

# Coachende lederstil som virkemiddel for mestring

3. mai

20

10

Masteroppgave (60 studiepoeng)

Lvert ved Institutt for informatikk

Av Are R. Sollid

En studie av  
ledelse i  
kunnskaps-  
intensive  
bedrifter



## 1.0 Forord

Da jeg bestemte meg for å ta en mastergrad ved universitetet i Oslo var jeg ganske klar over hva jeg ønsket og fokusere på. Jeg hadde stor tro på en tverrfaglig studieretning og fant denne i Teknologi, organisasjon og læring (TOOL). Her fikk jeg mulighet til å kombinere fag og temaer jeg har tatt interesse for i lang tid. Kombinasjonen av informatikk, pedagogikk, sosiologi og psykologi som har blitt med etter eget ønske, har gitt meg anledning til å studere mennesker i interaksjon med andre mennesker, samfunn, teknologi og læringssituasjoner. Dette følte naturlig med lærerutdanning som grunnlag før masteren.

Valg av tematikk til masteroppgaven dreide raskt over på kunnskapsledelse og siden coaching, som man raskt støter på i dette feltet. I utgangspunktet var jeg skeptisk til den voldsomme populariteten coaching opplever, men når man kombinerer dette med ledelsesteori for øvrig og nyanserer bildet litt, mener jeg coachende lederstil gir god mening. Dette valget har ført til at oppgaven neppe kan kalles informatikkting, men den skulle dekke godt opp under de andre nevnte fagtradisjonene. Mestring er et annet begrep som er viet god plass i oppgaven. Dette fordi jeg mener dette er et svært viktig begrep i arbeidslivet, på lik linje som i skolen. Prosessen frem mot innlevering har vært hektisk på tross av det jeg trodde var god planlegging, men det viser seg at noe er vanskelig å planlegge for uten tidligere erfaringer å se tilbake på. I tillegg til prosess, har jeg lært mye faglig om temaene i oppgaven. Jeg har også lært en hel del om forskning, fra forberedelser, via datainnsamling, til analysering og rapportering. Her kunne en god del helt opplagt vært bedre, men læringen er verdifull.

Prosjektet hadde ikke vært gjennomførbart hvis ikke det var for all støtte jeg har fått underveis i studiene og i arbeidet med selve oppgaven. Jeg vil derfor rette min hjerteligste takk til alle som har bidratt:

- Bedriftene jeg har fått innsyn i og alle informantene som stilte villig opp på prosjektet.
- Jon Fredrik, Kristin og Espen for råd og hjelp med teori og metode.
- Veileder Leif Christian Lahn, for gode tilbakemeldinger.
- Lars Groth og alle TOOL-studenter i seminargruppen for faglige diskusjoner.
- Jette, Niels og kusinene for husrom i løpet av studiene.
- Agnes for korrekturlesing av oppgaven.
- Mor, Far, brødre, besteforeldre og venner for innspill og motivasjon.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min tilkommende kone Anniken, min datter Tuva Sofie og min (*såvidt*) ufødte sønn for tålmodighet, støtte og kjærlighet.

Tønsberg 01.05.10

Are R. Sollid

## *1.1 Sammendrag*

Jeg valgte å fokusere på problemstillingen: *”Hva er coachende lederstil og hvordan kan coachende lederstil påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter?”*

Denne problemstillingen har jeg videre delt opp i *tre temaområder* som går igjen gjennom hele oppgaven: ledelse og lederstil, medarbeidere og mestring og organisasjon. Siste temaområde om organisasjon inneholder et fokus på ledelsessystemet i bedriftene og organisasjonslæring. Alt er avgrenset innenfor kunnskapsintensive organisasjoner. Valg av problemstilling og temaer har sitt utspring i en antagelse om at kunnskapsintensive bedrifter vil øke i antall og at det derfor er aktuelt å se på ledelse for å optimalisere utnyttelsen av resursene som finnes på disse arbeidsplassene.

I dette arbeidet har jeg redegjort for et utvalg teori på feltene og jeg vil her presentere noen sentrale teoretikere, grovt opptelt etter temaene: Coaching ved Berg, Gjerde, Kvalsund og Whitworth. Motivasjon og mestring ved Wormnes og Manger, Clegg, Nordhaug, Skivik og Velten. Organisasjon ved Mintzberg, Røvik og Senge. I tillegg til øvrig litteratur utgjør disse det teoretiske grunnlaget for hva coachende lederstil er, og hvordan denne kan motivere og stimulere til mestring i disse kunnskapsintensive organisasjonene.

Jeg har videre gjennomført elleve intervjuer i kunnskapsintensive organisasjoner, nærmere bestemt tre anerkjente konsultentselskaper. Her har jeg intervjuet et utvalg ledere og medarbeider om deres syn på coaching, coachende lederstil, mestring og motivasjon og organisasjonens kultur, struktur og utfordringer. Etter en analyse av disse intervjuene utformet jeg en oppfølgingsundersøkelse som i stor grad baserte seg på informantenes uttalelser om temaene. Denne ble distribuert til de samme informantene via QuestBack. Her har jeg forsøkt å tallfeste og konkretisere det samlede utvalgets meninger omkring påstandene, som de skal si seg enige eller uenige i.

Resultatene fra undersøkelsene blir diskutert opp mot teori i analysen og jeg vil her legge frem konklusjoner jeg har kommet frem til. I likhet med Gjerde (2003) forstår jeg ikke coaching som ledelse, men et viktig supplement til ledelse. Coaching kan heller ikke erstatte alle systemene som eksisterer i en organisasjon. Coaching kan derimot virke positivt i forhold til å frigjøre potensial som ligger i bedriften. Avslutningsvis foreslås en modell som kombinerer leadership og management med coaching. Lederskapet (leadership) slik Downey

(1999) forsår det, dreier seg om å skape en visjon og se til at denne blir forankret blant medarbeiderne. Det administrative, det jeg her har valgt å kalle ledelsessystem (management), består blant annet i å utvikle systemer som sikrer at valgt strategi blir gjennomført, og at resursene blir brukt på en god måte. Coaching innebærer å frigjøre medarbeidernes potensiale og skal dermed virke både ved siden av, og sammen med, ledelsen og systemet.

Denne helhetlige tilnærmingen til ledelse er i tråd med Senges (1990) teori om lærende organisasjoner, hvor systemtenkningen er den femte disiplin. Dette innebærer da at alle de øvrige disiplinene; personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner og gruppelæring smeltes sammen til en enhet av teori og praksis. Sagt på en annen måte trenger vi både godt leadership og godt management for å skape lærende organisasjoner. En kunnskapsintensiv organisasjon som ikke er lærende, vil neppe være kunnskapsintensiv over lang tid.

Leder og medarbeider har begge et delt ansvar i forhold til å komme frem til et godt partnerskap og god dialog. Videre er den sentrale metoden å stille gode spørsmål og lytte aktivt. Det er vanskelig som coachende leder, å nyttegjøre seg alle virkemidlene, derfor trengs det trening i å praktisere som coachende leder. Som coachende leder er det noen utfordringer i forhold til coachingrelasjonen som er fremtredende: lederen er ingen nøytral part, forholdet er ikke nødvendigvis likestilt, det kan være vanskelig å holde seg til konfidensialitet og det er en fare for sammenblanding av roller. Det er derfor fundamentalt at lederne har et positivt menneskesyn. Mer spesifikt synet på det lærende mennesket, som retolker sin egen situasjon, prøver ut nye virkemidler og hele tiden lærer av prosessen. Medarbeiderne er svært forskjellige og har friheten til å velge. Lederne må bruke emosjonell intelligens for å forstå det enkelte individ gjennom sin personlige logikk og den aktuelle konteksten og i lys av dette utfordre og støtte coachien til å få positive mestringsopplevelser. Tillit er et sentralt element i en coachingrelasjon, dette bygges opp i løpet av prosessen, men både leder og medarbeider er ansvarlige for en tillitsfull relasjon. Gjennom et styrket og åpent personlig forhold mellom leder og medarbeider, lettes lederens arbeid for å stimulere til personlig mestring som igjen bidrar til bedre prestasjoner.

Prestasjonsledelse nyttes som en tilnærming til et system for ledelse. Jeg har sett på tidligere undersøkelser og antar at disse effektene kan forsterkes ved bruk av coachende lederstil i dette systemet, men det fordrer reflekterte og åpne medarbeidere. Videre testet jeg elleve variabler som må inkluderes i et godt ledelsessystem. Av disse rangeres *individuelle planer og*

*utviklingssamtaler, kultur for anerkjennelse og ros, klare rammer, mål og retninger, ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar og et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse høyest.*

Når jeg da skal svare på problemstillingen: *"Hva er coachende lederstil og hvordan kan coachende lederstil påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter?"* vil jeg konkludere med følgende: Ved å benytte coachende lederstil kan lederen øke sin forståelse for medarbeiderne i organisasjonen, lederen lærer å kjenne medarbeidernes sterke og svake sider på en god måte (Whitworth mfl 2007), samtidig som medarbeiderne kan få økt forståelse for sin leder. Gjennom coachende lederstil gis medarbeiderne trygghet og tro på egen rolle og eget ansvar i den kunnskapsintensive bedriften, og opplever derfor en høyere grad av mestring (Velten 2008). Med personlig mestring, felles mentale modeller og visjoner, fokus på gruppelæring og gode systemer for å implementere disse elementene vil medarbeiderne lære, organisasjonen lære, og dermed produsere gode resultater. Det handler om det hele mennesket (Wormnes & Manger 2005) og å se mennesket i relasjoner og organisasjoner som en helhet (Senge 1990).

## 1.2 Innhold

1.0 Forord .....	2
1.1 Sammendrag .....	3
1.2 Innhold .....	6
2.0 Ledelse og lederstil.....	8
2.1 Forsknings spørsmål.....	11
2.2 Begrepsavklaringer.....	12
3.0 Teorikapittel .....	15
3.1 Coaching som metode .....	16
3.2 Coachende lederstil .....	24
3.3 Individperspektivet.....	40
3.4 Organisasjonsperspektivet.....	42
3.5 Læringsperspektivet .....	45
3.6 Mestring og motivasjon.....	48
3.7 Ledelse satt i system.....	54
3.7.1 Kompetansestyring og IT .....	59
3.7.2 Belønning .....	61
3.7.3 Coachende ledere og kultur .....	64
3.8 Sammendrag .....	65
4.0 Metodekapittel.....	68
4.1 Begrunnelse for metodevalg.....	68
4.2 Utvelgelse av informanter .....	70
4.3 Datainnsamlingen.....	71
4.4 Reliabilitet og validitet .....	75
4.5 Tilnærming til analysen.....	76
4.6 Etikk .....	77
5.0 Empirikapittel.....	79
5.1 Ledelse .....	80

5.2 Medarbeidere.....	84
5.3 Organisasjonen .....	89
6.0 Analysekapittel.....	97
6.1 Hva er coachende lederstil?.....	99
6.1.1 Oppsummering .....	102
6.2 Hvorfor benytte coachende lederstil?.....	103
6.2.1 Individnivå .....	103
6.2.2 Organisasjonsnivå .....	105
6.2.3 Oppsummering .....	107
6.3 Hvorfor medarbeidernes mestring? .....	107
6.3.1 Mestring på arbeidsplassen .....	110
6.3.2 Oppsummering .....	114
6.4 Hva kreves av ledelsessystemet?.....	114
6.4.1 Oppsummering .....	123
6.5 En god leder i nåtid og fremtid?.....	124
6.5 Sammendrag.....	129
7.0 Avslutning med forslag til tiltak.....	132
7.1 Hvordan coache?.....	134
7.2 Hvordan stimulere til mestring? .....	137
7.3 Hva kreves av systemet? .....	139
7.4 Konklusjoner .....	142
8.0 Litteratur.....	145
8.1 Internettkilder:.....	150
9.0 Vedlegg .....	151
9.1 Intervjuguide - ledere .....	151
9.2 Intervjuguide medarbeidere.....	152
9.3 Informasjonsside tendensundersøkelse .....	153
9.4 Oppfølgingsundersøkelse .....	154
9.5 Utdrag fra Sollid 2009.....	159

## 2.0 Ledelse og lederstil

Ledelse er et stort og komplekst felt. Organisasjoner endres raskt. Stadig flere organisasjoner merker endringspresset som mange kunnskapsintensive bedrifter allerede har følt på en stund. I den senere tid har mange ledelsesbøker beskrevet endringene som et paradigmeskifte: vi har gått fra å være et industrisamfunn, imot et postindustrielt kunnskapssamfunn. Dette innebærer at tertiærnæringen dominerer, store deler av arbeidsstyrken har høyere utdanning og fremveksten av ny teknologi er fremtredende. Disse tendensene var klare da Gjerde beskrev de i sin utgivelse fra 2002, lite tyder på at disse tendensene er i ferd med å svekkes i dagens samfunn.

Studier av ledelse er heller ikke noe nytt konsept. Helt tilbake til Aristotles tid finner man studier av dette feltet. Administrasjon dukket opp som begrep og metodikk rundt det tjuende århundre med fremveksten av nettopp det industrialiserte samfunn (Northouse 2007). *Management* kom inn som en metodikk for å redusere uorden og for å bedre effektiviteten i organisasjonen. Den primære funksjonen til administrering ble identifisert av Fayol (1916) til å være; planlegging, organisering, bemanning og kontrollering. Disse områdene gjelder i stor grad fortsatt for administreringsområdet i dag. I litteraturen er det mange ulike teoretiske vinklinger for å forklare ledelse og ledelsesprosessen (Antonakis, Cianciolo & Sternberg 2004, Bass 1998, Boleman & Deal 2004, Clegg 2008, Dierkes, Berthoin Antal, Child & Nonaka 2001, Easterby-Smith & Lyles 2003, Stogdill 1974). Deler av forskningen ser på ledelse som karaktertrekk eller som en oppførsel. Andre ser på ledelse i et informasjonsprosessperspektiv eller i et relasjonsperspektiv, hvor en ser på hvorvidt ledelse (*leadership*) og administrering (*management*) er samme sak eller forskjellig. Yukl og Van Fleet (1992), mener at ledelse (*leadership*) og administrering (*management*) går ut på det samme, og kan gå inn under fellesbegrepet *ledelse*. De (ibid.) ser på ledelse ut i fra et relasjonsstandpunkt og hvor lederoppgavene er situasjonsbetinget. Zalezink (1977) går lengst i å si at administrering og ledelse er forskjellig. Han mener at administrerere er reaktive og foretrekker å jobbe med folk for å løse problemer, men gjør det med liten involvering av følelser (Heiene 2009). ”En kan være leder uten å være administrator, og mange administratorer ville ikke vært i stand til å lede en gruppe sjuåringer til iskremdisken” (Gardner i Boleman & Deal 2004: 367) Ledelse er en forandringsorientert prosess der det å utarbeide visjoner, bygge nettverk og skape relasjoner står sentralt. Ledelse er relasjon, administrasjon er struktur.



Ledelse (*leadership*) er en mer interaktiv handling. Uten innflytelse eller påvirkning, eksisterer derfor ikke ledelse. Ledelse handler også om å ha fokus på mål. Lederen skal lede og dirigere individene i gruppen til å gjennomføre oppgaver. Ledelse trenger ikke nødvendigvis å føre til endring, men kan også være for å opprettholde *status quo* (Bass, 1990). En leder er en person som på denne måten engasjerer seg i ledelse, og de underordede som ledelsen er rettet mot blir kalt medarbeidere. Lederen og medarbeideren er begge involvert i ledelsesprosessen. De er gjensidig avhengig av hverandre; lederen trenger medarbeidere, og medarbeidere trenger en leder. Det er typisk lederen som tar initiativ til samarbeidsforholdet, skaper kommunikasjonslinkene og bærer ansvaret for å opprettholde forbindelsen (Northouse, 2007). Blake og Mouton (i Boleman & Deal 2004: 371) omtaler den ideelle lederen, som integrerer oppgaven og menneskene, samt frembringer høye prestasjoner.

Denne generelle fremstillingen av ledelse danner et grunnlag for begrepene jeg skal jobbe videre med i oppgaven. Den tradisjonelle lederen møter mange utfordringer i kunnskapssamfunnet. Samfunnsmessige endringer medfører andre krav til organisasjoner og medlemmene av disse organisasjonene, både ledere og medarbeidere (Fossestøl 2004). I teorien er de fleste enige om at den eldre kommando- og kontrollrollen mange ledere gjerne tok i industrisamfunnet ikke lenger er egnet i kunnskapssamfunnet, og spesielt lite egnet er den i kunnskapsintensive bedrifter. En kunnskapsintensiv bedrift er en bedrift der primæroppgavene er av intellektuell og analytisk karakter og oppgaveløsningen gjerne krever omfattende teoretisk utdanning og erfaring for å bli vellykket (Alvesson 2004). I disse organisasjonene utgjør mennesker med kunnskap og kompetanse de viktigste verdiskapende faktorene. Disse bedriftene skiller seg fra tradisjonelle industribedrifter ved at medarbeiderne *eier* egen kunnskap og dermed har stor makt over bedriften produksjonsmidler. I slike bedrifter er det spesielt aktuelt med ledere som vet å ta hensyn til sine medarbeidere. Hensynet alene er heller ikke nok, da disse medarbeiderne, kunnskapsarbeiderne, vil kreve stimulerende oppgaver, inkludering og autonomi for å nevne noe.

For å imøtekomme disse kravene trengs det ledere med en annen type kompetanse enn hva som tradisjonelt gjør at ledere blir ledere; ved at de er dyktige fagfolk og som konsekvens av sine faglige ferdigheter klatrer i bedriften. I tillegg til å være faglig eller resultatmessig orientert er man også nødt til å ha innsikt i den relasjonelle siden av lederskapet. Medarbeiderne har også et ansvar i forhold til å bygge tillit og gode relasjoner med sine overordnede, derfor er kommunikasjon og spesielt god dialog viktig i slike organisasjoner.

Dette fordrer transparente prosesser hvor man inkluderer alle berørte parter i organisasjonen og tilstreber å la alle være deltagende i disse prosessene. Ledere og medarbeidere i kunnskapsintensive organisasjoner har langt på vei muligheter til å samkjøre individuelle mål med bedriftens målsetninger, da de ansatte i slike bedrifter gjerne har personlige ambisjoner om ansvar og muligheter både når det angår oppgaveløsningen i organisasjonen og i tilknytning til privatlivet. Utfordringen er at dette er skjulte motiver som ikke gir noen opplagt effekt før de spesifikke ønskene og drømmene blir uttalt og behandlet på en god måte. Til dette trengs en spesiell form for ledelse.

Mange teoretikere har tro på å benytte seg av coaching i organisasjoner i varierende grad. Noen går så langt som å hevde at *lederen som coach* kan være løsningen på utfordringene ved det nevnte paradigmeskifte og håndteringen av utfordringer nye generasjoner med arbeidstakere bringer med seg (Kvalsund 2005). Jeg vil i denne besvarelsen argumentere for at dette ikke nødvendigvis er eneste løsning på utfordringene og benytter meg av en mer nyansert tilnærming til bruken av coaching, nemlig *coachende lederstil*. Grunnen til dette er at det i mine øyne er urealistisk for ledere å fremstå som coacher hele tiden, og ved coachende lederstil forbeholder man seg retten til å benytte også andre *lederstiler* som sjef, mentor, og veileder når situasjonene tilsier bruken av disse. En annen grunn er at den som blir coachet og coachen skal ha en nøytral maktbalanse i sin relasjon, med andre ord: coachen skal ikke sitte i maktposisjon i forhold til den som coaches. (Whitworth mfl 2007). Lederen som coach blir derfor en selvmotsigelse da alle organisasjoner eller arbeidsgrupper med et snev av hierarkisk struktur inneholder en maktfordeling i lederens favør. Det er derfor ikke et ideal at lederen skal være en coach, men ha kjennskap til coaching og virkemidlene fra denne profesjonen, for så å nytte disse i en coachende lederstil når situasjonen tilsier det. Grunnen til at jeg har valgt å fokusere på en coachende lederstil er fordi jeg mener gode relasjoner og egenrefleksjon kan bidra til økt grad av mestring på arbeidsplassen. Mestring er et ord som nyttes i mange ulike situasjoner, og jeg vil her støtte meg til Peter M. Senges (1990) forståelse av begrepet: "*Å mestre noe betyr at man har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter*" (Senge 1990:13), men han viser også til at det å mestre er noe mer, og bruker uttrykket om det å nærme seg livet på en kreativ måte, og at personlig mestring er grunnlaget som lærende organisasjoner kan bygge videre på.

Organisasjonen har en hensikt og et mål med sin eksistens. Derfor føler jeg at denne relasjonsorienterte tilnærmingen, må knyttes opp mot utgangspunktet: å prestere. Ikke bare som individer, men som organisasjon er hensikten med jobben å levere resultater og å prestere godt. Jeg har derfor sett på variabler som er viktige for organisasjonens evne til å prestere og individuelle drivere for prestere i lys av prestasjonsledelse ved Lawler (2008) og Kuvaas (2008). Som Senge (1990) hevder er behovet for organisasjonslæring stort. Dette får støtte av Dierkes, Berthion Antal, Child & Nonaka (2001) som hevder behovet for organisasjoners evne til å lære og skape, samt benytte ny kunnskap, bare vil øke i tiden fremover. Dette uavhengig av organisasjonsmodeller og ideologier som vil komme til å utvikle seg videre. De (ibid.) ser på læring som en kompetanse og kunnskap som en resurs, som organisasjoner i dagens og fremtidens samfunn vil være helt avhengige av. Ofte blir både organisasjoner og ledere sett på som ganske todimensjonale. Boleman og Deal (2003) mener evnen til å skifte rammer er sentralt når organisasjoner skal utvikles. Dette for å kunne se på organisasjonen med ulike perspektiver. De trekker frem den strukturelle fortolkningsrammen, human resourserammen, den politiske rammen og den symbolske rammen, alle med sine fortrinn og ulemper. På samme måte kan lederstiler settes opp mot hverandre, med sine sterke og svake sider.

## **2.1 Forskningsspørsmål**

På bakgrunn av det nevnte har jeg derfor valgt å studere ledelse i kunnskapsintensive bedrifter. Disse bedriftene interesserer meg spesielt da det som nevnt er samfunnsmessige tendenser som peker i retning av at disse bedrifts- og organisasjonsformene ser ut til å øke i antall. Den samme tendensen finner vi på individnivå, hvor en stadig større andel av befolkningen tar høyere utdanning. Arbeidsformene har opplevd og er i endring. Rapportert monotoni og repetitivt arbeid synes synkende, samtidig som arbeidsintensiteten øker i takt med høyere kvalitetskrav, mer ansvar, større arbeidsmengde og tidspress. Arbeidstakerne opplever likevel at de har fått mer innflytelse på det de gjør (Lahn 1999). På bakgrunn av dette har jeg valgt å fordype meg i følgende problemstilling:

*”Hva er coachende lederstil og hvordan kan coachende lederstil påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter?”*

## 2.2 Begrepsavklaringer

Avkoding: ”Mottakarens aktivitet i ei fullstendig kommunikasjonshandling, konvertering frå medium til motteken bodskap i samsvar med kode” (Rommetveit, 1972; 302).

Coach: En profesjonell samtalepartner. Som jeg vil presentere i teorikapittelet har ordet har mange betydninger, og opprinnelig en populær vogn. I denne sammenheng er coach en metafor på et menneske ”som frakter andre mennesker til et ønsket sted” (Gjerde 2003:10). Dette stede er altså ikke fysisk, men kognitivt.

Coachende lederstil: Omtales i litteraturen som utøvd ledelse med elementer av coaching (Berg 2006, Clegg 2008, Gjerde 2003, Kvalsund 2005, Whitworth mfl 2007).

”Coachende lederstil er et ledd i utøvelsen av situasjonsbetinget ledelse, hvor man ved hjelp av virkemidler fra coaching, setter forventninger, kontrollerer, motiverer, utfordrer og inspirerer medarbeidere mot realiseringen av organisasjonens målsetninger”(Min definisjon).

Coachi: Den som blir coachet. I den engelskspråklige litteraturen er klient (client) eller coachee, ofte nyttet i denne sammenheng. I norsk litteratur er utøver nyttet, ved siden av en adaptasjons av nevnte coachee, altså coachi. (Berg 2006, Gjerde 2003, Kvalsund 2005, Whitworth mfl 2007)

Coaching: ”Coaching er en avgrenset tilnærming der formålet er utvikling av mennesker på et faglig og personlig plan. Relasjonen foregår en til en (eller få) og består av likeverdige parter. Relasjonen er også frivillig. Det er coachens prosesskompetanse som står i fokus, og tilnærmingen til utfordringer er gjennom løsnings- og mulighetsfokus – ikke gjennom diagnose og råd. Det er nåtid og fremtid som har coach og utøvers oppmerksomhet” (Gjerde 2003: 17).

Med coaching menes i denne sammenheng samtalemetodikken og teknikkene som gjerne benyttes for å løse problemer, bedre prestasjoner og nå mål. ”Professional coaching is an ongoing professional relationship that helps people produce extraordinary results in their lives, careers, businesses, or organizations. Through the process of coaching, clients deepen

*their learning, improve their performance, and enhance their quality of life*” (Withworth 2007: 290).

Empowerment/ myndiggjøring: *”En prosess som øker individuell eller politisk makt slik at individet kan gjøre forordninger som bedrer deres livssituasjon”* (Wormnes & Manger 2005: 58).

Innkoding: *”Sendarens aktivitet i ei kommunikasjonshandling, konvertering frå intendert bodskap til medium i samsvar med kode”* (Rommetveit, 1972; 306).

Jobbautonomi: Med jobbautonomi menes *frihet i arbeidet*. Med autonome medarbeidere menes medarbeidere som i stor grad er selvgående. I samarbeid med leder, setter og jobber de mot med å nå egne utviklingsmål, med den begrunnelse at slike mål fremmer prestasjoner på både individ og organisasjonsnivå (Kuvaas 2008).

Knowledge-intensive firms/ Kunnskapsintensiv bedrift: *”Knowledge-intensive firms create value by solving their clients’ problems through the direct application of knowledge. Whereas knowledge plays a role in all firms, its role is distinctive in knowledge-intensive firms. Rather than being embodied in the process of a product, knowledge resides in experts and its application is real time based on clients’ needs”* (Sheehan 2005:54 i Clegg 2008:186).

En bedrift der primæroppgavene er av intellektuell og analytisk karakter. Disse oppgavene krever vanligvis omfattende teoretisk utdanning og erfaring for å bli vellykket gjennomført (Alvesson 2004). I disse bedriftene utgjør mennesker med kunnskap og kompetanse den viktigste verdiskapende faktor. Disse bedriftene skiller seg fra tradisjonelle industribedrifter ved at medarbeiderne ”eier” egen kunnskap og dermed produksjonsmidlene (Sollid mfl 2009).

Kode: *”inn- og avkoding: Samling reglar for konvertering frå bodskap til medium og vica versa”* (Rommetveit, 1972; 306).

Kommunikasjon: *”Gjera felles”* (Rommetveit, 1972; 307). *Kommunikasjonshandling:* *”Bodskapsstruktur: Samhandling karakterisert ved dei komplementære aktivitetane innkoding og avkoding under styring av intensjonane å gjera kjent og få vita”* (Rommetveit, 1972; 310).

Leadership: *"Leadership is the process of directing, controlling, motivating, and inspiring staff towards the realization of organizational goals"* (Clegg 2008 :130).

Management/ ledelsessystem: *"Management is the process of communicating, coordinating and accomplishing action in the pursuit of organizational objectives while managing relationship whit stakeholders, technologies and other artifacts, both within as well as between organizations"* (Clegg 2008 :8).

Management kan noe enklere beskrives som *systemet for ledelse* (Lawler 2008, Gjerde 2003) og blir i denne oppgaven omtalt som *ledelsessystemet* i organisasjonen.

Mestring: (Eng. coping eller mastery)

*"Mestring foreligger når man har følelsen av at det man gjør har konsekvenser som er ønskelige for oss... det er knyttet til individets tro på seg selv samt dets tro på at det kan mestre sine omgivelser"* (Jor 2003: 63).

*"Å mestre noe betyr at man har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter"* (Senge 1990:13), men han viser også til at det å mestre er noe mer, og bruker uttrykket om det å nærme seg livet på en kreativ måte.

Performance management/ Prestasjonsledelse: *"Performance management is a continuous process of identifying, measuring and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization"* (Aguinis & Pierce 2007: 139).

Samhandling: *"Handling som har som føresetnad vekselverknad eller komplementaritet to eller fleire personar imellom"* (Rommetveit, 1972; 310).

self-efficacy/ selveffektivitet: *"Preceived self-efficacy refers to beliefs in ones capabilities to organize and execute the courses of action requires to produce given attainments"* (Bandura 1997: 3).

Sosial realitet: *"Alt som i samhandling blir rekna som kjent og akseptert"* (Rommetveit, 1972; 310).

## 3.0 Teorikapittel

I denne delen av oppgaven vil jeg gå inn i teorien omkring coaching og ledelse. Ledelse er et stort og sammensatt felt, som jeg naturlig nok kun kan ta for meg utvalg av. Jeg vil gi et bilde av coaching og hva dette begrepet og metodene innebærer innledningsvis. Videre vil jeg se dette i sammenheng med ledelse og forsøke å beskrive en coachende lederstil ut i fra teorien. Jeg tar deretter på meg psykologiske briller og ser på individperspektivet i forbindelse med ledelse og coaching. Jeg ser siden på organisasjonsperspektivet ved hjelp av sosiologi og læringsperspektiver ved hjelp av pedagogikk. Dette for å synliggjøre noen likheter og forskjeller i de tre fagområdene.

Medarbeiderne og deres motivasjon og mestring er også sentralt i oppgaven. Dette avsnittet søker å belyse betydningen av mestring og motivasjon for den enkelte medarbeider, inkludert ledere, og belønningen av disse. Videre følger ledelsessystemet i organisasjonen. Jeg forsøker her å trekke frem eksempler på hva som kan være til hjelp når man skal jobbe mot effektiv ledelse og bedre prestasjoner i kunnskapsintensive organisasjoner, i den sammenheng trekker jeg inn prestasjonsledelse som et eksempel på en modell med økende popularitet. Til slutt vil jeg gi en oppsummering av hva jeg mener er de viktigste hovedtrekkene når man søker å få en kunnskapsintensiv organisasjon til å bedre sine prestasjoner, ved å ha fokus på medarbeidernes mestring og coachende lederstil.

Teorikapittelet er på denne måten delt opp i tre hovedtemaer: ledelse og coachende lederstil, medarbeideres mestring og organisasjonen, eller rettere sagt den delen av organisasjonen som utgjør systemet for ledelse, altså *management* (Clegg 2008), her også omtalt som ledelsessystem. Denne oppdelingen søker å belyse tre perspektiver av samme sak: ledelse og ledernes relasjon til medarbeiderne, medarbeidernes mestring og motivasjon og begrunnelser for dette, samt systemet som skal bidra til å forvalte dette. Dette for å kunne besvare problemstillingen:

*”Hva er coachende lederstil og hvordan kan coachende lederstil påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter?”*

### 3.1 Coaching som metode

Coaching har over lang tid vært et kjent idrettsbegrep, hvor coachen har ansvaret for både enkeltpersoners og lagets utvikling (Nordhaug 2002). Men ordet *coach* er opprinnelig avledet av den ungarske betegnelsen *kocsi szeker* som betyr ”vogn fra Kocs”. Vognen var utstyrt med et fjæringssystem som gjorde den behagelig å sitte i. Den ble derfor populær over store deler av Europa, hvor man også tok til seg varianter av bynavnet Kocs som beskrivelse for vognen. *Coach* har også blitt brukt som en hedersbetegnelse på privatlærere i engelske universiteter (Berg 2006). Likevel er coaching i dag best kjent fra idretten, i alle fall dersom man følger internasjonale sportsbegivenheter, og arbeidslivet hvor coaching i de senere år har fått innpass. I tillegg brukes livscoacher i private sammenhenger. Coaching i sistnevnte sammenheng vil ikke denne besvarelsen berøre i stor grad, da dette ikke har vesentlig relevans til problemstillingen, men metoder som brukes innen coaching kan man finne i alle de tre nevnte retningene av coaching. Livscoaching er en spesialisert retning innen coaching (Berg 2006, Kvalsund, 2005, Whitworth mfl 2007,) som tar sikte på å støtte personer i å nå personlige mål eller hjelpe individer gjennom vanskelige faser i livet.

Det er langt fra entydig hva coaching er og de mange definisjonene på coaching er gjerne fordelt i to hovedretninger: (1) coaching er *alt* en leder/konsulent gjør for å frigjøre potensial. (2) coaching er *én* bestemt måte å frigjøre potensial på. (Gjerde 2003: 5). Gjerde (2003) benytter seg av den andre hovedretningen som utgangspunkt for sin utgivelse og hevder videre at coaching står i relasjon til veiledning, terapi, supervisjon, konsultasjon og mentoring, men at coaching ikke er et samlebegrep for disse. Det vil kunne være overlapp mellom coaching og de nevnte områdene, men coaching skal stå som eget fagfelt, hevder hun (ibid.). Det er store likhetstrekk mellom de fleste coachingskoler og -bøker når det gjelder virkemidler og ferdigheter. Skillene ligger først og fremst på hvor vidt coaching favner og formålet med coachingen. Variasjoner finnes også i relasjonen mellom coach og coachi, forutsetninger for coachens kompetanse og coachens tilnærming til utfordringene de står overfor (ibid.).

Berg (2006: 15) definerer coaching slik: ”Gjennom en handlingsorientert dialog, utfordre og støtte et individ eller et team til å utvikle sin tenke-, være- og levemåte, samt sine gode følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål”. Berg henviser da



til at å utvikle tenkemåte, væremåte, følelser og læremåter vil gi resultater. I praksis er altså coaching i følge Berg (2006: 17) ”Å hjelpe individet, gjennom spørsmål, alternative løsninger og tilbakemeldinger, til å utvikle sitt talent og realisere sine mål, samt utvikle sin selvtillit, slik at det kan leve et godt liv.” I denne sammenhengen kan vi forstå liv som arbeidsliv. I denne besvarelsen vil derfor coachingbegrepet ligge nærmere *executive coaching* som er en spesialisert retning av coaching som er rettet mot ledere i arbeidslivet (ibid.). Derfor er følgende definisjon mer presis i forhold til denne oppgaven: ”Coaching kan defineres som en interaktiv prosess for å skape bedre resultater, gjennom systematisk og kontinuerlig tilbakemelding, og tett oppfølging mellom lederen og den som blir coachet. Coaching gir mulighet til å diskutere overordnede mål for bedriften slik at medarbeiderne blir i stand til å ta reelt ansvar for sine bidrag” (Sollie 1997 i Nordhaug 2002:288). Berg benytter en eklektisk tilnærming til coaching, ved å benytte seg av flere modeller og velger ut ”det beste” fra disse modellene, som tidvis er motstridende i følge Gjerde (2003). Han er likevel relativt konkret i sine anbefalinger og vil derfor bli benyttet i denne oppgaven. Sollie (1997) trekker frem viktige punkter i sin definisjon, men jeg velger å støtte meg til Gjerde (2003) og Whitworth (mfl 2007) sin anerkjente og omfattende avgrensning av hva coaching er:

*”Coaching er en avgrenset tilnærming der formålet er utvikling av mennesker på et faglig og personlig plan. Relasjonen foregår en til en (eller få) og består av likeverdige parter. Relasjonen er også frivillig. Det er coachens prosesskompetanse som står i fokus, og tilnærmingen til utfordringer er gjennom løsnings- og mulighetsfokus – ikke gjennom diagnose og råd. Det er nåtid og fremtid som har coach og utøvers oppmerksomhet.”* (Gjerde 2003: 17)

Det finnes mange ulike roller der intensjonen er å hjelpe individet til å lykkes. Slike roller kan være fasilitator, veileder, rådgiver, trener, mentor og sponsor og ofte brukes begrepene om hverandre. I likhet med Gjerde (2003) skiller Berg (2006) coaching fra disse. Han peker på at en fasilitator er en aktør som hjelper mennesker til å bli dyktigere til å kommunisere, behandle konflikter, redusere negativt stress, ta beslutninger og forhandle. ”To facilitate” betyr å gjøre (det) lettere. En veileder er gjerne en ekspert innenfor sitt felt som kan gi konkrete anbefalinger om hva en bør gjøre. En mentor er også en person som gir svar og råd. En sponsor hjelper først og fremst til med resurser, primært penger. I et arbeidsforhold preges vi også av hva som skjer i privatlivet. Noen forhold kan være svært følelsesbetonte og svært

viktige hendelser som skilsmisser, rusproblemer, barn med adferdsproblemer, midtlivskrise eller angst for pensjonsalderen. I slike tilfeller sprenges rammene for hva som er naturlig for en coach og da trengs en terapeut og ikke en coach. I teorien gir Berg (2006) en enda klarere avgrensning mellom terapi og coaching enn hva Gjerde (2003) viser til. I hennes fremstilling synes coaching å være en overlappende mellomting mellom terapi og veiledning. For å illustrere likheter og forskjeller mellom de ulike hjelperollene kan figur 1 og figur 2 under brukes.

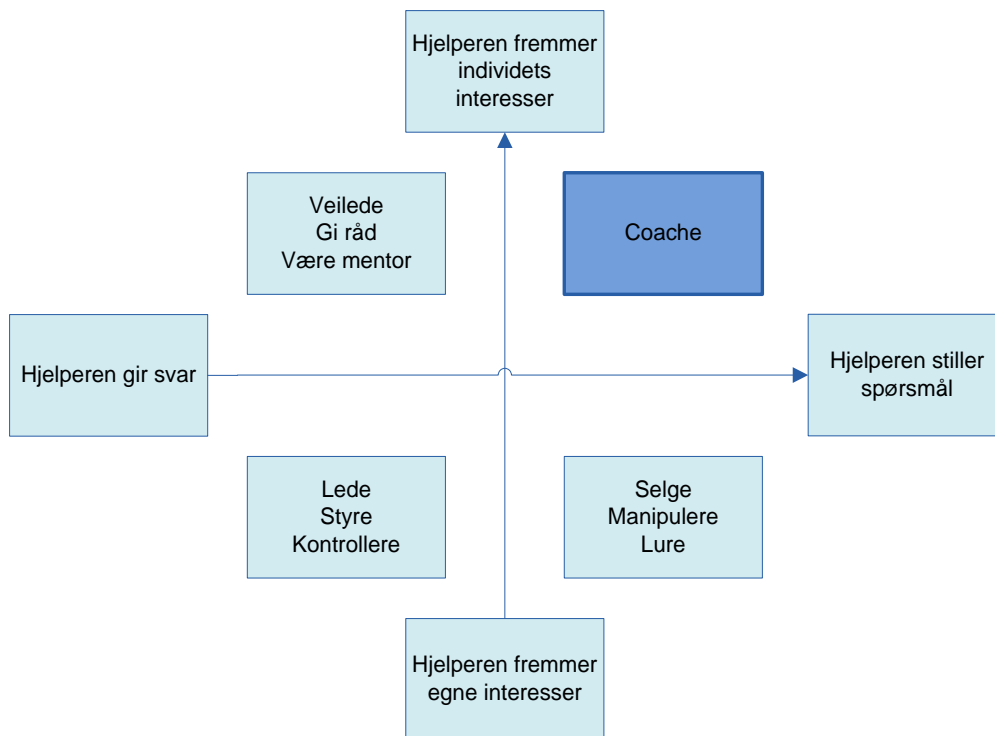


Fig. 1: Coaching (Berg 2006)

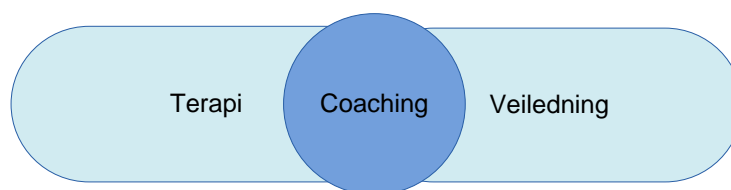


Fig. 2: Coaching (Gjerde 2003)

En av mine informanter presiserte at for å si noe om coaching, så kan et utgangspunkt være å si noe om hva coaching ikke er. Berg (2006) tar utgangspunkt i modellen over og beskriver videre hva coaching ikke er:

*Coaching er ikke å selge, manipulere eller lure.* I disse tilfellene er gjerne hjelperen opptatt av å fremme egne interesser. Individet blir involvert i prosessen, men utfallet er allerede gitt dersom ikke spillet gjennomskues. Mange selgere er dyktige til å stille spørsmål, men hensikten er å oppnå kjøp.

*Coaching er ikke å lede, styre eller kontrollere.* Ved styring er det hjelperen som har svarene og forsøker å påvirke individet til å realisere sine egne mål. Hjelperen har her en skjult agenda. Tradisjonelle ordre- og kontrollteorier i ledelse bygger på det å kunne influere.

*Coaching er ikke å veilede eller gi råd.* Rådgivning skiller seg fra coaching ved at den som hjelpes får svarene og gis gode råd. Hjelperen gjør derfor liten nytte av resursene som den som hjelpes har. Individet kan lett bli passivisert og kvie seg for å gjøre nytte av kunnskapen hjelperen formidler. Gir vi råd fratår vi individet mulighet for å finne egne løsninger som kanskje kunne vært enda bedre.

*Coaching er ikke å være snill og løse oppgaver* for andre selv om tiden er begrenset. Det kan derfor være fristende å si at en oppgave skal løses på en gitt måte. Det en coach oppfordres til å gjøre er å antyde ulike alternativer som individet kan velge blant og finne sin løsning på.

*Coaching er ikke terapi.* Terapi betyr å lege eller gjøre frisk. Coaching er ikke å hjelpe mennesker som har en medisinsk diagnose, men kun for mennesker som fungerer rimelig godt, men ønsker å forbedre seg.

*Coaching er også forskjellig fra mentoring.* Opprinnelig stammer ordet mentor fra Homers heltegedikt Odysseen hvor Odyssevs valgte sin gamle venn Mentor til å gi sønnen, Telemakos, opplæring til å bli et dugelig kongsemne. En mentor er altså en klok og eldre person som tjener som veiviser og lærer for en yngre person. Mentoren har svarene og gir råd, men en klok mentor vil ofte bruke coaching når dette er det beste. Kjentegn på en mentor i denne sammenhengen er at hen formidler sin visdom klart og entydig, har stor grad av empati og kjenner glede ved å bidra til en annen persons utvikling. Uten et element av coaching er det likevel en fare for at mentien ikke utvikler selvstendighet og blir avhengig av sin mentor.

Fundamentet til coaching som metode bygger på et positivt menneskesyn (Kvalsund 2005). Mer spesifikt på det lærende mennesket som har en drøm om realisere sine mål. Individet har frihet til å velge og et ansvar for å realisere det livet det ønsker å leve. I boken sin benytter Berg (2006) seg som sagt av eklektikk som fundament. Det å velge ut det beste fra flere metoder for å konstruere din egen metode i din situasjon. Hans metodikk omhandler utelukkende spesialiserte metoder innen coaching. Men som aktiv aktør i arbeidslivet og

spesielt ledelse kan eklektikk brukes om situasjonsavhengig ledelse hvor coaching bør inngå som en av flere ”stiler”, dette vil vi komme tilbake til i analysekapitlet av oppgaven. Gjerde (2003) understreker at coaching ikke er en metode for å reparere dysfunksjonelle medarbeidere, men en måte å hente ut det beste i hver enkelt på. Coaching skal etter hensikten frigjøre menneskers potensiale, ved å skape forståelse for iboende kunnskaper, sine verdier, motivasjon og mål. Coachen holder coachi ansvarlig for måloppnåelse og at man knytter mål til handling (ibid.). Berg (2006) antar også at handlingslogikk er viktig i forbindelse med coaching. Det å kunne prøve ut det du har tro på, og få positive mestringsopplevelser er viktig. Det er ikke tilstrekkelig å besitte kunnskap, kunnskapen må brukes for å oppnå resultater. Han understreker at det er *fem fundament* som kan hjelpe i jakten på god coaching:

*Drømmen: et godt liv.* Her finnes det vel like mange løsninger som det er mennesker på jorden, men flere undersøkelser (Danner, Snowdon & Friesen 2001, Seligmann 2002, Fredrickson 2003) viser at glade mennesker lever lengre og bedre enn individer som bekymrer seg. Denne forskningen viser oss at positive følelser som glede, optimisme, stolthet og lykke er verd å jobbe systematisk ved refleksjon og trening for å få frem. Positive egenskaper som fremheves er emosjonell intelligens, kreativitet, humor, altruisme, lojalitet, sjenerøsitet og selvinnsikt.

*Menneskesyn: det lærende mennesket.* I betydningen at mennesket har frihet til å velge. Individer kan tolke og retolke sin egen situasjon, formulere og reformulere mål, eksperimentere med gamle og nye virkemidler og overvinne barrierer og nå resultater, samt lære av prosessen. Berg(2006) fremhever også altruistisk egoisme hvor mennesket ønsker å hjelpe andre for å kunne hjelpe seg selv. Å hjelpe andre har en egenverdi på grunn av anerkjennelse og tilbakemeldinger.

*Læremetoder: andragogikk kontra pedagogikk.* Pedagogikk defineres som læren om oppdragelse og undervisning, mens andragogikk er enhver aktivitet som har som siktemål å føre til en endring voksne menneskers tenkemåte, væremåte og læremåte. Endringene er villet og frivillige. Forskjellen mellom voksne og barn medfører noen andre antagelser som et større erfaringsregister, tydeligere intensjoner med læringen, tidspunkt og relevans, involvering og indre motivasjon.

*Selvoppfyllende profetier: Handlingslogikk kontra kunnskapslogikk.* Selvoppfyllende profetier kan innebære at den sterke tro individet har på å mestre en oppgave og nå et resultat, kan bli så virkningsfullt at det er med på å bestemme resultatet. Dette fenomenet er også kjent som

”Pygmalion-effekten”, hvor en ubegrunnet forventning blir oppfylt (Wormnes & Manger 2005). Positiv mestringstro er altså svært viktig. Kunnskapslogikk viser til at kunnskap er tilstrekkelig og er inspirert av lovmessigheten i naturvitenskap, mens handlingslogikk presiserer at mennesket er i en kontinuerlig prosess og må finne sine svar på bakgrunn av refleksjon og handling. Vi må ha både kunnskap og ferdigheter.

*Systemet: Se utfordringer og muligheter i en helhet.* Her opereres det med fem nivåer av ledelse: ideologisk ledelse, strategisk ledelse, administrativ ledelse, teamledelse/operativ ledelse og selvledelse. Systemet er med på å forme og påvirke individet og for å gjøre endringer kan coaching bidra til å gjøre endringer på struktur, strategi og ideologi for å endre systemet eller organisasjonen.

Coaching som begrep har opplevd en økende popularitet over de siste årene (Sollid 2009, A-tekst) og på tross av at slike trender har en tendens til å forsvinne rimelig raskt (Røvik 2005) ser det ut til at coaching til en viss grad har fått fotfeste i næringslivet, og på mange måter blitt en sosial realitet. Om begrepet coaching plutselig skulle miste sin popularitet så påpeker metodene viktige tankesett og virkemidler som jeg tror kommer til å være relevante i forbindelse med kunnskapsledelse i lang tid fremover. Dette er spesielt aktuelt med tanke på at såkalte *generasjon Y* (født mellom 1976 og 1998) nå er på god vei inn i arbeidslivet. Disse individene skal være svært selvsikre og teamorienterte og mestrer ny teknologi på en god måte, men de er utfordrende å lede og bytter gjerne arbeidsgivere hvis fleksibilitet og anerkjennelse ikke oppleves som tilfredsstillende, i følge konsernsjef i Manpower Maalfrid Brath (Aftenposten 16.11.09). Blakar (2006) ser på subkulturer og viser til hvordan ulike grupper, for eksempel ungdomsmiljøer eller tekniske fagspråk, konstituerer sosiale fellesskap ved bruk av språket. Dette subspråket eller slang, kan da virke inkluderende og understrekende i forhold til å skape sosiale fellesskap, mens det ekskluderer andre. Nettopp ved å velge hvordan vi uttrykker oss språklig, implisitt eller eksplisitt, avgjør vi hvilken sosial realitet vi har som utgangspunkt.

På lik linje som andre subspråk, har også næringslivet sine særheter. Begrepsmessig flourerer det med trender og nye lånord som tillegges en spesiell betydning blant ulike aktører i samfunnet og næringslivet. Endringsledelse, målstyring, benchmarking, rasjonalisering og reengineering er eksempler på dette (Blakar 2006). Jeg opplever også ordet *coaching* som en del av dette, selv om det kanskje har blitt såpass innarbeidet at det tilnærmer seg en form for sosial realitet. I dag møter vi til stadighet coaching i aviser, på nett og på fjernsyn. I disse

møtene med begrepet er de tradisjonelt tilknyttet en av to hovedretninger (Whitworth mfl. 2007): personlig utvikling/ lifecoaching, eller endringer i organisasjoner som lederutvikling, bedriftsrådgivning og annen konsulentvirksomhet. Coaching er som tidligere nevnt et raskt voksende fagfelt, med eget subspår, som også inkluderer flere retninger. Whitworth (mfl. 2007) skiller seg ut ved å kalle sin modell for *co-active coaching*. Dette understreker at hun setter coach og coachi i en svært interaktiv relasjon. Andre eksempler er *transformasjonscoaching*, *prosesscoaching* og *ekspertcoaching*, som illustrerer et ulikt fokus mellom retningene (Gjerde 2003). Disse retningene har igjen sitt opphav i ulike coachingmetoder, herunder fem hovedmetoder: *eksistensiell coaching*, *humanistisk coaching*, *psykodynamisk coaching*, *kognitiv coaching* og *atferdscoaching/ behavioristisk coaching*. Alle med hver sin filosofiske og psykologiske forankring (Berg 2006, Kvalsund 2005). De ulike metodene har likevel mange likhetstrekk når det gjelder virkemidler og ferdigheter. Skillene ligger som sagt først og fremst på hvor vidt coaching favner og formålet med coachingen, samt i relasjonen mellom coach og coachi, forutsetninger for coachens kompetanse og coachens tilnærming til utfordringene de står overfor (Gjerde 2003). I praksis brukes gjerne elementer fra flere metoder i omfattende prosesser, hvilket Bergs (2006) prinsipp om eklektisk coaching illustrerer i tabellen under.

Metode	Eksistensiell Coaching	Humanistisk coaching	Psykodynamisk systemcoaching	Kognitiv coaching	Adferdscoaching (Behavioristisk coaching)
Sentrale elementer	Mening Frihet og valg Det gode liv	Følelser Utvikle potensial Selrealisering	Det ubevisste "Skyggesider" System og helhet	Tanker Tro Mentale kart	Atferd Mål Belønning/staff
Sentrale filosofer	Sokrates S. Kirkegaard F. W. Nietzsche	J.-J. Rousseau J.W.von Goethe A. Schopenhauer	J.W. van Goethe A. Schopenhauer F. W. Nietzsche	John Stuart Mill	(Ingen)
Sentrale psykologer o.l.	M.Heidegger Rollo May George Kelly	Abraham Maslow Carl Rogers	Sigmund Freud Carl Jung (Alfred Adler)	Albert Bandura Aron Beck Albert Ellis	John B. Watson Edward C. Tolman B. F. Skinner
Sentrale coacher o.l.	Thomas Leonard Laura Whitworth	John Whitmore Martin Seligman Csikszentmihalyi	Richard R. Kilburg	Timothy Gallwey Steven Palmer	F. F. Fournies M. Goldsmith

Eklektisk coaching: Velge det eller de alternativene som passer best og bruke dette/dem

### Fig. 3: Coachingmodeller

Prosessen kan likevel beskrives relativt enkelt. Når man søker å oppnå en endring i et system eller i individer deles gjerne coachingen opp i to hovedretninger; *resultatcoaching* og *emosjonell coaching*. Resultatcoachingen innebærer ytre faktorer som å sette mål, ta rette valg, gjennomføre oppgavene og realisere målene. Emosjonell coaching har til hensikt å virke på det indre, som selvfølelse, glede, mot og mening. Disse danner grunnlaget for former for coaching; *ferdighetscoaching*, *utviklingscoaching* og *resultatcoaching* (Berg 2006).

Ferdighetene inkluderer både indre og ytre adferd som positiv tenkning, selvtilit, selvfølelse, subjektiv mestringsstro, selvhevdelse, stresstoleranse, personlig effektivitet, aktiv lytting, evnen til å kunne stille gode spørsmål, samt det å kunne gi tilbakemeldinger. Berg (2006) påpeker at dette er tillærte egenskaper, det er derfor mulig å gjøre noe med dem. Det er imidlertid viktig å fokusere på en egenskap av gangen for å skape den ønskede endringen. Møtene foregår ansikt til ansikt, over telefon eller video, eller via e-post. Coachen forsøker hele tiden å finne gode metoder og teknikker for å hjelpe coachien med den ønskede forbedringen. Coachien vil kontinuerlig prøve ut sine ”nye” ferdigheter i jobbsituasjoner og hjemmesituasjoner og motta tilbakemeldinger av coach og medarbeidere.

Utviklingscoaching innebærer gjerne mer omfattende tiltak enn ferdighetscoaching. Dette kan være karrierecoaching eller livscoaching hvor man søker en bedre balanse i hverdagen. I denne sammenhengen er det mest naturlig å se utviklingscoaching i sammenheng med større endringsprosesser i team, avdelinger eller organisasjoner. Utviklingscoaching kan da benyttes for å gjøre organisasjonen mer fleksibel og lærende. Det vil da innebære kartlegging av medarbeidere og søke å gi de interessante og utfordrende oppgaver tilpasset deres kompetanse (Berg 2006, Whitworth mfl 2007).

Resultatcoaching er, som navnet antyder, en form for coaching der coachen søker å hjelpe coachien, avdelingen eller organisasjonen med å realisere konkrete mål, og bedre prestasjoner. Det kan for eksempel innebære å øke markedsandelen, redusere sykefraværet, øke kundetilfredshet, bedre jobbglede, redusere kostnader og øke overskuddet. Her vil coachien bli mål på resultatene han skaper, og det er resultatene som teller. Prosessen har vært vellykket dersom han oppfyller eller overgår de fastsatte målene (Berg 2006).

### 3.2 Coachende lederstil

En vesentlig del av oppgaven vil omhandle coachende lederstil. Det er derfor avgjørende å definere hva jeg legger i dette begrepet. I min forståelse av begrepet coachende lederstil vil jeg først presisere et skille mellom ”lederen som coach” og coachende lederstil. Berg (2006), Gjerde (2003), Kvalsund (2005) og Whitworth (mfl 2007) understreker alle viktigheten av at en coach ikke skal sitte i maktposisjon i forhold til coachien, således blir lederen som coach en selvmotsigelse. Coachende lederstil henviser derimot til teknikker og tankesett fra coaching som flettes inn i en ellers kontekstorientert kunnskapsledelse, eller situasjonsorientert ledelse. Dette kan derfor betraktes i relasjon til det mer internasjonale begrepet *leadership* (Clegg 2008). Begrepene leder og coach vil likevel i denne teoretiske delen av oppgaven tidvis gå over i hverandre fordi mye av litteraturen ikke presiserer dette skillet, og det er metodikken og virkemidlene som brukes som er det sentrale uavhengig om man er leder eller coach.

Det finnes ikke veldig mye litteratur omkring coachende ledestil i denne forstand. Forskningen på coaching er også tynn i forhold til andre fagtradisjoner. Kvalsund (2005) beskriver innledningsvis i sin utgivelse at denne er ”*et forsøk (...) på å oppdage, og kanskje noe ambisiøst, å skape teori om coachingfeltet*” (ibid: 9). Bøkene jeg har funnet beskriver riktignok dette med å coache ledere og medarbeidere til fremgang, eller suksess som enkelte i all beskjedenhet kaller det (Whitworth mfl 2007). Ledelsesfeltet er derimot enormt, og historisk sett har mange funnet ”oppskriften” på god ledelse. I mine litteratursøk finnes derfor flere referanser til at moderne kunnskapsledelse må inkludere sine medarbeidere på en god måte for å utnytte seg av den enkeltes potensiale (Argyris 2005, Bass 1990, Berg 2006, Bennis, Spreitzer & Cummings 2001, Brunstad 2009, Boleman & Deal 2004, Cherniss & Goleman 2001, Clegg 2008, Dierkes, Berthoin Antal, Child & Nonaka 2001, Easterby-Smith 2003, Hylland Eriksen 2003, Kleppe 2002, Kuvaas 2008, Nordhaug 2002, Røvik 2005, Skivik 2004, Velten 2008, Wade 2009, Whitworth 2007, Wormnes & Manger 2005). Dette står i kontrast til eldre ledelsesideologier som ordre- og kontroll-ledelse. Hvor de ansatte ikke skal dele informasjon, ikke være kreative og ikke prøve ut nye løsninger. Likevel er moderne ledelse fremdeles preget av ordre- og kontrolltenkningen (Bradford & Cohen 1997 i Berg 2006). Individet har både kunnskap og fantasi, men får ikke brukt sine resurser og talenter fullt ut (Gjerde 2003). Her kan coaching være et verdifullt virkemiddel da den skal



gjennomføre hele ledergjerningen og bidra til å frigjøre ambisjoner, utvikle mestringsevne og oppnå resultater. Forskjellene illustreres i tabellen under.

	<b>Ordre- og kontroll-ledelse</b>	<b>Coaching</b>
<i>Hovedmål:</i>	Organisasjoner skal vokse og tjene penger.	Hjelp mennesker til å bruke talent og Ressurser. Da kommer også resultatene.
<i>Menneskesyn:</i>	Det manipulerbare mennesket som lar seg styre ved bruk av belønning og straff.	Det lærende mennesket som har kunnskap og ferdigheter.
<i>Fokus:</i>	Diagnose og problemorientering.	Fremtids- og løsningsorientering.
<i>Strategi:</i>	Lederne har svaret og gir ordre. Medarbeiderne gjennomfører ordre.	Lederne stiller gode spørsmål. Medarbeiderne har svaret eller kan finne svaret.
<i>Løsning:</i>	Ta en avgjørelse.	Skape læreprosesser som fører til resultater.
<i>Belønning:</i>	Ytre belønninger: Penger, Status, Materielle goder, respekt mv.	Indre (naturlige) belønninger: mening, læring, opplevelse av mestring, samt ytre belønninger.

(Berg 2006: 73)

Berg (2006) viser til flere årsaker til å bruke coaching. En forutsetning er et positivt menneskesyn og anta at individet her gode intensjoner, men greier ikke alltid å realisere dem. Negativt selvsnakk hindrer individene i å lykkes og ledere som skulle utfordre og støtte til å oppleve mestring, misforstår rollene sine. Kort og godt: individet trenger gode hjelpere. Han mener coaching er velegnet til å jobbe med utfordringer som å bygge bro over "knowing-doing"-gapet som omhandler det å omsette kunnskap til handling med dialog som suksessfaktor (Fulmer og Goldsmith 2001). En god coach har kunnskaper og kompetanse innen teori og praksis på å forstå og bruke ferdigheter som lytting, tolkning og konfrontasjon, samt å vite mye om lærings- og handlingsdimensjonen i utøvelsen av hjelperollen (Kvalsund 2005). Coaching kan bidra med teknikker og treningsoppgaver som kan lette hverdagslivets utfordringer som tidsklemma, uklare mål og forventninger, manglende tilbakemelding, manglende ros og anerkjennelse, manglende samarbeid, hverdagsangst, uro og stress samt følelse av mindreverdighet. Videre hevder Berg (2006) at coaching kan tydeliggjøre paradokser og dilemmaer gjennom prosesser der coachien selv kan finne en løsning. En av informantene bekrefter dette og tydeliggjør tilstedeværelsen av dilemmaer i lederrollen.

*”Så coachende lederstil for meg er... hvis man klarer det da er man flink som leder og da klarer man å være klok i forhold til å håndtere de innebygde dilemmaene som lederskapet innebærer da. For det er liksom det eneste som er helt sikkert når du velger lederrollen, det er at du velger å stå i noen dilemmaer. Og de blir ikke borte, men samtidig er de ikke uløselige, men du må liksom ha en parathet da, til hvordan du håndterer dem og til hva som er dine svake og sterke sider mer sånn personlig da.” (C4)*

En allvitende og autoritær sjef får gjerne sine medarbeidere på defensiven ved at de lever i konstant redsel for å få sin dom, med tilhørende straff (Mobley 1999 i Berg 2006). En slik dømmende atmosfære vil gjøre at medarbeiderne skjuler sine feil og forsvare seg. De vil nødlig spørre om hjelp eller ta risiko av frykt for represalier. De vil derfor spille ”safe”, hvilket fører til lite utvikling og nytenkning (Wade 2009). Slike arbeidsplasser kjennetegnes gjerne av lav arbeidsmoral, høyt sykefravær og lite teamarbeid. Når lederen derimot evner å fungere som coach, får vi et klima som preges av gjensidig tillit og støtte. Å coache er det motsatte av å dømme. Coachen hjelper medarbeideren til å selv finne svarene ved å stille spørsmål. Det skal være lov å gjøre feil, for så å lære av dem, men medarbeideren bør ikke gjøre samme feil to ganger (ibid.). Dette er også et av hovedpoengene til Brunstad (2009). Kloke ledere skal vite å tilgi. Kreativitet og engasjement hemmes dersom medarbeiderne frykter represalier den gangen deres initiativ mislykkes. Han hevder videre at tilgivelsens kunst alltid må være en del av et helhetlig ledelsesprogram. Coachende lederstil innebærer derfor mindre grad av styring, og større grad av hjelp og støtte. En coachende leder kan hjelpe medarbeidere til å bli klar over hva de ønsker, og hvordan de kan minske gapet mellom nå-situasjonen og ønsket situasjon. Det samme gjelder forbedringer i organisasjonen. En utfordring er at mange ledere har blitt ledere i kraft av å være dyktige fagpersoner. Å være en dyktig leder krever derimot andre ferdigheter (Gjerde 2003). Det har likevel til alle tider vært ledere som har lagt stor vekt på å utvikle medarbeiderne sine for å nå organisasjonens mål (Daft 2006 i Berg 2006).

Det å utvikle medarbeidere for å nå organisasjonens mål er kjernen i en coachende lederstil. En coachende lederstil utvikles i en skrittvis prosess. Læringsprosessene foregår på tre nivåer: (1) *samspillet mellom coach og leder, der coachen utfordrer og støtter lederen,* (2) *samspillet mellom leder og medarbeider, der lederen benytter en mer coachende lederstil,* (3) *samspillet mellom medarbeider og kunde for å oppnå de avtalte resultatene. Etter å ha fått innsikt og trening i coaching vil altså lederen fungere som coach for sine nærmeste medarbeidere.*

*Medarbeideren vil etter hvert utvikle sine ferdigheter og ta disse med for å hjelpe/coache kundene sine på en bedre måte.* (Berg 2006: 75). I alle læreprosessene utvikles tenkemåte, væremåte, læremåte, samt følelser, for å oppnå resultater. Det er bred enighet om at toppidrettsutøvere trenger dyktige trenere for å kunne utvikle seg videre, han (ibid.) antar derfor at også ledere og medarbeidere trenger trenere eller coacher for å utvikle seg videre. Coachens rolle vil da være å stille sentrale spørsmål, gi personlig tilbakemelding, antyde ulike løsningsalternativer, oppfordre til handling, la ledere lære gjennom sine egne erfaringer og jobbe mot å utvikle et fremragende læringsmiljø. Gjerde (2003) understreker at coaching er et godt supplement til eksisterende ledelsesteori, men advarer samtidig mot å forkaste gammel teori når coachingen gjennomføres. Hun hevder videre at det ikke bør settes likhetstegn mellom coaching og ledelse, men at man ser på coaching som et ekstra verktøy i ledelsens verktøykasse.

*”Den leder som kun har en hammer til verktøy, har lett for å definere alle problemer som spiker som skal slås ned.”* Abraham Maslow i Gjerde (2003: 229)

Når nye teorier skal implementeres har de en tendens til å bli lansert som en universell modell som uten videre kan tas i bruk i en hvilken som helt bedrift. Dette er sjelden tilfelle. Det kreves forankring blant ledelse og ikke minst medarbeidere og en god tilpassning til organisasjonen og dens formål (Røvik 2005). Vi snakker altså om kulturelle endringer som vil ta tid å få realisert. Å innføre en coachingkultur i en organisasjon er altså ikke gjort over natten, men Berg (2006) skisserer en tilnærming uttrykt ved:  $A = f(P, G, K)$ . Hvor adferd(A) er en funksjon av personlighet(P), gruppe(G), og kontekst(K). Endringen innledes ved en-til-en-coaching hvor man hjelper enkeltindividet til å utvikle seg, men skal individet virkelig endre seg må også gruppen(G) og konteksten(K) endres. Derfor må både individet, gruppen og konteksten, eller organisasjonen, utfordres og støttes for å skape varig endring og realisere mål. Som individet kan ødelegge for seg selv ved negativt selvsnakk, kan organisasjoner ødelegge for seg selv ved bruk av uklare resultat og adferdskriterier, samt ledere med manglede selvinnsikt og som ikke forstår betydningen av å hjelpe andre til å lykkes. En coach kan støtte enkeltindivider til å ta ansvar for egen utvikling, retolker situasjonen, formulerer mål og prøver ut ”nye” virkemidler. Ved å støtte og utfordre team og avdelinger kan coachen også bidra til at det utvikles en coachende lederstil, og interne deltidscoacher, og etter hvert en coachingkultur.

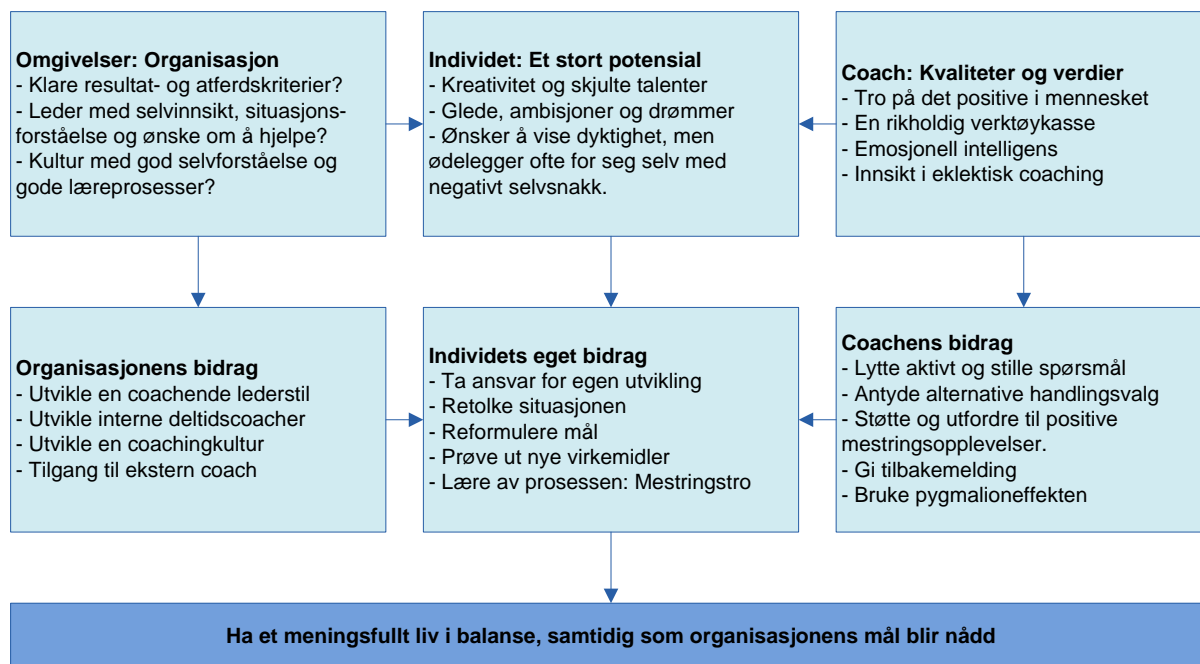


Fig.4: Organisasjon, individ og coaching

Berg (2006) har stor tro på bruken av deltidscoacher, som også skal jobbe vanlig i organisasjon og anslår at 2-5% av lederne og medarbeiderne i organisasjonen kan utvikle seg til å bli deltidscoacher. Videre kan man eventuelt spesialisere seg innefor teamcoaching, kollegacoaching, emosjonell coaching, selvcoaching, executive coaching, livscoaching og så videre. Skivik (2004) støtter oppunder bruken av kollega-coaching og viser til at gode coachingegenskaper i stor grad samsvarer med gode relasjonelle lederegenskaper.

Mellomledere over hele verden sier at foretakene deres ville blomstret hvis toppladelsen kunne vise "virkelig ledelse". Ledelse eksisterer bare i en relasjon og i fantasien og forestillingene til partene i relasjonen. (Boleman & Deal 2004: 366-367). Ledelse er komplekst og inneholder flere dimensjoner, hvor hver økning har medført en form for revolusjon i feltet. Den *endimensjonale ledelsen* ser på individet som en forlengelse av en maskin. Individet får klare og detaljerte beskrivelser av hva som skal gjøres, ledelsen tenker og bestemmer, individet utfører. *Todimensjonale* teorier tar også høyde for følelser og holdninger, individet blir nå betraktet som både medarbeider og menneske. Som leder må du da både være saksorientert og bestemme hva som skal gjøres og være relasjonsorientert. Du må ta høyde for kulturen som skapes blant medarbeiderne og gi støtte, ros og anerkjennelse. Den *tredje dimensjonen* bygger på den todimensjonale og tar i tillegg høyde for at man må tilpasse til situasjonen. Berg (2006) spekulerer på om coaching kan utvikle seg mot en fjerde

revolusjon. Han peker på flere grunner til dette: Kunnskapsledelse står sentralt, og lederen sitter ikke lenger på alle svarene. Medarbeiderne ledes til å lede seg selv. Medarbeiderne må ta initiativ til å sette egne mål og motivere seg selv. Det er ikke kun bedriftens mål som skal nås, medarbeiderne ønsker utvikling og søker å realisere et godt liv. Lederne kan få et nytt syn på seg selv og sin rolle og søke å coache eller hjelpe medarbeiderne til å utvikle kreativitet og sitt potensiale for å realisere egne og organisasjonens mål. I tillegg til at vedtatte sannheter i organisasjonslivet inspirert av naturvitenskapen svekkes med innsikten om at individer er forskjellige, og at den subjektive mestringsstroen kan lede til selvoppfyllende profetier kan overskygge universell lovmessighet.

Skivik (2004) mener at relasjonell ledelse, som han beskriver, best utvikles over tid. Denne utvikles gjennom refleksjon og forskning i egen praksis. Bruken av coaching er også her et sentralt virkemiddel i utviklingen av relasjonell kompetanse. Denne er heller ikke utviklet en gang for alle. Å utvikle sin relasjonelle kompetanse er et prosjekt som bør pågå så lenge man er leder. Coaching er en relativt ung profesjon og det er derfor ikke gjort veldig mye forskning på hvordan man blir en god coach, selv om det er mange meninger om det (Whitworth 2007). Det er derimot gjort undersøkelser på terapeuter som kanskje kan belyse hva som er nøkkelen til god coaching og med det coachende lederstil. Gode resultater kan oppnås uavhengig av teknikker, metoder, utdanning og erfaring. Det som synes å være den viktigste suksessfaktoren er de rent personlige egenskapene til terapeuten. Dette peker i retning av at en grunnleggende betingelse for å lykkes er tillit mellom partene (Berg 2006). Tillit og makt henger sammen (Sørhaug 1996). Tillit fordrer makt, mens maktmisbruk svekker tillit. Ofte blir makt fremstilt som noe man tar, mens tillit er noe man blir gitt (Skivik 2004). Et bevisst forhold til maktfordeling og gjensidig tillit er en forutsetning for en god relasjon i coachingsammenheng. Dette er derfor den første fasen i en generelle coachingmetode. Videre følger fase 2 som innebærer å sette diagnose, eller retttere sagt det å kunne forstå situasjonen. I fase 3 fastsetter man mål og velger målekriterier. Fase 4 er handling. Planlegge og gjennomføre handlingene for å tilnærme seg ønsket situasjon. I den siste fasen, fase 5, er oppfølgingen det sentrale, med evalueringer, tilbakemeldinger og belønninger (Berg 2006).

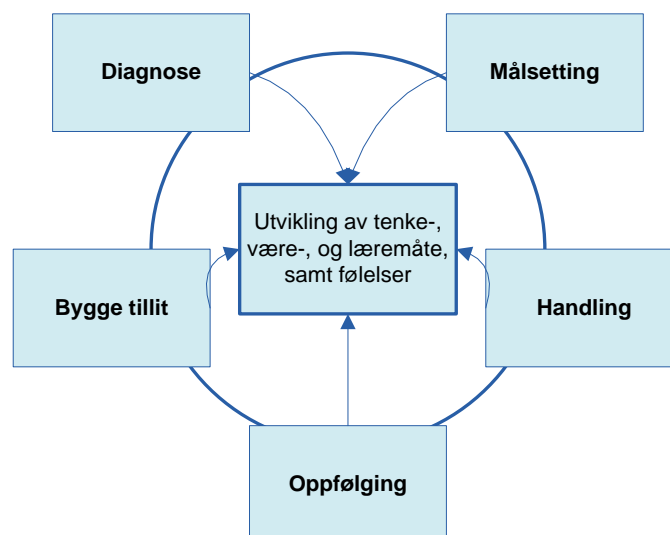


Fig. 5: Generell coachingmodell

I figuren er fasene avgrenset og vi gjør oss tilsynelatende ferdig med en fase av gangen, men i praksis vil fasene flyte over i hverandre. Eksempelvis bygges eller brytes tillit gjennom hele prosessen basert på våre handlinger. Det er derfor svært viktig å ha fokus på dette gjennom hele prosessen, selv om fasene overlapper. Det at man hopper litt fra fase til fase er heller ikke det sentrale, det sentrale er om kjernepunktene i hver enkelt fase blir berørt.

Når det gjelder det sentrale punktet om å bygge tillit mener Sørhaug (1996) at Kommunikasjonen må være ærlig, klar og konsistent. Man skal gi støtte og være tilgjengelig, lytte aktivt og vise respekt. Videre er det viktig å være rettferdig og gi anerkjennelse når det er fortjent. Man skal være ydmyk, men også styrke troverdigheten sin med bruk av kunnskaper og innsikt i mennesker. For å oppnå et godt samarbeid er det i tillegg er det viktig å ha innsikt i metodene som brukes og avklare roller, spilleregler og forventninger, samt praktiske forhold. Når man skal forsøke å forstå situasjonen er det viktig å kunne tolke tilbakemeldingene riktig og jobbe sammen mot å definere problemet. I denne fasen er 360 graders tilbakemelding svært nyttig. Individet som skal få tilbakemeldingen blir evaluert av overordnede ledere, sideordnede medarbeidere og medarbeidere for øvrig, i tillegg til av sentrale kunder. Her er det selvsagt muligheter for at det kan inneholde unøyaktigheter, men svarene vil likevel være verdifulle og kan danne et godt grunnlag for læringsprosesser. Det sentrale når det gjelder mål er at det er klare, entydige og realistiske. Det nytter ikke å endre alt på en gang. Videre skilles det mellom to typer målkriterier: *Adferdsmål* og *resultatmål*. Adferdkriterier kan for eksempel være i hvilken grad man benytter tilbakemeldinger og gir ris og ros, samarbeider eller løser

konflikter. Disse er gjerne delmål frem mot målet på sluttproduktet. Her brukes som regel resultatmål som overskudd, omsetning, jobbglede, turnover og sykefravær (Berg 2006).

Så skal planene settes ut i livet, og dette er den vanskeligste delen ved endringsprosesser (Easterby-Smith & Lyles 2003, Whitworth mfl 2007). Det er når handlingene iverksettes at man faktisk tar en risiko. Her må coachen utfordre til handling og samtidig trygge coachien på at vedkommende vil lykkes. Det er derfor viktig å ha gode prosesser på alternative muligheter slik at man kan ta et godt valg av endelig handlingsplan. Ha fokus på endringen som skal gjennomføres og trene bevist og målrettet mot ønsket adferd. Under hele prosessen benyttes spørsmål som virkemiddel for å frigjøre coachiens potensiale (Berg 2006, Gjerde 2003).

Etter gjennomføringen er det viktig å evaluere prosessen. Her ligger også svarene på hva som må endres ytterligere eller jobbes mer med. Prosjektets effektivitet kan evalueres på fire nivåer (Berg 2006); (1) *reaksjonsnivå*- hvor fornøyd er individet med coachingen. (2) *Læringsnivå*- hva har individet lært? Er det en endring i kunnskaper eller holdninger? (3) *Adferdsnivå*- i hvilken grad har man klart å oppnå en endring av adferd. Hva gjenstår? Opplever medarbeidere, kunder og ledere en adferdsendring. (4) *Resultatnivå*- i hvilken grad fungerer organisasjonen bedre med tanke på overordnede mål. Ved siden av evalueringen er tilbakemeldingene fra coachen helt sentrale og disse skal gis gjennom hele prosessen og ikke minst her i siste fase. Videre skal individet belønnes og som coach skal man strekke seg etter de indre belønningene som gleden av å lykkes og opplevelsen av mestring (Gjerde 2003, Kvalsund 2005). Ytre belønninger som penger, materielle goder, status og makt er det som regel begrensede mengde av og disse administreres av andre.

Denne generelle fremstillingen av coachingmetode bidrar først og fremst til en forståelse for hvordan coacher ser for seg at profesjonen kan påvirke tenkning i ledelsesfeltet. Ledelse blir sett på som et felt hvor virkningen av coaching kan få en positiv effekt, derfor har man også spesialiserte coachingretninger innenfor dette, da med betegnelsen *executive coaching*. Kvalsund (2005) mener coaching er sentralt i ledelse og at det skal være et fundament for virksomheten. Coaching er derfor alt en leder gjør for å oppnå fremragende resultater sammen med medarbeiderne sine, midt i en hverdag preget av endring, kompleksitet og konkurranse. Coaching er alt lederen gjør for å forbedre sin strategiske tenkning om den ønskede fremtiden i bedriften. Coaching er alt lederen gjør for å stimulere til læring hos individer og team for så å løse faglige problemer og bygge opp den organisasjonsmessige mestringsevnen og

dyktigheten som trengs for å lykkes. Coaching er alt man gjør for å skaffe seg selv og bedriften et overtak. Coaching er med andre ord å frigjøre ambisjoner, utvikle mestringsevne og oppnå ønskede resultater (Berg 2006). Dette er et syn på coaching som er omdiskutert og som møter motstand av både Gjerde (2003) og Whitworth (2007) som hevder at coaching er mer spesifikt enn som så. Coaching omhandler førs og fremst ferdigheter innen aktiv lytting, nysgjerrighet, handlings- og løsningsfokus og bruken av intuisjon.

Coaching og ledelse har det til felles at det i bunn og grunn handler om å få enkeltpersoner eller team til å optimalisere sin yteevne og nå mål (Whitworth mfl 2007). Det er resultatene som teller, og det innebærer et skifte fra å være svært opptatt av prosessen til å legge større vekt på sluttresultatet. Gode prosesser er også viktig, og coachens rolle er å tilrettelegge for dette. Er ikke resultatene tilfredsstillende må prosessene endres. Det er da viktig å kunne stille kritiske spørsmål til seg selv, kan jeg handle på en annen måte? Kan jeg tenke på en annen måte? Kan jeg endre selvoppfatning? Selvoppfatning refererer da til coachens tre typiske roller eller oppgaver (Berg 2006): *Arkitekt for kreativt samarbeid*, som innebærer å være organisasjonsarkitekt for å fremme strategier, kultur og struktur for å bedre kommunikasjon og samspill. Coachen hjelper da medarbeiderne med å legge forholdene til rette og klargjøre mål og resultater. *Dialogpartner for å kunne forholde seg til kompleksitet* er rolle som handler mye om målsetting og strukturering. Sammen med medarbeideren settes mål og forventninger, både personlig og faglig, for å frigjøre energi og ambisjoner. Coachen skal være en som stiller krav og er samtalepartner. Det å *utvikle ledere* trekkes også frem her. Coachen ser etter talentfulle medarbeidere, motiverer dem og spiller på deres følelser og hva de gløder for. Et viktig virkemiddel er igjen å gi rask, nøyaktig og direkte tilbakemelding på riktig tidspunkt for å skape erkjennelse og endring. Fokus i executive coaching er altså på resultatene og det å skape dyktige ledere. Virkemidlene som brukes er det å endre tenkemåte, handlemåte eller selvoppfatningen, eller rollene som nevnt over (ibid.).

Transformasjonscoaching er også en form for executive coaching, men den står litt i kontrast til executive coaching i forrige avsnitt. Her fokuseres det på selve endringsprosessen. Det blir da sentralt å få en faktabasert diagnostikk og en felles forståelse av situasjonen. Fullstendig objektivitet er neppe realistisk, men man skal tilstrebe å være så objektiv som mulig. Målene må være klare og man må ha en god forståelse av situasjonen, dette danner grunnlaget for en god transformasjon fra nå-situasjon til ønsket situasjon. Man fokuserer også på adferd som øker eller minsker sannsynligheten for å nå organisasjonens mål. Aktørene må være



ytelsesfokuseret og ha et personlig ansvar for resultatet. Det legges også vekt på relasjoner og følelser. Resultatet påvirkes av partenes evne og vilje til å jobbe effektivt sammen, dialog og toveiskommunikasjon er derfor sentralt. Man skal bruke hjertet og invitere til åpenhet, lytting, tolmodighet, fortrolighet og nærhet. Man bør være ydmyke og ha en personlig engasjement. *”Bare ved å bruke både hjernen og hjertet kan coach og coachi lykkes”* (Berg 2006: 163).

Velten (2008) bruker begrepet medarbeiderskap når han beskriver hvordan organisasjoner kan bedre sin effektivitet. Om coachende lederstil skriver han at ambisjonene er å få medarbeider på alle nivåer til å engasjere seg i virksomhetens mål og ta ansvar for egen utvikling. De skal ha endringsvilje og -evne samtidig som at de skal ta ansvar for å tilfredstille kundene og brukernes behov. Dette organisasjonsidealet er drevet av tanken på at medarbeiderne har et uutnyttet potensiale for å ta større ansvar og engasjere seg mer i jobben, og at dette drives frem av en mer humanistisk lederstil som skaper entusiasme, frigjør energi og utvikler sine medarbeidere. Det er idealet, men i realiteten møter dette ofte utfordringer dersom man tenker å frigjøre medarbeiderne fra ledelsen. Disse organisasjonene er ofte relativt flate og organisert i team. Vanlige problemer er i følge Velten (2008) at medarbeiderne ikke er gitt de nødvendige forutsetningene for å utvikle godt medarbeiderskap på grunn av liten bemanning og hyppige organisasjonsendringer. Han peker også på at det kan mangle modenhet i arbeidsgruppen som helhet, og forståelse for hva som driver medarbeiderne til å gjøre en god jobb. Han viser også til at det er et svært optimistisk å tro at det formelle lederskapet kan avskaffes og erstattes av et mer uformelt og personlig lederskap. Grunnen til dette er at mange medarbeider etterlyser styring. De trenger ledere som har oversikt og som har kunnskaper og ferdigheter som er relevante for medarbeiderne. Medarbeiderne ønsker også tydelige ledere som tar styring og korrigerer medarbeidere som gjør en dårlig jobb, mener han (ibid.). Det pekes også på en viktig årsak til at den relasjonelle ledelsen ikke virker etter intensjonen. Lederne er ofte fanget i administrative rutiner som gjør at tiden til å være tilstede der hvor arbeidet foregår blir liten. Dermed ser de ikke hvordan driften fungerer og får ikke tid til å drøfte løpende problematikk med medarbeiderne, hvilket ville bidratt til å bygge sterke personlige relasjoner basert på faglig innsikt og felles ansvar. En annen utfordring er at ledere og medarbeider ofte fokuserer på ulike typer problematikk, som budsjetter og strategi mot vaskelige kunder. Kontakten dem i mellom blir derfor mangelfull (ibid.).

Ledelsen har derfor en viktig rolle i utviklingen av medarbeiderskapet. Dette bunngrunnen i en forståelse av at lederskap og medarbeiderskap ikke er motpoler, men utfyller hverandre. Det

er ikke det administrative lederansvaret som gjør en til en god leder. Det krever en bevissthet om at det å lede mennesker er den viktigste delen av lederoppgaven (Velten 2008). Her er parallellene til coaching mange. Kontinuerlig forbedring er viktig siden adferdsendring og utarbeidelse av nye rutiner tar tid, da kan man heller ikke gjennomføre organisasjonsendringer hele tiden. Man søker også her å bygge opp medarbeidernes engasjement og motivasjon, det er medarbeidernes nye handlingsmønster som skaper fornyelse i praksis. Ledernes jobb i organisasjonen blir da å omsette medarbeidernes engasjement og idéer til konstruktive handlinger (Ibid.).

For at den jevnlige samtalen skal virke meningsfull for både leder og medarbeider, bør lederen ha noen grunnleggende egenskaper og ferdigheter. Disse vil også være viktige elementer i coachende lederstil. Kjennskap til bruk av virkemidler fra coaching for så å implementere disse i den situasjonsorienterte lederstilen er også nødvendig. Innsikten i coaching bidrar først og fremst til en alternativ tilnærming til styring av medarbeidere, og forståelsen for at hver enkelt medarbeider har personlige talenter som kan utnyttes ved å legge til rette for personlig utvikling (Whitworth 2007). Dette krever fokus på det Berg (2006) omtaler som ”verktøykassa” i coaching. Det er få konkrete modeller man uten videre kan implementeres i coaching, derfor fokuseres det på helt andre områder som betraktes som verktøy. Emosjonell intelligens (EQ) trekkes frem som et sentralt punkt i denne sammenhengen. Som omtalt tidligere viser undersøkelser av terapeuter at evnen til å skape tillit i relasjoner var den viktigste suksessfaktoren i behandlingen. Det er da nærliggende og tro at dette kan ha en sammenheng med EQ. Goleman gjennomførte en studie av nærmere 200 stillinger i jakten på hvilke lederferdigheter som førte til gode resultater; *Fagtekniske ferdigheter* (for eksempel regning og planlegging), *kognitive ferdigheter* (for eksempel analytisk tenkning) og *emosjonell intelligens* (for eksempel å forstå andres følelser). Resultatet var at emosjonell intelligens var dobbelt så viktig som de to andre ferdighetene på alle stillingsnivåer. I tillegg spiller emosjonell intelligens en stadig større rolle i det øverste stillingssjiktet (Cherniss & Goleman 2001). Berg (2006) presiserer at man bør stille seg kritisk til denne typen forskning, hvor feilkildene kan være mange, men resultatene er interessante og kanskje grunn god nok til å se nærmere på betydningen av emosjonell intelligens. Også Wormnes og Manger (2005) støtter opp om viktigheten av emosjonell intelligens og viser til begrepet *multippel intelligens*. Dette begrepet inneholder åtte former for intelligens; *lingvistisk* (språkling), *musikalsk*, *Spatial* (romoppfatning), *logisk-matematisk*, *kroppslig-kinetisk* (bevegelse), *interpersonlig* (forstå andre) og *intrapersonlig* (forstå seg selv).

Disse er ikke å betrakte som statiske, medfødte variabler, men evner man kan øve opp gjennom trening og erfaring.

Emosjonell intelligens er selvsagt ikke tiltrekkelig for å bli en god leder, man trenger både fagtekniske og kognitive ferdigheter også, men det er et kraftig signal om å, ikke utelukkende, fokusere på de to sistnevnte (Gjerde 2003). Goleman (1998 i Fineman, Easterby-Smith 2003) understreker også at emosjonell intelligens kan læres dersom man bruker nok tid og energi på det, selv om genene våre også spiller en viss rolle for emosjonell intelligens. Videre viser psykologiske studier at miljø er viktig for utviklingen av emosjonell intelligens og at den øker med alderen, når man har blitt mer moden (Berg 2006). Fineman (i Easterby-Smith 2003) diskuterer begrepet emosjonell intelligens og viser til at det er et uklart fenomen, og at det emosjonelle først og fremst kommer til uttrykk i relasjon med andre. Han understreker også at følelser spiller en vesentlig rolle i forhold til både individuell og organisasjonell læring. Skal man utvikle systemer for å endre adferd og med det øke den emosjonelle intelligensen må man være klar over at dette tar langt mer tid enn tradisjonell ferdighetsutvikling, og at det virkelig er godt med vilje til endring hos individet (Cherniss & Goleman 2001). Emosjonell kompetanseutvikling utvikles gjennom relasjonene på arbeidsplassen. ”Dersom organisasjonens toppledere deltar i sosial og emosjonell læring vil de lavere nivåene i organisasjonen adaptere dette. Dette kan bedre hvordan individer kan utvikle vilje og evne til å bygge prestasjonsfremmende relasjoner på jobben” (Cherniss & Goleman 2001:285). Wenneberg (2001 i Berg 2006) mener at om vi ønsker å utvikle vår emosjonelle intelligens kan vi ”klatre i EQ-stigen”, den består i fem trinn:

- Selvinnsikt
- Empati
- Ansvar
- Kommunikasjon
- Problem- og konflikthåndtering

	Definisjon	Kjennetegn
Selvinnstikt:	Evne til å gjenkjenne og forstå egne følelser, humørsvingninger og motivasjonsfaktorer. Evne til å forså hvordan egen adferd virker På andre	Selvillit. Realistisk vurdering av seg selv. Være klar over egne sterke og svake sider. Avvæpnende form for humor.
Selvbeherskelse:	Evne til å kontrollere eller korrigere forstyrrende impulser og humørsvingninger. Tilbøyelig for å utsette "dom". Tenke før man handler.	Integritet. Til å stole på. Kan tåle å leve med tvetydighet. Åpen for endringer. Kunne takle stress.
Selvmotivasjon:	Lidenskapelig opptatt av arbeidet. Arbeider ikke bare for penger og status. Hang til å for-mål. Energisk og utholdene.	Sterkt prestasjonsmotiv. Optimist, selv når man mislykkes. Kunne mobilisere egne resurser.
Empati:	Evne til å forså andres følelser. Dyktig til å behandle folk i henhold til deres følelses-messige reaksjoner.	Dyktig til å utvikle å bevare talentfulle medarbeidere. Tverrkulturell sensitivitet.
Sosiale ferdigheter:	Flink til å håndtere mellommenneskelige forhold og bygge nettverk. Evne til å finne felles interesser og utvikle forbindelseslinjer.	Dyktig til å lede endringsprosesser. God til å overtale andre. Dyktig til å utvikle og lede team. Relasjonsledelse.

(Goleman 1998 i Berg 2006)

Gode kommunikasjonsevner er det andre hovedverktøyet coachen må besitte. Coachens viktigste verktøy i er god kommunikasjon ved bruk av spørsmål, aktiv lytting, tilbakemelding og metaforer (Gjerde 2003). Om vi har felles metaforer eller kjenner hverandres metaforer blir det lettere å forstå hverandre og våre handlinger. Coach og coachi må jobbe sammen mot å skape god dialog, preget av åpenhet, tillit, trygghet, varme og gjensidig respekt. Jo bedre dialog, jo større er sannsynligheten for å lykkes. Hensikten er å hjelpe coachien til å retolke sin virkelighet, reformulere mål, overvinne barrierer, prøve ut nye handlinger, nå sine mål og hele tiden lære av prosessen. Coachen har ansvaret for å gjennomføre en god coachingprosess hvor man både støtter og utfordrer coachien. Dette fordrer god kommunikasjon og berg lister opp noen punkter som kan hjelpe lederen i riktig retning: å utvikle partnerskap mellom coach og coachi, god dialog, nysgjerrighet gjennom å stille spørsmål, aktiv lytting, bruke intuisjon for å forså mer, gi tilbakemelding og bruk av nevrologvistisk programmering (NLP)(ibid.). Alle disse punktene har til hensikt å øke coachens og coachiens forståelse av hverandre og hverandres ønsker. Rommetveit (1972) understreker at dersom senderen forsøker å sende et budskap med en subjektiv vinkling som mottageren ikke kjenner seg igjen i, vil dette kunne føre til brudd i kommunikasjonen. Det er mange muligheter for svikt på dette feltet. Grenness (1999: 125) identifiserer åtte forskjellige former for budskap: *Det avsender ønsker eller helst ville si, det avsender faktisk tør og derfor intenderer å si, det avsender faktisk sier, det*

*mottager faktisk hører, det mottager fortolker og tror å høre, det mottager mener å svare, det mottager faktisk sier og det avsender tror mottager sier.* Kommunikasjonstrening kan derfor inneholde å lære seg å skjelne mellom disse ulike formene for budskap og forsøke å redusere forskjellen mellom dem. Selv dette er problematisk da det kan være de små forskjellene her som skaper utvikling i dialogen, som igjen kan føre til at deltagerne ender opp med en annen forståelse enn den de startet med (Ibid).

Et godt forhold preget av likeverd, empati og åpenhet mellom coach og coachi er grunnlaget for god dialog hvor man lytter for å forstå og finne mening og enighet. Bruken av åpne spørsmål åpner for refleksjon og utvikling. Åpne spørsmål vil gi mye mer informasjon enn lukkede, typisk ja/ nei - spørsmål. En ferdighet coachen derfor bør trene på er evnen til å stille gode spørsmål og utvikle et godt repertoar av spørsmål, et *spørrebibliotek*. Videre er det viktig å spørre om tillatelse før man går inn i følsomme temaer. Hensikten er å avdekke coachiens synspunkter (Gjerde 2003). Nevrolingvistisk programmering søker å komme frem til generelle metoder for å forstå hvordan hjernen arbeider og har som grunntanke at vi ikke handler ut i fra virkeligheten slik den faktisk er, men slik vi tror den er. Vi må derfor forsøke å forstå hverandres subjektive virkelighet for å kommunisere mest mulig effektivt. En forståelse av kommunikasjon som innkodings- og avkodingsprosess hos sender og mottaker er i følge Rommetveit (1972) en forutsetning for samtale uten missforståelser. Siden vi er individer med ulik bakgrunn og ulik forståelse av omverdenen, inkludert ord, uttrykk og fenomener, er det å avklare betydninger ofte viet for lite plass. Coaching tilnærmer seg dette og søker å trygge og tydeliggjøre coachiens meninger og budskap, slik at de senere kan videreformidle sitt budskap med større hell.

Aktiv lytting innebærer at man lytter til det som sies uten å avbryte eller komme med forslag til løsninger. Det sentrale poenget er at coachen skal bidra til at coachien selv finner løsninger eller svarene på sine problemer. Først så coachen er helt sikker på at coachien har fortalt alt han ønsker å si, kan coachen gi tilbakemelding på hva han har hørt og observert (Gjerde 2003). I en coachingrelasjon skal det i følge Berg (2006) lyttes på et såkalt D-nivå hvor lyttingen er introvert og man hører på det som blir sagt, men fokuserer på meningen bak, det coachien egentlig prøver å si. Man lytter fokusert og observerer stemmeleie, kroppsspråk og måten ting blir sagt på, altså både verbal og ikke-verbal kommunikasjon observeres. I tillegg brukes intuisjon for å tolke signalene. Gjerde (2003) omtaler det samme som å lytte på nivå 3, eller det globale nivået.

Tilbakemeldinger er virkemiddelet man har til rådighet for å bevisstgjøre coachien på hans utvikling (Whitworth mfl 2007). Når tilbakemeldinger skal gis så er det noen forhold man bør ha tenkt igjennom: Det er viktig å tilpasse tilbakemeldingen til mottagerens tenkemåte etter beste evne og du bør anta at mottageren har hatt gode intensjoner, og ikke underprestert med vilje. Det er videre viktig å fokusere på konkrete handlinger og være beskrivende og ikke fordømmende. Ta også hensyn til tidspunktet tilbakemeldingen gis på. Det er ofte hensiktsmessig å ikke la det gå lang tid mellom handlingen og tilbakemeldingen. Rett negativ tilbakemelding kun mot adferd eller forhold som mottageren kan kontrollere og forsikre deg om at du blir forstått. Målet er hele tiden å skape felles forståelse og dialog, følelsen av verdighet, selvrespekt og kontroll skal opprettholdes, tilbakemeldingen bør derfor gis personlig i de trygge rammene av det gode forholdet mellom coach og coachi (Berg 2006). For å kartlegge og bedre kommunikasjon mellom mennesker og spesielt i tilbakemeldinger utarbeidet Joe Luft og Harry Ingram (Luft 1961 i Berg 2006) Johari-vinduet for å tydeliggjøre ulike sider av kommunikasjonen mellom mennesker. Det er da områdene som omtales som blind og ukjent som tilbakemeldinger først og fremst øker oppmerksomheten omkring. Det ukjente området inneholder gjerne ubevisste og fortrenkte følelser, samt impulser. Målet for effektiv kommunikasjon er å øke innholdet, eller størrelsen, på det åpne området.

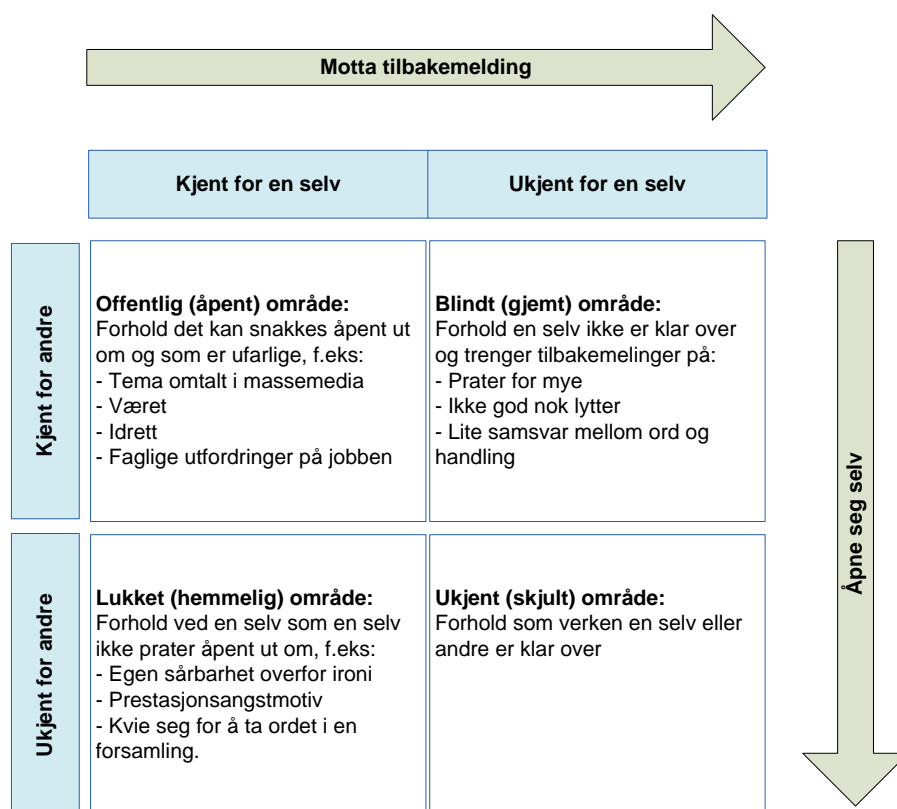


Fig. 6: Johari-vinduet

Berg (2006) omtaler superledelse som en form for ledelse hvor individet blir tatt på alvor. Individet skal i stor grad påvirke seg selv, sette mål og bestemme fremgangsmåte. Individene vil også rose og straffe seg selv. Medarbeiderne ledes altså til en viss grad å lede seg selv og dette passer godt inn i coaching. Det er likevel vesentlig å ha ledere som er deltagende og involverte for å skape engasjement og følge utviklingen i følge Velten (2008). En coachende lederstil søker også å lede eller istandsette medarbeiderne til å lede seg selv i stor grad. Selvledelse innebærer bruk av fem strategier.

<i>Kognitive strategier:</i>	Styre egne tanker og tenke konstruktivt.
<i>Adferdstrategier:</i>	Styre egen væremåte og bruke tiden fornuftig.
<i>Stimulistrategier:</i>	Legge omgivelsene til rette slik at det bidrar til å få konstruktive tanker og konstruktiv atferd.
<i>Naturlige belønninger:</i>	Bruke indre belønninger for å motivere seg selv.
<i>Subjektiv mestringstro:</i>	Opplive personlig mestring og utvikle egen selvtillit.

Ved å ta ansvar for egne tanker, følelser og handlinger kan individet lettere oppnå sine mål og leve det livet det ønsker. For å bli dyktig i ethvert fagfelt kreves det trening. Det samme gjelder selvledelse. Spesielt må en prøve ut det man har tro på for å få egne erfaringer og oppleve personlig mestring. Dette kan virke motiverende for å prøve ut enda flere tanker, for muligens å komme inn i en positiv og kontinuerlig lærerprosess (Berg 2006). Medarbeiderne ledes til å ta et ansvar for sin egen utvikling, med støtte fra lederen. Dette krever et godt samspill mellom leder og medarbeider og i stor grad deltagende medarbeidere med positive holdninger til arbeidsgiveren, kollegaene og selve arbeidet (Velten 2008). På dette området ser det meste ser ut til å handle om ledelse, organisasjon og menneskekunnskap, i følge Groth (2005)

Jeg har nå forsøkt å redegjøre for aspekter ved coachende lederstil. I dette arbeidet har jeg støttet meg til litteratur fra coaching, kunnskapsledelse, medarbeiderskap, organisasjonslæring og emosjonell ledelse. Ledelsesprofessor og psykolog Paul Moxnes bruker historien om polfareren og ekspedisjonslederen Sir Ernest Shackleton, som fikk samtlige mannskaper hjem i god behold etter et havari på sydpolkontinentet i 1915, i sin undervisning på BI. Shackleton trekkes frem som et eksempel og foregangsmann innenfor emosjonell ledelse, og leste og styrte sine folks følelser. Han var macho, tøff og målrettet, men tok også frem sine sosiale,

omsorgsfulle, moderlige egenskaper. Moxnes mener Shackletons ledelse bygger på klokskap, inkludert emosjonell intelligens, styrke, humor, raushet og medfølelse. Han lister videre opp noen suksesskriterier for ledere:

- Finn ut hvilken lederstil som passer for deg.
- Vær ydmyk
- Vis sårbarheten din
- Vis omsorg for medarbeiderne dine.
- Vit hvor du skal. Ha både dagens og det langsiktige måle foran deg.
- Uten spaning, ingen aning. Vit hvor konkurrentene befinner seg.
- Vit hvem du vil ha på laget. Mennesker først, så strategi.
- Vær alltid bekymret. Du skal dirre av angst, men være trygg nok til å tåle det. Den som ikke har positiv angst, har ikke ambisjoner.
- Markedsfør deg selv. Men hvis du tror du er verdensmester, går du på en smell.
- Den som leser følelser best, vinner.

(Myklemar/ Ukeavisen Ledelse)

### **3.3 Individperspektivet**

Parallellene til andre, eldre fagtradisjoner er mange. Som jeg nevnte innledningsvis i kapitlet vil jeg se på dette perspektivet i lys av psykologi. Coaching er en relativt ung fagtradisjon og den lener seg derfor tidvis tungt til andre teoretiske fagretninger (Kvalsund 2005). Jeg vil i det følgende gi et raskt innblikk i noe av det som utgjør den teoretiske bakgrunnen for coaching. Fra filosofien finner vi blant annet røtter til Sokrates og eksistensialismen ved Kierkegaard (Gjerde 2003), og til fenomenologi (Kvalsund 2005). LØFT – løsningsfokusert tilnærming (Langslet 2002) og idrettspsykologi trekkes også frem som inspirasjonskilde (Gjerde 2003). Den sterkeste forbindelsen finnes nok likevel til psykologi, og spesielt positiv psykologi (Berg 2006, Clegg 2008), samt kognitiv, humanistisk og rogeriansk terapi (Gjerde 2003). Dersom man spør en coach i dag om coaching er det samme som terapi, vil han i de fleste tilfeller raskt trekke frem mange skiller mellom disse fagtradisjonene. Og de er mange forskjeller, men det finnes også mange likheter. Disse omhandler først og fremst menneskesyn, metoder og fokus. Ulikhetene omhandler omfang på problemer coaching og terapi kan håndtere (ibid). Parallellene til filosofi og psykologi illustrerte jeg også i figur 3 tidligere i kapitlet.



I alle situasjoner hvor individer får makt over andre, eksempelvis i et leder-medarbeiderforhold, oppstår en maktasymmetri som kan friste til å nedvurdere den svake part og oppføre seg deretter. Dette viser også organisasjonspsykologiske undersøkelser av medarbeidere som gis økt lederansvar. De viser en endring i holdning i forhold til underordnede deres evne til å ta initiativ og motivere seg selv. Denne adferdsendringen kan virke som selvoppfyllende profetier i negativ forstand for medarbeiderne (Grenness 2004). Selvoppfatning er et komplekst system. Vi har oppfatninger om hvem vi er i sosiale interaksjoner, men også bilder av hvem vi kan være i fremtiden, disse kan være positive eller negative. Disse bildene spiller en vesentlig rolle i vår videre utvikling. Summen av hva et individ er og hva det kan bli, gir et grunnlag for vår selvaktelse, vår vurdering av oss selv. Suksess eller nederlag spiller også en stor rolle. Dersom man lykkes med utfordrende oppgaver, føler man seg mer kompetent, dersom man misslykkes, synker selvfølelsen. Mennesker med høy selvverdi er gjerne lykkeligere, mindre nevrotiske, mer resistente for å tåle nederlag og mindre utsatt for rusmisbruk. Positive erfaringer er derfor svært viktig for et menneskes selvfølelse. Andre menneskers vurderinger spiller også en rolle, ikke minst i barns utvikling, men mekanismene virker gjennom hele livet. Moderne personlighetsteori opererer med fem grunnleggende dimensjoner, The Big Five; *utadvendthet, attraktivitet, samvittighetsfullhet, emosjonell stabilitet og åpenhet*. Disse trekkene kan tolkes som resultat av andres vurderinger, så vel som et uttrykk for individets iboende egenskaper (Grenness 2004). Adferden som leder og tilbakemeldingene man gir er altså ikke uvesentlige. Føringer som coaching tilbyr har tydelige forankringer i psykologi og søker å ivareta disse dimensjonene.

Realisering av "livsprosjekt" er et annet område som coaching hevdes å kunne bidra på. Målene med dette kan være mer eller mindre bevisst og ambisiøst, men en formulering av dette kan være en aktuell måte å forandre adferd på (Berg 2006). Det kan også tenkes at formuleringen av ambisjoner hjelper i arbeidslivet og er hensiktsmessig å ha med når mål og forventninger skal settes. En person som har influert coaching i stor grad er Alfred Adler. Han hevder blant annet at for å endre adferd må man velge et nytt livsprosjekt. Dette har sammenheng med forståelsen av adferd som konsekvenser av beviste mål og planer. Videre fastholder Adler at vi kan bruke både positive og negative følelser som drivkraft til endring. Man kan kompensere for mindreverdighetsfølelse ved å velge en positiv livsstil, men mindreverdighetsfølelse kan også drive en mot å nå personlige og organisatoriske mål. Med kreativitet kan individer bestemme sin egen personlighet og skjebne (ibid).

I positiv psykologi finner likheter som at begge retninger søker å fremme positive følelser som glede, lykke og tilfredshet. Disse gode følelsene betaler seg i form av håp, mestringstro og styrke når man møter motstand. Man tror videre at et meningsfullt liv ikke kun er styrt av gener og flaks, men mye individuell mulighet i form av refleksjon og trening. Man har stor tro på individets muligheter til å styre dette selv. Man søker å finne en balanse mellom utfordringer og kompetanse som skal føre til ”flow”- tilstanden. Man deler også syn på ledere i form av at ledere skal fylle medarbeiderne med gode følelser og utfordre dem til å nå høye mål. En grunnforutsetning er også å finne i coaching; positiv psykologi er for mennesker som lever et godt liv, men likevel ønsker å utvikle seg positivt (Clegg 2008).

I humanistisk psykologi finner vi også paralleller til coaching. Rogers (1980 i Berg 2006) definerer tre faktorer som må være på plass for å fremme vekst og utvikling i alle relasjoner: (1) Det å kunne være seg selv. (2) Det gis aksept og omsorg- ubetinget positiv anerkjennelse. (3) Empatisk forståelse som innebærer sensitivitet og aktiv lytting. Lytting er et sentralt virkemiddel i endringsarbeid, på lik linje som tidligere omtalt i coaching. Gjerde (2003) trekker frem at det er viktig å ha fokus på individet og personlige valg: fri vilje, kreativitet og spontanitet, vektlegging av bevisst opplevelse og evnen til å se det helhetlige i menneskelig natur.

### **3.4 Organisasjonsperspektivet**

Whiteorth (mfl. 2007) mener coaching er en kommunikasjonsstil som organisk har vokst frem innenfor det menneskelige samfunn, det var altså ingens markedsføringsidé. Hun hevder det er forklaringen til hvordan coaching kan spres så raskt rundt om i verden. Sosiologien er derfor også viktig for utviklingen av coaching. Selv om coaching primært er en aktivitet som foregår en-til-en, utvides dette også til å angå hele organisasjoner. Flere og flere organisasjoner prøver å skape en coachingkultur. Folk liker seg på arbeidsplasser der de blir verdsatt. Bedrifter som tilbyr coaching vil bli mer attraktive hevder Greco (i Berg 2006). Jobben er en arena de fleste tilbringer mye tid på, og hvordan denne tiden oppleves spiller en vesentlig rolle for det enkelte individ og på organisasjonen som helhet. Sosial identitet er en faktor man derfor bør søke å ivareta. ”Vi”-aspektet av vårt selvilde og gruppen man identifiserer seg med bør være forbundet med positive assosiasjoner, alternativt søker man seg vekk i jakt på tilhørighet. Sosial sammenligning er en evaluering av egen verdi når det

gjelde evner og oppfatninger ved å sammenligne seg med andre. Dette preger også vår selvoppfatning (Grenness 2004). Et bevisst forhold til kultur, både med hensyn til individ og organisasjon, er vesentlig for organisasjonens klima og utviklingsevner.

Sosial identitet eksisterer til en viss forstand uavhengig av organisasjonen, men det er situasjoner det organisasjonen tenderer mot å bli altoppslukende og viser trekk av ekstremt fellesskap og stiller krav til troskap i alle livets aspekter. Når organisasjoner svarer på stadig raskere endringer blir selvtilfredshet og motvilje til endring sett på som manglende konkurranseevne. De ansatte skal derfor være fleksible, dynamiske og nyskapende. Således har organisasjoner blitt mer interesserte i mennesket som helhet; temperament, egenskaper, tilbøyeligheter, ferdigheter, kunnskaper og motivasjon blir relevante for organisasjonen. Organisasjonen interesserer seg for ideen om å åpne for emosjonell intelligens i større grad og psykometrisk testing av kandidater og kontorinnredningens estetikk. Videre har vi mange eksempler på hvordan medarbeideres e-post overvåkes for å forsikre seg om at de ikke bryter med firmaets politikk (Bauman & May 2004). Interessen for det hele mennesket i organisasjonen er derfor noe man skal være bevisst på, på godt og vondt. Drømmer og lengsler opptrer gjerne i spenningsfeltet mellom to behov som er vanskelig å tilfredstille både samtidig og hver for seg. Vi har behov for både tilhørighet og individualitet. Tanken på mål som angår både individet og organisasjonen virker derfor som et skritt i riktig retning, og da må man ha kjennskap til medarbeidernes personlige mål. Illustrert ved sitatet under:

*”Og det er nettopp for å tydeliggjøre enda mer, betydningen av at du har noen personlige målsetninger, som ikke nødvendigvis bare er organisasjonens mål og behov, men som er dine personlige mål. Vi er selvstendige kunnskapsmedarbeidere og det er utrolig viktig at folk har noen egne mål og meninger, tanker om hva slags kompetanse de ønsker å utvikle. Noe som er med på å binde din egen utvikling sammen, samtidig som du må være fleksibel og tilpassningsdyktig” (C2)*

Organisasjoner som konsept spesialiserer seg på å utføre oppgavene sine, det samme gjelder derfor organisasjonens medlemmer, som rekrutteres på grunnlag av sine ferdigheter og egenskaper som bidrar til å virkeliggjøre organisasjonens mål. Her spiller man ikke sin rolle isolert, men i forhold til alle de andre medlemmene. Koordinering og kommunikasjon er derfor av avgjørende betydning (Bauman & May 2004). I motsetning til et fellesskap er en

organisasjon noe man normalt engasjerer seg fullt ut i på deltid, det vil si i arbeidstiden, mens et felleskap gjerne krever enda mer hengivenhet. I en organisasjon er det forventninger om at man skal ha en viss distanse. Organisatoriske roller er tradisjonelt relativt stabile, slik at man kan identifisere hvilke forventninger som stilles siden rollene forblir de samme, mens rollenehaverne kommer og går. Folk melder seg inn og ut, ansettes og sparkes, men organisasjonen består, det er altså ikke medlemmene som hele personer som teller, men ferdighetene som trengs for å utføre jobben (Bauman & May 2004). På dette feltet ser vi en endring når det gjelder kunnskapsintensive bedrifter. Resursene både tenker og beveger seg, i tillegg eier de kompetansen sin i kraft av utdanning og erfaring. Individene tilegner seg egne metoder og kontaktnett som bedriften nyter godt av mens medlemmene tilhører organisasjonen, men mister gjerne dette fortrinnet med individet. Det er i denne typen organisasjonen personen som er vel så viktig som rollen, det gjør det til en utfordring å ivareta og utvikle individene og deres posisjon i organisasjonen (Nordhaug 2002).

Læring står sentralt i coaching og er et usedvanlig positivt ladet begrep og gir assosiasjoner til fornuft, utvikling, frihet og forandring for å nevne noen (Røvik 2005). Ideen appellerer til individet, men også organisasjonen via ledelsen. En lærende organisasjon er derfor et voksende ideal i mange organisasjoner og mange ledere har nok hørt om *den femte disiplin* og Peter M. Senge (1990). Ideologien bygger på at individet skal være reflekterende og kreativt og på den måten utvikle seg selv. Den lærende organisasjonen skal være lettere å tilpasse markedet med minsket motstand fra medarbeiderne, siden endringene er å betrakte som læringsprosesser. Dette skal gi positive assosiasjoner og en kollektiv innsats for å nå målet. Tallet *fem* ser ut til å ha en magisk betydning i organisasjonslitteraturen. Den femte organisasjonsstrukturen til Mintzberg(1993) tilnærmer seg disse idealene. Adhokratiet er beskrevet som en høyt organisk struktur som er den eneste av de fem hovedmodellene han beskriver som er i stand til å gjøre seg nytte av sofistikert innovasjon, hvor eksperter fra forskjellige disipliner danner velfungerende team. I disse organisasjonene er det lite formalisert adferd og i all hovedsak en horisontal struktur. Spesialistene er gruppert sammen, men deployeres som små enheter i form av markedstilpassede prosjektteam. Boleman og Deal (2003) omtaler ledelse i slike bedrifter og parallellt kan trekkes mellom coachende lederstil og *human resource rammen*, hvor ledere er katalysatorer og tilretteleggere som skal motivere og myndiggjøre de underordnede. Lederegenskapene er talent, lydhørhet og tjenestevillighet, ikke posisjon eller mulighet til bruk av tvangsmidler. Lederen blir en form for liaison som oppmuntrer til gjensidig tilpassning. Denne rollen er viktig i koordineringsarbeidet i og

mellom gruppene. For øvrig blir makten desentralisert til gruppeledere. Strukturen i denne type organisasjoner må ikke bli for rigid, da man er avhengig av å kunne utvikle seg og tilpasse seg de raskt endrede og komplekse situasjonene de skal jobbe i (Mintzberg 1993).

*”Adhokratiet er alt byråkratiet ikke er.(...)Siden det ikke skal masseprodusere, men finne kreative løsninger på unike oppgaver, har den få regler for hvordan arbeidet skal utføres. Den kan ha mange spesialister, men jobbene er likevel vagt definert og strukturen ganske flat. Det meste av arbeidet foregår i prosjekter. Ledelsen jobber tett med folkene, og det går med mye tid til intern kommunikasjon” (Groth 2005:57).*

Kunnskapsintensive organisasjoner skiller seg fra den klassiske byråkratiske, hierarkiske måten å tenke struktur på. Dette innbyr naturlig nok til både muligheter og utfordringer. Felles for disse modellene er at det fordrer kjennskap til individene som befinner seg i organisasjonen, og evnen til å nyttegjøre seg kunnskapen som finnes i bedriften. Dette stiller andre krav til ledere, medarbeidere og organisasjonen enn hva vi kjenner fra de mer klassiske strukturene. Mange ledere vet ikke engang hva deres spisskompetanse som leder er, og mange ledere kunne trenge en hjelper i form av coaching som kan stille de gode spørsmålene (Berg 2006). For medarbeiderne i en slik organisasjon er det viktig å ha en verdi og føle at man får brukt seg selv og kommet til. Det aller viktigste er kanskje å oppleve den sosiale tryggheten som ligger i det å prestere noe sammen med andre og å oppnå fremgang sammen med noen andre. (ibid.)

### **3.5 Læringsperspektivet**

Metoder for læring har lange tradisjoner og står sentralt i coachingteorien både som pedagogikk og andragogikk. Læring er et hovedområde for coaching da idealet er å generere utvikling og frigjøre potensial (Gjerde 2003). Berg (2006) beskriver tre metoder som de store filosofene og tenkerne brukte i oldtiden. Dette var *case-metoden*, som innebærer at gruppeleder forteller en historie. Deretter skal gruppen analysere fortellingen og se på mulige utfall eller løsninger. Denne metoden ble brukt av Confucius, Lao Tse og profetene i Det gamle testamentet. Ved *sokratisk dialog reiser* gruppelederen et moralsk spørsmål eller dilemma, hvorpå hele gruppen søker å finne en løsning. De greske filosofene, herunder

Sokrates brukte denne metoden. Konfrontasjonsmetoden bygger på en kontroversiell spissformulering gitt av gruppelederen for å fremtvinge reaksjoner fra gruppen. Gruppemedlemmene vil da forklare hva de mener som saken og forsvare sine synspunkter. Dette er en metode de romerske tenkerne gjerne benyttet. Alle disse representerer en aktiv form for læring. Aktørene er løsningsorienterte og det er gjerne liten avstand mellom diskusjon og handling. Alle disse tre tilnærmingene til tradisjonell læring kan nyttes i en coachende lederstil.

Betegnelsen pedagogikk defineres som "*læra om undervisning og oppdragelse*" (Escolas ordbok 1999: 171). I oldtiden var en pedagog en slave som fulgte barn til og fra skolen og hjalp til med hjemmearbeidet. Også i dag rettes pedagogikk i all hovedsak mot barn og unge, selv om mye har stor overføringsverdi til voksne. Andragogikk er en retning som søker seg utelukkende mot voksne og defineres som "enhver aktivitet som har som siktemål å føre til en endring av voksne menneskers tenkemåte, væremåte og læremåte" (Berg 2006: 49). Det er også sentralt at endringene er villet og frivillige. Andragogikk bygger på noe annerledes antagelser enn tradisjonell pedagogikk. Herunder stilles det større krav til intensjonen med læringen og bruken av egne erfaringer som kilder for læring. Voksne er gjerne mest mottagelige for læring når de opplever et behov for ny kunnskap. Dette stiller høyere krav til timingen for læringstidspunktet. Læringsmetodene bør bygge på kjente hendelser og oppleves som matnyttige. Motiveringen bør styres av indre motivasjonsfaktorer, som mening, kontroll, læring, selvanseelse og livskvalitet. I tillegg har voksne et større behov for å få bestemme. Erfaringsmessig er man i stand til å ta vare på sitt eget liv og har et stort psykologisk behov for å bli sett og få anerkjennelse (ibid.). Pedagogikk er primært en strategi for å undervise barn, lærerne har derfor eneansvaret for alt som har å gjøre med læreinnhold, læringsmetode, timing og evaluering. Eleven, den som skal lære, er underordnet læreren. Andragogikken har basis i andre antagelser, hvorav den viktigste trolig er at den voksne selv tar ansvar for sin egen læring. Det er derfor denne retningen man primært henviser til når man skal jobbe i en coachingrelasjon. Man skal likevel være klar over mulige barrierer ved å jobbe med voksne, profesjonelle mennesker. Argyris (2005) argumenterer for at velutdannede, mektige og engasjerte profesjonelle ledere ofte er vanskelige å lære nye kunster. De er ofte sterke på det han omtaler som *singel-loop* læring på grunn av sine er studier og erfaringer, men gjerne svake på *dobbel-loop* læring, hvor man ser tilbake på egne erfaringer for å trekke ut læring. Svært mange av disse individene er svært suksessrike i det de gjør, og erfarer sjelden nederlag, derfor når *singel-loop* læringen svikter, har de aldri lært å lære av å misslykkes.

Derfor blir de defansive, kritiske og har lett for å skyldre på andre enn seg selv når singel-loop læringen svikter *"in short, ther ability to learn shuts down precisely at the moment they need it the most"* (Argyris 2005 :127). Det er denne typen refleksiv læring som er svært viktig i coaching.

Imsens (2003) beskrivelse av pedagogikk og undervisning viser likevel tydelige paralleller til andragogikk og coaching uavhengig av om man jobber med barn eller voksne. Kokebokoppskriftene på hvordan barn kan fylles med kunnskap er for lengst en utgått teori (Säljö 2008). En modell for generelle undervisningsprinsipper inneholder motivering, aktivisering, konkretisering, individualisering og samarbeid. Man skal også tenke på konteksten læringen foregår i og hvordan virkemidler man tar i bruk. Læreren, lederen eller foredragsholderen setter sammen lærestoffet og forsøker å skape et naturlig fokus på det sentrale materialet for å gjøre stoffet mer gripbart for mottagerne. Det sosiale klimaet er betydningsfullt og berører autoritetsforholdene i undervisningen, demokratiske miljø og deltagende mottagere foretrekkes av mange. Undervisningen må tilpasses mottagernes evner, for at man skal klare å generere læring og mestring. Sekvensen og progresjonen i stoffet må ha en naturlig oppbygning, slik at man opplever at det er en "rød tråd" og ikke ender opp med å mangle "brikker i puslespillet". Videre skal undervisningen og læringen evalueres. Et grunnleggende pedagogisk prinsipp er at de fleste klarer noe som kan være et fundament for videre læring, og at de aller fleste har interesser og preferanser for noe vesentlig som kan virke som fundament for utviklingen (Befring & Tangen 2004).

Lærings situasjonen som voksen har sjelden samme rammer som det vi kjenner fra skolebenken. Ved siden av kurs og konferanser er rådgivning, konsultasjoner og veiledning mer kjente situasjoner. Felles for disse rollene er at de har kunnskaper som ikke mottagerne har. Man har da et håp om at de skal gi de riktige svarene. Rådgivning brukes om mange ulike situasjoner, men felles for de er at hensikten er å sette de som søker hjelp i bedre stand til hjelpe seg selv, ikke bare i den aktuelle saken de står oppe i, men også andre lignende situasjoner. Dette kan forstås i relasjon til individer, men også grupper og organisasjoner som innebærer arbeid på systemnivå. I Johannessen (mfl. 2002) beskrives en skjematisk fremstilling av ulike typer rådgivning skalert etter hvilken grad de retter seg mot personlige eller saklige problemstillinger. Mellom motpolene "terapi" og "undervisning" finner vi rådgivning, konsultasjon, veiledning, systemrettet rådgivning og innovasjon. Som eksempler på de ulike kategoriene omtales terapi som klinisk behandling hos psykolog, rådgivning kan

brukes om pedagogisk-psykologisk rådgivning, konsultasjon er et forhold mellom en konsulent og en rådsøker og omhandler gjerne yrkesrelaterte utfordringer, veiledning sidestilles med supervisjon og i slike forhold har den som veiledes som regel plikt til å ta i mot, systemrettet rådgivning og innovasjon retter seg mer mot organisasjoners systemutvikling og innovasjon, undervisning blir her brukt som formidling av kunnskap. De lærde vil vel strides om plasseringen av coaching avhengig av type coaching og situasjonen den foregår i. Coaching er ikke å fortelle mennesker hva de skal gjøre. Coaching er å gi mennesker en sjanse til å forstå hva de faktisk gjør i forhold til det de ønsker å gjøre. Med et klart bilde av hva vi ønsker å oppnå, vil vi kunne korrigere oss selv underveis og drive kontinuerlig læring. En coach jobber sammen med den som skal lære for å hjelpe vedkommende til å nå mål, løse problemer, lære og utvikle seg. Tilbakemeldinger er det sentrale virkemiddelet for å oppnå dette. Coaching som læremåte fokuserer på å retolke sin egen situasjon, reformulere mål, prøve ut det man har tro på, og hele tiden lære av prosessen. (Berg 2006).

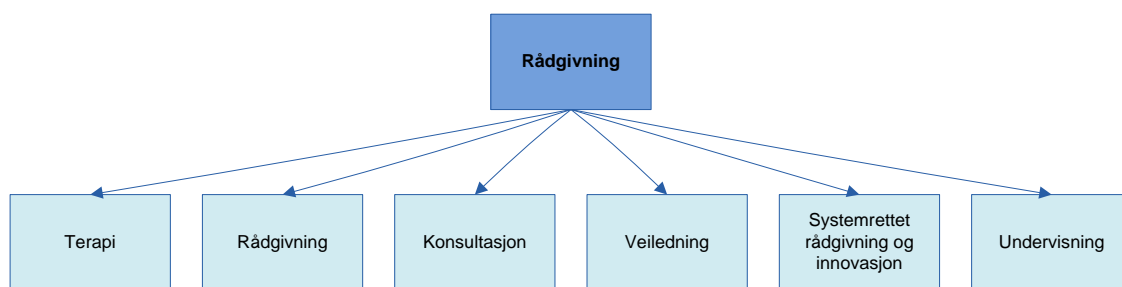


Fig. 7: Rådgivning

### 3.6 Mestring og motivasjon

Sentralt i rollen som coach og mentor ligger evnen til å motivere og inspirere mennesker. Uansett lederstil og kontekst vi denne egenskapen verdsettes av teorien på feltet (Clegg 2008). Coachende lederstil bør derfor ikke være noe unntak. Motivasjonen ligger i bunn ved gjennomføringen av enhver oppgave. Dette inkluderer lysten til å prøve seg, behovet for å få utfordringer, spenningen ved å konkurrere, gleden ved å lykkes og opplevelsen av mestring (Berg 2006). Mestring kan i utgangspunktet også defineres som: *"det å få til noe, det å lykkes"* (Bø og Helle, 2003: 159). Dette er i samsvar med Senges (1990) forståelse av begrepet: *"Å mestre noe betyr at man har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter"*



(Senge 1990:13), men han viser også til at det å mestre er noe mer, og bruker uttrykket om det å nærme seg livet på en kreativ måte. Jor (2003) skriver at når målene er gode og utfordrende stimulerer dette til effektivitet og man føler mestring. *”Mestring foreligger når man har følelsen av at det man gjør har konsekvenser som er ønskelige for oss... det er knyttet til individets tro på seg selv samt dets tro på at det kan mestre sine omgivelser.”* (Jor 2003: 63). Videre viser det seg at de som tror de kan mestre noe, også bedre mestrer det de prøver på. Mestring kan også omhandle det å beherske krav som samfunnets og arbeidsplassen stiller, og ha de kunnskapene som trengs i ulike faser av livet. Man skal kunne være til nytte og ha evnen til å påta seg ulike former for ansvar. Samtidig skal man ha kontroll over eget liv, kunne vise empati, å møte og mestre motgang. Det ikke alltid mestring og motivasjon får stor plassen i dagens travle arbeidsliv, men som avsnittene om coaching over illustrerer, er dette svært viktig for å utvikle dyktige og autonome medarbeidere.

*”Coachen er en hjelper som skal utfordre og støtte coachien til å nå høye mål, både faglig og personlig. Et sentralt virkemiddel er å bidra til at coachien får gode mestringsopplevelser.”* (Berg 2006: 17)

Å utfordre coachien innebærer å be han strekke seg utover de begrensningene han har satt for seg selv. Målene skal derfor være ambisiøse, men det er ofte er fordel at også coachien opplever de som realistiske. En utfordring for coachen er å gi coachien mestringstro og resultattro, med andre ord fremtidstro. Coachien får en sterk følelse av at han skal lykkes med oppgaver og dette øker sannsynligheten for nettopp dette. Man oppfordrer til selvransakelse for å tydeliggjøre hindringer, både bevisste og ubevisste, og effekten av disse (Berg 2006). Forutsetninger for mestring vil blant annet avhenge av personlighet, forhold til andre mennesker og flere faktorer fra fortid og nåtid (Eide & Eide 1996). Tankene våre virker inn på følelsene, og naturlig nok vil følelsene virke inn på tankene. Tanker, følelser og det sosiale har betydning for blant annet helse, læring og prestasjoner (Wormnes & Manger 2005). *”Det er en nær sammenheng mellom følelser og mestring. Det er også en nær sammenheng mellom vurdering av den situasjonen man er oppe i, og de følelsesmessige reaksjonene”* (Eide & Eide 1996: 110).

Forventningene knyttet til mestring handler om den enkeltes subjektive tro på egne evner når det gjelder å organisere, og realisere ulike handlinger som kreves for å oppnå bestemte mål. Når man har tro på egen kapasitet og evner for bestemte oppgaver, vil det få følger for innsats,

utholdenhet og effektivitet, og til slutt resultatet. Når man snakker om faglig mestring, kan det vise til hvordan en elev, student eller medarbeider kan lykkes i en bestemt oppgave på et bestemt nivå. Det sies at hvis man har troen på egen mestring i forhold til det faglige, er sjansen for å utvikle en god faglig selvtillit større enn om man har lave forventninger til faglig mestring (Skaalvik og Skaalvik 1996, Bandura 1997). Mestring oppøves fra ung alder ved å prøve seg gjennom konkurranse, i forhold til seg selv og andre. Man får mangfoldige erfaringene og blir influert av hendelser, sosial aksept og kultur. Utviklingen fortsetter i voksen alder og blir stadig viktigere i arbeidslivet, hvor behovet for mestring, individuelt og i grupper øker. (Wormnes & Manger 2005)

Høy motivasjon er en forutsetning for god prestasjon som selvsagt er ønsket i alle virksomheter. Kunnskapsledelse er spesielt bevist på dette (Nordhaug 2005). En annen modell for ledelse som er veldig bevist på motivasjon er prestasjonsledelse, som vi skal se nærmere på i senere avsnitt. Dette innebærer at det må eksistere systemer som skaper enighet om hva som må gjøres og at det knyttes verdsatt belønning til prestasjon. I denne sammenhengen blir det da naturlig å se prestasjonsledelse i sammenheng med coaching og virkemidlene som brukes der. Også belønninger basert på prestasjon kan motivere medarbeidere til å prestere utmerket. Det er imidlertid viktig å merke seg at feil type belønning kan virke mot sin hensikt (Lawler, 2008). Ideelt sett skal belønning bidra til å skape både indre og ytre motivasjon. Litteraturen opererer med et teoretisk skille innen indre og ytre motivasjon. Men skillet er ikke entydig. Ros og klemmer fra foreldre kan øke motivasjonen for å lese og applaus fra publikum kan bidra til at musikkskoleeleven fortsetter å spille. Spørsmålet er hva som styrer adferd, og motivasjonsforskere er i dag mer opptatt av målorienteringen hos den lærende. Dweck (1986) identifiserer to ulike motivasjonelle disposisjoner: mestringsorientering, hvor målet er å øke kompetansen, eller prestasjonsorientering, hvor målet er å gjøre det godt og dermed oppnå en positiv vurdering av ens kompetanse (Wormnes & Manger 2005).

Wormnes og Manger (2005) hevder at mestringsorienterte personer tenker annerledes enn prestasjonsorienterte personer om oppgaver de står overfor. Mestringsorientering blir også brukt om en betegnelse av adferd som er motsatt av *lært hjelpeløshet*. En mestringsorientert person vil tenke "*hva vil jeg lære?*", mens en prestasjonsorientert person kan tenke mer i retning av "*kan jeg klare det like godt som andre?*". Det hevdes derfor at mestringsorienterte personer ikke lar seg skremme av feil de gjør i arbeidet, men ser på dem som nyttig informasjon for videre utvikling. Uavhengig av hva som driver personene er det i flere studier

påvist en sammenheng mellom selvoppfatning og prestasjoner. Selvoppfatningen er bygd opp gjennom autentiske mestringsopplevelser, mestringsopplevelser som er knyttet direkte til faget eller aktiviteten man ønsker å styre. Litteraturen bærer for øvrig preg av ”*høna eller egget*”-problematikk om hvorvidt det er selvoppfatningen som styrer prestasjoner, eller om det er prestasjoner som styrer selvoppfatningen.

”*Å mestre er vel egentlig å prestere.*” (A1)

For å fremme både mestring og prestasjoner er det sentralt å stimulere medarbeidernes tro på seg selv (Befring & Tangen 2004). Dette kan gjøres gjennom å gi rom for selvbestemmelse. Medarbeiderne vil da føle seg styrket og myndiggjort, oppleve seg sterkere, tryggere og mer selvstendige. Denne økte troen på seg selv vil bedre sjansene for å nå ønskede og prioriterte mål. I myndiggjøringen søker man å fremme ressursene og egenskapene hos individet. Å oppdage styrke og kompetanse bedrer både ferdigheter og selvtillit, mener Wormnes & Manger (2005) som har oversatt *empowerment* med myndiggjøring. De har videre oversatt Gutiérrez (1990) definisjon som nå lyder: ”*En prosess som øker individuell eller politisk makt slik at individet kan gjøre forordninger som bedrer deres livssituasjon.*” (Wormnes & Manger 2005: 58). Lassen (2002) skriver om empowerment bestående av tre deler som gjensidig påvirker hverandre i en dynamisk prosess; *Mestring* er en bekreftelse for at en kan håndtere livets oppgaver og utfordringer. *Økt læring* fører til mestring, og *bestyrkning* er et resultat av anerkjennelse og respekt for seg selv. En ureflektert utøvelse av lederrollen eller ekspertrollen, med manglende respekt og ydmykhet for andres kompetanse kan føre til at det gjøres fundamentale feil i myndiggjøringen, som har følgende grunnelementer: Aksepter den andres definisjon av problemet, identifiser og bygg ut den andres sterke sider, samarbeid om en maktanalyse av den andres situasjon, lær bort ferdigheter, mobiliser og medvirk til å frembringe resurser hos brukeren. Dette går på kommunikasjonen, eller metakommunikasjonen, som definerer innholdet og kvaliteten i relasjonen (Wormnes & Manger 2005). Videre presiserer Wormnes at det er viktig å ha fokus på noe han kaller *de fem f-ene* i det ressursstyrkende arbeidet. Vi må *finne* ressursene i vedkommende, *formulere* eller sette navn på de, ressursene må *formes* slik at de kan brukes i hverdagen, de må *frembringes* viljebestemt og uanstrengt for å nyttes. Videre må man trene på å *forlenge* ressursene og de positive erfaringene. Tilstanden får varighet, gir styrke og virker myndiggjørende.

Denne treningen i å kontrollere våre automatiske tanker om hva man holder på med, påvirker sinnstilstanden og prestasjoner. Mange er lite bevisste på hvordan disse tankene påvirker oss. Erfaringene med hvordan tanker, bilder og evalueringer påvirker utførelsen, klargjøres i liten grad. Jo mindre vi analyserer og evaluerer ferdighetene mens de utføres, jo bedre blir prestasjonene. Et eksempel på dette er toppidrettsutøvere som kjennetegnes nettopp av evnen til å være fullt konsentrert om utførelsen. Automatikken får all energi og utførelsen føles uanstrengt og lett. En forutsetning er selvsagt troen på egne ferdigheter og effektivitet. Dette omtales som selveffektivitet. Vil vi øke selveffektivitetsfølelsen, må vi trenes i å få økt reell kontroll og styring over dagliglivet (Wormnes & Manger 2005). Teorien om ”*self-efficacy*” er grunnlagt av Albert Bandura (1997). Han ser på om menneskets tro på egne muligheter, ressurser og forventninger om å mestre, er grunnleggende for menneskets prestasjoner. Selveffektivitet omhandler hvordan lærte forventninger fører til suksess. ”Self-efficacy” har innflytelse innenfor blant annet idrett, læring, og medisinske spørsmål. Dette kan ses på som en motivasjonsteori som omhandler menneskets selvtillit i ulike situasjoner og hvilke forventninger man har til å mestre (Helgesen 2004). Begrepet ”self-efficacy” er hentet fra sosial-kognitiv adferdsteori og Bandura definerer self-efficacy slik: *”Perceived self-efficacy refers to beliefs in ones capabilities to organize and execute the courses of action requires to produce given attainments”* (Bandura 1997: 3). Selveffektivitetsteorien viser at troen på mestring påvirker funksjonsnivået innenfor flere psykologiske områder. Den virker på motivasjon, kognitiv bearbeiding, emosjoner og valgprosesser. Styrt mestring er den viktigste metoden for å utvikle intellektuell og følelsesmessig kompetanse (Zimmerman i Wormnes & Manger 2005). Self-efficacy har med subjektiv mestringstro å gjøre ifølge Lai (2004): Muligheter for høy ytelse og suksess, tilgang på gode rollemodeller, sosial oppmuntring og tilbakemelding, forbedre håndteringen av kroppslige signaler på stress. *”For at kompetanse skal utnyttes som ressurs, må det foreligge reelle muligheter til å anvende verdifull kompetanse i arbeidssituasjonen. Mulighetene bestemmes i særlig grad av den formelle organisasjonsstrukturen og den uformelle organisasjonskulturen. I tillegg vil belønningssystemet påvirke i hvilken grad de mulighetene som foreligger, blir utnyttet”* (Lai 2004: 199). Hun (Ibid.) viser også til at mestringstro, motivasjon og personlige egenskaper og behov må koordineres med organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og belønningssystem. Realiseringsbetingelsene på individ og org nivå er gjensidig avhengige av hverandre. Det er også viktig å sikre at organisasjonens struktur til enhver tid er i samsvar med de kompetansekrav organisasjonen baserer seg på (Lai 2004).

Et bevisst forhold til egne og medarbeideres mestrings- og prestasjonsnivå er en forutsetning når hensikten er å generere læring og øke prestasjoner. I pedagogikken finner vi Piagets teorier om at det må forekomme en kognitiv ”ubalanse” i de eksisterende ”skjemaene” for å danne nye. Vygotskys ”proksimale sone” beskriver også en modell på læring, mestring og prestasjoner. Ved å ta utgangspunkt i eget ståsted kan man utvikle seg innenfor et gitt felt med støtte fra andre (Elkjaer i Easterby-Smith 2003). Det skal med andre ord være litt vanskelig, og behovet for støtte synes å være gjennomgående (Imsen 2003). Stress er heller ingen ubetinget negativ faktor. Mange presterer best under pressende forhold. Rent fysiologisk virker stressreaksjonen som energitilførsel, evnen til å nyttegjøre seg denne energien blir da avgjørende for mestring og prestasjoner. Evnen til å mestre stresset kan oppøves ved teknikker og man kan da utnytte følelsen av stress eller angst på en positiv måte og dermed prestere bedre (Wormnes & Manger 2005). Hvordan kognisjon, dialog og den indre samtalen spiller seg ut er avgjørende for opplevelser, følelser og adferd. Også metakommunikasjon, måten ting blir sagt på, spiller en vesentlig betydning. Refleksjoner rundt egne måter å tenke på kan vekke oppmerksomhet rundt vår indre dialog, og med en positiv indre dialog ser man lettere positive elementer ved andre. Denne indre dialogen styrkes eller svekkes i kontakt med andre, og kan betegnes som mental styrke. Dette inkluderer et godt selvbilde som gir tiltro til egne ferdigheter, en godt opptrent konsentrasjonsevne, følelsesmessig stabilitet og en positiv holdning til og tenkning om tilværelsen. I arbeidet med å styrke dette har profesjonelle samtalepartnere, coacher, fått økt anerkjennelse fordi kravet til prestasjoner for mange har blitt så høye at profesjonell bearbeiding har blitt en nødvendighet (Wormnes & Manger 2005). Behovet for anerkjennelse ser på mange måter ut til å være en fellesnevner. Dette legger igjen et grunnlag for utvikling av trygghet og selvtillit (Gjerde 2003). Berg (2006) illustrerer dette i *Den gode sirkel*. En anerkjennende relasjon er basert på likeverd. En relasjon kan ikke bli anerkjennende hvis en part ser på seg selv som mindre eller mer verd enn den andre, slår Bae (1996) fast. Hun mener også at anerkjennende relasjoner er et ideal det er verd å strebe mot.

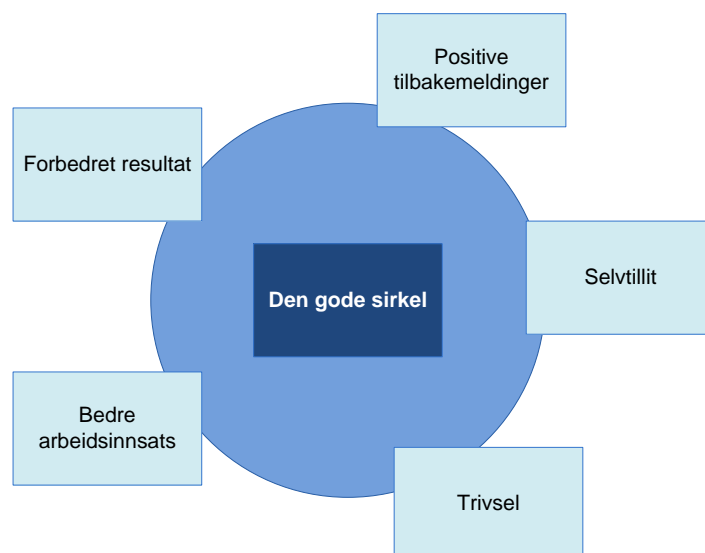


Fig 8. Den gode sirkel.

### 3.7 Ledelse satt i system

Teorien i dette avsnittet vil i all hovedsak dreie seg om organisering, men organisering omfatter mye. Jeg vil derfor forsøke å avgrense organisasjonsutfordringene til ledelsessystemet (*management*), primært hvilke faktorer som nødvendige og ta hensyn til i forbindelse med coachende lederstil. Ikke nødvendigvis alle faktorer som fremmer et godt arbeidsmiljø og hygienefaktorer for en god arbeidsplass. Jeg tar for meg dette da jeg mener det er viktig å si noe om ledelsessystemet for å kunne besvare problemstillingen min:

*”Hva er coachende lederstil og hvordan kan coachende lederstil påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter?”*

Jeg har over beskrevet teori omkring hva coachende lederstil kan være, og hvordan dette kan påvirke medarbeideres mestring. Jeg vil nå se på andre faktorer som påvirker lederstil, samt mestring og motivasjon blant medarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter, da jeg mener det er viktig å se på systemet coachende lederstil og fokuset på medarbeidernes mestring skal implementeres i. Til dette benytter jeg prestasjonsledelse (Lawler 2008, Sollid mfl 2009) som eksempel på en institusjonalisert superstandard (Røvik 2005) og nytter coachende lederstil som virkemiddel i et forsøk på å styrke denne.

Organisasjoner har to sentrale utfordringer; differensiering og integrasjon i følge Jor (2003). Differensieringen går ut på å finne den best mulige fordelingen av roller i organisasjonen, mens integrasjonen omhandler det å samkjøre de ulike rollene som utgjør organisasjonen. Et problem er da at personen og rollen personen fyller sjelden er identiske, dette er knyttet til forventninger om rollen. Herunder er lederrollen sentral. Det er foretatt undersøkelser i organisasjoner hvor alle medlemmene har like stor makt, og det viser seg at dette ikke er en effektiv form for organisering (Ibid.). Ledelsen spiller altså en sentral rolle, men medarbeiderne er den viktigste verdiskapende faktor i kunnskapsintensive organisasjoner (Nordhaug 2002). Typisk sett er ikke disse medarbeiderne villige til å bli detaljstyrt og søker jobba autonomi, eller en relativt høy grad av frihet i arbeidet sitt. Imsen (2003) beskriver mangelen på frihet og autonomi som overgrep. Disse kan være i form av sensurlignende tiltak fra ledelsen under dekning av praktiske, administrative hensyn. Autonomi har stor betydning for en medarbeiders trykksfølelse, trivsel, støtte og tillit, som alle er tidligere omtalte, viktige elementer.

Lawler (2008) fokuserer på ledelse av kunnskapsarbeidere og skiller mellom kunnskapsledelse og ledelse av tradisjonelle industriarbeidere i sin prestasjonsledelsesmodell. Han søker å forklare hva som skal til for å skape effektivitet i kunnskapsintensive organisasjoner hvor menneskelig kapital utgjør den viktigste verdiskapende faktor. Kunnskapsintensive bedrifter kjennetegnes blant annet ved at de ansatte har høyere utdanning og kompetanse. Evnen til å fremme prestasjoner er ofte det som skiller gjennomsnittlige fra høyt presterende organisasjoner. Det er vanskelig å tenke seg at en organisasjon kan skaffe seg konkurransefordeler uten å styre prestasjoner. Et sentralt spørsmål blir da i hvilken grad bedriften kan påvirke de ansattes kompetanse. Lawler (2008) hevder at hvis dagens kunnskapsintensive bedrifter skal forbli kunnskapsintensive, må de ikke bare ansette kompetente mennesker, men også sørge for at de ansatte kontinuerlig utvikler seg gjennom jobben. Dette skal derfor styres i form av individuelle prestasjonssamtaler og utviklingsplaner. Det er i dette arbeidet en coachende lederstil kan virke positivt med sitt fokus på både det faglige og personlige plan, utvikling og frigjøring av medarbeidernes potensial (Gjerde 2003). Kuvaas (2008) har fokusert på indikatorer for prestasjon hos det han kaller kunnskapsmedarbeidere. Han henviser til studier som viser at det er en positiv sammenheng mellom ulike typer av HRM (*Human Resources Management*) og ulike indikatorer for organisatorisk effektivitet. Man kan grovt dele HR systemer inn i to kategorier; forpliktelsesorientert og kontrollorientert. Et forpliktelsesorientert HR system vil si å få de

ansatte til å oppleve felles mål og skjebne med organisasjonen. Kontrollorientert HR er preget av et fokus på effektivitet og kostnad, regler, rutiner og prestasjonsbasert belønning. Studier viser at organisasjoner som er forpliktelsesorienterte har høyere produktivitet og kvalitet enn de som praktiserer kontrollorientert HR. Et forpliktelsesorientert HR system har mange fellestrekk med prestasjonsledelse.

Ved forvaltning av menneskelig kapital, er det viktig å få oversikt over de ansattes kompetanse. Lawler (2008) mener derfor at individuelle ferdigheter må måles. Uten en slik oversikt, er det vanskelig å vite hva som er organisasjonens menneskelig kapital-ressurser, og videre hva organisasjonen kan prestere. Ut fra slike opplysninger kan man ta stilling til nyansettelser og trening av ansatte for å tilpasse organisasjonens behov for ulik kompetanse. Dersom man har god oversikt over de ansattes kompetanse, kan man lettere avdekke årsaken dersom en forretningsstrategi feiler. Det er ikke nødvendigvis strategien som er feilslått. En like sannsynlig årsak kan være at organisasjonen ikke har tilstrekkelig med kompetanse for å gjennomføre strategien. Prestasjon på organisasjonsnivå forutsetter altså ifølge Lawler (2008) både at strategien er god og at det er tilstrekkelig med kompetanse i organisasjonen. Det er da viktig å ha metoder for å kartlegge kompetanse, dette vil vi komme tilbake til senere i kapitlet. Medarbeidernes subjektive oppfattelse av egen kompetanse kan variere, og det kan være vanskelig å konkretisere hva man er god og mindre god på. I så måte kan det være hensiktsmessig å ha en dialog med en coachende leder om dette, slik at lederen kan dokumentere kompetansen under en coachingsamtale.

De kompetente menneskene som ansettes må altså utvikle seg, dette har positive ringvirkninger for individet så vel som for organisasjonen (Wormnes & Manger 2005). En måte å ivareta denne utviklingen på, er å ha fokus på prestasjoner på alle nivåer i organisasjonen. Dette må blant annet gjøres gjennom hyppige tilbakemeldinger på- og evalueringer av prestasjon i forhold til mål (Berg 2006, Gjerde 2003, Lawler 2008, Whitworth mfl 2007). Prestasjonsledelse handler om å lage et system som leder og motiverer enkeltindivider, team og organisasjonen til å prestere effektivt. De viktigste elementene i dette systemet må passe sammen med- og bli støttet av informasjons- og belønningssystemer som informerer om og belønner prestasjoner, som jeg også vil ta for meg senere. Et hvert prestasjonsledelsessystem i en organisasjon, der menneskelig kapital anses som viktig, burde inneholde en beskrivelse av hvilke mål som ønskes oppnådd og hvordan prestasjon skal måles (Lawler 2008). Denne typen organisasjoner har gjerne verken byråkratiske kontrollsystemer



eller detaljerte jobbeskrivelser. (Mintzberg 1993). Resultatet er at det kan oppstå usikkerhet rundt hvert individs arbeidsoppgaver og hva som kjennetegner effektiv prestasjon. Det er derfor viktig å komme frem til enighet om hvordan man skal måle prestasjoner, hvilket kan settes i en coachingrelasjon. De beste målene på prestasjon fokuserer på spesifikk atferd i forhold til fastsatte mål (Gjerde 2003).

Målenes kvalitet er svært vesentlig. Det er derfor mange som beskriver viktige målsetningsprinsipper. Wormnes & Manger (2005) mener det å sette spesifikke mål, som er vanskelige, men realistiske er sentralt. Videre skal målene virke styrende på både kort og lang sikt og fokus bør ifølge dem ligge på prosessmål og ferdighetsmål fremfor resultatmål. Man bør videre utvikle og konkretisere strategier for å nå målene. Man skal vurdere personens personlighet og søke å skape individuell innsatsvilje og disiplin i anstrengelsene for å nå målene, i tillegg til å gi støtte i måloppnåelsen. De understreker også viktigheten av å ha gode evalueringrutiner for tilbakemelding.

For at prestasjonsledelsessystemene skal fungere på best mulig måte er det nødvendig å skreddersy disse til den enkelte virksomhet. Da det eksisterer mange ulike typer design for prestasjonsledelse, kan det være en utfordring å velge det som passer best for den enkelte virksomhet. Det er derfor viktig å bruke tilstrekkelig med tid på å finne et design for enkeltbedrifter som fungerer godt (Røvik 2005). En annen utfordring ved prestasjonsledelsessystemet er evalueringskonseptet. Både de som skal evalueres og de som står for evalueringene kan være ubekvemme med oppgaven. Mangel på trening i å gi tilbakemelding, evaluere og å bli evaluert, kan altså være hindre for innføring av et slikt ledelsessystem. Dette anses også å være en av de vanskeligste og viktigste oppgavene for en leder (Nordhaug 2002). Det å gi gode, presise evalueringer kan være en utfordring ettersom det er mange variabler som må tas hensyn til. Det kan altså være påkrevd å gjennomføre denne type trening før det er mulig å lede en virksomhet i tråd med Lawlers (2008) prinsipper for prestasjonsledelse. Parallelt med slike utfordringer, har mange virksomheter stramme tidsplaner å forholde seg til og kan fort nedprioritere å bruke tid på evalueringer. Lawler (2008) trekker frem noen kriterier som må være tilstede i gode systemer for prestasjonsledelse: Det er nødvendig at virksomheten evalueres på alle nivåer, også toppledelsen skal evalueres. De evalueringene som lederne gjør må også være gjenstand for vurdering. Dette reduserer problemet med at enkelte ledere gir for gode eller dårlige evalueringer fordi de er ubekvemme med rollen eller på grunn av manglende trening i å

evaluere. For å gjøre presise evalueringer, må lederen ofte ta hensyn til variabler med høy grad av kompleksitet. Kompleksiteten kan resultere i at lederen som skal evaluere den ansatte ikke klarer å utforme en god nok evaluering.

En coachende tilnærming til evalueringen kan kanskje lette noe av bekymringene omkring dette. Man vil som leder da spørre og utfordre medarbeideren i større grad, og på den måten skal medarbeideren langt på vei evaluere seg selv (Berg 2006). Svarene legger grunnlag for nye tilbakemeldinger, handlingsplaner og aktiviteter. I så måte kan disse planene ses på som kontrakter. En generell regel er at alle prestasjonsmål som enkelt kan tallfestes og dermed kontrolleres av en tredjepart, relativt kostnadseffektivt, kan formuleres i formelle kontrakter. Psykologiske kontrakter skaper et uformelt press i forhold til arbeidsplassens sosiale normer (Hendrixe 2003). En ansatt kan for eksempel levere personlige resultater over forventning, men samtidig skade virksomheten gjennom dårlig utviklet lagånd. Dette er noe som vil bli fanget opp av en eventuell sosial kontrakt som oppsummerer kriteriene for god praksis på arbeidsplassen. Lederens rolle blir todelt i å sørge for at de ansatte ikke bryter de mer rigide kriteriene i den formelle arbeidskontrakten, samtidig som han/hun har en viktig oppgave i å formidle ønskelig sosial oppførsel og arbeidsmetode til de ansatte gjennom medarbeidersamtaler, coaching og så videre. Fordelen med å ha et omfattende rammeverk av formelle kontrakter er at lederens ansvarsområde i forhold til å styre de ansatte i riktig retning reduseres (Sollid mfl 2009).

*“Another way for leaders to influence the performance determinants is by implementing or modifying formal programs, management systems, and aspects of formal structure. This type of influence is sometimes called ‘indirect leadership’, because no direct interaction with the employees is necessary to influence their attitudes and behavior” (Yukl, 2006: 370).*

Samtidig blir rommet for personlig tolkning og lederstil i forhold til prestasjoner redusert. Omfattende detaljstyring gjennom etterprøvbare skriftlige avtaler innebærer flere kostnader, i tillegg til at det går i mot prinsippet om jobbautonomi (Kuvaas 2008). Det eksisterer vanskeligheter knyttet til avtalepartnernes overholdelse av kontrakten. Det vil si at man må kunne forutse mange potensielle situasjoner og forhold for at kontrakten skal virke rettferdig og fremmende istedenfor hemmende. Som et substitutt for omfattende kontraktbruk kan et godt system for prestasjonsledelse bistå en leder i implementeringen av de sosiale kontraktene i bedriften. Systemet vil være et rammeverk og referansepunkt i evalueringen og guidingen av

de ansatte mot de målene ledelsen ønsker å implementere (Brewer 1976). Prestasjonsledelse vil, basert på dette resonnement, altså først og fremst bidra til effektivitet i den delen av arbeidsområdet som ikke kan evalueres av formelle kontraktskriterier. I kunnskapsintensive bedrifter kan det være vanskelig å måle den enkeltansattes totale verdiskapning for selskapet utelukkende basert på målbare prestasjoner. Lawler (2008) hevder derfor at utviklingen av et godt system for prestasjonsledelse har en sentral verdi når det gjelder å motivere de ansatte til forbedret innsats i forhold til selskapets måloppnåelse. Fossetøl (2004) hevder at kunnskapsarbeid er relasjonsarbeid. Kunnskapsarbeiderne tror ikke på sentralt definert oppgaveforståelse og løsningstilnærming, men medvirkning, og dialogbaserte fremgangsmåter. Dette innebærer at ledere og medarbeidere må ta inn over seg konsekvensene av dette og inkluderer denne kunnskapen i oppgaveorienterte samarbeideskonstellasjoner. Han hevder også at denne formen for kunnskapsarbeid som karakteriserer det nye arbeidslivet og at vi derfor må skape ledelses- og organisasjonsformer, samt et utdanningssystem som understøtter og fremmer denne formen for rasjonalitet. Schein (1979) omtaler personalplanlegging og utvikling. Han hevder man kan ikke oppnå organisasjonsmessig effektivitet eller individuell tilfredshet med mindre disse tilpasse hverandre på en bedre måte. Hver variabel må videre vurderes på både kort og lang sikt. Både individer og organisasjon er dynamiske systemer som må tilpasses etter behov, tilrettelegges og styres. Positive holdninger er viktig. Nøkkelen ligger i effektive planleggingsprosesser både hos individ og organisasjon. Man må da kjenne til individuelle faktorer, organisasjonens faktorer og faktorer i samspillet mellom individ og organisasjon. Medarbeidere må finne sin egen karriereforankring. Organisasjonen må gi tilstrekkelige utfordringer og feedback. Prosessene må ledes på en hensynsfull måte for at medarbeideren ikke skal miste sitt engasjement. Dette må betraktes som et helhetlig system som omfavner mange komponenter.

### **3.7.1 Kompetansestyring og IT**

Når jeg her velger å trekke frem prestasjonsledelse, er det som et eksempel på en modell som kan implementeres i en kunnskapsintensiv organisasjon, og som inneholder en rekke komponenter for et effektivt ledelsessystem. Muligens kan effekten av denne modellen forsterkes ved bruken av en coachende lederstil ved forvaltningen av den menneskelige kapitalen. Det sentrale er å få oversikt over de ansattes kompetanse. Lawler (2008) mener derfor at individuelle ferdigheter må måles. Uten en slik oversikt, er det vanskelig å vite hva

som er organisasjonens menneskelig kapital-ressurser, og videre hva organisasjonen kan prestere. Disse opplysningene kan lette arbeidet med å ta stilling til nyansettelser og trening av ansatte for å tilpasse organisasjonens behov for ulike kompetanser. Ved å ha god oversikt over de ansattes kompetanse, kan man lettere lære av årsaken dersom en forretningsstrategi feiler. Det er ikke nødvendigvis strategien som er feilslått. Det er godt mulig at årsaken kan være at organisasjonen ikke hadde tilstrekkelig kompetanse for å gjennomføre strategien. Prestasjon på organisasjonsnivå forutsetter derfor ifølge Lawler (2008) både at strategien er god og at det er tilstrekkelig kompetanse i organisasjonen. Mange av dagens organisasjoner velger ut og implementerer, bytter ut og omformer organisasjonsmodeller, eller superstandarder. Dette kjennetegner en moderne *multistandardorganisasjon* i følge Røvik (2005). Informasjonsflyten er massiv og påvirkningene mange (Cialdini 2003) som følge av økende globalisering og mediepåvirkning (Røvik 2005, Gripsrud 2002). Samtidig som denne påvirkningen og presset for fornyelse på mange måter er stressende for en organisasjon som skal være oppdatert på de store trendene, ville mange av dagens organisasjons og arbeidsformer ikke vært mulig uten det stadig tettere mediesamfunnet. Fremveksten og utviklingen av medier og internettbruk i arbeidet byr på muligheter og utfordringer for en ny tid (Hannemyr 2005). Oppkoblingsmuligheter overalt og e-post på samtlige elektroniske apparater man bærer med seg er nå å betrakte som en hygienefaktor, en selvfølgelighet. Blogger, wikier og podcasting har blitt viktige informasjonskilder og alle kan motta og sende informasjonsmengde som kun for få år siden var forbeholdt et fåtall (Hannemyr 2005). I organisasjonssammenheng betyr den økte tilgangen på teknologi at man ikke lenger er bundet til et geografisk bestemt arbeidssted, men i all hovedsak kan gjøre samme jobb fra en annen lokasjon, typisk et hjemmekontor. Dette betyr en økning i frihet for den enkelte medarbeider, men medfører utfordringer for det sosiale samholdet i et kontorlandskap. Som jeg tidligere har omtalt er balansegangen mellom de individuelle behovene for frihet og samtidig behovet for å føle fellesskap en utfordring for organisasjonen. Dette understreker Hammer i Hylland Eriksens (2006) utgivelse om trygghet, som også er en kritisk faktor for gode coachingrelasjoner (Whitworth mfl 2007).

Jeg har tidligere nevnt viktigheten av en form for system for å ha oversikt og styre medarbeidernes og ledernes kompetanse. Dette er også et moment i Lawlers (2008) prestasjonsledelsessystem. Da med en relasjonell eller coachende vinkling for å trygge den enkelte på sin kompetanse, men det er på ingen måte uforenelig med et moderne system. I forlengelsen av det teknologiske innspillet over er det da naturlig å tenke på et datasystem

som kan systematisere utviklingen i kunnskapen i organisasjonen. Det vil da være nødvendig for den enkelte bedrift å sette ned mål for systemet i samarbeid med utviklere, som i følge Gurholt og Hasle (2003) må besitte kunnskap om kommunikasjon, planlegging, modellering, kvalitetssikring, programmering, testing, teknologi og ikke minst sosial forståelse. Dette av samme grunn som ledere, man må søke god dialog uten forstyrrende antagelser om den andres ønsker. Trendene endres også på systemutviklingsområdet. Det har blitt langt mindre skreddersøm og utvikling i de enkelte bedriftene og flere bedrifter tyr nå til profesjonelle utviklingsbedrifter, eller profesjonelle programvarehus. Man konsentrerer seg om forretningsideen og kjøper inn, eller outsourcer, andre tjenester (Gurholt & Hasle 2003). I utviklingen av et system er det mange faktorer å ta hensyn til, som kvalitet/sikkerhet, forståelse om brukerne og deres behov og brukbarhet for å nevne noen. I tillegg skal systemet kunne endres og vedlikeholdes og ha en estetisk ramme som tilfredsstillter brukeren. Samlet sett utgjøre dette brukergrensesnittet til systemet. "Brukergrensesnitt er et grensesnitt mellom mennesket og maskinen." (Gurholt & Hasle 2003: 130). Trenden har vært at mennesket må tilpasse seg maskinen, men Gurholt og Hasle mener må denne trenden må snus. Mennesket skal bli den styrende faktoren også her. Et praktisk og attraktivt system for å styre kompetanse kan også tilgjengeliggjøres over internett. I dag brukes gjerne dokumentdelingsverktøy og filbackup jevnlig over internett. Projectplace.no er et eksempel på dette. Mangelfullt design på sidene vil få brukerne til å forsvinne, i jobbsammenheng utføres arbeidet saktere på et dårlig intranett. Viktigheten av et godt designet system vil fremme bred bruk av programmet og dermed en stor nytteverdi for organisasjonen (Morville & Rosenfeld 2006).

*"I estimate that low intranet usability costs the word economy \$100 billion per year in lost employee productivity"* (Morville & Rosenfeld, 2006: XI).

### **3.7.2 Belønning**

Som nevnt presiserer Lawler (2008) at belønningen må være direkte knyttet til den ansattes prestasjon, og prestasjonsledelsessystemet må være designet slik at det gir riktig belønning i forhold til den ansattes prestasjon. Målet skal ideelt sett være passe vanskelig og utfordrende for at motivasjonen skal bli optimal (Imsen 2003). Også Lawler (2008) hevder at ansatte generelt blir motiverte når de får bruke ferdigheter som de verdsetter og får tilbakemelding på sin prestasjon. Videre understreker Jor (2003) at den kollektive formen for mestring er viktig, spesielt i organisasjoner som forvalter kunnskap og stadig strekker seg mot høyere

prestasjoner. Prestasjonsbasert belønning baserer seg på antagelsen om at mennesket er en økonomisk aktør som er drevet av nyttemaksimering, opportuniste og egeninteresse. Denne antagelsen fører med seg det man kaller *hard* Human Resource Management (HRM), som baserer seg på at man får ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Dette kan gjøres ved hjelp av motivasjonsfaktorer som overvåking, belønning for utført innsats eller prestasjon, eksempelvis: akkord, bonus og provisjon. I likhet med Deci (1972) deler Kuvaas (2008) motivasjon inn i ytre og indre motivasjon der ytre motivasjon handler om at drivkraften for atferd kommer fra ønsket om å oppnå ytre belønninger. Indre motivasjon er knyttet opp til den belønningen det i seg selv er å utføre en oppgave. Innen hard HRM likestilles motivasjon med ytre motivasjon (Kuvaas, 2008), der ytre motivasjon er knyttet til belønninger som følger arbeidet, ikke arbeidet i seg selv (Knudsen og Ryen, 2005).

Innenfor *myk* HRM ligger det andre forutsetninger til grunn. Her vil man i større grad lede gjennom å styrke den indre motivasjonen til de ansatte. De ansatte involveres, får utviklet sin kompetanse og får delegert ansvar. Dette fører til at man jobber hardere, smartere og mer ansvarlig (Kuvaas, 2008). Parallellene til coaching er derfor mange til denne retningen (Berg 2006, Gjerde 2003). Indre motivasjon baseres på indre belønninger som tilfredshet, interesse og glede (Knudsen og Ryen, 2005). Ofte vil ytre og indre motivasjon sameksistere, men en av dem vil framstå som den viktigste. Kuvaas (2008) hevder at i kunnskapsbedrifter bør det fokuseres mer i retning av myk enn hard HR. I prestasjonsledelse er det ønskelig at indre motivasjon skal være hovedgrunnen til gode prestasjoner. Omkring 95 % av en gjennomsnittlig arbeidsstyrke er i utgangspunktet indre motivert til å gjøre en god jobb hvis forholdene legges til rette for det (Kuvaas, 2008). Det er likevel en tendens til at man overvurderer behovet for kontroll og ytre insentiver for at andre skal gjøre en god jobb. Dette viser seg særlig når ledere skal fortolke de ansattes motivasjon. Økonomiske insentiver kommer imidlertid til kort når det gjelder å skape vedvarende endringer i holdningsverdier eller atferd (Knudsen og Ryen, 2005). Selv om indre motivasjon anses å være den viktigste årsaken til gode prestasjoner er det en trend i norsk arbeidsliv mot større bruk av prestasjonsbasert belønning.

Kuvaas (2008) opererer med sju indikatorer som skal påvirke prestasjoner hos medarbeiderne. Denne modellen består av *tre årsaksindikatorer, én mellomliggende indikator og tre resultatindikatorer*. Årsaksindikatorene Kuvaas viser til er: Investering i medarbeidere, jobbauntonomi og kollegial støtte. Indre motivasjon er den mellomliggende indikatoren i

modellen, og resultatindikatorerne er: Arbeidsinnsats, som kan ses i forhold til prestasjon, turnoverintensjon og ekstrarolleatferd. Årsaksindikatorerne virker ifølge modellen både direkte på flere av resultatindikatorerne og indirekte på alle resultatindikatorerne gjennom den mellomliggende indikatoren, indre motivasjon. De sterkeste påvirkningene er markert med mørkeblå ruter og hvit tekst.

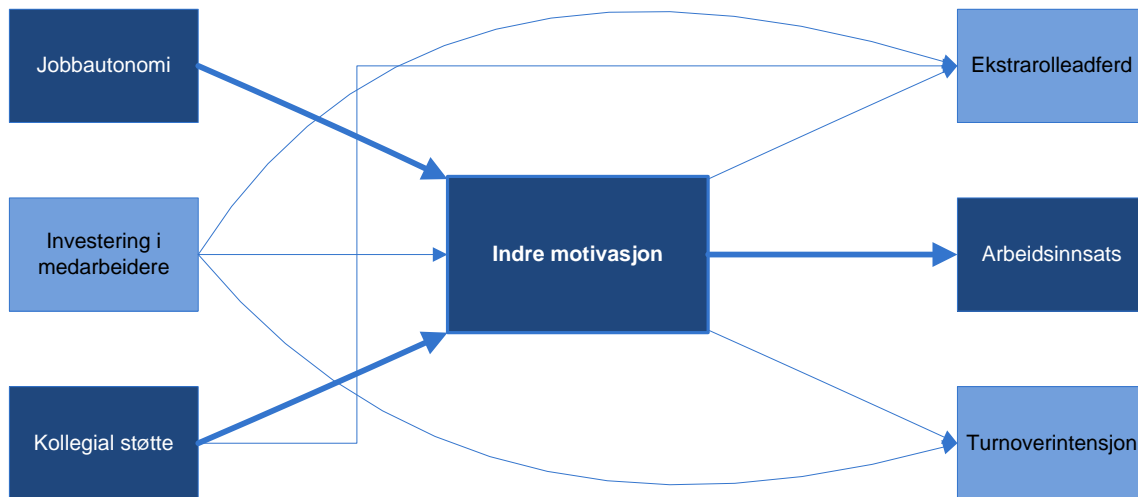


Fig. 9 Indikatorer for prestasjon

Nils Arne Eggen hevder at for sterk ytre belønning i form av skyhøye lønninger virker negativt på prestasjoner. Det er viktig at ytre belønninger skal oppleves rettferdig, ellers virker de negativt på motivasjonen og man blir misfornøyd, dermed yter man ikke sitt beste (Berg 2006). Ytre belønninger kan redusere indre motivasjon hvis man i for stor grad føler seg ytre kontrollert av systemet. Ytre belønninger kan også endre en ansatts tankegang fra at man gjør jobben fordi det er interessant, til at man gjør det fordi man får penger eller andre belønninger for det. Et annet resultat kan være at man føler seg undervurdert ved at ledelsen må gi deg belønning for at du skal gjøre jobben din skikkelig, eller at jobben er så kjedelig at man trenger ”bestikkelser” for å gjøre den. Fortrengningen av indre motivasjon kan gi negative langsiktige ringvirkninger. Har man først begynt med ytre belønninger vil villigheten til å gjøre oppgaven på nytt kreve videre belønninger. Verbale ytre belønninger derimot, kan øke den indre motivasjonen (Knudsen og Ryen, 2005 og Kuvaas, 2008).

Det er likevel ikke utelukkende negativt med økonomiske insentiver. Det kan øke indre motivasjon hvis det brukes riktig og som informasjon om den ansattes kompetanse. Det er for

eksempel en positiv korrelasjon mellom fastlønn og indre motivasjon. Kollektive variable belønningssystemer, herunder aksjetildeling og overskuddsdeling, har også et stort potensial til å få medarbeiderne til å oppleve eierskap og utvikle sterk lojalitet med organisasjonen (Kuvaas 2008). I kunnskapsintensive bedrifter kan ytre prestasjonsbasert belønning virke motiverende i moderate mengder, men som oftest kun på den ytre motivasjonen, den indre motivasjonen, som Kuvaas (2008) hevder er den viktigste, må stimuleres og opprettholdes på andre måter som jeg beskriver i motivasjonsavsnittet.

### 3.7.3 Coachende ledere og kultur

Et ledelsessystem, så vel som et datasystem, må oppleves som nyttig for å bli brukt. I min hypotese om hva som skal inkluderes i et system for ledelse i kunnskapsintensive organisasjoner har jeg med bakgrunn i teorien ovenfor inkludert et system for å kjenne den enkeltes kompetanse. Belønninger er en faktor som også er inkludert, det samme er gode mål og retninger, samt individuelle planer for utvikling. Dette er konkrete tiltak som i så måte er relativt enkle å implementere, men dette alene er neppe nok. Kulturelle faktorer i organisasjonen er også svært viktig. Det å bygge opp ønsket kultur blant alle medarbeiderne er en prosess som man må anta at er tidkrevende. Jeg har med bakgrunn i teori antatt at myndiggjorte medarbeidere er viktig. Dette stiller da krav til at medarbeiderne er selvstendige og ansvarlige, og at ledelsen faktisk gi medarbeiderne reelt ansvar (Kleppe 2002, Wade 2009, Wormnes & Manger 2005). Kleppe (2002) presenterer også syv kritiske faktorer som PwC Consulting og IMD har avdekket i en global Benchmarkingstudie på ledelse. Disse går på at utvikling av ledere blir sett på som foretningskritisk og derfor drevet av toppledelsen. Lederutviklingsprogrammene skal knyttes nært opp til selskapets verdier. Utviklingen av lederne er resultatfokustert, selskapsspesifikk og gjennomføres med jobben som læringsarena. Studien viser også at de beste selskapene bruker en åpen og ærlig tilbakemeldingsprosess for kontinuerlig å forbedre lederne og selskapets resultater. Lederne deler innsikt, erfaringer, ideer og kunnskap med andre ledere gjennom en aktiv coachingkultur for å forbedre organisasjonens prestasjoner. Videre ser de (Ibid.) at vellykkede organisasjoner praktiserer åpne og transparente tilbakemeldings- og belønningsprosesser.

For å trekke dette videre må også medarbeiderne i høyeste grad inkluderes. Inkluderingen av medarbeidere er viktig for å skape eierskap og deltagervilje (Carnegie 2009, Nordhaug, 2002, Langslet 2003). Dette vil bidra til å flate ut hierarkiet i organisasjonen og skape en mer



horisontal struktur (Mintzberg 1993). Ledelsen virker her som et bindeledd og koordinator, en liaison mellom gruppene. Ledelsen må være synlig og tilstede for å bedrive en coachende lederstil, således krever dette en relativt tett oppfølging fra ledelsens side (Berg 2006, Gjerde 2003, Whitworth 2007). En kultur for anerkjennelse og ros er også sentralt i følge Wormnes og Manger (2005). Endringen fra eksisterende kultur mot en coachende kultur er krevende, men det er i høyeste grad mulig. Det ligger i begrepet slik Bauman og May (2004) forklarer det. De trekker et skille mellom *natur* og *kultur*. Den første kategorien kan assosieres til naturlover, lover gitt av guddommelig eller universell overmakt. Naturlover og naturfenomener er urokkelige, mens kulturfenomener er manipulerbare og det kan finnes en ønsket og passende slutttilstand for manipulasjonen. Kultur omhandler å endre ting og fastholde dem i denne endrede skapte, kunstige formen. Kultur handler om å innføre og fastholde en orden og bekjempe alt som avviker fra den, siden avvik indikerer forfall i retning kaos. Mange *løsninger* som selges til bedrifter søker å skape den rette kulturen for bedre kvalitet, yteevne, effektivitet og selvsagt prestasjoner og mestringstro. Alt som er i utakt eller som sår tvil om idealene under en slik prosess betraktes som uorden og hemmer realiseringen av nevnte mål (Bauman & May 2004). Uttrykt annerledes er organisasjonens sosiale system og kultur organisasjonsinterne uformelle normer som kan virke styrende på de ansattes adferd. Normer kommer til uttrykk i verdier, trosforestillinger, ideologier og identifikasjoner (Røvik 2005). Disse må derfor også inkluderes i en prosess der man søker kulturendring, også i retning av en coachende lederstil.

*”Ledelse og mestring av kultur er så sentralt for forståelse av og effektivisering av organisasjoner, at vi ikke har råd til å være fornøyde med oss selv på noen av disse feltene” (Schein 1994:278).*

### 3.8 Sammendrag

Coaching, som er grunnlaget for en coachende lederstil, er å utfordre og støtte individ eller team mot å nå personlige og/eller organisasjonsmessige mål, ved bruk av handlingsorientert dialog. Berg (2006) henviser da til at å utvikle tenkemåte, væremåte, følelser og læremåter vil gi resultater. I praksis er altså coaching i følge Berg (2006: 17) *”Å hjelpe individet, gjennom spørsmål, alternative løsninger og tilbakemeldinger, til å utvikle sitt talent og realisere sine mål, samt utvikle sin selvtillit, slik at det kan leve et godt (arbeids) liv.”* Fundamentet til

coaching som metode bygger på et positivt menneskesyn, en drøm om personlig utvikling, læring, selvoppfyllende profetier og en evne til å se utfordringer og muligheter i en helhet.

Coachende lederstil bygger på en antagelse om at kunnskapsarbeidere har både kunnskap og fantasi, men ikke får brukt sine resurser og talenter fullt ut. Her kan coaching være et verdifullt virkemiddel da den skal gjennomsyre hele ledergjerningen og bidra til å frigjøre ambisjoner, utvikle mestringsevne og oppnå resultater. Dette betyr likevel ikke at lederen skal være en coach, i ordets fulle betydning, siden man som leder står i et maktforhold i forhold til medarbeiderne. Dette bryter med coachingideologien (Whitworth 2007, Berg 2006), men virkemidlene fra coaching kan og bør i følge teoriene ovenfor nyttes. Coaching og ledelse har det til felles at det i bunn og grunn handler om å få enkeltpersoner eller team til å optimalisere sin yteevne og nå mål (Whitworth mfl 2007). Det er resultatene som teller og det innebærer et skifte fra å være svært opptatt av prosessen til å legge større vekt på sluttresultatet. De sentrale virkemidlene i coachende lederstil er emosjonell intelligens og forståelse for kommunikasjon, og god dialog. Lederen bør kjenne til prosesser på både individ og organisasjonsnivå, psykologiske så vel som sosiologiske. Sentralt i utvikling, som er et ideal, står læring. Pedagogisk forståelse er derfor også en viktig fagtradisjon. Herunder bør man også ha innsikt i hvordan voksne best lærer, andragogikk.

Medarbeidernes mestring og motivasjon spiller en vesentlig rolle for deres prestasjoner og en coachende leder skal søke å bygge opp sine medarbeideres motivasjon og mestringstro til deres og organisasjonens beste. For å fremme både mestring og prestasjoner er det sentralt å stimulere medarbeidernes tro på seg selv. Dette kan gjøres gjennom å gi rom for selvbestemmelse. Medarbeiderne vil da føle seg styrket og myndiggjort, oppleve seg sterkere, tryggere og mer selvstendige. Denne økte troen på seg selv vil bedre sjansene for å nå ønskede og prioriterte mål. I myndiggjøringen søker man å fremme ressursene og egenskapene hos individet. Å oppdage styrke og kompetanse bedrer både ferdigheter og selvtilit (Wormnes & Manger 2005). Kontinuerlig utvikling, læring og mestring skjer ikke uten at det er et element av utfordring til stede. For å optimaliserer læring skal medarbeiderne utfordres (Imsen 2003). Som et ledd i motivasjonen omtales også belønning og hvordan man kan bruke dette som virkemiddel for å bedre prestasjoner og motivasjon på kort og lang sikt.

Hvordan dette så kan settes sammen bruker jeg modellen prestasjonsledelse (Lawler 2008) til å illustrere. Ved å kombinere ideene i denne superstandarden (Røvik 2005) med ideologiene i

coaching, en coachende lederstil, tror jeg at mange medarbeidere ville få økt motivasjon til å bedre sine prestasjoner, og dermed øke sin mestringsfølelse. I dette avsnitte trekker jeg frem litteratur som foreslår konkrete tiltak for implementering i kunnskapsintensive organisasjoner, samt litteratur som omhandler den kulturelle siden av en organisasjon.

## 4.0 Metodekapittel

I dette kapittelet vil jeg beskrive mine tanker om metodisk tilnærming i forhold til problemstillingen. Jeg vil i det følgende begrunne mine metodevalg for forskningen. Videre vil jeg beskrive prosessen rundt utvelgelse av informanter og senere datainnsamlingen og hvordan denne foregikk. Et lite avsnitt om realitet og validitet er også inkludert i dette kapittelet. Jeg beskriver i det følgende også min tilnærming til analysen og avslutter med et avsnitt om etiske spørsmål ved forskningen. Samlet skal dette gi et bilde av hvordan prosessen rundt dette arbeidet har forløpt, og gi leseren et inntrykk av mine tanker og handlinger underveis.

### 4.1 Begrunnelse for metodevalg

Når valget av metode skal tas, står første valg mellom en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. *”kvalitet handler om karakteren eller egenskapene hos noe, mens kvantitet er mengden av denne karakteren eller disse egenskapene”* (Widerberg 2005: 15). Kvantitativ forskningsmetode er velegnet hvis en vil si noe om en gruppes menneskers atferd, telle noe og gjerne hvis en har kort tid å bearbeide data. Kvalitative data er målbare, altså at de kan kategoriseres slik at man kan telle opp antallet som gir ulike svar. Dette kalles gjerne harddata (Larsen, 2007). Jeg søker en bredere og dypere forståelse for hva coachende lederstil innebærer og hvordan det kan virke på medarbeidere og organisasjon, og kvalitativ forskningsmetode er best egnet til å få en helhetlig forståelse av fenomenet (ibid.). Kvalitative tilnærminger blir gjerne bruk innenfor sosiologi, pedagogikk, antropologi og psykologi, i følge Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2007). Kvalitativ metode var derfor et naturlig valg i forbindelse med dette arbeidet.

Jeg har valgt å bruke kvalitative metoder da denne retningen er å foretrekke når detaljert og nyansert informasjon ønskes. Ved å velge denne tilnærmingen bør jeg kunne få relativt fyldig informasjon om mine temaer (Johannesen, Tufte, Kristoffersen 2007). I dette arbeidet har jeg støttet meg til kvalitative forskningsintervjuer med en fenomenologisk forankring. Denne tilnærmingen er velegnet til forskning hvor mennesker og deres erfaringer av, og forståelse for, et fenomen (ibid). I dette tilfellet hva coachende lederstil er og hensikten med dette i den sammenhengen det forekommer innenfor. Kvalsund (2005) beskriver parallellene til

fenomenologien som *"selve oppdagelseskonteksten hvor ens forhold til seg selv og verden settes i kontakt med opplevelsesfeltet"* (Ibid: 43). Arenaen det her er snakk om vil være kunnskapsintensive bedrifter. Jeg har valgt å avgrense oppgaven min til kunnskapsintensive bedrifter av den grunn at i bedrifter med relativt flat maktstruktur og høyt utdannede medarbeidere er det grunn til å anta at lederstilen vil være annerledes enn i produksjonsbedrifter (Lawler 2008). Min teoretisk begrunnede antagelse er da at denne lederstilen ligger noe nærmere det vi kan kalle en coachende lederstil, og at jeg derfor ville finne mye god data i disse bedriftene. Jeg vil likevel ikke undersøke denne variabelen nærmere da prosjektet ikke søker å sammenligne kunnskapsintensive og kunnskapsekstensive bedrifter.

I arbeidet med denne oppgaven har jeg valgt å bruke kvalitativt forskningsintervju som metode for å innhente data om mine temaer. Hensikten er å innhente åpne og nyanserte beskrivelser av informantenes livsverden. Videre får jeg innhentet spesifikke situasjoner og hendelsesforløp, ikke generelle meninger. Ved å benytte kvalitativt forskningsintervju er det den menneskelige interaksjonen i intervjuet som produserer vitenskapelig kunnskap (Kvale 2009). I forlengelsen av denne kvalitative retningen, har jeg valgt å jobbe ut i fra et fenomenologisk design. Denne tilnærmingen søker å *"utforske mennesker og deres erfaringer med og forståelse av, et fenomen."* (Johannesen, Tufte, Kristoffersen 2007: 80). Mening blir i så måte et nøkkelord fordi det er meningen med et fenomen sett gjennom andres øyne man søker. Man må derfor søke å forstå utspillene i den sammenhengen de forekommer innenfor. Målet er å få økt forståelse og innsikt i andres livsverden, og for å forstå verden, må vi forstå mennesket. "Det er mennesket som konstituerer virkeligheten, ikke omvendt." (ibid: 81).

Som filosofi er fenomenologi læren om *"det som viser seg"*, altså læren om tingene eller begivenhetene slik de *viser seg* eller *fremtoner seg* for oss og hvordan de umiddelbart blir oppfattet av sansene. (ibid: 80). Både som filosofi og som kvalitativt forskningsdesign er det altså individets subjektive oppfattelse av fenomenet som er interessant å studere. Rene opplevelser finnes ikke, de er alltid koblet til en tolkning. Det er denne tolkningen individet gjør som er interessant. Dette legger også føringer på forskningsspørsmålet, som må formuleres slik at man søker å forstå meningen med fenomenet, og ber informantene beskrive sine erfaringer om temaene. *"Fenomenologi, dvs. studiet av den subjektive opplevelse, er den mest fruktbare metode for å studere mennesker."* (Berg 2006: 89)

Jeg ønsket lenge å metodetriangulere ved å sende ut spørreskjemaer til medarbeiderne i de aktuelle bedriftene, men dette var uforenelig med noen av informantenes ønsker. Jeg har derfor valgt en alternativ løsning til dette ved å distribuere en oppfølgingsundersøkelse til alle informantene via QuestBack. Dette vil ikke kunne betraktes som en kvantitativ undersøkelse, men vil gi meg konkret data på noen grunnleggende spørsmål. Denne oppfølgingsundersøkelsen er basert på informantenes uttalelser fra intervjuene og strukturert som en likert-skala med rammeverdiene helt uenig til helt enig (Johannesen, Tufte, Kristoffersen 2007). Påstandene er satt opp med svaralternativene 1, 2, 3, 4, 5, 6 og 7, hvor 1 er helt uenig og 7 er helt enig. Resultatet er enkel, deskriptiv statistikk på tendenser jeg finner i intervjuene.

## **4.2 Utvelgelse av informanter**

Jeg har i stor grad benyttet mitt personlige kontaktnett for å få innpass i disse kunnskapsintensive organisasjonene, og således vært noe opportunistisk og strategisk i utvelgelsen av disse. Resultatet er at jeg har gjennomført 11 kvalitative dybdeintervjuer (Johannesen, Tufte, Kristoffersen 2007) i tre forskjellige konsulentselskaper. Videre har jeg distribuert en oppfølgingsundersøkelse via QuestBack til de samme personene for å bekrefte tendenser jeg har lest ut av intervjuene. De organisasjonene jeg har gjort undersøkelser i, er ikke valgt ut tilfeldig og er derfor ikke et representativt utvalg. Det viktigste kriteriet for meg når jeg skulle velge ut informanter var at de sannsynligvis hadde en forståelse av begrepene: coaching, coachende lederstil, mestring og kunnskapsintensive organisasjoner, og aller helst noen tanker om et ledelsessystem innen nevnte organisasjonsform. Utgangspunktet for dette kriteriet er at Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2007) understreker at data skal samles inn fra individer som har erfaring med fenomenet.

De valgte informantene har naturlig nok stor påvirkning på de endelige dataene. Utvelgelsen er derfor kritisk for en god fortsettelse av prosjektet. Det vanligste i kvantitative undersøkelser er å gjøre et tilfeldig utvalg slik at man kan gjøre statistiske generaliseringer som gjør forskningen gjeldene for den aktuelle populasjonen (Ibid). Tilfeldig utvelgning er mindre aktuelt i kvalitative studier, hvor hensikten ofte er å generere overførbar kunnskap, samt å få mer kunnskap om fenomenet man undersøker. Rekrutteringen har derfor et klart mål, og i

metodelitteraturen er dette kjent som *purposeful sampling*, eller strategisk utvelgelse av informanter (ibid). Forskeren har her bestemt seg på forhånd hvilken målgruppe som er aktuell for å samle inn nødvendig data. Det viktigste er å være reflektert og tenke gjennom sine teoretiske valg, i følge Silverman (2005). Han hevder videre at generaliserbarhet kanskje ikke bør være et mål for kvalitative undersøkelser, når målet er dypere forståelse at noe. ”Utgangspunktet for utvelging av personer/informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet.” (Johannesen, Tufte og Kristoffersen 2007: 107)

Videre skal individer fra målgruppen velges ut for deltagelse i undersøkelsen, og det er mange ulike måter å tilnærme seg dette på (ibid: 107-111). Min tilnærming var å ta kontakt med en leder i hver av de tre bedriftene gjennom kjente, for så å informere om prosjektet og forhøre meg om det var interesse for å stille fire representanter fra hver bedrift. Tilnærmingen var opportunistisk i den forstand at jeg brukte eget kontaktnett og kjente for å få innpass hos de aktuelle lederne. Opportunistisk tilnærming kan også være en metode der forskeren ikke har noen spesifisering av utvalget på forhånd. Denne tilnærmingen benyttes gjerne i naturalistiske studier (ibid), men da med mindre føringer enn hva jeg hadde gitt mine kontakter. Når jeg først hadde fått innpass hos de aktuelle lederne begynte jeg med å intervju disse tre. Etter intervjuet spurte jeg om de kunne sette meg i kontakt med noen andre aktuelle informanter i bedriften. Dette var problemfritt, med unntak at jeg fikk kun tilgang til tre informanter totalt fra bedrift A. Denne metoden å rekruttere informanter på kalles *snøballmetoden*. Her brukes altså informantene i den videre rekrutteringen, og forskeren får kontaktinformasjon og tar direkte kontakt med personen (ibid: 109).

### **4.3 Datainnsamlingen**

I et kvalitativt intervju skal forskeren benytte seg av møtet mellom forskeren, informanten og den unike samtalen. Intervjuobjektene vil veksle og det vil også relasjonen og samtalen som finner sted i den aktuelle konteksten. Forskeren er det viktigste verktøyet i arbeidet med å få frem og følge opp informantens opplysninger, fortellinger og forståelse av et gitt tema. Relasjonen som oppstår er unik og denne kan benyttes til å øke forståelsen til de involverte om temaene, men det finnes ingen garanti for at intervjuet blir akkurat slik som forskeren ser for seg i forkant. (Widerberg 2005)

Jeg har benyttet det ”*semistrukturerte livsverdenintervjuet*” (Kvale 2009: 23) som har som mål å innhente beskrivelser av informantens livsverden, og tolkning av de beskrevne fenomenene. Et annet ord på samme metode er halv-strukturert intervju. Jeg bruker semistrukturert intervju siden jeg ønsker å ha noe struktur på intervjuet og en klar hensikt med det. Tanken var å følge opp informantens beretning og be om oppklaringer der dette var nødvendig (Widerberg 2005). Jeg forsøker å legger føringer for hvilke tema som blir tatt opp, samtidig som jeg følger opp informantens svar på spørsmålene. Jeg bruker i all hovedsak åpne spørsmål som gjør at informanten kan komme inn på tema som jeg ikke har tenkt over (Kvale 2009, Johannesen, Tufte, Kristoffersen 2007). Jeg har intervjuet 11 informanter, hvor jeg tidvis har stilt spørsmål som indirekte skal gi svar på coaching og coachende lederstil, medarbeideres mestring og ledelsessystemet innebærer for den enkelte. I tillegg har jeg stilt direkte spørsmål om de samme temaene. Jeg har i løpet av intervjuene forsøkt å få informantene til å snakke om fagkunnskap vedrørende temaene, egne erfaringer og hvordan de selv oppfatter eget arbeid på disse punktene, eller beskrivende, fortolkende og teoretiske spørsmål, som Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2007) omtaler de. Grunnen til dette er at jeg ikke har tiltrekkelig kunnskap om temaet alene, og mangler erfaring fra informantenes arbeidssituasjon. Håpet er at intervjuformen og min adferd skal gi informantene mulighet til å utdype og tydeliggjøre sine faglige standpunkter, erfaringer og meninger i løpet av den relativt korte sekvensen. Jeg hadde på forhånd laget en rekke oppfølgingsspørsmål som jeg benyttet i de tilfellene jeg følte dette var påkrevet. I andre tilfeller ble oppfølgingsspørsmålene improvisert på å få samme ønskede effekt. Håpet og utgangspunktet var at informantene skulle få snakke relativt fritt innenfor de tre kategoriene som går igjen i hele oppgaven: coachende lederstil, medarbeidernes mestring og ledelsessystemet i organisasjonen. I noen tilfeller gikk dette meget bra, mens i andre tilfeller måtte jeg stille spørsmål kontinuerlig for å holde informanten i tale. Under alle intervjuene blir også informantenes adferd kontinuerlig analysert og jeg forsøker hele tiden å trygge de på at det kun er deres oppfattelse av fenomenene jeg søker (Kvale 2009).

Gjennomføringen av intervjuene gikk i all hovedsak etter planen og kontaktpersonene og informantene stilte velvillig opp og var positive til prosjektet. Dette var et punkt jeg på forhånd var litt spent på og hadde derfor forberedt meg på å måtte ”selge inn” prosjektet i mye større grad enn jeg til slutt måtte. Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2007) understreker at det er viktig å tenke over svakhetene ved valgt forskningsdesign. Det visste seg at alle



informantene var interesserte i temaene og dette lettet naturlig nok den innledende fasen på intervjuene. I et forsøk på å gjøre informantene komfortable i situasjonen lar jeg de introdusere seg selv, sin rolle og sin organisasjon før jeg begynner å stille spørsmål. Jeg er relativt uerfaren som intervjuer og forsker, så den personlige erfaringen rundt dette som profesjon er heller tynn. En annen utfordring var derfor om jeg ville være komfortabel i situasjonen og evne å snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål på en tiltrekkelig god måte, også kjent som *intervjueffekt* (ibid: 142). Muligheten for at jeg har misforstått noe eller feiltolket informasjon er selvsagt tilstede, men bruken av oppfølgingsspørsmål skal i teorien begrense dette. I intervjusituasjonen hadde vi alltid tilgang på gode fasiliteter i form av egnede rom, en god kopp kaffe varmer også opp forskeren og informanten på en behagelig måte. Samtlige intervjuer ble gjennomført på informantens arbeidsplass. Forskeren må være aktiv og reflekterende gjennom hele forskningsprosessen (ibid: 137) og planer, intervjuguider og disposisjoner jeg har benyttet har hele tiden bidratt til at jeg føler jeg har en klar hensikt og retning på arbeidet. I retrospektiv synes jeg dette var vellykket.

Etter intervjuene gikk jeg i gang med å transkribere lydfilene. Når alle intervjuene var transkribert, begynte jeg arbeidet med å analysere tekstene. Også i denne fasen er det viktig å ta hensyn til intervjukontekst og intervjurelasjon, da disse påvirker produktet (Widerberg 2005). Jeg hadde da fokus på meningsbærende begreper, eller fenomener, for å kategorisere disse på en hensiktsmessig måte. Jeg valgte også her å forholde meg til de tre hovedområdene: coachende lederstil, mestring og ledelsessystem. Jeg følte likevel at det var et behov for noe klarere data på disse kategoriene og valgte derfor å lage en survey, rettere sagt er oppfølgingsundersøkelse til de samme informantene. Ved å følge opp informantene har minnene og refleksjonene siden intervjuene gjort seg gjeldene, og man får da en mulighet til å dokumentere disse (ibid.). Silverman (2005) støtter opp om bruk av en triangulerende tilnærming. Selv om oppfølgingsundersøkelsen ikke er omfattende nok til å kalles kvantitativ, er ideen at ved å bruke flere kilder i datainnsamlingen å styrke troverdigheten på dataene. Også her ble de tre hovedkategoriene førende. Videre tok jeg utgangspunkt i informantens utsagn, og det aktuelle meningsinnholdet jeg hadde trukket ut av intervjuene når jeg formulerte påstandene som informantene skulle ta stilling til. Dette for å se hva det var bred enighet omkring og hvilke utsagn som det var knyttet mer uenighet til.

Spørreskjemaet ble utformet som et prekodet, eller prestrukturert skjema, dette innebærer at det er gitte svaralternativer, her i form av skalaen helt uenig til helt enig (Johannesen, Tufte,

Kristoffersen 2007). Hensikten var å få en form for standardisering av ytringene og se på variasjonene i utbredelsen av fenomenene. Svarene fra spørreskjemaene vil også gjøre det noe lettere å generalisere svarene, dog innenfor kunnskapsintensive bedrifter (ibid). Jeg mener utvalget er for lite til å trekke konklusjoner om en større populasjon, mine funn vil derfor ikke bli presentert som gjeldene for andre enn de deltagende parter. Funn kan derfor kun betraktes som ideer eller innspill til andre i tilsvarende situasjoner. Også i spørreskjemaet er det den enkelte respondents mening jeg er ute etter å undersøke. Spørsmålene i et spørreskjema skal være gjensidig utelukkende og entydig (ibid), men dette er et ideal det er vanskelig å imøtekomme når utformingen bygger på elleve forskjellige individers meninger. Jeg har likevel forsøkt å lage et skjema som skal være godt nok til at det ikke oppstår stor usikkerhet om hva som menes i påstanden, og støttet meg selv med at jeg allerede har snakket med samtlige og dannet meg et bilde av hva de mener om temaene.

I Johannesen, Tufte, Kristoffersen (2007) viser de til en diskusjon om hvor mange svaralternativer det skal være i en slik undersøkelse for at respondentene kan gi nyanserte nok svar. Det brukes både 3, 4, 5, 6, 7 og 10 ulike verdier i ulike undersøkelser. De konkluderer med at det bør være minst fem verdier, eller nyanser. Jeg valgte syv verdier i mitt spørreskjema for å la respondentene nyansere svare på hver side i noe større grad. Jeg hadde et håp og en anelse om at det ville være en overvekt av svar på enig-siden siden påstandene var basert på informantenes uttalelser, og jeg vurderte det derfor dit at tre nyanser på hver side, i tillegg til nøytralverdien 4, var nødvendig. Videre ble undersøkelsen strukturert etter de tre temaene og i seks spørsmålsgrupper: Hva er coachende lederstil, hvordan kan coachende lederstil virke på organisasjonen, hvordan kan coachende lederstil virke på medarbeiderne, hva er mestring, hva betyr mestring i forhold til arbeidsplassen og hva kreves av ledelsessystemet i organisasjonen. Alle disse punktene har da fire til syv underpunkter med unntak av den siste kategorien som inneholder elleve påstander. Struktureringen og layout er viktig i en survey (ibid). Struktureringen ble som over både for egen og informantenes del. Da får vi alle en struktur som vi allerede er kjent med og som ikke skal virke forvirrende. Layouten er mer eller mindre fast i QuestBack og dette er et velutprøvd system som virker godt nok til dette formålet etter min vurdering. Flere av respondentene var kjent med dette systemet fra før av og ingen hadde betenkeligheter med å gjennomføre undersøkelsen. Det ble også vedlagt informasjonsside på undersøkelse som gav føringer for skjemaet. Det følger også noen etiske problemstillinger med datainnsamling, dette skal jeg ta for meg i et senere avsnitt.

#### 4.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet omhandler i hvilken grad målingene er stabile over flere målinger. Validitet sier noe om i hvilken grad man måler det man faktisk ønsker å måle. Dette er begreper som er utviklet innen kvantitativ forskning og som i følge Widerberg (2005) passer dårlig i kvalitativ forskning. Forskeren skal uansett forskningsmetode være saklig og pålitelig, og det kan vises ved å dokumentere og diskutere sine valg og tolkninger gjennom forskningsprosessen (ibid: 18). Silverman (2005) hevder også at validitet er et begrep som er mer aktuelt for kvantitative undersøkelser, hvor reliabilitet etterstrebes ved å bruke pre-testede målinger og skalaer. Han (ibid.) hevder videre at kvaliteten i kvalitative undersøkelser i utgangspunktet burde være høy, dette kan styrkes ved å tilby innsyn i opptak og transkriberte intervjuer, dessverre gjøres ikke alltid dette (ibid: 221). Jeg vil derfor forsøke å diskutere prosessen på en tilfredsstillende måte og på oppfordring tilby mine lesere innsyn i de transkriberte intervjuene. Dessverre kan jeg ikke frigjøre intervjufilene etter føringer fra Norsk Samfunnsvitenskaplig Datatjeneste (NSD).

Validitet er et annet ord for sannhet i følge Silverman (2005). Han hevder videre at kvalitative forskere ikke har noen "gylden nøkkel" for å oppnå validitet. Det er spesielt en fare knyttet til kvalitative undersøkelser; dette omhandler hvor flinke forskerne er til å overbevise seg selv og publikum på at deres funn er basert på en kritisk undersøkelse av all data, og ikke bare er basert på noen velvalgte eksempler, og at de begrepene man bruker viser til reelle sammenhenger. Dette problemet beskriver han som "*anectotalism*" (ibid: 211). Det er dette spørsmålet som trekker mye kvalitativ forskning i tvil. Dette arbeidet er neppe noe unntak. Jeg har i et forsøk på å styrke validiteten gjennomført oppfølgingsundersøkelsen som tidligere nevnt. Her vises alle respondentenes meninger i en statistisk sammenheng. Dette er ingen garanti for at feilslutninger kan trekkes, men respondentenes samlede svar viser om ikke annet at sitater og utsagn fra en enkelt informant har bred støtte i utvalget eller ikke. Også på dette punktet er forskerens beste bevis å vise til grundig arbeid, diskusjon og god dokumentasjon. Uten tillit til reliabilitet i metodene og validitet i konklusjonene, har det lite for seg å konkludere i forhold til problemstillingene (ibid: 224).

## 4.5 Tilnærming til analysen

I arbeidet med analyse og rapportering skisserer Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2007) hvordan man skal angripe dette. Intervjuene skrives ut i sin helhet som grunnlaget for analysen. Forskeren skal så danne seg et helhetsinntrykk, for så å identifisere og velge ut hvilke fenomener som gir mening for informanten. Dette for å redusere datamengden og kunne håndtere stoffet på en analytisk måte. Forskeren skal så prøve å danne seg et bilde av hva informanten mener om fenomenet. Avslutningsvis må intervjuene sammenfattes og kategoriseres i en utarbeidet struktur, basert på det aktuelle fenomen man undersøker. Her har jeg nok en gang støttet meg til oppdelingen hvor jeg skiller mellom coachende lederstil, medarbeidernes mestring og ledelsessystemet i organisasjonen. Denne ble avgjørende for hvordan jeg kategoriserte funn fra intervjuene innledningsvis, og senere hvordan jeg utarbeidet oppfølgingsundersøkelsen.

Widerberg (2005: 103) beskriver fordelene med komplette intervjuutskrifter, eller ordrette transkriberinger, ved at man i ettertid kan analysere språk, uttrykk, måte å snakke på, avbrekk og taushet. I tillegg kan man i utskriftene se hvordan man fungerer som intervjuer og se hvordan dette påvirker informanten. Jeg har skrevet ordrett, men utelatt å markere mindre pauser og fyllord. Irrelevante deler av intervjuene er også utelatt, så jeg har mistet noe av disse fordelene. Jeg har likevel forsøkt å være kritisk til hva jeg har utelatt for å ikke miste meningen i informantens ytringer, der jeg har vært i tvil om hva informanten egentlig mener har eg gått tilbake til lydfilen og undersøkt dette. Dette resulterte i en anelig mengde tekst, som jeg følte det var vanskelig å ta tak i umiddelbart. Dette beskriver Silverman (2005: 149) som *"drowning in data"*.

For å få oversikt over hva jeg egentlig hadde informasjon om hadde jeg som nevnt den teoretisk utledede tredelingen. Videre måtte meningsbærende begreper kategoriseres. Dette arbeidet beskriver Johannesen, Tufte og Kristoffersen (2007) som å kode. Kodene sorteres og man søker å avdekke lignende utsagn eller mønstre for å sammenligne likheter og forskjeller. Dette skal videre ses i sammenheng med teori på feltet. Silverman (2005) trekker også frem noen punkter til hvordan analysen kan angripes. Disse går på å identifisere viktige meningsbærende begreper og bruken av disse, i tillegg er det viktig å se forbi egen begrepsforståelse og lytte til hva informanten legger i disse. Videre er det viktig å ta hensyn til

situasjonen dataene og spesielt lydopptakene ble gjort i. Han understreker at dette er en del av analysen.

Jeg har derfor kategorisert utsagn etter hva som angår coachende lederstil, mestring og systemrealterte temaer. Videre har jeg søkt å finne hvilke ord og uttrykk informantene bruker om disse temaene, som eksempel på de tre kategoriene kan jeg trekke frem mentoring, verdi, og struktur. Videre har jeg meningsfortettet hvert intervju flere ganger for å få innholdet lettere å bearbeide. Når dette var gjort satt jeg fortsatt med en følelse av at det hele var litt svevende og utarbeidet oppfølgingsundersøkelsen på bakgrunn av det nevnte. Dette resulterte i et godt knippe påstander fra om de tre emnene. Påstandene er basert på utsagn fra informantene, som jeg riktignok har tilpasset, slik at de skal passe i undersøkelsesformen. Disse gir en grafisk fremstilling av hvor bred oppslutning det er om hver påstand, og skal underbygge funnene fra intervjuene.

#### 4.6 Etikk

Forskningsprosjektet *Coachende lederstil som vikemiddel for mestring* er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), personvernombudet for forskning. Videre har jeg sett på tre andre etiske regler for forskning på mennesker (Kvale 2009: 88-91): *informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser*. Disse er med på å gjøre informanten eller intervjupersonen komfortabel i intervjusituasjonen og skal trygge vedkommende på at svarene blir behandlet på en forsvarlig måte. Når det gjelder *det informerte samtykke*, så har jeg i forkant av intervjuene sendt ut en projektskisse som forteller om mitt forskningsprosjekt og hva jeg søker å finne ut mer om. I tillegg har jeg informert om at forskningsprosjektet er rapportert til personvernombudet (NSD), om hvordan dataene blir behandlet. Det informeres også om at de kan trekke seg når som helst i forskningsperioden.

*Konfidensialitet* innebærer at jeg ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre informantens identitet (Kvale 2009). Forut for selve intervjuet gjentar jeg hvordan informasjonen blir konfidensielt behandlet slik jeg beskriver den i informasjonsbrevet. Jeg informerer om at de vil bli omtalt med tall og bokstavkoder i tilknytning til sitater. Jeg må også vurdere *konsekvensene* studien kan ha for informanten i forhold til hvordan dette kan påvirke vedkommende (Kvale 2009). Sett ut i fra hvilke temaer som ble behandlet i forhold til

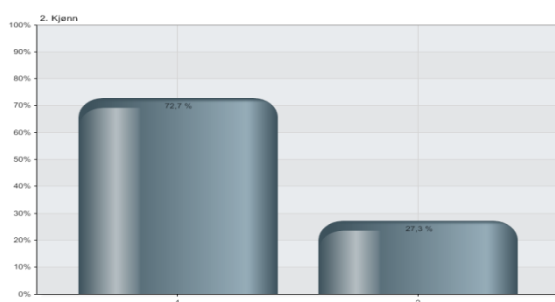
denne studien, gav informantene uttrykk for at de ikke følte at temaene var av sensitiv art for dem. De hadde ingen problemer med å prate om disse temaene. Men en kan ikke utelukke at dette er faktorer som kan virke inn på hvilke type informasjon jeg får. For meg er det viktig å fremme at jeg ikke kjente informantene på forhånd og at jeg ikke har noen nære relasjoner til informantene. En fare er at jeg i analysen kan komme til å vektlegge enkeltpersoners utsagn mer enn andre, men dette prøver jeg å motvirke ved at jeg bruker et pseudonym for hver informant slik at det blir lett for leseren å se, for eksempel hvem jeg har hentet sitatene mine fra, og ikke refererer til den samme gjennom hele rapporten. Informantene uttrykte selv at de hadde fått reflektert over egen praksis og gjort seg opp noen tanker i forkant av intervjuet.

## 5.0 Empirikapittel

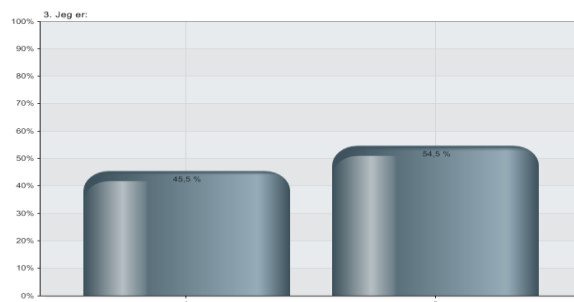
I denne delen av oppgaven vil jeg gi en oversikt over resultatene fra intervjuer og undersøkelser. Jeg vil da samle funn fra både intervjuer og undersøkelser og legge de frem kategorisert etter funn på ledelse, medarbeidere og organisasjon. Empirien bygger på kvalitative intervjuer og oppfølgingsundersøkelse av 11 respondenter fra tre kunnskapsintensive organisasjoner, beskrevet som A, B og C. Videre er hvert individ tildelt nummer 1-4 etter rekkefølgen de ble intervjuet i. Svarene fra oppfølgingsøvelsen er respondentenes gradering innenfor grenseverdiene helt uenig (1) og Helt enig (7).

Empirikapittelet inneholder en sammenfatning av informantenes uttalelser og et utvalg tabeller, herunder oversiktsdiagrammer basert på informantenes uttalelser, dette gir en skjevfordeling overvekt av svar i retning av *enig*. Resultatene av oppfølgingsundersøkelsen kan studeres i sin helhet i vedleggsdelen av oppgaven. Som ellers i oppgaven er dette kapittelet strukturert etter de tre hovedtemaene: ledelse og coachende lederstil, medarbeidernes mestring og organisasjonens ledelsessystem. Noen temaer og tabeller har ikke direkte relevans til problemstillingen, men er inkludert for å gi et så helhetlig inntrykk som mulig av hvordan informantene har resonert seg inn på de aktuelle temaene.

Under vises hvordan utvalget fordeler seg på kjønn og posisjon i bedriften, dette er variabler som eventuelt kan benyttes i en mer omfattende undersøkelse med regresjonsanalyser.



1 Mann  
2 Kvinne



1 Leder  
2 Medarbeider

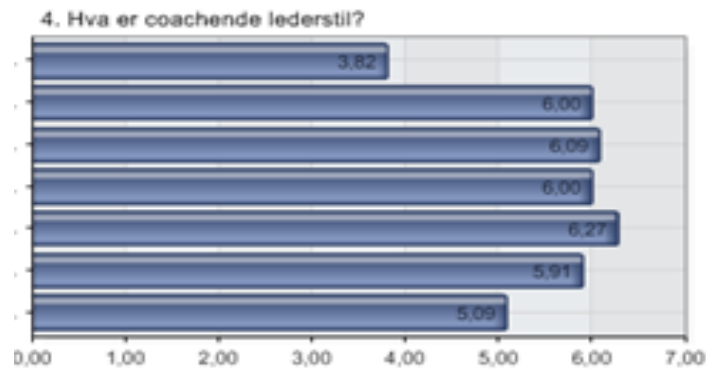
## 5.1 Ledelse

Når det gjelder å være en *god leder* svarer respondentene at involvering av medarbeiderne er en sentral egenskap. Videre nevner mange at man skal evne å skape tillit og være ansvarsfull. I bedrift A står veiledningsrollen sentralt. Man må evne å følge opp og gi tilbakemelding, men ikke minst tørre å gi medarbeiderne myndigheten og mulighet til selvstendig utvikling. I bedrift C kommer det frem at lederen skal være genuint opptatt av medarbeidernes personlige vekst og utvikling og ansvarliggjøre medarbeiderne og hjelpe slik at mennesker få tatt ut sitt potensiale i organisasjonen. Det er kun 1 av 10 som her nevner ordet situasjonstilpasset, men i bedrift B og C snakker de om mange roller og dimensjoner. Som leder må man derfor kunne veksle mellom roller, situasjoner og dimensjoner for å treffe medarbeiderne best mulig til en hver tid. Som leder er det viktig å være tydelig på forventninger og søke å nå mål som har blitt satt. Det er viktig å være synlig, men og så å se medarbeiderne og lytte til deres ønsker og forslag. En god leder personifiserer mål og retning og skaper trygghet og motivasjon, således ivaretar både resultatdimensjonen og relasjonsdimensjonen og kan veksle mellom disse etter behov.

I det å være en *coachende leder* svarer respondentene generelt at dette innbefatter å være veiledende, støttende, involverende, skape motivasjon, mestringstro, selvtillit og selvstendig utvikling. Man er fullstendig tilstede og lytter og stiller spørsmål for å få frem ressursene i den enkelte ved å kjenne deres personlige ambisjoner og mål. Svarene fra bedrift A trekker paralleller mellom coaching og mentoring og vektlegger veiledning. I tillegg skal lederen være forståelsesfull, fair, og til stede. Lederne i bedrift B presiserer at man ikke skal glemme å være sjef og at man på et tidspunkt må instruere medarbeiderne hvis ikke ønsket resultat treffes. Som coachende leder styrer man rammer og mål i større grad enn som coach, men søker å bruke virkemidler fra coaching. Respondent B4 hevder at lederne kanskje bør fjerne så mange av kontoroppgavene sine som mulig for å være mest mulig til stede. Han presiserer også betydningen av feedback og ros. I bedrift C presiseres det at coachende lederstil er situasjonsbestemt, og at man må se at folk er forskjellige og har forskjellige behov. Man skal stille spørsmål og være interessert på en ikke-belærende, utforskende og nysgjerrig måte for å gi det nødvendige pushet. Man skal følge opp og tilstrebe jobbautonomi og mestringsopplevelser. Respondent C4 presiserer at dette er for å få frem det beste i den enkelte for å oppnå ønskede resultater.



Respondentene har generelt stor tro på coachende lederstil i gitte situasjoner, men at det fordrer kompetanse hos medarbeideren og lederen. Her blir det også klart at det er en uenighet knyttet til hvorvidt coachende lederstil kan forstås som situasjonsbetinget ledelse. Under vises oversiktsdiagrammet og påstandene omkring hva coachende lederstil er:



Coachende lederstil kan forstås som situasjonsbetinget ledelse.
Coachende lederstil betyr at man søker å få frem ressursene og talentene i den enkelte for å nå organisasjonens målsetninger.
Coachende lederstil betyr at man jobber sammen med den enkelte medarbeider med å sette rammer, mål og korrigerer av kurs i forhold til utvikling.
Man vil som leder med coachende lederstil være bevisst på målene, men samtidig gi medarbeiderne rom for å løse oppgaver slik de selv mener er best.
Coachende lederstil betyr at lederen stiller åpne spørsmål og er en diskusjonspartner for medarbeiderne.
Coachende lederstil betyr at lederen både er resultatorientert og ivaretar relasjonsaspektet i forholdet mellom leder og medarbeider.
En coachende lederstil er krevende for lederen og forutsetter et kompetansesett hos medarbeideren.

Når det gjelder *effekten coachende lederstil kan ha på en organisasjon* presiserer respondenter fra både A, B og C at resultatene vil variere fra organisasjon til organisasjon, og bransje til bransje. Alle respondentene fra A påpeker viktigheten av dette i kunnskapsorganisasjoner. Man må være i dialog for å lære. Det er viktig å bli sett og føle at kunnskapen man har kommer til nytte, slik at man ikke føler seg undervurdert. Lederne i B mener at man taper noe på veien hvis man ikke drar nytte av personer som både vil og kan. De er også tydelige på at man kan og skal skifte lederstil etter situasjon og at energien utløses

i dette skifte. Medarbeiderne i B mener coachende lederstil kan forsterke de individuelle kreftene ved å bevisstgjøre mennesker gjennom spørsmål og egen opptagelse, endringen får da en verdi. I tillegg vil man bevare kreativiteten i større grad og bygge opp mestringstro. I C er det positive tro til effektene av coaching fordi man skal se individenes ulike sider og vite hva de trenger. Man kan da hente ut effekter gjennom indre motiverte, engasjerte, autonome medarbeidere som får brukt talentene sine. I tillegg legger det til rette for mye samhandling, kunnskapsdeling og kreativitet. Organisasjonen blir mer lærende og dermed bedre på arbeidsmiljø, resultater og nyskaping og innovasjon.

Påstandene og oversiktsdiagrammet vedrørende effekten av coachende lederstil i organisasjoner viser stor grad av enighet i utvalget.



Utøvelsen av coachende lederstil vil påvirke organisasjoner ulikt.

Ved å involvere autonome medarbeiderne og benytte seg av coachende lederstil når situasjonen tilsier dette kan man forsterke de individuelle resursene og talentene som ligger i organisasjonen og bevare kreativiteten hos den enkelte.

Coachende lederstil kan påvirke resultatene i organisasjonen positivt. Den individuelt tilpassede relasjonen til medarbeiderne kan fremme mestring, motivasjon og en kultur for kunnskapsdeling og åpenhet.

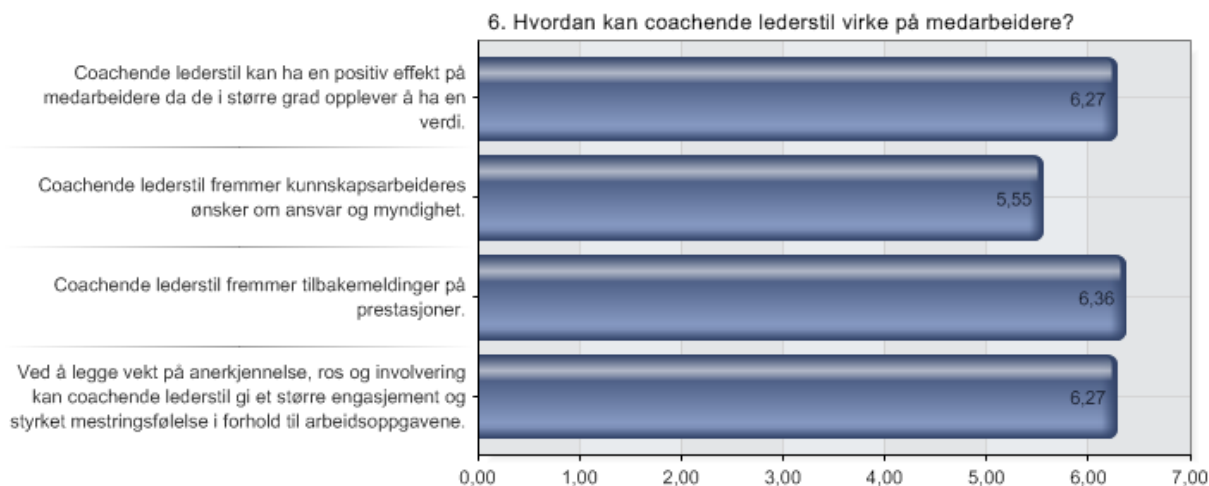
Coachende lederstil vil muligens gjøre organisasjonen mer lærende og fleksibel, fremme nyskaping og innovasjon, samt arbeidsmiljø.

Bedret arbeidsmiljø kan gi høyere engasjement og lavere sykefravær.

*Virkingen av coachende lederstil på medarbeidere* er gjennomgående positiv, men graden av det vil i følge C1 ha noe med kompetanse og arbeidsoppgavens art å gjøre. I B bruker de begrepet verdi, og det er verdien man mister om man ikke inkluderes på en god, eller coachende, måte. B3 påpeker at dagens unge i større grad blir inkludert og stilt spørsmål gjennom oppveksten og at det derfor er viktig å evne dette som leder, ellers mister man engasjement hos medarbeiderne. I B for øvrig snakkes det om balansen mellom ansvar og myndighet og viktigheten av ros og feedback. Feire suksess på lik linje som man irttesetter katastrofer. I A mener man at man blir inspirert og motivert av ledere som har kontroll, oversikt og overskudd til å gi gode tilbakemeldinger. Også i C har man god tro på de individualiserte effektene av coachende lederstil på medarbeiderne, siden man kjenner de og vet hva de trenger, men det å være utfordrende nok og støttende nok til hver medarbeider er

krevende. Dersom man lykkes med dette tror man på et høyere engasjement og lavere sykefravær, i tillegg til gode resultater ved å balansere kreativitet med struktur.

Oversiktsdiagrammet vedrørende påstandene om hvordan coachende lederstil viser stor grad av enighet på dette temaet.



På hvordan *ledelsen legger til rette for medarbeidernes oppgaveløsning* svarer samtlige bedrifter at de tilrettelegger i form av vide rammer og autonomi. Bedriftene er avhengige av at medarbeiderne utvikler selvstendighet og dette resulterer i at man, som A2 uttrykker det, blir kastet ut på dypt vann. Derfra er det litt uenighet mellom bedriftene A og B om hvor vidt det står noen med livline tilgjengelig. I både A, B og C ansvarliggjøres lederne til å finne sitt eget fagfelt og at mye blir overlatt til den enkelte. C1 påpeker at oppfølging derfor er en utfordring, i tillegg skal denne differensieres. I B er konsulentrollen klar; selge, close, gjennomføre. Andre innehar stillinger som prosjektledere og andre støttefunksjoner. Det skaper fokus på konsulentens rolle, mener B2. i tillegg har man tekniske rammer, finansielle og resursmessige rammer som sørger for at konsulentene får det trenger, ikke alt de ønsker, men trenger for å nå målet og det har en verdi for B. myndigheten og friheten gis også. A jobber med en partner i hvert team og også her går det ut på å legge til rette i form av gode betingelser for å løse oppgaven på en god og effektiv måte. Også i C er det frihet under ansvar som er rådende form for tilrettelegging. I tillegg tilrettelegger lederne i form av fordeling og bemanning av prosjekter. Autonomi og oppfølging nevnes også her. C4 trekker frem faglig tilrettelegging i form av egenutvikling, kompetanseutvikling og kurs. Man skal oppleve at det er rom for refleksjon og at man kan være fleksibel som leder. I tillegg nevnes tekniske rammer som en hygienefaktor.

Når det gjelder *hva som gjøres for å bidra til læring* svarer A1 at det kun er en faktor som gir respekt i A og det er kunnskap. Derfor er det fokus på læring hele tiden. Læringen skjer hovedsakelig i prosjekter og måles på mentorsamtaler ofte flere ganger i måneden. C1 omtaler noe tilsvarende i form av gruppemøter, hvor man utveksler erfaringer. Ledernes rolle blir da å fasilitere eller coache, ikke bare levere fasiter. I B tilpasser man kurs individuelt slik at medarbeiderne også må jobbe individuelt. Hver medarbeider skal utvikle selvstendighet og oppfordres til å ta med sitt særpreg inn i bedriften. Man involveres på tidlig tidspunkt og gis ansvar og rom for utvikling. I A gis man tillit til å bli med på mye prosjekter og lærer gjennom kuring og prosjekter i tillegg til nevnte samtaler. I C er det også mye erfaringsbasert læring. Ledelsen legger til rette ved å trekke medarbeiderne med på prosjekter og gjennom dialog i form av mål og utviklingssamtaler og daglige og ukentlige uformelle samtaler. Ledelse på sin side setter sammen team bestående av nye og unge medarbeidere i kombinasjon med erfarne for å generere læring. I tillegg evalueres prosjektene og læringsmomentene diskuteres.

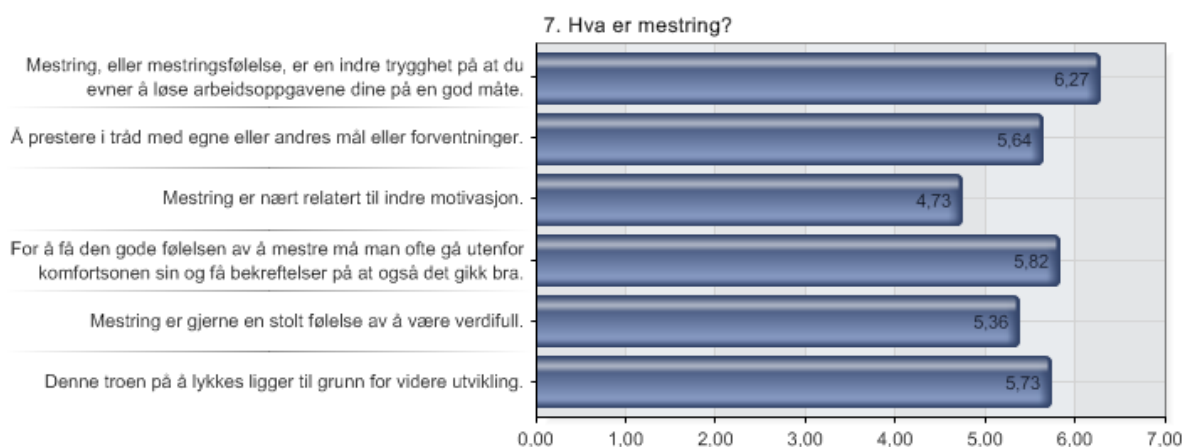
På mitt spørsmål om *hvordan ledelsen bidrar til å skape selvstendige og ansvarlige medarbeidere* svarer C4 at han håper han slipper å skape dem, siden de er på jakt etter de som har det i seg. Det samme svarer B3 og begrunner det med at konsulentene er ego drivere eller individualister. For å opprettholde selvstendigheten og ansvarligheten gis det derfor oppgaver og ansvar tidlig i alle bedriftene. C1 hevder at jo mer styrende og detaljfokusert man er, jo mindre sannsynlig er det at man utvikler selvstendige mennesker som tar ansvar og utvikler sine potensialer. Ledelsen fokuserer derfor på de overordnede målene og de nødvendige veivalgene og støtte ved behov. A3 mener alt ansvaret skaper veldig selvstendige medarbeidere. Videre hevder A3 at man blir fort gammel i A, på godt og vondt, av og til er oppgavene i overkant store, men samtidig er det en tillitserklæring fra ledelsen. I C presiseres det videre at tydelige forventninger er viktig. Ved å være tydelig på hva som er lederens jobb og ansvar og medarbeiderens jobb og ansvar. Videre må man istandsette folk til å gjøre det.

## **5.2 Medarbeidere**

Når respondentene skal beskrive *mestring* bruker de ord som tro eller trygghet på at du skal lykkes med oppgavene dine. A1 beskriver mestring som evnen til å svømme. A3 beskriver

mestring som meningen med livet, arbeidslivet i alle fall. Det å oppleve at man kan noe, ha kunnskap om noe man ikke visste og overraske seg selv noen ganger. A3 mener mestring er en forutsetning for å ønske å lære og klare å ta til seg ny kunnskap. Det er en stolt følelse. A2 mener det er så enkelt som at du er fornøyd med noe og får tilbakemelding på at det er bra. Også i B er mestring troen på at man får ting til. Det hevdes videre at den største grunnen til mistriivsel er å ikke føle mestring. B1 hevder at enhver utvikling har basis i troen på at man en eller annen gang vil mestre, og trekker paralleller til flytsone. Det er noe spennende knyttet til mestring. B3 og B4 snakke om at du må utenfor komfortsonen din, at du er usikker på om du vil klare oppgaven, men lykkes og får feedback på det. Balansen mellom den spenningen knyttet til aksjonen og anerkjennelsen knyttet til reaksjonen er beskrivende for mestringsfølelsen. C1 beskriver mestring som å lykkes innenfor ditt ansvarsområde eller oppgave og prestere i tråd med egne eller andres forventninger. Også her nevnes mestring med et element av utrygghet. Han trekker videre en parallell til det å prestere. Mestring foregår på veldig mange forskjellige arenaer. Videre i bedrift C omtales mestring som det å få noe til, eller å oppnå noe, helst på en veldig god måte. C2 mener mestring er mestringsstro, troen på at du kan eller får til. Det er derfor nært knyttet til selvtillit. At folk opplever at de greier å gjøre ting slik det skal gjøres. Både C2 og C4 mener mestring er et svært viktig begrep i arbeidslivet. Det er nært knyttet til mål og er en viktig drivkraft i seg selv.

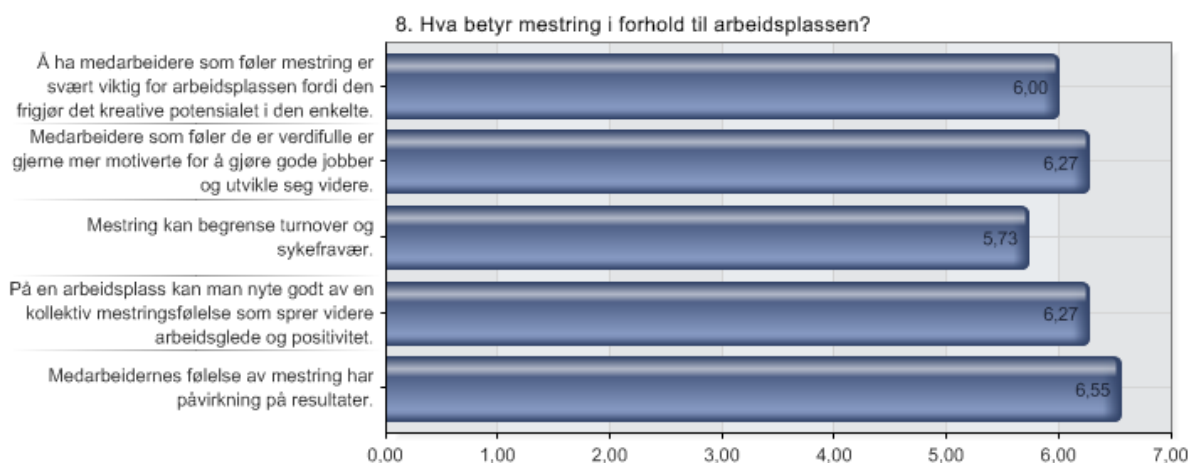
Diagrammet viser de samlede resultatene vedrørende påstandene om hva mestring er. Det er verd å merke seg av det er størst uenighet tilknyttet påstanden om at mestring er nært relatert til indre motivasjon.



Om *betydningen av mestring i arbeidslivet* er respondentene helt enige i følge intervjuene. Samtlige 11 mener mestring er svært viktig for å kunne gjøre en god jobb, og mange legger

mestring til grunn for kreativitet og videre utvikling. Det påvirker motivasjon og personlig tilfredshet, turnover og sykefravær. Man opplever å ha en verdi i organisasjonen og opplever i tillegg felles mestring med kolleger som virker samlende. Det smitter positivt og man opplever arbeidsglede og glød. C2 mener mestring og indre motivasjon henger sammen og trekker parallellen til selvtillit. Om mennesker som ikke føler mestring sier C3 at man vil føle seg mislykket. B1 tror mangelen på mestringsfølelse får frem det verste i folk. Om hvilken betydning mestring har brukes begreper som: A1 Essensielt, A2 å få kontroll på ting, A3 veldig viktig, B1 veldig, veldig avgjørende, B2 det er utgangspunktet, B3 det er alfa omega, B4 ekstemt. Helt ekstemt. Essensielt tror jeg, C1 fantastisk tilfredsstillende, C2 det har veldig mye å si, C3 det er helt avgjørende. C4 et veldig sentralt begrep.

Her viser diagrammet at det er stor enighet tilknyttet påstandene om mestring i forhold til arbeidsplassen. Et samlet utvalg er enig i at mestring er viktig på arbeidsplassen.



Om hva som *driver medarbeiderne i organisasjonen* svarer nå mange mestring. I A snakker man om å være med i et sånt miljø hvor det kun er de beste, de flinkeste som er med, og verdien av det. I tillegg nevnes spennende prosjekter, og å få møte spennende mennesker. Å lære noe nytt. A3 sier at ros er viktig, men at hun også blir veldig motivert av konstruktiv kritikk også. I tillegg motiveres A3 av frykten for å mislykkes og at man utgjør en forskjell. I bedrift B svarer man også mestring. Det å kunne bidra og skape verdi. Personlig utvikling, feedback, stolthet, myndighet og ansvar, penger, trygghet og kompetanse nevnes også. I tillegg nevnes det at man har et godt sosialt miljø. I C snakker de om å se meningen med det man holder på med. Å se at kundene lykkes og få tilbakemeldinger på det. Å lykkes med egne og andres forventninger. Å skape resultater, å få fakturert nok, å bruke talentene sine og å klare å få ting til skikkelig bra er viktige momenter. C4 trekker frem det altruistiske motivet i

tillegg til mestring. At man skal ha en jobb som oppleves utviklende, at man lærer. I tillegg er trygghet, økonomi og et godt arbeidsmiljø viktig. Det skal være gøy å jobbe. Humor.

Når respondentene skal beskrive de *viktigste motivasjonsfaktorene for medarbeiderne* snakker man i A om viktigheten av læring, kunnskap og prosjektene man deltar på. A2 uttrykker at som nyansatt så skal det nesten ikke være lov å bli motivert av noe annet enn læringen. Man skal jobbe lenge, og i starten så er det personlig utvikling som er viktig. I B snakker man om å prestere i en situasjon hvor alle ser på deg, at man er sentrum for mange menneskers oppmerksomhet og at det er nervepirrende og farlig, men også utrolig verdifullt. B1 uttrykker at det ligger noe eksistensielt i å bli sett. Han trekker videre frem et godt miljø preget av dyktighet, humør og støtte. Videre snakkes det om mestring, og det å bli respektert og gitt tillit. Miljø trekkes frem igjen, lønn, involvering og anerkjennelse. Det trekkes også frem systemer for applaudering av den som lykkes. At man er rause med klapp på skulderen. I C trekkes faglige utfordringer frem. Det at man kan mestre ulike situasjoner og at man får brynet seg og brukt seg. At man lærer og blir utfordret litt kognitivt. Tydelig at man jobber mot mål og mening. C2 trekker i tillegg frem indre motivasjon om autonomi. At man får brukt talentene sine og opplever kollegastøtte fra det sosiale miljøet. Tilhørighet, identitet, tillit til toppledelsen gode mål og visjoner, retninger. At folk blir behandlet med respekt og tillit. I tillegg skal man nå mål og oppleve å lykkes, fakturere nok. Han trekker også frem at individuelle mål blir sett i forhold til organisasjonens mål, og at det er et avklart forhold der.

Når det kommer til *hvordan medarbeiderne belønnes* svarer majoriteten økonomi. Spørsmålet ble derfor utvidet til *hvordan medarbeiderne blir premiert eller motivert*. Bedrift A belønner med god lønn og en liten bonus i følge A1 og A2. A3 trekker også frem at man blir belønnet med ros og arbeid. Man blir belønnet med ansvar. I B snakker man om resultatlønn, ære, berømmelse og anerkjennelse, bonus. I tillegg til akademisk status, månedens foredragsholder, -selger og -medarbeider belønnes man også med. Klapp på skulderen, feedback og anerkjennelse. Videre har bedrift B en rekke artefakter som brukes som belønning, herunder en gledesklokke som man ringer i når man ønsker å formidle noe positivt og konjakk-kontrakt som slår inn på en gitt sum, denne nytes i arbeidstiden med alles oppmerksomhet rettet mot individet og salget. I bedrift C trekker man også frem økonomi i form av fastlønn og bonus. Ros, ekstra fri, mer ansvar, anerkjennelse på samlinger, samarbeid, å få delta på konferanser. C1 trekker frem at det er viktig å ha et system på denne typen belønning også. C4 trekker frem mestring, det å gi individuelle positive tilbakemeldinger.

Lage stretchmål og arbeidsgrupper som fungerer godt. Holde opp ting folk er opptatt av, skape atmosfære og faglige utfordringer er viktig.

På *hvilke mål bedriftene har for personlig kompetanseutvikling hos medarbeiderne* svarer de i bedrift A at de har skjematiske målinger av utvikling på lang og kort sikt. Mentor og mentee setter disse målene i fellesskap og følger opp progresjon jevnlig. Det er medarbeidernes ansvar å følge opp egen læring og rapportere inn avvik og ønsker. De har et fast system for å klatre i organisasjonen beskrevet i en kartbok, hvor kriterier for hvert trinn i stigen er beskrevet, evalueringssystemene henger sammen med dette. Denne læringsveien er styrende for den enkeltes kompetanseutvikling og posisjonering i organisasjonen. I bedrift B har hver medarbeider en kompetansetrapp og en plan med en grunnpakke med kursing i bunnen og rause muligheter for subsidiering av utdanning. Tilbakemeldinger i forhold til kompetanseplanen får man også. Disse personlige utviklingsplanene har vært litt for løse i en periode så systemet modifiseres og nye planer kommer. I C skal man kartlegge eget kompetanseståsted og kompetanseutviklingsståsted basert på ønsket utvikling. Systemet er ikke formalisert per i dag, men det jobbes med å implementere et nytt system. Det vil da stilles krav til at hver enkelt er tydelig på hva de har av kompetanse og hva man ønsker å utvikle. Man må være egen merkevarebygger internt og tydeliggjøre hva man ønsker å lære. Selv om systemet ikke er på plass enda er mulighetene for utvikling store, men det krever et eget initiativ.

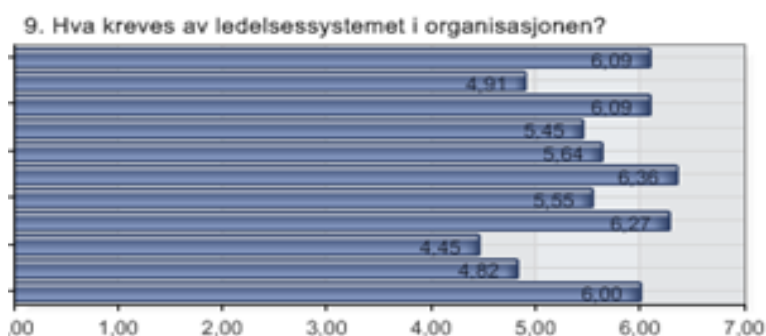
Når respondentene skal beskrive *mulighetene for faglig utvikling i organisasjonen* svarer alle bedriftene at det er store muligheter for det. A1 uttrykker det så sterkt som at det er det bedriften lever av, medarbeider som utvikler seg og lære nye ting. I B presiseres det at man må være bevisst på egen utvikling og ikke bare jobbe seg inn i en komfortabel nummenhet. Et bevisst forhold til egen utvikling skille de gode fra de mindre gode lederne. Et paradoks som B2 trekker frem er det at når kurs holdes eller utviklingstiltak diskuteres så er det ofte de beste som dukker opp for å lære mer, og trekker en parallell til trygghet og mestring. B3 nevner at veldig mange opplever tiden i B som de mest lærerike årene de har opplevd fordi man møter så mange forskjellige situasjoner, men mange blir headhunted så de ønsker å bli bedre på å synliggjøre egne muligheter internt. I bedrift C settes det av midler til faglig utvikling, i form av kursing og konferanser. Primærutviklingen skjer likevel i prosjekter og erfaringsbasert læring. Man kan søke seg til prosjekter som gir deg kompetansen du ønsker.



*Hvordan medarbeiderne følges opp i det daglige* er det mange ulike preferanser til. Det blir naturlig nok veldig personavhengig og situasjonsbetinget. I A er ledelsen tilgjengelig og virker som en hub, alt skal gjennom ledelsen for kvalitetssikring. I tillegg følges man opp på kapasitet av en koordinator på det. Og faglig oppfølging av prosjektlederne på teamene. A3 ønsker ikke daglig oppfølging, og tror også det ville bli for krevende for ledelsen. Videre kan det virke undervurderende med for mye oppfølging. De bruker mentorsamtaler fire ganger i året fast, men er ofte i dialog og får oppfølging ved behov. I B kan man støtte seg til utviklingsleder og kollegaer i tillegg til at prosjektledere avlaster, men systemet er under utvikling. I C understreker man at det er viktig å vise oppmerksomhet, enkle korte samtaler og oppfølgingsaktiviteter er nok for noen, mens andre krever mer. Det er frihet under ansvar og man har ledere som følger opp ulike avdelinger og områder. Mange ledere leverer også ute og noen føler derfor at oppfølgingen blir redusert.

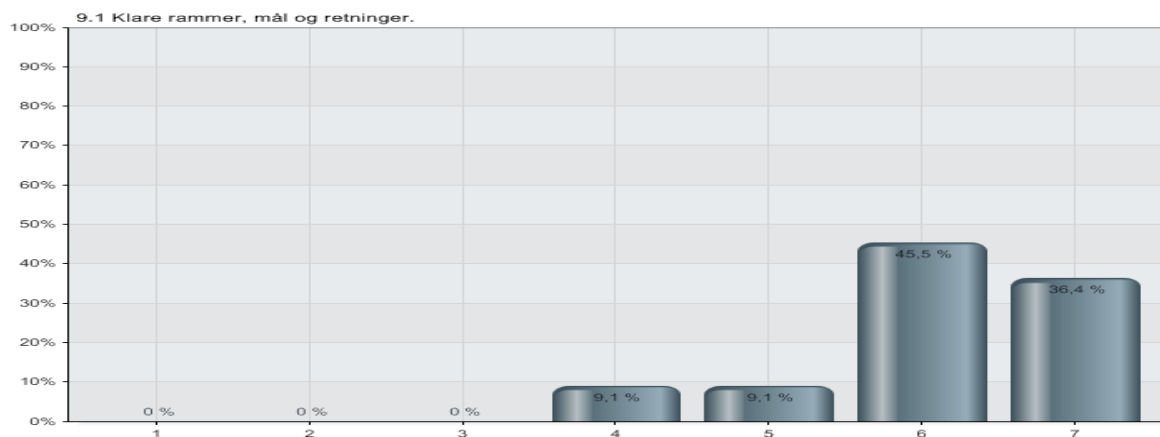
### 5.3 Organisasjonen

Et delmål for oppgaven er å se på hva ledere og medarbeidere mener er vesentlig i et system for ledelse. Organisasjonen favner mer enn ledelsessystemet, men jeg har valgt å spørre medarbeiderne om kulturen i bedriftene for å avdekke meninger om hva de setter pris på og hva de ønsker seg mer av. C1 mener at innholdet i et ledelsessystem kan gå på virkemidler som større grad av frihet, til å jobbe fleksibelt, rammer for videre utvikling, skoloring, kursing. Det kan gå på at du i større grad trekkes med på andre oppgaver og ansvarsområder. Du kan få roller som du normalt sett ikke har i forhold til kunder eller prosjekter, ros også i andres nærvær. Ekstra ferie, eventuelt private goder som du kan tilpasse ut i fra den enkeltes livssituasjon. Av diagrammet under ser vi likevel at belønningsvariablene er de som scorer lavest i tillegg til medarbeidernes evne og vilje til å delta aktivt i organisasjonens utvikling. Jeg påpeker at disse likevel oppleves som relativt viktige da de ligger over middelverdien.

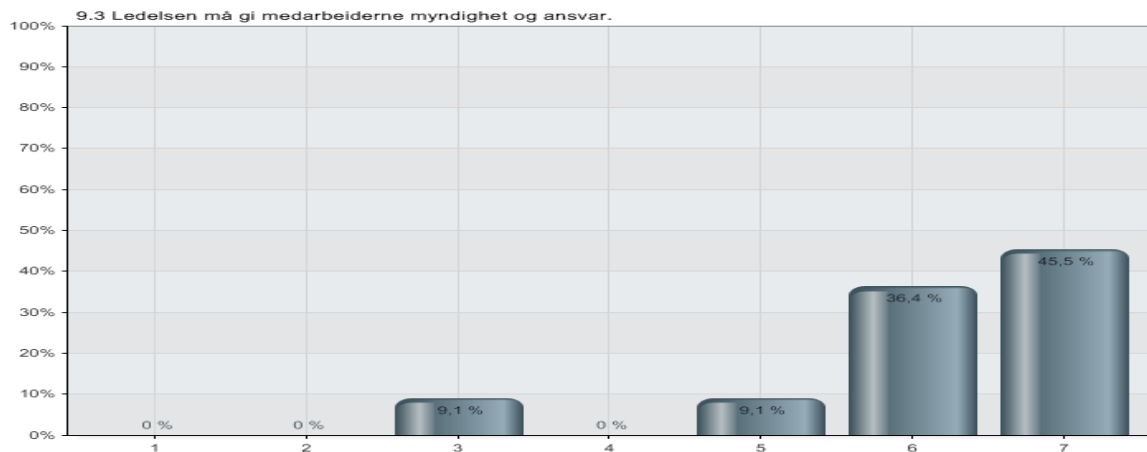


Klare rammer, mål og retninger.
Selvstendige og ansvarlige medarbeidere med vilje og evne til å delta aktivt i egen og organisasjonens utvikling.
Ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar.
Ledelsen må være godt synlig og til stede for medarbeiderne.
Medarbeidere må inkluderes i organisasjonens strategier.
Individuelle planer og utviklingssamtaler.
Tett oppfølging av lederne.
Kultur for anerkjennelse og ros.
Gode økonomiske betingelser.
Et variert system for belønning.( f.eks: anerkjennelse, fridager, kurs/konferanser, sosiale tilstelninger)
Et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse

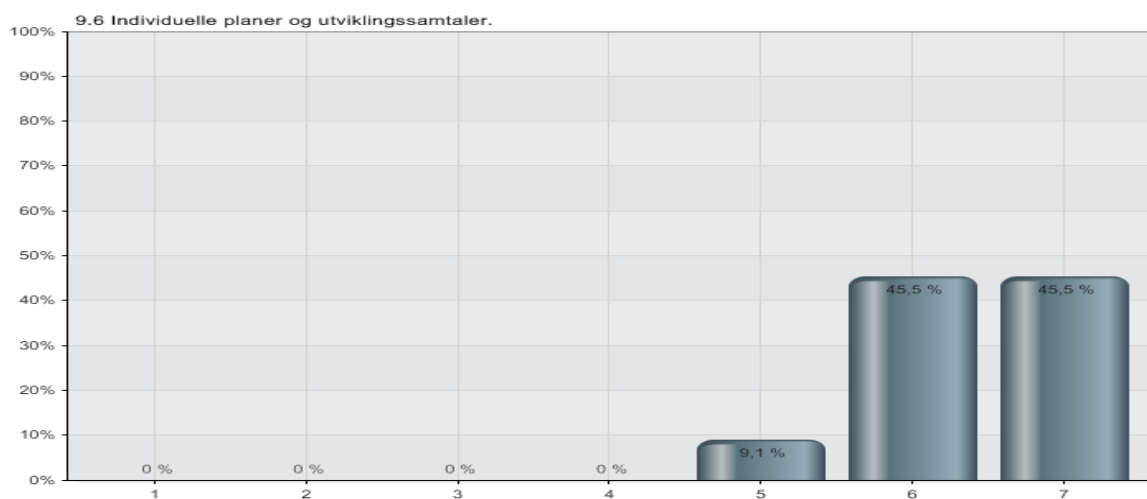
Grafene under viser variablene som respondentene er mest enige om at er viktige punkter i et velfungerende ledelsessystem. Av svarene fremgår det derfor at klare rammer, mål og retninger, myndighet og ansvar, individuelle planer og utviklingssamtaler, anerkjennelse og ros og et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse er sentrale punkter i et godt ledelsessystem. Under vises fordelingen vedrørende klare rammer, mål og retninge.



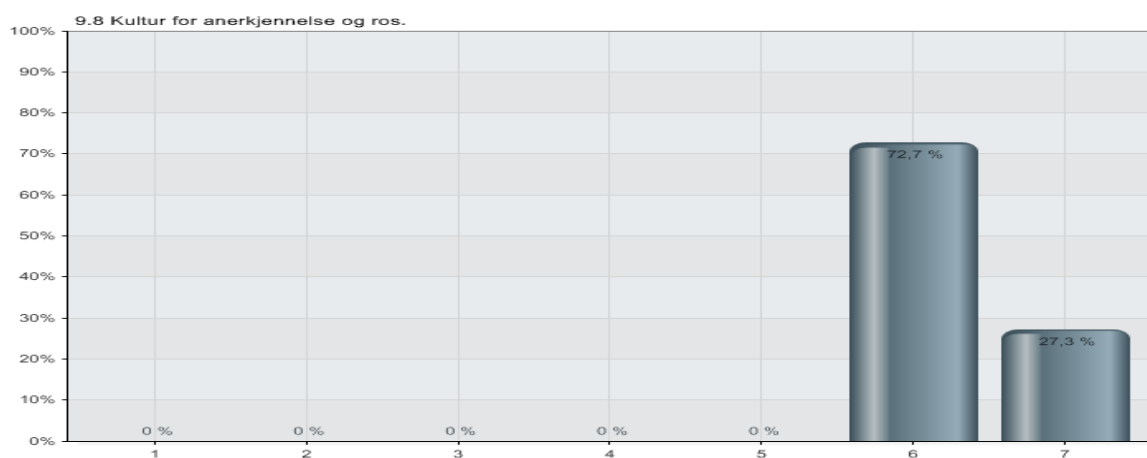
Diagrammet som illustrerer fordelingen vedrørende at ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar. En respondent er noe uenig og resterende er enige i varierende grad.



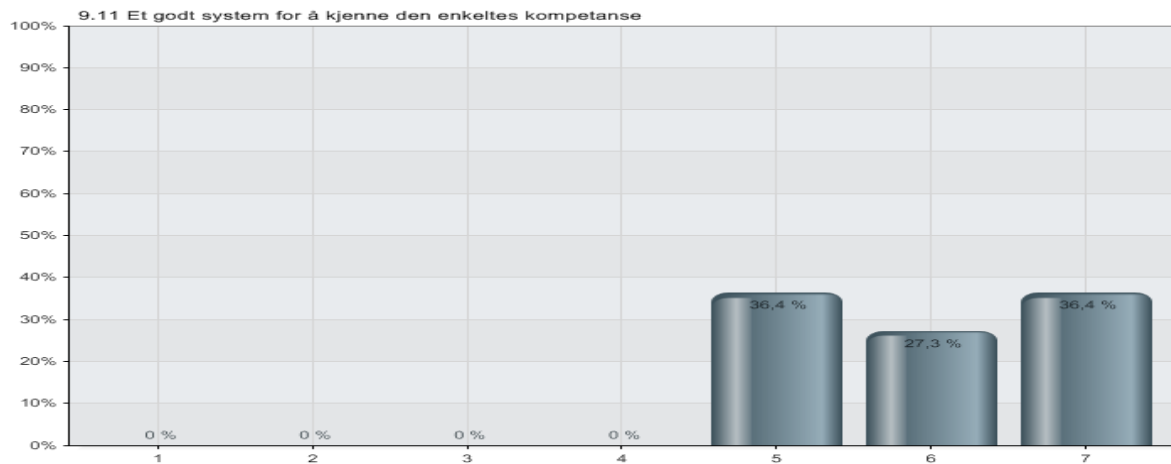
Her viser diagrammet fordelingen av svar på påstanden om at individuelle planer og utviklingssamtaler er viktig. Samtlige svar fordeler seg på grader av enig.



Diagrammet viser at kultur for anerkjennelse og ros er viktig, her er samtlige respondenter enig i stor grad.



Dette diagrammet viser fordelingen av svar under påstanden om at et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse er viktig. Også her fordeler samtlige respondenter seg på grader av enig.



Når *organisasjonskulturen skal beskrives* bruker de i bedrift A ord som høy engasjement og høyt tempo. Det er masse etterspørsel etter kompetanse og mange baller i luften på en gang. Det gjør det vanskelig å ha oversikten. Det er en matriseorganisasjon og ingen har derfor helt oversikt, men man jobber med å få på plass en manager som skal ha oversikt over hver enkelt medarbeider. Partnerskapet er ledelsen og rådgiverne er i et mellomstjikt. Konsulenter og juniorkonsulenter er under der. Sånn sett er det bygd opp som en pyramide og med et visst militært tilsnitt. Mange har befalsbakgrunn og man bruker betegnelser som nestkommanderende, NK i team, men man gir ikke kommandoer. Det er et ungt miljø med mye humor, men i travle tider blir miljøet testet i følge A2. Man har gode muligheter for å påvirke sin egen hverdag, ved å ønske seg til prosjekter og si i fra om ting eller komme med forslag. Slike initiativ blir ofte tatt vare på i følge A3.

I bedrift B beskrives kulturen som mye armer og bein og litt for løse rammer i følge B3. Det er også et arbeidsintensivt miljø som er veldig prestasjonsorientert. En bedrifts evne handler om hva de er og hva de er i stand til å være og dette går på de kollektive verdimønstrene som danner grunnlaget for hvordan mennesker forholder seg til sine omgivelser, kulturen som eksisterer, uttaler B1. Miljøet er godt sosialt og preget av humor. Uskrevne ledere og uklare langsiktige strategier gjør at utviklings- og karriereveier blir utydelige. Dette kan være grunnen til at de har opplevd stor turnover mener B3. B4 mener det er ledernes rolle å fasilitere en kultur, hvis ikke får man subkultur og grupperinger. Det er ikke alltid tilfirmaets

beste. Det er viktig å gjennomføre strategier og målsetninger. En god kombinasjon av adferd, visjoner og artefakter må til for å bygge kultur.

I bedrift C mener C1 at organisasjonen preges av en kultur som er oppmerksom, vennlig, profesjonell, offensiv, faglig kompetent og opptatt av å levere. Den er preget av mangfold i bakgrunn og alder. Mye humør og arbeidsglede og tillit. Noe i skjæringspunktet mellom samarbeid og konkurranse. Det er høye krav og forventninger til folk. Mange er mye ute og det er en kjempeutfordring å få folk til å føle tilhørighet. Ledelsen er flinke til å se helheten mener C2. C3 mener kulturen er veldig inkluderende og nysgjerrig på kunnskap, men at den kanskje er litt treig og mangler litt unge mennesker. Det er kanskje også litt lite åpenhet på beslutningsprosesser i organisasjonen. Folk er veldig opptatte med levering og det er vanskelig å vite hva som skjer til en hver tid. De grunnleggende verdiene mot, engasjement og raushet legges det en god del i mener C4. mange strekker seg derfor litt ekstra for å gi litt mer enn man må, tør å stikke huet frem, er samarbeidsorientert og at man kan ha det bra også utenfor jobb. Der er det en balansegang mellom jobb og privatliv.

Målene er vesentlige for organisasjonens utvikling. På spørsmål om *hvem som definerer medarbeidernes daglige arbeidsoppgaver* svarer respondentene at de selv har et ansvar i forhold til det. I bedrift A er det viktig at medarbeiderne selv er flinke til å sette mål. Man lever av flinke selvstendige folk, men noen oppgaver vil selvsagt komme ovenfra sier A1. A2 sier at ansvaret for å stable dagene og få møter og leveranser til å gå i orden er hver enkelt ansvar. Man har kunder over tid og derfor en viss oversikt over hva som skal gjøres. Ellers blir arbeidsoppgavene fordelt i team sier A3. I tillegg følger kapasitetskoordinatoren opp målene. I bedrift B har man salgsansvarlig og kapasitetsansvarlig som følger opp sine områder. Prosjektlederne følger opp prosjektene administrativt. Ellers er konsulentene styrt av arbeidsoppgavene og KPI-er med ansvar og frihet, og de får lønn etter strevet, så de setter i all hovedsak oppgavene selv innenfor gitte rammer. I bedrift C mener man at ledelsen skal sette rammene og ansvarsområder, mens medarbeiderne som skal løse oppgavene må involveres. Styret etter forslag fra administrasjon og grupper setter de overordnede rammene og retningene, mens hver enkelt medarbeider setter mål i samarbeid med leder og kunder.

*Jobbautonomi* er viktig for alle tre bedriftene og graden av autonomi er høy i både bedrift A, B og C. I bedrift B spekulerer B1 i om at det kanskje kan være vel fritt da noen medarbeider etterlyser mer struktur eller styring.

På spørsmål om *hvordan myndiggjøring eller empowerment av medarbeiderne påvirker organisasjonen* svarer de i bedrift A at man må gi medarbeiderne ansvar og myndighet til å løse oppgavene innenfor et mandat. A1 mener mestring er et hovedkriterium for graden av empowerment. Her må man vurdere fra medarbeider til medarbeider, men det bidrar til å opprettholde selvstendige og ansvarlige medarbeidere. I B opererer man med ulike priser på konsulentene og i det ligger det en myndiggjøring i form av en prislapp. Målet er å gi medarbeiderne en plattform som de kan bygge sin myndighet innenfor. Det genererer eierskap, involvering, ansvar og selvstendighet og er positivt for medarbeideren, men utfordrende for lederne mener B3. I bedrift C ser man positivt på myndiggjøring og ansvarliggjøring ved å kvalitetssikre at medarbeiderne har identifisert og har tro på målbildene og rammene. Gjennom å vise tillit og følge opp og støtte får man ansvarliggjort medarbeiderne, og med individuell tilpasning kan man få tatt ut mer av potensialet til den enkelte. Man må som medarbeider føle at man blir gitt myndighet og resurser til å løse oppgavene man står ovenfor på en god måte, ellers kan man bli tvilende til egne ferdigheter mener C3.

Ingen av bedriftene har systemer i forhold til *hvordan ledelsen skal forholde seg til medarbeiderne*, men alle har *systemer for evaluering og tilbakemelding*. I bedrift B og C gjøres det endringer i eksisterende systemer for å søke forbedring, for øvrig forholder man seg til uformelle samtaler og medarbeidersamtaler og undersøkelser. I bedrift A testes man jevnlig på målene man har fastsatt i læringsstigen og i forhold til det læringstrinnet man er på. Man har mentorsamtaler og to evalueringer i året hvor alle medarbeiderne scorer hverandre. Her får man da tilbakemeldinger på hvordan man gjør det. Fra topp til bunn. Selv om det er omfattende systemer for tilbakemelding mener A2 at det kunne vært mer feedback og ros å få.

På spørsmål om *hvordan medarbeiderne inkluderes i visjons og strategiarbeidet* svarer de i A at dette gjøres med høy grad av systematikk. Man tar opp planene på møter og diskuterer med medarbeiderne. Den som har noe bra på hjertet vil bli hørt, fordi det er viktig for organisasjonen. Alle medarbeiderne har mulighet til å komme med innspill, men mye foregår i partnerskapet og sånn skal det være mener A2, alle kan ikke bestemme alt. I B har man visjons og verdisamlinger hvor medarbeiderne er med på utformingen, men B1 er ikke alltid like fornøyd med demokratiske prosesser og trekker en parallell til det uintelligente flertallet, og hevder man må på yttersiden av normalkurven for å finne det virkelig intelligente og det

kreative. Medarbeiderne er involvert, men det er til syvende og sist eierne som bestemmer. Inkludering er viktig for å generere eierskap. Det er viktig å ta vare på initiativene, men det er mange som skal mene noe i B sier B3. I bedrift C mener C1 at det å lytte og involvere er kjempeviktig for å få folk til å føle seg verdsatt og man greier da å utnytte seg av de positive driverne i organisasjonen. Man har prosesser på diskusjoner i gruppene og på flere nivåer, men mye er gått opp i hva som ligger i styret, administrasjonen og generalforsamlingen, som er partnerskapet. C3 mener det er for lite åpenhet omkring strategier og organisasjonsutvikling internt, men god inkludering av menneskene i prosjekter. C4 snakker om at trekkspillmetode, hvor man starter oppe, tar det ned bredt og så opp igjen.

Om *medarbeiderne har konkrete mål i forhold til strategier* svarer alle bedriftene at det nok kunne vært bedre. Det er ofte begrenset til ledelsen og er et styringsverktøy for denne gruppen. C1 sier at hvis man klarer å få folk omforent om et målbilde og retningsvalg så er det lettere å få folk med selv i vanskelige saker. Overordnede styringer må brukes. Det er viktig at når vi planlegger så må vi gjennomføre, og leve som vi lærer mener B4 og C3.

Om *i hvilken grad prosjekter velges etter medarbeidernes kompetanse* svarer A1 at det i stor grad avhenger av hvilke kunder man har. Men på prosjektteam og sammensetning av disse tenker man mye på kompetanse for å få en tverrfaglig gruppering til å løse oppgavene. I B er det å velge prosjekter etter kompetanse sentralt. Også i forhold til videre utvikling. Det er foretningskritisk at man leverer så man ønsker å bruke mennesker man er sikre på at kan løse oppgaven. I C mener man også at det er viktig å styre på kompetanse, også å bruke de menneskene som er best egnet ut i fra hvilke prosjekter de får. Det er viktig å ha oversikt over hvilken kompetanse man har i bedriften til enhver tid. C3 mener tildelingen har blitt litt tilfeldig. Det blir litt tilfeldig hvilken gruppe man havner i samtidig som man prøver å samarbeide for å bruke hverandre.

Et annet tema som kom opp flere ganger var *rekruttering*. B3 mener at fremtidens ledere har en stor utfordring, og den er økende. Skolen og samfunnet har skapt nye typer medarbeidere. Barna settes bort i barnehager og SFO og gamle på gamle hjem, selv går vi på spa for å få omsorg. Lederne og medarbeiderne blir de man ser mest, så lederen blir en form for omsorgsfigur som skal se deg som et helt menneske og det er en kjempeutfordring. Det å være oppriktig interessert og vise omsorg er jo nærme coachen og det er det mange som har vanskeligheter med. A3 snakker om en egen rase i bedriften, som er samvittighetsfulle,

arbeidsomme og ansvarlige i utgangspunktet. En omfattende rekrutteringsprosess siler også på tidligere verv, at man har påtatt seg noe utover studier og demonstrert evne til læring. Karakterer ses på helt ned på videregående så sterke karakterkort er viktige. Man blir testet på verdier som integritet, åpenhet, sans for humor og offensivitet. Man sikrer at man har den samme krigslysten og dedikasjonen til det å lære i bunn. Konsulentrollen blir også diskutert i bedrift C, og omtales som like mye livsstil som jobb. Man vil unngå å ansette folk som er avhengige av andre for å gjøre en god jobb, men man må kunne gjøre seg nytte av andre og evne å tenke kommersielt. Mange har prestert godt i andre jobber, men fikser ikke det å være konsulent og dette med salg, utvikling og levering. Det er derfor en organisatorisk sak å rekruttere de riktige. Man må trives med både salg, utvikling og levering og få positive mestringsopplevelser på det. Det er en krevende jobb og man søker ofte etter folk som har erfaring fra tilsvarende roller, for feilrekruttering er ufattelig dyrt. Man må derfor være tydelig på hva man søker slik at man begrenser feiljobbsøk også. Rekruttering er sentralt og det er et forbedringspotensiale i C på dette punktet. Det går på organisasjonskultur og på hva som skaper verdi i selskapet, og i C er det den enkelte konsulent.

Jeg har i dette kapitlet sammenfattet og illustrert resultatene fra undersøkelsene. Intervjuguidene og spørreundersøkelsen har vært styrende for oppbygningen, i tillegg til temainndelingen i forhold til ledelse og coachende lederstil, medarbeidernes mestring og organisasjonenes ledelsessystem. Jeg har forsøkt å gi leseren et overblikk over dataene jeg har benyttet i det kommende kapitlet; analysekapitlet.



## 6.0 Analysekapittel

I analysekapittelet vil jeg diskutere funn fra undersøkelsene opp mot teori, også i dette kapittelet opererer jeg med samme tredeling av tematikken.. Teorikapittelet danner grunnlaget for teorien som nyttes og i empirikapittelet har vi fått et innblikk i resultatene fra undersøkelsene. Jeg har i denne oppgaven tatt for meg et stort felt. I store deler av ledelseslitteraturen deler man feltet i to hovedretninger; management og leadership, eller systemet for ledelse og utøvelsen av ledelse på norsk (Clegg 2008). Jeg har her valgt å inkludere begge disse i oppgaven. Grunnen er at gode systemer for ledelse er viktig for å opprettholde klar retning og en god utviklingskurve i organisasjonen, men faktum er at selv de beste systemer styres av mennesker. Der det er menneskelig interaksjon med et system vil det være rom for tolkning (Clegg 2008). En forståelse for dette må inkluderes i et hvert system etter min mening. Det å forstå ledere og medarbeideres ønsker og intensjoner er sentralt når effektive organisasjoner skal driftes, til dette kan muligens coachende lederstil og fokus på mestring være gode virkemidler når de implementeres i et godt system.

*”In today’s world, coaching is both a growing profession worldwide and a growing communication style adopted by leaders in organizations, teachers, counselors, parents, and others. (Withworth, 2007: xix)*

Stadig flere og flere organisasjoner endrer struktur fra den tradisjonelle produksjonsbedriften til mer kunnskapsintensive bedrifter (Røvik 2005). Dette innebærer at tradisjonelle hierarkier flates ut og at vareproduksjon erstattes med kunnskaps- og tjenesteproduksjon. Dette påvirker også lederstiler i moderne bedrifter. Der en autoritær, ordre-kontroll-leder hadde en sterk og klar rolle i å presse produksjonsarbeidere til å yte, står nå i stedet en mer demokratisk leder som kanskje utøver coachende lederstil. Dette påvirker i stor grad hvordan ledere forholder seg til og kommuniserer med sine medarbeidere. Coaching er som nevnt ikke et eksklusivt begrep forbeholdt til bruk i næringslivet, selv om det er dette perspektivet jeg velger å fokusere på. I Withworth (2007) beskrives coaching som en profesjon og en samtalemotodikk som kan influere mange områder av samfunnet.

*”In the past ten years, coaching has entered the mainstream of life and work around the world, on every continent and in nearly every walk of life. Where it ones focused on two main categories, life coaching for individuals and*

*executive coaching for corporate executives and managers, today it has evolved and spun off into hundreds of variations and hybrids. You will find coaches working with individuals at every stage of life and in different circumstances.” (Withworth, 2007: 181)*

Kanskje fører dette til en splittet oppfatning om begrepet coaching. Det at vi møter ordet coaching i så mange ulike kontekster, at det blir vanskelig å ta tak i hva som egentlig er hensikten med metodikken. Da er vi inne på galt spor, og populariteten vil falle raskt. Som organisasjonell superstandard vil coaching bli utfordret av andre modeller før eller siden (Røvik 2005), men om noen av grunntankene i coaching blir institusjonalisert tror jeg på en fremtid for det jeg i denne besvarelsen har valgt å kalle coachende lederstil. De følgende sitatene illustrerer de sprikende synene på coaching.

*”jeg synes coaching har tatt altfor stor plass jeg, de siste årene, ordet konsekvenser er borte, det synes jeg er et veldig stort drawback. Coachende lederstil for meg er ikke å glemme å være sjef. Men det handler om å ikke alltid ta avgjørelser på vegne av andre, men gjennom å stille spørsmål få de til å innse selv at de kanskje burde gjort noe annet... altså, erkjennelse er en god årsak til forflytning.” (B3)*

*”jeg føler meg som en coach hele dagen. Hvor du veileder, støtter medarbeiderne. Så du både veileder, du forteller litt hva man skal gjøre, hva er det vi forventer, og støtter litt i den forstand at det er jo ikke alltid nye medarbeidere skjønner hva de skal gjøre. Og da går man inn og støtter på en konstruktiv måte (...) men, vi driver jo egentlig ikke med sånn coaching. Siden det er ditt begrep så snakker vi om det, men vi bruker ordet mentorering her.” (A1)*

Det informantene her beskriver er ikke coaching, hvilket vedkommende selv korrigerer seg på senere. Dette kapitlet er også bygd opp etter samme prinsipp som teorikapitlet, hvor jeg opererer med en tredeling av tematikken: Jeg vil i det følgende diskutere hvordan elementer av coaching muligens kan virke positivt på utøvelsen av ledelse i lys av undersøkelsene og teori. Videre skal coachende lederstil defineres og ses i sammenheng med medarbeidernes mestring. Jeg vil også se på hva empiri og teori mener må være på plass i et ledelsessystem

for kunnskapsintensive organisasjoner. Påstandene respondentene har svart på er satt i *kursiv* slik at det skal være lettere å følge argumentasjonen. Dette er også begrunnelsen for del – oppsummeringene underveis i kapitlet.

## 6.1 Hva er coachende lederstil?

I min undersøkelse av hva coachende lederstil er fremmer jeg en påstand om at coachende lederstil kan forstås som situasjonsbetinget ledelse. På dette punktet er det store variasjoner i datamaterialet. En liten overvekt av respondentene er enige i denne påstanden. En respondent stiller seg nøytral, mens resterende i varierende grad er uenig i dette. Dette overrasker meg noe da mange i intervjurunden refererte til situasjonsbetinget ledelse og evne til å tilpasse seg skiftende kontekster. I min forståelse av begrepet er det ingen ting som skulle tilsi at man ikke kan nytte andre lederstiler når situasjonen krever dette. Slik forstår også noen av informantene det, som sitatene under illustrerer:

*”Jeg tror på situasjonstilpasset lederskap. (...)Generelt så er det viktig at en leder, tror jeg, har evnen til å skape tillit, bidra til å ansvarliggjøre mennesker slik at menneskenes potensiale blir tatt ut. Vise respekt og tillit og at man tilrettelegger arbeidet og organiserer på en måte som gjør at folk for tatt ut sitt potensiale. Da er det jo dette med coachende lederskap i forhold til ansvarliggjøring, involvering, informering og ikke for så vidt dirigering, veldig viktig.” (C1)*

*”jeg tror coachende lederstil er å gi muligheten for medarbeidere til å bidra. I større grad, i hvor stor grad vet jeg ikke, for det går ikke å sette noen grenser. For det er helt avhengig av hva slags bedrift det er, hva slags kultur det er, hva de jobber med, hva forventer kunden, det de skal levere, hva er tidsrammene her sånn. (...) Så det er litt avhengig av hvor den grensen går. Men jeg tror at som leder det å være bevisst det, stille mer spørsmål.” (B4)*

*”Jeg legger i det at lederen ikke er coach, men utviser en situasjonsbestemt ledelse. Man må se at folk er forskjellige, både når det gjelder erfaring, kompetanse, kapasitet, utviklingsønsker og behov, ulik selvtilit og*

*mestringstro. Folk er forskjellige, og den store lederjobben er å vite hva ulike folk trenger og hva vi kanskje må spille på for å hente ut ekstraeffekter. Dette er ikke skolen, så sånn gjennomsnittsprestasjon er egentlig ganske uinteressant.”(C2)*

Disse tre informantene presiserer altså at man må ta hensyn til situasjonen eller konteksten ledelsen skal utøves i. Gjerde (2003) presiserer at coaching er et tilskudd til eksisterende ledelsesteori, og at man ikke skal forkasete denne eldre teorien. Videre ser det ut til å være bred oppslutning om at man også i ledelse må forholde seg til endringer i miljø og kontekst (Clegg 2008). Jeg har derfor inntrykk av at informantene her ser coachende lederstil som en ”låst rolle” og at man derfor ikke kan tilpasse det til situasjonen. Litteraturen på feltet er heller ikke entydig i hva som skal styre ledelsen og utøvelsen av denne, i sin løseste form beskrives coachende lederstil som ”*alt man gjør for å skaffe seg selv og bedriften et overtak*” (Berg 2006: 160). Jeg mener man må være langt tydeligere i definisjonen enn som så og støtter meg derfor mer til Gjerde (2003) i synet på dette. Gjerde (2003) mener derimot at ”*coaching er én spesiell måte å frigjøre potensial på*” (Gjerde 2003:5). Videre er utvalget er langt mer samstemt i at *coachende lederstil er å få frem ressursene og talentene i den enkelte for å nå organisasjonens målsetninger*. Her er 5/11 helt enige, mens 2/11 stiller seg nøytrale til spørsmålet. Resterende fordeler seg i de ulike gradene av enig. Her støtter utvalget opp under teorien, da spesielt Berg (2006), Gjerde (2003) og Whitworth (mfl. 2007) som har dette som et viktig punkt. Vi er etter min forståelse av temaet inne på kjernen i hva coachende lederstil er og hva coachende metoder tjener for nytte i ledelseskonteksten. Videre er det med ett unntak også et samlet utvalg som i varierende er enige i at *coachende lederstil betyr at man jobber sammen med den enkelte medarbeider med å sette rammer, mål og korrigerer av kurs i forhold til utvikling*.

*”når man coacher så er det jo den som coaches som setter målene selv, men som coachende leder så må du på en måte først sette målene. Forskjellen mellom en coachende leder og en coach er at du må sette rammene i større grad i forhold til den ansatte. For å bruke det begrepet. Den ansatte må få sterkere rammer i utgangspunktet. I forhold til målsetting i forhold til fysiske rammer, altså kontoret, eventuelt kontortid. Arbeidstid, det er en del sånne ting, lønnspremisser, økonomiske premisser utover det. Menneskelig resurstilgang. Der på en måte settes rammene tydeligere. Og krav settes fra*

*coachen, altså fra lederen. Ikke fra den ansatte eller den som blir coachet. Og ut i fra det så tror jeg at en coachende leder er nødt til å være litt mer på.”(B4)*

Utvalget er forholdsvis samlet i hvorvidt *coachende lederstil innebærer å stille spørsmål og være en diskusjonspartner for medarbeiderne*. Her er samtlige respondenter enige i varierende grad. Dette har nok sammenheng med teorien og praksisen på coachingfeltet. Uavhengig at coachingskole og -bøker er det stor enighet om metodene som nyttes. (Gjerde 2003). Mange av respondentene praktiserer tidvis coaching og samtlige har noe kjennskap til metodene og kjenner derfor til at coaching innebærer å stille åpne spørsmål. Dette er helt i tråd med teorien om coaching og derfor en naturlig del av en coachende lederstil. Whitworth (mfl 2007) beskriver coaching og målet med coaching på følgende måte:

*”Professional coaching is an ongoing professional relationship that helps people produce extraordinary results in their lives, careers, businesses, or organizations. Through the process of coaching, clients deepen their learning, improve their performance, and enhance their quality of life.” (Withworth 2007: 290)*

I arbeidet med kunnskapsintensive bedrifter viser jobbautonomi seg å være en viktig driver for medarbeidernes motivasjon (Kuvaas 2008) og dette støttes av utvalget i spørsmålet om at *en coachende leder har fokus på målene, men gir medarbeiderne rom for å løse oppgavene slik de selv mener er best*. På dette svarer et samlet utvalg enig i varierende grad. Dette henger naturlig sammen med medarbeidernes mestring og motivasjon (Wormnes & Manger 2005) som vi kommer tilbake til senere i dette kapittelet.

*”jeg tror jobbautonomi er kjempeviktig. Jeg tror de fleste vil ha et ønske om å ha noe innflytelse på egen arbeidshverdag. Og hvor de jobber og hva de jobber med når, ikke totalt, men den styringen over egen tid er veldig viktig.”(C3)*

I enhver organisasjon er det viktig å ha fokus på resultatene som skapes, det er disse som i ytterste konsekvens er årsaken til at organisasjonen eksisterer (Røvik 2005). Coachende lederstil står etter min forståelse av begrepet ikke i motforhold til dette, men søker å forsterke den andre aksens, relasjonsaksens. Det er svært viktig som leder å ivareta begge disse dimensjonene (Nordhaug 2002). Dette stiller utvalget seg bak i påstanden om at en *coachende*

leder er både resultatorientert og ivaretar relasjonsaspektet mellom leder og medarbeider. Her svarer 4/11 helt enig, mens resterende fordeler seg i gradene av enig. En respondent stiller seg nøytral til denne påstanden.

*”lederskap og organisasjonsliv utøves liksom innenfor disse to aksene (...) jeg mener det er like viktig å være god på og tydelig på at det er noen mål... og med coaching, både litteraturen og de coachingaktivitetene har fått et litt dårlig rykte på seg fordi det er litt lite mål og mening. Hva tror du nå? Og hvorfor gjør du det? Hva er inni bamsen her egentlig? Fremfor å ha noen mål og en vei og gå, og da blir mine evner til å få frem det beste i deg veldig viktig, men det er for å nå målet. Det er ikke nødvendigvis for at jeg er så jævla interessert i å få frem det beste i deg, nå karikerer jeg det litt, men det er litt viktig at coachende lederstil også handler om å oppnå noen resultater.”(C4)*

### 6.1.1 Oppsummering

En vesentlig del av problemstillingen min går ut på å finne ut hva som ligger i begrepet coachende lederstil. Coachende lederstil omhandler altså å jobbe mot å få frem den enkeltes resurser og talenter for å nå organisasjonens målsetninger. For å få til dette må lederen jobbe sammen med den enkelte medarbeider når rammer, mål og forventninger skal settes. Videre skal en coachende leder være opptatt av den enkeltes utvikling og bidra til å korrigere denne kursen. En coachende leder følger opp prosessen for å nå målene, men gir medarbeiderne rom for å løse oppgavene på sin egen måte. Den coachende lederen søker i prosessen å støtte og utfordre medarbeiderne ved hjelp av spørsmål og dialog. Å benytte en coachende lederstil innebærer da å være både resultatorientert og relasjonsorientert. Hvor vidt dette er en krevende lederstil eller om det fordrer kompetanse hos medarbeiderne er utvalget noe splittet i synet på. En overvekt av utvalget er i varierende grad enig, men her stiller to respondenter seg nøytrale og en er uenig. Med utgangspunkt i empirien fra intervjuene og undersøkelsen, samt teori vi jeg definere coachende lederstil på følgende måte:

*”Coachende lederstil er et ledd i utøvelsen av situasjonsbetinget ledelse, hvor man med hjelp av virkemidler fra coaching, setter forventninger, kontrollerer, motiverer, utfordrer og inspirerer medarbeidere mot realiseringen av organisasjonens målsetninger.”*

## 6.2 Hvorfor benytte coachende lederstil?

Vi har nå sett på hva coachende lederstil er og vil i det følgende se på hensikten med en coachende lederstil. For å kunne nyttegjøre seg en coachende lederstil er det viktig å kjenne til begrunnelsene for dette. Dette avsnittet er videre delt opp i to. Først vil vi se på effekten av coachende lederstil på individnivå, og siden på organisasjonsnivå.

### 6.2.1 Individnivå

En organisasjon er et systematisk sammensatt rammeverk som forbinder mennesker, ting, kunnskap og teknologi i et design som har til hensikt å oppnå spesifikke mål (Clegg 2008). En organisasjon kan også forstås som summen av menneskene i den og vi må derfor også se på effekten av coachende lederstil på den enkelte medarbeider, ikke bare som organisasjon. Den generelle tendensen er at respondentene er positive til virkningen av coachende lederstil på medarbeiderne. Herunder påstanden om at det bedrer medarbeidernes opplevelse av å ha en verdi.

*”Derfor legger jeg inn coachende lederstil, for hvis du ikke er coachende i det hele tatt, bare er mentoren og forteller hvordan de skal gjøre ting, og bare fortelle at det diskuterer jeg ikke med deg, så tror jeg du har tapt noe på veien...”*

*”Hva tror du du taper da?”(Meg)*

*”Jeg tror du taper det at mennesker opplever at de har en verdi. At jeg har noe å bidra med, at jeg kan være med å bidra selv. ... jeg tror rett og slett du mister engasjement hos medarbeiderne dine. ” (B3)*

Påstanden om at coachende lederstil fremmer kunnskapsarbeideres ønske om ansvar og myndighet gir et noe splittet, men totalt sett positivt svarbilde. Jeg ser i ettertid at dette er et noe uklart spørsmål, da det er vanskelig å si noe om en stereotyp kunnskapsarbeideres ønsker. Jeg antar derfor at dette kan forklare noen av de varierende svarene. Sitatet under er derimot klart positiv til delegeringen av ansvar og myndighet.

*”Du må gi folk ansvar og myndighet, men du må forklare hva det går ut på. Du må på en måte gi mandat da. Og så gjør man jobben innenfor det mandatet.*

*Det fungerer jo veldig bra i det store og det hele, men det er jo slik at noen er klare for å få mer myndighet og ansvar, mens andre ikke er det.” (A1)*

Prestasjoner er et sentralt begrep i mange kunnskapsintensive organisasjoner, da det i all hovedsak er summen av enkeltindividers prestasjoner som driver organisasjonen fremover (Lawler 2008, Senge 1990, Velten 2008). Da blir det også en viktig del av ledelsens jobb og gi tilbakemelding på medarbeideres prestasjoner. Derfor la jeg frem påstanden om at *coachende lederstil fremmer tilbakemelding på prestasjoner*, og dette er utvalget samlet enig om i varierende grad, herunder er 6/11 helt enige. Dette fokuset på personlig tilbakemelding skal gjerne også være positivt vinklet. Påstanden om å *legge vekt på anerkjennelse, ros og involvering som en del av den coachende lederstilen, kan gi et større engasjement og styrket mestringfølelse i forhold til arbeidsoppgavene*, blir også positivt bekreftet av hele utvalget, hvorav 5/11 er helt enige.

*”Man må se at folk er forskjellige, både når det gjelder erfaring, kompetanse, kapasitet, utviklingsønsker og behov, ulik selvtillit og mestringstro. Folk er forskjellige, og den store lederjobben er å vite hva ulike folk trenger og hva vi kanskje må spille på for å hente ut ekstraeffekter. Dette er ikke skolen, så sånn gjennomsnittsprestasjon er egentlig ganske uinteressant. Noen leverer veldig bra, men trenger da ordentlig krevende mål, mens andre er i en læringssituasjon og trenger å bli premiært for forbedring like mye som resultatet i seg selv, så her må det ledes individuelt da.” (C2)*

For å fremme både mestring og prestasjoner er det sentralt å stimulere medarbeidernes tro på seg selv. Dette kan gjøres gjennom å gi rom for selvbestemmelse. Medarbeiderne vil da føle seg styrket og myndiggjort, oppleve seg sterkere, tryggere og mer selvstendige. Denne økte troen på seg selv vil bedre sjansene for å nå ønskede og prioriterte mål. I myndiggjøringen søker man å fremme resursene og egenskapene hos individet. Å oppdage styrke og kompetanse bedrer både ferdigheter og selvtillit, mener Wormnes & Manger (2005). Dette bygges gjerne opp i en relasjon med fokus på anerkjennelse. En anerkjennende relasjon er basert på likeverd. En relasjon kan ikke bli anerkjennende hvis en part ser på seg selv som mindre eller mer verd enn den andre, slår Bae (1996) fast. Hun mener også at anerkjennende relasjoner er et ideal det er verd å strebe mot, på individnivå så vel som organisasjonsnivå.



## 6.2.2 Organisasjonsnivå

Jeg vil her ta for meg virkningen av coachende lederstil på organisasjonsnivå. Coaching-litteraturen er svært positiv til virkningen av coaching i organisasjoner. Berg (2006), Gjerde (2003), Kvalsund (2005) og Whitworth (mfl 2007) har alle stor tro på en positiv effekt av i innføre coaching i organisasjoner. Andre teoretikere som er nyttet i oppgaven nyanserer dette noe, men et gjentakende poeng er at når medarbeiderne er godt skolerte og jobber i et kunnskapsintensivt miljø, blir disse medarbeiderne den viktigste verdiskapende faktoren til bedriften (Nordhaug 2002). Dette gir som tidligere omtalt ringvirkninger i ledelsesfeltet. Ordre- og kontrollledelsen svekkes og en mer demokratisk, relasjonell tilnærming til ledelse styrkes. Virkemidler som står sterkt i coaching, som aktiv lytting, bruk av spørsmål, inkludering og anerkjennelse står også sterkt i Brunstad (2009), Clegg (2008), Easterby-Smith (2003), Eide & Eide (1996), Lassen (2002), Senge (1990), Skivik (2004), Velten (2008) og Wormnes & Manger (2005).

Mange av de nevnte teoriene beskriver disse virkemidlene uten avgrensning i forhold til organisasjoner slik jeg har lagt til grunn i denne oppgaven med avgrensningen til kunnskapsintensive organisasjoner. Forståelsen av coachende lederstil og hvordan den kan påvirke ulike typer organisasjoner kan muligens forklare de sprikende resultatene på påstanden om i hvilken grad *coachende lederstil vil påvirke organisasjoner ulikt*. Her antar jeg at noen respondenter har inkludert alle typer organisasjoner, mens andre har svart i forhold til begrensningen og forholdt seg til kunnskapsintensive organisasjoner.

*”Og det går nettopp på det at jo du er kunnskapsintensiv, det er masse kompetanse, men vi er ikke i stand til å dele kunnskap eller forvalte all denne kunnskapen på en god måte. Vi har ofte mer enn nok kunnskap, men det er måten man mobiliserer og håndterer denne kunnskapen på som er utfordringen, og da er ikke svaret å sende folk på kurs. Men i forhold til coachende lederstil i en sånn organisasjon, så tror jeg det vil fremme samhandling da. Å ha flere ledere som er gode på dette vil gjøre at man samlet sett vil klare å tilegne seg flere mentale moteller. Og det er jo det femte element da som Peter Senge snakker om som er med å definere en lærende organisasjon.”(C4)*

Mer presist er det femte element, eller disiplin, i Senges (1990) teori, systemtenkning. Sammen med personlig mestring, fokus på mentale modeller, felles visjoner og gruppelæring utgjør systemtenkning grunnlaget for hvordan man kan skape og opprettholde lærende organisasjoner. På lik linje som med coachingens idealer, skal man her forsøke å forstå hverandres subjektive verden, skape engasjement og kreativitet, lære og til syvende og sist forstå at disse faktorene påvirker hverandre og at det derfor er nødvendig å implementere dem alle i et system. Et mål med coachende lederstil må være å forsterke de individuelle resursene og styrkene som ligger i organisasjonen og sånn sett som organisasjon bli bedre rustet til å realisere målene som er satt (Berg 2006, Gjerde 2003). Utvalget støtter opp om at *involvering av autonome medarbeidere og ved å benytte coachende lederstil når situasjonen tilsier det kan man forsterke de individuelle resursene og talentene, samt bevare kreativitet hos den enkelte*. Her er 6/11 helt enige og resterende fordeler seg på de andre enig-verdiene, i tillegg til et nøytralt svar. Samtlige respondenter svarer at de har tro på at *coachende lederstil påvirker organisasjonen positivt. Den individuelt tilpassede relasjonen mellom leder og medarbeider kan fremme mestring, motivasjon og en kultur for kunnskapsdeling og åpenhet*.

*”Men jeg tror det er kjempeviktig. Lytte og involvere.(...)Nei, jeg tror atter folk føler seg verdsatt. Hvis du snur på det så tror jeg folk blir skuffet i forhold til ikke å bli spurt, ikke informert, ikke bli involvert. Du kan fort skape unødvendig friksjon, unødvendig situasjoner, konflikter. Utvikling av frustrasjon, utvikling av irritasjon, mistillit etc etc. Åpenhet, involvering, og til tider veldig viktig å styre en del ting. Altså, hvor er det viktig å involvere, hvor er det viktig å informere, hvordan skal vi gjøre dette? For du har den rigide, hierarkiske strukturen, så har du den andre uformelle. Men jo flinkere du er til å involvere tror jeg, jo mer tror jeg folk verdsetter og respekterer deg. Og ikke minst greier du å utnytte de positive driverne i organisasjonen hos menneskene.” (C1)*

Videre har utvalget tro på at *coachende lederstil kan gjøre organisasjonen mer lærende og fleksibel. Det vil fremme nyskaping og innovasjon i tillegg til arbeidsmiljø*. 6/11 er helt enige i dette, mens 4/11 er enige i noe mindre grad. En respondent har også stilt seg nøytral til dette. Enigheten om hvorvidt et *bedret arbeidsmiljø kan gi høyere engasjement og lavere sykefravær* er også svært stor. 9/11 er helt enige i dette og de resterende 2/11 er også enige.

*”Hvis man tar prinsippet vet coaching, med å få bevisstgjort den kompetansen som ligger der, hvis man klarer å gjøre det i større grad enn det som har vært historisk for en leder. Så tror jeg at man får fram de styrkene som hvert individ har... Jeg tror det vil bli en mer fleksibel organisasjon, så jeg tror man bevarer kreativiteten i hvert individ i mye større grad. Jeg tror man bygger opp mestringstro på individnivå, samtidig som man er en del av gruppen, så man beholder gruppefølelsen. Samtidig som man opplever en sterkere individuell mestring. Dersom det blir gjort på riktig måte.” (B4)*

### **6.2.3 Oppsummering**

Undersøkelsene viser positiv tendens til virkningen av coachende lederstil på medarbeidere som både vil og kan utføre sine oppgaver. Det gir medarbeiderne verdi som følge av at man gir ansvar og myndighet i forhold til oppgaveløsningen. Vekt på anerkjennelse, ros og involvering som en del av den coachende lederstilen kan gi større engasjement. Det er viktig å se at folk er forskjellige og stimulere den enkeltes tro på seg selv og dermed bedre mestringsfølelsen og troen på å prestere godt. Gjennom den dialogorienterte tilnærmingen fremmer coachende lederstil tilbakemeldinger på prestasjoner.

På samme måte er utvalget positive til effektene av coachende lederstil i de kunnskapsintensive organisasjonene. Effekten av coachende lederstil i organisasjonene betinger positiv effekt på medarbeidere og en systematisk tilnærming til å overføre oppnådd læring fra individ- til organisasjonsnivå. Coachende lederstil og mestring på organisasjonsnivå har mange paralleller til Senges (1990) teori om lærende organisasjoner, hvilket også informanter her trekker frem. Utvalget har spesielt stor tiltro til at en coachende lederstil kan forsterke de individuelle resursene og talentene, samt at det kan bevare kreativiteten hos den enkelte. De har også stor tro på at coachende lederstil kan gjøre organisasjonen mer lærende og fleksibel, samt at det vil fremme nyskaping og et godt arbeidsmiljø som videre kan gi høyere engasjement og lavere sykefravær.

## **6.3 Hvorfor medarbeidernes mestring?**

I forrige avsnitt så vi på hvordan coachende lederstil påvirker individet og dermed organisasjoner. I dette avsnittet skal vi gå litt videre på hvorfor det kan være hensiktsmessig å jobbe bevist og systematisk med medarbeidernes opplevelse av mestring. Coachende lederstil blir i denne sammenhengen verktøyet lederen bruker for å stimulere medarbeidernes mestringsfølelse. Som i teorikapitlet bruker jeg i det følgende mestring som begrep og sidestiller dette med mestringsfølelse. Innledningsvis vil jeg se nærmere på utvalgets opplevelse av hva mestring er. Som en metafor på mestring er det flere av respondentene som viser til å bli kastet på dypt vann for så å synke eller svømme.

*For her blir man fra første stund kastet litt ut på dypt vann. Så jeg vi si at mestring er evnen til å svømme altså.(A1)*

*”Det er litt sånn, kastet på dypt vann for å se om du svømmer altså. Det er litt den tankegangen. Og det er ikke bare det at du ikke får flytevest, men det står heller ingen med livline der. Så hvis du ikke svømmer så... your problem. Nå satt jeg det litt på spissen, men for de som takler det, så er det lærerikt.” (B4)*

Påstanden om at *mestring, eller mestringsfølelse, er en indre trygghet på at du evner å løse arbeidsoppgavene dine på en god måte* blir med ett unntak bekreftet av utvalget. 5/11 er helt enige og 5/11 er enige. Den siste respondenten stiller seg nøytral til dette. *Videre mener de fleste at å mestre er å prestere i tråd med egne eller andres mål og forventninger*, mens en er svært uenig og en stiller seg nøytral til påstanden.

Et overraskende resultat finner jeg under påstanden om at mestring er nært relatert til indre motivasjon. Her er 3/11 svært uenige og en stiller seg nøytral til dette. De resterende fordeler seg positivt bekreftende. Det overrasker meg noe at så mange som 3/11 er svært uenige i dette, da mestring og indre motivasjon etter min forståelse av begrepene er nært relaterte. På slike spørsmål blir svakhetene ved oppfølgingsundersøkelsen min klar. Selv om dette er forholdsvis kjent stoff for respondentene, er det store rom for tolkning både i besvarelsen og analysen av undersøkelsen. Jeg forstår indre motivasjon som en driver for å utføre en gitt oppgave og mestring som en indre bekreftelse på utført oppgave. Begrepene betyr altså ikke det samme, men omhandler begge indre drivkrefter for å utføre en gitt handling. Jeg gjentar det Lassen (2002) skriver om *empowerment* som bestående av tre deler som gjensidig påvirker hverandre i en dynamisk prosess; *Mestring* er en bekreftelse for at en kan håndtere

livets oppgaver og utfordringer. Økt *læring* fører til *mestring*, og *bestyrkning* er et resultat av anerkjennelse og respekt for seg selv. Jeg vil hevde at disse aktivitetene og økningen i anerkjennelse og respekt for seg selv er relatert til indre motivasjon. Wormnes & Manger (2005) beskriver indre motivasjon som å ha rot i egenskaper ved selve aktiviteten fordi den appellerer til nysgjerrighet, utfordrer eller skaper glede. De (ibid.) trekker også en direkte kobling mellom indre motivasjon, eller egenmotivasjon, og mestringsmål og hevder at dette vil være å foretrekke på lang sikt.

*”Jeg tror det har veldig mye å si. Folk som mestrer de opplever jo nettopp dette med arbeidsglede og glød og motivasjon. Så mestring og indre motivasjon det henger jo sammen. Du ser jo på folk når de liksom har selvtillit og mestringstro. Og det smitter positivt, akkurat som det smitter negativt hvis folk ikke har det da. Så det er klart det er en veldig kobling mellom coachende lederstil og mestringstro, det er det.” (C2)*

I påstanden om at mestring gjerne er en stolt følelse av å være verdifull får jeg også god spredning i svarmaterialet, dog med en overvekt av enighet. Jeg kan ikke forklare dette på annen måte enn at begrepet mestring tillegges ganske varierende betydning i dagligtalen og derfor ser vi også et sprik i hva respondentene her legger i begrepet, hvilket følgende sitat illustrerer: *”vi kan bytte ut mestring med å ha verdi. At du opplever å ha en verdi i selskapet ditt og mestring kan være så mangt” (B3)*. Utvalget er derimot enige i at for å få den gode følelsen av å mestre må man ofte gå utenfor komfortsonen sin og motta bekræftelser på at også det gikk bra. Videre er respondentene også ganske samstemte i at troen på å lykkes ligger til grunn for videre utvikling.

*”Når jeg tenker mestring så tenker jeg den følelsen du får nr du virkelig har lykkes med noe... det at du får anerkjennelse på at du forbedret eller utviklet noe, som gjør at virkelig føler mestring... jeg gikk i alle fall langt utenfor komfortsonen. Men det gav meg jo noe. Så det er den balansen der da, utrygghet og trygghet. Men når du har klart det du var utrygg på, da kjenner du mestring tenker jeg.” (B3)*

I et forsøk på å oppsummere hva mestring er i denne sammenheng, støtter jeg meg til Senges (1990) forståelse av begrepet: *”Å mestre noe betyr at man har kunnskaper og kan utøve*

*bestemte ferdigheter*” (Senge 1990:13), men han viser også til at det å mestre er noe mer, og bruker uttrykket om det å nærme seg livet på en kreativ måte. Jeg trekker da paralleller til mestringsorientering som blir beskrevet i teoridelen. Jor (2003) beskriver mestring noe mer omfattende i sin definisjon: *”Mestring foreligger når man har følelsen av at det man gjør har konsekvenser som er ønskelige for oss... det er knyttet til individets tro på seg selv samt dets tro på at det kan mestre sine omgivelser.”* (Jor 2003: 63). En annen, men liknende beskrivelse av mestring inkluderer mobilisering av krefter, tankemessig og adferdsmessig, for å håndtere de indre og ytre krav som individet opplever i møtet med miljøet (Gjærum, Grøholt & Sommerschild 1998). Konteksten mestring oppleves i tillegg også stor vekt. Mestring handler om individenes subjektive forståelse og vurdering av sin situasjon. Det er derfor ikke situasjonen i seg selv som kan forklare en opplevelse eller et handlingsvalg hos informanten, men det dialektiske forholdet mellom individ og situasjon (Lazarus & Folkman 1984, Lazarus 2006). Mestring eller mestringstro er et begrep som brukes i mange sammenhenger og kontekster, hvilket kan føre til noe begrepsforvirring. En definisjon mange kan enes om er likevel det grunnleggende ved *”at man har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter”* (Senge 1990). Vi har her sett at flere viser til at begrepet også kan inneholde et element av kreativitet, selvtillit, indre motivasjon og en situasjon som gjerne er utfordrende. Jeg mener det er viktig å vise hva mestring innebærer siden begrepet er en viktig del av problemstillingen. For en mer utfyllende teoretisk diskusjon av dette temaet henvises leseren til kapittel 3.6.

### 6.3.1 Mestring på arbeidsplassen

I denne konteksten er det først og fremst mestring på arbeidsplassen som er av betydning. Mestring foregår på flere av livets arenaer og kan derfor favne videre enn hva som fokuseres på i denne oppgaven. Dette er svært viktig i følge (Senge 1990) som har valgt å bruke personlig mestring som en av sine fem disipliner i sin teori om lærende organisasjoner. En kunnskapsintensiv organisasjon som ikke lærer, har opplagt en utfordring, så jeg antar at overføringsverdien er stor. På tross av litt variasjon i svarmaterialet om hva mestring er viser det seg at utvalget tillegger mestring en betydelig effekt på arbeidsplassen. Påstanden som lyder: *å ha medarbeidere som føler mestring er svært viktig for arbeidsplassen fordi den frigjør det kreative potensialet i den enkelte*, blir bekreftet. En respondent er nøytral, men resterende er enige og fordeler seg på denne delen av skalaen. Sitatet under viser en

respondent tolkning av mestring på arbeidsplassen og trekker parallellen til kreativitet, som Wormnes & Manger (2005) også omtaler.

*”Altså det der er helt essensielt. I den forstand at det frigjør det kreative potensialet i hver enkelt. Og vi er avhengige av høy score på kreativitetsaksen hele tiden. Og trygghet er en grunnleggende forutsetning for å kunne være kreativ altså, vil jeg si. Og føle at du mestrer og kanskje strekker deg mot grensene for hva du mestrer hele tiden, men så viser det seg at du mestrer det også. Så jeg vil si at mestring er en forutsetning for kreativitet i hvert fall. Og kreativitet er kjempeviktig i nesten alle kunnskapsbedrifter.” (A1)*

Selv om ikke alle respondentene er enige i at *mestring innebærer å føle seg verdifull* er det et samlet utvalg som er enige i at *medarbeidere som føler de er verdifulle er gjerne mer motiverte for å gjøre gode jobber og utvikle seg videre*. 5/11 er helt enige i dette, mens de resterende fordeler seg på det to andre gradene av enig. Således bekrefter dette teori fra coaching (Berg 2006, Gjerde 2003), som hevder at det å strekke seg mot utvikling av medarbeidere er fruktbart for bedriften. Velten (2008) omtaler også betydningen av motiverte medarbeidere for å produsere resultater, på lik linje som Lawler (2008) og Kuvaas (2008) gjør i sin argumentasjon om prestasjonsledelse og forpliktelsesorientert HRM.

*”Det handler om å oppleve at man kan noe. Det handler om å oppleve at man har kunnskap man kanskje ikke visste man hadde. At man klarer å mobilisere noe latent i handling, på en måte. Mestring handler vel også om å overraske seg selv noen ganger. Man trodde ikke at man skulle få det til, også får man det til også går det bra, også har man den litt stolte følelsen inni seg da, det er liksom mestringsfølelsen. Og mestring er jo en forutsetning for å kunne utvikle seg. Definitivt. Det er en forutsetning for å ønske å lære og klare å ta til seg ny kunnskap. Hvis man ikke opplever mestring så tror jeg man blir utbrent og slutter eller blir sykemeldt eller what ever. Så for meg er mestring meningen med arbeidslivet egentlig.” (A3)*

Med ett unntak som sier seg uenig og et nøytralt svar har utvalget *tro på at mestring kan begrense turnover og sykefravær*. Mestring og motivasjon har en sammenheng slik jeg ser det. Dette støtter Wormnes & Manger (2005) opp under. Jeg har tidligere vist til at mestring og

motivasjon har en påvirkning på medarbeidernes evne til å gjøre gode jobber. I ytterste konsekvens tror jeg mangelen på mestring kan føre til turnover og sykefravær, dette får støtte av informanten i sitatet under:

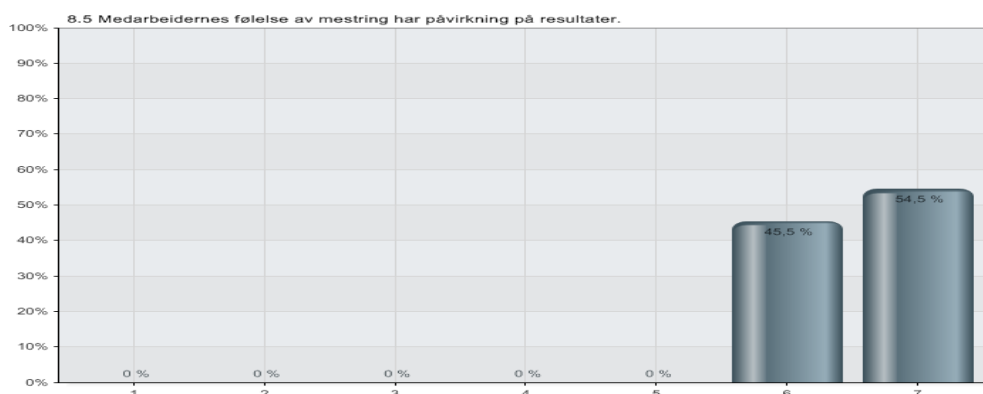
*”Det hindrer frafall av medarbeidere, det hindrer sykefravær. Faktisk den største delen av sykefravær ligger der. Den ligger ikke i at du har vondt i en tå altså. Den ligger i mangel på mestring. Alt henger jo sammen her, føler man mestring så får man også produksjon og får også mulighet for utvikling. (B2)*

Wormnes og Manger (2005) hevder at mestringsorienterte personer tenker annerledes enn prestasjonsorienterte personer om oppgaver de står overfor. Mestringsorientering blir også brukt om en betegnelse av adferd som er motsatt av *lært hjelpeløshet*. En mestringsorientert person vil tenke ”hva vil jeg lære?”, mens en prestasjonsorientert person kan tenke mer i retning av ”kan jeg klare det like godt som andre?”. det hevdes derfor at mestringsorienterte personer ikke lar seg skremme av feil de gjør i arbeidet, men ser på dem som nyttig informasjon for videre utvikling. Uavhengig av hva som driver personene er de i flere studier påvist en sammenheng mellom selvoppfatning og prestasjoner. Selvoppfatningen er bygd opp gjennom autentiske mestringsopplevelser, mestringsopplevelser som er knyttet direkte til faget eller aktiviteten man ønsker å styre. *På en arbeidsplass kan man nyte godt av en kollektiv mestringsfølelse som sprer videre arbeids glede og positivitet*, lyder en annen påstand. Også her er utvalget enig i varierende grad. Dette er svært relevant da mange oppgaver og utfordringer i kunnskapsintensive bedrifter løses i fellesskap. Denne felles mestringen blir da en forenende opplevelse som kan styrke arbeidsgruppen og videre organisasjonen. Derfor er det å lede grupper med kunnskapsarbeidere til positive erfaringer en viktig del av organisasjonslæringen (Easterby-Smith 2003).

*”Men for oss så er det også denne felles mestringen. Når et team her levert, når man kan ta high five etter et kundemøte fordi det gikk rett hjem. Det å dele mestring da, det er veldig kult. Så det er en ny dimensjon da, siden vi har et arbeidsmiljø og løser oppgaver hvor man jobber mye i team så er det veldig vesentlig tror jeg, og hvis man ikke klarer å mobilisere, å få mestringsfølelsen sammen så tror jeg ikke det er liv laga for en sånn type organisasjon som oss. Vi er nødt til å ha de erfaringene med jevne mellomrom for å kunne føle at det vi gjør er riktig da og bra, og nyttig.”(A3)*



Det mest entydige svaret finnes under påstanden som lyder: *medarbeidernes følelse av mestring har påvirkning på resultater*. Her er 6/11 helt enig, de resterende 5/11 følger på graderingen under. Dette er et klart svar på at medarbeideres følelse av mestring er verdt å jobbe for å få opp på et godt nivå (Wormnes & Manger 2005). Refleksjoner rundt egne måter å tenke på kan vekke oppmerksomhet rundt vår indre dialog, og med en positiv indre dialog ser man lettere positive elementer ved andre. Denne indre dialogen styrkes eller svekkes i kontakt med andre, og kan betegnes som mental styrke. Dette inkluderer et godt selvbilde som gir tiltro til egne ferdigheter, en godt opptrent konsentrasjonsevne, følelsesmessig stabilitet og en positiv holdning til og tenkning om tilværelsen. I arbeidet med å styrke dette har profesjonelle samtalepartnere, coacher, fått økt anerkjennelse fordi kravet til prestasjoner for mange har blitt så høye at profesjonell bearbeiding har blitt en nødvendighet (Wormnes & Manger 2005). En coachende lederstil vil derfor være et positivt bidrag til organisasjonen (Gjerde 2003).



*”Jeg tror at det er veldig, veldig avgjørende. Jeg tror at et menneske som ikke føler mestring... det får frem det verste i folk. Jeg tror at følelsen av udugelighet får frem det verste i folk” (B1)*

*”Jeg tror at medarbeidere som går rundt og opplever at de ikke mestrer, føler at de ikke mestrer, føler seg mislykket, føler seg, altså har mindre energi, føler at de gjør en dårlig jobb og kanskje at de... nei, jeg tror det går ut over det mennesket, i tillegg til at det går ut over resultatene i den organisasjonen. Jeg tror ikke det er noen god opplevelse. Jeg tror det her veldig stor innvirkning på den enkelte medarbeideren å gå rundt å oppleve at man ikke mestrer.” (C3)*

### 6.3.2 Oppsummering

I problemstillingen min spør jeg om hvordan coachende lederstil kan påvirke mestring. Mestring er et begrep som tillegges mange ulike betydninger i dagligtalen, derfor ønsket jeg å kartlegge standpunkt i forhold til begrepets betydning. Mange er enige i at mestring er en indre trygghet på at du evner å løse arbeidsoppgavene dine på en god måte. Videre har mestring å gjøre med å prestere i tråd med egne eller andres forventninger. Det er imidlertid ikke like stor enighet i relasjonen mellom mestring og indre motivasjon. Jeg argumenterer for at disse ikke er synonymer, men at de kan ses i forhold til hverandre som drivkrefter mot å gjøre en handling. Utvalget er likevel samstemt i at mestring er et viktig begrep i kunnskapsintensive organisasjoner og at man ofte må gå utenfor komfortsonen sin for å oppleve mestring. Mestringen ligger også til grunn for videre utvikling, mener utvalget. Mange av informantene tillegger mestring stor betydning på arbeidsplassen og bruker sterke ord som: essensielt, alfa omega og kritisk i denne sammenheng. Medarbeidere som føler seg verdifulle og opplever mestring er gjerne mer motiverte for å gjøre gode jobber og utvikle seg videre. Dette kan trekkes tilbake til teoriene om medarbeiderskap (Velten 2008), prestasjonsledelse (Lawler 2008), drivere (Kuvaas 2008) og lærende organisasjoner (Senge 1990). Dette samsvaret mellom teori og empiri trekkes også frem av informanter som holder den kollektive mestringen høyt. Det mest entydige svaret i undersøkelsen befinner seg etter påstanden om at medarbeidernes følelse av mestring har påvirkning for resultatene. Det er derfor vel verd å nytte en coachende tilnærming for å bevisstgjøre medarbeider på eget forhold til mestring og på denne måte frigjøre et økt potensial som ligger i organisasjonen.

### 6.4 Hva kreves av ledelsessystemet?

Jeg ønsker å kunne si noe om hvordan coachende lederstil kan påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive organisasjoner. Da mener jeg det også er viktig å si noe om ledelsessystemet. En stadig større andel av norske arbeidstakere jobber innen kunnskaps- og tjenesteproduksjon. Mange av disse arbeidstakerne har høyere utdanning og eier således sin egen kompetanse, som de lett kan ta med seg om de bytter arbeidsplass (Røvik 2005). Det er derfor viktig for ledelsen å behandle sine medarbeidere slik at de ikke ønsker å fjerne seg selv og dermed kompetansen sin fra arbeidsplassen. Kunnskapsintensive organisasjoner skiller seg fra den klassiske byråkratiske, hierarkiske måten å tenke struktur på. Dette innbyr naturlig nok til både muligheter og utfordringer. Felles for mange modeller som søker å styrke

disse, er at de fordrer kjennskap til individene som befinner seg i organisasjonen, og evnen til å nyttegjøre seg kunnskapen som finnes i bedriften. Dette stiller andre krav til ledere, medarbeidere og organisasjonen enn hva vi kjenner fra de mer klassiske strukturene. (Mintzberg 1993, Nordhaug 2002)

I denne forbindelse skapes nye og stadig mer effektive måter å lede moderne organisasjoner på. Røvik (2005) omtaler ”oppskrifter” på organisasjonsutvikling som institusjonaliserte superstandarder. Eksempler på slike organisasjonsmodeller kan være *MBO – Management By Objectives*, som på norsk gjerne kalles *målstyring* eller *TQM – Total Quality Management*, eller *total kvalitetsledelse*, for å nevne et par. En tendens er at mange management-modeller søker å bedre relasjonsaspektet i organisasjonen, ved siden av å innføre rutiner og retningslinjer for gjøremålene. Flere refererer også til coaching i denne sammenhengen. Psykologiske faktorer tas med i større grad enn tidligere (Easterby-Smith 2003). Psykologi omhandler hvordan sinnet virker på mange område; forståelse, fokus, tanker og hukommelse i intrapersonlig og interpersonlig kontekst. Hjernens utvikling, muligheter, forringelse og begrensinger er også gjenstand for forskning på dette feltet. Når man ser dette i sammenheng med organisasjoner danner dette grunnlag for organisasjonspsykologi og organisasjonsadferd. (Clegg 2008) Med god kommunikasjon og en ”mykere” lederstil med mer åpen kultur for tilbakemeldinger i moderne organisasjoner, tror jeg ringvirkningene blir mer positive, kreative og produktive kunnskapsarbeidere. Røvik (2005) støtter opp om positiv effekt av åpenhet. I dette avsnittet vil jeg ta for meg data på ledelsessystemet i organisasjonen. I intervjurunden spurte jeg respondentene om organisasjonskultur og elementer innefor dette. I undersøkelsen har jeg vært mer konkret og skal her forsøke å synliggjøre hva respondentene mener må være på plass som en del av systemet ledelsen øves innenfor. Det første punktet jeg her vil ta for meg er mål. Påstanden var da at klare rammer, mål og retninger er viktig. Utvalget er i varierende grad enig i dette, hvorav 4/11 er helt enige. Fra intervjurunden kommer det frem at de overordnede målene er viktige at ledelsen er tydelig, men at den enkelte ønsker å være involvert når det gjelder personlige målsetninger.

*”en god leder, sånn overordnet sett er jo en som klarer å personifisere mål og retning. Altså, hvor er det vi skal hen? Og som sånn sett er flink til å involvere folk, hva er vår visjon, misjon og overordnede mål og ønske om posisjon i markedet? Så den symbolske retningsgiveren er utrolig sentralt synes jeg. Som gir rammer for kompetente medarbeidere.” (C2)*

*”veldig mange skolerte mennesker i dag, de greier å få mer ut av det hvis rammene er noe mer utvidet.” (C1)*

I slike bedrifter skal det også stilles krav til medarbeiderne. Jeg valgte derfor å våge påstanden om selvstendige og ansvarlige medarbeidere bør ha vilje og evne til å delta aktivt i egen og organisasjonens utvikling. Her spres svarene jevnt over hele skalaen, men det er likevel en overvekt av respondenter som er enige i dette. I det følgende sitatet understrekes det at det er nettopp samspillet mellom leder og medarbeider som kan bidra til å løfte frem resultater, da er forståelse og tillit viktig, hvilket burde tilsi at coachende lederstil kan ha positiv effekt.

*”Jeg tror det er mer å hente her på medarbeiderskap enn på lederskap, for når vi jobber med medarbeiderskap så vil vi jobbe med lederskap, for ledelse er jo en relasjon. Og nettopp det ved å løfte frem to elementer, det ene er fokus på utvikling mellom leder og medarbeider. Og fokus på mål. De er jo veldig sentralt da. Og rett og slett ta det som gir penger i kassa her, og det er at folk trives og leverer. Og til coachende lederstil, jeg tror ikke lederen skal bli coachen, men bruke veldig mange av de samme teknikkene, altså spørre, lytte også videre da. Så tror jeg vi må erkjenne at ledere er like forskjellige som alle andre folk da. Så du må finne ut hvordan du vil bli ledet, og hva du trenger da. Og da kommer den med å lytte veldig aktivt til de ønsker og behov, slik at de greier å ta fornuftige valg da. Men her er jo ledelse litt mer tilrettelegging, litt mer motivering, se folk, også det å være på og stille krav da. Å hjelpe folk til å lykkes, det har vi brukt som en metafor da, det er også jobben som leder: å hjelpe folk til å lykkes på jobben.” (C2)*

Dette er helt i tråd med Veltens (2008) teori om medarbeiderskap. Hvor den viktigste jobben til lederen er å støtte og tilrettelegge for medarbeidernes utvikling, i prosessen mot organisasjonens mål. Utvalget ser også ut til å være enige i at systemet må tilrettelegge for autonomi i jobben. Flere trakk i intervjuene frem dette med å gi medarbeiderne myndighet og ansvar. Informantene tror også at mange som jobber i disse bedriftene i utgangspunktet ønsker myndighet og ansvar. I undersøkelsen får vi med ett unntak et samlet enig svarmateriale under påstanden om at ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar.

*”En god leder... En som forstår forholdet mellom ansvar og myndighet.” (B4)*  
*”For da har du fått myndighet og ansvar og du vil gjerne lykkes, du vil gjerne vise at du mestrer. En sånn, driver seg litt selv opplevelse. Hvis du ikke gis myndighet, eller er empowerd til å gjøre noe så er jo det et veldig sterkt signal om at du ikke er bra nok eller gjør ting godt nok eller leverer godt nok. Så jeg tror at empowerment er veldig, veldig viktig for resultater. For opplevelsen av å få til ting, eller for at en virksomhet skal levere og oppnå mål.” (C3)*

Wormnes & Manger (2005) har oversatt *empowerment* med myndiggjøring. Myndiggjorte medarbeidere tar gjerne ansvar for seg selv og sitt arbeid, enn medarbeidere som er vant til å bli overvåket. Det er her viktig å presisere et skille mellom overvåkning og tilstedeværelse. Et samlet svarmateriale finner vi også under påstanden om *at ledelsen må være godt synlig og tilstede for medarbeiderne*. Med ett unntak som er helt uenig i denne påstanden, sier de resterende ti respondentene seg enige i varierende grad. Dette bilde tydeliggjøres av de følgende sitatene.

*” jeg ser jo at noen spiser jo lederen sin fullstendig opp da. For å bli sett og bekreftet i ett forbannet kjøp. Og jeg tror at det å være fullstendig tilgjengelig for folk hele tiden, det er ikke nødvendigvis coachende lederstil. Men det å vite når du skal gi en positiv tilbakemelding og når du skal gi en mer negativ korreks av en tilbakemelding, når du skal gi coachende, veiledende tilbakemelding. Det repertoaret der er viktig å beherske da.”(B2)*

*”Jeg synes en god leder er en som viser at han tar ansvar. Jeg har veldig sansen for den ”på golvet lederstilen”. Oversatt til en kunnskapsbedrift så er man til stede, prater med folk, ser folk og dirigerer, og som følger opp og gir tilbakemeldinger. (...) jeg har inntrykk av coachende lederstil som å være til stede. Være 100% tilstede når du først er det. Og gir gode tilbakemeldinger og er fair da. Være forståelsesfull også.”(A2)*

Her ser vi eksempler på hvordan oppfølging ulike respondenter føler behov for. Dette er individuelle behov som man må avklare med hver enkelt medarbeider. I det følgende sitatet ser vi hvordan en respondent ser for seg tilstedeværelsesproblematikken løst.

*”Den store utfordringen for lederen da, er å se de tingene som man kan gi feedback på. At det ikke bare er de tingene som lederen tror er viktig. Det kan godt være at medarbeidere har en annen oppfatning, så det å være tilstede, observere og bare gi en tommel opp kan være nok for medarbeideren, han så det. Det å bli sett, bli verdsatt. Og som sagt få en reaksjon på den aksjonen man gjør, spesielt hvis man er på litt utrygg grunn, og sjefen bør jo da vite hva som er utrygt for den personen og rose det. Jeg tror det er den største utfordringen. Det kanskje lederne bør tenke på da, er å fjerne så mange av oppgavene sine som mulig, spesielt topplederen. Gjøre minst mulig ting og være mest mulig steder. Delegere bort oppgavene med å lage disse jævla regnearkene, som viser alle tallene og sånt noe. Få flest mulig andre til å gjøre det og bare gå rundt på arbeidsplassene og engasjere seg på hver enkelt arbeidsplass.... Lederen må ha såpass få kontorkrevende oppgaver at de kan være ute og være synlig, og det er spesielt på toppledernivå. Være tilstede, eller i allefall vise at det er ekte.” (B4)*

Organisasjoner har to sentrale utfordringer; differensiering og integrasjon i følge Jor (2003). Differensieringen går ut på å finne den best mulige fordelingen av roller i organisasjonen, mens integrasjonen omhandler det å samkjøre de ulike rollene som utgjør organisasjonen. Inkludering er også et sterkt ord som tillegges mye betydning i denne besvarelsen. Medarbeiderne må i høyeste grad inkluderes. Inkluderingen av medarbeidere er viktig for å skape eierskap og deltagervilje i forhold til oppgavene som skal løses (Carnegie 2009, Nordhaug, 2002, Langslet 2003). For å få et eierskap til organisasjonen må man derfor også få eierskap til organisasjonens visjoner og strategier, og da *må medarbeiderne inkluderes* i dette arbeidet. Utvalget støtter oppunder dette med unntak av et uenig og et nøytralt svar. De resterende er enige i ulik grad.

*”for å få de ansatte til å stole på deg så må du involvere de mye mer en du aner, mye mer en det du aner. Det må man på en måte tørre.” (B2)*

Et klart behov synes å være det å ha et *system for individuelle planer og utviklingssamtaler*. Svært mange organisasjoner benytter seg av en form for dette i medarbeidersamtaler. Disse synes likevel ikke å dekke behovet for alle, og i kunnskapsintensive organisasjoner med prestasjons- og utviklingspress er denne dialogen svært viktig. Lawler (2008) skisserer et

system for prestasjonssamtaler, hvor man jevnlig skal ha dialog om egne prestasjoner og utviklingsområder. Han (ibid.) hevder at hvis dagens kunnskapsintensive bedrifter skal forbli kunnskapsintensive, må de ikke bare ansette kompetente mennesker, men også sørge for at de ansatte kontinuerlig utvikler seg gjennom jobben. Dette skal derfor styres i form av individuelle prestasjonssamtaler og utviklingsplaner. Her kan kanskje en coachende lederstil kan virke positivt med sitt fokus på både det faglige og personlige plan, utvikling og frigjøring av medarbeidernes potensial (Gjerde 2003). Samtlige respondenter er enige i at individuelle planer og utviklingssamtaler må inngå i et ledelsessystem. Da må det videre bli en sak mellom den enkelte leder og medarbeider hvor ofte og omfattende disse skal være. Den neste påstanden er hvor vidt *tett oppfølging av lederne* er en nødvendighet i ledelsessystemet. Som vi har vist tidligere mener noen av respondentene at ledene skal være veldig tilgjengelige, og de fleste mener også her at man skal følges tett av lederen, men i intervjuene går det klart frem at man ikke ønsker overvåkning, men en løpende dialog om prosesser medarbeiderne er inne i.

*”Bli kjent med den enkelte. Og da, tilbake, være litt nysgjerrig på den enkelte. Ikke nysgjerrig for nysgjerrighetens skyld, men å være litt interessert da. Spørre og grave og stille noen spørsmål og ikke komme med egne forslag med en gang, og det trenger man jo ikke å gjøre. (...) Jeg har møtt så mange som viser veldig lite forståelse for det. Som er veldig lite coachende. Jeg tror de går glipp av så mye, at ikke de kan se for seg at de har kapasitet til det også. Samtidig som jeg tror at det ikke tar så mye ekstra arbeid, for man får så mye mer igjen. Altså, man får så mye letter de resultatene man strever med å få, gjennom en litt mer coachende lederstil.” (C3)*

*”Det er ikke en organisasjon der man trenger daglig oppfølging. Altså folk klarer seg stort sett selv liksom. Vi vil vel langt på vei bli latt være i fred også liksom, vi vil ikke leies. Det er jo også en måte å undervurdere mennesker på – går det bra? Går det bra? Føler du at du lærer noe i dag? (...) men vi har institusjonalisert fire sånne mentorsamtaler i året, hvor man skal ha møte med mentor og evaluere planene sine da. (...) Jeg har ikke lyst på daglig oppfølging. Det blir for mye kjenner jeg... Muligheten for å få en samtale er jo der... men man må gi folk mulighet til å gå litt med ballen også.” (A3)*

Et svært samstemt utvalg er enige i at en *kultur for anerkjennelse og ros* er viktig i kunnskapsintensive bedrifter. Mange av informantene roser også sin egen organisasjonskultur på dette punktet. Kultur handler om å innføre og fastholde en orden og bekjempe alt som avviker fra den, siden avvik indikerer forfall i retning kaos (Bauman & May 2004). En kultur for anerkjennelse og ros er også sentralt for motivasjon i følge Wormnes og Manger (2005).

*”vi jobber veldig mye med tilbakemeldinger da og gi riktige tilbakemeldinger. Konkrete ting, ikke bare si at du var flink, men si at denne oppgaven løste du bra fordi slik og slik. Det er jo viktig da. Og antagelig er det noen som ser på det som en belønning å få konstruktive tilbakemeldinger på noe de har gjort dårlig også.” (A1)*

*”Jeg elsker ros. Jeg kan ikke få nok av det. Men jeg blir også veldig motivert av konstruktiv kritikk. Tilbakemeldinger og ting jeg kan bli flinkere på. Men kjeft det funker ikke på meg, da blir jeg bare sur og irritert. Så det er noe menneskelig ved det, det å gjøre noe bra for de menneskene rundt deg, både for kunden og for teamet. At man ønsker å liksom dazle... hehe... omgivelsene sine. Og at kunden skal gå derfra med liksom wow, for noen flinke folk liksom. Også er det et element av frykt også, som driver en. Jeg vet ikke om det er noen som har sagt det før. Jeg er nå fryktelig åpen, men jeg tror det er noe generelt at man har en frykt for å bli avslørt eller for å bli mislykket.” (A3)*

Videre trekkes det frem bruken av artefakter som en del av kulturen. Det følgende sitatet illustrerer dette helt etter min smak.

*”Vi har en konjakk som er altså verdens beste konjakk, Remy Martins Louis XIII, hvis noen da får en kontrakt på en million eller mer. Så er det en konjakk-kontrakt. Da klinger man i bjella også stopper alle å jobbe, også får den personen eller de personene som har vært involvert i det, sammen med administrerende direktør, en konjakk da som skal drikkes i arbeidstiden. Da er det da et kvarter hvor alt stopper opp, alle står rundt denne personen og spør om hvordan de har fått det til og man forteller historien. Så den konjakk-kontrakten det er en ganske viktig sak da. Så hvis man får en kontrakt på 950.000 så er man litt kreativ for å finne ut hvordan kan jeg få puttet inn*



*100.000 til der for å... vi har til og med hatt total avholdsfolk som har drømt om konjakk-kontrakter her altså...” (B1)*

*”og det tror jeg er en leders oppgave å sette rammene, for å sette kulturen som gjør at (...)i hvertfall å fasilitere å få satt en kultur. Og den kan ikke settes i løpet av en helg, dra til Geilo og sette kulturen liksom, det er en prosess som går over tid. Om man velger å basere den på en visjon, misjon eller verdier, så er det helt fint. Men da må det gjøres, ikke bare skrive de opp på en tavle i resepsjonen, man må etterleve de ønskene man har og de verdiene man har og målsettinger. (...) Også må vi ha artefakter. De rette artefaktene for å underbygge kulturen. Kombinasjonen av adferd, visjoner og artefakter.” (B4)*

Belønning er også en del av ledelsessystemet. Og som det ligger i ordet er det viktig å ha et system på belønninger av ulik art. Lawler (2008) presiserer at belønningen må være direkte knyttet til den ansattes prestasjon, og prestasjonsledelsessystemet må være designet slik at det gir riktig belønning i forhold til den ansattes prestasjon. Eggen hevder at for sterk ytre belønning i form av skyhøye lønninger virker negativt på prestasjoner. Det er viktig at ytre belønninger skal oppleves rettferdig, ellers virker de negativt på motivasjonen og man blir misfornøyd, dermed yter man ikke sitt beste (Berg 2006). Økonomi er også en faktor i belønningssystemet. Utvalget er likevel ganske splittet i synet på om *gode økonomiske betingelser* er viktig i et godt ledelsessystem.

*”Coachende lederstil ligger i det å få resursene frem i den enkelte. Ved å hjelpe dem ved å stille spørsmål. ... Det med feedback og coachende lederstil... det så skape motivasjon tror jeg gjøres ved at man opplever mestring og selvstendig utvikling. Hvis du ikke har det, så ender du opp med lønningsposen. Og lønningspose er svært lite lojalitetsskapende. Da trenger du bare få en større lønningspose et annet sted, så er du borte. Mens det å oppleve mestring, oppleve motivasjon og utvikling det er så sterkt tror jeg, at da hjelper det ikke om det er 200.000 mer i lønningsposen en annen plass.” (B4)*

Hva som kreves av et system for belønning er svært individuelt betinget. Jeg tror derfor, og flere av respondentene med meg, at *et variert system for belønning* er viktig å inkludere i

ledelsessystemet. Majoriteten av respondentene er enige, men svarene fordeler seg over hele skalaen. En informant uttrykker sine tanker om ledelsessystem på følgende måte:

*”Ros, trekke frem at noen har gjort en god jobb i andres nærvær, berømme på... det kan være enkle ting, goder, det kan være ekstra fri, det kan være utgitt ansvar. Så det å da bruke ulike variabler slik at du ikke bare bruker økonomiske ja. Men det er viktig å ha et system på det da, slik at dette gjerne er forankret i en policy da, kall det et ledelsessystem, slik at du ikke forskjellsbehandler folk. Slik at det er en del av en bevisst ledelsesfilosofi. Du har noen økonomiske parametere og du har noen andre variabler som du jobber systematisk med slik atter du faktisk kan vise på ulike måter hvordan du verdsetter folks gode jobber. (...) Det kan jo gå på virkemidler som større grad av frihet, til å jobbe fleksibelt, rammer for videre utvikling, skolering, kursing. Det kan gå på at du i større grad trekkes med på andre oppgaver og ansvarsområder som du normalt sett ikke har for å... det er for at du kan få roller som du normalt sett ikke har i forhold til kunder eller prosjekter, ros også i andres nærvær. Ekstra ferie, eventuelt private goder som du kan tilpasse ut i fra den enkeltes livssituasjon. Ja... ” (C1)*

Den siste påstanden i oppfølgingsundersøkelsen var å ha et *godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse*. Ved forvaltning av menneskelig kapital, er det viktig å få oversikt over de ansattes kompetanse. Lawler (2008) mener at individuelle ferdigheter må måles. Uten en slik oversikt, er det vanskelig å vite hva som er organisasjonens menneskelig kapitalressurser, og derfor hva organisasjonen kan prestere. Dette diskuteres også i teorikapittelet under punkt 3.7.1. Prestasjon på organisasjonsnivå forutsetter altså ifølge Lawler (2008) både at strategien er god og at det er tilstrekkelig med kompetanse i organisasjonen. Flere av bedriftene snakket om dette og hadde også planer om å implementere et system for dette i løpet av kort tid. Bedriftene har koordinatører på kapasitet og fag, i tillegg til medarbeider- eller utviklingssamtaler, men slik jeg forsto det har ingen av bedriftene noe godt system for å følge opp og koordinere den enkeltes kompetanse og erfaring. Likevel mener samtlige respondenter at dette bør inkluderes i et ledelsessystem.

### 6.4.1 Oppsummering

For å kunne si noe om hvordan coachende lederstil kan påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive organisasjoner, mener jeg det er viktig å si noe om systemet dette tenkes implementert i. Et godt system (management) er helt essensielt for å kunne systematisere drift av en effektiv organisasjon, i tillegg til godt lederskap, gjerne ispedd en porsjon coaching. I analysen trekkes det frem elleve variabler som kan inkluderes i et ledelsessystem. Jeg valgte å trekke frem: (1) klare rammer, mål og retninger, (2) selvstendige og ansvarlige medarbeidere med vilje og evne til å delta aktivt i egen og organisasjonens utvikling, (3) ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar, (4) ledelsen må være godt synlig og til stede for medarbeiderne, (5) medarbeidere må inkluderes i organisasjonens strategier, (6) individuelle planer og utviklingssamtaler, (7) tett oppfølging av lederne, (8) kultur for anerkjennelse og ros, (9) gode økonomiske betingelser, (10) et variert system for belønning (f.eks: anerkjennelse, fridager, kurs/konferanser, sosiale tilstelninger), (11) et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse.

Av disse rangeres individuelle planer og utviklingssamtaler på topp med en samlet score på 6,36 av 7. Deretter følger kultur for anerkjennelse og ros med en score på 6,27 av 7. Klare rammer, mål og retninger og ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar får begge en score på 6,09 av 7. Den femte og siste variabelen som skiller seg ut positivt er et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse med en score på 6,00 av 7. Det skal for øvrig tillegges at alle variablene er viktig å ha med i følge undersøkelsen, da samtlige variabler scorer over nøytralverdien 4.

Når man nyttegjør seg coachende lederstil som et virkemiddel for medarbeidernes mestring, må også andre variabler tas i bruk som jeg har illustrert over. Slik jeg ser det kan en coachende lederstil bidra til å bevisstgjøre den enkelte medarbeider på sitt forhold til personlig mestring og syn på prestasjoner i samsvar med organisasjonens målsetninger. På denne måten kan personlige mål og ambisjoner forenes med organisasjonens hensikt og målsetninger. Det følgende sitatet viser hvordan en respondent beskriver bruken av systemet:

*”Det skal bidra til å hente ut folks personlige talenter og sterke sider. Det skal være et fundament for kunnskapsdeling, i om med at ikke bare skal du selv finne ut hva du vil og kan, men det ligger sånn sett en jobb for den enkelte til å*

*merkevarebygge seg selv internt tror jeg. Alle må vite hva du vil og kan da. Og så må du være interessert i det andre vil og kan. Så vi håper det blir en måte å kommunisere på internt, når vi har fått dette implementert etter hvert da. Altså at vi får diskusjon om folks kunnskapsområder og satsninger internt da. Så tanken er at dette skal tydeliggjøre både krav, forventninger og mål som skal komme nedenfra og opp, og at det skal virke motiverende og inspirerende. Også skal det gjøre det lettere å være leder, fordi man vet hvor de vil og hvorfor de vil det. Også bruke det aktivt i hvordan vi tilrettelegger og slik da. Men vi må ta folk på alvor og istandsette dem, for dette er et individuelt ansvar med å være her.”(C2)*

## **6.5 En god leder i nåtid og fremtid?**

Datainnsamlingen og teorien omkring coachende lederstil og medarbeideres mestring tyder på at disse temaene kan relateres til hverandre og sammen utgjøre et godt fundament for ledelse i kunnskapsintensive bedrifter. Ledelsessystemet må også inkluderes for å tilnærme oss en helhetlig modell vedrørende coachende lederstil. Det at coaching som fenomen virkelig har posisjonert seg i samfunnet fører, i mine øyne, en del positivt med seg. I alle deler av livet og i yrkeslivet hvor man jobber tett på og med andre mennesker er språk og kommunikasjon svært sentralt. Her har formannen i eldre produksjonsbedrifter sjelden vært et godt forbilde. Dagens ledere i moderne organisasjoner må følge en annerledes lederstil, og her er coaching et godt verktøy for kommunikasjon. *”Coaching is a way of being in relationship and being in conversation that might be unique in human history”* hevder Withworth (2007: xx). Hvor unikt dette er kan vel diskuteres, men det jeg vil trekke frem som positive trekk ved coaching er de grunnleggende prinsippene om *å være lyttende, kjenne på sin egen intuisjon, søke fremover og dypere i læring, selvkontroll og nysgjerrighet* (Wihtworth 2007: 7) Disse danner også grunnlaget tilfredshet, balanse og prosess hos en coachi. Jeg vil spesielt trekke frem *lytting, selvkontroll og nysgjerrighet* som positive i forhold til god kommunikasjon. Det er da viktig at både ledere og medarbeidere forstår viktigheten av dette og istandsettes til å gjennomføre dialog på denne måten.

*”Vi trenger engasjerte, motiverte, konstruktive, bidragsorienterte medarbeidere som har en egen drive som har en egen motivasjon. Men da må*

*du hjelpe dem å finne den egendrivne. Vi vil jo ikke ha ytre styrte folk, vi vil jo ha indre motiverte medarbeidere. Og da må lederne spørre – hva er det som motiverer deg? Hva er det som inspirerer deg? Så lederens jobb er å være veldig på den der, og da må folk som er selvstendige og ansvarsfulle kunne svare på det. Så det mål på C, få alle som jobber her til å ha et mål og en mening med å være her.” (C2)*

Som et ledd i arbeidet med å finne ut hva coachende lederstil var, spurte jeg også informantene hva som kjennetegner er god leder. Historisk sett har litteratur fra flere fagdisipliner forsøkt å sette fingeren på hvilke kvaliteter som utgjør en god leder. (Clegg 2008) Dette er et svært vanskelig arbeid da mennesker har ulike preferanser til hvordan de ønsker å lede og å bli ledet. Skivik (2004) mener også man må ha stor kunnskap om menneskene man leder. Han beskriver videre lederkompetanse på fire nivåer: *Faglig kompetanse, strategisk kompetanse, administrativ kompetanse og relasjonell kompetanse*. Så kan man som diskusjonen over har illustrert diskutere hvor mye strategisk og administrativt arbeid som egentlig bør ligge innenfor ledergjerningen. Det følgende sitatet søker også å belyse dette i lys av hva som er en god leder:

*”Men veldig mye handler om relasjoner. Og derfor er jeg også veldig opptatt av hvordan man beskriver en relasjon. At man er bevisst på konsekvensene av det. (...) lederskap handler om å få andre til å produsere noe av verdi. En leder produserer ikke noe av verdi annet enn gjennom andre. (...) lederskapet handler om hvilken positiv effekt du har på andre. Og hvis du får andre mennesker til å produsere resultater, så er du en god leder. Jeg har holdt på i så mange år og sett så mange forskjellige mennesker lykkes med lederskap at jeg er veldig redd for å sette en enkelt mal, men det jeg ser er at veldig mange dyktige ledere har en blanding av hands on. og hands off ledelse. (...) For eksempel å være målrettet og samtidig har de da en evne til å trekke seg ut og la mennesker utvikle selvstendighet, utvikle samarbeid, føle at de mestrer, så hvis vi prater om operative ledere så handler det ofte om en blanding av de to. og avhengig av type kan noen ledere ha mest nytte av å være mest hands on, mens andre type ledere er mer hands off og lykkes med det.” (B1)*

En ureflektert utøvelse av lederrollen eller ekspertrollen, med manglende respekt og ydmykhet for andres kompetanse kan føre til at det gjøres fundamentale feil i myndiggjøringen, som har følgende grunnelementer: Aksepter den andres definisjon av problemet, identifiser og bygg ut den andres sterke sider, samarbeid om en maktanalyse av den andres situasjon, lær bort ferdigheter, mobiliser og medvirk til å frembringe resurser hos brukeren. Dette går på kommunikasjonen, eller metakommunikasjonen, som definerer innholdet og kvaliteten i relasjonen (Wormnes & Manger 2005). Videre presiserer Wormnes at det er viktig å ha fokus på noe han kaller *de fem f-ene* i det resursstyrkende arbeidet. Vi må *finne* resursene i vedkommende, *formulere* eller sette navn på de, resursene må *formes* slik at de kan brukes i hverdagen, de må *frembringes* viljebestemt og uanstrengt for å nyttes. Videre må man trene på å *forlenge* resursene og de positive erfaringene. Tilstanden får varighet, gir styrke og virker myndiggjørende. I dette arbeidet er som sagt viktig å søke å forstå den andre parten. På lik linje som i coaching, er forståelsen for den andre parten en grunnleggende forutsetning for utøvelsen av nevrolingvistisk programmering (NLP), illustrert ved sitatet under:

*”NLP handler i hovedsak om at vi ikke ser verden slik som den er, vi ser bare vårt bilde av verden. Den vi snakker med har et helt annet bilde av verden. Hvis vi snakker ut i fra vårt bilde, så kan det hende vi treffer, men vi bommer oftere enn vi treffer, når vi kommuniserer med andre mennesker.” (B2)*

Senge (1990) beskriver også dette med å skape falles forståelse, da under navnet mentale modeller, som er inngrodde antagelser, generaliseringer eller tankebilder. Disse påvirker hvordan vi oppfatter verden og hvordan vi handler. En allvitende og autoritær sjef får gjerne sine medarbeidere på defensiven ved at de lever i konstant redsel for å få sin dom, men tilhørende straff (Moblely 1999 i Berg 2006). En slik dømmende atmosfære vil gjøre at medarbeiderne skjuler sine feil og forsvare seg. De vil nødvendig spørre om hjelp eller ta risiko av frykt for represalier. De vil derfor spille ”safe”, hvilket fører til lite utvikling og nytenkning.

*”en god leder generelt er opptatt av å se folk, er opptatt av at folk skal lykkes, er genuint opptatt av folks personlige vekst og utvikling. Og er sånn sett flink til det vi kan kalle coachende lederstil da, sånn at han er flink til å hjelpe folk til å lykkes da, hente ut det beste i folk. Gi mål og retning, men også*

*tilbakemeldinger hvis folk henger etter eller av en eller annen grunn ikke kan levere, så er det et delt ansvar mellom leder og medarbeider.”(C2)*

Arbeidsplasser med allvitende, autoritære ledere kjennetegnes gjerne av lav arbeidsmoral, høyt sykefravær og lite teamarbeid. Når lederen derimot evner å fungere som coach, får vi et klima som preges av gjensidig tillit og støtte. Å coache er det motsatte av å dømme. Coachen hjelper medarbeideren til å selv finne svarene ved å stille spørsmål. Det skal være lov å gjøre feil, for så å lære av dem, men medarbeideren bør ikke gjøre samme feil to ganger (Berg 2006). Dette er også et av hovedpoengene til Brunstad (2009). Kloge ledere skal vite å tilgi. Kreativitet og engasjement hemmes dersom medarbeiderne frykter represalier den gangen deres initiativ mislykkes. Han hevder videre at tilgivelsens kunst alltid må være en del av et helhetlig ledelsesprogram.

*”Og jeg tror det er den litt coachende delen, å gi mestringsfølelse og utvikling og den delen der. Dette og det å klare å få enkeltmedarbeider, ikke bare grupper, til å besvare egne spørsmål. Selv om det kanskje ikke funket så bra, så fikk de hvertfall tilliten. Å vise at selv om du ikke tror på ideen, så tror du på personen og det kan du vise. Den kostnaden kan du ta, for det kommer helt sikkert noe godt ut av det. Å bruke litte granne mer tid, klarer du det i tillegg til å gi feedback og gode irettesettelser... som coach kan du ikke gjøre det, men som coachende leder så må du det. Du må kunne ta de vanskelige samtalene, du må kunne irettesette å si sånn er rammene, nå begynner du å bevege deg utenfor de. Det må du si ifra om. ” (B4)*

Coachende lederstil innebærer som tidligere nevnt mindre grad av styring, og større grad av hjelp og støtte. En coachende leder kan hjelpe medarbeiderne til å strukturere egne ønsker, og stimulere til refleksjon om hvordan de kan minske gapet mellom nå-situasjonen og ønsket situasjon. Det samme gjelder forbedringer i organisasjonen. En utfordring er at mange ledere har blitt ledere i kraft av å være dyktige fagpersoner, dette sikrer derimot ikke gode lederegenskaper. Coaching bidrar med viktige tankesett og virkemidler som jeg tror kommer til å være relevante i forbindelse med kunnskapsledelse i lang tid fremover. Dette er spesielt aktuelt med tanke på at såkalte *generasjon Y* (født mellom 1976 og 1998) nå er på god vei inn i arbeidslivet. Clegg (2008) opererer med litt andre tidsintervaller på generasjonene, Generasjon Y her beskrives som alle som er født i de senere 1980-årene eller i 1990-årene.

Han konkluderer også med at ordre- og kontroll-ledelse vil være lite hensiktsmessig for denne gruppen da de etter generaliseringen ønsker å utforske sine omgivelser. Fokuset bør i følge han være å stimulere til kreativitet og innovasjon. Denne fremtidige utfordringen ble også et tema under flere av intervjuene, som innspillene i sitatene under illustrerer:

*”Jeg har ikke annet å legge til enn at fremtidens ledere får en jævlig stor utfordring. Og den bare eskalerer tror jeg, i forhold til akkurat det. At man må begynne å tenke annerledes. Det er en problematikk man må ta høyde for, skolen har skapt nye typer medarbeidere, eller samfunnet generelt altså. Den største mangelvaren i dette samfunnet er omsorg, vi setter bort barna våre fra de er ett år og etter skole så har de skolefritidsordninger til langt på kveld, vi setter bort gamle mennesker på gamle hjem, og selv så løper vi på spa for å få litt omsorg. Derfor blir lederen og medarbeidere de du ser mest. Så det er ingen steder du er så mye i våken tilstand som på jobben. Så noen må der ta vare på den omsorgen. Så lederen blir en omsorgsperson, og skal se deg som et helt menneske og det er en kjempeutfordring. (...) Jeg stiller deg åpne spørsmål, jeg er opptatt av ditt bilde av verden og du skal se det. Det er mye av coachens rolle.”(B3)*

*”Generasjon Y har jo kjempekrav til å gjøre noe som er meningsfylt, de vil gjerne vise at de duger, at de er flinke, dyktige. Og det stiller store krav til arbeidsgivere å levere i henhold til forventning. (...) Og noen har et ekstremt sånn bekræftelsesbehov da... men du må huske på at det ikke er noe farlig med generasjon Y, for de vil levere varene, de vil gjøre en god jobb, de har høye mål og ambisjoner. Igjen leve med det og heller stimulere det og hjelpe folk godt i gang, slik at de kommer dit da. Istedenfor å se på det som noe veldig farlig. Samtidig litt voksenopplæring i forhold til at de ikke trenger bekræftelser hele tiden da.” (C2)*

Nordhaug (2002) belyser også hvordan man kan imøtekomme generasjon Y, men han bruker dette begrepet om mennesker født også i siste del av 1970-årene. Han viser til en undersøkelse gjort blant nærmere 1000 studenter fra NHH, BI, Norges Markedshøyskole, siviløkonomutdanningen ved Bodø og NTNU. Studentene skulle prioritere faktorer ved ønske om førte jobb fra en til fem, hvor fem er høyest prioritert. Jeg vil her trekke frem topp ti på



denne listen av 44 variabler, alle de ti første med en gjennomsnittsscore på over fire: (1) *interessante arbeidsoppgaver*, (2) *sosialt arbeidsmiljø*, (3) *Personlig utvikling*, (4) *Varierte arbeidsoppgaver*, (5) *kompetanseutvikling*, (6) *god personalpolitikk*, (7) *respektfull omgang med kolleger*, (8) *forhold til overordnet*, (9) *høy årslønn*, (10) *samsvar jobbkrav/kompetanse*. Nordhaug viser til at disse studentene vil foretrekke å jobbe i (1) konsulentbransjen, (2) IT, telekommunikasjon, (3) starte næringsvirksomhet selv eller med andre (4) oljebransjen og (5) Bank og forsikring. De ønsker i større grad enn tidligere generasjoner kvalitative, immaterielle sider ved arbeidsforholdet, horisontale karrieremuligheter, individualisering og frihetsledelse. Han (ibid) konkluderer med at disse studentene i generasjon Y vil skille seg ut fra eldre generasjoner ledere, samtidig som de vil bli formet noe av de tidligere generasjonene. Hans hypoteser er at vi vil få ledere som på mange områder tenker og prioriterer annerledes enn den forutgående generasjonen, særlig i forhold til familietilpassning, vern om fritiden, samvær med barn og kanskje i forholdet til karriere og materielle goder. Han hevder at de autoritære strukturene står for fall, og nye idealer der formålet er å forløse skaperkraft og virketrang vil bli fremtredende. Parallellene til coachende lederstil synes mange.

*”Det handler om å følge med og ha oversikt og ja... være tilstede. Jeg tror tilstedeværelse i forhold til oppgave og relasjon og ansvar, det tror jeg er viktig. Ja det får være siste ord.” (A2)*

## 6.5 Sammendrag

Gjerde (2003) presiserer at coaching er et tilskudd til eksisterende ledelsesteori, og at man ikke skal forkaste denne eldre teorien. Videre ser det ut til å være bred oppslutning om at man også i ledelse må forholde seg til endringer i miljø og kontekst (Clegg 2008), derfor tenke situasjonstilpasset lederskap. Litteraturen på feltet er ikke entydig i hvordan coaching kan nyttes i ledelse. I sin løseste form kan coachende lederstil beskrives som *”alt man gjør for å skaffe seg selv og bedriften et overtak”* (Berg 2006: 160). Jeg mener man må være langt tydeligere i definisjonen enn som så og støtter meg derfor mer til Gjerde (2003) i synet på dette. Gjerde (2003) mener derimot at *”coaching er én spesiell måte å frigjøre potensial på”* (ibid :5). Det er altså mange måter å bedre ledelse på, coaching tilbyr en mulighet. Coachende lederstil omhandler altså å jobbe mot å få frem den enkeltes resurser og talenter for å nå

organisasjonens målsetninger. For å få til dette må lederen jobbe sammen med den enkelte medarbeider når rammer, mål og forventninger skal settes. Videre skal en coachende leder være opptatt av den enkeltes utvikling og bidra til å korrigere denne kursen. En coachende leder følger opp prosessen for å nå målene, men gir medarbeiderne rom for å løse oppgavene på sin egen måte. Den coachende lederen søker i prosessen å støtte og utfordre medarbeiderne ved hjelp av spørsmål og dialog. Å benytte en coachende lederstil innebærer da å være både resultatorientert og relasjonsorientert, man forbeholder seg retten til å ta i bruk andre lederstiler og skiller seg dermed fra begrepet *lederen som coach* (Kvalsund 2005).

En organisasjon er et systematisk sammensatt rammeverk som forbinder mennesker, ting, kunnskap og teknologi i et design som har til hensikt å oppnå spesifikke mål (Clegg 2008). En organisasjon kan også forsås som summen av menneskene i den og vi må derfor også se på effekten av coachende lederstil på den enkelte medarbeider, ikke bare som organisasjon. Den generelle tendensen er at respondentene er positive til virkningen av coachende lederstil på medarbeiderne. Berg (2006), Gjerde (2003), Kvalsund (2005) og Whitworth (mfl 2007) har alle stor tro på en positiv effekt av i innføre coaching i organisasjoner. Andre teoretikere som er nyttet i oppgaven nyanserer dette noe, men et gjentakende poeng er at når medarbeiderne er godt skolerte og jobber i et kunnskapsintensivt miljø, blir disse medarbeiderne den viktigste verdiskapende faktoren til bedriften (Nordhaug 2002). Dette gir ringvirkninger i ledelsesfeltet. Ordere- og kontrollledelsen svekkes og en mer demokratisk, relasjonell tilnærming til ledelse styrkes. Virkemidler som står sterkt i coaching, som aktiv lytting, bruk av spørsmål, inkludering og anerkjennelse står også sterkt i Brunstad (2009), Clegg (2008), Easterby-Smith (2003), Eide & Eide (1996), Lassen (2002), Senge (1990), Skivik (2004), Velten (2008) og Wormnes & Manger (2005).

Mestring eller mestringstro er et begrep som brukes i mange sammenhenger og kontekster, hvilket kan føre til noe begrepsforvirring. Mange kan likevel enes om det grunnleggende ved ” at man har kunnskaper og kan utøve bestemte ferdigheter” (Senge 1990). Vi har her sett at flere viser til at begrepet også kan inneholde et element av kreativitet, selvtillit, indre motivasjon og en situasjon som gjerne er utfordrende. Dette er svært viktig i følge (Senge 1990) som har valgt å bruke personlig mestring som en av sine fem disipliner i sin teori om lærende organisasjoner.

Kunnskapsintensive organisasjoner skiller seg fra den klassiske byråkratiske, hierarkiske måten å tenke struktur på. Dette innbyr naturlig nok til både muligheter og utfordringer. Felles for mange modeller som søker å styrke disse, er at de fordrer kjennskap til individene som befinner seg i organisasjonen, og evnen til å nyttegjøre seg kunnskapen som finnes i bedriften. Dette stiller andre krav til ledere, medarbeidere og organisasjonen enn hva vi kjenner fra de mer klassiske strukturene. (Mintzberg 1993, Nordhaug 2002). Et godt system er en helt essensielt for å kunne systematisere drift mot en effektiv organisasjon, i tillegg til godt lederskap. I analysen trekkes det frem elleve variabler som kan inkluderes i et ledelsessystem. Jeg valgte å trekke frem: (1) klare rammer, mål og retninger, (2) selvstendige og ansvarlige medarbeidere med vilje og evne til å delta aktivt i egen og organisasjonens utvikling, (3) ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar, (4) ledelsen må være godt synlig og til stede for medarbeiderne, (5) medarbeidere må inkluderes i organisasjonens strategier, (6) individuelle planer og utviklingssamtaler, (7) tett oppfølging av lederne, (8) kultur for anerkjennelse og ros, (9) gode økonomiske betingelser, (10) et variert system for belønning (f.eks: anerkjennelse, fridager, kurs/konferanser, sosiale tilstelninger), (11) et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse. Avslutningsvis diskuteres egenskaper ved en god leder og utfordringer for fremtiden sett i forhold til en coachende lederstil og medarbeidernes mestring i kunnskapsintensive organisasjoner.

I analysen har jeg forsøkt å gi leserne et innblikk i hvordan empirien samsvarer med, eller fraviker fra, den utvalgte teorien på feltet. Jeg har forsøkt å gi et bilde av hva coachende lederstil kan være og hva det kan bety for individer og organisasjoner, på samme måte har jeg forsøkt å avklare hva mestring er og hvordan økt fokus på mestring kan påvirke. Sammen utgjør disse et svar på hvordan coachende lederstil kan påvirke mestring. Dette ses siden i sammenheng med ledelsessystemet og organisasjonen, da jeg mener alle elementene må inkluderes i en helhetlig ledelsesfilosofi.

## 7.0 Avslutning med forslag til tiltak

Svært mange ledelsesbøker beskriver endringer i arbeidslivet som ofte defineres som et paradigmeskifte hvor vi går fra å leve i et industrisamfunn til å leve i et *post-industrielt kunnskapssamfunn*. Denne overgangen beskrev Bell i 1973 hvor han hevdet at dette samfunnet ville bestå av flere elementer: herunder *servicesamfunnet* der tertiærnæringen dominerer, *kunnskapssamfunnet* hvor store deler av arbeidsstyrken har høyere utdanning, og *informasjonssamfunnet* med fremvekst av ny teknologi. Dette er i følge Gjerde (2003) beskrivende for Norge, og det medfører en endring i lederstiler. Vi søker vekk fra kommando- og kontrollrollen i retning av relasjonell ledelse. Kvalsund (2005) konkluderer med at arbeidslivet, og ikke minst det fremtidige arbeidslivet, har noen store utfordringer foran seg i forhold til ledelse. Han mener derfor at *ledercoaching* og *lederen som coach* kan være svaret på disse. Jeg velger å nyansere dette noe. I mine øyne vil en coachende tilnærming til ledelse ofte, men ikke alltid, være å foretrekke. I likhet med Gjerde (2003) forstår jeg ikke coaching som ledelse, men et viktig supplement til ledelse. Coaching kan heller ikke erstatte alle systemene som eksisterer i en organisasjon. Coaching kan derimot virke fremmende i forhold til å frigjøre potensial som ligger i bedriften. Jeg opplever også at dette synet har god støtte i utvalget, hvor mange har stor tiltro til coaching som et utviklende og inkluderende virkemiddel i lederens rolle. Mange trekker også frem konteksten ledelses foregår i, og forbeholder seg derfor retten til å benytte ”andre lederstiler” som sjef, mentor og veileder. Dette ses videre i sammenheng med medarbeidernes arbeidsoppgaver og evner, som sitatet under illustrerer.

*”i forbindelse med lederstil da så er jeg redd for å snakke om stiler som allmenngyldige, da blir det mer som et smått religiøst forhold til å tro på noen ting, enn å litt mer vitenskapelig forholde seg til hva som fungerer og hva fungerer ikke. Altså, jeg tror på coachende lederstil, men det krever at det er en kompetanse der. Det krever at det finnes en vilje der. Hvis det ikke finnes kompetanse eller vilje der, så tror jeg at coachende lederstil er altfor lite potent til at noen ting skjer. ” (B1)*

Dette er også begrunnelsen for at jeg definerer coachende lederstil på følgende måte:

*”Coachende lederstil er et ledd i utøvelsen av situasjonsbetinget ledelse, hvor man med hjelp av virkemidler fra coaching, setter forventninger, kontrollerer, motiverer, utfordrer og inspirerer medarbeidere mot realiseringen av organisasjonens målsetninger.”*

Downey (1999 i Gjerde 2003) foreslår en modell som kombinerer leadership og management med coaching. Det er også dette jeg har forsøkt å gjøre i denne oppgaven. Lederskapet (leadership) slik Downey (1999) forsår det, dreier seg om å skape en visjon og se til at denne blir forankret blant medarbeiderne. Det administrative, det jeg her har valgt å kalle ledelsessystem (management), består blant annet i å utvikle systemer som sikrer at valgt strategi blir gjennomført, og at resursene blir brukt på en god måte. Coaching innebærer å frigjøre medarbeidernes potensiale. Dette illustrerer han (ibid.) på følgende måte:

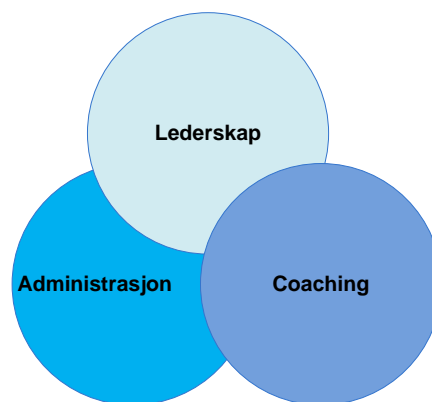


Fig. 9 Coaching i ledelse

Denne helhetlige tilnærmingen til ledelse er i tråd med Senges (1990) teori om lærende organisasjoner, hvor systemtenkningen er den femte disiplin. Dette innebærer da at alle de øvrige disiplinene; personlig mestring, mentale modeller, felles visjoner og gruppelæring smeltes sammen til en enhet av teori og praksis. Sagt på en annen måte trenger vi både godt leadership og godt management for å skape lærende organisasjoner. En kunnskapsintensiv organisasjon som ikke er lærende, vil neppe være kunnskapsintensiv over lang tid.

## 7.1 Hvordan coache?

Man vil i teorien finne veldig mange ulike tilnæringer til, og definisjoner på coaching, men som jeg tidligere har vist, er det store likhetstrekk mellom de fleste coachingskoler og –bøker når det gjelder vikemidler og ferdigheter. Berg (2006) trekker frem fordelingen av ansvar som en viktig rammefaktor på coaching. Coachien er ansvarlig for å klargjøre sine mål og realiseringen av disse. Coachen finner frem til metoden og utfordrer og støtter coachien i prosessen mot realiseringen av målet. De har begge et delt ansvar i forhold til å komme frem til et godt partnerskap og god dialog. Videre er den sentrale metoden å stille gode spørsmål og lytte aktivt. Her trekkes også eksempler på sentrale spørsmål frem: Hvor står du i dag? Hva vil du i fremtiden? Hvordan skal du komme dit?

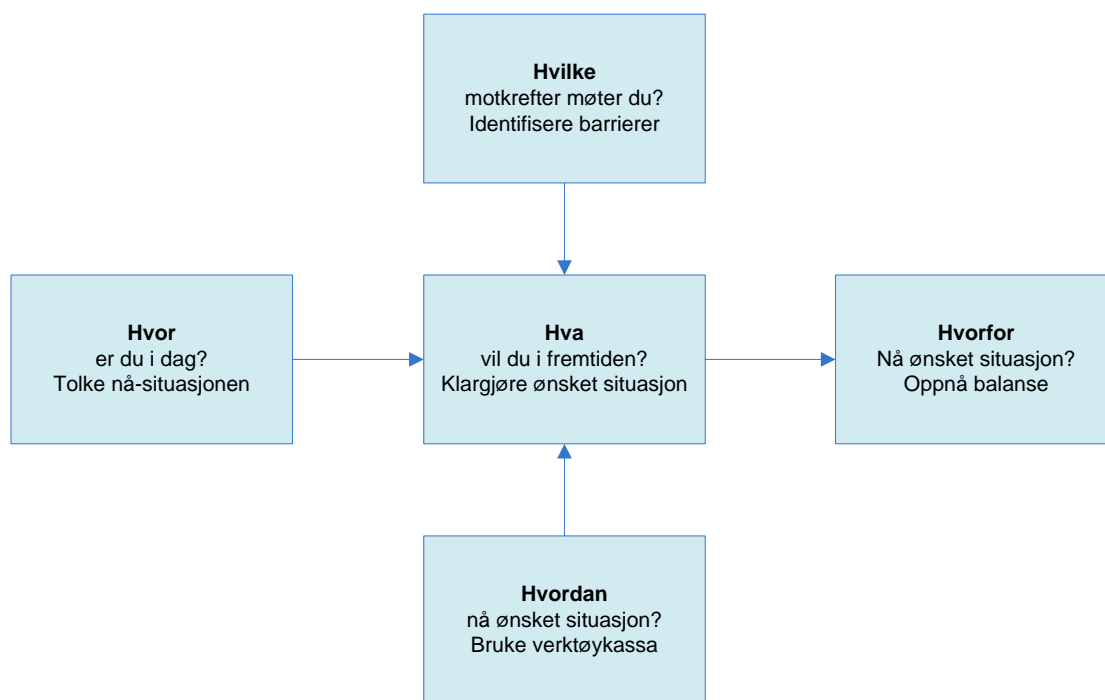


Fig. 10 Fem spørsmål

Jeg har tidligere belyst områder som coachen skal ha innsikt i, herunder emosjonell intelligens og kommunikasjonsegenskaper (Berg 2006, Whitworth mfl 2007). Ut over dette har jeg gjennom oppgaven pekt på virkemidler i forhold til coaching og mestring. Jeg vil her gi en oppsummering at coachingvirkemidlene slik Gjerde (2003) har listet de opp: *anerkjennelse*, *ansvarliggjøing*, *artikulere* og *gjenta*, *avbryte* og *ta føringen* ved historiefortelling, *avklaring* av forventninger og mål, *danse i øyeblikket* - improvisasjon, *effektfulle spørsmål*, *heia* – oppmuntre, *helikopterperspektiv* – det store bildet, *holde fokus* mot målet, *holde coachiens*

*agenda, idémyldring, indre sensor/stemme* som blokkering for handlig – identifiser stemmen og få den frem, *konkludere* – finn kjernen i budskapet, *metaforer, målsetting, nyinnramming* – nytt perspektiv på opplevelser, *planlegging* – delmål og tidsfrister, *refleksjonsoppgaver* til neste samtale, *symbolske påminnere, tillatelse* til å gi råd eller snakke om vanskelige tema, *utfordringer* – fremprovoser handling, *visualisering* av opplevde eller ønsket/fryktet situasjon for å trekke ut læring.

Det er klart det er vanskelig som coach, og ikke minst coachende leder, å nyttegjøre seg alle disse virkemidlene, derfor trengs det trening i å praktisere som coach og coachende leder. Som coachende leder er det noen utfordringer i forhold til coachingrelasjonen som kommer i spill: lederen er ingen nøytral part, forholdet er ikke nødvendigvis likestilt, det kan være vanskelig å holde seg til konfidensialitet og det er en fare for sammenblanding av roller. Videre kan effekten av virkemidler som nyttes by på utfordringer: når lederen gir en utfordring kan det virke som et påbud. Hvor mye følelser og privatliv er det naturlig å snakke om? Lederen setter mål for avdelingen og bedriften. Hvordan kan lederen se til at coachien selv får velge agenda. Som leder og erfaren fagperson er man gjerne vant til å gi råd. Det kan derfor være vanskelig å holde igjen egne råd, ettersom man opplever et overordnet ansvar for hele bedriften eller avdelingen (Gjerde 2003).

Berg (2006) trekker frem at det er viktig at coachen, eller den coachende lederen, har et positivt menneskesyn. Mer spesifikt synet på det lærende mennesket, som retolker sin egen situasjon, prøver ut nye virkemidler og hele tiden lærer av prosessen. Individuer er svært forskjellige og har friheten til å velge. Vi må bruke emosjonell intelligens for å forstå det enkelte individ gjennom sin personlige logikk og den aktuelle konteksten. Coachen nytter seg av personlig handlingslogikk for å minske ”knowing-doing”-gapet, i form av å utfordre og støtte coachien til å få positive mestingsopplevelser. Disse øker gjerne troen på å lykkes og fører muligens til selvpoppfyllende profetier. Tillit er et sentralt element i en coachingrelasjon, dette bygges opp i løpet av prosessen, men både coach og coachi er ansvarlige for en tillitsfull relasjon. Ofte vil coachen ha større tro på coachien enn det coachien selv har, coachen vil derfor bygge opp selvtillit ved å utfordre og støtte coachien og gi tilbakemeldinger på prestasjoner. I neste omgang vil kanskje coachien jobbe mot og realisere sine drømmer og støtte andre individer. Denne altruistiske egoismen er også drivkraften bak coachingen: å få hjelpe andre til å lykkes, og dermed skape vinn-vinn situasjoner.

Som nevnt er det viktig at coachien er velvillig i forhold til coachingsamtalen. Her belyser Gjerde (2003) seks fallgruver: *manglende forpliktelse, urealistiske forventninger, forsvar, passiv rolle i coachingprosessen, spiller "safe" og manglende involvering av andre*. Essensen her er at dersom man forsøker å gjennomføre coaching i settinger hvor coachien er motvillig av en eller annen grunn, så vil man mislykkes. Det er i stor grad coachien som sitter på informasjonen som kan hemme eller fremme vedkommendes prestasjoner, mestringfølelse og velvære. Coachen skal lytte, spørre, systematisere og frigjøre tankene og bevisstgjøre coachien på virkningen av disse.

Coachen kan også gå i fallgruver i følge Gjerde (2003). Hun trekker da frem tre spesielt aktuelle feller: *ansvarsfellen, utålmodighetsfellen og popularitetsfellen*. *Ansvarsfellen* innebærer at coachen tar på seg mer ansvar enn coachien, som dermed gir fra seg noe av sitt ansvar og engasjement. Derfor bør coachen være bevisst på hvordan ansvarsfordelingen til en hver tid er og minne coachien på at det er vedkommendes planer og mål som er i fokus. Videre bør coachien oppsummere og konkludere etter hver samtale for å få bekreftet ansvarsforholdet. *Utålmodighetsfellen* innebærer at en utålmodig coach kan gjøre coachien usikker og lite villig til å blottstille sine utfordringer, da oppnår man ikke ønsket effekt. Det er viktig at coachen tar seg tid til å lytte til dette og vite at visse endringer og handlinger kan ta tid. Empati, respekt og tillit er viktige stikkord i forhold til denne fellen. Samtidig skal ikke coachingsamtalen bli et trygt sted for klaging, målet skal nås og det skal derfor oppfordres og tilrettelegges for handling. Balansegangen mellom tålmodighet og en sunn porsjon utålmodighet er derfor utfordringen coachen står overfor. Den siste fellen, *popularitetsfellen*, innebærer at coachen går for hardt inn for å bli likt av coachien. Dette kan resultere i at man velger en tryggere linje i coachingen og kanskje ikke er så ærlig og utfordrende som man burde være. Endring og oppnåelse av resultater kommer ikke gjennom trygghet alene, men gjennom trygghet og modige grep.

Som uerfaren coach mener Gjerde (2003) at man kan benytte følgende råd: *Avbryt tidligere enn du tror, knytt handling og læring sammen, skap en relasjon som fremmer modighet og trygghet, bruk mer av din intuisjon, bring metaforer inn i virkeligheten og finn din egen coach*. Lytting er viktig som en del av coachingen, men det er viktig at historiene fører med seg innhold. Som coach ønsker man en fortettet samtale med læring og handling i fokus. Det er dette som menes med første råd: at man da kan bryte inn i historien, eksempelvis ved å spørre om hva som er kjernen i det som fortelles, eller hva hensikten er. For å unngå at det blir



mye prat, men lite handling må man få coachien til å *eie* læringen og knytte denne mot handling. Dette betyr å ha fokus på hva læringen betyr praktisk og adferdsmessig. Skape symbolske påminnere for å huske læringen. Knytte læringen opp mot personlige verdier og konkrete mål. Oppgavene mot målene må videre være noe coachien kan gjøre, ikke noe han/hun må være. Disse oppgavene må gjennomgås slik at coachien opplever at arbeidet har verdi. Det tredje rådet går på å skape trygge relasjoner, men det er viktig å stimulere coachien til å bevege seg utenfor komfortsonen også. Som coach trenger man ikke alltid det hele bildet for å generere utvikling, derfor skal man gjerne uttrykke ord, bilder og metaforer man intuitivt får opp i løpet av samtalen, derav råd fire. Det femte rådet omhandler bruken av metaforer. Metaforer kan gi dypere erkjennelse og ny innsikt, men de må kobles til atferd og læring for å ha virkelig effekt. Det siste rådet innebærer rett og slett ”å ta egen medisin”, og selv benytte andre coacher for å gi økt erkjennelse, nye erfaringer og innblikk i andre metoder.

Coaching er som teori og empiri belyser spesielt hensiktsmessig i kunnskapsintensive flate organisasjoner som søker å bygge opp under kreative talenter og utvikle selvledelse. Whitworth (mfl 2007) hevder at den mest ”underutviklede muskelen” hos mange av dagens ledere er evnen til å drive emosjonelt intelligent ledelse, med bruk av sosial overvåkenhet og empati. Ved å ha en genuin åpenhet i forhold til følelser, overbevisninger og handlinger legges grunnlaget for transparente, tillitsbyggende prosesser.

*”Arbeidsgivere som bryr seg om sine arbeidstagere er det viktigste virkemiddelet i kampen mot sykefraværet.”* Jens Stoltenberg: Nyttårstalen 2010

## **7.2 Hvordan stimulere til mestring?**

Mestringsorientering i teorien blir brukt om en betegnelse av adferd som er motsatt av *lært hjelpeløshet*. En mestringsorientert person vil tenke ”hva vil jeg lære?”, mens en prestasjonsorientert person kan tenke mer i retning av ”kan jeg klare det like godt som andre?”. Det hevdes derfor at mestringsorienterte personer ikke lar seg skremme av feil de gjør i arbeidet, men ser på dem som nyttig informasjon for videre utvikling (Wormnes & Manger 2005). Dette forutsetter riktignok at de får rommet til å nyttegjøre seg denne læringen som en del av sin utvikling. Tilgivelse trekkes derfor frem som et viktig ledd i utviklingen av gjensidig trygghet og tillit mellom leder og medarbeider, som sitatet under beskriver:

*”Tilgivelsen er en kraft som i enhver organisasjon, i ethvert vennskap eller kollegafellesskap kan hjelpe oss videre i livet, også etter det store overtråkket.”*  
(Brunstad 2009: 270)

Lærings- og mestringstankegang innebærer derfor å vise respekt for det hver enkelt er opptatt av, hva de har lært, hva som motiverer dem og hva som gleder dem. Et grunnleggende pedagogisk prinsipp er at de fleste klarer noe som kan være et fundament for videre læring, og at de aller fleste har interesser og preferanser for noe vesentlig som tidligere nevnt i teorien om pedagogiske metoder (Befring & Tangen 2004). Wormnes & Manger (2005) oversetter *empowerment* med myndiggjøring. Empowerment består som tidligere nevnt av tre deler som gjensidig påvirker hverandre i en dynamisk prosess; *Mestring* er en bekreftelse for at en kan håndtere livets oppgaver og utfordringer. Økt *læring* fører til *mestring*, og *bestyrkning* er et resultat av anerkjennelse og respekt for seg selv. En ureflektert utøvelse av lederrollen eller ekspertrollen, med manglende respekt og ydmykhet for andres kompetanse kan føre til at det gjøres fundamentale feil i myndiggjøringen, som har følgende grunnelementer: Aksepter den andres definisjon av problemet, identifiser og bygg ut den andres sterke sider, samarbeid om en maktanalyse av den andres situasjon, lær bort ferdigheter, mobiliser og medvirk til å frembringe resurser hos brukeren. I teorien om *self-efficacy* av Albert Bandura (1997) ser han på menneskets tro på egne muligheter, ressurser og forventninger om å mestre, som grunnleggende for menneskets prestasjoner. Selveffektivitet omhandler hvordan lærte forventninger fører til suksess. Selveffektivitet har innflytelse innenfor idrett, læring, og medisinske spørsmål. Dette kan ses på som en motivasjonsteori som omhandler menneskets selvtillit i ulike situasjoner og hvilke forventninger man har til å mestre.

Mennesker som kan sitt fag og som har høy grad av personlig mestring, er til enhver tid i stand til å forstå hvilke resultater som betyr mest for dem. Det gjør de ved å vie seg til sin egen livslange læring, hevder Senge (1990). Videre beskriver han personlig mestring som omhandler kontinuerlig kartlegging og utdypning av sin personlige visjon, konsentrasjon av sine krefter, utvikling av tålmodighet og forsøk på å oppfatte virkeligheten på en objektiv måte. Personlig mestring er det *åndelige fundament* for en lærende organisasjon, det er derfor forbausende få organisasjoner som oppmuntrer til slik vekst blant sine medlemmer, hevder han (ibid.). På lik linje er det forbausende få voksne som arbeider målbevisst for å utvikle sin egen personlige mestring. Når man spør en voksen om hva han ønsker å få ut av livet sitt, vil

mange begynne å snakke om hva de vil bli kvitt. Dette på lik linje som vi gjerne er gode på å si noe om hva vi ikke er flinke til fremfor å belyse hva vi kan. Dette blir feil fokus når personlig mestring begynner med en klarlegging av hva som virkelig betyr noe for oss, slik at vi kan forsøke å etterleve dette. De nevnte faktorene er også kritiske suksessfaktorer i Veltens (2008) forståelse av medarbeiderskap, hvor forståelse for de ulike rollene ledere og medarbeidere har, personlig utvikling, utvikling av arbeidsgrupper og medarbeiderskap og organisasjonskultur alle er viktige punkter.

Det sosiale miljøet og vår kulturelle tilknytning vil også frigjøre eller begrense oss. Andre trygge, bekreftende mennesker er nødvendige for å stimulere og støtte til videre utvikling. Kreative, resurssterke og presterende mennesker trenger andre mennesker for å lære og for å være på topp. Et helhetsperspektiv på mennesket innebærer å ta hensyn til den gjensidige påvirkningen mellom det fysiske, mentale og sosiale. Wormnes og Manger (2005) hevder en forståelse for disse enkeltfaktorene og dette samspillet, samt hvordan det påvirker prestasjoner og motivasjon er viktig å ta hensyn til videre utvikling.

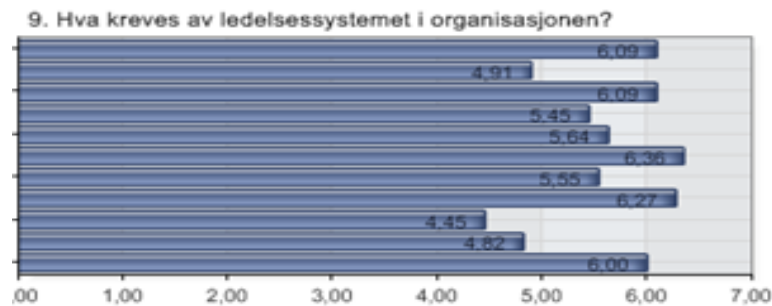
*”Å mestre er vel egentlig å prestere.” (A1)*

### **7.3 Hva kreves av systemet?**

Som vi ser av modellen til Downey, ser vi ut til å trenge gode systemer for leadership, coaching og management. Dette fordi disse tre elementene overlapper hverandre, men de erstatter ikke hverandre på noen måte (Gjerde 2003). Sagt på en annen måte trenger organisasjoner gode operative ledere, et god forankring i coaching og ikke minst et godt system for implementering av de ulike variablene i ledelsessystemet.

I mine undersøkelser har jeg spurt informantene om faktorer vedrørende deres bedriftskultur for å høre hva de verdsette eller savner i ledelsessystemet og kulturen for øvrig. Disse svarene har siden blitt gjenstand for analyse og igjen brukt i oppfølgingsundersøkelsen for å bekrefte hvilke elementer utvalget mener er viktigst i et godt ledelsessystem. Av disse rangeres *individuelle planer og utviklingssamtaler* på topp med en samlet score på 6,36 av 7. Deretter følger *kultur for anerkjennelse og ros* med en score på 6,27 av 7. *Klare rammer, mål og retninger og ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar* får begge en score på 6,09

av 7. Den femte og siste variabelen som skiller seg ut positivt er *et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse* med en score på 6,00 av 7. Det skal for øvrig tillegges at alle variablene er viktig å ha med i følge undersøkelsen, da samtlige variabler scorer over nøytralverdien 4. I tillegg er det viktig å presisere at det kan være andre variabler som også er svært nødvendige i et ledelsessystem, som jeg ikke fanget opp og konkretiserte i mine undersøkelser.



I denne oppgaven har jeg også støttet meg til teorier om prestasjonsledelse som eksempel på en aktuell tilnærming til ledelsessystem i kunnskapsintensive organisasjoner. Dette har utspring i en tidligere oppgave med spennende funn (Sollid mfl. 2009). Her konkluderte vi med at bedrifter burde:

- Basere belønning på indre motivasjon
- Øke arbeidsinnsatsen gjennom å øke den indre motivasjonen
- Endre medarbeidersamtalen til flere mindre samtaler oppdelt etter tema, eller tilpasse den hver enkelt ansatt med fokus på personlig utvikling
- Mer fokus på kollegial støtte, bl.a. gjennom å arrangere sammenkomster eller samles og markere at avsluttet prosjekt
- Involvere de ansatte i planleggingsprosesser og ved målsetting
- Gi de ansatte frihet i måten de utfører oppgaver (jobbautonomi)
- Investering i medarbeidere for å redusere turnoverintensjonen

Min påstand etter arbeidet med coachende lederstil er at samtlige av disse punktene over kan gis økt effekt ved bruk av en coachende lederstil og økt fokus på medarbeidernes mestring:

- Det vil bli lettere å basere belønning på den indre motivasjonen når man har en dypere innsikt i den enkelte medarbeiders drømmer, planer og behov

- Man kan som leder lettere appellere til medarbeidernes indre motivasjon gjennom økt fokus på personlig mestring
- Medarbeidersamtaler og prestasjonssamtaler kan få økt effekt som følge av det frigjorte potensiale i den enkelte medarbeider
- Den kollegiale støtten vil sannsynligvis oppleve et løft dersom man som organisasjon klarer å etterleve idealene i en coachende kultur og en lærende organisasjon
- Involveringen av medarbeidere med en coachende tilnærming kan gi økt eierskap og engasjement i de kommende prosessene mot planer og mål
- Ved å gi medarbeiderne jobbautoomi og kombinere personlige mål med organisasjonens mål vil forankringen og engasjementet i forhold til målet og organisasjonen styrkes som følge av økt motivasjon
- Investeringen i medarbeidere innebærer ikke bare at medarbeideren har rammer og fasiliteter som gjør at man føler seg verdsatt. Det kan være vel så viktig å gi investering i form av anerkjennelse som en del av den relasjonsorienterte lederstilen. Dette vil etter alt å dømme redusere turnoverintensjonen betraktelig

Det å klare å lage eller tilpasse et godt ledelsessystem til organisasjonen er kritisk. Det hjelper altså ikke med gode ledere eller dyktige coacher dersom man ikke klarer å implementere disse i et godt system som sikrer kontinuerlig læring og utvikling. Dette er også begrunnelsen for hvorfor Senge (1990) omtaler systemtenkningen som den femte disiplinen – det er av absolutt avgjørende betydning for en organisasjons evne til læring. Rollen som leder i en lærende organisasjon vil minne mer om *konstruktør, forvalter og lærer*. Dette begrunner han (ibid.) med at konstruktøren har ansvaret for å bygge en organisasjon som virker. Lederen skal også konstruere læreprosesser som gjør at mennesker i hele organisasjonen mestrer de ulike disiplinene. I visjonsarbeidet kan ledere ofte begynne å strebe mot egen visjon, men det er når man omhyggelig lytter til andres visjoner man begynner å innse at man er del av noe større. Det å skulle forvalte en felles visjon innebærer at visjonen ikke lenger er *din*, men at den blir mer som et kall, du er dens like mye som den er din. Visjon er ikke noe man *har*, men *er* og *gjør* (Steen Jensen 2002). Lederen som lærer innebærer å fremme læring for alle. Man skal hjelpe menneskene i hele organisasjonen med å utvikle systemforståelse. En aksept for dette ansvaret kan begrense en vanlig svakhet hos ellers talentfulle ledere: at de mister sin

forpliktelse til sannferdighet. Denne tenkningen har likhetstrekk til Mintzbergs (1993) teorier om drift av organisasjoner som kan håndtere endring og komplekse oppgaver, adhokratiet. Hvor støttefunksjoner og ledere som liaisoner og brobyggere trekkes frem som viktige elementer.

*”Det som interesserer meg mest her, er sammenhengen mellom personlig og organisasjonsmessig læring, de gjensidige forpliktelsene mellom individ og organisasjon og det spesielle miljøet man finner i en organisasjon med lærende mennesker.” (Senge 1990: 14)*

## **7.4 Konklusjoner**

Med mennesket som den viktigste produksjonsfaktor kreves en ny form for ledelse. Lederen vil være motivator, støttespiller og inspirasjonskilde. Kommando/ordre- og kontrollledelse svekkes til fordel for en mer relasjonell tilnærning til ledelse og større grad av selvorganisering og jobbautonomi for medarbeiderne. Læring, kompetanseutvikling og innovasjon får større fokus enn tidligere. I denne formen for ledelse blir derfor ofte lederen beskrevet som coach eller dirigent (Gjerde 2003). Jeg har her valgt å forholde meg til coachende lederstil.

Det er imidlertid viktig å ta inn over seg at kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse ikke bare blir prosesser for å fange opp og kontrollere kunnskap, da disse prosessene ikke lett lar seg kontrollere. Dette har flere organisasjoner erfart. Ichijo, Von Krogh og Nonaka beskriver også ledelse som det viktigste virkemidlet for å skape kunnskap i bedrifter, denne lederrollen har mange likhetstrekk med coachingrollen (Gjerde 2003) og en coachende lederstil. Dette illustrer en informant i sitatet under:

*”Du må ha en struktur og et styringselement for å få innovasjon og den coachende lederen vil være god på å håndtere disse to dimensjonene (resultatdimensjonen og relasjonsdimensjonen) da i en kreativ prosess. Så bedre resultater vil være en annen effekt av coachende lederstil i kunnskapsintensive organisasjoner. Og implisitt her så tenker jeg at man er god på arbeidsmiljø. Trivsel, engasjement, du får et eierforhold ikke sant til min jobb, hvorfor det er viktig at jeg er her, min rolle, mine mål, hva jeg er god*

*på, hva jeg er mindre god på, hva må jeg strekke meg mot. Altså, en coachende leder vil være god på å se den enkelte og derigjennom, dette har man jo masse data på, så vil man få et høyere engasjement og et lavere sykefravær. Og i sum en mer attraktiv arbeidsplass da... For å oppsummere da. Bra på arbeidsmiljøside, resultatside, og nyskappings- og innovasjonsside.” (C4)*

I god coachingånd vil jeg avslutte med en modifisert metafor lånt av Senge (1990): I en organisasjon, lik et skip på åpent hav, trenger man ledere i ulike roller. Mange ledere vil nok se på seg selv som kapteinen, med det overordnede ansvaret i forhold til destinasjon og budsjett. Andre vil identifisere seg med navigatøren som setter kurs, eller kanskje roormannen som kontrollerer kursen. Kanskje identifiserer man seg med maskinisten som er ansvarlig for energien. Noen vil kanskje se på seg selv mer som kjøkkensjefen som den sosiale lederen som sørger for at alle er engasjerte og snakker med hverandre. Noen vil kanskje være lastansvarlig og sørge for at skipet har med seg alt det skal på reisen. Eller er man konstruktøren som har bygd skipet og dermed inngående kjennskap til skipets kapasitet? Min påstand er at man vil trenge alle lederrollene på skipet, på samme måte som en lederrolle innbærer å nytte seg av flere roller i en organisasjon. En av informantene (B3) illustrerte dette ved å løfte hånden og peke ut fem ulike lederroller: ambassadøren, mentoren, coachen, sjefen og administratoren. Jeg tror at et samkjørt ledelsesteam i fellesskap best kan forvalte alle disse rollene og dermed lage gode systemer for både leadership og management, med et element av coaching. Jeg tror videre at den operative ledelsen, lederen med tett kontakt med sine medarbeider, vil være tjent med en coachende lederstil for å kunne nyttegjøre seg den enkeltes sterke sider.

*”den største utfordringen for en leder er å være støttende nok, coachende nok, utfordrende nok i forhold til akkurat den enkelte medarbeider.” (C3)*

Når jeg da skal svare på problemstillingen: ”Hva er coachende lederstil og hvordan kan coachende lederstil påvirke mestring blant medarbeidere i kunnskapsintensive bedrifter?” vil jeg konkludere med følgende: Ved å benytte coachende lederstil kan lederen øke sin forståelse for medarbeiderne i organisasjonen, lederen lærer å kjenne medarbeidernes sterke og svake sider på en god måte (Whitworth mfl 2007), samtidig som medarbeiderne kan få økt forståelse for sin leder. På den måten gis medarbeiderne trygghet og tro på egen rolle og ansvar i den kunnskapsintensive bedriften (Velten 2008). Med personlig mestring, felles mentale modeller og visjoner, fokus på gruppelæring og gode systemer for å implementere disse elementene vil

medarbeiderne lære, organisasjonen lære, og dermed produsere gode resultater. Det handler om det hele mennesket (Wormnes & Manger 2005) og å se mennesket i relasjoner og organisasjoner som en helhet (Senge 1990).

*”Det handler om landets viktigste resurs – menneskene!”*

Jens Stoltenberg: Nyttårstalen 2010



## 8.0 Litteratur

Aguinis, H og pierce C.A. (2007) Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior* 29, 139-145.

Alvesson, Mats (2004) *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. New York: Oxford University Press

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership: Past, present, future. In J. Antonakis, A. Cianciolo, & R. Sternberg (red.), *The nature of leadership*. Thousand Oaks, Sage.

Argyris, Chris (2005) *On Organizational Learning*. UK: Blackwell Publishing

Bae, Berit (1996) *Det interessante i det alminnelige*. Pedagogisk forum

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action – a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy – the exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company

Bass, Bernard M. (1998) *Transformational leadership – industrial, military and educational impact*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Bass, Bernard. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bauman, Zigmunt & May, Tim (2004) *Å tenke sosiologisk*. Oslo: Abstrakt Forlag

Befring, Edvard og Tangen, Reidun (red.) (2004) *Spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag

Bennis, Warren, Spreitzer, Gretchen M, Cummings, Thomas G. (red.)(2001) *The future of leadership – today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. California: Jossey-Bass,

Blakar, Rolv Mikkel (2006) *Språk er makt*. Oslo: Pax Forlag

Boleman, Lee G. & Deal, Terrence E. (2004) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Brewer, J. Frank & Miner, John B. (1976) *Management of ineffective performance*, i *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Dunette, Marvin D. (red)

Brunstad, Paul Otto (2009) *Klokt lederskap – mellom dyder og dødssynder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Carnegie, Dale Training (2009) *Leadership mastery – How to Challenge Yourself and Others to Greatness*. London: Simon & Schuster

Cherniss, Cary & Goleman, Daniel (red.)(2001) *The Emotionally Intelligent Workplace - The Consortium for Research om Emotional Intelligence in Organizations*. California: Jossey-Bass

Cialdini, Robert B. (2003) *Påvirkning – teori og praksis*. Oslo: Abstrakt Forlag

Clegg, Stewart, Kornberger, Martin, Pitsis, Tyrone (2008) *Managing & Organizations – An introduction to theory & practice*. London: SAGE Publications Ltd

Dierkes, Meinolf, Berthoin Antal, Ariane, Child, John, Nonaka, Ikujiro (2001) *Handbook of organizational learning and knowledge*. New York: Oxford University Press

Deci, Edward L. (1972) Intrinsic motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity. *Journal of Personality and social Psychology*. 22, 113-120

Easterby-Smith, Mark, Lyles, Marjorie A. (red.)(2003) *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. UK: Blackwell Publishing.

Eide, H. & Eide, T. (1996). *Kommunikasjon i relasjoner*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Taule, Ragnvald (1999) *Escolas Ordbok – Bokmål*. Garnes: Escola Forlag

Fossestøl, Knut mfl (2004) *Relasjons-mestrere – Om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Gjerde, Susann (2003) *Coaching – hva, hvorfor, hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gjærum, Bente, Berit Grøholt og Hilchen Sommerschild (1998): *Mestring som mulighet i møte med barn, ungdom og foreldre*. Oslo: Universitetsforlaget.

Grenness, Carl Erik (1999) *Kommunikasjon i organisasjoner – innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.

Grenness, Carl Erik (2004) *Hva er psykologi*. Oslo: universitetsforlaget.

- Gripsrud, Jostein (2002) *Mediekultur, mediesamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget
- Groth, Lars (2005) *Lederen, organisasjonen & informasjonsteknologien – det du må vite for ikke å bli overkjørt av IT-folk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gurholt, Gunnar, Hasle, Thor E. (2003) *Grunnleggende systemutvikling*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Handal, Per og Gunnar Lauvås (2000) *Veiledning og praktisk yrkesteori*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Hannemyr, Gisle (2005) *Hva er internett*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Helgesen, S. (2004). *Forventning om mestring. Læreres vektlegging av forventning om mestring hos elever med lese- og skrivevansker*. Spesialpedagogikk, 2004(10)
- Heiene, Karin (2009) *Kommunikasjon og IKT-verktøy i langdistanseledelse*. DUO/Universitetet i Oslo
- Hendrixe, George (2003) *Economics and management of organizations*. McGraw-Hill Education
- Hylland Eriksen, Thomas (2006) *Trygghet*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hylland Eriksen, Thomas, Gad, Thomas, Martinsen, Øyvind, Thompson Geir (2003) *Selvledelse – menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk. Det man brenner for, det man kan bli best i verden til, det som driver ens økonomi
- Imsen, Gunn (2003) *lærerens verden*. Oslo: Universitetsforlaget
- Johannessen, Eva, Kokkersvold, Erling, Vedeler Liv (2002) *Rådgivning – tradisjoner, teoretiske perspektiver og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Johannesen, Asbjørn, Tufte, Per Arne, Kristoffersen, Line (2007) *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Jor, Finn Eivind (2003) *Samfunnsvitenskap*, Oslo: Gyldendal Akademisk
- Kleppe, Petter (2002) *Slik leder de beste – Klokt lederskap i tøffe tider*. Oslo: Chr. Schibsteds Forlag.
- Knutsen, K. & Ryen, A. (red.) (2005) *Hvordan kan frynsegoder bli til belønning?* Oslo: Cappelen Akademiske Forlag

Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kvalsund, Ragnvald (2005) *Coaching – metode: prosess: realisjon*. Oslo: Synergy Publishing.

Kuvaas, Bård (red.) (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige resurser – Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Lahn, Leif Chr, Johansen, Grethe Moen, Karlsen, Beate, Aas Annar (1999) *Livsløp, yrkeskompetanse og arbeidsmiljøutvikling*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Lai, Linda (2004) *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Langslet, Gro Johnsrud (2002) *LØFT for ledere – Løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lassen, L. M. (2002). *Rådgivning: kunsten å hjelpe*. Oslo: Universitetsforlaget.

Lawler III, Edward E. (2008) *Talent – Making People Your Competitive Advantage*. California: Jossey-Bass

Lazarus, Richard S. 2006: *Stress og følelser: en ny syntese*. København: Akademisk forlag.

Lazarus, Richard S. og Susan Folkman 1984: *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.

Mintzberg, Henry (1993) *Structure in fives – Designing effective organizations*. N.J: Prentice Hall

Morville, Peter, Rosenfeld, Louis (2006) *Information Arcitecture for the World Wide Web*. California: O'Reilly Media.

Myklemar, Anita (30.10.09) *Polarhelten Ernest Shackelton: Ga omsorg, fikk lojalitet*. Ukeavisen ledelse.

Nordhaug, Odd (2002) *Kunnskapsledelse – Trender og utfordringer*. Oslo: Universitetsforlaget

Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. London: Sage Publications.

Rommetveit, Ragnar (1972/2005) *Språk, Tanke og Kommunikasjon. Ei innføring i språkpsykologi og psykolingvistikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Røvik, Kjell Arne (2005) *Moderne organisasjoner – Trender i utvikling ved tusenårsskifte*. Bergen: Fagbokforlaget

Säljö, R. (2008) *Læring i praksis. Et sosiokulturelt perspektiv* (7. Utgave). Oslo: J.W. Cappelen Forlag a.s

Schein, Edgar (1979) *Mennesker i utvikling*. Kolbotn: Forlaget Tanum-Nordli A/S

Schein, Edgar (1994) *Organisasjonskultur- og ledelse – Er kulturendring mulig?* Oslo:Libero forlag AS

Senge, P.M.(1990). *Den femte disiplin*. Oslo: Egmont Hjemmets Bokforlag

Silverman, David (2008) *Doing Qualitative Research*. London: SAGE Publications Ltd

Skaalvik, M. E., & Skaalvik, S. (1996). *Selvoppfatning, motivasjon og læringsmiljø*. Oslo: TANO A.S

Skivik, Hans Morten (2004) *Relasjonell ledelse – å lære lederskap I praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Sollid, Are (2009) *Språket som speil for endringer i samfunnet over tid*. Psykologi/Universitetet i Oslo

Sollid, Are, Divkovic, Branka, Schøning, Rasmus, Westvig, Silje skyseth, Lind, Åsmund (2009) *Prestasjonsledelse – En studie av kunnskapsintensive bedrifters ledelsesform*. Oslo: Prosjektforum/Universitetet i Oslo, Hartmark Consulting AS.

Steen Jensen, Ingebrigt (2002) *Ona Fyr – for deg som vil lykkes sammen med andre*. Oslo: Dinamo Forlag Visjoner

Sørhaug, Tian (1996) *Om ledelse – makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Velten, Johan, Tengblad Stefan, Ackerman, Christer, Hällstén, Freddy (2008) *Medarbeiderskap – fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wade, Lisa, Johnston,Katherine (2009) *Boss eller Byddy – Balansegang for dagens ledere*. Oslo: Cappelen Damm AS

Whitworth, Laura, Kimsey-House Karen, Kimsey-House Henry, Sandahl Phillip (2007) *Co-active coaching*. California: Davies-Black Publishing  
Widerberg

Wormnes, B. & Manger, T.(2005). *Motivasjon og mestring: veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget

Yukl, Gary (2006) *Leadership in organizations*, Pearson education Inc.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in organizations. In M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo Alto : Consulting Psychologists Press, Inc.

### **8.1 Internettkilder:**

ATEKST: (Sist lest 20.05.09) <http://www.retriever-info.com/no/tjenester/research.html>

Projectplace (sist lest: 25.04.10) <http://www.projectplace.no>

## 9.0 Vedlegg

### 9.1 Intervjuguide - ledere

#### **Introduksjon:**

- Kan du fortelle litt om virksomheten?

#### **Coachende lederstil**

- Hva er en god leder?
- Hvordan ser du på deg selv som leder?
- Kan du illustrere det med noen eksempler?

#### **Støttespørsmål:**

- Hva er dine styrker som leder?
- Hva ønsker du å bli dyktigere til som leder?
- Hva legger du i begrepet coachende lederstil?
- Tror du at en coachende lederstil har effekt på organisasjonen?
- Hvordan?
- Hvordan tror du en coachende lederstil kan virke på medarbeidere?
- På hvilke måter legger ledelsen til rette for medarbeideres oppgaveløsning?
- Hva gjør dere for å bidra til medarbeidernes læring?
- På hvilke måter bidrar dere til å skape selvstendige og ansvarlige medarbeidere?

#### **Motivasjon og mestring hos medarbeidere**

- Hva legger du i begrepet ”mestring”?
- Hvilken betydning mener du mestring har i forhold til arbeidsplassen?

#### **Støttespørsmål:**

- Hva tror du driver medarbeiderne i organisasjonen?
- Hva tror du er de viktigste motivasjonsfaktorene for dine medarbeidere?
- Hvordan belønnes medarbeidere i organisasjonen?
- Hvordan motiverer du dine medarbeidere?
- Hvilke mål har dere for personlig kompetanseutvikling hos medarbeidere?
- Hvordan er medarbeidernes muligheter for faglig utvikling i organisasjonen?
- Hvordan følges medarbeiderne opp i det daglige?

#### **Ledelsessystemet i organisasjonen**

- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i bedriften?

#### **Mål- støttespørsmål:**

- Hvem definerer medarbeidernes daglige arbeidsoppgaver? Hvordan?
- Finnes det systemer for hvordan ledelsen skal forholde seg til sine medarbeidere?
- Kjenner du til mål for relasjonsbygging i organisasjonen?

#### **Jobbautonomi- støttespørsmål:**

- Har medarbeiderne mye individuell frihet ifølge måloppnåelse?
- ”Empowerment” er et begrep som gjerne brukes i ledelseslitteratur (Wormnes/Manger 2005). Hvordan tror du ”myndiggjøring” av medarbeidere påvirker organisasjonen?

#### **Inkludering – støttespørsmål:**

- Hvordan involveres medarbeiderne i organisasjonens visjoner og strategier?
- Har medarbeiderne konkrete mål i forhold til strategien?
- Hvilke hensyn tar dere ut over de økonomiske, når dere velger nye strategier?
- I hvilken grad velges prosjekter etter medarbeidernes kompetanse?

**Avslutning:** Er det noe jeg har glemt å spørre om? Vil du tilføye noe?

## 9.2 Intervjuguide medarbeidere

### Introduksjon:

- Kan du fortelle litt om virksomheten?

### Coachende lederstil

- Hva er en god leder?
- Hvordan opplever du lederne i denne organisasjonen?
- Kan du illustrere det med noen eksempler?
- Hva vil du trekke frem som positivt ved dine ledere?
- Hva ønsker du at de skal bli dyktigere til?
- Hva legger du i begrepet coachende lederstil?
- Tror du at en coachende lederstil har effekt på organisasjonen?
- Hvordan?
- Hvordan tror du en coachende lederstil kan virke på medarbeidere?
- På hvilke måter legger ledelsen til rette for medarbeideres oppgaveløsning?
- Hva gjør lederne for å bidra til medarbeidernes læring?
- På hvilke måter bidrar ledelsen til å skape selvstendige og ansvarlige medarbeidere?

### Motivasjon og mestring hos medarbeidere

- Hva legger du i begrepet ”mestring”?
- Hvilken betydning mener du mestring har i forhold til arbeidsplassen?
- Hva tror du driver medarbeiderne i organisasjonen?
- Hva tror du er de viktigste motivasjonsfaktorene for medarbeiderne?
- Hvordan belønnes medarbeidere i organisasjonen?
- Hvordan motiveres medarbeiderne?
- Hvilke mål har dere for personlig kompetanseutvikling?
- Hvordan er medarbeidernes muligheter for faglig utvikling i organisasjonen?
- Hvordan følges medarbeiderne opp i det daglige?

### Ledelsessystemet i organisasjonen

- Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen i bedriften?

### Mål

- Hvem definerer medarbeidernes daglige arbeidsoppgaver? Hvordan?
- Finnes det systemer for hvordan ledelsen skal forholde seg til sine medarbeidere?
- Kjenner du til mål for relasjonsbygging i organisasjonen?

### Jobbautonomi



- Har medarbeiderne mye individuell frihet ifølge måloppnåelse?
- ”Empowerment” er et begrep som gjerne brukes i ledelseslitteratur (Wormnes/Manger 2005). Hvordan tror du ”myndiggjøring” av medarbeidere påvirker organisasjonen?

#### Inkludering

- Hvordan involveres medarbeiderne i organisasjonens visjoner og strategier?
- Har medarbeiderne konkrete mål i forhold til strategien?
- Hvilke hensyn tar dere ut over de økonomiske, når dere velger nye strategier?
- I hvilken grad velges prosjekter etter medarbeidernes kompetanse?

**Avslutning:** Er det noe jeg har glemt å spørre om? Vil du tilføye noe?

### 9.3 Informasjonsside tendensundersøkelse

Først og fremst vil jeg takke dere alle sammen for givende intervjuer. Jeg har siden intervjuene jobbet med å transkribere og analysere disse, og for å rydde opp i datamengden ønsker jeg nå å gjennomføre en tendensundersøkelse. Dette spørreskjemat sendes derfor ut til dere elleve jeg har intervjuet.

Denne undersøkelsen baserer seg på uttalelser fra dere som jeg har forsøkt å sammenfatte og generalisere. Undersøkelsen er bygd opp med en Likert-skala som skal besvares innenfor grenseverdiene ”helt uenig” og ”helt enig”. Jeg søker å få bekreftet eller avkreftet tendenser jeg leser ut av intervjuene og få tallfestet dette. Deres bidrag er derfor svært viktig for å tydeliggjøre meninger og hjelpe meg med å definere begrepene coachende lederstil og mestring inn i denne sammenhengen.

Forutsetningene for denne spørreundersøkelsen er de samme som for intervjuene. Det er fortsatt avgrenset til kunnskapsintensive organisasjoner og datamaterialet er hentet fra tre konsultantselskaper. Både ledere og medarbeidere er intervjuet og jeg ber dere derfor markere hvilken av disse kategoriene dere tilhører. I tillegg ønsker jeg at dere merker av for kjønn. Videre er det de samme tre kategoriene i denne undersøkelsen, som i intervjuet. Først søker jeg enighet om hva coachende lederstil er og hvordan det kan virke. Her er teksten delt opp slik at det skal være mulig å se hvor eventuelle uenigheter ligger. Det samme gjelder mestringsbegrepet hos medarbeiderne som er neste del. Tredje del omfatter ledelsessystemet i organisasjonen, og hvilke faktorer som påvirker coachende lederstil og mestring. Faktorer som beskriver arbeidsplassens fysiske og teknologiske rammer er nedprioritert av hensyn til oppgavens omfang. Alle spørsmål må leses i sammenheng med tilhørende tittel.

Avslutningsvis finnes et felt for deres kommentarer. Her kan dere gjerne presisere deres syn på temaene og legge inn øvrige kommentarer.  
Mange takk for besvarelsen.

Med vennlig hilsen  
Are Sollid

## 9.4 Oppfølgingsundersøkelse

Jeg er: leder  kvinne   
medarbeider  mann

### 1. Hva er coachende lederstil?

**Coachende lederstil kan forstås som situasjonsbetinget ledelse.**

Helt uenig           Helt enig

**Coachende lederstil betyr at man søker å få frem ressursene og talentene i den enkelte for å nå organisasjonens målsetninger.**

Helt uenig           Helt enig

**Coachende lederstil betyr at man jobber sammen med den enkelte medarbeider med å sette rammer, mål og korrigerer av kurs i forhold til utvikling.**

Helt uenig           Helt enig

**Man vil som leder med coachende lederstil være bevisst på målene, men samtidig gi medarbeiderne rom for å løse oppgaver slik de selv mener er best.**

Helt uenig           Helt enig

**Coachende lederstil betyr at lederen stiller åpne spørsmål og er en diskusjonspartner for medarbeiderne.**

Helt uenig           Helt enig

**Coachende lederstil betyr at lederen både er resultatorientert og ivaretar relasjonsaspektet i forholdet mellom leder og medarbeider.**

Helt uenig           Helt enig

**En coachende lederstil er krevende for lederen og forutsetter et kompetansesett hos medarbeideren.**

Helt uenig

Helt enig



Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

**Ved å legge vekt på anerkjennelse, ros og involvering kan coachende lederstil gi et større engasjement og styrket mestringsfølelse i forhold til arbeidsoppgavene.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

### 3. Hva er mestring?

**Mestring, eller mestringsfølelse, er en indre trygghet på at du evner å løse arbeidsoppgavene dine på en god måte.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

**Å prestere i tråd med egne eller andres mål eller forventninger.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

**Mestring er nært relatert til indre motivasjon.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

**For å få den gode følelsen av å mestre må man ofte gå utenfor komfortsonen sin og få bekreftelser på at også det gikk bra.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

**Mestring er gjerne en stolt følelse av å være verdifull.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

**Denne troen på å lykkes ligger til grunn for videre utvikling.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

### 4. Hva betyr mestring i forhold til arbeidsplassen?

**Å ha medarbeidere som føler mestring er svært viktig for arbeidsplassen fordi den frigjør det kreative potensialet i den enkelte.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  7 Helt enig

**Medarbeidere som føler de er verdifulle er gjerne mer motiverte for å gjøre gode jobber og utvikle seg videre.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Mestring kan begrense turnover og sykefravær.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**På en arbeidsplass kan man nyte godt av en kollektiv mestringsfølelse som sprer videre arbeidsglede og positivitet.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Medarbeidernes følelse av mestring har påvirkning på resultater.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

## **5. Hva kreves av ledelsessystemet i organisasjonen?**

**Klare rammer, mål og retninger.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Selvstendige og ansvarlige medarbeidere med vilje og evne til å delta aktivt i egen og organisasjonens utvikling.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Ledelsen må gi medarbeiderne myndighet og ansvar.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Ledelsen må være godt synlig og til stede for medarbeiderne.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Medarbeidere må inkluderes i organisasjonens strategier.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Individuelle planer og utviklingssamtaler.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Tett oppfølging av lederne.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Kultur for anerkjennelse og ros.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Gode økonomiske betingelser.**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Et variert system for belønning.  
(f.eks: anerkjennelse, fridager, kurs/konferanser, sosiale tilstelninger)**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Et godt system for å kjenne den enkeltes kompetanse**

Helt uenig 1  2   4  5  6  Helt enig 7

**Felt for kommentarer fra respondentene.**

## 9.5 Utdrag fra Sollid 2009

Språket som speil for endringer i samfunnet over tid.

### 3.0 Empiri

I denne delen av besvarelsen vil jeg se om problemstillingen og hypotesene kan bekreftes eller avkreftes med hjelp av enkle kvalitative og kvantitative undersøkelser i A-tekst. Jeg vil her se på et utvalg avisers bruk av ordet coaching. I første omgang vil jeg se på om, og hvordan, begrepet har forandret seg over tid og i neste avsnitt vil jeg se på frekvensen av ordene. Jeg har valg å lage egne grafer med utgangspunkt i funksjonen på A-tekst med navnet ”dekning per kilde” siden analyseverktøyet benyttet seg av flere aviser selv om jeg definerte en kilde. Jeg vil derfor ta forbehold om unøyaktigheter i tallmaterialet. Alle data er begrenset til 31.12.2008.

### 3.1 Betydningen av coaching

For å studere det kvalitative materialet her jeg sett på noen av de tidligste forekomstene av ordet coaching. Artikkene som benyttes i dette avsnittet kan leses i sin helhet under vedlegg. De tidligste forekomstene av begrepet bekrefter hypotesen om at coaching som begrep først ble brukt i tilknytning til sportslige prestasjoner og trening. Parallellen til coach, eller trener, er derfor tydelig i de eldre artiklene. Sitatene er direkte utdrag fra teksten. Understrekingen har jeg tilført for å tydeliggjøre ordene av spesiell interesse.

Det første eksempelet henter jeg fra en artikkel i Aftenposten Morgen fra 1986. Artikkelen omhandler skihopp, og trener Elling Finnanger uttrykker følgende:

*”- Når det gjelder Vegard Opaas, så har han et stort potensial og et større talent for skiflyvning enn de fleste. Det Vegard trenger er tid, riktig coaching og riktig jobbing. Det tar alltid litt tid å få frem en stabil ener.”* (Hopp: Tronen er ledig, Aftenposten Morgen, 01.02.1986).

Det neste eksempelet er fra basketbanen. Laglederen Bruce Hannan gikk i følge artikkelen ”mer eller mindre amok” da laget hans tapte en 3.divisjonskamp og Hannan valgte å irettesette den 16 år gamle dommeren, med det resultat at dommerens t-skjorte ble revet opp. Jeg synes for øvrig det er interessant at Hannan selv forsøker å forklare hva coaching er.

*”- Jeg angrer på det jeg gjorde, men straffen er for streng, synes Bruce Hannan selv. - Men coaching er å vinne eller tape, jeg hater å tape og jeg synes dommerne tapte kampen for oss. Jeg tok tak i dommeren etter kampen, ja, men det var ikke voldelig og jeg skadet ingen.*

*Dessuten kan jeg ikke skjønne at det jeg har gjort som coach kan stoppe meg som spiller, sier Hannan.*” (Toppsspiller angrep dommer, Aftenposten Aften, 15.01.1987)

I forordet i sin utgivelse skriver Withworth (2007) at i 1998, når førsteutgaven av boken kom, hvis du sa du var coach ville du sannsynligvis få følgende spørsmål tilbake: ”Oh? What sport?” (Withworth, 2007: xiii). Dette stemmer også godt med mine funn. Vi må over på 2000-tallet for å finne mange artikler med dagens betydning av coaching. Dette vil jeg illustrere med et par sitater hvor den nye betydningen av coaching presenteres.

*”Selvhjelp. Coaching - profesjonell samtalehjelp - er på full fart inn i norske bedrifter. Slik skal sjefen bedre forholdet til de ansatte og finne balanse mellom jobb og fritid.*” (En proff å snakke med, Aftenposten Morgen, 18.02.2001).

*”Det siste året har Schüssel merket en markant interesse blant bedriftssjefer som ønsker å sette coaching på agendaen. At Aftenposten 19. januar - som første norske bedrift - søkte etter coacher, er et ytterligere signal om at coach-tittelen er en kommende profesjon i Norge, mener hun.*” (En proff å snakke med, Aftenposten Morgen, 18.02.2001).

*”- Interessen for våre stressmestringskurs har tatt helt av. Dette er stressmestringsens tiår, sier daglig leder Erik Møller i Pepp Norge A/S. Han tilbød kurs og coaching for stressede sjeler lenge før det ble moderne. Siden 1984 har mange store bedrifter i privat og offentlig sektor stått på hans kundeliste.*” (Travel hverdag&amp; stress, Aftenposten Morgen, 27.02.2002)

Avslutningsvis vil jeg vise til et nyere sitat, hvor bruken av ordet er med største selvfølgelighet. Dette sitatet er hentet fra Ukeavisen Ledelse i 2008.

*”HR og organisasjonen må utforme et overordnet system for integrering, det kan være å innhente faglig ekspertise, planlegge og styre prosessene, utvikle støtteroller – coaching, mentoring – og ellers stå for den opplæring som er nødvendig.*” (Ledere, Ukeavisen Ledelse, 19.12.2008)

### 3.2 Begrepets popularitet

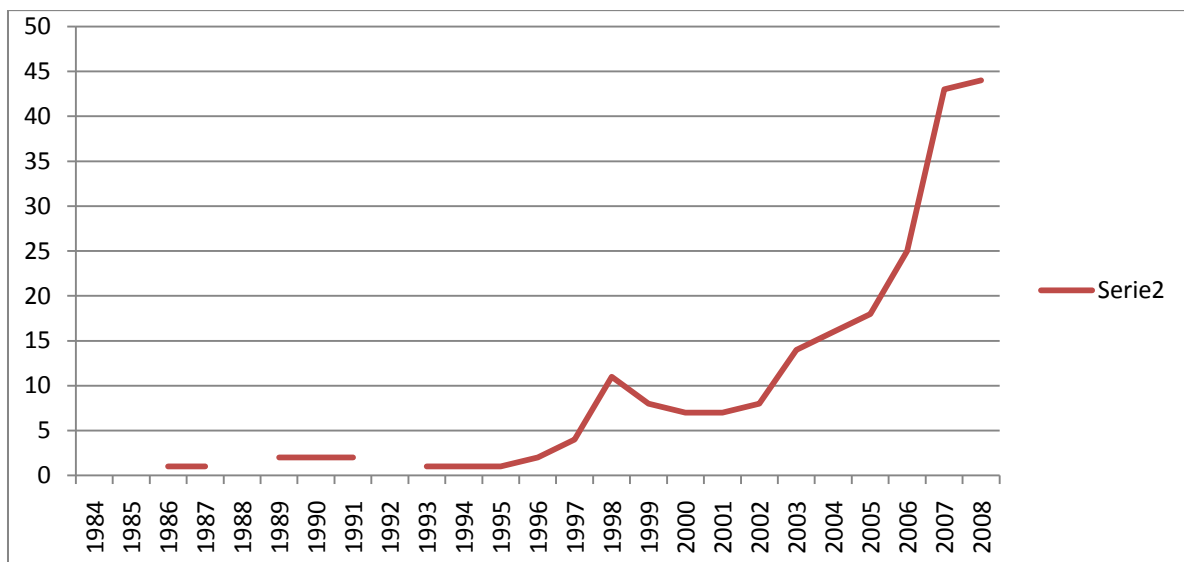
Vi har nå sett på hvordan *betydningen* av ordet coaching har endret seg. I dette avsnittet vil jeg se på frekvensen av ordet coaching i tre aviser. Jeg vil først og fremst ta utgangspunkt i



Aftenposten, da dataene fra denne avisen gir den klareste grafiske fremstillingen av ordbruken. Det er også den avisen som samlet sett bruker ordet coaching nest mest. I figur to har jeg valgt å inkludere Ukeavisen Ledelse som samlet sett benytter seg mest av coaching, selv om dataene ikke strekker seg lengre tilbake i tid enn fra 2006. I denne figuren er også Adresseavisen med, da denne avisen har den tredje høyeste forekomsten av ordet coaching. Ukeavisen Ledelse vises med blå graf og beskrivelsen ”serie 1”, Aftenposten vises med rød graf og beskrivelsen ”serie 2” og Adresseavisen vises med grønn graf og beskrivelsen ”serie 3”.

Figur 1 viser Aftenpostens bruk av ordet coaching fra 01.01.1984 til 31.12.2008 som kan vise til 218 treff på coaching. Av grafen ser vi en markant økning i bruken av coaching etter 2002 og frem mot utgangen av 2008. Det er også verdt å merke seg den lille toppen i 1998, selv om jeg ikke kan gi et entydig svar på hva det skyldes. I 1998 viser artiklene først og fremst til coaching i sportslig forstand, men jeg kan anta at begrepet da opplevde en generell økning i popularitet. Jeg merker meg også at kurven flater ut etter 2007, hvilket kan antyde at coaching som begrep er i ferd med å nå toppen hva angår popularitet, og kanskje vil flate ut og stabilisere seg innen relativt kort tid.

Figur 1.



Figur 2 viser Ukeavisen Ledelse, Aftenposten og Adresseavisens bruk av ordet coaching. Det er verdt å merke seg den høye frekvensen av coaching i det forholdsvis fagspesifikke bladet Ukeavisen Ledelse som hadde følgende fordeling av treff på coaching: 2006: 103 treff, 2007: 124 treff og i 2008: 135 treff. Adresseavisen kan vise til en jevnere men fortsatt klart stigende bruk av ordet coaching. Jeg viser til vedlegg for komplett oversikt over frekvenstabellene.

Figur 2.

