere foretrækker imidlertid en ekstern løsning. Måske skyldes det en antagelse om at en ekstern coach giver bedre betingelser for at reflektere åbent og ærligt om eventuelle problemstillinger. Måske er man mindre sårbar, samtidig med at ekstern coaching sandsynligvis også er mindre forpligtende. En anden mulighed er at HR-afdelingen traditionelt er direktionens stab, og at der

¹ Der er enkelte besvarelser, som har krydset af ud for både ekstern og intern coaching, hvilket formentlig skal forstås således at de ikke har noget imod hverken det ene eller andet. Der er i alt 58 svar på dette spørgsmål. Den totale sum i procent vil derfor være større end 100.

således ikke er den fornødne tillid til stede i forhold til at bruge HR-afdelingen som coaches. På samme måde diskuteres det andre steder i sygehussektoren om en coachfunktion f.eks. er bedre placeret hos de tillidsvalgte.

I den forstand kan HR-afdelingen have sin forhistorie og organisatoriske placering imod sig, uden at det nødvendigvis behøver at være i overensstemmelse med HR-afdelingens konkrete praksis. Dertil kommer at en HR-afdeling ikke i længden kan leve med at klassiske HR-opgaver løses eksternt, lige så lidt som den kan overleve at organisationens medlemmer har mistillid til den. Der er da også enkelte udsagn i evalueringsmaterialet, der tyder på at modstanden imod HR-afdelingen kan være overdrevet – eller rettere sagt: Det er muligt at spørgsmålet om ekstern eller intern coach ikke er så afgørende som spørgsmålet om coachens personlighed og integritet:

”Jeg har været meget glad for den eksterne coach, jeg har haft i dette forløb. Men i det tidligere forløb, som jeg deltog i, var jeg ikke særlig tilfreds med coachen. Udbyttet var slet ikke det samme, så personen betyder meget. Jeg har samtidig fået coaching af [...] fra vores interne HR-afdeling. Han er meget kompetent og dygtig som coach. Jeg har ligeledes anvendt ham til et internt coachingforløb i afdelingen for vores teamkoordinatorer. Tilbagemeldingerne har været meget positive. Alle har samstemmende meldt tilbage, at han er utrolig dygtig og kompetent som coach.”

5.3 Opsamling

Formålet i dette afsnit har været at sætte vigtige elementer fra coachingforløbet på Sygehus Nordsjælland – varetaget af KLEO og CVU Nordsjælland (nu Professionshøjskolen København) – ind i en større sammenhæng, dels teoretisk dels i forhold til nogle af temaer, der også diskuteres andre steder. Det gælder især spørgsmålet om ledelsesmagtens betydning i coachingdialogen.

I evalueringen bliver dette spørgsmål ikke undersøgt systematisk. Det har dog en indirekte forbindelse til spørgsmålet om, hvorvidt et fremtidigt coachingforløb skal gennemføres eksternt eller internt. Der er en overvældende tilslutning blandt deltagerne til den eksterne løsning, idet 47 ud af 52 respondenter foretrækker en ekstern konsulent. Det kan der være flere grunde til, men først og fremmest må det give stof til eftertanke hos bevillingsgiver: Er der brug for at præcisere eller lige frem afdramatisere HR-afdelingens støttefunktion i forhold til opgaver som lederudvikling, coaching i forbindelse fusionsprocesser og andre relevante lederopgaver?

Dette spørgsmål har kun perspektiverende karakter i evalueringen, og det er vigtigt at understrege at materialet ikke giver belæg for at konkludere på spørgsmålet.

6. EFFEKTEVALUERING

Formålet med dette afsnit er at gøre status på nogle af de evalueringskriterier, der kan bidrage til at identificere effekten af forløbet. Effektevalueringen begrænser sig til følgende temaer:

1. **Tilfredshedsmåling.** Under dette tema gælder det spørgsmålet om, hvorvidt deltagernes forventninger til coachingforløbet er blevet indfriet, men også spørgsmålet om på hvilket område udbyttet har været størst.
2. **Ledelseeffekten.** Dette tema belyser spørgsmålene om, hvad coaching bidrager med til ledernes udfordringer: Hvad gør coaching ved lederne? Får de mere lyst til at lede, eller får de lyst til at lede på en anden måde?

Såfremt det er muligt at identificere en effekt på ledelsesstilen, vil det imidlertid være mere præcist at tale om en afledt effekt, da det ikke har været et defineret mål at "kompetenceudvikle" lederne med henblik på at udvikle en coachende ledelsesstil. Dog har mindst en af konsulenterne fra KLEO prioriteret at bruge den fjerde og sidste coachingsession til at introducere egentlige metodeovervejelser. Effektmåling er altså ikke nødvendigvis det samme som målopfyldelse, fordi effekten kan være en anden end de mål, der er defineret forinden.

Ledelseeffekten kan endvidere afgrænses i forhold til yderligere to underspørgsmål:

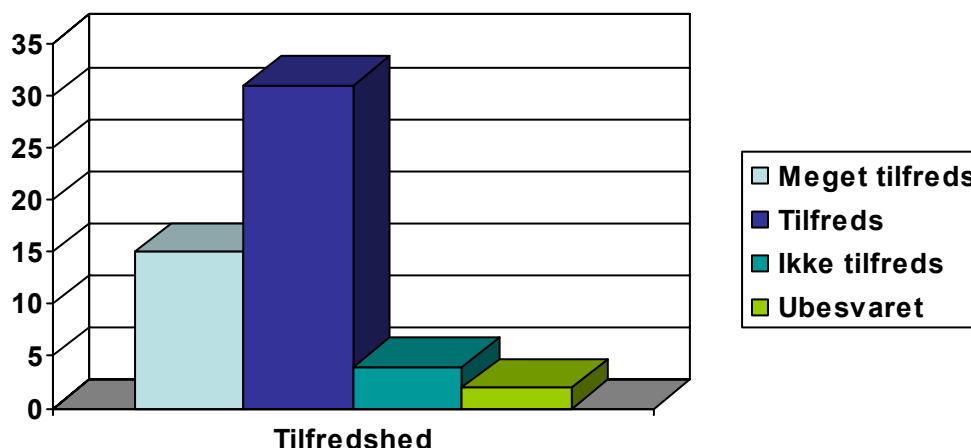
- Er udvikling af netværksrelationer en væsentlig effekt af coachingforløbet?
- Bliver coachingen også brugt til at anerkende ledernes arbejdsindsats, en anerkendelse, som de ikke er vant til eller måske ligefrem har behov for?

6.1 Tilfredshedsmåling

Det fremgår af nedenstående diagram at der er overvejende tilfredshed med deltagelsen i forløbet:

- 15 deltagere (29%) giver udtryk for at deres forventninger er overgået; de er "meget tilfredse".
- 31 deltagere (60%) giver udtryk for at deres forventninger er blevet indfriet; de er "tilfredse", hvor blot 4 deltagere (8%) giver udtryk for at deres forventninger ikke er indfriet; de er "ikke tilfredse". To deltagere (4%) har valgt ikke at besvare dette spørgsmål.

Diagram: Tilfredshedsmåling



Det kan på den baggrund konstateres at det trods alt er meget få, der ikke har været tilfredse med deres deltagelse. KLEO har med andre ord formået at skabe en passende balance mellem deltagernes forventninger og deres udbytte. At mere end 25% vurderer at forløbet har overgået deres forventninger ligger en anelse over benchmark på lignende projekter, der typisk defineres ved netop 25%. Tilfredshedsmålingen giver således anledning til at konkludere at coachingforløbet er blevet gennemført på et tilfredsstillende niveau, når kriteriet er tilfredshed.

Det hører med til det samlede billede at flere af deltagerne – især lægerne – har fundet selve tidspunktet for afviklingen af coachingforløbet for u hensigtsmæssigt. Som en af kommentarerne i evalueringsmaterialet lyder: "Et fremtidigt forløb bør lægges om eftermiddagen. Formiddagen er tiden for vores kerneydelse: Patientpleje."

Tidspunktet på dagen kan således være med til at forklare, hvorfor forløbet trods alt ikke har bevæget flere end de 15 deltagere videre end almindelig tilfredshed. Det hører nemlig også med til det samlede billede at tilfredshedsmålingen ikke helt svarer til den begejstring fra deltagerne, som de forskellige gruppeobservationer ellers gav indtryk af. Tværtimod har deltagelsen i gruppedialogerne været med til at opbygge en forventning om at måltallet for kategorien "meget tilfreds" alt andet lige ville være større.

En omstændighed, der kan være med til at trække den retrospektive helhedsvurdering af forløbet lidt ned, er at de fleste mellemledere godt kan se mange fornuftige argumenter for centraliseringen i hospitalsstrukturen, samtidig med at der også er almindelig enighed om at selve processen, den "kunstneriske udførelse", opleves som særdeles mangelfuld. Som en ledende overlæge sagde på cafeopsamlingen: "Jeg kan se mange gode grunde til at gennemføre hospitalsplanen, men der er skrevet et hav af bøger om, hvordan fusioner gennemføres på en ordentlig måde, og det er for mig at se åbenlyst at man desværre ikke har valgt at lære af disse tidligere erfaringer. Den politiske proces har været under al kritik."

Denne pointe er blevet gentaget i forskellige variationer undervejs i forløbet, og det er som om at det politiske i den forstand er en samlebetegnelse for alt bøvlet og bureaukratiet i fusionsprocessen; noget, som man ikke har indflydelse på, men som alligevel sætter sig igennem som en række krav, man hver dag skal leve op til. Modviljen overfor "det politiske" i fusionsprocessen kan på den baggrund være med til at farve helhedsvurderingen af coachingforløbet, eller i hvert fald gøre at nogle af deltagerne er gået ind i forløbet med en vis skepsis på forhånd. En af deltagerne på cafeopsamlingen formulerede denne skepsis igennem en metafor, om "at solen måske ikke skinner på den mark, hvor der pløjes". Det skulle vist være det samme som at spørge om coachingforløbet er tænkt som et "hold-kæft-bolsje", "et plaster på såret", eller som et seriøst ledelsesinitiativ, der fortjener de ressourcer, som er nødvendige for at coaching kan blive værdiskabende – ikke blot på individniveau, men også på koncernniveau. Coachingforløbet har sandsynligvis bidraget til at opbygge nogle forventninger om at direktionen går aktivt ind i denne diskussion, også selvom projektet ikke er tænkt som et ikke ment som et element til implementering af hospitalsplanen.

6.2 Ledelseseffekten

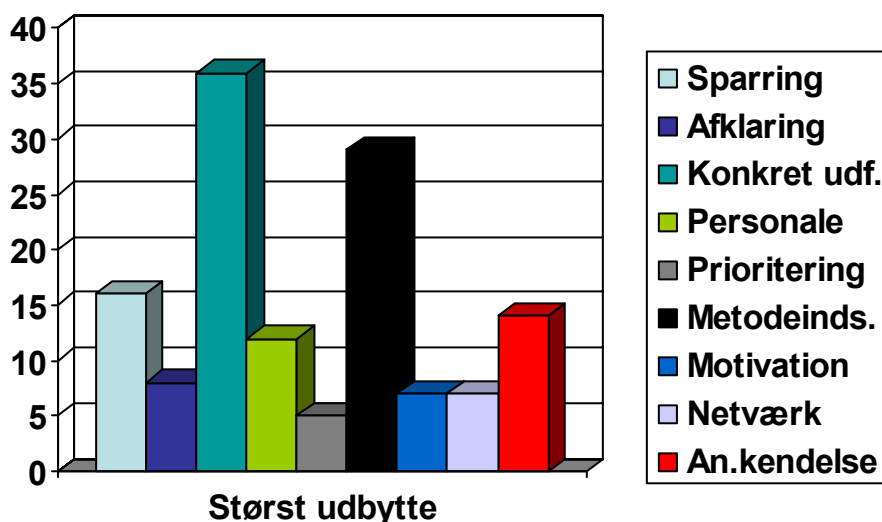
Ledelseseffekten er et evalueringsmål, der går lidt tættere på spørgsmålet om, hvad coaching rent faktisk kan bidrage med: Hvis coachingforløbet først og fremmest er et tilbud om sparring på lederrollen, hvad betyder det så mere præcist? Hvad gør coaching ved lederne? Får de mere lyst til at lede, eller får de lyst til at lede på en anden måde?

Disse spørgsmål er desuden interessante på den baggrund at coaching (jf. Whitmore) netop iscenesættes som "en fundamental opfordring til at ændre organisationskultur og ledelsesstil". Er det muligt at belyse denne hypotese igennem evalueringsmaterialet?

Deltagerne er blevet bedt om at forholde sig til en række områder, hvor udbyttet af deltagelsen har været størst (max. tre områder). I diagrammet nedenfor er fordelingen af svarene illustreret, og som det fremgår, er der især to områder, der skiller sig ud i en signifikant forskel:

- Coachingforløbet har især bidraget til at bistå lederne med at reflektere over løsningen på en konkret ledelsesopgave – typisk indenfor personaleledelse. Hele 36 ledere (69%) angiver at udbyttet har været væsentligt på dette område. Effektmålet er således her i god overensstemmelse med intentionerne i projektet.
- Mere overraskende er det at 29 (ca. 56%) fremhæver "indsigt i coachingmetoden" som et væsentligt udbytte. Det er overraskende al den stund at dette formål ikke har været i spil hverken i forberedelserne til forløbet eller i gennemførelsen af det; bortset fra at en enkelt konsulent gav mulighed for at drøfte metoden i den fjerde gruppesession. Coachingforløbet har altså også bidraget væsentligt til at give lederne ny inspiration til ledelsesstilen. De er på den måde ikke blevet mere motiveret til at lede generelt, men de er blevet mere motiveret til at lede på en anden måde.
- Der er med andre ord noget, der tyder på at selv om det ikke har været formålet at kompetenceudvikle lederne til en coachende ledelsesstil, så er der mange, der er gået ind i coachingforløbet netop ud fra et ønske om at få inspiration til at gøre ledelsesstilen mere nuanceret. Det statistiske materiale er dog ikke tilstrækkeligt til at konkludere på hypotesen om at coaching indebærer en opfordring til at ændre ledelsesstil, men der er dog tilstrækkeligt belæg til at konstatere at hypotesen har sandsynligheden for sig. Denne antagelse understøttes yderligere af spørgsmålet om, hvorvidt lederne også i praksis er begyndt at coache medarbejderne. Her svarer 23 (44%) af de ledere, der har responderet på spørgeskemaet, "ja" til at de selv er begyndt at coache i forlængelse af forløbet (se næste side).
- Der er derudover tre andre parametre, som hæver sig over gennemsnittet. Det drejer sig dels om generel sparring på lederrollen; dels om at blive bedre til personaleledelse og endelig muligheden for at få anerkendelse – en anerkendelse, som måske ikke har de bedste betingelser i den stressede hverdag.

Diagram: På hvilke områder har udbyttet været størst?



Til gengæld ser det ikke ud til at ledelseeffekten også involverer et signifikant udbytte på udviklingen af netværksrelationer. Blot syv deltagere har fremhævet dette element. På den anden side er der muligvis en diskrepans mellem effektmålingen og den faktiske oplevelse af at have deltaget i coachingforløbet. I hvert fald var udviklingen af netværksrelationer et tydeligere tema under selve gruppedialogen, end diagrammet giver udtryk for.

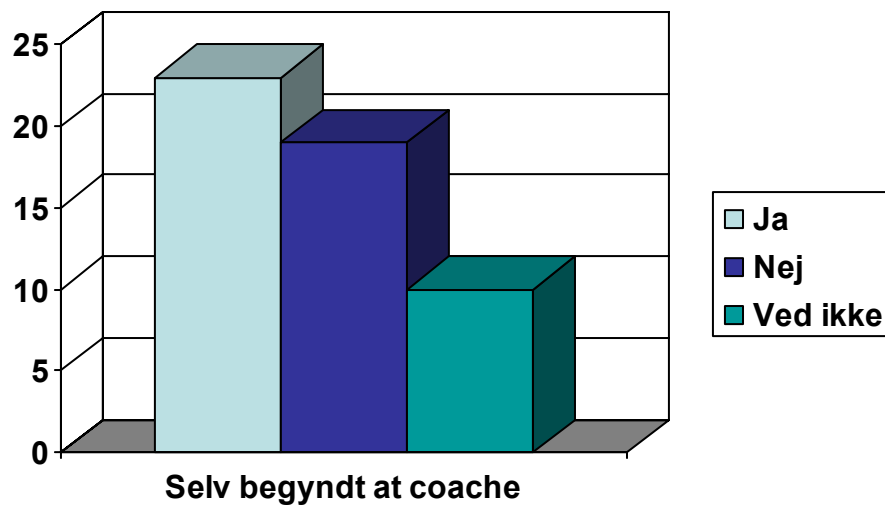
I det hele taget er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan en effektmåling reducerer og simplificerer kompleksiteten i lederens behov for at blive coachet på lederrollen. Den tematiske opsamling, som KLEO selv har foretaget, vidner om en ledergruppe, der dels tager lederopgaven meget alvorligt, men som også er særdeles hårdt presset på deres kompetencer til at udfylde rollen til deres egen og andres tilfredshed.

Det bliver på den baggrund nemmere at forstå, hvorfor så mange ledere fremhæver det udbytte at de har fået indsigt i coachingmetoden ved selv at blive coachet. Det er imidlertid ikke det samme som at konkludere at de også derved har tilegnet sig et redskab. Der skal mere til, men som sagt kan dette måltal fortolkes på den måde at der er et meget udtalt behov i ledergruppen for yderligere udvikling af de eksisterende lederkompetencer, fordi de aktuelle kompetencer (og de allokerede ressourcer ikke mindst) har svært ved at slå til.

Endelig er det værd at fremhæve den pointe at coachkonsulenterne – hvad enten de er interne eller eksterne – i et eventuelt fremtidigt forløb kan forvente at nogle ledere vil gå ind til forløbet for at tilegne sig coachingfærdigheder, også selvom der ikke er lagt op til det i udgangspunktet. Nogle af lederne vil måske ligefrem spejle sig i coachens håndtering af coachingdialogen med henblik på at kunne overføre denne erfaring til egen ledelsespraksis. Det forstærker på en måde kravene til coachkonsulenternes faglighed at de ikke blot skal koncentrere sig om at levere kvalitet i coachingdialogen, men også må forholde sig til at de muligvis bliver iagttaget som "rollemodeller" for en coachende ledelsesstil.

På den baggrund er det relevant for direktionen at overveje, om der er brug for at iværksætte et egentligt kompetenceudviklingsforløb for ledergruppen

.Diagram: Er du selv begyndt at coache efter at have deltaget på forløbet?



7. METODEEVALUERING

Formålet i dette afsnit er at evaluere selve coachingmetoden, som den er praktiseret i forløbet. Der kan dog kun blive tale om et eksemplarisk portræt, eftersom metodeobservationerne alene forholder sig til en enkelt konsulents praksis. Endvidere er det lidt af en tilsnigelse at tale om en systematisk metodeevaluering, selvom det er muligt at identificere metodeelementer og strukturelle rammer. Det skyldes at coachingmetoden generelt er svær at eksplicite og dermed evaluere, så snart metodebeskrivelsen skal være kvalitativ og række udover beskrivelsen af banale spørgeteknikker.

En typisk coachingdialog har en varighed af to timer, hvilket ofte vil betyde at der er tid til at to ledere får mulighed for at blive coachet på et emne, dvs. ca. en times coaching til hver. Den øvrige del af gruppen bidrager som reflekterende team.

Coachingdialogen indledes med at diskutere, hvilket emne der er særlig relevant at bringe frem. Når det er besluttet, er det vigtigt at emnet italesættes som et spørgsmål, hvorefter det bliver skrevet på tavlen som den røde tråd i dialogen. Spørgsmålet skal tilskynde lederen til at reflektere over, hvad der er det væsentligste i emnet. I denne refleksion ligger der både en afgrænsning og en fokusering, som både åbner op mod nogle svar- og handlemuligheder, men som også udelukker andre. Et spørgsmål er også et fravalg af andre spørgsmål, som kunne være stillet i stedet.

Inddragelse af tavlen kræver at coachen har erfaring som "tavlemester", hvilket betyder at tavlen også kan have en forstyrrende effekt, hvis den "overformaliserer samtalen" eller bliver et "tvingende element". Når tavlen fungerer bedst, er dens funktion at være en billedskabende ramme, der sikrer et fælles billede at tale ud fra. Dertil kommer at tavlen tjener som en pause i dialogen ansigt-til-ansigt, fordi tavlen fjerner noget af den forpligtelse, der ligger i den direkte øjenkontakt. Pausen giver på den måde tid til refleksion og mulighed for at dvæle ved tavlens billede uden nødvendigvis at være holdt fast i et blik ansigt til ansigt. I den forstand er tavlens funktion også at bevidne af det sagte.

I det konkrete coachingforløb, som ligger til grund for metodeevalueringen, er anerkendelse blevet brugt som et væsentligt redskab. Anerkendelsen kan have mange former, men oftest er det praktiseret i tre betydninger: Dels anerkender coachen lederens oplevelse af virkeligheden i betydningen: "jeg tror på dig", dvs. "jeg tror på det du siger, men jeg tror også at du har kapacitet til at vide, hvad der er det rigtige at gøre". Det er vigtigt hele tiden at tage udgangspunkt i denne dobbelte betydning af at tro på den andens virkelighedsbillede. Dels bliver anerkendelse italesat igennem det reflekterende team, der bliver spurgt om, hvad de vil anerkende ved lederens fortælling.

Den tredje betydning af anerkendelsens praksis i coachingdialogen handler om at spejle ethvert problem i en tidligere succes i stedet for at lede efter problemets årsag. Ethvert problem håndteres ved at fokusere på tidligere og succesfulde erfaringer med at løse selv fjernt beslægtede problemer. Tankegangen bygger på antagelsen om at det, vi fokuserer på og drømmer om, har et selvforstærkende potentiale til at gå i opfyldelse. Tankefiguren kaldes i coachingterminologien for "heliotropisk tænkning", hvilket refererer til solsikkens evne til at vende sig imod solens stråler (*helios* = sol; *tropos* = vending). Herved flyttes energien i en positiv retning; nye handlemuligheder træder frem fra de positive eksempler, og det gør muligvis den anden i stand til at vælge sig selv som subjekt og initiativtager til det, der skal ske.

Målet er at få lederen til at opleve sig selv være i stand til at kunne handle kompetent.

Den terminologi, som coaching bygger på, er i det hele taget konstrueret omkring det "handlekompetente subjekt" som ideal for selvrealisering. Det er pr. definition godt at være subjekt i sit eget liv, og negativt at være brik i andres spil, at være objekt. På den måde er det sprog, coaching foregår igennem, også stærkt værdiladet omkring troen på subjektets muligheder for at ændre på arbejdslivet og tilværelsen i almindelighed. Det betyder at de ledere eller medarbejdere, der har svært ved at identificere sig med dette "handlingsorienterede sprog", *kan* komme i en situation, hvor coachingdialogen – uanset de bedste intentioner – udvikler sig til en moralsk evaluering af fokuspersionen som en der endnu mangler noget i at blive "handlekompetent" i betydningen "moden og værdig til sit job".

Det er vigtigt at understrege at dette problem ikke har været aktuelt i det konkrete coachingforløb på Sygehus Nordsjælland, men selve overvejelserne er blevet til sammen med en af coachkonsulenterne på forløbet som en metodisk pointe, det er værd at være opmærksom på.

Der er andre mere "tekniske elementer", som er relevant i beskrivelsen af coachingmetoden. I den indledende fase, der har til formål at afklare og tydeliggøre, lederens udfordring, spørger coachen fokuspersionen ud fra en sætningsopbygning, der er karakteriseret ved at det sidste led i sætningen er en "tom plads", som fokuspersionen selv skal fylde ud:

Coach: "Betyder det at du forventer en tilbagemelding? På ... "

Leder: "Ja på, hvordan mødet er gået, når jeg nu ikke selv har været med"

Coach: "Okay, så forstår jeg. Og en sådan tilbagemelding er vigtig, fordi ..."

Leder: "Ja, fordi ...", osv.

Eksemplet skal understrege vigtigheden i at det er fokuspersionens egne ord, der er med til at opklare og afdække udfordringen

Et andet mere teknisk eksempel er coachens bevidste brug af stemmeføringen i forhold til at lede dialogen: Ved at skifte talekadence fra f.eks. normal til langsom, trækkes dialogen ned i tempo for at fastholde fokus, dvæle ved noget særlig vigtigt, o.l. Andre kan gange kan stemmen bruges til at tale henover det reflekterende team, hvis coachen vurderer at dialogen kommer for langt væk fra fokus, eller at det reflekterende team ikke forholder sig til fokuspersionens fortælling, men i stedet fortæller sig i deres egne historier.

Et tredje "metodeelement" er bevidstheden om at have en varieret gestik, der ikke forstyrrer, men understøtter det sagte. Det sker bedst igennem et roligt kropssprog.

Som en mere subjektiv kvalitet ved de observerede coachingdialoger har coachkonsulenten fremhævet vigtigheden i at være uhøjtidelig, at balancere mellem at være seriøs uden at blive for alvorlig, at være åben og forstående overfor det andet menneske og aldrig at være dømmende. Coachen skal heller ikke være bange for at give sig selv til kende i relationen ud fra devisen at det er muligt at dele følelser uden at være i deres vold.

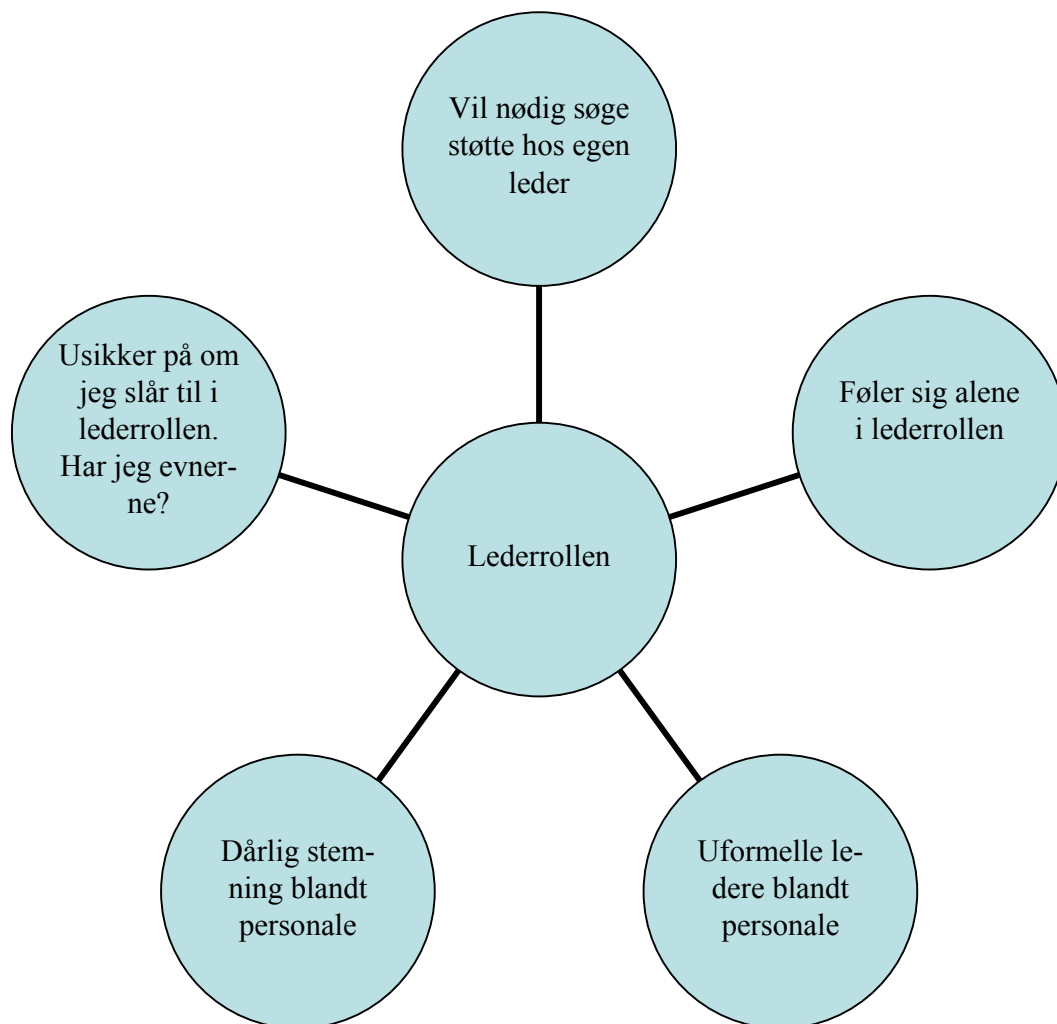
Det følgende eksempel skal illustrere den heliotropiske tankegang. Det er konstrueret til lejligheden og kan altså ikke føres tilbage til en bestemt gruppe eller en konkret

person, men eksemplet er dog konstrueret så tæt på virkeligheden at det *kunne* være foregået på denne måde.

En leder oplever at hun har det svært i lederrollen, som er relativ ny for hende:

”Jeg føler mig ensom og presset på flere fronter. Det hører med til historien at jeg har taget turen fra kollega til leder; og det er en vanskelig omstilling, især fordi man pludselig bliver behandlet helt anderledes. Vi har på det seneste også været igennem en rationaliseringsproces, så stemningen i afdelingen er ikke for god. Det bekymrer mig især at nogle af sygeplejerskerne taler om at søge et andet sted hen, og jeg kan mærke, hvordan det er med til at gøre stemningen endnu dårligere. Den slags smitter. Jeg at der er i hvert fald to sygeplejersker, som har tiltaget sig en uformel lederrolle, og de bagtaler mig og modarbejder mig, lige så snart jeg har vendt dem ryggen. Hvordan håndterer jeg de uformelle ledere? Hvordan holder jeg sammen på afdelingen?”

Coach: ”Okay, det kan være vi bliver nødt til at prioritere, hvilke af emnerne, der er vigtigst for dig at få gjort noget ved. Men lad os først få de forskellige temaer:



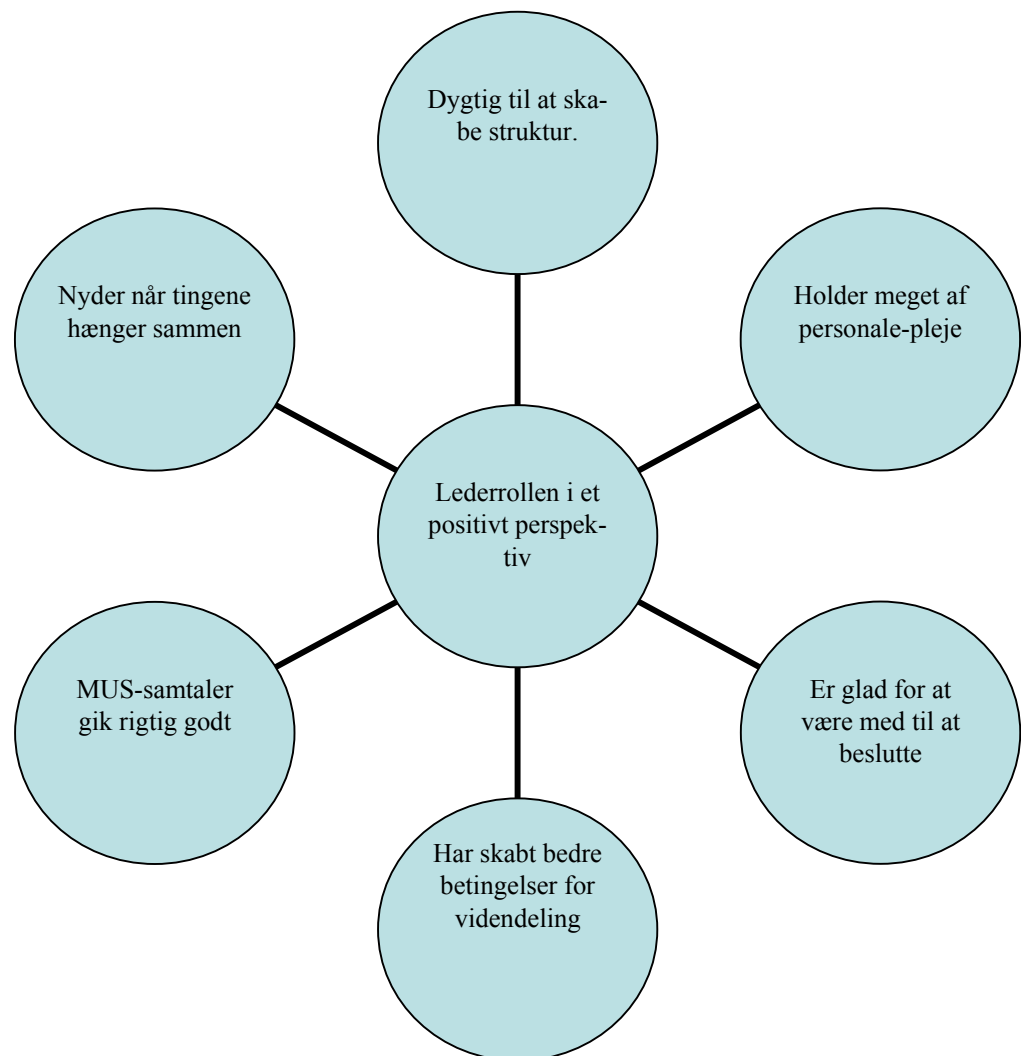
Coach: "Nu hvor vi har fået beskrevet de forskellige temaer på tavlen, er det så nemmere at fortælle, hvilket emne der fylder mest?"

Leder: "Det er nok det at jeg er usikker på om jeg har den fulde opbakning i personalet. Jeg kan mærke at jeg også bliver meget vred, fordi de uformelle ledere sladre bagom min ryg."

Coach: 'Okay. Inden vi går videre har jeg lyst at høre lidt om hvad du er glad for ved at være leder. Er det OK? Måske kan du også fortælle om nogle konkrete opgaver, som du har løst til din egen tilfredshed?'

Leder: "Jo ... øh ... jeg ved at jeg er dygtig til at skabe struktur; jeg nyder, når tingene er velorganiseret. Jeg er glad for at være med til at tage vigtige beslutninger, men fremfor alt holder jeg af personalepleje. Det betyder meget for mig at personalet trives. Af konkrete opgaver har vi netop haft MUS-samtaler, som egentlig gik rigtig godt. Jeg er også stolt af at vores afdelingsmøder er blevet meget bedre, mere faglige, fordi jeg har lagt særlig vægt på at vi bruger tid på det. Man kan tydeligt se på vores afdelingsmøder, at vi er blevet bedre til at fremhæve, hvad vi kan lære af både det gode og det mindre gode."

Coach: "Det lyder godt. Lad os få det på tavlen også."



Coach: "Nu har vi tegnet et modbillede til dine udfordringer, og det er ligefør at hver enkelt tema matcher hinanden. Hvordan har du det med at se det for dig på den måde?"

Leder: "Det har jeg det rigtig godt med. Det fortæller mig at jeg måske alligevel har evnerne til at vende udviklingen."

Coach: "Ja præcis. Det er også det billede, som jeg har, og jeg tænker at du måske kan hente noget støtte fra de gode ting, du nævner til at se udfordringerne i et andet perspektiv. Men inden vi går videre med det, synes jeg at vi skal høre det reflekterende team. Er du med på det?"

Coach (til det reflekterende team): "Nu vil vi gerne høre, hvad I har hæftet jer ved. Er der noget af det, I har hørt, som I gerne vil anerkende NN for? – Det er vigtigt at I fortæller det til mig, dvs. I kigger på mig, mens I taler. Det er min erfaring at det er vigtigt for den, der lige har været på, at hun får lov til at trække sig tilbage fra samtalen for at høre, hvad der bliver sagt uden at være forpligtet af at I taler direkte til hende ... Okay?"

Eksemplet er altså fiktivt, men trods alt konstrueret på en måde at det *kunne* være foregået som beskrevet. Formålet er at give et indtryk af dels spørgehorisonten for coachingsamtalen, og dels som et eksempel på heliotropisk tænkning. Coachens afsluttende kommentar til det reflekterende team peger ligeledes på en metodisk pointe om at den coachede indimellem har brug for at bevidne sin egen fortælling fra en position, der ikke er tiltalt – og dermed forpligtet på en form for samtykke. Denne form for bevidning giver den coachede bedre betingelser for at sortere i feedback'en og dermed bedre betingelser for at tage det med fra det reflekterende team, som hun finder relevant.

Det næste praktiske eksempel tjener det formål at belyse en metodisk pointe, som coachinglitteraturen generelt er enige om at fremhæve som en afgørende coachingkompetence, nemlig coachens evne til at omsætte fokuspersionens metaforer til læring.

Først er det imidlertid hensigten at præsentere forskellige nedslag i coachinglitteraturen, der forholder sig til metaforens betydning i coachingdialogen.

Det er især den del af coachinglitteraturen, som bygger på socialkonstruktionismen, der er optaget af metaforens forskellige kvaliteter i coachingdialogen. I den forbindelse fremhæves især Lakoff & Johnson's værk *Metaphors We Live By* (1980/2002), den såkaldte "symbolske pragmatisme", som er en af mest udbredte metaforteorier i moderne tid. Lakoff & Johnsons grundlæggende hypotese er forestillingen om at en kulturs mest grundlæggende værdier hænger nøje "sammen med den metaforiske struktur i kulturens mest grundlæggende begreber" (2002:32).

Psykolog og coach Gitte Haslebo forklarer, hvordan Lakoff & Johnsons tanker om at "det kulturelt skabte metaforiske hverdagsprog har været en vigtig inspirationskilde for udviklingen af socialkonstruktionismen. I socialkonstruktionismen er det filosofiske standpunkt, at den virkelighed, vi opfatter, skaber (eller konstruerer) vi gennem sprog og interaktioner i et samspil med andre mennesker. Sproget bruges ikke til at afspejle en allerede eksisterende virkelighed, men fungerer derimod som et redskab, der inviterer os ind i sociale relationer" (Haslebo 2004: 54).

Socialkonstruktionismen afviser således eksistensen af en objektiv virkelighed; der er i stedet mange "virkeligheder", som konstrueres igennem sproget, og det er metaforen netop et bevis på, fordi vi igennem den opbygger "en uhyre omfattende mængde sandheder, som spiller en rolle i vores hverdag" (ibid.: 53). Metaforen er bl.a. "en kraftfuld metode til at skabe en virkelighed" (ibid.: 52).

En af de bedst sælgende bøger herhjemme om coaching – *Coaching, læring og udvikling* under Reinhard Stelters redaktion – inddrager ligesom Haslebo Lakoff & Johnson som grundlag for at inddrage en særlig metaforisk opmærksomhed i coachingdialogen. Referencen til *Metaphors We Live By* sker allertydeligst i kapitel 8 – Lotte Møllers bidrag om "Intuitiv og tavs viden". I forhold til problemet om at sætte ord på tavs viden argumenterer Møller: "Der eksisterer dog en mulighed for at formidle den tavse viden og fornemmelsen, nemlig igennem metaforer" (Møller 2002: 194). Møller citerer herefter Aristoteles igennem Lakoff & Johnson – om det at være "metaforens mester". Om anvendelsen i coaching hedder det specifikt:

"I coachingmetoden kan metaforerne benyttes til at formidle følelserne og oplevelserne i handlingen. Metaforerne kan formidle det tavses mening, fordi det tavs

mening er handlingens mening, den værdi handlingen tillægges, og det formål, handlingen opfylder. ... Det giver nogle sproglige muligheder, da metaforerne formår:

- At kategorisere verden omkring os og skabe en fortolkning af verden ud fra denne kategorisering.
- At gøre begreber enten bredere eller smallere. Det sker ved, at vi forstår begreberne i termer af et andet begreb. Derved øger metaforerne den billedmæssige og sproglige mulighed.
- At skabe orienteringer og fysiske relationer i rummet. Det handler om at afgøre tings placering og dimension i forhold til rummet og andre genstande. Herudfra udspringer metaforer, der formår:
- At personificere ting, at give dem en egen identitet eller med andre at give dem en mening og en værdi, der lægger sig tæt op ad vores forestillingsverden.
- At påvirke fremtidige handlinger. Der er her tale om feedbackeffekt, fordi metaforen guider vores fremtidige handlinger i overensstemmelser med metaforen selv. Det er værd at bemærke, at denne type metaforer ikke er konventionelle, men derimod kreative og imaginære. Det betyder, at metaforen kan opstå ud fra aktuelle ting, og at den repræsenterer en moderne holdning. Det er essentielt, når metaforen skal bruges i en træningssituation" (ibid.: 195-96).

For Peter Hansen-Skovmoes og Gert Rosenkvist, der tidligere er citeret for deres forståelse af coaching, er metaforen også værdifuld. Under overskriften: "Nødvendige kommunikative, personlige og sociale kompetencer hos coachen" præciseres det at en coach må "kunne tænke i og bruge metaforer og hypoteser som brændstof i samtalen" (Hansen-Skovmoes og Rosenkvist 2002:101).

I det afsluttende kapitel, der handler om hvordan man lærer at være coach, gentages pointen med vægt på metaforens betydning for "at kunne stille spørgsmål, der åbner for erkendelse"(Hansen-Skovmoes og Rosenkvist 2002: 252).

En tredje repræsentant fra den samme bog, der også taler varmt om metaforens anvendelse i coaching, er Allan Holmgren. Han fortæller, hvordan "den gode coach" skal kunne fange "hver en facet af den diamant, som en coachingproces også kan beskrives som" (ibid.: 223).

Holmgren knytter nok i højere grad an til den narrative terapi udviklet af bl.a. Michael White og David Epstons arbejde end Lakoff & Johnsons. Men pointen er den samme i forhold til at metaforen giver adgang til fokuspersonens "skjulte ressourcer", hvad enten det er "intuitionen", "det ubevidste" eller "den tavse mening". Det gælder også den norske ingeniør, Susan Gjerde, der definerer metaforer som en teknik "vi kan knytte til intuition i coachingsammenhæng. ... Metaforer er mentale billeder. Metaforer gør det muligt for os at beskrive komplekse situationer ved hjælp af ganske få ord ... Dertil kommer, at metaforer gør det muligt for os at se en situation udefra. Og endelig kan brug af metaforen være med til at frigøre kreativitet hos udøver og give ham ny indsigt i en oplevelse" (Gjerde 2005: 221).

Et andet sted hos Gjerde hedder det i en præcision af metaforens læringspointe: "Metaforer kan give udøver dybere erkendelser og ny indsigt, men de må kobles til adfærd og/eller læring for at have en egentlig virkning. En almindelig begynderfejl er at lade metaforer forblive som en leg med ord og billeder, hvorved metaforerne ikke

bliver anvendelige for udøver. Coachen kan bede udøver om at finde en metafor og sammen kan de uddybe billedet. Men hvis metaforen ikke bliver forankret i virkeligheden, i form af en adfærdsændring eller eksplicit læring, kan den miste en stor del af sin værdi.” – (ibid.: 282)

Det er ikke indenfor denne evaluerings rammer at reflektere over disse forskellige teories enighed om at metaforen kan håndteres med henblik på at skaffe coachen direkte adgang til fokuspersonens tanker og følelser. Selvom denne antagelse fortjener at blive udfordret og diskuteret nærmere. Det er nemlig langt fra uproblematisk at præsentere metaforen som et aspekt ved sproget, der kan håndteres efter coachens hensigt, og at denne håndtering samtidig kan forsyne coachen med et redskab til at håndtere egne og andres mentale billeder.

I denne sammenhæng skal det fremhæves, fordi coachingkonsulenten, som er gået med på at lade gruppedialogen evaluere, adskiller sig fra denne common sense ved at være mere forsigtig overfor fokuspersonens metaforer. Det er hans erfaring at der også kan være noget intimiderende i afsøge metaforen nærmere. En af de få gange, hvor han trods alt vælger at gøre det, er samtidig et eksempel på at det rent faktisk lykkes at inddrage metaforen på en positiv måde. Fokuspersonen får lov til at se noget nyt i sit eget billede.

Eksemplet er fra slutningen af en coachingsamtale med en erfaren leder. Pludselig afbryder lederen sin egen tankerække for at introducere en metafor, der fortæller noget væsentligt om hospitalet som en arbejdsplads i forandring: ”Den er som en transithal, hvor man har kufferten klar, men man bliver aldrig rigtig kaldt til gate. Det er som den film med Tom Hanks, hvor han bosætter sig i transithallen et år’.

Metaforen er naturligvis et billede på fusionsprocessen som en meget lang rejse, hvor afgang og ankomst trækker ud i det uudholdelige. Coachen tager derefter metaforen op og arbejder videre med den: ”Det er et godt billede. Jeg kan også godt lide at mit fly er på tavlen. Også når der blot står: ’No information’. Det bliver jo lidt en parallel til at dine medarbejdere vil orienteres, selv når du ikke ved noget. Jeg tænker at denne ikke-viden på en eller anden måde er vigtig. Måske vil det hjælpe de frustrerede i din afdeling, hvis du også fortæller dem at du stadig ikke ved noget?”

Lederen lyser op og smiler: ’Ja, det kan der måske være noget om, selvom jeg jo synes at det er lidt noget pjat.

Under den efterfølgende evaluering af samtalen forklarer hun, hvordan hun oplevede at hendes metafor blev taget op og koblet til en tidligere pointe i samtalen: ”Det var så dejligt. Jeg følte at vi forstod hinanden. Det er ikke alle mennesker, der tænker i billeder. Jeg spørger altid: Kan du se det for dig? Men det kan folk ikke altid. Det kan jeg f.eks. se i forhold til dialogen med patienterne ...”

