

Nærvær i Distancen

Engelsk titel: Presence in the Distance

Kandidatafhandling

Cand.merc. HRM

Copenhagen Business School 2013

Institut for Organisation (IOA)

Vejleder: Carina Enggård

Antal anslag: 180.402

Antal normalsider: 79,3

Afleveret d. 31/10 2013

Janni Schmidt Sørensen

"Ole [salgschef] bruger meget tid på at gøre sig synlig. Når han er ude i butikkerne, hilser han på alle medarbejderne. Han kan ofte alle deres navne. Hvis han ikke er så ofte i butikken, så er han god til at sende mails og på den måde gøre sig synlig. Han er tæt på folk, selvom han er langt fra dem".

Citat af uddeler, Nick Rasmussen (bilag 19 s. 41)

Læseguide og forord

Nærværende afhandling henvender sig til læsere, der gerne vil have et indblik i, hvordan ledelsesbaseret coaching kombineret med distanceledelse kan lykkes i praksis i detailhandelsbranchen. Læseren kan forvente at få kendskab til, hvordan ledere i Danmarks største supermarkedskæde, SuperBrugsen, anvender ledelsesbaseret coaching ud fra en systemisk forståelse af coaching på et anerkendende grundlag i deres daglige ledelse samt få et indblik i, hvordan kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet kan forankres i måden at drive ledelse på i kæden. Ikke mindst, vil læseren blive bekendt med Coops udviklingsprogram; Ledelsesbølgen, som indførelsen af ledelsesbaseret coaching bundet i.

Min motivation for at skrive om ledelse, i form af ledelsesbaseret coaching, er opstået ved, at jeg selv tror på, at ledelse er en af de faktorer, der har størst betydning for bundlinjen i en virksomhed. Igennem de sidste 10 år har jeg været på mange forskellige arbejdspladser, alt lige fra fabriksproduktion af springmadrasser til at arbejde i en konsulentvirksomhed. Fællestrækkene for de forskellige jobs har været, at uanset hvilket sted og hvilken stilling jeg har haft, har det altid været vigtigt for mig at have en leder, der har værdsat og anerkendt mit arbejde. Hvorfor det er min store interesse at arbejde med ledelsesbaseret coaching på et anerkende grundlag i min kandidatafhandling.

En stor tak til SuperBrugsens HR-direktør Claus Kjeldsen og salgsdirektør Brian Seemann, som gav mig muligheden for at skrive kandidatafhandlingen i samarbejde med SuperBrugsen, hvilket har været et utroligt spændende og inspirerende forløb.

En stor tak til salgscheferne, som tog mig med på deres arbejde og til diverse møder. De har, hver og én, engageret fortalt om deres arbejde og deres måde at drive ledelse på, og dermed haft stor andel i afhandlingens empiriindsamling.

En stor tak til uddelerne, der besvarede spørgeskemaet og dermed bidrog til empiriindsamlingen.

Ikke mindst, en stor tak til min vejleder Carina Enggård, som engageret har bidraget med faglig sparring.

Abstract

The purpose of this Master's Thesis is to examine, from a socio-constructivist perspective, how the combination of coaching based leadership and long-distance management can succeed in practice in the Danish supermarket chain SuperBrugsen. More precisely, I examine how the sales managers in SuperBrugsen can succeed, with using appreciative coaching based leadership from a systemic perspective, when they manage the store managers from a long-distance. The main methods to collect empirical data were participant observations and ethnographic interviews with six out of seven sales managers, in order to understand how they use coaching based leadership at their work, when they manage from a long-distance. To obtain a more complex understanding, I have sent a questionnaire out to 90 store managers, corresponding to all store managers, of whom 62 responded. First of all, the findings of this Master's Thesis show that the sales managers are succeeding with managing the store managers from a long-distance, because appreciative coaching helps the sales managers to handle some of the challenges of long-distance management. The sales managers are aware of the store managers' individual needs, they build trusting relationships, ensure to align expectations, are visible and create presence. The focal point is that when using the appreciative coaching techniques the sales managers create presence, and therefore the physical distance does not seem to be of any significant importance. On the other hand, the empirical data shows that the sales managers still have some challenges by not being open-minded, not disregarding their own opinions, not constructing hypothesis and not being good listeners, which I argue shows some of the challenges of long-distance management. Furthermore, the findings from the questionnaire show that the sales managers should, to an even greater extent, try to make sure that the store managers gain new perspectives and learn from other experiences, the sales managers should appreciate more than praise, focus on resources rather than lack of resources, possess coaching skills and enter leader positions. Finally, on these grounds I make recommendations on how SuperBrugsen and the sales managers, to an even greater extent, can succeed with combining appreciative coaching based leadership and long-distance management, and future research directions are presented.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1. INDLEDNING.....	5
1.1. PROBLEMFELT.....	6
1.2. PROBLEMFORMULERING	7
1.2.1. Arbejdsspørgsmål	7
1.3. BEGREBSDEFINITION.....	8
1.3.1. Interne betegnelser i SuperBrugsen	8
1.4. AFGRÆNSNING.....	9
1.5. AFHANDLINGENS OPBYGNING	10
KAPITEL 2. KONTEKSTBESKRIVELSE.....	11
2.1. PRÆSENTATION AF SUPERBRUGSEN	11
2.2. PRÆSENTATION AF LEDELSESBASERET COACHING.....	11
2.3. PRÆSENTATION AF LEDELSESBASERET COACHING I SUPERBRUGSEN.....	12
2.4. PRÆSENTATION AF SALGSCHEFERNE	13
KAPITEL 3. VIDENSKABSTEORI OG METODE.....	14
3.1. VIDENSKABSTEORETISK TILGANG	14
3.1.1. Socialkonstruktivismen.....	14
3.1.2. Visuel illustration i analysen.....	15
3.2. METODISK TILGANG	16
3.2.1. Undersøgelsesdesign.....	16
3.2.1.1. Metodetriangulering	16
3.2.1.2. Kvalitativ metode	17
3.2.1.3. Kvantitativ metode.....	19
3.2.1.4. Databehandling	20
3.2.2. Deduktion og induktion.....	21
3.2.3. Ethiske overvejelser og bias	22
3.2.3.1. Kvalitativ metode	22
3.2.3.2. Kvantitativ metode.....	23
3.2.4. Kvalitetskriterier.....	24
3.2.4.1. Validitet.....	24
3.2.4.2. Reliabilitet	25
KAPITEL 4. DET TEORETISKE FUNDAMENT	26
4.1. SYSTEMTEORI.....	27
4.2. APPRECIATIVE INQUIRY	28
4.2.1. Anerkendelse, værdsættelse og ros.....	29
4.2.2. Det heliotropiske princip	29
4.2.3. Pygmalioneffekten	29
4.3. COACHENS FÆRDIGHEDER	30
4.4. GAMEMASTER MODELLEN	31
4.4.1. Kontraktfasen.....	32
4.4.2. Timeout fasen	32
4.4.3. Afslutningsfasen.....	32
4.5. 4R-MODELLEN	33
4.5.1. Retning	34
4.5.2. Rammer.....	34

4.5.3. Råderum.....	34
4.5.4. Relationer.....	34
4.6. DISTANCELEDELSE.....	34
4.7. TEORIAFGRÆNSNING.....	36
KAPITEL 5. ANALYSEN	39
5.1. ANALYSEN DEL 1.....	39
5.1.1. <i>Det kvalitative billede af, hvordan ledelsesbaseret coaching anvendes i praksis</i>	<i>39</i>
5.1.1.1. Lære af andres erfaringer og best practice	39
5.1.1.2. Ros, værdsætte, anerkende, positive fremtidsforestillinger og forventninger	40
5.1.1.3. Nogle coaching færdighederne falder mere naturligt end andre	41
5.1.1.4. Kontrakt, timeout og afslutning anvendes i samtalerne	43
5.1.1.5. En vekslen mellem cheffrollen og coachrolle	44
5.1.1.6. Delkonklusion.....	44
5.1.2. <i>Det kvantitative billede af, hvordan ledelsesbaseret coaching anvendes i praksis.....</i>	<i>45</i>
5.1.2.1. Lære af andres erfaringer, hvis ikke i høj grad, så nogen grad	45
5.1.2.2. Ros opleves i højere grad end værdsættelse og anerkendelse	45
5.1.2.3. Coaching færdighederne besiddes i forskellige grader	46
5.1.2.4. Værktøjet kontrakt anvendes i højere grad end timeout og afslutning	46
5.1.2.5. Indtræder i højere grad en coachrolle end en cheffrolle	46
5.1.2.6. Delkonklusion.....	47
5.2. ANALYSEN DEL 2.....	48
5.2.1. <i>Empirien viser samt udfordrer udfordringerne i distanceledelse</i>	<i>48</i>
5.2.1.1. Empirien viser udfordringerne i distanceledelse	49
5.2.1.2. Empirien udfordrer udfordringerne i distanceledelse	50
5.2.1.3. Delkonklusion.....	51
5.2.2. <i>Fokusområder fremadrettet.....</i>	<i>52</i>
5.2.2.1. I højere grad anvende en systemisk forståelse	52
5.2.2.2. I højere grad værdsætte og anerkende.....	53
5.2.2.3. I højere grad insistere på et ressourceperspektiv	54
5.2.2.4. I samme grad skabe positive fremtidsforestillinger	54
5.2.2.5. I højere grad besidde de coachende færdigheder	55
5.2.2.6. I samme eller mindre grad fokus på de tre kommunikative værktøjer	58
5.2.2.7. I samme grad indtræde coachrollen, i højere grad cheffrollen	59
5.2.2.8. Delkonklusion.....	60
5.3. ANALYSEN DEL 3.....	61
5.3.1. <i>Anbefalinger til, hvordan kombinationen fremadrettet kan lykkes</i>	<i>63</i>
5.3.1.1. Klare definitioner og eksempler i praksis	64
5.3.1.2. Ledelsesbaseret coaching skal være en integreret del.....	65
5.3.1.3. Simplificer og tydeliggør retning	66
5.3.1.4. Opfølgning på kommunikative værktøjer og færdigheder	66
5.3.1.5. Delkonklusion.....	69
KAPITEL 6. SAMLET KONKLUSION	72
KAPITEL 7. PERSPEKTIVERING	77
KAPITEL 8. LITTERATURLISTE	78
KAPITEL 9. BILAG	84

Oversigt over figurer

FIGUR 1: AFHANDLINGENS OPBYGNING.....	10
FIGUR 2: LEDELSESBASERET COACHING PÅ TRE NIVEAUER.....	13
FIGUR 3: KODNING AF SPØRGESKEMA.....	21
FIGUR 4: SPØRGESKEMAUNDERSØGELSENS FEJLMULIGHEDER UDARBEJDET PÅ BAGGRUND AF (ANDERSEN, 2008).....	23
FIGUR 5. STRUKTUR FOR KAPITEL 4, DET TEORETISKE FUNDAMENT	27
FIGUR 6: ILLUSTRATION AF GAMEMASTER MODELLEN UDARBEJDET PÅ BAGGRUND AF (SØHOLM ET AL., 2011).....	31
FIGUR 7: ILLUSTRATION AF 4R-MODELLEN UDARBEJDET PÅ BAGGRUND AF (JUHL ET AL., 2012).....	33
FIGUR 8: ILLUSTRATION AF DYADIC DISTANCE UDARBEJDET PÅ BAGGRUND AF (NAPIER & FERRIS, 1993)	35
FIGUR 9: TANKEBOBLE: MIN TILSTEDEVÆRELSE PÅVIRKER	43
FIGUR 10: ILLUSTRATION AF HVORDAN LEDELSESBASERET COACHING ANVENDES I PRAKSIS	48
FIGUR 11: TANKEBOBLE: METODEN HAR BETYDNING FOR, HVAD JEG SER.....	49
FIGUR 12: ILLUSTRATION AF DISTANCELEDELSENS UDFORDRINGER.....	50
FIGUR 13: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	52
FIGUR 14: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	54
FIGUR 15: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	54
FIGUR 16: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	55
FIGUR 17: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	56
FIGUR 18: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	56
FIGUR 19: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	56
FIGUR 20: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	57
FIGUR 21: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	57
FIGUR 22: UDDRAG FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE (BILAG 3).....	58
FIGUR 23: TANKEBOBLE: JEG SER, HVAD JEG VIL SE.....	58
FIGUR 24: PRIORITERING AF FOKUSOMRÅDER	60
FIGUR 25: OVERBLIK OVER KONKLUSIONER FRA ANALYSEN DEL 1 ANALYSEN DEL 2 SAMT ANBEFALINGERNE I ANALYSEN DEL 3	63

Kapitel 1. Indledning

"Ledelse er den fællesnævner, der skal binde alle de intelligenser, kompetencer og indsatsområder sammen, som skal udgøre Danmarks eksistensgrundlag"

(Hildebrandt, 2011, s. 26)

Overstående citat giver et klart billede af, hvilken betydning ledelse har i det danske samfund ifølge Steen Hildebrandt (2011). Fremtidens Danmark beskrives som et viden- og innovationssamfund, hvor hovedelementerne er mennesker og ledelse. Udfordringen ligger dels i at udvikle mennesker i retningen af deres særlige kompetencer og dels i, at ledelse skal være fællesnævneren, der binder kompetencerne sammen. Danmark skal derfor ikke leve af viden eller innovation, men af ledelse, der er i stand til at skabe forudsætningerne og mulighederne for innovation og viden. Ifølge Hildebrandt (2011) vil fællesnævneren uanset hvilken branche eller organisation, der er tale om, altid være ledelse. Danmark skal derfor satse massivt på ledelse. Men hvad vil det sige, at vi skal blive bedre til ledelse? Svaret er ikke entydigt. Ledelse skal italesættes på den enkelte arbejdsplads, så der skabes en klar ledelsesbevidsthed. (Hildebrandt, 2011)

En undersøgelse af 1100 store og mellemstore virksomheder viser, at der er en sammenhæng mellem "god ledelse" og virksomhedens bundlinje. Ledelsesudvikling og -uddannelse samt at sætte medarbejderne i fokus er heriblandt en af de mest betydningsfulde indflydelser på bundlinjen. (Eriksson & Smith, 2007)

Vigtigheden af ledelse specifikt i detailhandlen fremgår endvidere i overskriften fra en undersøgelse foretaget af Det Danske Ledelsesbarometer:

"God ledelse og god service går hånd i hånd i butikkerne"

(Amby & Henriksen, 2011, s. 1)

Undersøgelsen viser, at lederne i detailbranchen vil gøre en stor indsats for, at medarbejderne trives, fordi glade medarbejdere ses som en vigtig forudsætning for god service og dermed tilfredse kunder (Amby & Henriksen, 2011).

Derfor er det nok ikke uden grund, at Coop Danmark A/S (Coop) ligeledes sætter ledelse som et centralt omdrejningspunkt. Coop er Danmarks største detailhandelsvirksomhed, som driver kæderne Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen og coop.dk samt datterselskaberne Fakta A/S og Irma A/S. Kæderne består

tilsammen af i alt ca. 1200 butikker, og repræsenterer alt lige fra store varehuse med et bredt vareudvalg og specialafdelinger til mindre lokale nærbutikker. Coop har sammen med de selvstændige brugsforeninger en årlig omsætning på cirka 50 milliarder kr. og 35.000 medarbejdere, og gør dermed i dag Coop til Danmarks største detailhandelsvirksomhed målt på omsætning og antal arbejdspladser i Danmark. Coop adskiller sig fra konkurrenterne ved en særlig indsats inden for ansvarlighed. Coop beskriver sig selv, som en virksomhed der investerer i sine medarbejdere gennem uddannelse og udvikling, da medarbejderne er nøglen til succes. (www.coop.dk) Coop har i den forbindelse iværksat lederudviklingsprogrammet; Ledelsesbølgen, som over et par år skal bringe Coops godt 3800 ledere gennem et fælles uddannelsesforløb (Lykke, 2013).

1.1. Problemfelt

I SuperBrugsen, som er en af Coops kæder, er der ligeledes en antagelse om, at ledelse har økonomisk betydning for forretningen, hvilket kommer til udtryk i nedenstående udsagn.

"Grunden til, at virksomhederne lukker, er dårlig ledelse"

Lars Rasmussen, Indsatsrådgiver i SuperBrugsen, uformel samtale d. 22. maj 2013

Ovenstående udsagn viser, at SuperBrugsen ligeledes tillægger ledelse stor betydning. Som en del af Ledelsesbølgen bliver salgscheferne i SuperBrugsen undervist i at anvende ledelsesbaseret coaching med en anerkendende tilgang, når de leder uddelerne i butikkerne, hvilket nærværende afhandling er koncentreret omkring. Salgscheferne har netop færdiggjort Ledelsesbølgens fire undervisningsmoduler i slutningen af maj 2013, og det er derfor interessant, efterfølgende at se, hvordan de efterlever ledelseskompeterne i deres daglige adfærd. Udover at salgscheferne nu skal anvende ledelsesbaseret coaching, er et helt grundlæggende ledelsesværktøj for salgscheferne; distanceledelse. Salgschefernes arbejde gør, at de ofte ikke snakker med uddelerne ansigt til ansigt, og at de derfor leder på distance. Kombinationen mellem at anvende ledelsesbaseret coaching på et anerkendende grundlag og distanceledelse satte gang i mine tanker og en undren. Umiddelbart tænker jeg, at de to ledelsestilgange udelukker hinanden idet, at der er nogle helt naturgivne stridigheder og dilemmaer i at arbejde med en anerkendende coachende tilgang i distanceledelse. Forudsætningerne i den anerkendende coachende tilgang er nærvær, og udfordringen i distanceledelse er det manglende nærvær (Jepsen et al., 2010; Lindholm, 2012). Min undren rejser flere spørgsmål. Hvordan kan man arbejde med en anerkendende coachende tilgang på trods af, at der er distance? Hvordan bliver man nærværende leder i distanceledelse? Hvordan formår SuperBrugsen at skabe nærvær i noget, der egentligt ikke burde kunne skabes nærvær i? De fleste ville nok stoppe op og sige, det kan ikke lade sig gøre. Min umiddelbare tanke er, at

distanceledelsen vil give store udfordringer i forhold til, at ledelsesbaseret coaching kan lykkes. I SuperBrugsen har jeg dog fra starten hurtigt observeret, at ledelsesbaseret coaching lader til at lykkes. Min undren ligger derfor i, hvordan ledelsesbaseret coaching i SuperBrugsen kan lykkes i forhold til distanceledelse?

1.2. Problemformulering

Med udgangspunkt i overstående indledning og problemfelt er nedenstående problemformulering udarbejdet:

Hvordan kan kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse lykkes i praksis i SuperBrugsen?

1.2.1. Arbejdsspørgsmål

På baggrund af problemformuleringen er fem arbejdsspørgsmål udarbejdet for at skabe en forståelse af, hvordan problemformuleringen ønskes besvaret. Arbejdsspørgsmålene, som de fremstår i nedenstående, er inddelt i tre dele. Formålet med arbejdsspørgsmålene i del 1 er at give en beskrivende analyse af, hvordan salgscheferne i SuperBrugsen anvender ledelsesbaseret coaching. Arbejdsspørgsmålene i del 2 har til formål at give et mere analyserende billede af, hvilke udfordringer i distanceledelse den indsamlede empiri viser og udfordrer. Endvidere vil jeg i del 2 analysere sammenhængene mellem, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching, og hvad, uddelerne mener, er vigtigt, så der skabes et indtryk af, hvor det vil være fordelagtigt at rette fokus mod fremadrettet. Formålet, med arbejdsspørgsmålet i del 3, er, på baggrund af analysen af arbejdsspørgsmålene i del 1 og del 2, at give SuperBrugsen anbefalinger til, hvordan kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet kan forankres. Analysen vil på samme måde, som arbejdsspørgsmålene, være inddelt i tre dele, så der skabes en rød tråd og et overskueligt overblik i afhandlingens struktur.

Arbejdsspørgsmål del 1

1. Gennem deltagende observationer og etnografiske interviews, hvordan oplever jeg, at salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching?
2. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, hvordan oplever uddelerne, at salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching?

Arbejdsspørgsmål del 2

3. Hvilke udfordringer i distanceledelse viser empirien, og hvilke udfordringer i distanceledelse udfordrer empirien?
4. Hvordan oplever uddelerne, at salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i forhold til, hvad, uddelerne mener, er vigtigt?

Arbejdsspørgsmål del 3

5. Hvordan kan kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet forankres i salgschefernes samtaler med uddelerne i SuperBrugsen?

1.3. Begrebsdefinition

I den tid jeg har skrevet afhandlingen i SuperBrugsen, er jeg stødt på en del interne betegnelser, som jeg ikke har været bekendt med før, at jeg kom til SuperBrugsen. På baggrund heraf har jeg valgt at inddrage nærværende afsnit, så der skabes en fælles forståelse af, hvad der menes med nedenstående begreber, når de inddrages i afhandlingen.

1.3.1. Interne betegnelser i SuperBrugsen

Salgsdirektør: Overordnet leder for salgscheferne og salgsrådgiverne
Salgschef: Leder for et distrikt som består af mellem 11 til 15 Coop ejede butikker
Salgsrådgiver: Rådgiver for et distrikt som består af mellem 40 til 50 Brugsforeninger
Indsatsrådgiver: Rådgiver for 15-18 særligt udvalgte Brugsforeninger, som har driftsmæssige problemstillinger, der kræver en særlig indsats
Uddeler: Øverste leder ude i butikken
Salgsmøde: Salgschefer, salgsrådgiver, salgsdirektør, HR-direktør og driftschef mødes
Driftsmøde: Salgscheferne i Øst og salgscheferne i Vest mødes på forskellige tidspunkter med salgsdirektøren og driftschefen
Distriktsmøde: Hver salgschef mødes med sine uddelere fra sit eget distrikt
Distrikter: Der er i alt 10 distrikter, hvoraf der er 7 Coop butiksdistrikter og 3 Brugsforeningsdistrikter
Tavlemøder: En informationstavle uddelerne anvender ude i butikkerne.
Bowler: En handlingsplan, hvor røde og grønne felter illustrerer, om de fastsatte mål er nået. (bilag 7)
Koncept 15 butik: Et indretningskoncept i butikkerne, der med brede gange og nyt inventar skal gøre SuperBrugsen til et lækkert, inspirerende, engageret samt enkelt og ligetil sted at handle ind (bilag 6).

1.4. Afgrænsning

Som de indledende afsnit introducerede læseren for, vil nærværende afhandling kun omhandle, hvordan salgscheferne i SuperBrugsen anvender ledelsesbaseret coaching i samtalerne med uddelerne, og hvordan salgscheferne fremadrettet kan forankre kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse i samtalerne med uddelerne. Med andre ord, afhandlingen er centeret omkring salgscheferne i SuperBrugsen. Afhandlingen vil ikke belyse, hvordan uddelerne anvender ledelsesbaseret coaching i samtaler med deres medarbejdere, eller hvordan andre ledergrupper i SuperBrugsen anvender ledelsesbaseret coaching og distanceledelse.

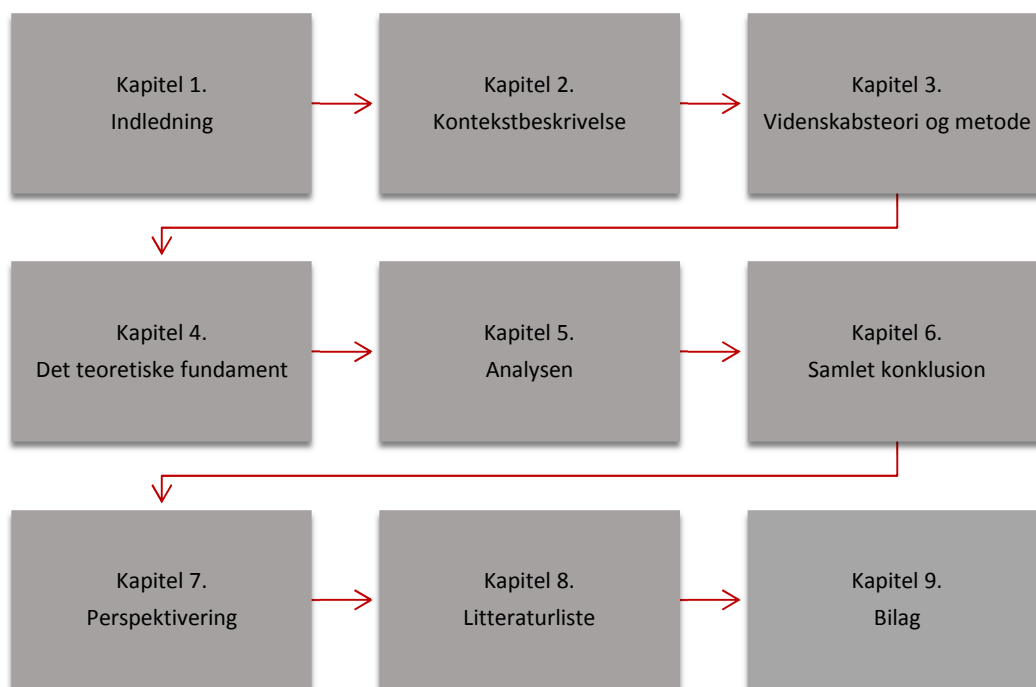
Afhandlingen er centeret omkring, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i deres daglige samtaler med uddelere, og ikke hvordan salgscheferne ligefrem holder coaching seancer med uddelerne. Med daglige samtaler menes både, når salgscheferne har en-til-en samtaler med uddelerne og, når salgscheferne har samtaler med uddelerne til distriktsmøderne. Afhandlingen afgrænses fra at se på salgsrådgivere, som på samme måde, som salgscheferne, har deltaget på Ledelsesbølgen, og kan gøre brug af ledelsesbaseret coaching i samtalerne med uddelerne. Salgsrådgivere står dog overfor nogle andre udfordringer end salgscheferne, da salgsrådgiverne, som ordet indikerer, kun har mulighed for at rådgive uddelerne, da deres uddelere tilhører Brugsforeningerne. Interessant kunne det have været at se på, hvordan de to ledergrupper på hver deres måde får kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse til at lykkes.

Den kvalitative metode giver en forståelse af problemstilling fra salgscheferne perspektiv, og den kvantitative metode giver en forståelse af problemstillingen fra uddelernes perspektiv. Inddragelse af SuperBrugsens HR-direktør, salgsdirektør, adm. direktør, koncern HR ol. perspektiver vil dermed ikke inddrages i besvarelsen af problemformuleringen, selvom det kunne være spændende at høre, om de oplever problemfeltet på samme måde, og om det underbygger afhandlingens analyse af problemformuleringen.

Hovedfokus er centeret omkring SuperBrugsen, og afhandlingen er derfor afgrænset fra, hvordan de andre kæder i Coop kan lykkes med at kombinere ledelsesbaseret coaching og distanceledelse. Afgrænsningen er valgt, selvom det kunne være interessant at undersøge, hvordan kæderne hver især anvender teorierne fra Ledelsesbølgen, som alle kæderne er blevet undervist i, og om udfaldet ville være det samme som i nærværende afhandling. Videre forskning med dette fokus kunne være oplagt, da det, for Coop, vil skabe et billede af, om ledelsesbaseret coaching fremadrettet kan forankres på samme måde som i SuperBrugsen.

1.5. Afhandlingens opbygning

Nærværende afhandling er opdelt i 9 kapitler, som er illustreret i nedenstående figur 1. I **Kapitel 1** vil jeg indlede læseren for afhandlingens problemfelt, problemformulering, arbejdsspørgsmål, begrebsdefinition og afgrænsning, så læseren udstyres med en grundlæggende forståelse af afhandlingens formål. I **Kapitel 2** præsenterer jeg læseren for en grundlæggende beskrivelse af afhandlingens kontekst. **Kapitel 3** introducerer afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted og metodiske tilgang. I **kapitel 4** præsenterer jeg afhandlingens teoretiske fundament, som består af teori indenfor ledelsesbaseret coaching og distanceledelse. **Kapitel 5** indeholder afhandlingens analyse. Analysen er opdelt i tre dele, som hænger sammen med arbejdsspørgsmålenes inddeling, hvilket tidligere er uddybet (kapitel 1 s. 7). **Kapitel 6** samler op på analysens delkonklusioner, og giver læseren en samlet konklusion på afhandlingens problemformulering. **Kapitel 7** åbner op for nye perspektiver på problemfeltet, da jeg retter opmærksomheden mod, hvordan andre virksomheder, heriblandt konkurrenten Dansk Supermarked, arbejder med distanceledelse. Afslutningsvis giver **Kapitel 8** et overblik over litteraturen, der har været anvendt i forbindelse med udarbejdelsen af afhandlingen, og **kapitel 9** giver et overblik over bilag indsat i selve afhandlingen og på vedlagt CD-ROM.



Figur 1: Afhandlingens opbygning

Kapitel 2. Kontekstbeskrivelse

I nærværende kapitel 2 vil jeg introducere læseren for afhandlingens kontekst. Læseren vil først og fremmest blive præsenteret for SuperBrugsen, så der skabes et indtryk af, hvilken virksomhed afhandlingen drejer sig om. Dernæst vil jeg præsentere begrebet ledelsesbaseret coaching, kort opridse coaching historien samt inspirationskilder til begrebet og præsentere udfordringerne ved ledelsesbaseret coaching. Dernæst vil jeg introducere læseren for, hvordan ledelsesbaseret coaching kommer til udtryk i SuperBrugsen, og hvad der ligger bag indførelsen af begrebet. Afslutningsvis vil jeg i kapitel 2 introducere læseren for, hvad stillingsbetegnelsen salgschef indebærer og, hvad salgschefernes arbejde består i.

2.1. Præsentation af SuperBrugsen

SuperBrugsen består af ca. 250 butikker fordelt over hele Danmark, og er derved Danmarks største supermarkedskæde med et stort fødevarerudvalg (www.superbrugsen.dk; www.coop.dk). Ifølge SuperBrugsens kædedirektør, Michael Løve, er SuperBrugsens strategi at give kunderne nye lave priser. Koncept15 skal gøre det lettere og mere inspirerende for kunderne at handle ind. At drive ledelse i SuperBrugsen handler om at få gjort mål tydelige, at involvere ledere og medarbejdere og at anvende anerkendende ledelse (bilag 6).

2.2. Præsentation af ledelsesbaseret coaching

Ledelsesbaseret coaching er skabt gennem en række inspirationskilder. Coaching metoderne udspringer både fra terapi, filosofi, pædagogik, kommunikationsteori, vejledning, organisationspsykologi og idrætspsykologi (Gjerde, 2012). Coaching kan inddeles i to hovedretninger. På den ene side er der de forfattere, som hævder, at coaching er en samlebetegnelse for alt det, en coach eller leder laver for at frigøre potentiale (Hargrove, 2000; Schein, 1999; Kinlaw, 1989). På den anden side er der de forfattere, der mener, at coaching er en bestemt måde at frigøre potentiale på (Whitmore, 1997; Downey, 1999). I nærværende afhandling er grundsynet, at coaching er en bestemt måde at frigøre potentiale på, og relaterer sig derfor til Miles Downeys (1999) og John Whitmores (1997) definition af coaching. Selve coaching begrebet stammer fra sportens verden, hvor Timothy W. Gallwey skrev bogen *"The Inner Game"* (Gallwey, 1975). Nutidens anerkendte coachingforfattere, Downey (1999) og Whitmore (1997), er blevet inspireret af Gallweys arbejde, og var blandt de første som anvendte coaching begrebet i erhvervslivet (Downey, 1999; Whitmore, 1997). Indenfor coaching er der mange forskellige tilgange til problemer og

problemløsning, heriblandt psykodynamisk tradition, NLP-coaching, kognitive coaching og systemisk coaching (Dam Hede, 2010; Kell Nielsen, 2009; Rieffestahls, 2008; Oestrich, 2010; Moltke & Molly, 2011). Sidst nævnte, systemisk coaching, er den tilgang, der anvendes i nærværende afhandling, hvilket vil blive uddybet i kapitlet om den teoretiske ramme for afhandlingen (kapitel 4).

Ledelsesbaseret coaching betegner den del af organisatorisk coaching, hvor en leder coacher sine medarbejdere (Stelter, 2012). Udfordringer ved ledelsesbaseret coaching er, at organisationen er højeste kontekst for samtalen, og spørgsmålene om magt og etik sættes derved på spidsen (Haslebo, 2007; Alrø et al., 2009). Den coachende leder skal veksle mellem en chefrolle og en coachrolle (Juhl et al., 2012). Ledelsesbaseret coaching skal være en integreret del af de organisatoriske indsatsområder for at blive permanent og få gennemslagskraft (Søholm et al., 2011). En anden omdiskuteret udfordring i forhold til ledelsesbaseret coaching, og coaching generelt, er, at begrebet coaching er blevet et buzzword. Coach er ikke en beskyttet titel, og coaching forveksles med mange andre ledelsesværktøjer såsom terapi, supervision, mentoring, vejledning og rådgivning, hvilket kan påvirke potentialet i coaching. (Edwards, 2003; Reiss, 2009; Alrø et al., 2009; Stelter, 2012; Gjerde, 2012) Alligevel er coaching et fænomen, der vinder mere og mere indpas som ledelsesværktøj (Søholm et al., 2011). Den stigende interesse for ledelsesbaseret coaching kan ses ved antallet af bøger om emnet (Ellinger et al., 2003), og ikke mindst antallet af programmer, der tilbydes af diverse konsulentfirmaer. (Lederne, 2007)

Nærværende afsnit har præsenteret læseren for ledelsesbaseret coaching i en generel forstand. Formålet med det efterfølgende afsnit er derfor at give læseren et indtryk af, hvad der menes med ledelsesbaseret coaching i SuperBrugsen, og hvad der ligger bag indførelse af begrebet i organisationen.

2.3. Præsentation af ledelsesbaseret coaching i SuperBrugsen

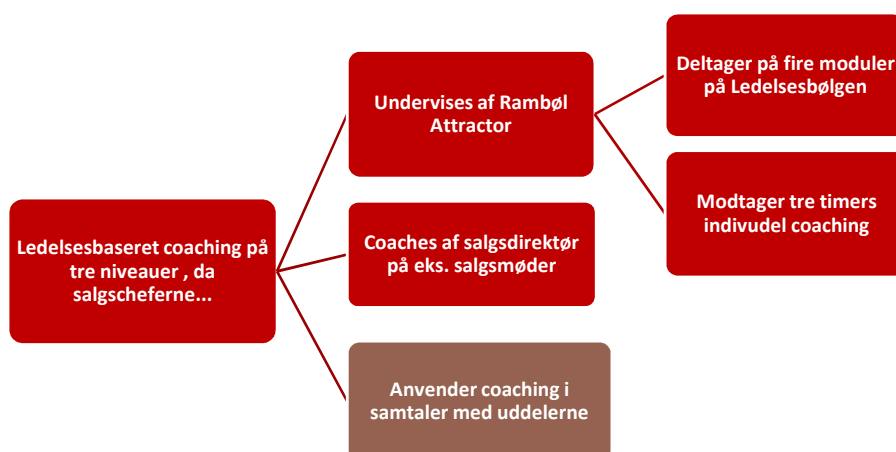
Som tidligere beskrevet (kapitel 1 s. 6), har Coop iværksat lederudviklingsprogrammet Ledelsesbølgen, som over et par år skal bringe Coops godt 3800 ledere gennem et fælles uddannelsesforløb. Målet hermed er, at opfylde Coops ambition om at være det mest ansvarlige sted at handle og arbejde. (Lykke, 2013) Ledelsesbølgen består af fire undervisningsmoduler: Personligt lederskab, faglig ledelse, ledelse af forretningen og ledelse af mennesker. Modulerne skal være med til at sikre, at lederne i Coop har en fælles forståelse af, hvad god ledelse er på baggrund af et fælles ledelsesgrundlag, og efterfølgende efterlever det igennem deres daglige ledelsesadfærd. Lederne introduceres for i alt 16 ledelseskompetencer, som skal sikre den rette ledelsesadfærd. Rambøll Attractor står for rammesætningen af undervisningen på de fire moduler, på nær anvendelse af personprofil. På modulerne undervises kædedirektører, salgsdirektører

og salgscheferne af Rambøll Attractor, som blandt andet introducerer disse ledere til ledelsesbaseret coaching, som tager udgangspunkt i systemisk og anerkendende teori (bilag 10).

Formålet med det følgende afsnit er at klargøre for læseren, hvad der menes med salgschefernes daglige ledelsesadfærd. Læseren præsenteres for, hvad der menes med begrebet salgschef i SuperBrugsen, hvad salgschefernes arbejde består i, og i hvilken sammenhæng ledelsesbaseret coaching anvendes.

2.4. Præsentation af salgscheferne

Salgscheferne er i alt 7 personer, som har ansvar for de Coop ejede butikker i SuperBrugsen, hvor de fungerer som ledere for uddelerne. Uddelerne er øverste leder i selve butikkerne, og salgscheferne har dermed stor betydning for SuperBrugsens ledelse, da salgscheferne påvirker uddelerne og derved alle butikkerne med deres ledelsesadfærd. Salgscheferne arbejder i hele Danmark, hvor de hver især har ansvar for et distrikt. Et distrikt består af mellem 11-15 butikker. Salgschefernes arbejdsopgaver er at sørge for, at butikkerne lever op til de krav og politikker, der er givet fra Coops og SuperBrugsens side, samt sørge for at uddelerne og butikkerne får aktiviteter og koncepter fra SuperBrugsens side til at leve i praksis. Alt i alt skal salgscheferne sikre, at butikkerne er velfungerende. Salgscheferne tager både på butiksbesøg, hvor de snakker med uddelerne en-til-en, og de afholder distriktsmøder og regnskabsmøder, hvor uddelerne fra hvert distrikt er samlet. Når man snakker om sammenhængen mellem salgscheferne og ledelsesbaseret coaching kan der være tale om flere ting. Salgscheferne undervises af Rambøll Attractor på Ledelsesbølgen og modtager individuel coaching. Salgscheferne coaches af deres leder, salgsdirektøren (bilag 10). Sidst men ikke mindst, anvender salgscheferne selv ledelsesbaseret coaching i samtalerne med uddelerne (bilag 7), hvilket nærværende afhandling er centreret omkring. Nedenstående figur 2 viser visuel illustration.



Figur 2: Ledelsesbaseret coaching på tre niveauer

Kapitel 3. Videnskabsteori og metode

I forlængelse af problemformuleringen og præsentation af konteksten vil jeg i kapitel 3 redegøre for opgavens videnskabsteoretiske ståsted og metodiske tilgang. Indledningsvis vil jeg præsentere læseren for socialkonstruktivismen, som er afhandlingens videnskabsteoretiske perspektiv. Dernæst vil jeg introducere læseren for afhandlingens metodiske tilgang, som i form af metodetriangulering indebærer både kvalitativ og kvantitativ metoder.

3.1. Videnskabsteoretisk tilgang

I nærværende afsnit vil jeg redegøre for opgavens videnskabsteoretiske ståsted, socialkonstruktivisme. Videnskabsteori er læren om, hvad videnskab er, og hvad viden er (Andersen, 2008), og handler derved om på hvilket grundlag, at jeg tager stilling til problemfeltet (Thurén, 2008). Videnskabsteori er dermed væsentligt at beskæftige sig med, når en videnskabelig afhandling udarbejdes. Det videnskabsteoretiske ståsted, socialkonstruktivismen har udviklet sig til at være en samlebetegnelse for flere forskellige anskuelsesretninger (Järvinen & Bertilsson, 1998; Gergen & Gergen, 2007; Wenneberg, 2002). Formålet med nærværende afsnit er derfor at præcisere den overordnede sammenhæng, for læseren, i socialkonstruktivismen, så der konstrueres en fælles forståelse af, hvad der menes med viden i nærværende afhandling og på hvilket grundlag, at jeg tager stilling til problemfeltet.

3.1.1. Socialkonstruktivisme

Som netop nærværende afhandling handler om, rummer socialkonstruktivismen ligeledes distance, men også nærhed. Virkeligheden findes ikke, men skabes i mangfoldigheden (Järvinen & Bertilsson, 1998). Begrebet "social" tydeliggør, at virkeligheden konstrueres i kraft af vores sociale relationer (Justesen & Mik-Meyer, 2010; Fuglsang & Olsen, 2003; Wenneberg, 2002; Berger & Luckmann, 2003). Den grundlæggende ide, som socialkonstruktivismen er baseret på, kommer til udtryk i nedenstående.

"Alt, hvad vi regner for virkeligt, er socialt konstrueret"

(Gergen & Gergen, 2007, s. 9)

Som citatet giver udtryk for, er virkeligheden dermed ikke virkelig før, at folk er enige om, at den er. Det, vi med vores øjne ser, er måske ikke forskelligt fra, hvad andre ser, men dét verdenen betyder for os, er forskelligt. Virkeligheden konstrueres gennem sproget. Når vi kommunikerer med hinanden, konstruerer vi

den verden, vi lever i. Vi skal tale samme sprog for, at en samtale kan være meningsskabende for os. Begrebet sprogspil udtrykker det regelsæt, vi oplever i vores handlinger. Gamemaster modellen, som senere behandles i det teoretiske fundament (kapitel 4 s. 31), bygger netop på denne kommunikationsteori. De andre teorier, der danner den teoretiske ramme for afhandling i kapitel 4, har ligeledes en socialkonstruktivistisk tilgang. Teorien Appreciative Inquiry er et eksempel herpå. Virkeligheden konstrueres ud fra den måde, at vi taler om den. Jo mere sproget er fokuseret på styrker og ressourcer, desto mere positive fremtidsforestillinger af virkeligheden konstrueres, som skaber en varig positiv forandring. (Gergen & Gergen, 2007)

Der skelnes mellem to forskellige teser indenfor socialkonstruktivismen: Ontologi og epistemologi (Järvinen & Bertilsson, 1998; Gergen & Gergen, 2007). Ontologi er læren om, hvad virkeligheden er, og hvordan genstandsfeltet opfattes (Darmer et al., 2010; Fuglsang & Olsen, 2003; Wenneberg, 2002). Ontologisk set, konstruerer vi virkeligheden samtidig med, at vi iagttager den som menneske, og vi kan dermed ikke skelne mellem virkeligheden og iagttagelsen af den (Järvinen & Bertilsson, 1998). Forskeren har ikke direkte adgang til andres bevidsthed, kun gennem fortolkninger. Udlægninger vil afhænge af, hvem der spørges. (Darmer et al., 2010; Järvinen & Bertilsson, 1998). Epistemologi, erkendelsesteori, handler om, hvordan vi kan erkende denne virkelighed. Problemstillingen undersøges ud fra subjektiver oplevelser og tanker, en subjektiv epistemologi, som er koncentreret omkring fortolkning og stræben efter forståelse. Situationer har ingen entydig eksistens, før de udsættes for fortolkning, som gør dem virkelige og meningsfulde. At snakke om endegyldige forklaringer og sandheder giver derfor ikke mening. (Andersen, 2008; Darmer et al., 2010)

Spørgsmål kan stilles ved, om det altid vil være oplagt at have en socialkonstruktivistisk tilgang. Noget viden er en sandhed, når vi kommer til den direkte observerbare verden, eks. at årstiderne skifter (Gergen & Gergen, 2007). I nærværende afhandling mener jeg dog, at den socialkonstruktivistiske tilgang er naturlig, da forståelse af problemstillingen konstrueres i relationerne. Konklusionen i nærværende afhandling vil derfor altid kunne se anderledes ud, hvilket betyder, at jeg ikke vil nå frem til nogen endegyldig sandhed men i stedet at skabe en kompleks og flertydig forståelse af problemstillingen.

3.1.2. Visuel illustration i analysen

Videnskabsteoretiske refleksionstankebobler indsættes i analysen (kapitel 5). Refleksionstankeboblerne illustrerer, hvordan jeg mener, at socialkonstruktivismen kommer til udtryk i analysen, og de er sat ind de steder, hvor jeg synes, at det er vigtigt, informativt og interessant.

3.2. Metodisk tilgang

I følgende afsnit vil jeg redegøre for metoden, som danner grundlaget for den analytiske tilgang til problemstillingen. Den metodiske tilgang er væsentlig at tage stilling til, da det skaber begrundelsen for den viden, som analyseres og i sidste ende har indflydelse på mine anbefalinger til SuperBrugsen. Som det første vil læseren blive bekendt med de undersøgelsesmåder, jeg har valgt at anvende undervejs i undersøgelsesprocessen. (Andersen, 2008; Rasmussen & Østergaard, 2005) Dernæst vil jeg behandle begreberne deduktion og induktion, etiske overvejelser og bias. Afslutningsvis vil jeg vurdere kvalitetskriterierne, validitet og reliabilitet. Læseren gøres opmærksom på, at begrebet informant anvendes i forbindelse med de kvalitative metoder, og begrebet respondent anvendes i forbindelse med den kvantitative metode, da der skelnes mellem de to former for data, der indsamles. Informanterne informerer, og respondenterne svarer.

3.2.1. Undersøgelsesdesign

Undersøgelsesdesignet udgør den kombination af fremgangsmåder, som benyttes ved indsamling, analyse og tolkning af data. Valget af undersøgelsesdesign skal sikre, at den dokumentation, som indsamles, er i stand til at sikre en besvarelse af undersøgelsens problemformulering og de dertilhørende arbejds spørgsmål. (Andersen, 2008) Med baggrund i problemformuleringen har jeg valgt et undersøgelsesdesign, hvor den primære metode er kvalitativ, bestående af deltagende observationer og etnografiske interviews, og suppleres af den kvantitative metode, bestående af spørgeskemaundersøgelse.

3.2.1.1. Metodetriangulering

I nærværende afhandling er der tale om metodetriangulering, da der anvendes mere end én metode (Bryman, 2004; Justesen & Mik-Meyer, 2010; Anderson, 2009). Grundet det socialkonstruktivistiske ståsted, er metodetriangulering oplagt, da problemstillingen derved belyses på baggrund af et komplekst og flertydigt datamateriale (Andersen, 2008; Darmer et al., 2010). Metodetrianguleringen gør det muligt for mig at tjekke om min tolkning af de kvalitative data giver mening i lyset af fortolkningen af de kvantitative data, hvilket alt sammen skal være med til at sikre troværdighed i konklusionen (Anderson, 2009). Som jeg senere vil komme ind på i analysen (kapitel 5) er der eksempler på, at metodetrianguleringen styrker min analyse, da jeg som socialkonstruktivist anerkender, at jeg påvirker den empiri, jeg indsamler (Darmer et al., 2010). Et konkret eksempel herpå er, at salgscheferne tydeligt italesætter konkrete begreber fra teorirammen i observationerne, mens spørgeskemaundersøgelse giver et andet billede af i hvilken grad, at slagscheferne anvender begreberne. Metodetriangulering er derfor en styrke i nærværende afhandling, da kombinationen af metoder viser mig mere end, hvad jeg selv kan se, hvilket er særlig vigtigt i socialkonstruktivismen, så der ikke bliver usikre tolkninger.

3.2.1.2. Kvalitativ metode

Den kvalitative metode, som består af deltagende observationer og etnografiske interviews, skaber ofte større svarvillighed, mere troværdige svar, sikkerhed for at rette person svarer og mulighed for at korrigere undervejs, end den kvantitative metode, som uddybes i næste afsnit (kapitel 3 s. 19) (Kristiansen E. , 2003). Qua det socialkonstruktivistiske ståsted er det endvidere oplagt at anvende en kvalitativ metodisk tilgang, da meninger og forståelser her konstrueres gennem social interaktion (Kristiansen & Krogstrup, 1999). Formålet, med at anvende de kvalitative metoder til at belyse problemformuleringen, er at skabe en nuanceret og detaljeret forståelse af, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i praksis, og hvordan de får kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse til at lykkes.

Som forundersøgelse til afhandlingen er eliteinterviews foretaget for at redegøre for problemstillingen samt skabe en grundlæggende forståelse af området (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Justesen & Mik-Meyer, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009). Det første eliteinterview med Annelise Schäfer fra Coop Koncern HR, som var semistruktureret, gav et indblik i, hvordan Coop anvender ledelsesbaseret coaching og undervises på Ledelsesbølgen (bilag 10). Spørgeguiden findes i bilag 9. Efterfølgende har jeg haft samtaler med SuperBrugsens HR-direktør og salgsdirektør (bilag 7+8), som metodisk også betegnes eliteinterviews, da de sidder i magtfulde positioner, og har ekspertviden indenfor området (Brinkmann & Tanggaard, 2010). På selve Ledelsesbølgen har jeg deltaget på alle 4 moduler, som strækker sig over 7 dage i perioden fra ultimo april 2013 til ultimo maj 2013 (bilag 12-18). De første tre moduler har jeg tilbragt sammen med uddelerne, da salgscheferne allerede havde færdiggjort deres undervisningsmoduler, inden jeg begyndte at arbejde på nærværende afhandling. På disse moduler er det DetailDivisionen, der underviser, og ikke Rambøll Attractor, som underviser salgscheferne på deres moduler (bilag 10). Alligevel fandt jeg det nyttigt at foretage deltagende observationer på de første tre undervisningsmoduler, da uddelerne stort set undervises i det samme som salgscheferne, og jeg ville derved få et kendskab til, hvad ledelsesbaseret coaching i SuperBrugsen handler om. Mine observationer fra modulerne er dokumenteret i form af referater, som er nedskrevet løbende med undervisningen (bilag 12-18). Eliteinterviewsene og observationerne har haft til formål at skabe en grundlæggende viden inden for SuperBrugsen og deres anvendelse af ledelsesbaseret coaching.

Efterfølgende har jeg indsamlet empiri i form af deltagende observationer kombineret med etnografiske interviews, som skal bidrage til selve den analytiske tilgang til problemstillingen. Observationer stående alene eller etnografiske interviews stående alene kan ikke altid give en dækkende forståelse, så de to kvalitative metoder kan derfor med fordel kombineres (Kristiansen & Krogstrup, 1999). I nærværende afhandling har de deltagende observationer bestået i, at jeg har været med alle, 6 salgschefer, på arbejde

på nær én, som skiftede stilling midt under empiriindsamlingen. Jeg har besøgt butikker sammen med salgscheferne og været med på to distriktsmøder. De deltagende observationerne er foretaget fra d. 10. juni 2013 til d. 20. juni 2013 (bilag 19-24), og er derfor foretaget sideløbende med spørgeskemaundersøgelsen, som behandles i det næste afsnit. Begrebet deltagende observationer er bevidst valgt grundet den socialkonstruktivistiske tilgang, og jeg forholder mig derved til, at jeg ikke udelukkende kan være observatør, da jeg vil være med til at konstruere de virkelighedsbilleder, der kommer til udtryk (Darmer et al., 2010). Deltagende observationer betegner observationer blandt mennesker i deres egne, naturlige omgivelser, og observatøren taler og interagerer med de personer, der observeres. Jeg mødte feltet med tanker om, hvilke situationer der kunne være interessante at observere. (Spradley, 1980; Kristiansen & Krogstrup, 1999) Qua den socialkonstruktivistiske tilgang betragtes dette ikke som en hæmsko men snarere som noget, der kvalificerer et blik, der alligevel ikke er neutralt og fordomsfrit (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

De etnografiske interviews er gennemført som uformelle samtaler med salgscheferne på deres arbejde, i feltet (Spradley, 1979; Spradley, 1980; Whyte, 1984). De etnografiske interviews kan ses som en supplerende dataindsamlingsmetode til observationsstudiet, da det ikke altid er åbenlyst, hvad der foregår, og forklaringer kan dermed afdækkes i samtalen (Whyte, 1984). De etnografiske interviews minder mest af alt om almindelige venskabelige samtaler, dog præsenterer jeg, som interviewer, salgscheferne, informanterne, for etnografiske elementer, da jeg har klargjort formålet med observationerne, og jeg har stillet dem spørgsmål ud fra afhandlingens teoretiske ramme (Spradley, 1979; Spradley, 1980; Kristiansen & Krogstrup, 1999). For at få informanterne til at svare så ærligt som muligt, har jeg fra starten af forsøgt at opbygge en tillidsfuld relation til informanterne ved at deltage på et salgsmøde og på 4. modul af Ledelsesbølgen, hvor salgscheferne deltog (Kristiansen & Krogstrup, 1999).

I stedet for de valgte kvalitative metoder kunne jeg ligeledes have valgt at foretage dybdeinterviews med salgscheferne, som ordet indikerer, kunne bidrage med en dybere forståelse af problemfeltet (Kvale, 1997). Alligevel har jeg valgt at foretage deltagende observationer og etnografiske interviews, da jeg på den måde vil møde informanterne i feltet, observere deres ledelsesadfærd og på samme tid interviewe dem.

Konsekvenserne ved at anvende deltagende observationer som dataindsamlingsmetode er, at jeg tegner et øjebliksbillede af salgschefernes måde at drive ledelse på. Som observatør, vil jeg opleve en begrænset oplevelse af det studerende fænomen, da jeg vil iagttage og registrere visse ting, hvilket betegnes som selektiv perception. (Andersen, 2008; Darmer et al., 2010) Derudover er nogle af konsekvenserne ved at anvende den kvalitative metodiske tilgang, at det kan være vanskeligt at administrere de indsamlede data,

og der er mulighed for, at jeg påvirker informanterne (Kristiansen E. , 2003), hvilket senere uddybes (kapitel 3 s. 22). Konsekvenserne kan opvejes af den kvantitative metode, som belyses i det følgende afsnit.

3.2.1.3. Kvantitativ metode

I modsætning til den kvalitative metode har den kvantitative metode, spørgeskemaundersøgelsen (bilag 1), de fordele, at metoden kan gennemføres ensartet blandt mange respondenter. Respondenterne vil ikke påvirkes af en observatør, som det er tilfældet ved informanterne, og det er muligt at sammenligne respondenternes svar på tværs. (Kristiansen E. , 2003)

Spørgeskemaet er sendt ud til alle uddelerne. Uddelerne er valgt som respondenter i spørgeskemaundersøgelsen, da det trods alt er dem, der bliver ledet af salgscheferne. 62 uddelere, fra de Coop ejede butikker, har besvaret spørgeskemaet, og 12 uddelere har afgivet nogle svar, hvoraf hvert distrikt har fået mellem 7-15 besvarelser (bilag 3). Spørgeskemaet er udarbejdet i SurveyXact, og er sendt ud elektronisk via det ugentlige nyhedsbrev d. 12. juni 2013, som uddelerne modtager på e-mail. I nyhedsbrevet blev uddelerne informeret om spørgeskemaets formål, forventet besvarelsestid og anonymitet (bilag 27). Forinden, spørgeskemaet blev sendt til uddelerne, blev salgscheferne d. 5. juni 2013 gjort opmærksom på spørgeskemaets udsendelse (bilag 25). HR-direktør og salgsdirektør gennemgik begge spørgeskemaet for at teste, at det var velfungerende (Darmer et al., 2010; Hansen et al., 2008). Reminders til uddelerne og salgscheferne er sendt ud en uge efter d. 19. juni 2013 og igen to uger efter d. 26. juni 2013 (bilag 26+28). Efter uddelerne havde haft mulighed for at besvare spørgeskemaet i 4 uger, og der i fjerde uge ikke kom flere besvarelser ind, valgte jeg at stoppe indsamlingen d. 10. juli 2013. Efterfølgende har jeg via SurveyXact udarbejdet grafer over besvarelser til brug for analysearbejdet (bilag 3).

Spørgeskemaet (bilag 1) er bygget op, så de første tre spørgsmål er lukkede baggrundsspørgsmål med enkelte svarmuligheder, så det er muligt kun at se besvarelserne fra de Coop ejede butikker. Spørgsmålene 4-10 er lukkede holdningsspørgsmål, hvor respondenter har mulighed for at vælge et svar ud fra svarkategorierne: I høj grad, i nogen grad, i mindre grad, slet ikke og ved ikke. (Hansen et al., 2008) Derudover er spørgsmålene fra 4-10 opdelt i to dele. Første del, som kaldes a spørgsmål, har til formål at få klarlagt, hvordan uddelerne mener, at salgscheferne agerer som ledere. Anden del, som kaldes b spørgsmål, har til formål at få klarlagt, hvad, uddelerne mener, er vigtigt i forhold til salgschefernes ledelsesadfærd. Dobbeltdimension på spørgsmålene er udarbejdet, så jeg får et indblik i, hvordan salgscheferne driver ledelse i forhold til den teoretiske ramme og samtidigt få et indblik i, hvad der er vigtigt for uddelerne, så forslag til forankring i SuperBrugsen kan blive målrettet, værdifuldt og validt. Spørgsmål 11 er et åbent spørgsmål, der skal indbyde uddelerne til at komme med ekstra kommentarer, hvis de føler, at de ikke "er kommet af med alt" (Hansen et al., 2008). Ved udarbejdelsen af spørgsmålene

har jeg truffet et valg om at tage en anerkendende tilgang, da jeg bevidst spørger ind til styrker fremfor mangler, ligeså vel som jeg i den kvalitative dataindsamling har fokus på det, der virker.

Konsekvenserne ved den kvantitative undersøgelse er, at der blandt respondenterne er en mindre svarvillighed, besvarelserne er mindre troværdige, respondenterne kan forstå spørgsmålene på forskellig vis, og der er ikke mulighed for at rette op på manglende svarevne (Kristiansen E. , 2003). Hvilket, som nævnt i forrige afsnit, er nogle af de svagheder, den kvalitative metode kan opveje. Ved et tilbageblik på spørgeskemaet må jeg forholde mig til, at uddelerne, respondenterne, måske ikke har forstået alle spørgsmålene på samme måde, som jeg har ønsket, og jeg har efterfølgende tolket deres svar. Qua det socialkonstruktivistiske ståsted vil produktionen og fortolkningen af data aldrig ske fra et neutralt ståsted, og de kvantitative data vil dermed stadig kunne give indsigt og anvendes som grundet viden (Darmer et al., 2010).

3.2.1.4. Databehandling

Med henblik på at kunne anvende det kvalitative empiriske datagrundlag i analysen er deltagerobservationerne og de etnografiske interviews dokumenteret i form af feltnoter (bilag 19-24). Under observationerne og interviewene har jeg i et begrænset omfang nedskrevet stikord og interessante citater, så informanterne ikke følte sig overvåget (Kristiansen & Krogstrup, 1999). Efter observationer har jeg noteret uddybende kommentarer og refleksioner. Mine egne tolkninger af observationerne har jeg markeret med fed skrift (bilag 19-24). Feltnoterne indeholder, de oplysninger, som jeg mener, har betydning og kan belyse nærværende problemstilling.

Kodning af den empiriske kvalitative dataindsamling sker ved, at data er indskrevet i en metamatrice (bilag 4). Metamatricens formål er at sikre, at der skabes et overblik og sammenhæng mellem empiri og den teoretiske ramme for afhandlingen, og derved medvirker metamatricen til at overskueliggøre analysearbejdet (Miles & Huberman, 1994). Strukturen for metamatricen afspejler den teoretiske ramme, som senere vil blive behandlet (kapitel 4).

Spørgeskemaet er udviklet med afsæt i den teoretiske ramme (bilag 2), hvis formål er at gøre analysearbejdet mere overskueligt. Kodningen, mellem teori og spørgsmål i spørgeskemaet, er udarbejdet på baggrund af teori om ledelsesbaseret coaching. Teori om distanceledelse er ikke inddraget i spørgeskemaet, da formålet med spørgeskemaet er at få et overblik over, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i SuperBrugsen, og ikke mindst hvad, uddelerne mener, der er vigtigt for dem, når de ledes på distance af salgscheferne, så SuperBrugsen fremadrettet ved, hvor det vil være værdifuldt at sætte ind.

Kodningen, mellem teori og spørgeskemaets spørgsmål, til at belyse afhandlingens problemformulering illustreres ydermere i nedenstående figur 3.



Figur 3: Kodning af spørgeskema

3.2.2. Deduktion og induktion

Viden kan opbygges og anvendes på to måder, induktivt eller deduktivt, når et fænomen undersøges empirisk. Tilgangen til nærværende undersøgelse er deduktiv. I videnskabelige sammenhænge skaber den deduktive arbejdsproces ny viden gennem anvendelse af den systematiserede viden på nye områder. (Andersen, 2008; Thurén, 2008; Rasmussen & Østergaard, 2005; Fuglsang & Olsen, 2003) I nærværende afhandling tager jeg udgangspunkt i teorier og modeller inden for ledelsesbaseret coaching og distanceledelse, som undersøges empirisk, når data indsamles i form af både den kvantitative metode og kvalitative metode.

3.2.3. Etiske overvejelser og bias

I de to efterfølgende afsnit vil jeg indledningsvis se på de etiske overvejelser og bias i forhold til den kvalitative metode og dernæst i forhold til den kvantitative metode.

3.2.3.1. Kvalitativ metode

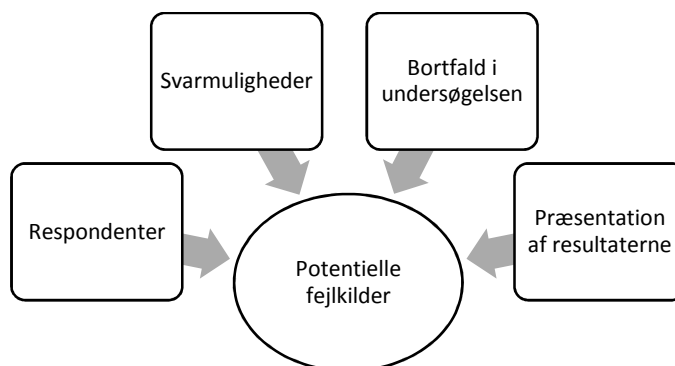
Som senere behandlet i afsnittet om det teoretiske fundament (kapitel 4 s. 27), implicerer systemteorien, at en observatør ikke kan adskille sig fra det system, der observeres, hvilket betegnes anden ordens kybernetikken (Maturana & Varela, 1987:a; Bateson, 2005). Ligesåvel som jeg, med et socialkonstruktivistisk ståsted, ikke kan se mig fri for, at jeg påvirker salgscheferne, når jeg observerer dem. Hawthorne-effekten er et klassisk eksempel herpå. Alle systemer påvirkes, når de observeres. I Hawthorne-studierne øgede arbejderne deres effektivitet, som et resultat af observatørernes opmærksomhed. (Dickson & Roethlisberger, 1966) Jeg er opmærksom på, at samme tilfælde kan opstå, når jeg observerer salgscheferne. Salgscheferne kan bevidst eller ubevidst vise en bestemt adfærd, da de på forhånd har fået at vide, hvad min afhandling handler om. Informanterne blev dog gjort opmærksom på, at der ikke er noget "rigtigt svar" i forbindelse med de etnografiske interviews, og jeg forsøgte at skabe en tillid, så informanterne havde lyst til at komme frem med deres oprigtige mening (Rasmussen & Østergaard, 2005; Andersen, 2008). Ydermere, forholder jeg mig til, at det derfor er problematisk at tale om deltagende observationer i naturlige omgivelser, som tidligere beskrevet (kapitel 3 s. 18). Når jeg optræder som observatør, vil min tilstedeværelse påvirke feltet. For at imødekomme denne bias er jeg bevidst om, at det ikke nødvendigvis er salgschefernes helt naturlige ledelsesadfærd, men det er alt andet lige det, at jeg observerer. Ved at skabe tillid og gøre opmærksom på, at der ikke findes noget "rigtig svar", forsøger jeg at skabe en situation, der så vidt muligt viser salgschefernes naturlige ledelsesadfærd. Jeg er bevidst om, at der er større risiko for bias i forhold til, at informanterne gerne vil fortælle den "rigtige" historie, når der er tale om eliteinterviews i forundersøgelsen. I nærværende undersøgelse er det dog ikke mit indtryk.

Jeg har tilstræbt, at salgschefernes deltagelse ikke skal have nogen uhensigtsmæssige konsekvenser, hvilket jeg mener, at den anerkendende tilgang til indsamlingen og analysen understøtter. Derudover er jeg bevidst om, at jeg, som forsker, er det primære forskningsredskab. Jeg er opmærksom på, at mine egne holdninger og fordomme kan påvirke mine handlinger, som forsker, og jeg derved bliver for ukritisk i min analyse eller for søgende. (Brinkmann & Tanggaard, 2010; Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2009) Til at imødekomme denne bias har jeg forsøgt at være bevidst herom i indsamlingen af de empiriske data og i den efterfølgende analyse. I mine feltnoter har jeg forsøgt at være loyal overfor informanternes udsagn. Grundet den socialkonstruktivistiske tilgang forholder jeg mig til, at jeg tolker de indsamlede data, dog har

salgscheferne i form af de etnografiske interviews haft mulighed for at korrigere min fortolkning (Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2009).

3.2.3.2. Kvantitativ metode

Muligheden for at korrigere min fortolkning af respondenternes udsagn er ikke mulig i spørgeskemaundersøgelsen, som tilfældet med den kvalitative metode, da respondenternes svar er anonyme. Med hensyn til salgscheferne gav det ikke mening at love anonymitet, idet der er tale om seks informanter, som personer fra SuperBrugsen alligevel kunne genkende i deres adfærd og de bekræftede situationer. Etiske overvejelser i forhold til den kvantitative dataindsamling indebærer endvidere informationens konsekvenser og data fortrolighed (Hansen et al., 2008; Darmer et al., 2010; Brinkmann & Tanggaard, 2010). De indsamlede data fra spørgeskemaundersøgelsen, såvel som data fra den kvalitative metode, skal ikke forårsage negative konsekvenser for salgscheferne men i stedet styrke salgschefernes måde at drive ledelse på. Netop undersøgelsens formål er beskrevet i et introduktionsbrev til uddelerne og salgscheferne. Omgangen med de indsamlede data er blevet behandlet fortroligt, da det kun er et begrænset antal personer, der har fået adgang til de indsamlede data. I forhold til spørgeskemaundersøgelser er det uundgåeligt, at der indsniger sig en række fejlkilder. Nedenstående figur 4 viser fejlmuligheder, der kan opstå i forbindelse med gennemførelsen af spørgeskemaundersøgelsen.



Figur 4: Spørgeskemaundersøgelsens fejlmuligheder udarbejdet på baggrund af (Andersen, 2008)

Respondenter

Som tidligere nævnt i afsnittet om undersøgelsesdesignets kvantitative metode (kapitel 3 s. 19), er spørgeskemaet sendt ud til alle uddelerne i de Coop ejede butikker. Alle relevante personer modtager derved spørgeskemaet, hvilket reducerer mulighed for bias (Andersen, 2008).

Svarmulighederne

Respondenten har haft mulighed for at vælge fem svarkategorier, som ikke bevidst skubber respondenterne i en positiv eller negativ retning, hvilket reducerer mulighed for bias (Andersen, 2008).

Bortfald i undersøgelsen

62 gennemførte besvarelser svarer til 68,9 % af antal mulige svar, da der i alt er 90 uddelerne i de Coop ejede butikker. Bortfaldet i undersøgelsen er dermed på 31,1 %, hvilket jeg er opmærksom på skævvrider resultatet (Hansen et al., 2008; Boolsen, 2004; Andersen, 2008). En svarprocent på 70 % anses dog for tilfredsstillende (Hansen et al., 2008; Boolsen, 2004).

Præsentation af resultaterne

Jeg er bevidst om, at data fra undersøgelsen giver et øjebliksbillede, og jeg derfor skal være opmærksom på, at jeg ikke overfortolker de indsamlede data (Andersen, 2008).

3.2.4. Kvalitetskriterier

De to centrale kvalitetskriterier, validitet og reliabilitet, vil i nærværende undersøgelse anvendes til at vurdere undersøgelsens kvalitet. De to kvalitetskriterier stammer oprindeligt fra positivistiske begreber, men anvendes også i kvalitativ forskning i dag. (Kvale, 1997; Kvale & Brinkmann, 2009; Justesen & Mik-Meyer, 2010) Kvalitetskriterier giver to forskellige synsvinkler på kvaliteten af undersøgelsen (Rasmussen & Østergaard, 2005), hvilket uddybes i de følgende afsnit.

3.2.4.1. Validitet

Validiteten af en undersøgelse refererer til, om den rette dataindsamlingsmetode er anvendt i forhold til undersøgelsens problemstilling, om de centrale begreber er anvendt på samme måde, og ikke mindst, om der er sammenhæng i hele afhandlingen. Med andre ord, undersøgelsens gyldighed. Validitet udtrykker derved, hvorvidt man får undersøgt det, man ønskede at undersøge. (Rasmussen & Østergaard, 2005; Andersen, 2008) Metodisk handler validiteten derfor også om, hvorvidt jeg får svar på det, jeg mener, jeg spørger om, når jeg stiller spørgsmål (Anderson, 2009). En undersøgelse kan derved have en lav validitet, ringe kvalitet, hvis der vælges den forkerte metode, hvis der er meget fortolkningsrum i spørgsmålene, eller hvis der ikke er en rød tråd i hele afhandlingen fra problemformulering til konklusion. (Rasmussen & Østergaard, 2005; Andersen, 2008)

Validiteten påvirkes i negativ retning, når deltagende observationerne og etnografiske interviews anvendes, idet både salgscheferne og jeg, ligesom tilfældet ved dybdeinterviews, har mulighed for at forfølge interessante aspekter i informanternes svar (Kvale, 1997). Jeg kan derved komme ud på et sidespor, hvor jeg ikke undersøger præcis det, der er formålet med opgaven. Den kvantitative metode i form af spørgeskema hjælper til, at der kun undersøges det, der er formålet, da spørgeskemaet er udarbejdet og kodet, på baggrund af den teoretiske ramme (bilag 2). Validiteten påvirkes dermed i en positiv retning, når metodetrialgning er anvendt (Darmer et al., 2010). Omvendt påvirkes validiteten i en negativ retning,

hvis jeg stiller spørgsmål i dataindsamlingen med meget fortolkningsrum. Med andre ord, hvis jeg spørger salgsscheferne, hvordan de anvender ledelsesbaseret coaching kræver det, at vi har en fælles forståelse af begrebet. I forhold til den kvalitative metode vurderer jeg, at jeg har stillet de rette spørgsmål og forsøgt at uddybe min egen forståelse, så der skabes en fælles forståelse af begreberne. I forhold til den kvantitative metode formoder jeg, at uddelerne og jeg har haft en fælles forståelse af de anvendte begreber i spørgsmålene, da de selv har deltaget på Ledelsesbølgen, og derved er bekendte med begreberne. Alligevel er jeg dog bevidst om, qua den socialkonstruktivistiske vinkel, at vi stadig tolker og muligvis forstår spørgsmålene forskelligt. Derudover påvirkes validiteten i en positiv retning, da jeg har forsøgt at skabe en rød tråd i afhandlingen ved, at arbejdsspørgsmål hænger sammen med analyseafsnittene, så det sikres, at konklusionen besvarer opgavens problemformulering, som beskrevet i afhandlingens indledning (kapitel 1 s. 5).

Som nærværende afsnit præsenterer, handler validiteten om, hvorvidt jeg formår at stille de rette spørgsmål. En helt anden ting er, om det er muligt at gentage undersøgelsen. Hvis jeg stiller de samme spørgsmål, vil jeg så få de samme svar igen?

3.2.4.2. Reliabilitet

Begrebet reliabilitet handler om, hvorvidt data fra undersøgelsen fremkommer pålidelige og troværdige og derved, om det er muligt ved gentagne målinger på det samme empiriske materiale at komme frem til det samme resultat (Rasmussen & Østergaard, 2005; Darmer et al., 2010; Hansen et al., 2008; Justesen & Mik-Meyer, 2010; Andersen, 2008). Grundet det socialkonstruktivistiske ståsted giver det ikke stor mening at vurdere nærværende undersøgelse ud fra reliabilitetskriteriet, eftersom de fleste situationer vil ændre sig over tid, og jeg, som observatør, vil være med til at konstruerer virkeligheden. Hvorfor det reelt set ikke kan lade sig gøre at gentage samme undersøgelse to gange med samme resultat. (Darmer et al., 2010)

Kapitel 4. Det teoretiske fundament

I kapitel 4 vil jeg redegøre for udvalgte teorier og modeller, der udgør den teoretiske ramme for afhandlingen. Som tidligere beskrevet er indførelsen af ledelsesbaseret coaching i Coop sket i forbindelse med Ledelsesbølgen (kapitel 1+2). Salgscheferne deltog på det sidste modul i maj 2013, og ledelsesbaseret coaching formodes derfor ikke at være fast forankret i SuperBrugsen endnu. På baggrund heraf har jeg valgt at basere afhandlingens teoretiske fundament ud fra, hvad salgscheferne er blevet undervist i af Rambøll Attractor på de fire undervisningsmoduler, da det vil give et billede af, om de anvender ledelsesgrundlaget i praksis.

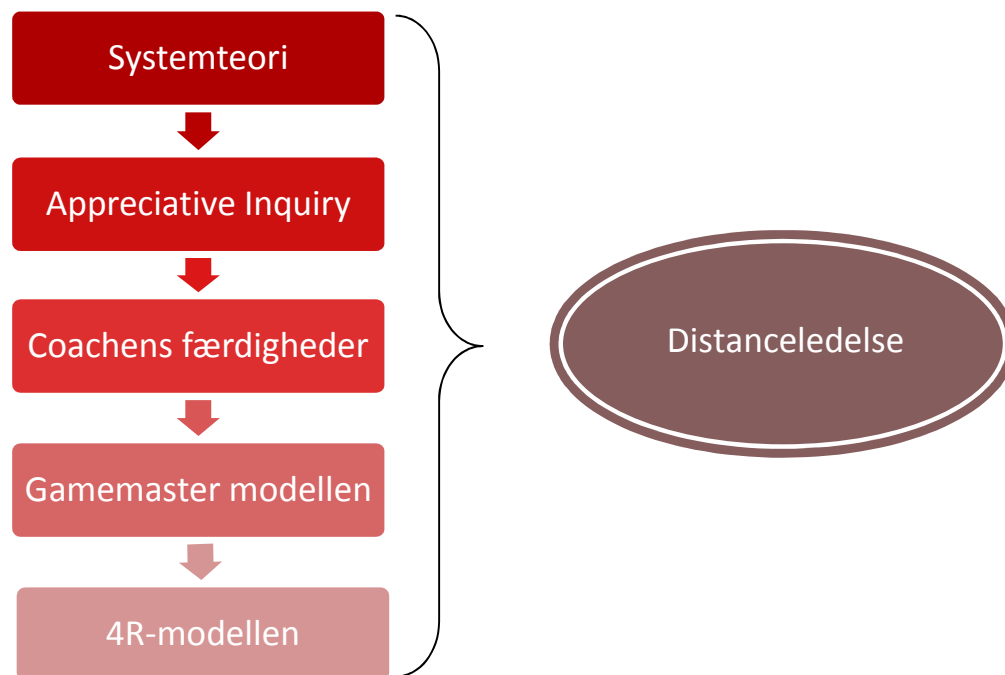
Helt grundlæggende er salgscheferne blevet undervist ud fra en systemisk forståelse af coaching på et anerkendende grundlag (bilag 10), og jeg har derfor valgt, at det teoretiske fundament også skal tage udgangspunkt heri. Inddragelse af systemteori og teorien Appreciative Inquiry er derfor faldet helt naturligt. Coaching på et anerkendende grundlag er endvidere interessant at inddrage, da ledelse i SuperBrugsen indtil nu har været problemorienteret (bilag 10), og det er derfor interessant at se på, hvordan salgscheferne formår at anvende det nye ledelsesgrundlag i praksis.

Et naturligt valg er endvidere faldet på at inddrage coachens færdigheder og gamemaster modellen i teoriafsnittet, idet disse er helt basale for, at lederen kan fungere som coachende. Coaching er en samtaleform, og coachens kommunikative færdigheder er derfor en uomgængelig del af coaching. Gamemaster modellen er en metode til at afklare emne og formålet med samtalen, og dels i løbet af samtalen evaluerer, om samtalen er på rette spor. (Søholm et al., 2011)

Derudover er 4R-modellen valgt, da teorien introducerer salgscheferne for ledelsespositioner i samtalerne, som salgscheferne kan bruge i deres daglige arbejde i vekslen mellem chef og coach. I forhold til ledelsesbaseret coaching har jeg fundet det relevant at inddrage denne teori, da én af de store udfordringer ved ledelsesbaseret coaching for lederen netop er at navigere mellem cheffrollen og coachrollen, som tidligere nævnt (kapitel 2 s. 12). (Juhl et al., 2012)

Afslutningsvis vil kapitel 4 redegøre for begrebet distanceledelse, samt de udfordringer distanceledelse giver.

Figur 5 på næste side giver et visuelt billede af strukturen for kapitel 4.



Figur 5. Struktur for kapitel 4, det teoretiske fundament

4.1. Systemteori

I nærværende afsnit vil jeg præsentere en systemisk forståelse af coaching, da det udgør det grundlæggende teoretiske ståsted, salgscheferne er blevet undervist i (bilag 10). Systemteoriens rødder stammer fra forskellige fagområder fra filosofien, biologien, naturvidenskaben, managementteorien og psykologien (Jepsen et al., 2010). Afsnittet vil derfor være et forsøg på at indkredse det omfattende teorikompleks, som den systemiske tradition udgør, så der skabes et overblik over de områder, som systemisk teori har påvirket systemisk ledelsesbaseret coaching på. Afsnittet vil ikke opstille nogen udtømmende definition af systemteorien men nærmere give læseren en forståelse af, hvilken ramme systemteori udgør i analysen.

Som tidligere beskrevet (kapitel 3 s. 14) har socialkonstruktivismen primært fokus på den verden, vi skaber i fællesskab gennem relationer og via vores sprog, mens **systemteori** primært er optaget af systemet, autopoiese og **muligheden for at skabe nye forståelser** (Jepsen et al., 2010). Den generelle systemteori stammer tilbage til 1930'erne til biologen Ludwig von Bertalanffy, som stod bag teorien General System Theory (GST). Bertalanffys (1972) gren af systemteori er kendetegnet ved at tage for givet, at systemer kan beskrives objektivt af observatøren, som kaldes **første orden kybernetikken**. (Bertalanffy, 1972) Biologen Humberto Maturana (1987) og antropologen Gregory Bateson (2005) fremlagde senere hen den

grundlæggende teori om **anden ordens kybernetikken** (Maturana & Varela, 1987:a; Bateson, 2005). Maturana (1987:b) skriver i *Gaia, a Way of Knowing*:

"Everything is said by an observer"

(Maturana H. , 1987:b, s. 65)

Det, der opleves, opleves altid af en person, og når noget beskrives af en person, vil det altid være beskrevet fra personens perspektiv. Det er derfor ikke muligt at observere et system uden at påvirke det. En objektiv sandhed findes ikke, og enhver situation kan altid betragtes fra forskellige perspektiver, et multivers af forståelser. I klassikeren *Kundskabens Træ* har Maturana & Varela (1987:a), til at belyse denne anskuelse, udviklet teorien om **autopoiesis** i levende systemer. I oversat betydning kommer autopoiesis af ordet *autos*, som på græsk betyder selv, og ordet *poiesis*, som betyder skabelse. Med autopoiesis forstås derved, at levende systemer tolker, oplever og forstår verdenen forskelligt, og dermed også påvirkes forskelligt af verdenen. En forstyrrelses virkning bestemmes af det forstyrrende systems struktur. Om systemet tager imod forstyrrelsen handler om, om systemet udsættes for **passende forstyrrelser**. (Maturana & Varela, 1987:a) Systemisk ledelsesbaseret coaching skal derfor ses som en samtaleform, hvor den coachende leder understøtter og inspirerer medarbejderen, så vedkommende kommer til at se forskellige perspektiver og reflektere over og lære af andres erfaringer.

4.2. Appreciative Inquiry

I nærværende afsnit vil jeg præsentere teorien Appreciative Inquiry. Afsnittet vil ikke give nogen uddybende eller udtømmende forståelse af Appreciative Inquiry men i stedet sikre, at læseren får et overblik over, hvilke dele af teorien, Appreciative Inquiry, der anvendes til at belyse afhandlingens problemfelt.

"Appreciative Inquiry is about the co-evolutionary search for the best in people, their organizations, and the relevant world around them. AI involves, in a central way, the art and practices of asking questions that strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate and heighten positive potential".

(Cooperrider & Whitney, 2001, s. 7)

Anerkendende coaching bekender sig til David Cooperrider, som stod i spidsen for udviklingen af den anerkendende, udforskende tilgang **Appreciative Inquiry (AI)**, som er en systemisk og socialkonstruktivistiske metode (Moltke & Molly, 2011). Som ovenstående citat viser, er grundtanken i AI altid at **insistere på at finde de ressourcer frem**, der er til rådighed i enhver situation fremfor mangler. AI i

coaching handler om en fælles udviklingssøgning efter det bedste i medarbejderen, hvor fokus er på at stille spørgsmål, som kan udnytte medarbejderens fulde potentiale. (Cooperrider & Whitney, 2001)

David Cooperrider & Diana Whitney (2001) definerer begrebet *appreciative*, som det at erkende og anerkende det bedste i mennesker eller verdenen omkring os og bekræfte tidligere eller nuværende styrker. *Inquiry* defineres som det at udforske og stille spørgsmål, som åbner op for at se nye potentialer. (Cooperrider & Whitney, 2001) Ifølge Jepsen et al. (2010) betyder Appreciative Inquiry i oversat betydning anerkendende undersøgelse. I nogle tilfælde er organisationen ikke opmærksom på forskellen mellem ros og anerkendelse, så ros bliver malplaceret eller, at organisatorisk oplevede problemer ikke anerkendes. (Jepsen et al., 2010) Molte & Molly (2011) argumenterer ligeledes for, at anderkendelses-begrebet har en betydningsmæssig spredning, og derfor kræver begrebet præcisering.

4.2.1. Anerkendelse, værdsættelse og ros

Begrebsforvirring hersker ofte i forskellene mellem **anerkendelse**, **værdsættelse** og **ros**. En anderkendende kultur handler nødvendigvis ikke kun om at sige pæne ting til hinanden, altså rose. På modul 1 er salgscheferne blevet undervist i spejlægsmodellen, der skelner mellem definitioner på anerkendelse, værdsættelse og ros (bilag 11). Spejlægsmodellen anvender Moltke & Molly (2011), og ser de tre begreber som tre niveauer i diskursen om anerkendelse. Ros og værdsættelse er på hver sin måde et udtryk for anerkendelse. I en anerkendende coachingsamtale vil ros kun udgøre en lille delmængde af anerkendelse. Værdsættelse skal ligeledes forstås som en del af anerkendelse, en større del end ros. Med værdsættelse menes, at man bevidst vælger at se på det, der fungerer. Sidst men ikke mindst er der den del af anerkendelse, der handler om at se, erkende og anerkende den anden person, uanset om man er enig eller uenig. (Moltke & Molly, 2011)

4.2.2. Det heliotropiske princip

Cooperrider (2001) anvender begrebet det **heliotropiske princip**, som handler om, at mennesker såvel som organisationer har en tendens til at handle ud fra deres forestillinger om fremtiden. Jo lysere fremtidsforestillinger, desto stærkere udviklingseffekt i positiv retning. Med andre ord, positive fremtidsforestillinger skaber positive nutidshandlinger. (Cooperrider D. I., 2001; Yaeger & Sorensen, 2001; Cooperrider & Srivastva, 2001)

4.2.3. Pygmalioneffekten

I *Positive Image, Positive Action* refererer Cooperrider (2001) til **pygmalioneffekten**, som i bund og grund viser, at jo større og mere positive forventninger, man stiller til personer, desto mere præsterer de (Cooperrider D. I., 2001).

4.3. Coachens færdigheder

En coach skal besidde mange forskellige færdigheder (Søholm et al., 2011; Moltke & Molly, 2011; Gjerde, 2012; Jepsen et al., 2010). Nærværende afsnit vil derfor kun omhandle udvalgte begreber, som jeg oftest har stødt på i litteraturen, og som jeg samtidig mener, er vigtige i forhold til salgschefernes coachingsamtaler med uddelerne.

Coaching er en samtaleform, hvor kommunikationen fylder meget. **Lytte** og **stille spørgsmål** er derfor nogle af de afgørende kompetencer coachen skal besidde for at opnå en udviklende effektiv coachingsamtale med medarbejderen. (Jepsen et al., 2010) Beslægtet med at stille spørgsmål, og måske ligeså afgørende er lederens evne til at opstille **hypoteser** i form af ideer til løsninger, nye forståelser og perspektiver på problemstillingen. Afgørende er det dog, at lederen ikke fremlægger hypoteserne som sandheder, men lederen sørger for at fremlægge hypoteserne med **forsigtighed** og **uærbødighed** over for egne forståelser. (Søholm et al., 2011)

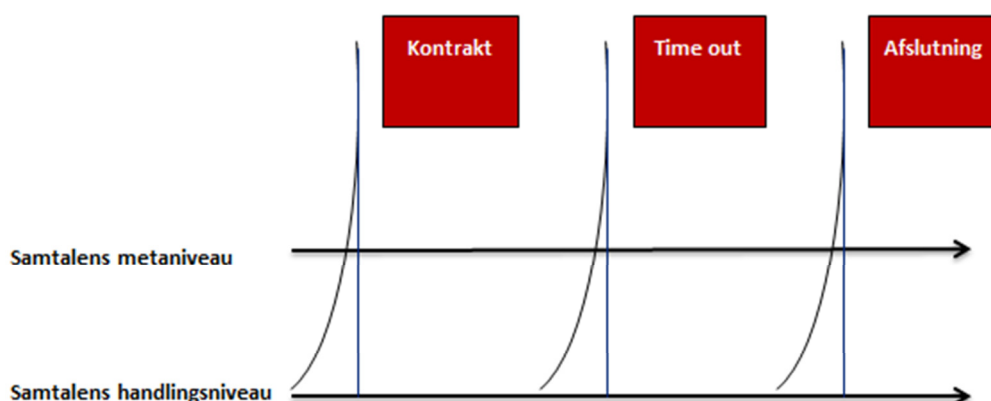
Disse to færdigheder, at lytte og stille spørgsmål, er dog ikke tilstrækkelige, da de ikke kan erstatte den relation, der skabes mellem lederen og medarbejderen. En række andre færdigheder er nødvendige for lederen at besidde for at skabe relationen. Lederens evne til at være **nærværende** har en væsentlig indflydelse på relationen, som lederen kan skabe gennem kompetencer som **nysgerrighed**, **neutralitet** og **anerkendelse**. Den nysgerrige coachende leder **stiller spørgsmål, som skaber refleksion** og bidrager til udforskning af alternative synsvinkler, og er derfor en væsentlig kompetence for den systemiske coach. (Jepsen et al., 2010) Begrebet **nysgerrighed** skal fra et systemisk perspektiv forstås som en coach, der virker neutral, hvor neutral indebærer at virke upartisk, dynamisk åben og fordomsfri, og lederen ikke forelsker sig i sine egne hypoteser, så der kan dannes et grundlag for anerkendelse. Hertil er en væsentlig kompetence, at lederen formår at **tilsidesætte egen forståelse, holdninger og meninger** for at lytte til medarbejderen. (Jepsen et al., 2010) Endvidere skal den coachende leder være i besiddelse af en god portion **empati**, så vedkommende er i stand til at justere kommunikationen, så den bliver mest konstruktiv og effektiv (Søholm et al., 2011). Den coachende leder skal endvidere være i stand til at udvise **tillid** og **gensidig respekt**. Lederen kan udvise tillid ved at være ærlig og fortrolig omkring coachingsamtalerne, og ikke mindst tror på, at medarbejderen er ressourcestærk og i stand til at realisere egen potentiale, så tilliden bliver gensidig. Gensidig respekt er en vigtig ingrediens, så medarbejderen føler sig mødt. En utålmodig leder kan virke som om, at lederen ikke tager medarbejderens problem seriøst. (Gjerde, 2012)

4.4. Gamemaster modellen

I nærværende afsnit vil jeg præsentere gamemaster modellen bestående af begreberne kontrakt, timeout og afslutning. Begrebet feedback vil også blive belyst i dette afsnit, da feedback ofte kan hænge sammen med afslutningen på en samtale (Moltke & Molly, 2011).

Gamemaster modellen bygger på Barnett Pearce's (1999) kommunikationsteori, Coordinated Management of Meaning (CMM-teorien), som tilhører den socialkonstruktivistiske tradition, hvilket er tidligere belyst (kapitel 3 s. 15) (Pearce, 1999). Kommunikationsteorien handler om *game mastery*, hvilket Pearce (2007) betegner som menneskets evne til at anvende sproget på en måde, så mennesket kan skabe de situationer, vedkommende ønsker (Pearce, 2007).

Pearce (1999) skelner mellem metaforerne **gameplayer** og **gamemaster**, hvor kommunikationen betragtes metaforisk som et sprogspil, idet vi mennesker har implicite regler for, hvem og hvad, der siger hvad, hvordan og hvornår (Pearce, 1999). Gregory Batesons (2005) refererer i den sammenhæng til begrebet **kontekst**, som netop beskriver rammen, der hjælper individet til at forstå, hvad der foregår, og hvilken mening individet skal tillægge det, og giver dermed en retning for samtalen (Bateson, 2005). Gameplayeren, medarbejderen, kender reglerne for sprogspillet, og har evnerne til at deltage i spillet. Gamemasteren, lederen, har derimod evnerne til at vælge mellem, hvorvidt, hvordan og hvornår spillet spilles. (Pearce, 1999) **Gamemasterfærdigheder** er centrale for lederens måde at være i samtalen med medarbejderen. Lederen skal som gamemaster formå at være nærværende i samtalen og indgå i sprogspillet på linje med medarbejderen, og samtidig har lederen mulighed for at ændre eller udvikle de forforståelser, samtalen bygger på. **Gamemaster modellen** illustrerer bevægelsen i samtalen, hvor der skelnes mellem samtalen på **handlingsniveau** og **metaniveau**, se nedenstående figur 6.



Figur 6: Illustration af gamemaster modellen udarbejdet på baggrund af (Søholm et al., 2011)

Som figur 6 illustrerer, er en central færdighed for lederen i samspil med medarbejderen at bevæge sig på de to niveauer i samtalen. På handlingsniveauet, også kaldet indholdsniveauet, anvender lederen sine kommunikative færdigheder, som beskrevet i forrige afsnit, såsom at stille nysgerrige spørgsmål og opstille hypoteser, som skaber refleksioner ved medarbejderen. På metaniveauet, også kaldet procesniveauet, bringer lederen medarbejderen og sig selv i en **metaposition**, også kaldet **helikopterperspektiv**, hvilket kan forstås som en *samtale om samtalen*. Lederen lægger et "tredje øje" på samtalen, så leder og medarbejder løsriver sig fra flowet i samtalen og reflekterer over samtalsniveauet. (Moltke & Molly, 2011; Sørensen et al., 2011)

4.4.1. Kontraktfasen

I forhold til gamemasterfærdigheder er tre kommunikative værktøjer centrale, når coachen forlader samtalsniveauet og går på metaniveau for at vurdere, om samtalen er på rette spor. Første væsentlige skridt i en coachingsamtale er **kontraktfasen**, som danner grundlag for samtalen. Formålet er at etablere en fælles overordnet kontekst for samtalen. (Moltke & Molly, 2011; Sørensen et al., 2011) I forbindelse med AI-tilgangen er det oplagt at skabe en ressourcefuld kontrakt, der handler om, hvad medarbejderen gerne vil opnå i stedet for, hvad medarbejderen gerne vil undgå, hvilket sætter medarbejderen i en aktørrolle. (Moltke & Molly, 2011)



4.4.2. Timeout fasen

For det andet kan lederen i løbet af samtalen anvende værktøjet **timeout**. Timeout skal forstås som løbende genforhandlinger, som opstår som pauser i samtalsniveauet. Lederen laver et ophold i samtalen for at tage en samtale om samtalen eller tale højt om sin indre dialog. Timeout gør det muligt for lederen at sørge for, at der skabes en fælles forståelse af, hvor samtalen er på vej hen imod. (Moltke & Molly, 2011; Sørensen et al., 2011)



4.4.3. Afslutningsfasen

For det tredje er værktøjet **afslutning** centralt i coachingsamtalen med medarbejderen. Afslutningen bruges til at få landet samtalen ordentligt og til at evaluere samtalen i forhold til, hvad der er



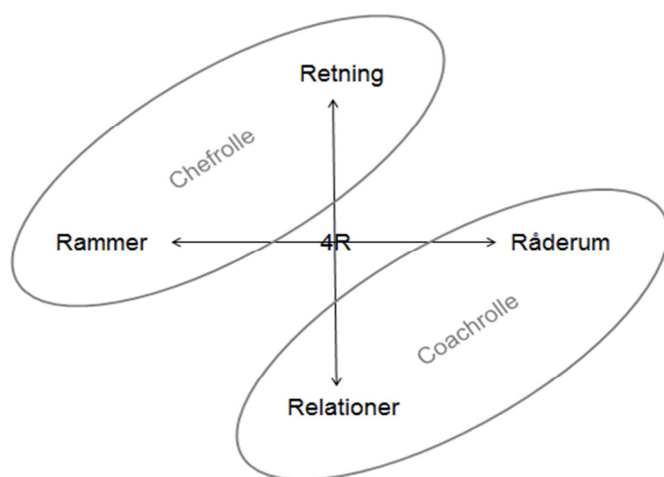
blevet aftalt i starten i kontrakten eller undervejs i forbindelse med timeouts. (Moltke & Molly, 2011; Sørholm et al., 2011)

Ifølge Moltke & Molly (2011) er en anden vej lederen kan gå, i forbindelse med afslutningen, at give **feedback** og trække det frem, der sandsynligvis fylder mest for medarbejderen og lade sig guide af de anerkendende og værdsættende principper (Moltke & Molly, 2011).

4.5. 4R-modellen

Som beskrevet i forrige afsnit kan gamemaster modellen forstås som lederens primære opgave, da den første opgave i en coachingrelation altid er at klargøre konteksten og rollefordelingen, så kommunikationen ikke går skævt. Gamemasterens primære opgave er at styre processen i samtalen uden at styre indholdet, hvilket kræver en dobbeltfærdighed hos lederen. 4R-modellen er en måde at imødekomme dette krav om dobbeltfærdighed. Lederen skal hele tiden sørge for at veksle mellem at deltage i spillet på lige fod med medarbejderen og give plads til medarbejderens ideer og forslag, og samtidig sørge for at styre spillet, når det er nødvendigt. (Juhl et al., 2012)

4R-modellen er udviklet af Rambøll Attractor, som skal hjælpe lederen med at prioritere, hvor styrende og coachende vedkommende er i sin ledelsesstil. 4R-modellen er oprindeligt udviklet i forhold til teamledere. (Juhl et al., 2012) I følgende afsnit vil jeg dog se bort fra, at teorien oprindeligt er udviklet i forhold til teams. De to roller, som lederen, skal operere ud fra, omdøber jeg derfor til **chefrollen** og **coachrollen** fremfor teamchefrollen og teamcoachrollen. 4R-modellen viser fire positioner i samtalen, som lederen kan indtræde: Retning, rammer, råderum og relationer. Visuelt er 4R-modellen vist i nedenstående figur 7.



Figur 7: Illustration af 4R-modellen udarbejdet på baggrund af (Juhl et al., 2012)

4.5.1. Retning

Når lederen indtræder positionen **retning**, er det primært lederen, der er med til at tydeliggøre, hvilken retning medarbejderen og organisationen skal bevæge sig i. Lederen er med til at afgrænse, give råd, vejlede, give svar, afklare og vise den fremtidige retning, og lederen fremstår derfor ofte, i denne position, som en klar leder.



Hvordan minimerer vi spild?

4.5.2. Rammer

I positionen **rammer** er det også lederen, der primært fremstår i cheffrollen.



Hvad er der af ressource-mæssige perspektiver?

Lederen er med til at afgrænse, give råd, vejlede, give svar, afklare og opstille rammer, som kan relatere sig til økonomi, ressourcetildeling, lovkrav, produktkrav, tidsplaner, kunders krav, topledelsens krav, krav til opgaveløsning osv.

4.5.3. Råderum

Når rammer og retning er tegnet op, er det lederens opgave at coache medarbejderen på, hvordan medarbejderen kunne tænke sig at udfylde **råderummet**. Lederen hjælper medarbejderen til selv at finde sin vej i projektet ved at stille spørgsmål, gennem refleksioner og kommentarer. Lederen inviterer derfor medarbejderen til selv at komme med forslag og løsninger, og lederen indtager derved coachrollen.



Hvordan kunne I tænke jer at løse denne opgave?

4.5.4. Relationer

I positionen **relationer** gør det samme sig gældende som i positionen råderum. Lederen indtager en coachrolle og coacher medarbejderen på, hvilke personer, der vil være relevante at have en relation til. Relationer kan både være interne samt eksterne relationer til eksempelvis kunder og leverandører. Lederen stiller spørgsmål og inviterer medarbejderen til selv at komme med forslag og løsninger og forslå mulige samarbejdspartnere. (Juhl et al., 2012; Laursen et al., 2010)



Hvordan kan vi bedst muligt hjælpe hinanden?

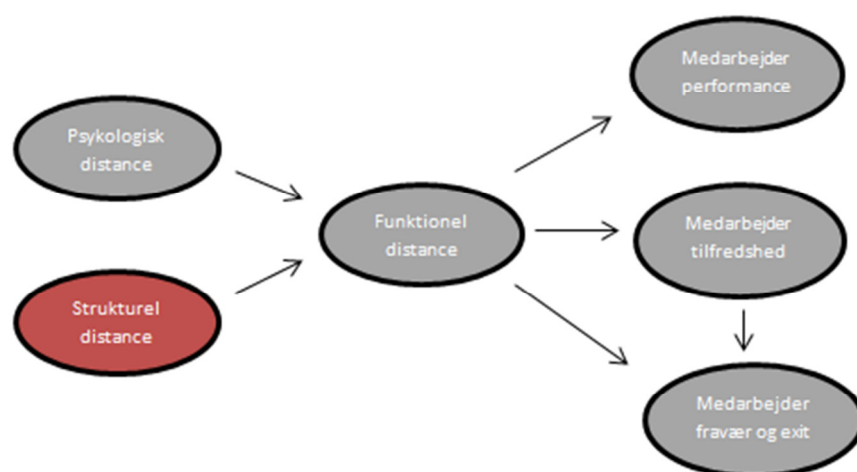
4.6. Distancededelse

Formålet med nærværende afsnit er at give læseren en forståelse af, hvilken ramme distancededelse udgør i analysen, og hvilke udfordringer og fordele distancededelse giver. Begrebet distancededelse vil blive

fremlagt både fra et teoretiskperspektiv og fra et praksisperspektiv, så læseren får et indtryk af, hvad der menes med begrebet i nærværende afhandling. De forrige afsnit i kapitel 4, har givet et indblik i, hvilken teoretisk ramme ledelsesbaseret coaching udgør i analysen. Ledelsesbaseret coaching forudsætter, at lederen besidder færdigheder såsom at være nærværende, hvilket, som nævnt i afhandlingens indledning (kapitel 1), er en af distanceledelsens udfordringer.

Set fra et teoretisk perspektiv kan begrebet **distanceledelse** have mange former for betydning (Antonakis & Atwater, 2002; Napier & Ferris, 1993; Lindholm, 2012). Ifølge Lindholm (2012) handler distanceledelse ikke kun om lede medarbejdere, der sidder på den anden side af kloden. I bund og grund skal der ikke mere end 15 meters afstand til før, at det kan påvirke kommunikation og samarbejde. (Lindholm, 2012) Medarbejdernes mulighed for at arbejde eks. hjemmefra og dermed på distance, øger arbejdsglæden, produktivitet, den generelle tilfredsstillelse og sænker sygefravær, hvis situationen er baseret på autonomi for medarbejderen og tillid fra lederens side (Søndergaard). Lederen står overfor **udfordringer i at opbygge tilstrækkelig tillid, lytte, kommunikere klart, forventningsafstemme, have fokus på medarbejderens individuelle behov, være synlig, være åben og nærværende** (Lindholm, 2012). Sat i perspektiv til de forrige afsnit, er disse udfordringer interessante, da forudsætningerne i den anerkendende coachende tilgang blandt andet er nærvær, og udfordringen i distanceledelse er den manglende nærvær (Jepsen et al., 2010; Lindholm, 2012).

Forfatterne Napier & Ferris (1993) anvender begrebet dyadic distance, som refererer til tre primære dimensioner af distance: Psykologiske, strukturelle og funktionelle (Napier & Ferris, 1993), hvilket er visuelt vist i nedenstående figur 8.



Figur 8: Illustration af dyadic distance udarbejdet på baggrund af (Napier & Ferris, 1993)

Den psykologiske distance refererer til effekten af de faktiske og opfattede demografiske forskelle, såsom alder, race og køn, kulturelle- og værdiforskelle, der kan være mellem ledere og underordnede. Den

strukturelle distance omfatter de typer af distance, som er bestemt af organisatorisk- og **fysisk distance**. Den fysiske distance er bl.a. den faktiske fysiske afstand mellem ledere og underordnede, og den organisatoriske distance refererer bl.a. til graden af eksempelvis centralisering eller decentralisering, graden af leder synlighed og tilgængelighed samt graden af opgaver og social kontakt mellem ledere og underordnede. Som figur 8 illustrerer, er den psykologiske distance og den strukturelle distance forudsætninger for den funktionelle distance, som refererer til arbejdsforholdet i sig selv, og handler om, om den underordnede er medlem af lederens in-group eller out-group. (Napier & Ferris, 1993)

Ifølge SuperBrugsens salgsdirektør, Brian Seemann, handler distanceledelse i SuperBrugsen om, at salgscheferne ikke er i butikkerne hver dag, og at de derfor ikke har fysisk kontakt med uddelerne. Ofte er salgscheferne kun ude i butikken en gang om ugen. Lederen har derfor ikke sin fysiske gang med uddelerne, og det meste kommunikation foregår på telefon eller e-mail (bilag 8). I nærværende afhandling vil begrebet distanceledelse derved relatere sig til den form for distance, som forfatterne Napier & Ferris (1993) kalder strukturel distance, som omhandler den fysiske afstand lederen har til sine medarbejdere (Lindholm, 2012; Napier & Ferris, 1993). Visuelt er denne dimension af distance markeret i figur 8.

4.7. Teoriafgrænsning

Som tidligere nævnt (kapitel 4 s. 26) har jeg bevidst valgt at basere teoriafsnittet på, hvad salgscheferne er blevet undervist i på Ledelsesbølgen, og samtidig har jeg bevidst valgt at fravælge nogle teorier og modeller, som salgscheferne er blevet undervist i, hvilket vil blive uddybet i nærværende afsnit. Derudover vil jeg i nærværende afsnit forholde mig til, hvilke teorier Rambøll Attractor og Coop kunne have valgt at inddrage i Ledelsesbølgen.

Som forrige afsnit i kapitel 4 viser, har Rambøll Attractor og Coop valgt at undervise salgscheferne ud fra en systemisk forståelse af coaching på et anerkendende grundlag, samt undervist salgscheferne i coachens færdigheder, gamemaster modellen og 4R-modellen, hvilket jeg har valgt skal danne den teoretiske ramme for nærværende afhandling. Mit valg er truffet på baggrund af, at jeg i mine indledende samtaler og observationer på Ledelsesbølgen har skabt en forståelse af, at det, for SuperBrugsen og salgscheferne, er de teorier, der har størst betydning for den måde, de ønsker at drive ledelse på fremadrettet. Teori om narrativ coaching, funktionskædetænkning og 5F strukturmodel er derved bevidst fravalgt i den teoretiske ramme for afhandlingen, selvom salgscheferne også er blevet undervist heri på Ledelsesbølgen (bilag 11). Ligeledes er Karl Tomms model også fravalgt i selve teorirammen, selvom salgscheferne på sidste modul er blevet undervist heri (bilag 11). Modellen vil alligevel kort sættes i spil i analysen del 3, hvor jeg giver SuperBrugsen anbefalinger fremadrettet. Overvejelsen, i forhold til at fravælge Karl Tomm modellen i

teorirammen, har været stor. Selve kernen i coaching handler om at stille spørgsmål (Moltke & Molly, 2011). Karl Tomm modellen er derfor oplagt at inddrage, når en afhandling om ledelsesbaseret coaching udarbejdes. Alligevel endte jeg med at fravælge Karl Tomm modellen, da modellen først var med på modul 4 (bilag 11), som lå sidst i maj 2013. Empiriindsamlingen startede to uger efter 4. modul, og jeg vurderede derfor, at det ville være for optimistisk at tage teorien med i den teoretiske ramme for opgaven, da salgscheferne også skulle have en chance for at anvende teorien et stykke tid i praksis. Selvom Karl Tomms spørgeteknikker er udeladt, vil jeg alligevel rette opmærksomhed mod spørgeteknikker i afhandlingen, da de valgte teorier ligger op til specifikke spørgsmål, hvilket blandt andet illustreres med "manden med taleboblerne" i forrige afsnit om gamemaster modellen og 4R-modellen (kapitel 4 s. 32+34).

Derudover bør nævnes, at jeg ikke direkte inddrager begrebet om situationsbestemt ledelse i den teoretiske ramme (Stelter, 2012), selvom det er en helt naturlig del af salgscheferne ledelse hver dag. Grunden hertil er, at Coop har valgt at arbejde med en værktøjskasse, som består af modeller og teorier indenfor ledelsesbaseret coaching, som skal klæde salgscheferne på til at vurdere situationerne og tage hånd om dem. Coop vil dermed have salgscheferne til at vurdere situationen ud fra en anerkende coachende ledelsesstil. 4R-modellen er et konkret værktøj herpå. 4R-modellen illustrerer, hvordan salgscheferne kan veksle mellem forskellige roller i forskellige situationer samtidig med, at salgscheferne med værktøjerne i tankerne vil tage en coachende og anerkendende tilgang uanset hvilken af rollerne, de indtager. Ligeledes inddrager jeg ikke begrebet selvledelse, selvom distanceledelse og selvledelse, ifølge CFL (2007), er en side af samme sag, da omdrejningspunktet i afhandlingen er, hvordan salgscheferne leder på distance, og ikke hvordan uddelerne leder sig selv.

Selvom Ledelsesbølgen består af mange teorier, modeller og værktøjerne (bilag 11), er der naturligvis stadig mulighed for, at Rambøll Attractor og Coop kunne have valgt at gå andre veje. Coop har valgt at anvende Rambøll Attractor, og var dermed fra starten, bekendt med at udgangspunkt blev taget i systemisk og anerkendende teori. Coop har derudover ikke senere i forløbet overvejet at anvende andre værktøjer og modeller, end de Rambøll Attractor har præsenteret, på nær personprofil. (bilag 10) Rambøll Attractor og Coop kunne blandt andet have brugt teori indenfor læring og udvikling, da disse begreber er vigtige omdrejningspunkter i coaching (Jepsen et al., 2010). Interessante forfattere at inddrage i denne sammenhæng kunne være, Gregory Batesons teori om læring (Bateson, 1972), Chris Argyris teori om double-loop-læring (Argyris, 1993), David Kolbs teori om erfaringsbaseret læring (Kolb, 1984), Jean Lave & Etienne Wengers teori om praksisfællesskaber og situativ læring (Lave & Wenger, 1991). Alligevel giver det mening, at Rambøll Attractor og Coop ikke har valgt at inddrage læringsteori, da det vil være oplagt først at

arbejde med de grundlæggende ledelsesbaserede coaching teorier, såsom teori om coachens færdigheder og gamemaster modellen, inden salgscheferne præsenteres for yderligere teori om læring.

I stedet for 5F-modellen kunne Rambøll Attractor og Coop også have valgt at anvende 4D-modellen, som er udviklet af David Cooperrider (Cooperrider & Whitney, 2001), idet de sidste fire faser i 5F-modellen er baseret herpå. Alligevel giver det mening, at Rambøll Attractor og Coop vælger at anvende 5F-modellen, da den er udviklet af Sørholm et al. (2006) til organisatoriske sammenhænge og beskrives på dansk. I stedet for 4R-modellen kunne modellen om ledelsespositioner også være inddraget i undervisningsmaterialet som et værktøj til at vælge positioner aktivt i samtalen (Hornstrup et al., 2005). Domæneteorien udviklet af Maturana (1987) kunne Rambøll Attractor og Coop ligeledes have valgt at anvende. Domæneteorien giver lederen et overblik over de valg, vedkommende kan træffe i forhold til at udøve sin rolle i en bestemt kontekst (Maturana & Varela, 1987:a). Selvom modellerne, om ledelsespositioner og domæneteorien, vil få lederen til at reflektere over egen coachingpraksis som leder, så giver det alligevel mening, at Rambøll Attractor og Coop har inddraget 4R-modellen. 4R-modellen giver nemlig en forståelse af den udfordring lederne står overfor, når de anvender ledelsesbaseret coaching, og dermed skal veksle mellem at indtage en lederrolle og en coachende lederrolle.

Spørgsmålstegn kan desuden stilles ved, hvorfor Coop har valgt at anvende Rambøll Attractor og dermed anvende ledelsesbaseret coaching med en anerkendende og narrativ tilgang. Coop kunne lige såvel eksempelvis have valgt at anvende en løsningsfokuseret tilgang (Greene & Grant, 2003). Men, idet Coop gerne vil gå fra at have en problemorienteret ledelsestilgang til en mere anerkendende tilgang, giver det mening, at undervisningsmodulerne på Ledelsesbølgen drejer sig herom (bilag 10). Endvidere giver det også mening, at den løsningsfokuserede tilgang er fravalgt, da den mest egner sig til korte coachingseancer (Jepsen et al., 2010; Sørholm et al., 2011). Som Coops daværende adm. direktør, Jesper Lien, gør klart, skal Ledelsesbølgen og den anerkendende tilgang ses som mere end et kursusprogram, der tages frem fra hylden en gang imellem (bilag 5).

Kapitel 5. Analysen

Formålet med kapitel 5 er at gennemgå og analysere den indsamlede empiri samt stille empirien op mod den angivne teori for at finde svar på problemformuleringen. Som tidligere nævnt i kapitel 3 vil refleksionstankeboblerne i analysen illustrere socialkonstruktivismen, de steder, hvor jeg mener, at det er vigtigt, informativt og interessant. Ligesom tilfældet med dataindsamlingen tidligere nævnt (kapitel 3 s. 20), vil jeg også i analysen have en anerkendende tilgang, da jeg bevidst vælger at analysere, hvordan kombinationen lykkedes, og hvordan kombinationen fremadrettet kan lykkes, og jeg skaber derved positive fremtidsforestillinger. Som det første vil jeg i analysen del 1 præsentere, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching indenfor afhandlingens teoretiske ramme. Dernæst vil jeg i analysen del 2 analysere, hvilke udfordringer empirien på den ene side viser i distanceledelse, og hvilke udfordringer empirien på den anden side udfordrer i distanceledelse. Herefter vil jeg analysere sammenhængen mellem, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching, og hvad, uddelerne mener, er vigtigt, så der skabes et indtryk af, hvor det vil være validt og fordelagtigt at rette fokus mod. Afslutningsvis vil jeg i analysen del 3 give anbefalinger til, hvordan kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet kan forankres i SuperBrugsen.

5.1. Analysen del 1

Hensigten med analysen del 1 er at præsentere, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching indenfor afhandlingens teoretiske ramme.

5.1.1. Det kvalitative billede af, hvordan ledelsesbaseret coaching anvendes i praksis

I nærværende afsnit er formålet at præsentere læseren for, hvordan de deltagende observationer og etnografiske interviews giver en forståelse af, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching.

5.1.1.1. Lære af andres erfaringer og best practice

Empirien udtrykker, at salgscheferne anvender systemisk coaching på to måder. For det første forsøger salgscheferne at få uddelerne til at reflektere over og lære af andres erfaringer, når de fokuserer på best practice, eller fortæller uddelerne, hvad andre uddelere har gjort, hvilket eksempelvis ses i nedenstående udsagn.

"Jeg samler alle de gode historier og lægger det ind i et power point. På den måde får de en masse best practice af deres kollegaer".

Preben Carstens (bilag 20 s. 59)

For det andet giver empirien en forståelse af, at salgscheferne hjælper uddelerne til at få øje på nye perspektiver ved at fortælle om deres egne erfaringer eller eget syn på tingene, hvilket nedenstående udsagn giver et billede af.

"Jeg foreslår, at enten du eller souschefen aftaler med lederen, at I en gang imellem hjælper med at tjekke datoerne".

Bjarne Bach (bilag 21 s. 64)

Som systemteorien argumenterer for (kapitel 4 s. 27), viser empirien, at salgscheferne forsøger at udsætte uddelerne for passende forstyrrelser, når de kommenterer på, hvad andre har gjort, eller hvad deres egne erfaringer er, hvilket får uddelerne til at se forskellige perspektiver og reflektere over og lære af andres erfaringer.

5.1.1.2. Ros, værdsætte, anerkende, positive fremtidsforestillinger og forventninger

Som teorien om Appreciative Inquiry omhandler (kapitel 4 s. 29), udtrykker empirien, at salgscheferne roser uddelerne eksempelvis i forbindelse med butiksgennemgange. Salgscheferne vælger bevidst at værdsætte, se på det der virker, og salgscheferne anerkender uddelerens udfordringer, hvilket kommer til udtryk i nedenstående udsagn.

"Det ser rigtig flot ud med blomsterne her ude foran. Det er bare rigtig godt. Vi skal bare fortsætte den gode udvikling."

Bjarne Bach (bilag 21 s. 63)

"I har klaret det rigtig godt på trods af, at I har haft problemer med parkeringspladser".

Preben Carstens (bilag 20 s. 56)

De empiriske kvalitative data viser endvidere, at salgscheferne forsøger at fokusere på ressourcer fremfor mangler. De udviser positive forventninger til uddelerne og forsøger at skabe positive fremtidsforestillinger, hvilket ses i nedenstående udsagn.

"Nick [uddeler] er stærk i det blå og grønne felt i ledelsesgrundlaget, som de bliver undervist i på Ledelsesbølgen".

Ole Ebdrup Andreasen (bilag 19 s. 51)

"Du skal tænke på, hvor du kan være en vinder? Hvordan kan du skabe det bedste supermarked i Vangede?"

Claus Brammer (bilag 23 s. 78)

Som overstående udsagn viser, sætter empirien teorien om Appreciative Inquiry i spil. Salgscheferne siger pæne ting til uddelerne. Salgscheferne værdsætter, idet de bevidst vælger at fokusere på det, der virker "den gode historie", og anerkender uddelernes udfordringer. Empirien giver endvidere et billede af, at salgscheferne forsøger at skabe positive fremtidsforestillinger, og empirien viser dermed det heliotropiske princip, som tidligere beskrevet (kapitel 4 s. 29). Ligeså vel som empirien sætter teorien om pygmalioneffekten i spil, når salgscheferne stiller positive forventninger til uddelerne.

5.1.1.3. Nogle coaching færdighederne falder mere naturligt end andre

Empirien viser, at nogle af færdighederne falder mere naturligt end andre for salgscheferne. På den ene side har salgscheferne udfordringer med at lytte, være nysgerrige, hvormed menes åben og fordomsfri, og tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger, hvilket kommer til udtryk i nedenstående udsagn.

"Vi er generelt meget utålmodige, og vi kan have udfordringer med at lytte" ... "Vi har udfordringer med at have is i maven, og tro på, at det er det rigtige, at uddeleren selv skal komme frem til, hvordan de vil gøre tingene" ... "Og jeg må også arbejde med at være nysgerrig for det er her, at jeg får uddelerne til at snakke og selv komme med ideer".

Claus Brammer (bilag 23 s. 76)

Empirien giver en forståelse af, at en af de væsentligste årsager til, at salgscheferne lykkedes med at lede på distance er fordi, at salgscheferne formår at være nærværende. Salgscheferne er gode til at være mentalt til stede, når de er i butikkerne. Salgscheferne er opmærksomme på personalet og hilser hele vejen gennem butikkerne, salgscheferne udstråler energi og engagement overfor uddelerne, og salgscheferne forsøger at tilpasse sig de enkelte situationer, hvilket nedenstående udsagn giver et billede af.

"Ole [salgschef] bruger meget tid på at gøre sig synlig. Når han er ude i butikkerne, hilser han på alle medarbejderne. Han kan ofte alle deres navne. Hvis han ikke er så ofte i butikken, så er han god til at sende mails og på den måde gøre sig synlig. Han er tæt på folk, selvom han er langt fra dem".

Uddeler, Nick Rasmussen (bilag 19 s. 51)

"Jeg skal tilpasse mig til, hvordan den enkelte butik er, men også hvordan uddeleren er. Der er forskel på, hvordan de skal ledes, og hvordan jeg skal snakke til dem".

Claus Brammer (bilag 23 s. 75)

Empirien viser, at salgscheferne formår at udvise respekt og empati overfor uddelerne, når de anerkender uddelernes udfordringer eller giver plads til det, som uddelerne har behov for at snakke om. Eksempelvis gør salgscheferne meget ud af, at de først gennemgår uddelernes punkter på dagsordenen og dernæst deres egne punkter, hvilket ses i nedenstående.

"De emner, hvor der er sammenfald, bliver så førsteprioriteret i kontrakten. Hvis der ikke er sammenfald, er min 2. prioritet at få uddelerens emner med i kontrakten"

Ole Ebdrup Andreasen (bilag 19 s. 51)

Endvidere udtrykker empirien, at salgscheferne formår at skabe en tillid til uddelerne. Salgscheferne "tør" uddelegere punkter på dagsordenen til uddelerne, og de virker til at tro på, at uddelerne selv kan klare udfordringer såsom ansættelser, hvilket ses i nedenstående udsagn.

"Du lukker den bare selv. Jeg behøver ikke at være mere indover".

Claus Brammer (bilag 23 s. 78)

Sidst men ikke mindst, viser empirien, at salgscheferne på en anerkendende måde formår at stille spørgsmål til refleksion. Eksempelvis har en uddeler på et distriktsmøde netop fortalt om, hvordan de planlægger pauser i butikken, hvorefter salgschefen svarer følgende:

"Vi kan høre, at du går drastisk til værks. Men hvordan har I andre gjort? Rigtig godt input. Er der flere inputs?"

Poul Erik Thøgersen (bilag 22 s. 67)

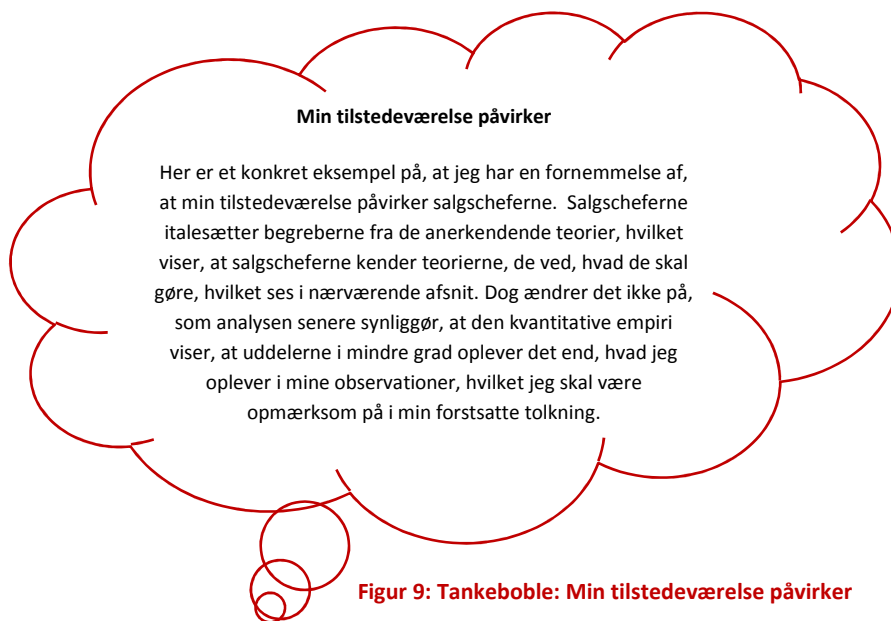
Empirien viser på den ene side, at salgscheferne har svært ved at lytte, være nysgerrige og tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger, og empirien udfordrer derved i høj grad teorien om, at salgscheferne skal være neutrale i samtalerne og uærbødige over for egne forståelser (kapitel 4 s. 30). På den anden side viser empirien, at salgscheferne formår at være nærværende, udvise respekt og empati, skabe tillid samt at stille spørgsmål, der skaber refleksion.

De nævnte færdigheder relaterer sig alle til den del af samtalen, hvor salgscheferne bevæger sig på handlingsniveauet. En helt anden ting er, hvordan formår salgscheferne at bevæge sig på metaniveauet i samtalen?

5.1.1.4. Kontrakt, timeout og afslutning anvendes i samtalerne

Empirien udtrykker, at salgscheferne gør brug af gamemaster modellen, som tidligere behandlet (kapitel 4 s. 31), idet salgscheferne formår at bevæge sig på metaniveauet i samtalen ved at anvende de tre kommunikative værktøjer.

Først og fremmest viser empirien, at salgscheferne forsøger at etablere en fælles kontekst for samtalen ved at skabe en kontrakt, hvilket der er givet eksempel på i forrige afsnit. Timeout tages også i brug af flere af salgscheferne. Jeg oplever flere gange, at salgscheferne italesætter, at de tager timeouts, hvilket ses i nedenstående.



Figur 9: Tankeboble: Min tilstedeværelse påvirker

"Nu tager jeg lige en timeout. Det handler om, at vi får afstemt forventninger".

Poul Erik Thøgersen (bilag 22 s. 70)

Derudover udtrykker empirien, at salgscheferne også forsøger at bruge afslutningsfasen til at få landet og evalueret samtalen. I nedenstående ses et eksempel på, hvordan en salgsschef forsøger at få samlet op på de ting, der er snakket om og aftalt i samtalen.

"Vil du lige give et kort referat af, hvad vi har snakket om og aftalt?"

Claus Brammer (bilag 23 s. 80)

Alt i alt giver empirien en forståelse af, at salgscheferne anvender gamemaster modellen, og derved har anvendt de tre kommunikative værktøjer på metaniveauet, i samtalerne med uddelerne.

5.1.1.5. En vekslen mellem cheffrollen og coachrolle

Som 4R-modellen argumenterer for (kapitel 4 s. 33), viser empirien på den ene side, at salgscheferne varetager cheffrollen og indtræder i positionerne retning og rammer, hvilket understreges i nedenstående udsagn.

"Jeg hjælper uddelerne med at prioriterer de forskellige tiltag. Jeg styrer, prioriterer og hjælper dem på vej".

Carsten Westh (bilag 24 s. 78)

På den anden side viser empirien, at salgscheferne varetager coachrollen, og indtræder i positionerne råderum og relationer i samtalerne med uddelerne. En salgschef gennemgår eksempelvis marketingsmateriale med en uddeler, og en anden salgschef snakker med sin uddeler om ændringen til en koncept¹⁵ butik. De kommer med følgende kommentarer:

"Hvordan ser det ud? Hvor mange penge regner du med, at I skal bruge?"

Bjarne Bach (bilag 21 s. 62)

"Du skal tænke over, hvordan det bedste hold sættes. Hvordan vil du gribe organiseringen an?"

Claus Brammer (bilag 23 s. 78)

Empirien giver en forståelse af, at Bjarne Bach, salgschefen, coacher uddeleren på råderummet. Bjarne stiller spørgsmål og inviterer medarbejderen til selv at komme med forslag og løsninger. Det andet udsagn giver en forståelse af, at Claus Brammer inviterer uddeleren til at tænke over og selv komme med forslag og løsninger til, hvordan de rette relationer, medarbejdere, sammensættes.

5.1.1.6. Delkonklusion

Den kvalitative empiriske dataindsamling viser, at salgscheferne forsøger at udsætte uddelerne for passende forstyrrelser, når de kommenterer på, hvad andre har gjort, eller hvad deres egne erfaringer er, hvilket får uddelerne til at se forskellige perspektiver og reflektere over og lære af andres erfaringer. Salgscheferne roser, værdsætter og anerkender uddelerne, deres arbejde og udfordringer, og salgscheferne forsøger at skabe positive fremtidsforestillinger og stille positive forventninger til uddelerne. Derudover udtrykker empirien, at nogle af færdighederne falder salgscheferne mere naturligt end andre. På den ene side har salgscheferne svært ved at lytte, være nysgerrige og tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger. På den anden side giver empirien en forståelse af, at en af de væsentligste årsager til, at salgscheferne lykkes med at lede på distance er fordi, at salgscheferne formår at være nærværende. Derudover formår salgscheferne at udvise respekt og empati, skabe tillid samt at stille spørgsmål, der

skaber refleksion. Salgscheferne anvender gamemaster modellen, og derved de tre kommunikative værktøjer på metaniveauet, i samtalerne med uddelerne. Salgscheferne veksler mellem at indtage cheffrollen og coachrollen.

Med det i mente er det passende at spørge, hvordan mon virkeligheden ser ud fra uddelernes øje?

5.1.2. Det kvantitative billede af, hvordan ledelsesbaseret coaching anvendes i praksis

Hensigten med følgende afsnit er at beskrive for læseren, hvordan svarerne fra spørgeskemaundersøgelsen giver en forståelse af, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching indenfor afhandlingens teoretiske ramme.

5.1.2.1. Lære af andres erfaringer, hvis ikke i høj grad, så nogen grad

Som systemteorien argumenterer for (kapitel 4 s. 28), viser empirien, at salgscheferne i overvejende nogen grad forsøger at få uddeler til at reflektere over og lære af andres erfaringer og hjælpe uddeler til at få øje på nye perspektiver, hvilket ses i nedenstående svarprocentsfordeling.

- 29 % svarer i høj grad, 57 % i nogen grad og 11 % i mindre grad, at salgscheferne forsøger at få dem til at reflektere over andres erfaringer
- 20 % svarer i høj grad, 60 % i nogen grad og 15 % i mindre grad, at salgscheferne hjælper dem til at få øje på nye perspektiver (bilag 3)

5.1.2.2. Ros opleves i højere grad end værdsættelse og anerkendelse

Som teorien om Appreciative Inquiry omhandler (kapitel 4 s. 29), giver empirien en forståelse af, at salgscheferne i højere grad roser end værdsætter og anerkender, forsøger i høj eller nogen grad at finde ressourcer frem, fremfor mangler og skabe positive fremtidsforestillinger, hvilket ses i nedenstående.

- 50 % svarer i høj grad, 38 % i nogen grad og kun 11 % i mindre grad, at salgscheferne roser
- 41 % svarer i høj grad, 47 % i nogen grad og kun 9 % i mindre grad, at salgscheferne værdsætter
- 40 % svarer i høj grad, 43 % i nogen grad og kun 9 % i mindre grad, at salgscheferne anerkender
- 38 % svarer i høj grad, 42 % i nogen grad og 17 % i mindre grad, at salgscheferne insisterer på at finde ressourcer frem, fremfor mangler
- 49 % svarer i høj grad, 43 % i nogen grad og kun 5 % i mindre grad, at salgscheferne insisterer på at skabe positive fremtidsforestillinger (bilag 3)

5.1.2.3. Coaching færdighederne besiddes i forskellige grader

Som teori om coaching færdigheder argumenterer for (kapitel 4 s. 30), viser empirien på den ene side, at salgscheferne har svært ved at tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger samt opstille hypoteser og på den anden side viser empirien, at salgscheferne i overvejende høj grad formår at lytte, være nærværende, udvise respekt og empati, hvilket ses i nedenstående.

- 13 % svarer i høj grad, 48 % i nogen grad og 37 % i mindre grad, at salgscheferne tilsidesætter egne forståelser, holdninger og meninger
- 14 % svarer i høj grad, 56 % i nogen grad og 27 % i mindre grad, at salgscheferne opstiller hypoteser, ideer til løsninger
- 22 % svarer i høj grad, 56 % i nogen grad og 19 % i mindre grad, at salgscheferne stiller spørgsmål, der skaber refleksion
- 38 % svarer i høj grad, 32 % i nogen grad og 21 % i mindre grad, at salgscheferne er gode til at lytte
- 41 % svarer i høj grad, 30 % i nogen grad og 22 % i mindre grad, at salgscheferne er nærværende
- 43 % svarer i høj grad, 38 % i nogen grad og 14 % i mindre grad, at salgscheferne udviser empati
- 51 % svarer i høj grad, 33 % i nogen grad og 11 % i mindre grad, at salgscheferne udviser respekt (bilag 3)

5.1.2.4. Værktøjet kontrakt anvendes i højere grad end timeout og afslutning

Som gamemaster modellen argumenterer for (kapitel 4 s. 32), viser empirien, at salgscheferne på den ene side i høj grad anvender værktøjet kontrakt ved at forventningsafstemme, og på den anden side i mindre grad eller slet ikke anvender timeouts i samtalerne, tager en samtale om samtalen, og overvejende i nogen grad anvender værktøjet afslutning, evaluerer og giver feedback, hvilket ses i nedenstående.

- 57 % svarer i høj grad, 37 % i nogen grad og 5 % i mindre grad, at salgscheferne forsøger at afstemme forventninger
- 11 % svarer i høj grad, 29 % i nogen grad, 35 % i mindre grad og 21 % slet ikke, at salgscheferne tager en samtale om samtalen
- 15 % svarer i høj grad, 61 % i nogen grad og 21 % i mindre grad, at salgscheferne evaluerer samtaler
- 32 % svarer i høj grad, 55 % i nogen grad og 11 % i mindre grad, at salgscheferne giver feedback (bilag 3)

5.1.2.5. Indtræder i højere grad en coachrolle end en cheffrolle

Som 4R-modellen omhandler (kapitel 4 s. 33), viser empirien, at salgscheferne veksler mellem cheffrollen, indtræder i positionerne retning og rammer, og coachrollen, indtræder i positionerne råderum og

relationer, hvoraf uddelerne i overvejende grad oplever en salgschef, der indtager en coachrolle, hvilket ses i nedenstående.

- 40 % svarer i høj grad, 48 % i nogen grad og 11 % i mindre grad, at salgscheferne indtræder i positionen retning
- 42 % svarer i høj grad, 45 % i nogen grad og 13 % i mindre grad, at salgscheferne indtræder i positionen rammer
- 24 % svarer i høj grad, 45 % i nogen grad og 29 % i mindre grad, at salgscheferne giver svar
- 76 % svarer i høj grad og 24 % i nogen grad, at salgscheferne indtræder i positionen råderum
- 71 % svarer i høj grad, 23 % i nogen grad og 6 % i mindre grad, at salgscheferne indtræder i positionen relationer
- 60 % svarer i høj grad, 31 % i nogen grad og 8 % i mindre grad, at salgscheferne inviterer uddeler til at komme med ideer (bilag 3)

5.1.2.6. Delkonklusion

Resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen peger på, at salgscheferne i overvejende nogen grad forsøger at få uddeler til at reflektere over og lære af andres erfaringer og hjælpe uddeler til at få øje på nye perspektiver. Salgscheferne roser i højere grad end værdsætter og anerkender, salgscheferne forsøger i høj eller nogen grad at finde ressourcer frem, fremfor mangler og skabe positive fremtidsforestillinger. Endvidere viser den kvantitative empiri på den ene side, at salgscheferne har svært ved at tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger samt opstille hypoteser og på den anden side, at salgscheferne formår i overvejende høj grad at lytte, være nærværende, udvise respekt og empati. I forhold til gamemaster modellen viser empirien på den ene side, at salgscheferne i høj grad anvender værktøjet kontrakt ved at forventningsafstemme. På den anden side anvender salgscheferne i mindre grad eller slet ikke timeouts i samtalerne, tager en samtale om samtalen, og salgscheferne anvender i overvejende nogen grad værktøjet afslutning, evaluerer og giver feedback. 4R-modellen sættes i spil, idet empirien viser, at salgscheferne veksler mellem cheffrollen, indtræder i positionerne retning og rammer, og coachrollen, indtræder i positionerne råderum og relationer, hvoraf uddelerne i overvejende grad oplever en salgschef, der indtager en coachrolle.

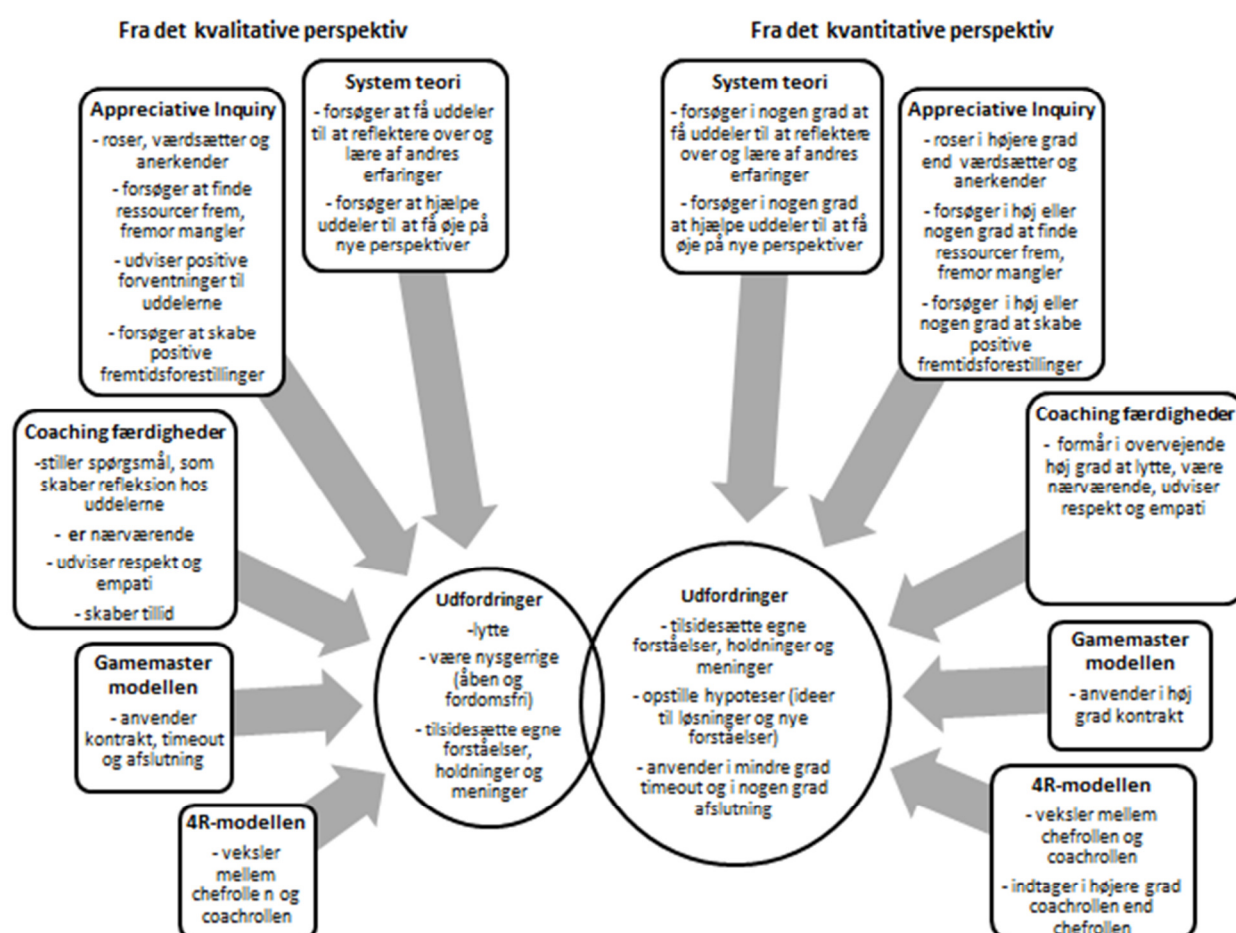
5.2. Analysen del 2

Formålet med analysen del 2 er at give et analyserende billede af, hvilke udfordringer i distanceledelse empirien viser og udfordrer, og dernæst analysere, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i forhold til, hvad, uddelerne mener, er vigtigt, så der skabes et indtryk af, hvor det vil være fordelagtigt, at salgscheferne retter fokus mod fremadrettet.

5.2.1. Empirien viser samt udfordrer udfordringerne i distanceledelse

I nærværende afsnit vil jeg først skabe et overblik over konklusionerne fra analysen del 1. Dernæst vil jeg diskutere konklusionerne i forhold til, hvilke udfordringer i distanceledelse empirien på den ene side viser, og hvilke udfordringer i distanceledelse empirien på den anden side udfordrer.

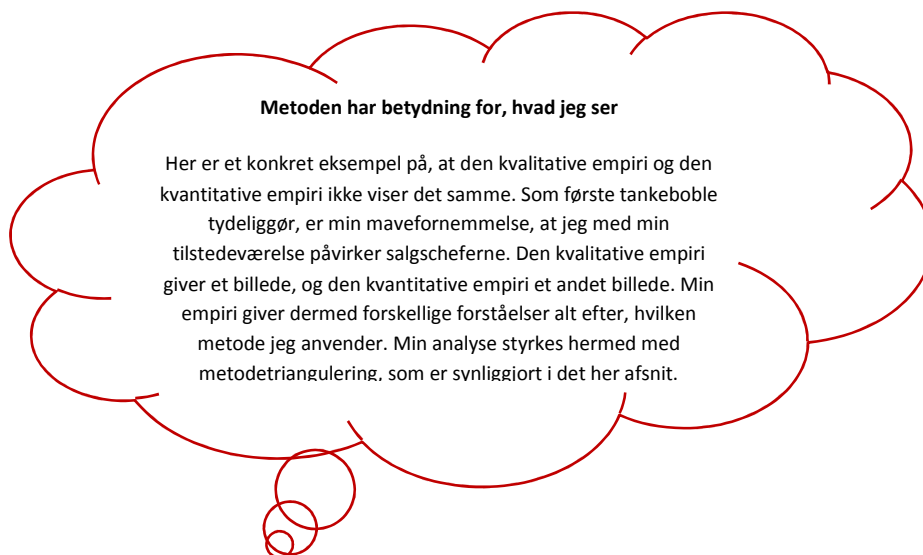
Konklusionerne fra analysen del 1 er illustreret i nedenstående figur 10, så læseren kan danne sig et visuelt overblik over, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i samtalerne med uddelerne.



Figur 10: Illustration af hvordan ledelsesbaseret coaching anvendes i praksis

Som figur 10 illustrerer, skaber analyse del 1, på baggrund af den kvalitative og kvantitative empiri, en forståelse af, hvordan ledelsesbaseret coaching anvendes. Interessant er det at se, at de to former for

dataindsamling, kvalitative og kvantitative, ikke giver helt det samme billede af, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i samtalerne med uddelerne. De kvalitative data giver eksempelvis en forståelse af, at salgscheferne italesætter og anvender de kommunikative værktøjer timeout og kontrakt i samtalerne, hvorimod de kvantitative data udtrykker, at uddelerne oplever, at salgscheferne i mindre grad bruger timeouts og i nogen grad bruger værktøjet afslutning. Hvis jeg kun havde valgt at anvende den kvalitative metode, ville jeg ikke have skabt en forståelse af i hvilken grad, at salgscheferne anvender den teoretiske ramme i praksis. På den anden side, hvis jeg kun havde fortaget den kvantitative dataindsamling ville empirien ikke vise, hvordan salgscheferne rent faktisk praktiserer ledelsesbaseret coaching i praksis.



Figur 11: Tankeboble: Metoden har betydning for, hvad jeg ser

Empirien viser, at salgscheferne, i forhold til distanceledelse, står overfor nogle udfordringer, hvilket er illustreret i figur 12 på næste side. Den kvalitative empiri udtrykker, at salgscheferne står overfor udfordringer såsom, at de har svært ved at lytte, være nysgerrige og tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger. Den kvantitative empiri giver i hovedtræk det samme billede, dog viser empirien, at uddelerne mener, at salgscheferne i overvejende høj grad lytter, og at salgscheferne ikke i tilstrækkelig grad opstiller hypoteser, ideer til løsninger og nye forståelser. Den kvantitative empiri udfordrer ligeledes gamemaster modellen, da uddelerne svarer, at salgscheferne kun i mindre grad bruger timeouts og i nogen grad værktøjet afslutning. På baggrund heraf tolker jeg, at de udfordringer salgscheferne møder, når de anvender ledelsesbaseret coaching, er et udtryk for distanceledelsens udfordringer. Som tidligere behandlet i afsnittet om distanceledelse (kapitel 4 s. 35) argumenterer Lindholm (2012) for, at ledere, der leder på distance, står overfor udfordringer i at opbygge tilstrækkelig tillid, lytte, kommunikere klart, forventningsafstemme, have fokus på medarbejderens individuelle behov, synlighed, være åben og nærværende. Visuelt er udfordringer vist i figur 12 på næste side.

5.2.1.1. Empirien viser udfordringerne i distanceledelse

De kvalitative empiriske data udtrykker, at salgscheferne ikke er gode til at lytte til uddelerne. Fra et teoretisk perspektiv er det en af de væsentlige coaching færdigheder men samtidig også en udfordring, når

der ledes på distance. Som sagt leder salgscheferne på distance, og det virker derfor naturligt i min optik, at denne udfordring dukker op, når jeg undersøger, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i praksis. Empirien udtrykker endvidere, at salgscheferne har svært ved at fremstå nysgerrige, tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger og opstille hypoteser, ideer til løsninger og nye forståelser. Jeg tolker, at empirien viser de udfordringer, der ligger i distanceledelse, idet Lindholm (2012) argumenterer for, at det kan være svært at være åben, når der ledes på distance. Derudover udtrykker de empiriske data, at uddelerne oplever, at salgscheferne kun i mindre grad bruger timeout og i nogen grad værktøjet afslutning, hvilket, hvis jeg ser på Lindholms (2012) argumenter, kan være et billede af, at salgscheferne, når de leder på distance, står overfor en udfordring i at kommunikere klart.

5.2.1.2. Empirien udfordrer udfordringerne i distanceledelse

Når det så er sagt, at empirien viser nogle af udfordringer, der er i distanceledelse, så er der, som empirien også udtrykker, udfordringer i distanceledelsen, som SuperBrugsen ikke oplever, når salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching, og jeg tolker på derved, at empirien udfordrer nogle af udfordringerne i distanceledelse.

Ifølge Lindholm (2012) kan lederne have svært ved at have fokus på medarbejderens individuelle behov. Som empirien udtrykker, anvender salgscheferne ledelsesbaseret coaching teknikker, som kan bidrage til,



Figur 12: Illustration af distanceledelsens udfordringer

at SuperBrugsen ikke oplever denne udfordring. Salgscheferne kan gøre brug af gamemaster modellen, hvor de i kontraktfasen kan få afstemt forventninger og skabe en fælles forståelse af uddelerens individuelle behov. 4R-modellen kan ligeledes hjælpe salgscheferne til at håndtere udfordringen ved, at de, med modellen i tankerne, kan reflektere over hvilken retning, der er optimal for situationen og kan veksle mellem de fire positioner og derved tilpasse sig situationen og fokusere på medarbejderens individuelle behov. I forhold til distanceledelse står lederne også overfor en udfordring i at opbygge tilstrækkelig tillid (Lindholm, 2012). Empirien giver et billede af, at salgscheferne, når de anvender ledelsesbaseret coaching, formår at opbygge tillid. Salgscheferne tror på, at medarbejderen er ressourcestærk og "tør" uddelegere opgaver. Når der ledes på distance, er en udfordring endvidere at forventningsafstemme (Lindholm, 2012). Empirien udtrykker, at salgscheferne, ved at anvende værktøjet kontrakt til at forventningsafstemme, ikke oplever

denne udfordring. Sidst men ikke mindst, er manglende synlighed og nærvær to væsentlige udfordringer i distanceledelse (Lindholm, 2012). Jeg tolker, at når salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching i deres ledelsesadfærd, ses disse udfordringer i mindre grad i SuperBrugsen. Den kvalitative empiri viser, at salgscheferne er gode til at være mentalt tilstede, når de er i butikkerne. Salgscheferne er opmærksomme på personalet, og hilser hele vejen, når de går gennem butikkerne. Salgscheferne udstråler energi og engagement overfor uddelerne, og salgscheferne forsøger at tilpasse sig de enkelte situationer. Jeg tolker derfor, at uddelerne hver især oplever, at salgschefen er nærværende lige præcis overfor dem og deres situation. Som uddeler, Nick Rasmussen fortæller (bilag 19 s. 41), så formår hans salgschef at gøre sig synlig, selvom han ikke er fysisk tilstede i butikken. Salgschefen er tæt på medarbejderne, selvom han er langt fra dem.

5.2.1.3. Delkonklusion

Empirien giver på den ene side en forståelse af, at nogle af de udfordringer, som salgscheferne står overfor, viser nogle af de udfordringer, der er i distanceledelse. Salgscheferne har svært ved at lytte til uddelerne, svært ved at fremstå nysgerrige, tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger og opstille hypoteser, ideer til løsninger og nye forståelser. Uddelerne oplever, at salgscheferne kun i mindre grad bruger timeout og i nogen grad værktøjet afslutning, hvilket i min optik kan være et billede af, at salgscheferne, når de leder på distance, står overfor en udfordring i at kommunikere klart. På den anden side udtrykker empirien, at salgscheferne, når de anvender ledelsesbaseret coaching, formår at have fokus på medarbejdernes individuelle behov, at opbygge tillid, at forventningsafstemme, at være synlig og nærværende, og empirien udfordrer derved nogle af de udfordringer, der er i distanceledelse.

Alt i alt giver empirien en forståelse af, at kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse i store træk lykkes i praksis på nuværende tidspunkt, fordi salgschefernes anvendelse af ledelsesbaseret coaching gør, at SuperBrugsen ikke oplever alle de udfordringer, der ligger i distanceledelse. Når salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching formår de at være synlige og nærværende, hvilket udfordrer to af de væsentlige udfordringer i distanceledelse. Empirien viser dog også nogle af udfordringerne i distanceledelse, hvorfor mine anbefalinger i analysen del 3, vil tage højde herfor, så kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse i endnu højere grad fremadrettet kan lykkes i SuperBrugsen.

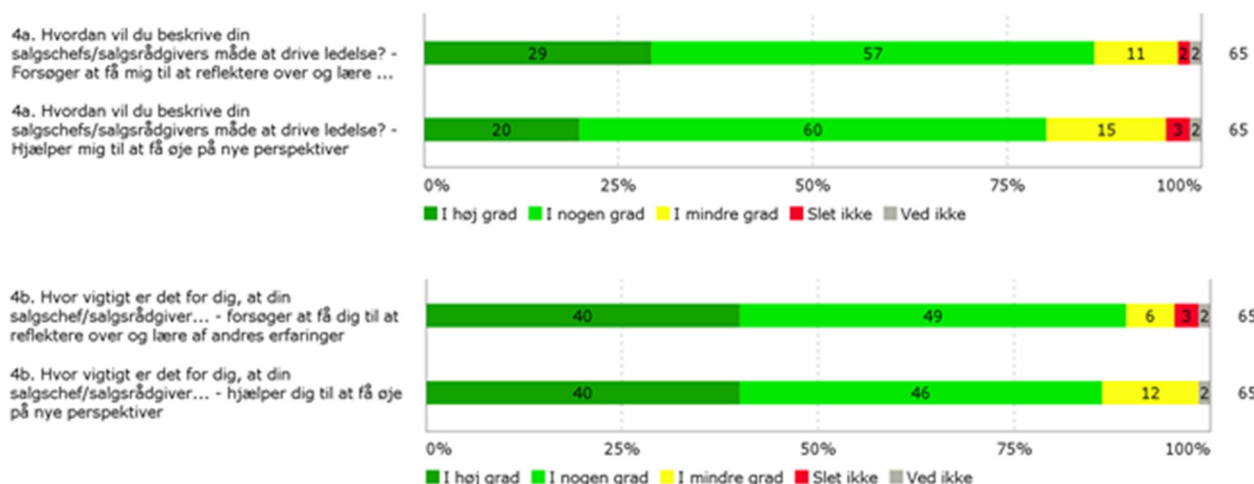
Interessant er det herefter at se på, hvad, uddelerne mener, er vigtigt i forhold til salgschefernes måde at drive ledelse på, da det trods alt er dem, der ledes på distance af salgscheferne. Hensigten er at skabe et billede af, hvordan salgscheferne bedst muligt kan anvende ledelsesbaseret coaching kombineret med distanceledelse fremadrettet, så mine anbefalinger i analysen del 3 kan blive så valide som mulige.

5.2.2. Fokusområder fremadrettet

På baggrund af de kvantitative empiriske data fra spørgeskemaundersøgelsen er formålet med nærværende afsnit at give læseren et indblik i sammenhængen mellem, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching, og hvad, uddelerne mener, er vigtigt. Uddelerne er dem, der bliver ledet af salgscheferne på distance, og jeg mener derfor, at det er vigtigt at inddrage deres mening i forhold til at give SuperBrugsen anbefalinger på, hvordan de kan få kombinationen mellem distanceledelse og ledelsesbaseret coaching til at lykkes fremadrettet.

5.2.2.1. I højere grad anvende en systemisk forståelse

Som tidligere behandlet i analysen del 1 viser de kvantitative data, at uddelerne oplever, at salgscheferne forsøger at få dem til at reflektere over og lære af andres erfaringer og få øje på forskellige perspektiver. 29 % af uddelerne oplever i høj grad, 57 % i nogen grad og kun 11 % i mindre grad, at deres salgschef forsøger at få dem til at reflektere over og lære af andres erfaringer. 20 % af uddelerne oplever i høj grad, 60 % i nogen grad og 15 % i mindre grad, at deres salgschef hjælper dem til at få øje på nye perspektiver. (bilag 3) Interessant er det dog, at svarprocenten ændres, når uddelerne spørges, hvor vigtigt det er for dem, at deres salgschef forsøger at få dem til at reflektere over og lære af andres erfaringer og at få øje på forskellige perspektiver. Forskellen er illustreret i nedenstående figur 13.



Figur 13: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

Som graferne illustrerer, er der forskel på, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne leder i dag, og hvordan de rent faktisk gerne vil have, at salgscheferne skal lede. Hvoraf der er 29 % af uddelerne, der i høj grad oplever, at deres salgschef forsøger at få dem til at reflektere over og lære af andres erfaringer, er der rent faktisk 40 % af uddelerne, der i høj grad synes, at det er vigtigt. Samme billede gør sig gældende i

forhold til, om uddelerne oplever, at deres salgschef hjælper dem til at få øje på nye perspektiver. 20 % har svaret, at de oplever det i høj grad, mens 40 % svarer, at det i høj grad er vigtigt for dem.

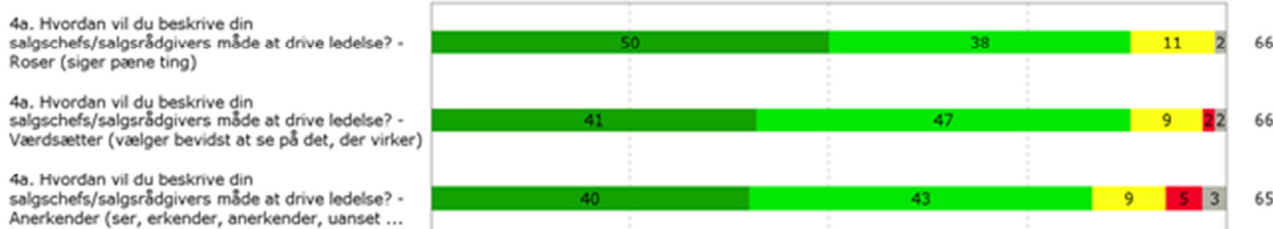
På baggrund heraf tolker jeg, at uddelerne i endnu højere grad efterspørger, at salgscheferne leder dem ud fra en systemisk forståelse af ledelsesbaseret coaching. Som afsnittet om systemteorien (kapitel 4 s. 28) argumenterer for, vil det derfor være værdifuldt for salgscheferne at gøre brug af flere passende forstyrrelser, som inspirerer uddelerne til at se forskellige perspektiver og reflektere over og lære af andres erfaringer.

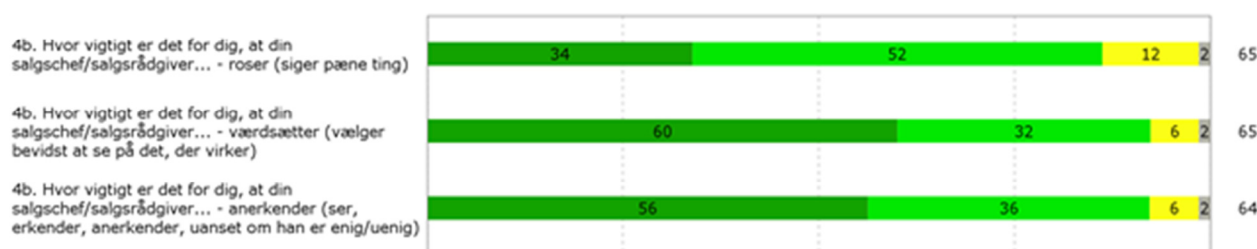
5.2.2.2. I højere grad værdsætte og anerkende

Som tidligere behandlet i analysen del 1 viser den kvantitative empiri, at uddelerne oplever, at salgscheferne leder med en anerkendende tilgang, idet de roser, værdsætter og anerkender, som teorien om Appreciative Inquiry indbefatter (kapitel 4 s. 29). 50 % af uddelerne oplever i høj grad, at deres salgschef roser, siger pæne ting. 41 % af uddelerne oplever i høj grad, at deres salgschef værdsætter, vælger bevidst at se på det, der virker. 40 % af uddelerne oplever i høj grad, at salgscheferne anerkender. Svarprocenterne giver et billede af, at uddelerne i højere grad oplever, at salgschefer roser end, at de værdsætter og anerkender. Men er det så også denne anerkendende ledelsestilgang, uddelerne ønsker?

Interessant er det, at svarprocenterne viser, at det for uddelerne er vigtigere at blive værdsat og anerkendt end rost. Visuelt er forskellene illustreret i figur 14. Kun 34 % af uddelerne svarer, at det i høj grad er vigtigt at blive rost, mens det for 60 % i høj grad er vigtigt, at salgscheferne værdsætter, og for 56 % er det i høj grad vigtigt at blive anerkendt. Spørgeskemaundersøgelsen giver dermed et billede af, at salgscheferne bør have mere fokus på at værdsætte og anerkende.

Som teorien om Appreciative Inquiry argumenterer for (kapitel 4 s. 29), skal salgschefer derved i højere grad vælge bevidst at se på det, der virker og se, erkende og anerkende uanset, om de er enige med uddelerne eller ej.

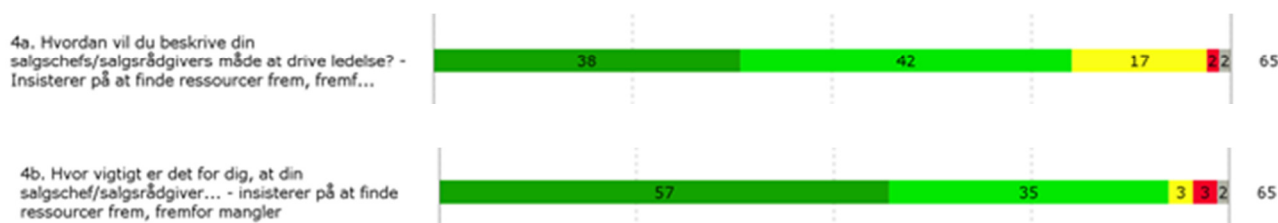




Figur 14: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

5.2.2.3. I højere grad insistere på et ressourceperspektiv

I analysen del 1 blev læseren præsenteret for, at 38 % af uddelerne i høj grad oplever, 42 % i nogen grad og 17 % i mindre grad, at salgscheferne insisterer på at finde ressourcer fremfor mangler, hvilket ikke stemmer overens med, hvor vigtigt uddelerne egentligt mener, at ressourceperspektivet er. Som nedenstående figur 15 illustrerer, svarer 57 %, at det i høj grad er vigtigt, og kun 3 % mener, at det i mindre grad er vigtigt. På baggrund af denne svarprocentfordeling tolker jeg, at uddelerne gerne vil have, at salgscheferne i endnu højere grad fokuserer på at finde ressourcer fremfor mangler, når de leder uddelerne. På nuværende tidspunkt er der altså nogle af uddelerne som ikke oplever, at salgscheferne har et ressourceperspektiv i den grad, som uddelerne ønsker. Empirien sætter dermed grundtanken i Appreciative Inquiry i spil (kapitel 4 s. 28) om, at det er vigtigt at insistere på at finde de ressourcer frem, der er til rådighed i enhver situation fremfor mangler.

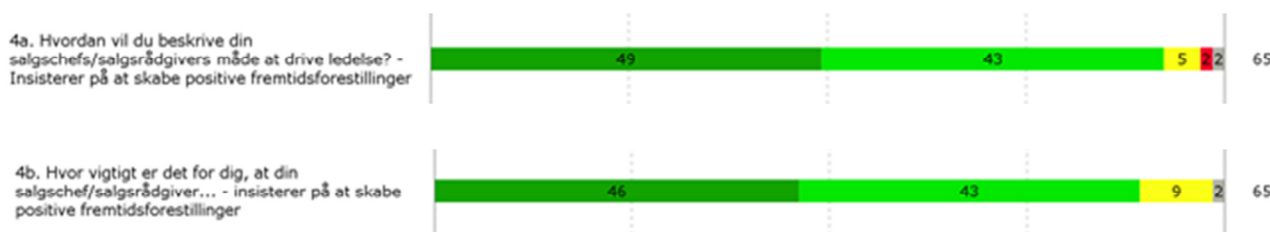


Figur 15: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

5.2.2.4. I samme grad skabe positive fremtidsforestillinger

Som tidligere behandlet i analysen del 1 giver svarprocenterne et billede af, at omkring halvdelen af uddelerne oplever, at salgscheferne fokuserer på positive fremtidsforestillinger, hvilket ifølge Cooperrider (2001) kaldes det heliotropiske princip, behandlet i teori afsnittet (kapitel 4 s. 29). Omtrent samme svarprocentfordeling viser sig i spørgsmål 4b i nedenstående figur 16. Jeg tolker på baggrund heraf, at uddelerne i samme grad efterspørger, at salgscheferne insisterer på at skabe positive fremtidsforestillinger. Med det i mente, skal salgscheferne dog stadig være opmærksomme på, at svarprocenterne ikke giver et billede af hvilke uddelere, der har svaret hvad. En uddeler, der har svaret i nogen grad i spørgsmål 4a, kan

have svaret i høj grad i spørgsmål 4b, og jeg kan derfor ikke give nogle klare anbefalinger til, om salgscheferne skal fortsætte på præcis samme måde, som de gør nu blot, at de bør fortsætte i samme grad.



Figur 16: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

Med overstående afsnit i mente, vil det i praksis sige, at salgscheferne på en værdsættende og anerkendende måde skal forsøge at få uddelerne til at se forskellige perspektiver og reflektere over og lære af andres erfaringer. Salgscheferne skal fokusere på det, der virker, og de skal, uanset om de er enige eller uenige anerkende, hvis salgscheferne har nogle udfordringer. Salgscheferne kan eksempelvis fortælle uddeleren om, hvordan andre uddelere har fået tavlerne til at virke og komme med perspektiver på, hvordan andre uddelere anvender deres ressourcer og samtidig sørge for, at uddeleren skaber positive fremtidsforestillinger, når de præsenterer nye perspektiver.

5.2.2.5. I højere grad besidde de coachende færdigheder

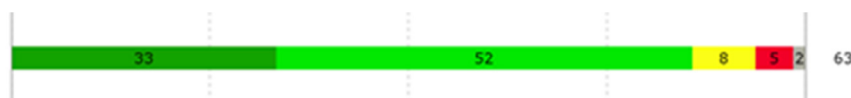
Som behandlet i analysen del 1 udtrykker empirien, at salgscheferne på den ene side har svært ved at tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger, opstille hypoteser og til dels svært ved at lytte, og på den anden side i overvejende grad formår at være nærværende, udvise respekt og empati. Med det i mente, hvordan hænger det sammen med, hvad, uddelerne mener, er vigtigt?

I højere grad tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger

Som beskrevet i analysen del 1 oplever uddelerne, at salgscheferne har udfordringer med at tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger, idet 37 % svarer, at salgscheferne i mindre grad besidder denne kompetence og kun 13 % svarer i høj grad. Interessant er det, at det er langt vigtigere for uddelerne, at salgscheferne besidder denne kompetence, hvilket ses i nedenstående figur 17. Kun 8 % af uddelerne mener, at det i mindre grad er vigtigt, at salgschefen tilsidesætter egne forståelser, holdninger og meninger, og 33 % mener, at det i høj grad er vigtigt. Ændringerne i besvarelserne peger derved på, at det vil være værdifuldt for salgscheferne i højere grad at tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger.



5b. Hvor vigtigt er det for dig, at din
salgschef/salgsrådgiver... - tilsidesætter egne
forståelser, holdninger og meninger

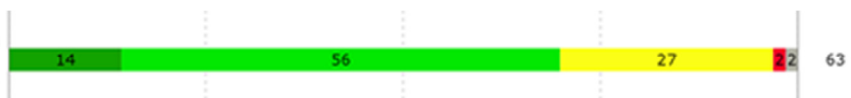


Figur 17: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

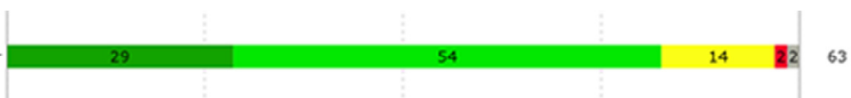
I højere grad opstille hypoteser

Som behandlet i analysen del 1 peger undersøgelsen på, at salgscheferne har udfordringer med at opstille hypoteser, ideer til løsninger og nye forståelser. Svaret i spørgsmål 5b, som ses i nedenstående figur 18, peger på, at det i højere grad er vigtigt for uddelerne. Tallene ændrer sig fra, at kun 14 % oplever i høj grad og 27 % i mindre grad, at salgscheferne besidder denne kompetence til, at 29 % mener, at det i høj grad er vigtigt, og 14 % mener, at det i mindre grad er vigtigt. Undersøgelsen peger derved på, at det vil være værdifuldt for salgscheferne i højere grad at opstille hypoteser, ideer til løsninger og nye forståelser.

5a. Hvilke af følgende kompetencer mener du, at din
salgschef/salgsrådgiver besidder? - Opstiller
hypoteser (ideer til løsninger, nye forståelser og n...



5b. Hvor vigtigt er det for dig, at din
salgschef/salgsrådgiver... - opstiller hypoteser (ideer
til løsninger, nye forståelser og nye perspektiver ...

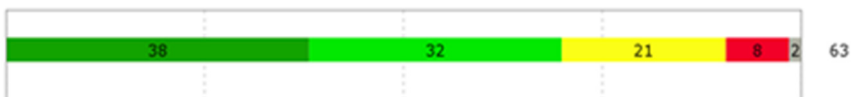


Figur 18: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

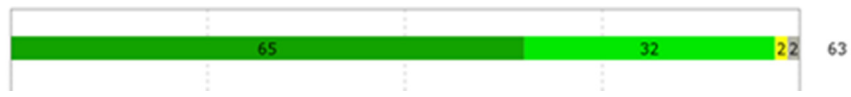
I højere grad lytte

Som tilfældet i ovenstående analyser peger undersøgelsen endvidere på, at salgscheferne i højere grad skal være bedre til at lytte. Analysen del 1 viser, at der ikke er nogen klar enighed omkring, om salgscheferne er gode til at lytte, da 21 % af uddelerne svarer, at de i mindre grad oplever, at salgscheferne er gode til at lytte, og 38 % svarer, at salgscheferne i høj grad er god til at lytte. Uanset hvad, udtrykker nedenstående figur 19, at stort set alle uddelerne mener, at det i høj grad eller nogen grad er vigtigt, at salgscheferne er gode til at lytte, hvilket peger på, at det vil være værdifuldt for salgscheferne at rette fokus herpå.

5a. Hvilke af følgende kompetencer mener du, at din
salgschef/salgsrådgiver besidder? - God til at lytte



5b. Hvor vigtigt er det for dig, at din
salgschef/salgsrådgiver... - er god til at lytte



Figur 19: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

I højere grad være nærværende

Som beskrevet i analysen del 1 giver empirien et billede af, at salgscheferne formår at være nærværende, hvilket, jeg tolker, er en af de væsentligste årsager til, at salgscheferne lykkes med at lede på distance. Den

kvalitative empiri giver en forståelse af, at salgscheferne er gode til at være mentalt til stede, når de kommer ud til butikkerne. Salgscheferne er opmærksomme på personalet og hilser hele vejen gennem butikkerne, salgscheferne udstråler energi og engagement overfor uddelerne, og salgscheferne forsøger at tilpasse sig de enkelte situationer. På baggrund heraf tolker jeg, at salgscheferne formår at håndtere nogle af de udfordringer, der er i distanceledelse fordi, at salgscheferne anvender den anerkendende coachende tilgang og teknikker, som gør, at salgscheferne formår at være nærværende, og den fysiske distance dermed ikke har væsentlig betydning. De kvantitative data viser endvidere, at uddelerne i overvejende høj grad oplever salgscheferne som nærværende. Nedenstående figur 20 udtrykker dog, at det vil være værdifuldt for salgscheferne at rette mere fokus herpå, da stort set alle uddelerne i høj grad eller nogen grad mener, at det er vigtigt, at salgscheferne er nærværende.



Figur 20: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

I højere grad udvise respekt

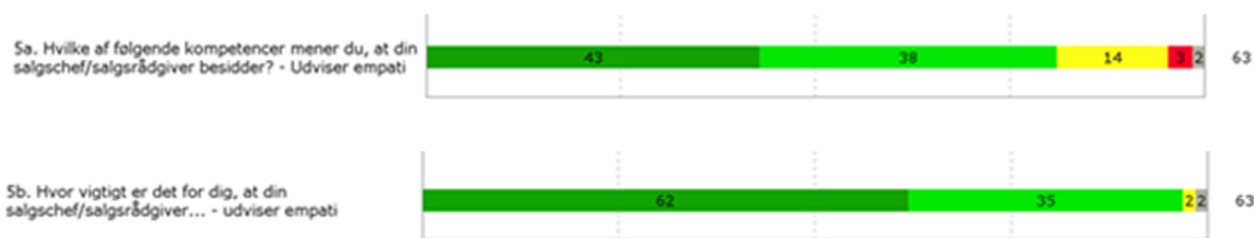
Et af undersøgelsens mere markante resultater ses i figur 21 ved, at hele 81 % mener, at det i høj grad er vigtigt, at salgscheferne udviser respekt, hvilket tyder på, at det er en kompetence salgscheferne skal være opmærksomme på, at de besidder, når de leder uddelerne. Analysen del 1 giver en forståelse af, at omkring halvdelen af uddelerne oplever, at salgscheferne udviser respekt. Tallene peger derfor i retning af, at salgscheferne i endnu højere grad skal besidde denne kompetence.



Figur 21: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

I højere grad udvise empati

Nedenstående figur 22 udtrykker endvidere, at salgscheferne skal være opmærksomme på at udvise empati, da det for over halvdelen af uddelerne i høj grad er vigtigt. Tallene viser, at uddelerne, i mindre grad, oplever at salgscheferne udviser empati, end hvad de reelt ønsker, og jeg tolker derfor, at salgscheferne i højere grad bør rette fokus mod at udvise empati.



Figur 22: Uddrag fra spørgeskemaundersøgelsen (bilag 3)

I højere grad være nysgerrige og stille spørgsmål til refleksion

På samme måde, som i de overstående eksempler, giver besvarelserne en indikation af, at uddelerne også efterspørger, at salgscheferne i højere grad skal være nysgerrige, åbne og fordomsfri, samt stille spørgsmål, som skaber refleksion, hvilket ses ved, at svarprocenterne fra a til b spørgsmålene i høj grad stiger (bilag 3).

Undersøgelsen peger derved i retning af, at det vil være værdifuldt for salgscheferne at besidde alle de nævnte coaching færdigheder i højere grad, da det er vigtigt for uddelerne.

5.2.2.6. I samme eller mindre grad fokus på de tre kommunikative værktøjer

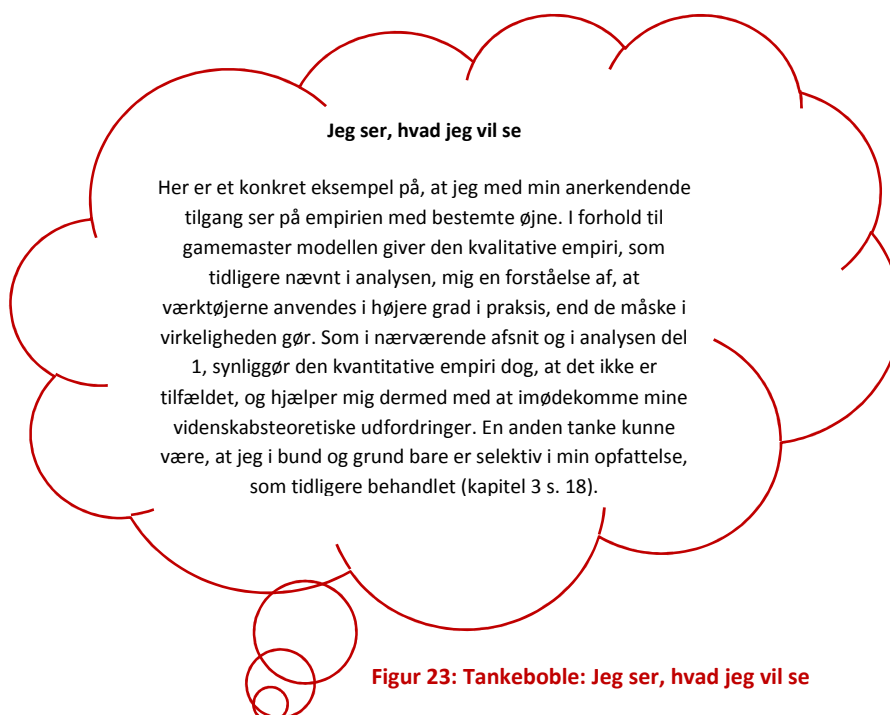
Som behandlet i analysen del 1 udtrykker den kvantitative empiri, at salgscheferne i høj grad anvender værktøjet kontrakt fra gamemaster modellen. På den anden side virker det til, at salgscheferne i mindre grad, for slet ikke at tale om, at de slet ikke anvender timeouts i samtalerne, og overvejende i nogen grad anvender værktøjet afslutning, evaluerer og giver feedback. Med det i mente, hvordan hænger det sammen med, hvad, uddelerne mener, er vigtigt?

Jeg ser, hvad jeg vil se

Her er et konkret eksempel på, at jeg med min anerkendende tilgang ser på empirien med bestemte øjne. I forhold til gamemaster modellen giver den kvalitative empiri, som tidligere nævnt i analysen, mig en forståelse af, at værktøjerne anvendes i højere grad i praksis, end de måske i virkeligheden gør. Som i nærværende afsnit og i analysen del 1, synliggør den kvantitative empiri dog, at det ikke er tilfældet, og hjælper mig dermed med at imødekomme mine videnskabsteoretiske udfordringer. En anden tanke kunne være, at jeg i bund og grund bare er selektiv i min opfattelse,

I modsætning til de forrige afsnit indikerer svarprocenterne i 6b, at uddelerne mener, at det i samme grad er vigtigt, at

salgschef anvender værktøjet kontrakt og derved forsøger at afstemme forventninger. Empirien udtrykker endvidere, at 49 % af uddelerne oplever, at salgscheferne i høj grad forsøger at sætte dem i en aktørrolle, mens det kun for 29 % er vigtigt (bilag 3). Jeg tolker, at salgscheferne i samme grad eller endda i mindre



Figur 23: Tankeboble: Jeg ser, hvad jeg vil se

grad, efter uddelernes mening, bør fokusere herpå. Som belyst i analysen del 1 giver resultaterne et billede af, at uddelerne oplever, at salgscheferne ikke gør meget brug af timeouts i samtalerne. Interessant er det, at resultaterne viser, at det i samme grad heller ikke er vigtigt for uddelerne (bilag 3). Besvarelsene udfordrer dermed vigtigheden i at anvende værktøjet timeout på metaniveau, som beskrevet i gamemaster modellen (kapitel 4 s. 32). Trods denne tolkning, vil jeg rette opmærksomhed mod, at det kan være, at uddelerne har svaret således, hvis de har følt, at spørgsmålet har virket for teoretisk, og de har måske derfor følt, at det i praksis ikke er vigtigt for dem. I forhold til værktøjet afslutning sammenlignes svarprocenterne i spørgsmål 8a og 8b, som udtrykker, at 21 %, i mindre grad, oplever at salgscheferne evaluerer deres samtaler, mens det for 32 % i mindre grad er vigtigt (bilag 3). På baggrund heraf tolker jeg, at salgscheferne i samme grad eller endda i mindre grad, efter uddelernes mening, bør fokusere herpå.

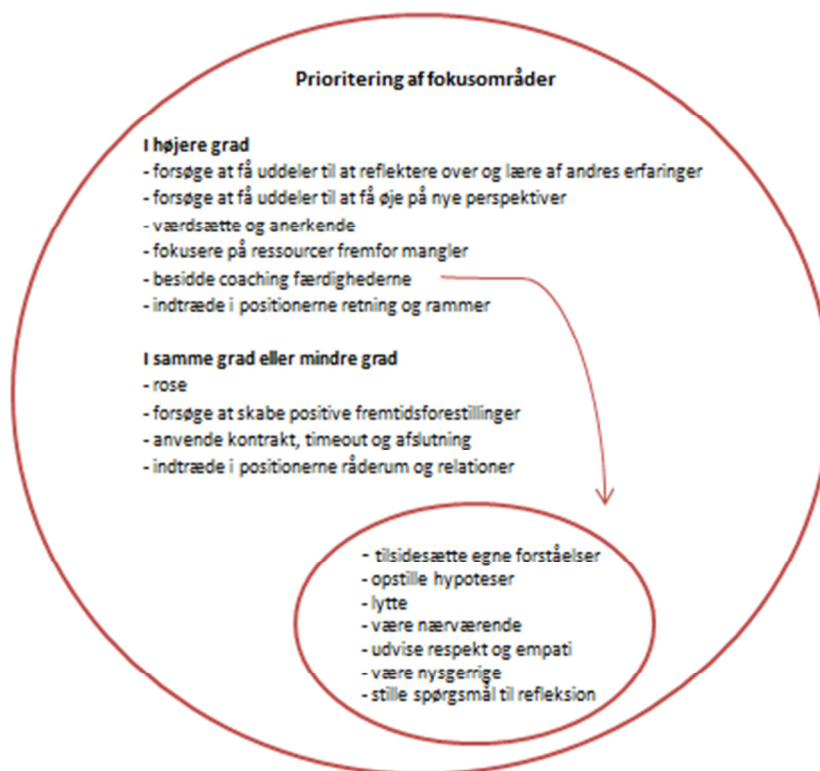
5.2.2.7. I samme grad indtræde coachrollen, i højere grad cheffrollen

Den kvantitative empiri viser, som behandlet i analysen del 1, at uddelerne oplever, at salgscheferne i overvejende høj grad indtager en coachrolle, da over 70 % af uddelerne oplever, at salgscheferne indtræder positionerne; råderum og relationer. Mens 40 % af uddelerne oplever, at salgscheferne indtræder i positionen retning, og 42 % oplever, at salgscheferne indtræder positionen rammer, og derved indtager en cheffrolle. Empirien sætter derved 4R-modellen i spil (kapitel 4 s. 33) i forhold til, at uddelerne oplever at salgscheferne veksler mellem cheffrollen og coachrollen, hvoraf uddelerne i overvejende høj grad oplever en salgschef, der indtager en coachrolle. Men er det så også det, der er vigtigt ifølge uddelerne? På den ene side giver svarprocenterne i 10b et billede af, at uddelerne mener, at det omtrent i samme grad er vigtigt, at salgscheferne indtræder i positionerne; råderum og relationer. På den anden side giver svarprocenterne i 9b et billede af, at uddelerne i højere grad mener, at det er vigtigt, at salgscheferne indtræder positionerne; retning og rammer, hvilket hænger sammen med, at uddelerne mener, at det i endnu højere grad er vigtigt, at salgscheferne giver svar (bilag 3). På den baggrund giver empirien en forståelse af, at salgscheferne i samme grad bør indtræde i positionerne råderum og relationer, indtage coachrollen, og i højere grad indtræde i positionerne retning og rammer, indtage cheffrollen.

5.2.2.8. Delkonklusion

Den kvantitative empiri giver en forståelse af, at der er forskel på, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne leder, og hvordan de rent faktisk gerne vil have, at salgscheferne skal lede. Visuelt opsummerer figur 24 i hvilken grad, uddelerne mener, at det er vigtigt, at salgscheferne har fokus på de analyserede områder.

Uddelerne efterspørger i endnu højere grad, at salgscheferne leder dem ud fra en systemisk forståelse af ledelsesbaseret coaching, end hvad, de oplever, er tilfældet. Værdifuldt vil det derfor, for salgscheferne, være at gøre brug af flere passende forstyrrelser, som inspirerer uddelerne til at se forskellige perspektiver og reflektere over og lære af andres erfaringer. De



Figur 24: Prioritering af fokusområder

mest markante forskelle mellem, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne leder i dag, og hvordan de rent faktisk gerne vil have, at salgscheferne skal gøre i praksis, ses i forhold til i hvilken grad, at salgscheferne roser, værdsætter, anerkender og insisterer på et ressourceperspektiv. Uddelerne oplever at blive rost mere end værdsat og anerkendt, mens svarprocenterne viser, at det for uddelerne er vigtigere at blive værdsat og anerkendt end rost. Spørgeskemaundersøgelsen giver dermed et billede af, at salgscheferne bør have mere fokus på at værdsætte og anerkende og derved vælge bevidst at se på det, der virker og se, erkende og anerkende uanset, om de er enige med uddelerne eller ej. Empirien viser endvidere, at uddelerne mener, at det i samme grad er vigtigt, at salgscheferne insisterer på at skabe positive fremtidsforestillinger. Med det i mente, skal salgscheferne dog stadig være opmærksomme på, at svarprocenterne ikke giver et billede af hvilke uddelere, der har svaret hvad, og jeg kan derfor ikke sige, om salgscheferne skal fortsætte på præcis samme måde, som de gør nu blot, at de bør fortsætte i samme grad.

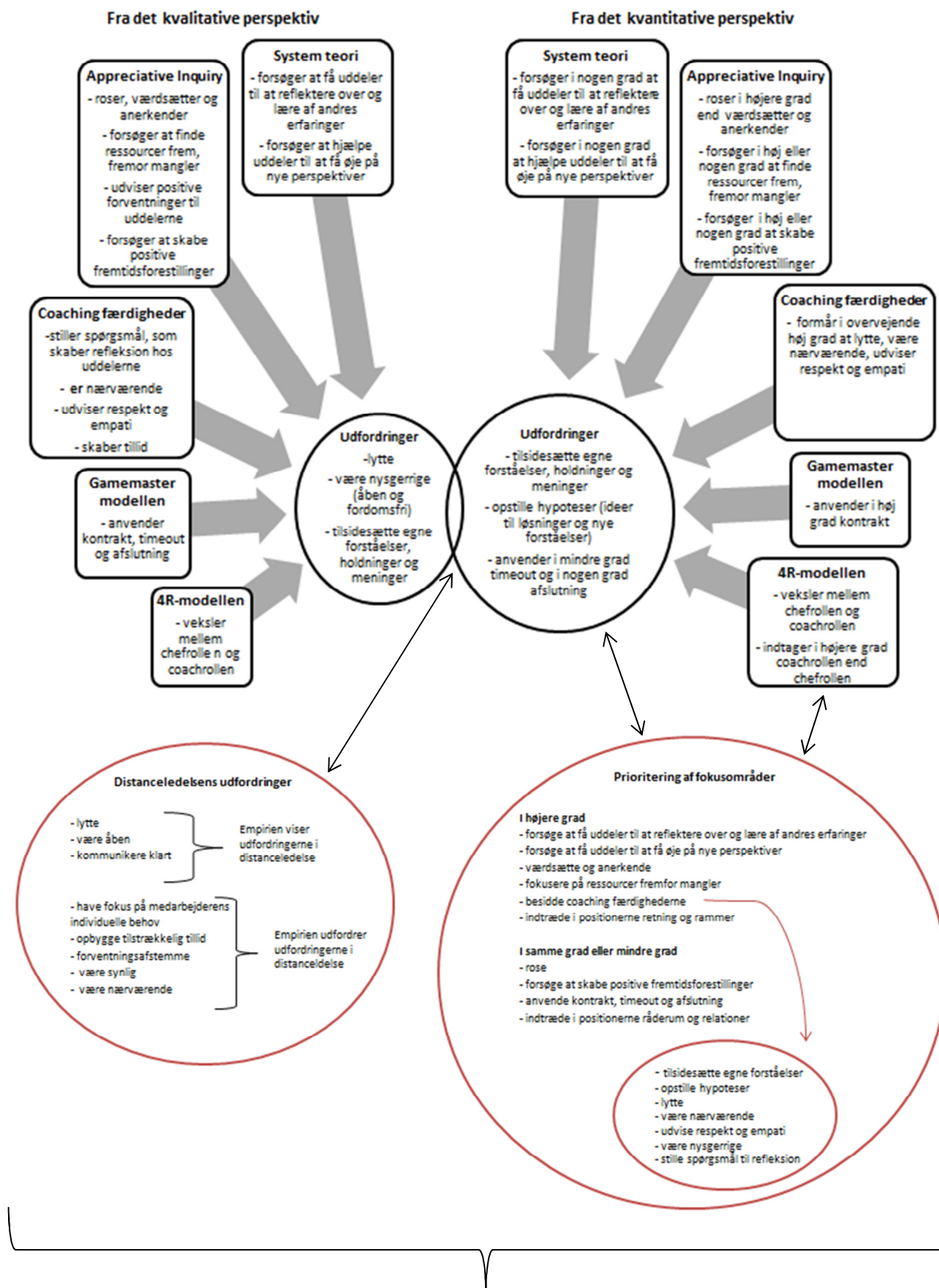
Empirien giver en forståelse af, at uddelerne mener, at det er vigtigt, at salgscheferne i højere grad besidder alle de nævnte coaching færdigheder (kapitel 4 s. 30). Når blikket rettes mod gamemaster modellen tegnes et andet billede. I forhold til værktøjet kontrakt, svarer uddelerne, at det i samme grad er

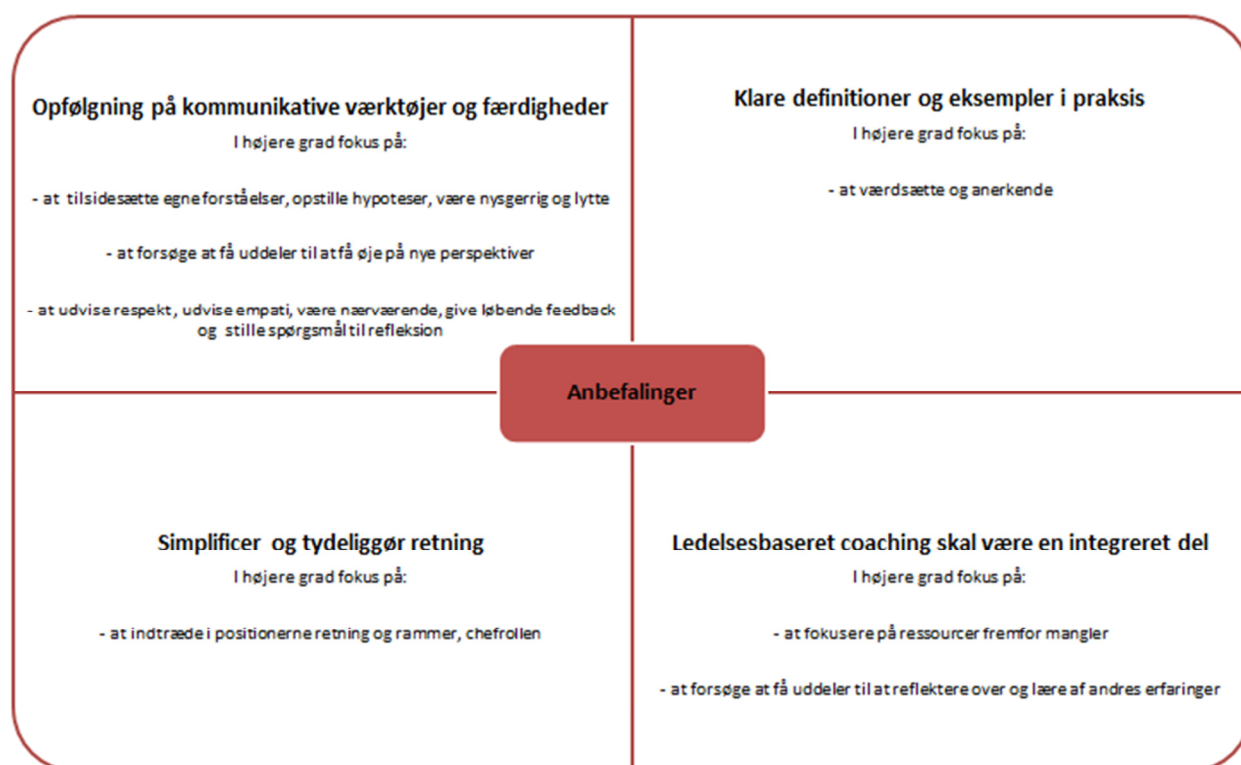
vigtigt, at salgscheferne forsøger at afstemme forventninger, som de oplever, at salgschefen forsøger at gøre i dag, og at det faktisk for uddelerne er mindre vigtigt, at salgscheferne i høj grad forsøger at sætte dem i en aktørrolle. I forhold til værktøjet timeout udtrykker empirien, at det i samme grad, som uddelerne oplever, at der gøres brug af timeouts, heller ikke er vigtigt for uddelerne, at salgscheferne anvender timeouts i samtalerne. I forhold til værktøjet afslutning giver empirien et billede af, at uddelerne mener, at salgscheferne i samme grad eller endda i mindre grad bør fokusere herpå, da flere svarer, at det for dem i mindre grad er vigtigt, at deres samtaler evalueres. Hvad angår 4R-modellen udtrykker empirien på den ene side, at uddelerne mener, at det omtrent i samme grad er vigtigt, at salgscheferne indtræder i positionerne råderum og relationer, som, uddelerne oplever, er tilfældet. På den anden side giver empirien et billede af, at uddelerne i højere grad mener, at det er vigtigt, at salgscheferne indtræder positionen retning og rammer, chefrollen, hvilket hænger sammen med, at uddelerne mener, at det i endnu højere grad er vigtigt, at salgscheferne giver svar.

5.3. Analysen del 3

Formålet med analysen del 3 er at give teoretiske funderede anbefalinger til, hvad SuperBrugsen kan gøre for at kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet forankres i salgscheferne samtaler med uddelerne. Som analysen del 1 og del 2 synliggør, lykkes kombinationen i SuperBrugsen, fordi de anerkendende coachende teknikker gør, at salgscheferne formår at være nærværende. Kombinationen kan dog i endnu højere grad lykkes, hvis SuperBrugsen hjælper salgscheferne med at imødekomme de udfordringer, som de står overfor og samtidig tage højde for, hvad, uddelerne mener, er vigtigt, når salgscheferne leder dem, hvilket anbefalingerne i nærværende analyse del 3 bygger på. Selvom den kvantitative empiri, i forhold til teorien om gamemaster modellen (kapitel 4 s. 31), udtrykker, at en udfordring lægger i, at salgscheferne anvender timeout i mindre grad og afslutning i nogen grad, vil jeg ikke rette fokus herpå i mine anbefalinger, da empirien udtrykker, at uddelerne ikke mener, at det er vigtigt.

Figur 25 på side 62 opsummerer konklusionerne fra analysen del 1 og analysen del 2, som danner grobund for anbefalingerne i analysen del 3, der præsenteres i figuren på side 63.





Figur 25: Overblik over konklusioner fra analysen del 1 analysen del 2 samt anbefalingerne i analysen del 3

Som figur 25 afslutningsvis viser, vil jeg give anbefalinger indenfor fire områder, som relaterer sig til delelementerne i den teoretiske ramme for afhandlingen.

5.3.1. Anbefalinger til, hvordan kombinationen fremadrettet kan lykkes

I de følgende afsnit vil jeg, indenfor de fire områder, først anbefale, at SuperBrugsen skal sørge for, at begreberne ros, værdsættelse og anerkendelse indenfor teorien om Appreciative Inquiry defineres for salgscheferne, og at salgscheferne præsenteres for konkrete eksempler i praksis. Dernæst retter jeg fokus mod, at SuperBrugsen skal sørge for, at ledelsesbaseret coaching ikke tænkes som en særskilt aktivitet men, at det skal være en integreret del af SuperBrugsens måde at fungere på. Endvidere vil jeg anbefale, at SuperBrugsen bør overveje at simplificere og tydeliggøre retning og rammer for salgscheferne, så salgscheferne i højere grad er rustet til at sætte retning og rammer for uddelerne. Sidst men ikke mindst, vil jeg anbefale, at SuperBrugsen bør have fokus på at inddrage kommunikative værktøjer i fremtidig undervisning og sørge for, at salgscheferne hver især får skabt en forståelse af, hvad uddelerne mener med, at de i højere grad skal besidde de forskellige coaching færdigheder.

5.3.1.1. Klare definitioner og eksempler i praksis

Som behandlet i analysen del 1 og analysen del 2 udtrykker empirien, at salgscheferne leder med en anerkendende tilgang, idet de roser, værdsætter og anerkender. Interessant er det, at svarprocenterne i spørgeskemaundersøgelsen viser, at uddelerne i højere grad oplever, at salgschefer roser end, at de værdsætter og anerkender, mens uddelerne egentligt mener, at det er vigtigere at blive værdsat og anerkendt end rost. Spørgeskemaundersøgelsen giver dermed et billede af, at salgscheferne bør have mere fokus på at værdsætte og anerkende. Fra et teoretisk perspektiv kan denne skævhed være begrundet i, at begrebet anerkendelse har mange betydninger, som beskrevet i afsnittet om Appreciative Inquiry (kapitel 4 s. 29). Molte & Molly (2011) argumenterer for, at begrebsforvirring ofte hersker i forskellene mellem anerkendelse, værdsættelse og ros, og derfor kræver begrebet præcisering.

Med det i mente, tolker jeg, at skævheden i empirien kan være et udtryk for begrebsforvirring i organisationen, da det kan tænkes, at salgscheferne ikke er opmærksomme på, at anerkendende ledelse ikke kun handler om at rose men også værdsætte og anerkende. På den baggrund vil jeg anbefale, at SuperBrugsen får defineret overfor salgscheferne, hvad der menes med begreberne, så salgscheferne bliver indforstået med, hvad det indebærer at værdsætte og anerkende i højere grad end rose. Jeg anbefaler endvidere, at SuperBrugsen i samme ombæring giver salgscheferne eksempler på, hvordan de kan anvende begreberne i hverdagen med henblik på, at de i højere grad skal værdsætte og anerkende. SuperBrugsen kan inspirere salgscheferne til at se forskellige perspektiver på, hvordan de eksempelvis ved feedback til uddeler ved tavlemøder, bevidst vælger at se på det, der fungerer, eller give salgscheferne praktiske eksempler på, hvordan de kan anerkende uddelerne eller uddelernes udfordringer, uanset om de er enige eller uenige. Ikke mindst, mener jeg, at det er væsentligt, at SuperBrugsen involverer uddelerne ved at stille spørgsmål til, hvordan salgscheferne gør i praksis, hvilket, i min optik, kan være med til at skabe ejerskab hos salgscheferne. SuperBrugsen kan på den måde inspirere salgscheferne til i højere grad at værdsætte og anerkende, som både Appreciative Inquiry argumenterer for, og empirien viser, er vigtigt.

Med den teoretiske ramme i tankerne, vil jeg drage en parallel til, at dette muligvis kan have betydning for, hvordan uddelerne på andre områder oplever salgscheferne. Når salgscheferne i højere grad er værdsættende og anerkendende, kan det være med til at ændre uddelernes opfattelse af, at salgscheferne i højere grad udviser respekt, empati og nærvær, når de anerkender deres udfordringer. Jeg mener derfor, at anbefalingen kan være med til at håndtere nogle af udfordringerne i distanceledelse, hvilket kan være med til at fremme den fremadrettede forankring af kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse.

5.3.1.2. Ledelsesbaseret coaching skal være en integreret del

Som behandlet i analysen del 1 og del 2 udtrykker empirien, at uddelerne i endnu højere grad mener, at det er vigtigt, at salgscheferne fokuserer på ressourcer fremfor mangler og forsøge at få uddelerne til at reflektere over og lære af andres erfaringer. Fra det teoretiske perspektiv relaterer ovenstående sig til systemteori og Appreciative Inquiry (kapitel 4 s. 27-29). I min optik vil det derfor være validt at give anbefalinger til, hvordan SuperBrugsen i højere grad kan rette fokus herpå, da både teorien og empirien udtrykker, at det er relevant.

Fra et teoretisk perspektiv er det, som tidligere nævnt (kapitel 2 s. 12), væsentligt, at ledelsesbaseret coaching er en integreret del af de organisatoriske indsatsområder og aktiviteter for at blive permanent og få gennemslagskraft (Søholm, Storch, Juhl, Dahl, & Molly, 2011). Med udgangspunkt i forrige afsnit vil det sige, at værdsættelse og anerkendelse skal integreres i SuperBrugsens indsatsområder. Ligeså vel som SuperBrugsen bør sikre, at ressourceperspektivet og den systemiske forståelse integreres.

I min optik kan det være svært for salgscheferne at arbejde med ledelsesgrundlaget og være anerkendende, når der er aktiviteter i SuperBrugsen, som har den helt modsatvirkende kraft. Eksempelvis, at bowleren indføres med røde og grønne felter, der illustrerer, om butikkerne har nået deres mål, kan i min optik virke problematisk, da salgscheferne derved ubevidst kommer til at fokusere på de røde felter, altså manglerne. Min anbefaling på baggrund heraf er, at SuperBrugsen bør tage stilling til, hvordan aktiviteter, såsom bowleren, skal hænge sammen med ledelsesgrundlaget og, SuperBrugsen skal sørge for, at salgscheferne er i stand til at indføre alle aktiviteter med en anerkendende ledelsesmæssig tilgang. Min anbefaling er ikke, at de røde og grønne felter nødvendigvis skal fjernes men derimod, at SuperBrugsen overvejer, hvordan salgscheferne på en anerkendende måde kan snakke med uddelerne om felterne, så fokus ikke rettes mod mangler men i stedet ressourcerne, og så der fra et teoretisk perspektiv stilles spørgsmål, som kan udnytte medarbejderens fulde potentiale (kapitel 4 s. 28-29). SuperBrugsen skal sørge for, at salgscheferne er rustet til i alle aktiviteterne at lede på et anerkendende grundlag. I alle aktiviteter skal salgscheferne ud fra en anerkendende coachende tilgang fokusere på det, der virker samt anerkende og fokusere på ressourcer fremfor mangler. Ligeledes bør SuperBrugsen give salgscheferne eksempler på, hvordan de i praksis kan anvende en systemisk coachende forståelse, når de leder uddelerne i alle aktiviteterne. SuperBrugsen kan gøre salgscheferne opmærksomme på, at de skal forsøge at få uddeler til at reflektere over og lære af andres erfaringer ved tavlemøderne. Salgschefernes ledelsesadfærd, vil formentligt smitte af på uddelerne, så de selv forsøger at få personalet i butikkerne til at reflektere over og lære af andres erfaringer, når de afholder tavlemøde.

Hvis SuperBrugsen formår at integrerer systemisk ledelsesbaseret coaching på et anerkendende grundlag i alle aktiviteter, vil det fra det teoretiske perspektiv gøre, at ledelsesgrundlaget bliver permanent og dermed forankres. Ud fra empirien mener jeg endvidere, at de nævnte anbefalinger vil være med til at forankre kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet, da salgscheferne derved i højere grad vil have fokus på det, som, uddelerne mener, er vigtigt for dem, når de ledes af salgscheferne.

5.3.1.3. Simplificer og tydeliggør retning

Som beskrevet i analysen del 1 indtræder salgscheferne i højere grad coachrollen end cheffrollen. Analysen del 2 giver et billede af, at uddelerne mener, at det i højere grad er vigtigt, at salgscheferne indtræder positionerne retning og rammer samt giver svar. Fra et teoretisk perspektiv tolkes det som, at uddelerne mener, at salgscheferne i højere grad bør indtræde i cheffrollen (kapitel 4 s. 33-34). I den sammenhæng mener jeg, at det er vigtigt at stille sig kritisk overfor, at salgscheferne samt SuperBrugsen skal passe på, at den coachende del i ledelsesbaseret coaching ikke er for dominerende. Som empirien udtrykker, er det vigtigt for uddelerne, at salgscheferne formår at indtræde i positionerne retning og rammer. For at kunne komme med en anbefaling til, hvordan SuperBrugsen kan sørge for, at salgscheferne i højere grad indtræder cheffrollen, vil jeg starte med at bringe mig i et helikopterperspektiv for at reflekterer over, hvad årsagen kan være til, at salgscheferne ikke formår at indtræde cheffrollen i samme grad, som, uddelerne mener, at det er vigtigt.

I den tid jeg har skrevet afhandlingen har jeg fået en forståelse af, at der er mange forskellige tiltag i gang i SuperBrugsen og, at det kan derfor være svært for salgscheferne at have et fuldstændigt overblik, så de kan give klare svar videre til uddelerne. Denne forståelse understøttes af nogle af de åbne svar i spørgeskemaundersøgelse. En uddeler svarer, at der er for mange bolde i luften, og en anden svarer, at vedkommende gerne vil opleve, at kæden får et mere langsigtet mål (bilag 3). Som beskrevet i analysen del 2 er en af udfordringerne i distanceledelse (kapitel 5 s. 35) netop, at det er vigtigt, at der kommunikeres klart. Min anbefaling er, at SuperBrugsen i højere grad bør forsøge at simplificere og tydeliggøre retning og rammer for salgscheferne, så salgscheferne får svar og afklaring, hvilket de kan formidle videre til uddelerne, så salgscheferne får lettere ved at indtræde i cheffrollen overfor uddelerne. SuperBrugsen vil på den måde hjælpe salgscheferne på vej til at håndtere den udfordring, der ligger i at kommunikere klart på distance, hvilket kan være med til at forankre kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet.

5.3.1.4. Opfølgning på kommunikative værktøjer og færdigheder

Som beskrevet i teoriafsnittet er coaching en samtaleform, hvor kommunikationen og de coachende færdigheder fylder meget (kapitel 4 s. 30). Derfor mener jeg, at det er relevant at rette fokus herimod i

anbefalingerne, da salgscheferne slet ikke vil kunne anvende ledelsesbaseret coaching, hvis vedkommende ikke besidder de grundlæggende færdigheder. Afslutningsvis vil jeg diskutere, hvilken betydning det har, at empirien udtrykker, at kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse hovedsageligt lykkes i praksis fordi, at salgscheferne formår at være mentalt nærværende ved at anvende ledelsesbaseret coaching.

Opfølgende undervisning i kommunikative værktøjer

Med baggrund i teorien om coaching færdigheder og de empiriske data mener jeg, at SuperBrugsen bør rette fokus mod de udfordringer empirien udtrykker, tidligere illustreret i figur 12 (kapitel 5 s. 50). Uddelerne mener, at det i højere grad er vigtigt, at salgscheferne tilsidesætter egne forståelser, opstiller hypoteser, er nysgerrige og lytter, hvilket understøttes af teorien om coach færdigheder (kapitel 4 s. 30). I min optik er det validt at danne anbefalinger på baggrund af de nævnte udfordringer, da jeg tolker, at disse udfordringer både viser nogle af de udfordringer, der lægger i distanceledelse, og at det samtidig er vigtigt for uddelerne, at salgscheferne i endnu højere grad besidder disse færdigheder.

I min optik er det en klar anbefaling, at salgscheferne i højere grad skal forsøge at imødekomme de nævnte udfordringer, da jeg mener, at det vil hjælpe salgscheferne med at håndtere udfordringer i distanceledelsen, og samtidig vil uddelerne opleve, at salgscheferne i højere grad leder, som de ønsker, og kombinationen vil dermed i endnu højere grad lykkes. Jeg tolker, at salgscheferne kan håndtere disse udfordringer ved i højere grad at fokusere på deres kommunikation og måde at stille spørgsmål på. SuperBrugsen bør derfor rette fokus herimod i fremtidige opfølgende kurser og undervisning i ledelse. SuperBrugsen bør give flere konkrete kommunikative værktøjer til, hvordan salgscheferne i den daglige ledelse kan blive bedre til at tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger, opstille hypoteser, være nysgerrig og lytte. Ikke mindst, bør SuperBrugsen anvende de kommunikative værktøjer, som salgscheferne allerede er blevet undervist i, så salgscheferne har tid til at blive bekendte med og styrke i værktøjerne. SuperBrugsen kan eksempelvis i de fremtidige lederkurser lægge vægt på at undervise salgscheferne i, hvordan de kan stille spørgsmål, så uddelerne inviteres til at få flere perspektiver på situationer, og salgscheferne ikke med det samme kommer med deres egne meninger og løsninger, men i stedet lytter. SuperBrugsen kan her med fordel anvende Karl Tomm modellen, som salgscheferne allerede er blevet bekendt med på Ledelsesbølgen (kapitel 4 s. 36), men som de ikke nødvendigvis på nuværende tidspunkt reflekterer over i hverdagen. Anbefalingen vil på den måde også hjælpe salgscheferne til i højere grad at håndtere, at uddelerne mener, at det er vigtigt, at salgscheferne forsøger at få uddeler til at få øje på nye perspektiver.

Opfølgning på spørgeskema

Udover at fokusere på de omtalte udfordringer og stille spørgsmål til refleksion mener jeg også, at det er væsentligt, at salgscheferne retter fokus mod de resterende færdigheder. Selvom empirien udtrykker, at den hovedsagelige årsag til, at kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse lykkes i praksis er fordi, at salgscheferne formår at være nærværende, udtrykker empirien stadig, at det, for uddelerne, er vigtigt, at salgscheferne i højere grad er nærværende, udviser respekt og udviser empati. På baggrund heraf er min anbefaling, at salgscheferne bør gennemgå deres resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med deres uddelere, så salgscheferne får skabt en forståelse af, hvad uddelerne mener med, at de gerne vil have, at salgscheferne i højere grad udviser respekt, empati og nærvær. Salgscheferne vil dermed få skabt et mere detaljeret billede af, hvad de skal arbejde videre med fremadrettet for at få ledelsesbaseret coaching til at lykkes, når de leder uddelerne på distance. Derudover anbefaler jeg, at SuperBrugsen bør gennemføre spørgeskemaundersøgelse igen, da min undersøgelse som sagt kun viser et øjebliksbillede, og det derfor ikke er sikkert, at empirien viser, at salgscheferne skal fokusere på samme områder om et år.

Den fysiske distance er ikke den største udfordring

På baggrund af den indsamlede empiri, tolker jeg, at kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse hovedsageligt lykkes i praksis fordi, at salgscheferne formår at være mentalt nærværende. Når vi snakker distanceledelse i SuperBrugsen, er den største udfordring ikke selve den fysiske distance men den mentale afstand, hvilket salgscheferne formår at minimere ved at være mentalt nærværende.

På den ene side ligner analysens resultat på sin vis andre undersøgelser. Eksempelvis, argumenterer én undersøgelse for, at udfordringen i distanceledelse ikke nødvendigvis kun er den fysiske distance men også den følelsesmæssige afstand, hvilket kan minimeres ved, at lederen er nærværende (Børsen.Ledelseshåndbøger, 5.4.). På den anden side adskiller analysens resultat sig på sin vis fra andre lignende undersøgelser på området, da andre undersøgelser argumenterer for, at manglende nærvær i den fysiske afstand er kernen til udfordringen i distanceledelse (Center for Ledelse, 2006; Børsen.Ledelseshåndbøger, 5.3.; Lederne, 2012:a).

Min forståelse af det undersøgte fænomen er skabt ud fra, at jeg er gået deduktivt til værks i undersøgelsen. Som bekræftet tidligere har jeg taget udgangspunkt i teorier og modeller, som undersøges empirisk (kapitel 3 s. 21). Hvis jeg i stedet havde taget udgangspunkt i empirien, ville jeg så se distanceledelsens udfordringer på samme måde? Empirien udfordrer teorien om distanceledelse, da empirien udtrykker, at den fysiske distance ikke er en udfordring, der fylder, hvis den, der leder på afstand,

formår at skabe mentalt nærvær og minimere den mentale distance ved at anvende ledelsesbaseret coaching. Med andre ord, det fysiske nærvær behøver ikke være til stede, hvis uddelerne oplever et mentalt nærvær, og det kan dermed argumenteres, at den fysiske afstand måske ikke har den store betydning, selvom forfatterne Napier & Ferris (1993) argumenterer herfor (kapitel 4 s. 36). Med det i mente, kan man spørge sig selv, om teorien om distanceledelse lægger for meget i problemet, fysisk distance? Måske er det nærmere mangel på nærvær, der er det største problem? Uanset hvad, er der ikke noget, der ændrer på, at nærværende undersøgelse peger på, at når distanceledelse i SuperBrugsen lykkes, er det fordi, at SuperBrugsen anvender den anerkendende coachende tilgang og teknikker, som gør, at salgscheferne formår at være nærværende, og den fysiske distance dermed ikke har væsentlig betydning.

Med nærværende analyse i mente, er det relevant at spørge sig selv, om ledelsesbaseret coaching ikke er vejen frem, når virksomheder arbejder med distanceledelse?

5.3.1.5. Delkonklusion

Fra et teoretisk perspektiv kan skævheden mellem, at uddelerne i højere grad oplever, at salgscheferne roser mere end, at de værdsætter og anerkender, være begrundet i, at der hersker begrebsforvirring omkring begrebet anerkendelse. På baggrund heraf er min anbefaling, at SuperBrugsen skal sørge for at få defineret, hvad der menes med begreberne, så alle salgscheferne er indforstået med, at anerkendende ledelse ikke kun handler om at rose men også værdsætte og anerkende uanset, om de er enige eller uenige med uddelerne. Min anbefaling vil endvidere være, at SuperBrugsen i samme ombæring giver salgscheferne eksempler på, hvordan de kan anvende begreberne i hverdagen med henblik på, at de i højere grad skal værdsætte og anerkende. Hvis salgscheferne formår at være mere værdsættende og anerkendende i deres samtaler med uddelerne, kan det måske ændre uddelernes syn på salgschefernes færdigheder ved, at uddelerne oplever, at salgscheferne i højere grad udviser respekt, empati og nærvær, når de anerkender deres udfordringer. Anbefalingen vil dermed hjælpe salgscheferne med at imødekomme nogle af distanceledelsens udfordringer, så kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet forankres.

Empirien udtrykker, at salgscheferne i højere grad bør fokusere på at finde ressourcer fremfor mangler og forsøge at få uddeler til at reflektere over og lære af andres erfaringer. På baggrund heraf er min anbefaling, at SuperBrugsen skal sørge for, at ledelsesbaseret coaching, som er en del af ledelsesgrundlaget, ikke skal tænkes som en særskilt aktivitet men, at systemisk ledelsesbaseret coaching på et anerkendende grundlag skal være en integreret del af SuperBrugsens indsatsområder, da ledelsesbaseret coaching ikke vil fungerer optimalt og forankres, hvis ikke det integreres i SuperBrugsens måde at fungere på. I min optik kan det være svært for salgscheferne at arbejde med ledelsesgrundlaget og

være anerkendende, når der er elementer i SuperBrugsen, som har den helt modsatvirkende kraft. Min anbefaling er, at SuperBrugsen bør sørge for, at salgscheferne er rustet til, i alle aktiviteterne, at lede på et anerkendende grundlag, så salgscheferne fokuserer på det, der virker samt anerkende og fokusere på ressourcer fremfor mangler. Ligeså vel som jeg mener, at SuperBrugsen bør overveje, hvordan de kan gøre salgscheferne i stand til at indføre og anvende en systemisk coachende forståelse.

På baggrund af empirien, som udtrykker, at uddelerne mener, at det i højere grad er vigtigt, at salgscheferne indtræder i cheffrollen, er min anbefaling, at SuperBrugsen bør overveje at simplificere og tydeliggøre retning og rammer for salgscheferne, så salgscheferne i højere grad er rustet til at sætte retning og rammer for uddelerne og derved i højere grad indtræde i cheffrollen. Fra et kritisk perspektiv skal salgscheferne samt SuperBrugsen være påpasselige med, at den coachende del i ledelsesbaseret coaching ikke er for dominerende i forhold til uddelernes mening. En årsag til at salgscheferne ikke formår at indtræde i cheffrollen i samme grad, som uddelerne ønsker, kan begrundes i, at der er mange forskellige tiltag i gang i SuperBrugsen, og at det derfor, for salgscheferne, kan være svært at vide, hvor det præcist er væsentligt at sætte ind samt give klare svar videre til uddelerne. Min anbefaling på baggrund heraf er, at SuperBrugsen i højere grad bør forsøge at simplificere og tydeliggøre retning og rammer for salgscheferne, så salgscheferne får klare svar, som de kan formidle videre til uddelerne. Salgscheferne vil dermed få lettere ved at indtræde i cheffrollen overfor uddelerne. SuperBrugsen vil på den måde hjælpe salgscheferne på vej til at håndtere den udfordring, der ligger i at kommunikere klart på distance, hvilket kan være med til at forankre kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet.

Endvidere viser empirien, at SuperBrugsen bør rette fokus mod de udfordringer, som salgscheferne har med at tilsidesætte egne forståelser, opstille hypoteser, være nysgerrige og lytte. I min optik er det validt at danne anbefalinger på baggrund af de nævnte udfordringer, da jeg tolker, at disse udfordringer både viser nogle af de udfordringer, der lægger i distanceledelse, og samtidig er det vigtigt for uddelerne, at deres salgschef i en endnu højere grad besidder disse færdigheder. Min anbefaling er, at SuperBrugsen i højere grad skal rette fokus herimod i fremtidige opfølgende kurser og undervisning i ledelse. SuperBrugsen bør give flere konkrete kommunikative værktøjer til, hvordan salgscheferne i den daglige ledelse kan håndtere udfordringerne ved at fokusere på deres kommunikation og måde at stille spørgsmål på. Samtidig kan SuperBrugsen med fordel anvende de kommunikative værktøjer såsom Karl Tomm modellen, som salgscheferne allerede er blevet undervist i, så salgscheferne har tid til at blive bekendt med og stærke i værktøjerne. Undervisningen kan endvidere hjælpe salgscheferne til i højere grad at forsøge at få uddeler til at få øje på nye perspektiver, hvilket, uddelerne mener, er vigtigt. Derudover mener jeg, at salgscheferne bør følge op på spørgeskemaundersøgelsen med deres uddelere, så de får skabt et mere detaljeret billede

af, hvad de skal arbejde videre med fremadrettet for at skabe forankring, så uddelerne vil opleve, at salgscheferne i højere grad leder, som de ønsker. Derudover anbefaler jeg, at SuperBrugsen bør gennemføre spørgeskemaundersøgelse igen, da min undersøgelse som sagt kun viser et øjebliksbillede, og det derfor ikke er sikkert, at empirien viser, at salgscheferne skal fokusere på samme områder ledelsesmæssigt om et år.

Kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse lykkes hovedsageligt i praksis fordi, at salgscheferne formår at være mentalt nærværende. Den største udfordring i, når vi snakker distanceledelse i SuperBrugsen, er ikke selve den fysiske distance men den mentale afstand, hvilket salgscheferne formår at minimere ved at være mentalt nærværende. Undersøgelsen adskiller sig derved på sin vis fra andre lignende undersøgelser på området, da andre undersøgelser argumenterer for, at manglende nærvær i den fysiske afstand er kernen til udfordringen i distanceledelse (Center for Ledelse, 2006). Empirien udfordrer teorien om distanceledelse, da empirien udtrykker, at den fysiske distance ikke er en udfordring, der fylder, hvis den, der leder på afstand, formår at skabe mentalt nærvær og minimere den mentale distance. Den fysiske distance er dermed måske ikke den største udfordring i distanceledelse? Måske er det nærmere mangel på nærvær, der er det største problem? Uanset hvad, er der ikke noget, der ændrer på, at nærværende undersøgelse peger på, at når distanceledelse i SuperBrugsen lykkes, er det fordi, at SuperBrugsen anvender den anerkendende coachende tilgang og teknikker, som gør, at salgscheferne formår at være nærværende, og den fysiske distance dermed ikke har væsentlig betydning.

Kapitel 6. Samlet konklusion

Formålet, med nærværende afhandling, var at finde svar på følgende problemformulering: *Hvordan kan kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse lykkes i praksis i SuperBrugsen?* Efter at have undersøgt problemfeltet kan jeg, qua det socialkonstruktivistiske ståsted, konkludere, at nærværende undersøgelse giver en flertydig forståelse af, og peger på, at SuperBrugsen på den ene side lykkes med at arbejde med distanceledelse fordi, at SuperBrugsen anvender den anerkendende coachende tilgang og teknikker, som gør, at salgscheferne formår at være nærværende, og på den anden side kan SuperBrugsen fremadrettet i endnu højere grad lykkes med at kombinere ledelsesbaseret coaching og distanceledelse, hvis de formår at anvende den anerkendende coachende tilgang og teknikker i endnu højere grad.

Den kvalitative empiriske dataindsamling, deltagende observationer og etnografiske interviews, giver en forståelse af, hvordan salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching indenfor afhandlingens teoretiske ramme, som består af systemteori, teorien Appreciative Inquiry, teori om coachens færdigheder, gamemaster modellen og 4R-modellen. Den kvalitative empiri viser, at salgscheferne forsøger at udsætte uddelerne for passende forstyrrelser, når de kommenterer på, hvad andre har gjort, eller hvad deres egne erfaringer er, hvilket får uddelerne til at se forskellige perspektiver og reflektere over og lære af andres erfaringer. Salgscheferne roser, værdsætter og anerkender, og salgscheferne forsøger at skabe positive fremtidsforestillinger og stille positive forventninger til uddelerne. Derudover udtrykker empirien, at nogle af færdighederne falder salgscheferne mere naturlige end andre. På den ene side har salgscheferne svært ved at lytte, være nysgerrige og tilsidesætte egne forståelser, holdninger og meninger. På den anden side viser empirien, at en af de væsentligste årsager til, at salgscheferne lykkes med at lede på distance er fordi, at salgscheferne formår at være nærværende. Derudover formår salgscheferne at udvise respekt og empati, skabe tillid samt at stille spørgsmål, der skaber refleksion. Salgscheferne anvender gamemaster modellen, og veksler mellem at indtage cheffrollen og coachrollen i 4R-modellen.

Den kvantitative empiriske dataindsamling, spørgeskemaundersøgelsen, giver en forståelse af, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne anvender ledelsesbaseret coaching. Resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen peger på, at salgscheferne i overvejende nogen grad forsøger at få uddeler til at reflektere over og lære af andres erfaringer og hjælpe uddeler til at få øje på nye perspektiver. Salgscheferne roser i højere grad end værdsætter og anerkender, salgscheferne forsøger i høj eller nogen grad at finde ressourcer frem, fremfor mangler og skabe positive fremtidsforestillinger. Endvidere viser den kvantitative empiri på den ene side, at salgscheferne har svært ved at tilsidesætte egne forståelser,

holdninger og meninger samt opstille hypoteser og på den anden side, at salgscheferne formår i overvejende høj grad at lytte, være nærværende, udvise respekt og empati. I forhold til gamemaster modellen viser empirien på den ene side, at salgscheferne i høj grad anvender værktøjet kontrakt ved at forventningsafstemme. På den anden side anvender salgscheferne i mindre grad eller slet ikke timeouts i samtalerne, og salgscheferne anvender i overvejende nogen grad værktøjet afslutning. 4R-modellen sættes i spil, idet empirien viser, at salgscheferne veksler mellem cheffrollen, indtræder i positionerne retning og rammer, og coachrollen, indtræder i positionerne råderum og relationer, hvoraf uddelerne i overvejende grad oplever en salgschef, der indtager en coachrolle.

Empirien giver på den ene side en forståelse af, at nogle af de udfordringer, som salgscheferne står overfor, viser nogle af de udfordringer, der er i distanceledelse. Salgscheferne har svært ved at lytte, være nysgerrige, tilsidesætte egne forståelser og opstille hypoteser, hvilket jeg tolker som et udtryk for, at salgscheferne har svært ved at være åbne. Uddelerne oplever, at salgscheferne kun i mindre grad bruger timeout og i nogen grad værktøjet afslutning, hvilket i min optik kan være et billede af, at salgscheferne, når de leder på distance, står overfor en udfordring i at kommunikere klart. På den anden side udtrykker empirien, at salgscheferne, når de anvender ledelsesbaseret coaching, formår at have fokus på medarbejdernes individuelle behov, at opbygge tillid, at forventningsafstemme, at være synlig og nærværende, og empirien udfordrer derved nogle af de udfordringer, der er i distanceledelse. Undersøgelsen peger på, at salgschefernes anvendelse af ledelsesbaseret coaching gør, at SuperBrugsen ikke oplever alle de udfordringer, der lægger i distanceledelse.

Den kvantitative empiri viser endvidere, at der er forskel på, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne leder, og hvordan de rent faktisk gerne vil have, at salgscheferne skal lede. Uddelerne efterspørger i endnu højere grad, at salgscheferne leder dem ud fra en systemisk forståelse af ledelsesbaseret coaching. Værdifuldt vil det derfor, for salgscheferne, være at gøre brug af flere passende forstyrrelser, som inspirerer uddelerne til at se forskellige perspektiver. De mest markante forskelle mellem, hvordan uddelerne oplever, at salgscheferne leder i dag, og hvordan de rent faktisk gerne vil have, at salgscheferne skal lede i praksis, ses i forhold til i hvilken grad, at salgscheferne roser, værdsætter, anerkender og insisterer på et ressourceperspektiv. Uddelerne oplever at blive rost mere end værdsat og anerkendt, mens svarprocenterne viser, at det for uddelerne er vigtigere at blive værdsat og anerkendt end rost. Spørgeskemaundersøgelsen giver dermed et billede af, at salgscheferne bør have mere fokus på at værdsætte og anerkende og derved vælge bevidst at se på det, der virker og se, erkende og anerkende uanset, om de er enige med uddelerne eller ej. Empirien viser endvidere, at uddelerne mener, at det i

samme grad er vigtigt, at salgscheferne insisterer på at skabe positive fremtidsforestillinger. Derudover viser empirien, at salgscheferne i højere grad bør besidde alle de nævnte coaching færdigheder. Når blikket rettes mod gamemaster modellen tegnes et andet billede. I forhold til værktøjet kontrakt, svarer uddelerne, at det i samme grad er vigtigt, at salgscheferne forsøger at afstemme forventninger. Uddelerne mener endvidere ikke, at det er vigtigt, at salgscheferne anvender timeouts i samtalerne. I forhold til værktøjet afslutning giver empirien et billede af, at uddelerne mener, at salgscheferne i samme grad eller endda i mindre grad bør fokusere herpå. Hvad angår 4R-modellen udtrykker empirien på den ene side, at uddelerne mener, at det omtrent i samme grad er vigtigt, at salgscheferne indtræder i positionerne råderum og relationer, som, uddelerne oplever, er tilfældet. På den anden side giver empirien et billede af, at uddelerne i højere grad mener, at det er vigtigt, at salgscheferne indtræder positionen retning og rammer, cheffrollen.

På baggrund af de nævnte resultater giver jeg teoretiske funderet anbefalinger til, hvad SuperBrugsen kan gøre for at kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse i endnu højere grad lykkes og forankres fremadrettet. Anbefalingerne bygger på, hvordan SuperBrugsen kan hjælpe salgscheferne med at imødekomme de udfordringer, som de står overfor og samtidig tage højde for, hvad, uddelerne mener, er vigtigt, når salgscheferne leder dem.

Fra et teoretisk perspektiv kan skævheden mellem, at uddelerne i højere grad oplever, at salgscheferne roser end, at de værdsætter og anerkender, mens uddelerne egentligt mener, at det er vigtigere at blive værdsat og anerkendt end rost være begrundet i, at der hersker begrebsforvirring omkring begrebet anerkendelse. På baggrund heraf er min anbefaling, at SuperBrugsen skal sørge for at få defineret, hvad der menes med begreberne, så alle salgscheferne er indforstået med, at anerkendende ledelse ikke kun handler om at rose men også værdsætte og anerkende uanset, om de er enige eller uenige med uddelerne. Min anbefaling vil endvidere være, at SuperBrugsen i samme ombæring giver salgscheferne eksempler på, hvordan de kan anvende begreberne i hverdagen med henblik på, at de i højere grad skal værdsætte og anerkende. Ikke mindst, mener jeg, at det er væsentligt, at SuperBrugsen involverer uddelerne ved at stille spørgsmål til, hvordan salgscheferne gør i praksis, hvilket, i min optik, kan være med til at skabe ejerskab hos salgscheferne. Hvis salgscheferne formår at være mere værdsættende og anerkendende i deres samtaler med uddelerne, kan det måske ændre uddelernes syn på salgscheferne færdigheder ved, at uddelerne oplever, at salgscheferne i højere grad udviser respekt, empati og nærvær, når de anerkender deres udfordringer.

Empirien udtrykker, at salgscheferne i højere grad bør fokusere på at finde ressourcer fremfor mangler og forsøge at få uddeler til at reflektere over og lære af andres erfaringer. På baggrund heraf er min

anbefaling, at SuperBrugsen skal sørge for, at ledelsesbaseret coaching ikke tænkes som en særskilt aktivitet, men at systemisk ledelsesbaseret coaching på et anerkendende grundlag skal være en integreret del af SuperBrugsens indsatsområder, da ledelsesbaseret coaching ikke vil fungerer optimalt og forankres, hvis ikke det integreres i SuperBrugsens måde at fungere på. I min optik kan det være svært for salgscheferne at arbejde med anerkendende coaching, når der er elementer i SuperBrugsen, som har den helt modsatvirkende kraft. Min anbefaling er, at SuperBrugsen bør sørge for, at salgscheferne er rustet til, i alle aktiviteterne, at lede på et anerkendende grundlag, så salgscheferne fokuserer på det, der virker samt anerkende og fokusere på ressourcer fremfor mangler. Ligeledes mener jeg, at SuperBrugsen bør overveje, hvordan de i højere grad kan gøre salgscheferne i stand til at indføre og anvende en systemisk coachende forståelse.

På baggrund af empirien, som udtrykker, at uddelerne mener, at det i højere grad er vigtigt, at salgscheferne indtræder i cheffrollen, er min anbefaling, at SuperBrugsen bør overveje at simplificere og tydeliggøre retning og rammer for salgscheferne, så salgscheferne i højere grad er rustet til at sætte retning og rammer for uddelerne og derved i højere grad indtræde i cheffrollen. Fra et kritisk perspektiv skal salgscheferne samt SuperBrugsen være påpasselige med, at den coachende del i ledelsesbaseret coaching ikke er for dominerende i forhold til uddelernes mening. En årsag til at salgscheferne ikke formår at indtræde i cheffrollen i samme grad, som, uddelerne ønsker, kan begrundes i, at der er mange forskellige tiltag i gang i SuperBrugsen, og at det kan derfor, for salgscheferne, være svært at vide, hvor det præcist er væsentligt at sætte ind samt give klare svar videre til uddelerne. Min anbefaling på baggrund heraf er, at SuperBrugsen i højere grad bør forsøge at simplificere og tydeliggøre retning og rammer for salgscheferne, så salgscheferne får klare svar, som de kan formidle videre til uddelerne. Salgscheferne vil dermed få lettere ved at indtræde i cheffrollen overfor uddelerne. SuperBrugsen vil på den måde hjælpe salgscheferne på vej til at håndtere den udfordring, der ligger i at kommunikere klart på distance, hvilket kan være med til at forankre kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet.

Derudover viser empirien, at SuperBrugsen bør rette fokus mod de udfordringer, som salgscheferne har med at tilsidesætte egne forståelser, opstille hypoteser, være nysgerrige og lytte. Min anbefaling er, at SuperBrugsen i højere grad rette fokus herimod i fremtidige opfølgende kurser og undervisning i ledelse. SuperBrugsen bør give flere konkrete kommunikative værktøjer til, hvordan salgscheferne i den daglige ledelse kan håndtere udfordringerne ved at fokusere på deres kommunikation og måde at stille spørgsmål på. Samtidig kan SuperBrugsen med fordel anvende de kommunikative værktøjer såsom Karl Tomm modellen, som salgscheferne allerede er blevet undervist i, så salgscheferne har tid til at blive bekendt med og styrke i værktøjerne. Undervisningen kan endvidere hjælpe salgscheferne til i højere grad at forsøge at

få uddeler til at få øje på nye perspektiver, hvilket, uddelerne mener, er vigtigt. Derudover mener jeg, at salgscheferne bør følge op på spørgeskemaundersøgelsen med deres uddelere, så de får skabt et mere detaljeret billede af, hvad de hver især skal arbejde videre med fremadrettet for at skabe forankring, så uddelerne vil opleve, at salgscheferne i højere grad leder, som de ønsker. Ydermere er min anbefaling, at SuperBrugsen bør gennemføre spørgeskemaundersøgelse igen, da min undersøgelse som sagt kun viser et øjebliksbillede, og det derfor ikke er sikkert, at empirien viser, at salgscheferne skal fokusere på samme områder om et år.

Alt i alt peger undersøgelsen på, at kombinationen mellem ledelsesbaseret coaching og distanceledelse hovedsageligt lykkes i praksis fordi, at salgscheferne formår at være mentalt nærværende, og salgscheferne kan i endnu højere grad lykkes med at kombinere ledelsesbaseret coaching og distanceledelse fremadrettet, hvis de formår at anvende de anerkendende coachende tilgange og teknikker i endnu højere grad. Den største udfordring, når vi snakker distanceledelse i SuperBrugsen, er ikke selve den fysiske distance men den mentale afstand, hvilket salgscheferne formår at minimere ved at være mentalt nærværende. Undersøgelsen adskiller sig derved på sin vis fra andre lignende undersøgelser på området, da andre undersøgelser argumenterer for, at manglende nærvær i den fysiske afstand er kernen til udfordringen i distanceledelse (Center for Ledelse, 2006; Børsen.Ledelseshåndbøger, 5.3.; Lederne, 2012:a). Empirien udfordrer derved teorien om distanceledelse, da empirien udtrykker, at den fysiske distance ikke er en udfordring, der fylder, hvis den, der leder på afstand, formår at skabe mentalt nærvær og minimere den mentale distance. Den fysiske distance er dermed måske ikke den største udfordring i distanceledelse? Måske er det nærmere mangel på nærvær, der er det største problem? Uanset hvad, er der ikke noget, der ændrer på, at nærværende undersøgelse peger på, at når distanceledelse i SuperBrugsen lykkes, er det fordi, at SuperBrugsen anvender den anerkendende coachende tilgang og teknikker, som gør, at salgscheferne formår at være nærværende, og den fysiske distance dermed ikke har væsentlig betydning.

Kapitel 7. Perspektivering

Efter at have arbejdet med nærværende problemfelt i over et halvt år undrer det mig, om Coop ikke ligeså vel kunne have valgt en anden vej? Er den anerkendende coachende tilgang virkelig vejen frem, når ledere arbejder med distanceledelse, eller arbejder andre virksomheder på en anden måde, når de har med distanceledelse at gøre? Især kunne det være interessant at inddrage, hvordan Coops største konkurrent Dansk Supermarked arbejder med distanceledelse. Jeg har derfor snakket med tidligere ansatte fra Dansk Supermarked, som beskriver Dansk Supermarked som topstyret med plads til råderum i butikkerne, som dog alligevel domineres af en kontrolkultur. Dansk Supermarked virker dermed ikke til at anvende en anerkendende coachende tilgang som Coop, men i højere grad være topstyret og have en kontrolkultur, hvilket, artiklen *Dansk Supermarked-ledelse møder hård kritik* af Bjerrum (2009) giver et indtryk af, kvæler udviklingen i Dansk Supermarked og kan ses på bundlinjen (Bjerrum, 2009). Derudover er det, så vidt jeg har kunnet finde frem til dels svært at finde cases, der fortæller noget om, hvad andre virksomheder gør i praksis, og dels er det svært at finde virksomheder, der vil og kan fortælle, hvad de aktivt gør for at imødekomme de udfordringer, der er i distanceledelse. Yderligere viser en undersøgelse, at 65 % af danske virksomheder ikke gør noget for at klæde deres ledere på (Dansk HR, 2013). Min søgen giver derved en forståelse af, at mange virksomheder ikke gør noget aktivt for at arbejde med de udfordringer, der er i distanceledelse eller, at der i hvert fald ikke er mange eksempler herpå i praksis. I bogen *Lederskab på Distancen* af Lindholm (2012) giver forskellige ledere dog deres bud på, hvordan de formår at få distanceledelse til at lykkes i deres daglige praksis. Lederne beretter heriblandt, at det for dem er væsentligt, at der er nærvær, struktur, klar kommunikation, tillid og forventninger afstemmes, hvilket er interessant, da nærværende afhandling netop viser, at det er fokusområder, som anerkendende ledelsesbaseret coaching netop kan skabe. (Lindholm, 2012) Med det i mente, virker det for mig til, at der er en helt naturlig kobling til anerkendende coaching, når virksomheder arbejder med distanceledelse. Eller hvem ved, måske handler det ikke nødvendigvis om ledelsesbaseret coaching men snarere om, at ledere, uanset hvilken ledelsesteknologi, de anvender, formår at skabe nærvær og fokusere på de nævnte områder?

På baggrund heraf vil jeg derfor mene, at det i fremtiden er interessant at undersøge, hvad andre virksomheder konkret gør for at håndtere udfordringerne, hvilket for SuperBrugsen og Coops vedkommende kan åbne op for nye perspektiver på, hvordan de fremadrettet kan arbejde med udfordringerne i distanceledelse.

Kapitel 8. Litteraturliste

- Alrø, H., Dahl, P. N., & Frimann, S. (2009). "Coaching-samtalen". I *Nørlem (red. 2009), Coachings landskaber. Nye veje – andre samtaler* (s. Kap. 1). København: Hans Reitzels Forlag.
- Amby, M. S., & Henriksen, N. (d. 2. oktober 2011). *Presse: Kronikker og kommentarer*. Hentede d. 18. april 2013 fra Lederne.dk: God ledelse og god service går hånd i hånd i butikkerne: <http://www.lederne.dk/lho/Presse/kronikkerogkommentarer/tyveellev/godledelseoggodservicegaaarhaandihaand.htm>
- Andersen, I. (2008). *Den skinbarlige virkelighed - om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Anderson, V. (2009). *Research methods in human resource management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (9. september 2002). Leadership distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly* 13, 673-704.
- Argyris, C. (1993). *Reasoning, learning, and action. Individual and organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bateson, G. (1972). *Steps to the ecology of mind*. New York: Ballantine Books.
- Bateson, G. (2005). *Mentale systemers økologi*. Akademisk Forlag.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *Den sociale konstruktion af virkeligheden - en videnssociologisk afhandling*. København: Akademisk forlag.
- Bertalanffy, L. V. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *The Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 4, *General Systems Theory*, 407-426.
- Bjerrum, V. D. (25. april 2009). *Dansk Supermarked-ledelse møder hård kritik*. (V. D. Bjerrum, Red.) Hentede 11. oktober 2013 fra www.business.dk web site : <http://www.business.dk/detailhandel/dansk-supermarked-ledelse-moeder-haard-kritik>
- Blichmann, & Kjerulf. (2006). *Executive Coaching s. 81-86*. Børsens Forlag.
- Boolsen, M. W. (2004). *Fra spørgeskema til statistisk analyse - genveje til pålidelige og gyldige analyser på et samfundsvidenskabeligt grundlag*. C.A. Reitzel.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder - en grundbog*. København : Hans Reitzels Forlag.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford : Oxford University Press.

- Børsen.Ledelseshåndbøger. (u.d.). *Praktisk Lederskab - Distanceledelse 5.3*. Hentede 22. September 2013 fra Børsen.Ledelseshåndbøger web site:
<http://ledelseshandboger.borsen.dk/article/view/228/distanceledelse.html?hl=ZGlzdGFuY2VsZWRIbHNIOORpc3RhbmNlbGVkZWxzZQ,,>
- Børsen.Ledelseshåndbøger. (u.d.). *Praktisk Lederskab - Lederskab og samarbejde på distancen 5.4*. Hentede 22. September 2013 fra Børsen.Ledelseshåndbøger web site:
http://ledelseshandboger.borsen.dk/article/view/229/lederskab_og_samarbejde_paa_distancen.html
- Center for Ledelse. (2006). *Distanceledelse - en stor udfordring for de fleste*. Hentede 24. september 2013 fra Center for Ledelse web site:
<http://www.cfl.dk/artikler/ledelsesmetoder/udfordringer+ved+distanceledelse>
- Cooperrider, D. I. (2001). Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing. I D. L. Cooperrider, J. Peter F. Soerensen, T. F. Yaeger, & D. Whitney, *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (s. 31-55). Illinios: Stipes Publishing L.L.C.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (2001). Appreciative Inquiry in Organizational Life . I D. L. Cooperrider, J. Peter F. Soerensen, T. F. Yaeger, & D. Whitney, *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction For Organization Development* (s. 57-100). Illinois : Stipes Publishing L.L.C. .
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2001). A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry. I D. L. Cooperrider, J. Peter F. Soerensen, T. F. Yaeger, & D. Whitney, *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organization Development* (s. 9-29). Illinois: Stipes Publishing L.L.C.
- Dam Hede, T. (2010). *Coaching – samtalekunst og ledelsesdisciplin*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Dansk HR. (2013). *HR-udate, HR-aktuelt, Resultater fra High5-undersøgelse om distanceledelse*. Hentede 3. oktober 2013 fra Dansk HR web site:
<http://www.danskhkr.dk/pages/webseite.asp?articleGuid=144412&menuGuid=42930&subMenuGuid=52167>
- Darmer, P., Jordansen, B., Madsen, J. A., & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i praksis - anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Dickson, W., & Roethlisberger, F. (1966). *Counseling in an Organization - A Sequel to the Hawthorne Researchers*. Boston: Harward University.
- Downey, M. (1999). *Effective Coaching*. London: Orion Business.
- Edwards, L. (2003). Coaching - the latest buzzword or a truly effective mangement tool? *Industrial and Commercial Training, Volume 35, No. 7*, 298-300.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry . I *Human Resource Development Quarterly* (Årg. Volume 14, Issue 4, s. 435-458). Wiley Periodicals, Inc.

- Eriksson, T., & Smith, V. (2007). Gavner god ledelse bundlinien? Resultater fra en undersøgelse af 1100 danske virksomheder*. *Ledelse & Erhvervsøkonomi* 1/2007, 5-17.
- Fuglsang, L., & Olsen, P. B. (2003). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg : Roskilde Universitetsforlag .
- Gallwey, T. (1975). *The Inner Game of Tennis*. London: Pan Books, Macmillian Publishers Ltd. .
- Gergen, K. J., & Gergen, M. (2007). *Social konstruktion - ind i samtalen* . Århus: Dansk Psykologisk Forlag.
- Gjerde, S. (2012). *Coaching - hvad, hvorfor, hvordan* (Årg. 1. udgave, 6. oplag). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Grant, A. M. (2010). It Takes Time: "A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills". i *Journal of Change Management*, Vol. 10, No. 1, 61-77, March 2010: deep link: <http://web.ebscohost.com.esc-web.lib.cbs.dk/ehost/pdfviewer>.
- Greene, J., & Grant, A. M. (2003). *Solution-focused coaching, managing people in a complex world*. Harlow : Pearson Professional Education.
- Hald, J. &. (2011). "Medarbejdermagt i organisatorisk coaching". I N. D. Alrø, *Coaching – fokus på samtalen* (s. Kap. 4). København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, N.-H. M., Marckmann, B., & Nørregård-Nielsen, E. (2008). *Spørgeskemaer i virkeligheden - målgrupper, design og svarkategorier*. Frederiksberg : Samfundslitteratur .
- Hargrove, R. (2000). *Masterful Coaching Fieldbook*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer .
- Haslebo, G. &. (2007). "Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik", i *Erhvervspsykologi*, Volume 5, No. 2, juni 2007 (s. 22-43).
- Hildebrandt, S. (2011). Mere fokus på ledelse . I S. Hildebrandt, *Det handler om relationer: Ledelse ifølge Hildebrandt*, 1. udgave, 1. oplæg (s. 24-46). Valby: Librisbusiness.
- Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Jensen, A. V., Johansen, T., & Madsen, J. G. (2005). *Systemisk ledelse. Den reflekserive praktiker*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Jepsen, B., Gade, M., & Simonsen, K. (2010). *Coaching i Organisationer* (Årg. 1. udgave 3. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.
- Juhl, A., Molly-Søholm, T., Nørlem, J., Storch, J., & Molly-Søholm, A. (2012). *Lederen som teamcoach*. L&R Business.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* . København : Hans Reitzels Forlag .
- Järvinen, M., & Bertilsson, M. (1998). *Socialkonstruktivisme - bidrag til en kritisk diskussion*. København: Hans Reitzels Forlag.

- Kauffman, C. (2006). "Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching",. I D. R. Stober, *Evidence Based Coaching Handbook*. Wiley.
- Kauffman, C., & Coutu, D. (2009). "The Realities of Executive Coaching". *Harvard Business Review, Research Report*.
- Kell Nielsen, K. (2009). "Psykodynamisk organisationsforståelse". I *Individuel ledercoaching. Udvikling af relationelle kompetencer – et psykodynamisk perspektiv* (s. kap. 7, pp. 97-128). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Kinlaw, D. (1989). *Coaching for Commitment*. San Diego: Pfeiffer & Co.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs : N.J.: Prentice Hall .
- Kristiansen, E. (2003). *En guide til spørgeskemaundersøgelser*. Brabrand: Forlaget '94.
- Kristiansen, S., & Krogstrup, H. K. (1999). *Deltagende observationer - introduction til en forskningsmetodik*. København: Hans Reitzels Forlag .
- Kvale, S. (1997). *Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview - introduktion til et håndværk, 2. udgave*. København : Hans Reitzels Forlag.
- Laursen, E. J. (2010). *Coaching og organisationer, Kap 7*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Laursen, E., Nørlem, J., & Thøgersen, U. (2010). *Coaching og organisationer - ledelse, magt og læring* (Årg. 1. udgave 1. oplag). København: Hans Reitzels Forlag.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Lederne. (5. Juli 2007). *Karriere og coaching - buzzword eller behov?* Hentede 8. April 2013 fra Lederne web site :
<http://www.lederne.dk/lho/publikationer/undersogelserogudgivelser/ledelse/karriereogcoachingbuzzellerbehov.htm>
- Lederne. (26. Juli 2012:a). *Fysiske afstande udfordrer ledere*. Hentede 24. September 2013 fra Lederne web site:
<http://www.lederne.dk/lho/Nyheder/aktuelt/aktuelttyvetolv/Fysiskeafstandeudfordrerledere.htm>
- Lederne. (10. August 2012:b). *Ledelse og kommunikation*. Hentede 20. April 2013 fra Lederne web site:
<http://www.lederne.dk/lho/publikationer/undersogelserogudgivelser/ledelse/ledelseogkommunikation.htm>
- Leonard, T. J. (1999). *Becoming a coach*. Colorado: Coach U Press .

- Lindholm, A. B. (2012). *Lederskab på distancen: Når du ikke ser dine medarbejdere dagligt* (Årg. 1. udgave, 1. oplag). København: L&R Business Egmont.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. (J. B. Baecker, Ovs.) California: Stanford University Press.
- Luhmann, N. (Winter 2008). Classics: The Autopoiesis of Social Systems. *Journal of Sociocybernetics*, Volume 6, No. 2, 84-95.
- Lykke, P. (søndag d. 14. april 2013). God ledelse skal give bonus på bundlinjen. *Børsen. Søndag nr. 15*, s. 1,4-7.
- Maturana, H. (1987:b). Everything is said by an observer. I W. Thompson, *Gaia, a Way of Knowing* (s. pp. 65-82, p. 65.). Great Barrington: Lindisfarne Press.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1998). *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding (K.1+5)*. Boston: Shambhala Publications, Inc.
- Maturana, H., & Varela, F. (1987:a). *Kundskabens Træ: Den menneskelige erkendelses biologiske rødder*. (P. Jørgensen, Ovs.) Århus: Ask.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Moltke, H. V., & Molly, A. (2011). *Systemisk coaching - En grundbog* (Årg. 1. udgave 5. oplag). København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993). Distance in Organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.
- Oestrich, H. (2010). *Kognitiv Coaching s.83-102*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Pearce, W. B. (1999). *Using CMM "The Coordinated Management of Meaning"* (Årg. Version 1. 1. august 1999). California: Pearce Associates.
- Pearce, W. B. (2007). *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. (T. Bøgeskov, Ovs.) Dansk Psykologisk Forlag.
- Rasmussen, E. S., & Østergaard, P. (2005). *Samfundsvidenskabelige metoder - en introduktion* . Odense : Syddansk Universitetsforlag .
- Reiss, K. (2009). Leadership Coaching . I J. Knight, *Coaching: Approaches and Perspectives* (s. 166-192). California: Corwin Press .
- Rieffestahls, K. (2008). Coaching med NLP. I K. Gørtz, & A. Prehn, *Coaching i perspektiv* (s. 88-100). Hans Reitzels Forlag.
- Risbjerg, M. &. (2008). "No time for losers – coaching og det konkurrencedygtige selv". *Tidsskrift for Arbejdsliv*, vol 10/1/2008, s. 10-24.

- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. USA: Addison Wesley Publishing Company.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant observation*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Stelter, R. (2012). *Coaching: Læring og Udvikling* (Årg. 1. udgave, 13. oplag). Dansk Psykologisk Forlag.
- Søholm, T. M., Storch, J., Juhl, A., Dahl, K., & Molly, A. (2011). *Ledelsesbaseret coaching* (Årg. 1. udgave 9. oplag). København: L&R Business Egmont.
- Søndergaard, H. (u.d.). *Distanceledelse*.
- Thurén, T. (2008). *Videnskabsteori for begyndere*. København: Rosinante.
- Wenneberg, S. B. (2002). *Socialkonstruktivisme - positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Whitmore, J. (1997). *Coaching for Performance*. Naperville: Nicholas Brealey Publishing.
- Whyte, W. (1984). *Learning from the field. A guide from experience*. London: Sage.
- www.coop.dk. (u.d.). *Om Coop*. Hentede 10. juli 2013 fra Coop Danmark A/S web site:
<https://om.coop.dk/forside.aspx>
- www.superbrugsen.dk. (u.d.). *Butikker og åbningstider*. Hentede 10. juli 2013 fra SuperBrugsens web site :
<http://www.superbrugsen.dk/Butikker+og+aabningstider>
- Yaeger, T. F., & Sorensen, P. F. (2001). What Matters Most In Appreciative Inquiry: Review and thematic Assessment . I D. L. Cooperrider, J. Peter F. Soerensen, T. F. Yaeger, & D. Whitney, *Appreciative Inquiry: An Emerging Direction For Organization Development* (s. 129-142). Illinois: Stipes Publishing L.L.C. .