

Ledelsesbasert coaching – en utløsende faktor eller en begrenset kontrollmekanisme?

Leadership based coaching – a causative factor or a limited control mechanism?

LEDELSESBASERT COACHING



Christian Uhlen Røsok

Cand. Merc HRM

Avleringsdato: November 2013

Antall anslag totalt: 183 152

Copenhagen Business School

Kandidatavhandling

Veileder: Lucca Weis Kalckar

Normalsider: 77

Innholdsfortegnelse

Executive Summary	5
1. Innledning	6
1.1 Problemfelt	7
1.2 Problemformulering	8
1.3.1 Begrepsavklaring	8
1.4 Avgrensning	9
1.5 Avhandlingens struktur	10
2. Vitenskapsteori og metode	11
2.1 Vitenskapsteori	11
2.1.1 Sosialkonstruktivisme	12
2.2 Undersøkellesdesign	13
2.2.1 Casestudie	14
2.2.2 Det kvalitative forsknings intervju	14
2.3 Datainnsamling	16
2.3.1 Valg av respondenter	16
2.3.2 Intervjuguide	17
2.3.3 Intervjuene	17
2.3.4 Transkribering	18
2.4 Analyse av data	18
2.5 Metoderefleksjon	19
2.5.1 Kvalitetskriterier	21
2.6 Etske betraktninger	22
3. Teori	24
3.1 Hva er Ledelsesbasert coaching?	24
3.1.1 Den ledelsesbaserte coaching som en hjelpesamtale	26
3.1.2 Hvilke forutsetninger bør være tilstede for å kunne utføre coaching?	27
3.1.3 Transfersituasjonen betydning for ledelsesbasert coaching	28
3.2 Hva er sensemaking?	30
3.2.1 De syv egenskapene ved sensemaking	32
3.3 Hva er sosial nettverksteori?	35
3.3.1 Sterke og svake bånd	36
3.3.3 Hva er sosial kapital?	37

4. Analyse	39
4.1 Coachens håndtering av transfersituasjonen	40
4.1.1 Transferproblematikken	41
4.1.2 Hva er det som gjør at noen ledere effektivt klarer å praktisere coaching?	43
4.1.3 Hvilke faktorer knytter seg til den enkelte leder?	44
4.2 Hva mener ledere om Ledelsesbasert coaching?	45
4.2.1 Meningsskapelse av ledelsesbasert coaching	47
4.2.2 Er coaching noe de fleste ledere kan lære seg?	48
4.2.3 Coachens forvirrende vesen	48
4.2.4 Det å coache yngre og eldre medarbeidere	50
4.2.5 Ledelsesmessig ensomhet	51
4.2.6 Coaching på tvers av organisasjonen	52
4.2.7 Hva er det som gjør det vanskelig å coache som leder?	53
4.2.8 Coaching og arbeidsglede	54
4.3 Den betydningen som nettverket har på det å skulle coaching	59
4.3.1 Avstand mellom leder og medarbeider	61
4.3.2 Relasjonene i nettverket	62
4.4 Har identitet noe med coaching å gjøre?	63
4.4.1 Individuell identitet	65
4.4.2 Identitet som ledelsesbasert coach	65
4.5 Oppsummering	68
5. Diskusjon	71
5.1 Hva har mine resultater bidratt med?	71
5.2 Hva skiller mine resultater fra annen forskning på dette området?	73
5.3 Kritisk diskusjon av denne avhandlingen	73
5.3.1 Kritikk av casestudie som undersøkelsesdesign	73
5.3.2 Kritikk av intervju som datainnsamlingsmetode	74
5.3.3 Kritikk av teori	74
5.3.4 Oppgavens overførbarhet	75
6. Konklusjon	76
7. Perspektivering	79
8. Litteratur	80
9. Bilag	84
9.1 Intervjuguide	84
9.2 Transkribering	88

Executive Summary

This thesis aims at examine how managers deal with the transfer situation and how implementation of coaching can affect leaders in different ways. The great interest in coaching is partly that it is one of the skills that aims to help leaders to create a better understanding of their own situation. Then it becomes necessary to develop flexible leadership skills and one of these are coaching which is a conversation tool that aims to help employees to a greater understanding of their own situation. Coaching literature writes little about the challenges that exist when leaders implement coaching into the organization for the first time. This paper reveal the complex enviroment that needs to be in place when leaders try to transfer coaching from a training situation to business contexts. The thesis starts with the transfer sitution and more precisely the failure to convert training into implementation of coaching practises. Furthermore i want to explore the mechanisms that managers make sense of when they use coaching and how it affects different elements. Leadership based coaching ensures that there is some challenges that you just find when the leader also is a coach. One of the main challenges is the asymmetric condition, which always will affect conversation in different ways. I also selected therapy as an example of conversations to clarify that it can be difficult to distinguish the different types of conversations from each other. It becomes important for managers to possess the more soft leadership skills to their employees. The transfer situation will show these challenges that every manager faces when they begin to coach their employees. If they overcome the challenge then they have the opportunity to affecting a variety of factors such as its own network and identity construction. When it comes to matters that have to do with coaching, one can point out that it is not just about developing employees to be the best versions of themselves. It is as much about that any leader can develop their skills in a more coaching way. Among the advantages for the leaders to become a coach is that they have a chance to come out of their own managerial loneliness. This can enhance the personal leadership identity of the individual in that these capabilities are highlighted. Finally I would say that this thesis is based on different leaders subjective opinions and the results that come forward are only individual interpretations of this concrete situation.

Keywords: *Leadership based coaching, sensemaking, networking, identity, transfer.*

Innledning

Det har vært en økende utvikling i arbeidsmarkedet at flere mennesker har blitt bedre utdannet enn tidligere noe som har ført til at medarbeidere etterspør ledere med coachende egenskaper. Særlig er dette aktuelt da Jernbaneverket¹ i de seneste årene har økt sin kompetansebeholdning betraktelig. Dette setter krav til at lederne besitter kvaliteter som passer bedre til denne medarbeidergruppen. Et svar på denne utviklingen har vært at coaching og spesielt ledelsesbasert coaching blir implementert i flere virksomheter. Det har samtidig satt krav til at virksomheter investerer mer i ledelsesutvikling, der ofte coaching er blant de sterkeste satsingsområdene. Dette har ført til at jeg har hatt et ønske om å gå dypere inn i dette emne når jeg skulle begynne å skrive min avhandling. Min nysgjerrighet starter allerede før ledere begynner å bruke coaching noe jeg har valgt å kalle *transfersituasjonen*. Dette begrepet beskriver hva som skjer når ledere sendes på coachingkurs og de utfordringer og eventuelt muligheter de møter når den enkelte leder overfører coaching til sin egen arbeidshverdag (Søholm et al, 2006). Dette blir viktige å undersøke da virksomheter velger å bruke coaching som et ledelsesverktøy og investerer store ressurser i ledelsesutvikling så kan man stille seg undrende til hva som er bakgrunnen for dette. Dette står i sterk kontrast til at altfor lite av undervisning har de ønskede effekter og at kun begrensede deler av det man lærer blir benyttet i praksis. Derfor vil jeg rette søkelyset mot hvilken mening ledere skaper når de velger å bruke LBC² og om det finnes områder som man bør ha et sterkere fokus på i fremtiden. Hva skyldes at noen ledere fungerer i coachingrollen mens andre ledere ikke får det til? Det er her jeg mener at lederen som coach kan besitte kvaliteter som med fordel fører til at viten blir ledet på en mer personlig måte. I forlengelse av *transfersituasjonen* er det mange ledere som møter utfordringer når de inntar rollen som coach, fordi det er annerledes enn den lederrollen som man finner i de fleste virksomheter. Den store interessen for å utøve coaching hjelpes langt på vei av at flere virksomheter bruker coaching med stor suksess. Dermed velger virksomheter etter med hjelp fra konsulentselskaper som er dyktige til å selge dette inn til de fleste virksomheter. Gjennom samtaler med ledere ønsker jeg å komme videre omkring ledelsesbasert coaching, og hvilken forståelse og mening som ledere tillegger dette begrepet. Dersom lederne får overført denne coaching fra kursene over til virksomheten kan vi anta at dette kan påvirke lederens identitet og nettverksdannelse.

¹ Jernbaneverket er avhandlingens casevirksomhet. Den vil fremover i avhandlingen bli forkortet til JBV.

² LBC er en forkortelse for ledelsesbasert coaching.

Denne avhandlingen bygger på min nysgjerrighet om hvilke mekanismer som settes igang når ledere skal være coaches ovenfor sine medarbeidere. Flere medarbeidere trekker frem at lederen bør være mer synlig og tilstedeværende for sine ansatte. Det er mye som tyder på at coaching sørger for at vi kan få mer tilstedeværende ledere, da samtalen er en måte å reflektere over sin egen og andres praksis. Dette trekker Kirkeby (2006) videre med å si at coaching bør forstås som en intimteknologi, fordi det er gjennom språket vi kommer under huden på et annet menneske. Denne intimiteten bør man være kritisk til da det også kan oppstå et for nært arbeidsforhold med sine ansatte som påvirke mulighetene i arbeidslivet. Derfor bør ledere være klar over at coaching handler om å hjelpe mennesker til å lære, frem for å undervise dem (Whitmore, 1996). Det er dette som hele coachingprosessen handler om at man skal finne og utvikle det potensialet som man vet finnes hos den enkelte medarbeider. Hos den enkelte selvledende medarbeiderne handler det ikke om at man skal fortelle dem hva de skal gjøre. Dette skyldes at medarbeidere ofte besitter betydelig kompetanse og etterspør ledere som mer kan fungere som samtalepartnere.

1.1 Problemfelt

Bakgrunnen for avhandlingens problemfelt starter når lederne får muligheten til å delta på coachingkurs. Hva er det som faktisk gjør at noen ledere har det enklere med å implementere coaching, mens andre ledere håndterer denne situasjonen på en dårligere måte. Er det forhold som lederen kan kontrollere, eller er det forhold utenfor den enkelte leder som er avgjørende for utfallet av denne transfersituasjonen. Det er på bakgrunn av dette at jeg ønsker å stille meg kritisk ovenfor selve coachingforløpet og de etterfølgende mekanismer som jeg mener finnes når man skal overføre kompetanse mellom forskjellige kontekster. Med tanke på at stadig flere medarbeidere velger arbeidstakere etter hvilke ledere virksomheten besitter så kan man godt forstå hvorfor virksomheter ønsker å satse mer på coaching og andre typer ledelsesutvikling. Det blir strategisk viktigere for virksomheter å finne ut hvordan ledere skal kommunisere med sine medarbeidere, da det kan skape mye merverdi i dette. Det å kunne være tilstede og fungere som en sparringspartner er blitt stadig mer etterspurt i det individualiserte arbeidsmarked, og da mener jeg at vi kan se at LBC kan favne og utvikles til noe som kan skape gevinster for både ledere og medarbeidere. Det er på bakgrunn av dette jeg ønsker å fokusere på lederes oppfattelse og meningsskapelse ved bruk av coaching. Problemstillingen i denne avhandlingen ble valgt for å komme nærmere inn på hva ledere oppfatter som bakgrunnen for transferproblemet oppstår blant ledere. Ved å fokusere på sensemaking kan

man komme dypere inn i den meningsskapelse som lederen tilegger sin egen rolle som coach. Man kan se at coaching foregår i et sosialt miljø der ledere hele tiden kan påvirke og endre den meningsskapelse som skjer i virksomheten. Deriblant hvilket oppfattelse ledere har til coaching samt om de er bevisste om de forhold som coaching kan påvirke og hva det kan tilføre virksomheten.

1.2 Problemformulering

Denne avhandling vil undersøke hvordan ledere skaper mening omkring transfersituasjonen og den etterfølgende coaching utøvelse. Det vil også bli undersøkt hvilke forhold som påvirkes av at ledere praktisere ledelsesbasert coaching ovenfor sine medarbeidere.

Dette fører til følgende problemformulering:

Hvordan kan ledere håndtere transfersituasjonen og hvilke andre forhold vil påvirkes av at lederen praktiserer coaching?

Denne problemformuleringen prøver å komme frem til hvordan ledere håndterer transfersituasjonen på forskjellige måter og hvordan dette så vil være med på å påvirke den etterfølgende coachingen som finnes mellom leder og medarbeider. Undersøkelsen viser til de ulike oppfatningene som flere ledere har omkring coaching og hvilke forhold som kan bli påvirket av dette. I løpet av analysen vil man komme godt rundt dette og vil da kunne påvise noen av de forhold som blir påvirket av at ledere velger denne tilgangen ovenfor sine medarbeidere.

1.3 Begrepsavklaring

Transfersituasjonen vil i denne avhandlingen omfatte de totale forholdene som oppstår når man skal overføre læring en kontekst til en annen. Det vil dermed beskrive både transfermuligheter samt transferproblemer.

Generalized other er et begrep som brukes når en person har av felles forventninger som andre har om handlinger og tanker innenfor et bestemt miljø og dermed bidrar til å avklare sitt forhold til den andre som et medlem av en felles sosialt system.

Translokutionaritet bidrar med å understreke talens betydning for meningsdannelsen der inntrykk, mentale bilder, følelser er styrt av en indre dialog.

Sensemaking vil bli brukt for å beskrive den prosess som skjer når mennesker prøver å skape mening av det de opplever i sin virkelighet.

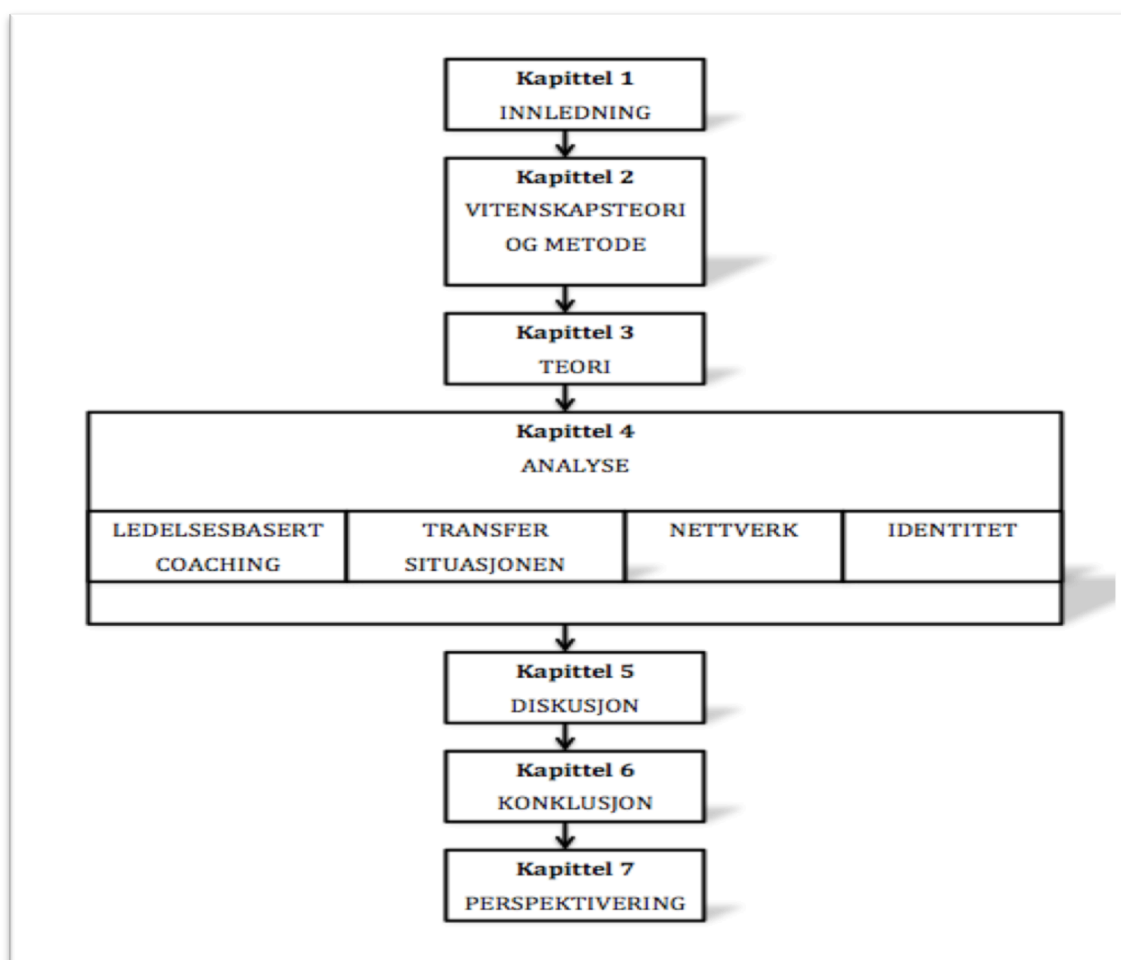
Sosial kapital anvendes i dette speciale som et begrep som kan beskrive, hvilken tilstand en organisations interne arbeidsrelasjoner.

1.4 Avgrensning

I denne avhandlingen har det vært nødvendig med visse begrensninger for å kunne besvare min problemformulering. Det første som jeg valgte å gjøre var å avgrense oppgaven til er ledelsesbasert coaching noe som var en nødvendighet da det finnes mange ulike tilganger innenfor coaching. Dette var en nødvendighet da coaching finnes i mange forskjellige tilganger og kan derfor variere enormt. Den ledelsesbaserte coaching har noen forhold som gjør den spesielt interessant å undersøke, da man kan påstå at den kan gi oss en dypere innsikt i hvordan ledere fungerer i denne dobbeltrollen. Med utgangspunkt i dette vil jeg tillegg avhandlingen et ledelsesperspektiv på grunn av at det er lederne som må implementere coaching inn i denne konteksten. Det kan vurderes om man skulle valgt et annet perspektiv, men jeg vil påstå at dette perspektiver besvarer min problemformulering på den beste måten. Det skal understrekes at *maktbegrepet* har stor betydning for ledelsesbasert coaching, men jeg har sett det som en nødvendighet å avgrense meg fra det på bakgrunn at andre forhold besvarer problemformulering på en bedre måte. Jeg har valgt et singelt case i stedet for et multipelt case design da jeg ikke har mål om å skulle generalisere resultatene i denne avhandlingen utover det enkelte tilfelle er hos de forskjellige lederne i Jernbaneverket. Dette har dermed ført til at jeg har vært mer opptatt av å få fram lederes subjektive mening om det spesifikke gjendstandsfeltet. Det kan diskuteres om hvor mange respondenter man trenger for å besvare problemformuleringen og jeg har da valgt å avgrenset meg til å intrvjue åtte ledere fra ulike avdelinger i Jernbaneverket.

1.5 Avhandlingens struktur

Denne avhandling består av syv overordnede kapitler som gir en god oversikt. *Kapittel 1* omhandler innledning som introduserer avhandlingens problemfelt, problemformulering, begrepsavklaring samt avgrensning. I *kapittel 2* vil jeg forklare forholdene bak avhandlingens syn på vitenskapsteori og metode som danner grunnlaget for metodiske og teoretiske valg som er gjort i avhandlingen. *Kapittel 3* fører oss videre inn i det teoretiske fundament som avhandlingen baserer seg som da er blant annet ledelsesbasert coaching, sensemaking samt nettverksteori som blir brukt i analysen. *Kapittel 4* fremlegger analysen som er delt inn i fire forskjellige aspekter. Disse aspektene vil gjensidig påvirker lederens oppfattelse av det å fungere som coach. Det vil i *Kapittel 5* bli diskutert avhandlingens resultater og dette fører til at jeg vil være kritisk til avhandlingens forskjellige perspektiver. *Kapittel 6* konkluderer på avhandlingens viktigste perspektiver som skjer gjennom besvarelse av problemformuleringen samt fremlegging av en forståelse av dette felt. Avhandlingen avsluttes med *kapittel 7* der jeg kommer frem til perspektivering som har som oppgave å reflektere over fremtidige undersøkelser og den videre forskning som kunne blitt gjennomført.



Figur 1: Avhandlingens struktur

Vitenskapsteori og Metode

Dette kapittelet vil presentere de metodiske valg jeg har gjort under avhandlingen. Det første er å avklare det vitenskapsteoretiske ståsted samt presentere det sosialkonstruktivistiske paradigme. Videre vil datainnsamlingen bli analysert før jeg avslutningsvis kommer med etiske betraktninger omkring det å bruke intervju som datainnsamlingsmetode.

2.1 Vitenskapsteori

Når man skal gå igang med arbeide med en avhandling er det viktig å ha en forståelse for at viten og erkjennelse henger sammen. Vitenskapsteori kan forstås som en måte å fremstille grunnregler, grunnlagsproblemer og gyldighetsområder i forskjellige fag og disipliner (Fuglesang & Olsen, 2004). Det finnes flere ulike vitenskapsteoretiske paradigmer, som man forenklet kan si at befinner seg i retning av *konstruktivismen* eller *realismen*. I denne sammenheng blir begrepene epistemologi og ontologi sentrale. Epistemologi vil si læren om forutsetningene for erkjennelse, mens ontologi er studiet av det værende altså beskriver den form for virkelighet som avhandlingen forholder seg til (Ibid.). Den grundlæggende ontologiske diskussion handler om, hvorvidt det eksisterer en objektiv virkelighet, der er uafhængig af vores subjektive persepsjon av denne virkelighet. (Andersen, 1999). Disse retningene med deres erkjennelsesinteresse, da realismen hevder at virkeligheten utgjør en objektiv realitet, som eksisterer uavhengig av våres erkjennelse av den (Rasborg, 2004).

Konstruktivismen mener at den sosiale verden ikke er en objektiv vitenskabelig gjenstand, men konstrueres gjennom menneskelig meningsdannelse og erfaring. Dette bryder dermed med den objektivistiske forestilling om en naturlig verdens givenhet (Fuglesang & Olsen, 2004).

Hovedforskjellen er at realismen holder objekt og subjekt som to atskilte konsepter, som så eksisterer uavhengig av hverandre. Konstruktivismen mener at subjekt og objekt er uatskillelige, da det ikke finnes noen gjeldende sannhetsforståelse, da virkeligheten konstrueres i sosiale prosesser og strukturer som ikke er fastlagt på forhånd (Wenneberg, 2000). Virkeligheten kan ikke avdekkes, da den er en fortolkning som igjen skaper en ny virkelighetskonstruksjon når forskeren påvirker og blir påvirket av det undersøkte (Darmer & Nygaard, 2005). Dermed påvirker vitenskapsteori den forståelsesverden og den måten som man produsere viten. Det skal sies at hvilket paradigme man

forholder seg til, avhenger av problemformulering og det fenomen som skal undersøkes. Da min problemformulering fokuserer på lederes opplevelse av coaching så er det naturlig å bevege mot de subjektive virkelighetsoppfatningen. I følge Guba (1990: 27) antager den epistemologiske sosialkonstruktivisme, at viden er sosialt konstruert. Vi indgår dermed i et subjektivisk forhold med genstandsfeltet, hvor vi smelter sammen med vores undersøgelsesområde.

2.1.1 Sosialkonstruktivisme

Denne avhandlingen tar utgangspunkt i sosialkonstruktivismen, som baseres på virkeligheten som konstrueres i sosiale relasjoner (Rasborg, 2004). Sannheten er alltid et perspektiv og på denne måten forsøker sosialkonstruktivister å utforske den bakvedliggende virkelighet samt forstå menneskers intensjon, motivasjon og individuelle opplevelser i forhold til den virkelighet og kontekst de befinner seg i (Ibid.). Virkeligheten er dermed ikke noe statisk og absolutt, som oppleves umiddelbart sanselig for den enkelte leder. Det vil si at når den sosiale virkelighet er konstruert av mennesker, forekommer det hensigtsmessig å utforske det ved å samle inn noen av de fortellinger, som lederne besitter. Fortellingene er ledernes måte at fortelle oss hva det vil si å leve og virke i de disse omgivelsene (Gergen, 1994). Der er derfor ikke noen fortellinger, som er mer riktige enn andre og vi søker derfor ikke å finne frem til det riktige svar i analysen, men derimot en dypere forståelse av ledernes individuelle fortellinger. De samfunnsmessige fenomener er ikke evige og uforanderlige, men at de er skapt gjennom historiske og sosiale prosesser og som derfor kan endres (Fuglesang & Olsen, 2004).

Ifølge Rasborg (2004) er de sosialkonstruktivistiske analysers gjenstand grunnleggende de sosiale konvensjoner, som utgjør den sosiale virkelighet, og språket danner kun en delmengde av disse sosiale konvensjoner. Det handler derfor om å underminere det naturgitte og selvfølgelig for å kunne vise at den sosiale virkelighet nettopp er sosialt konstruert. Dette kjennetegner sosialkonstruktivismen ved antagelsen av at virkeligheten på avgjørende vis formes av våres erkjennelse av den. Dette bygger på en antagelse av at samfunnsmessige fenomener blir til og forandres via historiske og sosiale prosesser. Dette betyr blant annet at viten er fortolkningsviden som er betinget av den sosiale sammenheng og at språket er en forutsetning for tenkning. Man kan derfor si at det mest grunnleggende spørsmål sosialkonstruktivismen stiller er spørsmålet om, hvordan vi skal forstå forholdet mellom tenkning og virkelighet, mellom subjekt og objekt, mellom språket og det språket er om (Fuglesang & Olsen, 2004).

Dessuten bygger sosialkonstruktivismen på en antakelse av at samfunnsmessige fænomener blir til og forandres via historiske og sosiale prosesser, da de også kan forandres av menneskers handlinger. I sosialkonstruktivistiske undersøkelser ønsker man å finne den kompleksitet, flertydighet og ustabilitet virkeligheten består av (Mik-Meyer & Justesen, 2010:66). Målet med en sosialkonstruktivistisk tilnærming vil være å grave dypere i fenomener som på overflaten synes å være oppstått naturlig, for å avdekke de underliggende sosiale konstruksjoner.

2.2 Undersøkellesdesign

Designet for denne undersøkelse bygger på ett casestudie som har til formål å skape en dyptgående undersøkelse av dette konkrete tilfelle. Denne viten er innhentet gjennom kvalitative semistrukturerte intervju av ledere som bruker coaching aktivt i deres ledelsestilgang. Valget av den kvalitative tilgang baserer seg på det vitenskapsteoretiske ståsted og jeg har derfor valgt dette for å skaffe meg en forståelse av de åtte lederes fortellinger. Det er gjennom disse intervjuene at ledernes subjektive opplevelser med deres bruk av ledelsesbasert coaching kommer tydelig frem. Jeg er overbevist at den kvalitative tilgang og semistrukturerte intervju har vært en riktig fremgangsmåte for å samle inn empiri og bidratt til å nå oppgavens formål. Det å bruke en slik intervjuform er at beskrive og forstå på forhånd udvalgte temaer i den verden, respondenterne opplever, samtidig med at bevare åbenhed over for flertydighet og kompleksitet som finnes. Det kvalitative intervju er en iterativ prosess, det vil si at forskeren tilpasser seg nye forhold i felten og velger andre intervjupersoner og spørsmål underveis (Rubin & Rubin, 2005). Dette betyr at man kan gå dypere i materialet ettersom forståelsen utvikles etterhvert. Fuglesang & Olsen (2004) hevder at induktive og deduktive slutningsformer er de mest primære tilnærmingene innen sosialkonstruktivismen. Jeg har valgt å anlegge en *induktiv* tilnærming som da handler om å ha et åpent forhold til det som skal studeres. Dette skyldes at kvalitative metoder er mer åpne for ny informasjon, for det overaskende som ikke var forventet på forhånd. Derfor kan en slik åpen tilnærming være fornuftig når vi er interessert å få frem ulike forståelser og fortolkninger av et fenomen (Jacobsen, 2005).

2.2.1 Casestudie

For å kunne besvare min problemformulering har utgangspunktet vært et singelt casestudie. Da formålet med dette casestudie er å komme frem til dypere forståelse av et fenomen i en spesifikk kontekst som da handler om å hvordan ledere skaper mening i denne spesifikke virksomhet. Ifølge Yin (2003) er et casestudie en empirisk undersøkelse, som skaper sammenheng mellom fenomenet og den virkelige verden. Casestudie defineres ifølge Yin som *“en empirisk undersøkelse som undersøker et moderne fenomen i sin virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomenet og konteksten ikke er tydelig og er avhengig av flere kilder til bevis”* (Yin, 1994).

Formålet ved casestudie er å komme frem til en dypere forståelse av et fenomen i en kontekst og finne ut hvordan mening tilskrives i denne konteksten (Georg, 2010, s.145). Da casestudie handler om å finne frem til forskjellige fenomener for å beskrive, forstå, forklare eller endre noen av de enhetene som blir studert. Metoden er å foretrekke når man ønsker å oppnå en detaljert beskrivelse av ett fenomen. Det kan være lurt å bruke casestudie i de tilfellene man ønske å beskrive hva som er spesielt med en virksomhet. Casestudie kan brukes til teoriutvikling da man kan gå i dybden på et enkelttilfelle kan man finne ting som man ikke var klar over på forhånd. Man får frem detaljer om virksomheten og de utfordringer som finnes akkurat der. Ulempen ved casestudie er at det ikke kan generaliseres til andre virksomheten enn casevirksomheten da det som kommer frem er skrevet spesifikt for denne virksomheten. Ifølge Andersen (2008) er et casestudie et empirisk studie, som belyser et samtidig fenomen indenfor det virkelige livs rammer. Fænomenet der studeres kan innta mange former, og det er derfor viktig at man identifiserer og afgrænser fænomenet og studiets genstandsfelt (Andersen, 2008: 118). Casestudie har gitt meg et nyansert bilde av hvordan forskjellige ledere skaper mening ved ledelsesbasert coaching.

2.2.2 Det kvalitative forsknings intervju

Med tanke på intervju som datainnsamlingsmetode har jeg valgt å baserer denne avhandlingen på semistrukturerte kvalitative intervju³ Det er på denne måten at man kommer enda mer i dybden og kan tilegne seg en detaljerik, unik og varierende datamengde. Ambisjonen har hele tiden vært å produsere viten som innfanger den kompleksitet, flertydighet og ustabilitet som kjennetegner den sosiale verden. Derfor har jeg gjennom intervjuene vært bevisst på hvilke typer av intervju spørsmål

³ Se intervjuguide

som jeg finner det interessant å bruke. Det å bruke sonderende spørsmål har ført til at jeg kommer dypere inn til spørsmålene, mens andre ganger har det vært mer aktuelt med mer spesifiserende spørsmål for å komme bort fra de generelle svar og mer presist beskrive hva den enkelte lederne har opplevd. Viten produserer i et sosialt samspill mellom intervjuer og intervjupersonen (Kvale & Brinkman, 2009). Kvaliteten av disse intervjuene avhenger av intervjuerens ferdigheter og viten om emne, samt den tryggheten som oppleves under intervjuet (Ibid.). Det å bruke intervju som metode er tidskrevende, men det er også en god måte å innhente data fra personer som har en kompleks forståelse for gjenstandsfelt som skal undersøkes. Det at jeg intervjuer lederne hver for seg gjør at mer utfordrende situasjoner kan bli diskutert, da intervjuene kan få frem holdninger og oppfatninger som de enkelte lederne sitter inne med. Intervju brukes ofte i casestudier, som da fokuserer på enten en person, situasjon eller institusjon (Kvale & Brinkman, 2009). Fordelen med å bruke den kvalitative intervju er at man får en helt annen åpenhet og nærhet til disse lederne enn hva situasjonen hadde vært, dersom man hadde arbeidet ut fra kvantitative metoder. Kvalitative metoder er mer åpne for ny informasjon, og for det som ikke var forventet på forhånd. Man kan derfor si at man da kan skape et mer nyansert bilde av den konteksten som individet lever under.

Fordelen ved å bruke kvalitativ metode er at den oppfattes som en åpen tilgang og dermed meget fleksibel. Den kvalitative tilnærmingen har en høy begrepsgyldighet, da empirien er god når man får spurt godt om de forskjellige temaene man velger. Nærhet som en slik tilnærming bygger opp til gjennom lengre tids intervju med den enkelte leder, kan skape en trygghet som gjør at den enkelte leder ønsker å fortelle mer. Det at det ikke er så mange enheter som skal undersøkes er noe som hører hjemme i den kvalitative intervju. Det at jeg har vært interessert hvordan ledere fortolker og skaper mening gjennom coaching, har vært førende for denne avhandlingen og derfor vært avgjørende i forhold til det antall ledere jeg har valgt å intervju. Det semistrukturerte intervju har bidratt til å styre samtalen, men samtidig har det bidratt til den nødvendige kontroll over intervjuet. Dette betyr at man kan belyse et bredere felt og kommer inn på områder som ikke var tenkt på før intervjuene startet. Det er også viktig å trekke frem at det er mye forarbeide som skal utarbeides før selve intervjuene ble utført. Det skal avtales møte med lederne, og disse må da tas ut av sin vanlige miljø. Kvalitative intervju bidrar med store mengder empiri noe som kan gjøre det utfordrende å trekke ut det essensielle fra intervjuene. I løpet av selve intervjuforløpet har jeg en ambisjon å produsere viten som innfanger den kompleksitet, flertydighet og ustabilitet som kjennetegner den sosiale verden som lederne er en del av, noe jeg føler denne avhandlingen kan bidra med.

2.3 Datainnsamling

I dette avsnittet er de metodiske valg beskrevet, da de etterfølgende avsnitt beskriver de valg som er tatt i løpet av denne prosessen. Jeg vil derfor forklare valget av respondenter samt behandler forholdsom påvirker intervjuguiden og transkriberingen.

2.3.1 Valg av respondenter

Når jeg skulle velge respondenter til intervjuene var det viktig at lederne allerede hadde en oppfattelse om hva coaching er, da jeg ønsket at de aktivt utøver coaching i sin lederrolle. Dette var også viktig at ledere var fra forskjellige avdelinger og nivåer slik at man kunne finne ut om det finnes forskjeller mellom disse lederne. Det var viktig for meg at disse lederene hadde kjennskap til coaching som et ledelseverktøy. Jeg tok kontakt med lederne som passet til denne undersøkelsen og endte opp med 8 svært forskjellige ledere. Lederne var som sagt fra forskjellige nivåer, noe som betyr at de har ansvar for svært ulike medarbeidertyper. Bakgrunnen for at jeg valgte forskjellige ledere er ikke på grunn av ønske å generalisere mine resultater, men skyldes et ønske om variasjon av innsikter og for å minske bias som kan påvirkes av at ledere fra den samme avdelingen blir intervjuet. Jeg har gjennom valget av intervjupersoner prøvd å få en så heterogen gruppe som har forskjellig utdanning og ansvarsområder. Krav til disse personene er at de skal bruke ledelsesbasert coaching aktivt i sin posisjon som ledere. Erfaringen som disse respondentene har med coaching er ganske variert, da noen har brukt coaching i flere år, mens andre kun har deltatt på noen korte kurs i regi av virksomheten. Jeg vil påstå at åtte ledere er tilstrekkelig for å kunne oppnå den nødvendige empiriske kvaliteten på oppgaven. Kvale & Brinkman (2009) mener at man skal *“intervjue så mange personer, som det krever for å finne ut av det du har bruk for å vite”*. Det at oppgaven omhandler ledelsesbasert coaching gjorde det tydelig for meg at det var ledere som det skulle fokuseres på. Det å velge ledere fra forskjellige avdelinger kan få frem om det finnes varierende oppfatninger av ledelsesbasert coaching og hvordan dette så påvirker lederes utøvelse av coaching.

2.3.2 Intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med tanke på å komme godt rundt de enkelte emnene og det ble valgt semistrukturerte intervju for å få frem større del av respondentens tanker. Intervjuguiden tar utgangspunkt i Kvale & Brinkman (1994) opstilling av forskjellige typer av intervju spørsmål da det benyttes både specificerende og sondrende spørsmål for at få respondentene til at beskrive disse forhold mer detaljert (Ibid.). Gjendstandsfeltet ble tematisert omkring forskjellige kategorier slik at man kan komme rundt gjendstandsfeltet på en god måte. Mine spørsmål ble utarbeidet ut fra det kriteriumet, at de tematisk forholder seg til intervjuets emne, samt at de er åpne slik at samtalen fortsettes (Ibid.). Jeg har brukt den samme intervjuguide gjennom hele prosessen for da å kunne få frem forskjellige meninger om de samme spørsmålene. Det må sies at intervjuguiden har endret seg noe da de siste intervjuene kan ha spurt dypere enn hva tilfelle var med de første intervjuene. Det var også viktig at intervjuene var strukturert slik at man kunne snakke fritt omkring de områdene som var av ekstra stor interesse. Det har også vært viktig å ikke påvirke intervjupersonen ved for eksempel å stille ledende spørsmål, noe jeg har prøvd å begrense. Temaene i intervjuguiden er oppbygget med noen overordnede temaer som jeg mener er relevante for å svare på oppgavens problemformulering. Det vurderedes i ettertid at dette gjorde intervjuet mer dynamisk da man ikke brukte intervjuguiden slavisk, men følger interviewpersonenes fortellinger, da den kan tilpasses den konkrete kontekst og person når det åpnes for historier som ikke var planlagt på forhånd.

2.3.3 Intervjuene

Intervju har det formål å innhente beskrivelser av de intervjuedes livsverden ved å fortolke betydningen av de beskrevne fenomener (Kvale & Brinkman, 2009). Det er ut ifra lederens beskrivelse at man kan belyse ett eller flere fenomener. Det vil alltid være en form for assymetri mellom intervjuer og den som blir intervjuet (Ibid.). Dett er intervjueren som introduserer temaene og bruker spørsmålene til å styre samtalen. Det var derfor viktig at det ble skapt en trygg ramme omkring intervjuet, noe som skyldes at intervjuene ble utført i virksomhetens møtelokaler. Dette påvirket nok respondentene svar da de kunne være i sine vante omgivelser som har stor betydning for intervjusituasjonen. Før intervjuene startet var jeg klar over at respondentene skulle få forklaring på formålet med intervjuet. Dette ble gjort for å skape en bedre kontakt med intervjupersonen før selve intervjuet startet. Det skapes også god kontakt ved at man har en lyttende holdning og viser interesse, forståelse og respekt for det som intervjupersonen sier, med tanke på å komme videre

med det man ønsker å vite mere om (Kvale & Brinkman, 2009:148). For meg var det viktig å holde meg til emnet, men at vi det skulle være mulighet for å kunne gå utenom dersom det oppstod emner med ekstra stor interesse. Det som var fint var at jeg kunne være fleksibel og vurdere fortløpende hvilke spørsmål den enkelte kunne svare på. Intervjuet ble da altså introdusert med en *briefing* før selve intervjuene startet som da handle om å definere situasjonen for intervjupersonen, forklarte litt om forholdet med intervjuet, hva båndopptakeren skal brukes til og spurte intervjupersonen om det er noen spørsmål som man lurte på innen intervjuet begynte. I ettertid har jeg sett hvor viktig det er for kvaliteten av intervjuene at man avslutter på en god måte. Dette ble gjort med den hensikt å få frem en ekstra mulighet på hva den enkelte tenker på under intervjuet men som man da ikke har snakket om. Det skal nevnes at etter at båndopptakeren var slukket, valgte flere av lederne og fortelle om forhold som ikke hadde blitt nevnt tidligere under intervjuene.

2.3.4 Transkribering

Det å skulle transkribere intervjuene i ettertid kan anses som en fortolkningsprosess som gjør at man kan oversette fra talespråk til skriftspråk. Dette medføre at man ikke vil få med seg detaljene som man får gjennom den muntlige samtalen. Transkribering av intervju er forbundet med flere utfordringer som følge av overføring fra tale til tekst (Ibid.). Transkripsjonen av intervjuet til skriftlig form fører til en abstraksjon, der stemmeleie og kroppsuttrykk ikke kommer med. Ved å bruke en båndopptaker har jeg kunnet konsentrere meg mer om intervjupersonen under intervjuet. Før hvert intervju ble det gjort testopptak slik at jeg var klar over at intervjuene faktisk ble tatt opp. Transkripsjonen er skrevet på en tydelig måte slik at ikke for mange detaljer som overskygger meningen bak fortellingene til lederne. Det å transkribere sitt datamateriale gjorde at jeg på nytt fikk reflektert over de innholdet i intervjuene som var til hjelp når jeg senere skulle analysere dataene.

2.4 Analyse av data

Det å skulle analysere data innhentet gjennom intervju handler om å oppdage sammenhenger, mening og betydninger av de enkelte påstandene som er kommet frem og derfra gjøre ytterligere analyser ut fra dette. Når alle dataene er innhentet kan vi se hva de enkelte intervjuene har til felles eller hva som skiller utsagnene. Det som er spennende er å få frem de sentrale nyansene som kan

være aspektene som gjør analysen mer spennende. Dermed kan man få en oversikt over områder der man finner stor enighet blant lederne, men i tillegg andre hvor forskjellige forståelser kan føre forskjellig forståelser. Det er viktig ut fra et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt å fokusere på den tvetydigheten og undersøke de variasjoner som finnes mellom de forskjellige lederne. Det betyr at man analyserer data som en konstruksjon av virkeligheten ut fra et bestemt begrepsapparat. Denne konklusjonen som man kommer frem til i en sosialkonstruktivistisk analyse vil være en oppsamling på den utførte konstruksjon (Esmark et al, 2005:12).

Mening oppstår gjennom koordinasjon mellom personer, avtaler, forhandlinger og bekreftelser. Dette betyr at ingenting eksisterer for oss som en begreplig verden av objekter og personer før relasjoner er tilstede (Gergen, 1999). Sosialkonstruktivismen betrakter ikke virkeligheten som spørsmål om objektets eller subjektets eksistens, men et spørsmål om mening, objekter eller subjekter oppnår gjennom relasjoner. Sosialkonstruktivistiske analysers gjenstand er grunnleggende de sosiale konvensjoner, som utgjør den sosiale virkelighet når språket danner en delmengde av disse sosiale konvensjoner. Som kvalitativ prosess har denne avhandlingen i overveiende grad vært iterativ som har ført til at jeg har kunnet løbende gå dypere i datamateriale, ettersom forståelsen av det som undersøkes har utviklet seg videre. Det vil altså være våres subjektive observasjoner som danner grunnlaget for de emner, vi velger at analysere videre I denne avhandlingen. En betydelig mengde sitater blir også benyttet for å vise de ulike holdningene som uttrykkes av de forskjellige lederne. Selve prosessen og dokumentasjonen av denne har bidratt positivt til analysens validitet og jeg påstå at det er valgt den bedste metode til at besvare problemformulering.

2.5 Metoderefleksjon

Det kan reflekteres over om intervju og den kvalitative metode er den riktige måten å besvare min problemformulering. Det er selvfølgelig en rekke utfordringer ved å bruke kvalitative metoder, men på bakgrunn av min vitenskapsteoretiske ståsted vil jeg påstå at min metode dekker formålet med undersøkelsen. Det å skulle benytte casestudie som en metode er ofte blitt kritisert for blant annet at den ikke kan tilby særlig grad av generalisering. Formålet med denne avhandlingen var å få frem lederes subjektive meninger. Jeg kunne selvfølgelig brukt observasjonstudier men med risiko for at være tilstede under coachingen ville påvirket disse lederne. Det skal også nevnes at det fort ville bli opplevd som kunstig at jeg var tilstede under en slik samtale. Det å bruke kvalitative metode har

innfridd målet med avhandlingen og jeg synes selv at jeg har kommet nærmere en erkjennelse av hva de forskjellige lederne oppfatter ledelsesbasert coaching for å være. Det å samle inn empiri fra intervju er en langvarig prosess, men jeg har hele tiden følt det som en nødvendighet for å skape seg en god nok forståelse for gjendstandsfeltet. Kvaliteten på intervjuene er bra da jeg har intervjuet hver enkelt leder omkring en time og tatt opp samtalene på båndopptaker. En styrke ved kvalitative intervju er at emner som ikke var en del av analysen har kommet frem gjennom intervjuene. Det har medført at jeg har fått dypere forståelse for og forklaring for ledernes følelser og handlinger til det fenomen som undersøkes i denne avhandlingen. Ifølge Miles & Huberman (1994) vil dataene som er samlet inn på det seneste tidspunktet i ofte være de beste. Dette vil jeg understreke er tilfellet i denne avhandling da de seneste intervjuene har blitt belyst bedre da mer informasjon har kommet frem under de siste intervjuene. Det er tydelig konsekvens at den viten som oppnås gjennom denne avhandlingen ikke kan generaliseres ut i noen større grad. Dette er i min analyseprosess kommet til uttrykk ved at jeg gjennom transkribering, koding og tematisering av mine intervju har brukt mine data mot min anvendte teori for dermed å kunnet finne områder der skulle undersøges yderligere i følgende intervju. Det er den konkrete kontakt med det undersøkte at man som undersøger begynner å danne mening om det som skjer i virksomheten, og at man utfordre den eksistensielle litteratur og teori forklaringer på hva som egentlig foregår. (Darmer et al,2010:165)

I tråd med den sosialkonstruktivistiske tilgang har jeg valgt å anvende en kvalitativ tilgang til å innsamle empiri. Derfor har den kvantitative metode, jf. vores videnskabsteoretiske ståsted, ikke været relevant for vores analyse og besvarelse av avhandlingens problemformulering. Derutover kan den sensitive information, det usagte og uttryksmåder, hvilket er avgjørende for den forståelse, vi har kunnet skape oss, ikke oppfanges gjennom et spørreskjema. Det er dermed min personlige mening at den kvalitative tilgang har bidratt til oppgavens sentrale formål. Det får den betydning at man kan få intervjudeltakernes egen forståelse av deres kontekst, men vi kan ikke verifisere denne. Hvordan lederne agerer som ledere kan vi kun vurdere ut fra deres fortellinger under intervjuene. Min intervjuguide er oppbygget av noen få overordnede temaer som på forhånd er definert og vurderet som relevante for problemformulering, med hovedspørsmål som hovedsakelig er bredt formulert og skal legge op til, at intervjupersonerne fritt kan fortelle. Ifølge Kvale & Brinkman (2009) kalles slike spørsmål for indledende spørsmål som får frem spontane og rikholdige beskrivelser av situasjonen.

2.5.1 Kvalitetskriterier

For å forsikre seg en god kvalitet på undersøkelsen vil det være sentralt at man tilfredstiller noen sentrale kvalitetskriteriene. Validitet og reliabilitet blir trukket frem som begreper som beskriver om en undersøkelse oppfattes som god. Validitet referer dermed til sannheten, riktigheten eller styrken ved de utsagnende (Kvale & Brinkman, 2009). Reliabiliteten vedrører konsistensen og troverdigheten av forskningsresultater og om de resultatene man har kommet frem til kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Ibid.). Disse kvalitetskriteriene sies å være sentrale innenfor den kvantitative forskningen og derfor har jeg valgt å trekke frem andre kvalitetskriterier som passer bedre til en kvalitativ undersøkelse som denne. Disse er blant annet *refleksivitet* som er ett kriterium som undersøker de refleksjoner som blir utført når undersøkelsen legges åpent frem for leseren slik at det oppnås større gjennemsiktighet for leseren (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette forsøker jeg å tilfredstille ved å integrere mine refleksjoner løpende i denne avhandlingen.

Guba og Lincoln (1994) trekker frem andre kvalitetskriter som har betydning for kvaliteten i kvalitative undersøkelser og introduserer begrepene troverdighet, overførbarhet, pålitelighet samt bekreftbarhet.

Troverdighet handle om at avhandlingen skal utføres etter standarder og god praksis (Brymann & Bell, 2011). Jeg har transkribert alle intervjuene for å skape et korrekt bilde av respondentenes verden slik det oppfattes av dem. Gjennom bruk av båndopptaker kan man få frem en større troverdighet at det som blir diskutert under intervjuene også blir endel av transkripsjonen.

Overførbarhet handler om funnene i undersøkelsen kan generaliseres til en annen populasjon. Det skal understrekes at generalisering av undersøkelses resultatene ikke var et mål i avhandlingen. Innen kvalitativ forskning vil man heller gi detaljerte og rike beskrivelser av fenomenet som vi har valgt å studere. Overførbarheten kunne blitt styrket ved å anvende et multiple casestudie med flere forskjellige virksomheter.

Pålitelighet vil si at prosessene i avhandlingen legges tydelig frem for leseren (Ibid). Valgene som er gjort fortløpende er blitt begrunnet underveis i avhandlingen med den hensikt at leseren får en forståelse for det som man har gjort.

Bekreftbarhet blir tilfredstille ved å søke bekreftelse hos respondentene for å sikre at forståelse for det som blir sagt under intervjuene samsvarer med hvordan det var ment av den enkelte leder. Ved bruk av båndopptaker har jeg sikret at informasjonen som har kommet frem under intervjuene ikke har blitt forvrengt eller glemt underveis.

2.6 Etiske betraktninger

Det å utføre intervju har en noen etiske utfordringer som man bør være bevisst når man skal skrive en avhandling. Blant de sentrale forhold kan vi finne informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å skulle delta i en slik undersøkelse. For å unngå de største etiske problemene har jeg informert respondentene før hvert intervju at samtalen vil bli tatt opp og senere transkribert. Respondentene ble valgt på bakgrunn av kriterier innenfor både alder og stillingsnivå. Min kontaktperson i JBV valgte deretter ut passende ledere som passet til disse kriteriene. Det er viktig å være kritisk til at noen internt i virksomheten foretok denne utvelgelsen av respondentene noe som kan ha ført til et press internt som jeg ikke hadde tenkt noe særlig på tidligere. Når det er snakk om frivilligheten til å delta i denne undersøkelse så kan det være et internt press i virksomheten noe jeg ikke har vært fullstendig klar over. Det kan tenkes at det også er valgt ledere på bakgrunn av at de har valgt ledere som vil sette virksomheten i et godt lys. Det at personer internt vet hvem som deltar i undersøkelsen har det gjort det nødvendig å sikre anonymiteten til respondentene slik at man får frem nødvendige åpenheten som er nødvendig i en slik oppgave. Dette gjorde at jeg følte det som nødvendig å endre de opprinnelige navnene med noen fiktive navn. Det skal sies at oppgaven blir gjort tilgjengelig for virksomheten som har ført til at det ble nødvendig for meg å sikre respondentenes konfidensialitet og anonymitet. Det var viktig å informere respondentene tydelig om formålet med avhandlingen og hvordan intervjuet er bygd opp og at de som deltar i intervjuene gjør det av egen fri vilje. Det at intervjuene er transkribert gjorde også at jeg måtte være tydelig på at lydopptakene ble slettet etter avhandlingens slutt. Nytt av undersøkelsen er både for min egen del ved at jeg tilegner meg kunnskap innenfor et felt jeg ønsker å bruke mer tid på i fremtiden. Det kan nevnes at disse etiske problemene som oftest oppstår i intervjuforskning når komplekse forhold som er forbundet med og utforske menneskers private liv og legge disse beskrivelser offentlig frem (Birch et al, 2002). Mine respondenter fikk ikke intervjuguiden på forhånd da jeg ikke ville at de skulle komme frem til innøvde svar men at svarene skulle komme så naturlig som mulig.

Det å skulle intervju om et tema som ledelsesbasert coaching kan for mange ledere oppleves svært personlig, da forhold omkring private temaer ofte kan oppstå. Man kan aldri vite om disse lederne kan forbli helt anonyme selv om navnene byttes ut med fiktive, da det kan komme frem hendelser eller væremåter som andre da kan kjenne igjen. Ifølge Fog (2004) formulerte hun intervjuerens etiske dilemma ved at man ønsker at intervjuet skal være så dyptgående og utforskende som mulig, men med risiko for at krenke personene som deltar i undersøkelsen. Det skal sies at man ønsker å respektere den intervjuede person så mye som mulig, men risikerer å få et empirisk materiale som kun skrapes på overflaten (Kvale & Brinkman, 2009). Det skal nevnes at etiske betraktninger foregår gjennom hele intervjuundersøkelsens faser og man bør derfor ta hensyn til mulige etiske problemer fra begynnelsen av en undersøkelse til den endelige rapport (Ibid.). Etiske spørsmål i selve analysen omfatter hvor dyptgående intervjuene kan analyseres. Det at jeg skriver denne avhandlingen for en virksomhet gjør også at jeg har reflektert hvordan dette kan påvirke denne avhandlingen. Jeg har også prøvd å holde meg kritisk til de forhold som har kommet frem og vært klar på at selv om jeg skriver avhandlingen om en virksomhet så skal ikke dette gå på bekostning av den endelige kvaliteten på avhandlingen.

I denne undersøkelsen har det vært en utfordring å skulle studiere iverksettelse av anonymiteten til mine respondenter fordi det som fortelles kan oppfattes som gjennkjennelig for andre. Derfor vil JBV ikke ha adgang til disse intervjuene da jeg har fjernet transkripsjonen på det eksemplaret virksomheten vil få tilgang til. Det er på bakgrunn av dette jeg mener at det ikke vil være noen etiske problemer for lederne å delta i denne undersøkelsen. Det har fortløpende i løpet av intervjuene blitt klart for meg at den åpenhet og intimitet som kjennetegner det å skulle utføre kvalitative undersøkelser kan være forførende og kan føre til at lederne gir opplysninger som de senere ønsker at de ikke hadde gitt. Min rolle som intervjuer påvirkes av at jeg kommer utenfra og kan derfor ha et objektivt syn på det som blir sagt under intervjuene og er påvirket av den kulturen som finnes i virksomheten. Dette krever en balanse ved at man innhenter viten samtidig som man sørger for å bevare den etiske respekt man har for intervjupersonenes integritet.

TEORI

Dette avsnitt vil utdype det teoretiske fundament som denne avhandlingen baseres på for deretter å vise hvordan ledere kan benytte sensemaking til å skape en større forståelse på hva som skjer blant ledere når de velger å benytte ledelsesbasert coaching. Derfor vil jeg gå nærmere inn på forskjellige teorier som skaper grunnlag for hvordan ledere opplever coaching i en organisatorisk kontekst. Det benyttes sosial nettverksteori samt psykologiske teorier for å styrke det teoretiske fundament. Med dette som bakgrunn vil jeg anlegge et kritisk blikk på transfersituasjonen som vi kan se når ledere sendes på coachingkurs uten å tenke nok på de konsekvenser og utfordringene som finnes når man skal overføre det lærte tilbake til virksomheten.

3.1 Hva er ledelsesbasert coaching?

Coaching blir definert som en samtaleform hvor coachen bruker spørsmål for å hjelpe den andre til å reflektere og lære av sine erfaringer, og bli klokere på sine handlemuligheter og evner i forhold til problemer og utfordringer (Søholm et al, 2004). I den ledelsesbaserte coaching er organisasjonen den høyeste kontekst som medfører at virksomheten setter agendaen for samtalen. Lederen vil ha en samskapende rolle som vil kunne gi feedback, ytre ideer og ha ledelsesmessige holdninger til de emnene som måtte komme under samtalen. Formålet med ledelsesbaserte coaching er å sikre at organisasjonen får løst sine mål ved hjelp av den enkelte medarbeiders innsats (Ibid.). Lederen vil derfor kunne benytte coaching som et verktøy for å hjelpe den enkelte medarbeider til en større *motivasjon, engasjement og meningsskapelse* (Laursen, 2010). For at lederen skal få til dette må det skapes en balanse mellom den samskapende og undersøkende tilgang, så lederen ikke dominerer hele innholdet i samtalen, men komme med feedback og forskjellige overveielser på det som blir diskutert i samtalen (Ibid.). Den langvarige relasjonen som er mellom leder og medarbeider vil alltid påvirke hvordan lederen utøver coaching. Dette skyldes at leder og medarbeider trekker store mengder merbetydning inn i samtalen, som da fører til utfordringer for den enkelte leder. Dette har ført til at mange ledere trekker frem begrensningene som finnes når lederen skal fungere som coach. Dette skyldes at flere ledere føler at denne dobbeltrollen ikke er forenelige med det å være leder som fører til at det mange ledere da velger det bort.

Det vil si at lederen bør ønske å samhandle med sine medarbeideren om utfordringer som de møter i sin virksomheten. Dersom medarbeideren blir med på dette vil det føre til at de får en større strategisk og organisatorisk betydning og medansvar i virksomheten. I det komplekse arbeidsmarkedet er det et økende press på å utføre oppgaver hurtigere, mer fleksibelt og være enda mer omstillingsparat enn tidligere. Dette krever da et større behov for ledere som kan motivere og engasjere medarbeidere til ytterligere selvledelse (Haslebo & Schnoor, 2007). Det er også fordeler for ledere ved å benytte coaching da det kan tenkes at de kan få tilfredsstilt sitt ønske om mer sparring og nettverksdannelse (Meinke, 2007). Medarbeidere kan på den andre siden oppfatte coaching som en måte å utøve kontroll, som i ytterste konsekvens kan oppfattes som manipulering. Det er derfor viktig om man vil at coaching skal kunne lykkes som samtaleform, at samtalen tilpasses de spillereglene som vi finner igjen i organisasjonskonteksten (Haslebo & schnoor, 2007).

Ledelsesbasert coaching gir lederen dyp innsikt i medarbeiderens kompetanser, tenkning og beslutninger. Det vil føre til at lederens evne til å delegere oppgaveløsning og ansvar vil fungere enda mer effektivt. En av måtene coachen kan utøve innflytelse på samtalen, er ved hjelp av den tilgangen som lederen velger på samtalen. Det kan velges mellom flere forskjellige tilganger til coaching som blant annet den problemfokuserende, annerkjennende, løsningsfokuserte, sirkulære og den narrative. Ledere kan også benytte seg av forskjellige spørsmålstyper som blant annet lineære, strategiske, sirkulære og refleksive spørsmål (Jepsen & Gade, 2010). Hvilke spørsmålstyper lederen anvender avhenger av den spesifikke anledningen og målet med coachingsamtalen. Dette vil kreve mer personlig kompetanseutvikling, oppfinnsomhet, og problemløsning fra lederens side. Derfor kan man si at coaching en fortløpende prosess som krever mye av den enkelte leder. Dette beskrives godt av John Whitmore som sier at forholdet mellom leder og medarbeider bør ha karakter av et partnerskap med hensyn til tillit, trygghet og minimal anvendelse av press (Søholm et al, 2006). Dette kan man da være kritisk til da leder - medarbeider relasjonen alltid vil fungere ut ifra relasjonen som allerede finnes mellom dem.

3.1.1 Den ledelsesbaserte coaching som en hjelpesamtale⁴

Det er mye som tyder på at coaching er en blant flere mulige hjelpesamtaler noe som kan skape stor forvirring om dens innhold og betydning. De kan nevnes noen hjelpesamtaler som har store likheter med coaching som blant annet supervision og terapi. Det kan også føre til at usikkerheten øker når coaching samtidig brukes som en overkategori for alle disse typer av hjelpesamtaler (Alrø et al, 2009). Dette problematiseres ytterligere når alle former for undervisning, foredrag, personalkurser, samtaler og lignende plutselig omtales som coaching. Dette fører at begrepet blir sammensatt av alle mulige aktiviteter innenfor personalutvikling. Det skal også nevnes at de fleste tilganger innenfor coaching har røtter innenfor terapi, noe som også er tilfellet for ledelsesbasert systemiske coaching. Denne nære koblingen kan medføre dilemmaer omkring makt, etikk og det personlige rom som vi kan oppleve når terapeutiske metoder og tilganger overføres fra terapien til organisasjonskonteksten. Det kan oppstå situasjoner i arbeidet som fører til at ledere kommer i situasjoner der personlige situasjoner gjør det vanskelig å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte. Det gjør det vanskelig for lederen å kunne være tilstede å hjelpe sine medarbeider med risiko for å bli stemplet som en *ledelsesbasert terapeut*.

Det finnes en mulig løsning på denne utfordringen og det er å ta opp kun personlige temaer som har betydning for medarbeiderens arbeidsliv (Alrø et al, 2009). Ifølge Søholm et al (2006) kan dette gjøres ved å ”tone rent flagg om de rammer, målsetning og hensikten bak ledelsesbasert coaching”. Derfor bør coachingen omdefineres slik at samtalens form og praksis tilpasses de spillereglene som finnes i arbeidskonteksten. Det er viktig at man er tydelig på at de rammer som ledelsesbasert coaching skaper og dermed være tydelig på at man beholder sin lederrolle på under samtalen. Dersom dette ikke skjer vil coachingen oppfattes som en uetisk afære å skape utrygghet og være ødelegge for relasjonen mellom partene. Denne kompleksiteten kan vi også finne i ledelsesbasert coaching finner når vi diskuterer kontraster mellom management og leadership, makt og omsorg og mellom intimitet og distanse, mellom å se og lytte til medarbeiderens hele person samtidig med at lederen skal sette grensen for det hele mennesket i forhold til organisasjonens mål og behov, for derfor å tydeliggjøre konteksten, rammesette og være transparent til egne holdninger (Dam hede, 2010). For å forstå denne situasjonen bedre må vi også fokusere på den assymetriske relasjon som finnes mellom leder og medarbeider. Det blir tydeligere da det finnes *asymmetrisk informasjon*

⁴ En systemisk tilgang til hjelpesamtaler trekker blant annet på sosialkonstruktivismen (Gergen, 1994). Fokuspersonen vil ikke være styrt av indre eller ytre forhold, men av en språklig konstruksjon som hele tiden gjenskapes i relasjoner (Alrø et al, 2009). Trekk også inn assymetriproblemet her.....

mellom partene som da har betydning for coachingsamtalen. Lederen vil alltid besitte en annen informasjon en medarbeideren. Det kan diskuteres hvem som får mest igjen av å delta i coachingsamtalen da lederen har oversikten over situasjonen, mens medarbeideren befinner seg nærmere det operative nivå og derfor er i større kontakt med omgivelsene. Denne komplementariteten passer godt da man kan forvente at de kan utfylle hverandre på en god måte. Det at de også skaper mening på hver sin måte gjør også at andre alternativer kommer frem. I ledelsesbasert coaching vil virksomheten være den høyeste kontekst noe som gjør at lederen har en større forståelse av hva som målet med samtalen. Dette vil føre til at den enkelte leder vil sikre at medarbeiderens innsats fokuseres om organisasjonens mål og ikke deres egne. Dermed vil lederen ved å integrere medarbeideren i problemstillingene forsikre seg at medarbeideren oppnår større strategisk og organisatorisk bevissthet, som igjen vil føre til at medarbeideren føler seg mer betydningsfull. *Symmetriproblemet* som finnes i coaching handler om at de som ønsker å hjelpe et annet menneske gjennom samtale må skape en kontakt, nærhet og forståelse for den andre. Det at lederen styrer samtalen og utvelger sine spørsmål er med på å skape en assymetri i forholdet mellom leder og medarbeider. Det er slik at symmetriproblemet er den enkeltfaktor som har størst betydning for om samtalen utvider de samtalende horisont og om den blir meningsskapende eller effektiv” (Dam hede, 2010).

3.1.2 Hvilke forutsetninger bør være tilstede for å kunne utføre coaching?⁵

For at man skal kunne praktisere coaching så må det finnes noen forutsetninger tilstede slik at det finnes et behov for å bruke det. Disse forutsetningene er blant annet innfølgelsevne, ærlighet og objektivitet (Søholm et al, 2006). I coaching kommuniseres det oftest ved hjelp av spørsmål noe som krever at lederen bør kunne variere mellom åpne, lukkede, utfordrende, undersøkende og avklarende spørsmål (Søholm et al, 2006). De forskjellige tilgang til coaching legger opp til forskjellig praksis i rollen som coach og dette påvirker den effekten som samtalen da får på den enkelte medarbeider. Det er en vesentlig forutsetning at lederen forholde seg kritisk til sine egne biases og forforståelser av situasjonen da lederen uvitende kan komme til å overføre sine egne forståelser, intensjoner og behov over på andre (Alrø et al, 2009). Derfor er det sentralt at lederen

⁵ Empati, motivasjon, spørreteknikk. Det er sentralt at den enkelte leder kan tilpasse sin coaching til den enkelte medarbeiders behov. Det er da viktig at lederen kan utfordre medarbeiderens tanker og løsninger.

som coach kan gå dypere og mer autentisk inn i den enkelte relasjon med sine medarbeider. Det er akkurat her man ser store forskjeller mellom dyktige ledesers anvendelse av coaching. Det å være klar over at de forskjellige tilgangene til coaching er med på å skape forskjellige muligheter er viktig å være klar over som leder. Spesielt er det viktig at man sikrer en overenstemmelse mellom formålet med samtalen og anvendelse av tilgangen til coaching. Det er på samme tid også viktige forutsetninger som medarbeideren må besitte for at vi i det hele tatt kan få til en positiv coachingsamtale. Dette bygger på at medarbeideren ha et behov for hjelp. Dette betyr at medarbeideren må være interessert i å undersøke, se nye muligheter samt endre på sine allerede dannede oppfattelse av situasjonen (Alrø et al, 2009).

3.1.3 Transfersituasjonen betydning for ledelsesbasert coaching⁶

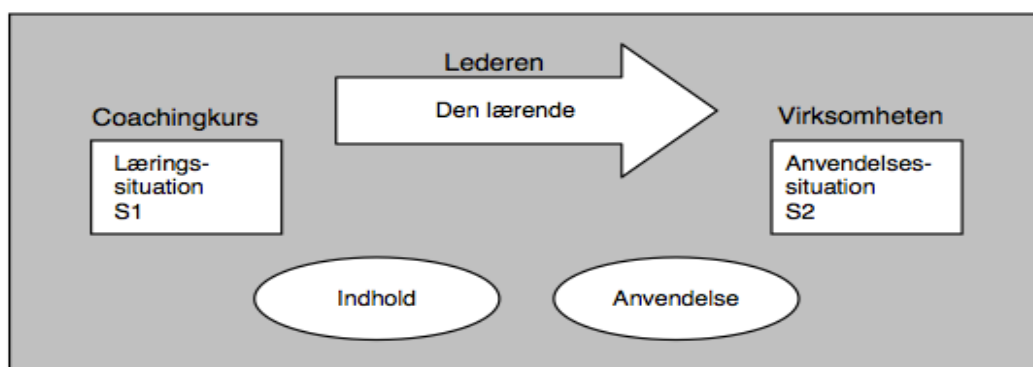
Transfer benyttes for å beskrive den prosess som sier noe om hva som foregår når noe overføres fra en læringskontekst til en anvendelseskontekst. Det handler derfor om å anvende tidligere viten, ferdigheter eller kompetanser i en ny situasjon (Bottrup, 2006). For at viten skal kunne overføres mellom to forskjellige kontekster er det viktig å være klar over de forholdene som kan påvirke muligheten for transfer. En sentral oppgave er først at virksomheten legger til rette for at det finnes et positivt *transfermiljø*, der støtte og åpenhet fra organisasjonen, ledere eller kollegaer påvirke muligheten for transfer (Wahlgren, 2009). De mest sentrale forholdene som påvirker transfer er forhold som knytter seg til *lederen*, *undervisningen* samt *anvendelsessituasjonen*. Det finnes enkelte forutsetninger som lederen bør besitte for å kunne få overført det lærte. De forholdene som lederen besitter handler i stor grad om evnen den enkelte har til å finne nytte i det lærte samt at den enkelte leder har en motivasjon til å lære seg disse evnene. Det er også sentralt at disse to kontekstene også utfyller hverandre på en tilfredstillende måte. Det er viktig at det som skal læres også skal kunne anvendes senere i virksomheten, noe som understrekes i det som kalles *leveraged transfer* eller læring etter vægtstangsprincippet. Dette begrepet sier det er bedre at lære noe specifikt og brukbart og overføre det til praksis, enn at lære alt hva uddannelsesforløpet tilbyr uten å overføre det til hverdagen (Van Hauen & Denager, 2006:31). Ifølge Illeris kan man lære bedre og mer dersom læring tar form av å være meningsskapende, utfordrende og interessant (Illeris, 2004). Illeris sier at

⁶ Transfersituasjonen brukes i denne avhandlingen for å også vise at transfer ikke kun er noe negativ men at det også kan føre til en positiv overføring mellom en læresituasjon og en praksissituasjon. Se batesons læring 2; lære og lære= lære å lese signaler = deuterio læring. Tilbudet av kurser er mange og man kan da anta at det finnes mange utfordringer ved å overføre coaching fra et kurs til å praktisere det i en virksomhet.

det også foregår læring i selve overføringen av det lærte da viden som man overfører, endrer sig ved at blive inddraget og anvendt i en ny konkret situation”(Illeris et al. Eraut 1994:167). Det skal nevnes at man bør være klar over at man bør fokusere på hva som skjer etter at læring har blitt overført mellom disse to situasjonene.

Det er nemlig I ettertid at man kan reflektere over det lærte noe som kan føre oss videre til det omvendte transferproblem som vil si at man anvender ledernes erfaring som spiller en væsentlig rolle i forbindelse med å anvende det lærte i selve undervisningen.

Ifølge Illeris (2004) illustrerer *transfersituasjonen* ved hjelp av *transfermodellen* som sier noe om de forskjellige elementene som finnes når man skal overføre viten mellom to forskjellige situasjoner. Disse fem elementene kan forklare hvorfor det oppstår transferproblemer eller transfermuligheter i den enkelte overføringsprosess. Det er sentralt at den lærende også bør være motivert for å lære for at det skal lykkes.



Figur 2: Transfersituasjonen (Illeris et al, 2004)

Walhgren⁷ (2009) oppdeler *transfer* i nær eller fjern transfer. Nær transfer handler om at man kan anvende det lærte i situasjoner som ligner mye på læringssituasjonen. Det knytter seg til en spesifikk handlemåte, en bestemt færdighet eller praksis. Videre fremhæves det desuden, at en præcisering av hvor det lærte skal anvendes, og at innholdet kan settes i umiddelbar relation til arbeidsplassen noe som skaber større mulighet for nær transfer. Fjern transfer vil derimot si at det lærte anvendes i situasjoner som er svært annerledes enn læringssituasjonen. Fjern transfer omhandler derimot både det, at individer overfører det, de lærer fra en sammenheng til en anden, men at de i samme proces

⁷ Walhgren beskriver at det er viktig at den som lærer også har støtte fra en supervisor som kan være tilstede slik at refleksjonsprosessen kan fungere mer effektivt og tilføre ny viten samt nye erfaringer som gjør at lederen lærer mer.

transformerer det lærte, så det tilpasses nye situationer. Fjern transfer kræver en form for abstraksjonsevne hos den lærende, da denne må være i stand til at se en sammenhæng mellom det nye stof og anvendelsesmuligheden af dette på et mere abstrakt plan end tilknyttet en specifik arbeidsopgave. I forlengelse av dette benyttes begrepet *transferdistance*, som kan anvendes som illustrerer den mentale eller kognitive afstand som kommer til uttrykk alt efter om man beskæftiger sig med nær eller fjernttransfer, og herunder hvor langt et læringsprodukt må bevæge sig i relationen mellom indlæringskontekst og anvendelseskontekst.

Det er ikke alltid at disse de forskjellige elementene samsvarer med hverandre, noe som fører til at vi opplever den såkalte *transferproblematikk* som er de utfordringer som finnes når læring overføres. Det at det er så mange elementer gjør også situasjonen mer kompleks da det kan være forskjellige årsaker til at noen ledere møter problemer. En situasjon kan være når lederen selv møter situasjonen med motstand på bakgrunn av at man ikke ser nytten av det lærte. Illeris understreker her at den lærende kan utvise passiv aggresjon fordi det finnes en manglende tro på at det er noe verdi i det lærte som da fører til at man den enkelte står mentalt av som en direkte protest ovenfor det lærte (Illeris, 2004). Derfor er det sentralt at man er klar over at ikke alle har samme behov for det enkelte læringsprodukt. Derfor kan man si at man kan benytte seg av begrepet leveraged transfer som da har som mål å understreke viktigheten av at velge de riktige projekter på det rette tidspunkt for at tilgodese den optimale organisatoriske læring samt at den lærende har sit individuelle utgangspunkt å bygge videre på. Derfor kan det være slik at noen allerede har mye erfaring med coaching og kan på bakgrunn av dette bygge videre på dette.

3.2 Hva er Sensemaking?⁸

Ifølge Weick (1995) defineres sensemaking som den kognitive prosess som foregår når vi forsøker å skape mening av det som skjer i våre omgivelser. Det skal forstås som en fortløpende prosess der informasjon ordnes og reduseres til noe meningsgivende som skaper en foreløpig meningforståelse. Meningsskapelse skal ses på som en konstant, kreativ sosial prosess der meningsskapelsen hele tiden foregår ubevisst for den enkelte meningskaper. Derfor handler sensemaking om å skape mening i situasjoner som fremstår som meningsløse eller flertydige, ved å sette sine subjektive

⁸ Sensemaking vil bli brukt synonymt med meningsskapelse.

inntrykk i en forståelsesramme⁹ og på bakgrunn av dette konstruerer en midlertidig fortolkning av denne enkelte situasjon.

Sensemaking er derfor den aktivitet som gjør det mulig å takle den fortløpende kompleksiteten og usikkerheten som vi opplever. Derfor er det viktig at når man får mye informasjon så blir det enda viktigere å selektere ut slik at vi kan skape mer orden i vår komplekse virkelighet (Weick et al, 2005). Sensemaking er en måte å sette hendelser i en forståelsesramme og konstruere mening av de ting som vi omgir oss med. Det kan sies at *"sensemaking is about such things as placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding, and patterning."* (Weick, 1995). Dette vil si at Weick beskjeftiger seg med forståelsen av organisasjoner som åpne systemer, hvor det er åpenhet i forhold til omgivelsene og løse koblinger mellom elementene i systemet (Ibid.). Mening er sentralt da man tilskriver sine opplevelser, handlinger og sitt samspill med andre en bestemt betydning. Virkeligheten fremstår som meningsfull når den enkelte leder kan lage bestemte fortellinger om seg selv og den verden man er en del av. Den fortløpende prosess som coaching er kan sies å bygge på de tidligere erfaringene man har som leder og på det man tar med seg inn i denne situasjonen. Det at ledere coacher sine medarbeidere sikrer også at det skapes en umiddelbar forståelse for den plassering som man har i den konkrete kontekst og som man da snakker om i coachingen (Stelter, 2008). Gjennom denne konstante kreative prosess vil hver enkelt leder danne seg en mening ut ifra komplekse situasjoner og omgivelser. Dette resulterer til at man skaper en midlertidig mening inntil man får nye signaler som endrer på denne meningsskapelse.

Hos Weick (1995) uttrykkes mening gjennom fortellinger, og det da begivenheder ordnes til logiske sammenhenger som reduserer verdenens kompleksitet og skaper mening om denne. Gjennom fortellinger settes meningsskabelse i forbindelse med en mere overordnet ramme, som giver mulighed for at skabe mening gennem et allerede eksisterende erfaringer.

⁹ En forståelsesramme kan bli definert som en persons syn på virkeligheten og bygger blant annet på personens forventninger og kunnskaper (Orlikowski, 1994:176).

3.2.1 De syv karakteristika ved sensemaking

Ifølge Weick (1995) finnes det syv karakteristika som foregår seksvensielt og disse er integrert i hele meningsskapelses prosessen. Disse karakteristika sier noe om sensemaking og hvordan det fungerer.

Identitet

Meningsskapelse er forankret i konstruksjonen av identitet. Dette vil si at vi skaper mening på bakgrunn av hvem vi oppfatter oss selv for å være. Den identitet blir konstruert gjennom interaksjon med andre, noe som betyr at hvem man selv endrer sin identitet fortløpende i disse interaksjonene. Meningsskapelse er en pågående, sosial og dermed kommunikativ prosess (Weick, 1995).

Det å være kritisk og stille spørsmål om sin egen identitet å forstå at de har evnen til å rasjonalisere og tvile på sine egne oppfatninger er grunnleggende (Weick, 1995). Hvem folk tror de er i deres kontekst former hva de gjør og hvordan de tolker hendelser (Pratt, 1998). En situasjon vil bli oppfattet annerledes avhengig av den enkeltes identitetsbilde. Weick sier at sensemaking *“is grounded in identity construction because thoughts, feelings and behavior of individuals are influenced by the actual, imagined or implied presence and judgment of others.”* Konstruksjonen av identitet kan forenklet si er en samtale mellom “hvem er jeg?” og “Hva tenker andre om meg?”

Retrospektiv

Det er gjennom det retrospektive syn, at det er mulighet for meningsskabelse. Sensemaking skjer ved at vi ser oss tilbake for å forstå det som allerede er skjedd. For denne afhandling betyr det at ledernes situation har innflytelse på deres meningsskabelse. I en bevegelse av enactment, selection og retention kan man forklare hvordan man skaper mening gjennom å se bakover. Dette sies blant annet i dette sitatet *“how can I know what I think until I see what I say?”*

Skapende av sine omgivelser¹⁰

Meningsskaperen påvirker sine omgivelser ved å stille spørsmål, legge merke til reaksjoner og antyde betydningen av dette. I denne avhandlingen er ledere med på å skape de omgivelser som det skapes mening omkring. Lederen kan hjelpe mennesker videre og være oppmerksom på dette.

Sosialt

Individer påvirkes hele tiden av omgivelsene og det samme gjør deres meningsskapelse. Vi kan

¹⁰ Oversatt fra *Enactive of a sensibel enviroments* (Weick, 1995).

ikke skape mening alene, da man kun kan skape mening omkring informasjon som kommer fra andre. I en virksomhet vil man ofte dele forventninger og kunnskap med andre som man har nære arbeidsforhold med (Orlikowski et al, 1994). Ifølge Weick er tenkning og det sosiale nært knyttet sammen, og det sosiale er alltid til stede i denne meningskapelsen, og vil derfor være med på å påvirke publikums forventede reaksjon. En organisasjon er et nettverk av intersubjektivt delte betydninger som er opprettholdt gjennom utvikling og av et felles språk og hverdagslig sosial interaksjon (Walsh & Ungson (1991). Når ledere skaper mening kan vi si at de tillegger seg selv rollen som det *generalized other*. Ifølge Mead (1967) forsøker ledere å forestille seg hva som forventes av dem og når ledere gjør dette tar de på seg perspektivet som *generalised other*. Ledere har et bevisst forhold til andre lederne i virksomheten og har forventning om hva andre ledere gjør i gitte situasjoner. Det er en måte å si at individet alltid bærer med seg de sosiale normer og verdier som påvirker hvilke beslutninger som lederen bør ta. Disse påvirkninger er ikke konstante men endres på bakgrunn av den sosiale konteksten som individet befinner seg i.

Fortløpende prosess

Meningsskapelse er en konstant prosess, hvor man prøver å navigere i den kompleks verden. For å kunne forstå sensemaking, betyr det at vi skal legge merke til signaler som mennesker trekker ut fra disse hendelsene. Når meningsskapelsen ikke starter eller slutter, oppleves denne prosessen som en kontinuerlig flyt av hendelser som skaper en midlertidig mening. Det er derfor viktig at ledere at kan komme med nye innspill og muligheter som kan skape ny mening. Weick sier at å fokusere på sensemaking er å bli kastet inn i en fortløpende, usikker og uforutsigbar hendelser på jakt etter svaret på spørsmålet “hva er historien her?” (Weick et al, 2005).

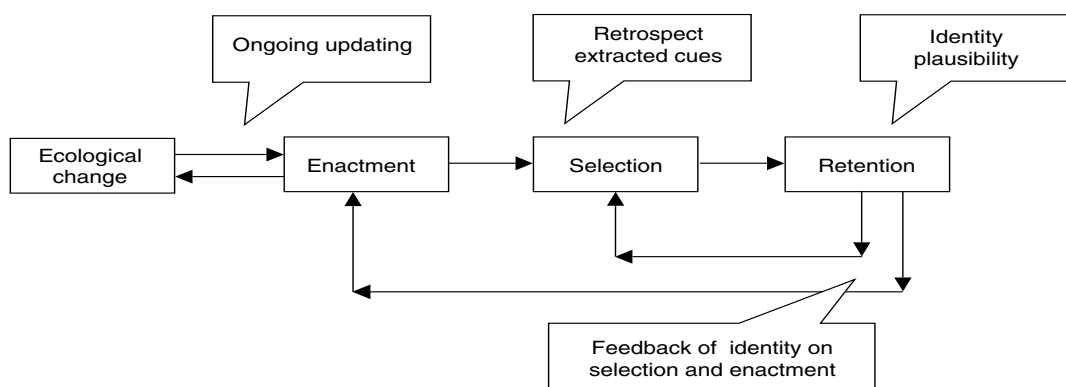
Signaler som middel mot kompleksitet

Da meningsskapelse er en kompleks prosess med store mengder informasjon, fokuserer vi på de utvalgte deler av våre omgivelser for å skape mening. I disse situasjoner vurderes ulike situasjoner ut fra signaler for å redusere kompleksiteten. Vi mottar konstant signaler fra våre omgivelsene som enten passer med vår forståelse eller ikke. Det som gjør situasjonen enda mer kompleks er at vi ikke responderer likt på forskjellige signaler. Dermed kan forskjellige ledere ha ulik oppfattelse av de signalene de mottar og tillegge disse forskjellig betydning. Derfor vil ledere i den samme virksomhet kunne være uenig om det samme signalene eller ha forskjellige meninger om den samme situasjon.

Drevet av flertydighet frem for nøyaktighet

Det handler om å oppnå tilfredsstillende meninger for å få sitt eget liv og handlinger til å fremstå rasjonelle. Den enkelte mening kan alltid forandres og bli mer nøyaktig siden det er en prosess som involverer løpende utvikling av forskjellige mulige virkelighetsbilder. Dette er en så kompleks prosess, at denne involverer flertydighet av mening for å få våres liv og handlinger til å fremstå rasjonelle og sammenhengende. Derfor sier Weick at *“sensemaking involves the ongoing retrospective development of plausible images that rationalize what people are doing.”* (Weick et al, 2005). Hvis man skulle få tilstrekkelig med informasjon for å komme frem til sann viten, ville meningskapelse ikke fungere. Dette skyldes at den totale informasjonsmengden vil overstige den mentale kapasitet til individet.

Disse syv karakteristika knyttes sammen gjennom konstruksjonen av meningsfulle fortellinger som påvirke individets fremtidige handlinger. Disse fortellingene er en måte å redusere kompleksiteten og gjør det enklere å skape mening for den enkelte. For å ytterligere forklare sensemaking har jeg valgt å benytte enactment, selection og retention modell som kan sies å være en variant av Campbells evolusjon epistmologi (1974). Formålet må være å skaffe seg større forståelse samt redusere usikkerheten (Weick, 1979). Dermed kan vi si at mennesker organiserer seg for å skape mening av usikre inputs og sender disse meningene tilbake for å gjøre virkeligheten mer ryddig for seg selv (Weick et al, 2005). Det er hva som skjer når sensemaking er drevet av en gjensidig relasjon mellom enactment og ecological change. Det skal nevnes at pilen som peker tilbake til ecological change kan forklares ved at vi er forfattere av vår egne erfaringer (Weick, 2003). Dette samspillet forsetter mellom enactment og ecological change der mening blir valgt gjennom retrospektiv evaluering og sosiale prosesser (Weick, 1995).



Figur 3: The relationship among enactment, organizing and sensemaking (Weick, 1973)

Denne prosessen starter med *ecological change* som er kilden til meningsskaping og handler om de konstante endringer som finnes i den sosiale virkelighet. Denne prosess fanger opp det at mennesker vanligvis ikke er klar over de situasjoner som fungerer problemfritt som da vil påvirke oss videre i denne prosessen. *Enactment* foregår som et brudd på de overaskelser, og uventede handlinger som forstyrrer den ordinære rutinen til det enkelte individ (Weick, 1995). Det er kun i denne fasen at man direkte engasjerer seg i det eksterne miljø. Dette gjør at mennesker i organisasjonen produserer strukturer, begrensninger og muligheter som ikke fantes der fra før (Weick, 1988). I denne fase vil mennesker forenkle situasjoner, ignorere noe informasjon og fokusere på andre (March, 1999). *Selection* omhandler det å skille mellom forskjellige opplevelsene og velger de signalene som oppleves som best i den konkrete situasjon. Det vi opplever er at sensemaking er en retrospektiv aktivitet som involverer å skape mening på bakgrunn av tidligere forståelse av verden. Dersom informasjonen blir forstått og det skapes mening blir det plassert i siste delen av prosessen, men dersom det blir forkastet så må man tilbake og begynne prosessen på nytt. Derfor oppfatter vi ofte at sensemaking er retrospektivt siden vi kun oppfatter hva man har gjort etter at det har skjedd. Formålet med prosessen er å komme frem til en forståelse og dermed redusere usikkerheten (Weick, 1979). Denne prosessen avsluttes med *retention* som handler om å svare på spørsmålet "hva er historien her?" For å gjøre det må man å sortere ut sekvenser og velge det som passer og er mest troverdig med tanke på tidligere forståelse av situasjonen. Dermed vil det være viktigere for den enkelte leder å komme frem til en midlertidig løsning enn å komme frem til et så nøyaktig svar som mulig på den aktuelle situasjonen. Dette vil si at vi konstruerer vårt eget miljø samtidig som det samtidig formes av *ecological change*.

3.3 Hva er sosial nettverksteori¹¹

Et sosialt nettverk består av uformelle relasjoner mellom mennesker som samhandler mer eller mindre regelmessig med hverandre (Finset, 1986:13). Ledere har behov for relasjoner for å kunne utføre sitt lederskap og ikke minst for å kunne coache sine medarbeidere. Når ledere strukturerer deres nettverk er det to sentrale forhold som er sentrale, nemlig tilgangen på informasjon og kontroll (Burt, 1992). Dette vil si at ledere med et godt nettverk sitter med gode muligheter å få

¹¹ Et sosialt nettverk skaper støttegrupper for medlemmene, og disse kan knyttes gjennom både sterke og svage bånd, hvilket afspejler graden af kendskab, tilgængelighed, fortrolighed og støtte mellem personerne. Sosial nettverksteori brukes i denne oppgaven for å beskrive lederes nettverk og hvilken betydning det har for den enkelte leder og hvilken betydning det har på for hvordan ledere kan coache sine medarbeidere.

informasjon som andre ikke har tilgang på. Ledere med store nettverk kan ha en større kontroll over informasjonsflyten og derfor ta mer veloverveide avgjørelser med tanke på å hjelpe sine egne medarbeidere.

Størrelsen på nettverket er en blandet velsignelse, da et stort nettverk kan bidra til at ledere har større eksponering for verdifull informasjon og dermed større sannsynlighet for å få informasjonen på et tidligere tidspunkt enn andre. Burt (1992) bruker begrepet *network constraint* for å beskrive at noen nettverk kan bli for store slik at det derfor blir for liten tid å ofre på den hver enkel kontakt. Lederes nettverk blir ofte sett på som en informasjonskanal der arbeidstakerens ferdigheter blir formidlet og synliggjort (Granovetter, 1995). Dette vil blant annet sørge for at sosiale nettverk vil påvirke arbeidsgiverens oppfatning av arbeidstakeren ved en senere anledning. Det vil også være ressursbesparende dersom man bruker sitt nettverk til å samle inn informasjon siden man vil bruke mindre energi på å tilegne seg mer informasjon enn hva det ville fått hvis man kun opererte alene (Coleman, 1990). Derfor kan man anta at ledere med et godt nettverk også vil kunne bli mer effektive coaches. Det skal sies at man får mest ut av sine nettverk dersom man har noen i sitt nettverk som er annerledes enn en selv. Dette fører til at man får flere som kan få frem sine personlige tanker på problemer og derfor får frem disse perspektivene (Burt, 2004). Dette gjør at det er spennende å undersøke hvor lederne kan få tilbakemeldinger på deres praksis som ledelsesbasert coach og hvordan de gjør bruk av sitt nettverk når de skal coache sine medarbeidere.

3.3.1 Sterke og svake bånd

Ifølge Granovetter (1973) består sosiale nettverk av to strukturer, nemlig sterke og svake bånd. Bakgrunnen for om man kan si at relasjonen er sterk eller svak avhenger av hvor mye tid, den emosjonelle intensiteten, intimiteten og de gjensidige tjenester som finnes mellom partene (Ibid.). Sterke bånd bidrar til større interaksjon og intensitet innad i en gruppe, mens svake bånd kan utgjøre et bindeledd mellom sosiale grupper noe som kan føre til at man kan få tilgang til ny informasjon. De begrensningene som finnes i de svake bånd er at nettverket ofte inneholder en felles kontaktflate som kan føre til at man ikke vil komme frem til noe nytt. Granovetter (1973) hevder at nettverkets styrke ligger i evnen til å øke informasjonsmengden og redusere den totale usikkerheten. Svake bånd er en nødvendighet dersom man ikke skal motta for mye unyttig informasjon. Ledere bør derfor fokusere på nettverksdiversitet når de bygger opp sitt nettverk. Dette

vil si at man bør oppsøke å skaffe seg et mangfold av forskjellige områder der forskjellige typer informasjon kan oppstå. I et nettverk er det viktig at vi prøver å få frem de *strukturelle hull* som beskriver relasjonen mellom de unike kontakter i et nettverk. Disse vil føre til at vi kan skape muligheter for å få tilgang til unik informasjon (Burt, 1992). Det skal nevnes at individer som befinner seg på hver side av et strukturelt hull beveger seg i forskjellige informasjonsflyter (Burt, 1990). Dette vil derfor si at man kan ha store gevinster ved å koble disse sammen. Hvis en leder befinner seg i et nettverk med flere aktører som ikke har kontakt med hverandre så kan vi si at det finnes strukturelle hull i dette nettverket. Da kan en leder skape merverdi ved å kombinere og utnytte de ressursene som er tilgjengelig (Burt, 1992). Det betyr at en person med nettverk rikt på informasjons fordeler har kontakter etablert hvor nyttige informasjon kan forekomme. Ledere bør derfor begrense sine overflødige kontakter i nettverket siden det gir mye av den samme informasjon. Dette betyr derfor at ledere med nettverk med mange strukturelle hull er klar over dette og har dermed kontroll over flere belønnede muligheter (Burt, 1992).

3.3.2 Hva er sosial kapital? ¹²

Sosial kapital beskrives som summen av de ressurser en person har skaffet seg ved hjelp av sine kontakter, noe som derfor vil si den tilgangen til kunnskap og ressurser som den enkelte har utenfor sine egne (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Dette har betydning når man skal forklare hvordan mennesker tilpasser seg hverandre. Putnam (2000) vurderer sosial kapital innenfor tre forskjellige relasjonsforhold som kalles *bonding*, *bridging* og *linking*. Disse begrepene brukes for å skille mellom de nære tilknytningene som vi finner i *bonding* som da vil si aktører som kjenner hverandre og har tilitt til hverandre og kan påvirke hverandre gjennom sosiale sanksjoner. *Bridging er en annen relasjon* som beskriver de løserer forbindelser mellom individer på tvers av forskjellige grupper som kan være relasjonen ledere som har andre avdelinger. Den tredje typen av relasjon er det vi kaller *linking* som er forbindelser mellom individer med ulik status og tilgang på ressurser noe vi ofte finner mellom ledere og medarbeidere.

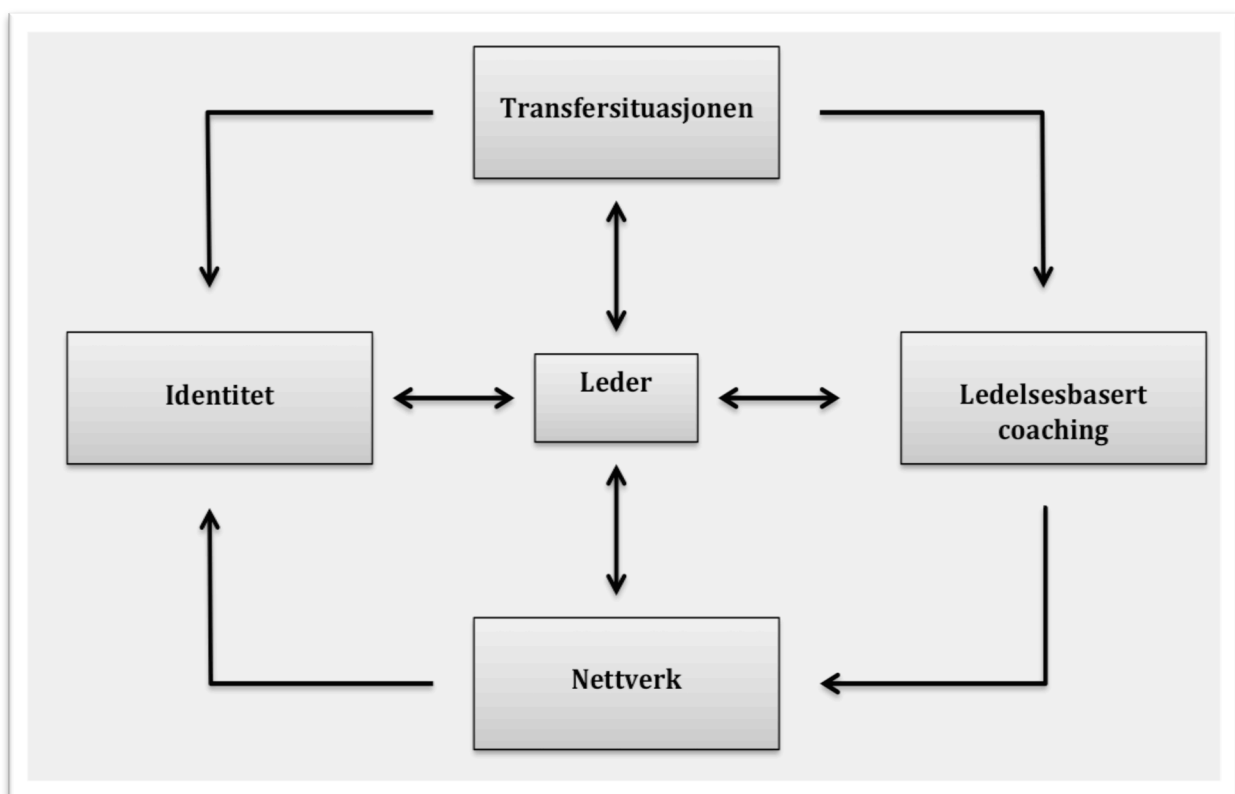
Virksomheten kan ha høy sosial kapital innenfor en avdeling, men ha en lav sosial kapital mellom avdelingene. Hvor tette relasjoner man egentlig ønsker å ha med sine forskjellige kontakter og

¹² Bourdieu (1986): "Social kapital er summen af aktuelle eller potentielle ressurser som afhænger af ens deltagelse i varige netværk af mere eller mindre institutionaliserede relationer med fælles anerkendelse."

hvilke konsekvenser kan det ha for relasjonen kan være ganske varierende. Det betyr at man bør være kritisk til coachingens påvirkning på nettverk og om det også kan bli for mye informasjon og for nære forhold som fører til at medarbeiderene føler seg overvåket eller kontrollert. Derfor kan det tenkes at ledere bør være proaktive i sitt arbeid å etablere kontakt med andre avdelinger og ikke minst med andre ledere for å styrke sin egen posisjon. Når ledere har kontakt med andre utenfor sin egen virksomhet vil gjøre det mulig å skaffe, integrere, kombinere samt forløse disse resursene på en bedre måte. Sosial kapital utnyttes ved at løse relasjoner skaper strukturelle hull der sosial kapital kan investeres. Nettverkshull er de stedene i et nettverk der folk ikke har kontakt med hverandre og man kan anta at ledere kan ha en stor muligheter for å kunne knytte disse kontaktene sammen. Disse stedene representerer dermed en investeringsmulighet for den enkelte medarbeider og man kan da investere, utnytte eller fylle disse hullene. Dette vil bety at man knytter individer til flere andre uten forbindelse og skaper således en indirekte forbindelse. Ved å koble sammen grupper og allianser øker tilgangen på informasjon og dermed mulighetene for et sterkere samarbeid. Individer som fyller slike hull øker også sin strukturelle autonomi fordi de kan kontrollere informasjonen som flyter mellom disse kontaktene. Derfor sier man at diversiteten og mangfoldet i et individs nettverk er en bedre indikator på individets sosiale kapital enn størrelsen på nettverket (Burt 1992). Derfor kan ledere som bruker sosiale nettverk på en riktig måte skaffe seg betydelige konkurransemessige fordeler. Værdien i den sosiale kapital skjer først, når ens nettverk er en kombinasjon av mange forskjellige kompetenser noe som strider mot den sosiale natur som ofte søker andre som er like som en selv (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Analyse

Denne delen av oppgaven vil jeg baseres på temaer som er interessante å analysere på bakgrunn av den innsamlende empiri. De analysebærende begreper som anvendes er transfersituasjonen, ledelsesbasert coaching, nettverk samt identitet. Disse elementer påvirker hverandre og skaper en utviklende og fortløpende mening hos de enkelte ledere i Jernbaneverket. Det er viktig for meg å analysere hvordan ledere skaper mening ved å bruke ledelsesbasert coaching og hvordan sensemaking kan være med å forklare dette og den betydningen nettverk og identitet har på denne prosessen. For å kunne føre oss gjennom de forskjellige elementene som analysen baserer seg på har jeg valgt å benytte meg av de narrative fortellingene som lederne tilbyr samt fortolke den meningsskapelse som skjer hos hver enkelt leder.



Figur 4: Analysemodell

4.1 Coachens håndtering av transfersituasjonen

En av de første utfordringene som ledere møter når de skal begynne å coache sine medarbeidere, er de utfordringer som finnes når man overfører coachingkunnskaper over til å praktisere det i virksomheten. Man opplever på disse kursene at man skal lære evner som man skal benytte videre i en annen kontekst. Når ledere møter dette begrepet er det ofte gjennom at virksomheten tilbyr kurs eller utdanning til sine ansatte. I denne oppgaven har flere ledere deltatt i ledelsesutviklingskurs innenfor coaching. Det er varierende opplevelser blant de enkelte lederne når det gjelder det å skulle implementere coaching i sin arbeidsdag. For noen kan dette fungere godt, men for andre kan det medføre utfordringer som de ikke var helt forberedt på. Det er disse utfordringene som jeg ønsker å finne mer ut av. Jeg har i denne avhandlingen valgt å fokusere på transferproblematikken som finner sted når ledere skal implementere ledelsesbasert coaching. For at denne overføringen av kompetanse skal kunne fungere er det noen sentrale forhold som er kritiske hos den enkelte leder. Først må ledere se et behov for å lære som da kan påvirke de videre til å vise enda større motivasjon og engasjement for å tilegne seg på området. Ledere kan ha forskjellige behov for nettopp å lære seg å coache sine medarbeidere og dette viser seg tydelig blant de lederne som har deltatt på kurs men ikke valgt å anvende dette når de kommer tilbake til virksomheten. Det at ledere håndterer coaching på flere ulike måter påvirker virksomheten da man ikke alltid har oversikt over hvem som behov for være med på kurs. I forlengelse av dette mener Tom at coaching bør være et obligatorisk tema eller en del av lederutviklingen i JBV. Når coaching gjøres til en del av ledelsesutviklingen så blir det en større del av virksomheten, noe som kan sørge for synergieffekter for virksomheten på lengre sikt. Det er viktig å ikke gå for ukritisk til coaching og tro at dette skal løse utfordringene for den enkelte leder. Det er denne frivilligheten som er sentral slik at vi får ledere som har lyst å lære og utvikle seg selv. Det er også viktig at virksomheten også er klar over de barrierene som kan finnes hos de enkelte lederne. Man må rett og slett akseptere at det er mange ledere som ikke kan så mye om det fra før av eller har et ønske å begynne med dette. Frank mener på den andre siden at JVB er i stor endring og at de ofte implementere for mye altfor tidlig og derfor ikke får de ønskede resultater. Ledere trekker frem at tilbyderne av coachingkurs også har varierende kvalitet. Det er derfor stor variasjon av hvor mye nytte de forskjellige lederne kan få av å delta på disse kursene. Situasjonen i JBV virker åpenlyst at det er det komplekse samspillet mellom disse elementene som er avgjørende for om hvordan lederen kan håndtere transfersituasjonen av coaching. Flere ledere trekker frem det å kunne få lært seg coaching kompetanse som noe positivt da de opplever dette som en form for belønning fra virksomheten.

Denne merbetydning som lederen trekker med i coachingsamtalene skaper noen utfordringer for selve coachingsamtalen. Medarbeideren blir derfor ofte forvirret av de flertydige signaler som man tar med seg inn i slike samtaler. Ledere har et ansvar og en helt annen tilgang til informasjon enn andre. Den informasjonen som lederen besitter kan være aktuelt å bruke i en coachingprosess. Derfor mener flere at det er et behov for å redefinere coachingforståelsen, som gjør det mulig for lederen å være tilstede i samtalen som leder å skape løsninger i et samspill mellom leder og medarbeider. En viktig måte å unngå transferproblematikken på er å utvikle coaching i retning vekk fra en episodisk praktisering av coaching til en tydelig integrasjon mellom coaching og de andre organisatoriske innsatsområder (Søholm et al, 2006). En av grunnene til at noen ledere ikke får denne overføring av coachingkunnskap over i praksis kan skyldes *”at man prøver å gape over for mye noe som fører til at man ikke blir spesielt god til noen ting. Siden denne virksomheten er ganske gammel så prøver man nå å endre mye veldig fort som skaper noen problemer for den enkelte ansatt.”* (Frank, s.97).

4.1.1 Transferproblematikken

I stedet for den suksess som man ofte får av å benytte coaching kan coaching også føre til en opplevelse av usikkerhet og noen ganger frustrasjon blant ledere og medarbeidere. Det å komme fra en kontekst der man skal lære noe for så å ta det med seg videre er for de fleste rett og slett vanskelig da det er for store avstander mellom den coaching og den måten de selv er ledere på. Ønske med dette er å komme nærmere de aktuelle utfordringene ved at det er ledelse som er konteksten, noe coachingen skal forme seg etter. For meg handler dette om å justere disse teknikkene til at de passer den enkelte leder. Flere ledere har sakt at man kanskje skulle implementert et coachingteam internt i virksomheten som kunne jobbe strategisk gjennom virksomheten i stedet for de korte og gjerne uoversiktelige kursene som de fleste ledere får tilbud om. Men hvordan skal man egentlig møte denne situasjonen på en bedre måte? For å svare på dette må vi inn å finne ut av hvordan ledere synes det er å delta på disse kursene og hvilke erfaringer de sitter med når de kommer tilbake til virksomheten. I denne oppgaven anses transfersituasjonen som et problem, som ønsker å undersøke hvorfor og hva om gjør at ledere har vanskeligheter for å ta med seg det lærte fra coachingkursene over til arbeidslivet.

Hvis man ønsker å finne ut av hvor problemet starter kan man undersøke hva det er blant de lederne som klarer å bruke det effektivt og hvilke forhold som nettopp påvirker dette. Jeg vil anta at det kan ha noe med det å ha et godt nettverk, gode relasjoner samt sterke emosjonelle kvaliteter å gjøre. At det kan være vanskelig å komme tilbake til virksomheten å praktisere coaching er det flere ledere som mener. Virksomheten prøver etter beste evne og styrke kompetansen til sine ledere gjennom meget korte kurs. I denne prosessen mener flere ledere at virksomheten gaper over for mye og at man derfor ikke får overført det på en god måte. Gjennom coachingkursene blir det fortalt at det er forsvinnende lite praktisk trening i disse coachingøvelsene noe som jeg vil mene er at av de viktigste faktorene for å kunne lære seg noe. Måter som man kan utvikle sine evner er gjennom forskjellige rollespill og måter der man kan komme og få brukt virkelighetsnære situasjoner. Det er mye som kan tyde på at dette er en smart måte og skulle forminske transferproblemet da man forminsker ulikhetene mellom de forskjellige kontekstene. Med hvilke ledere skal virksomheten satse på og hvor bredt skal man gå ut. Flere mener at dette skal være et tilbud til de som ønsker dette, mens andre ledere mener at man må starte med de nye lederne i virksomheten. Det er også viktig at man har kompetanse og den faglige støtten som gjør det mulig å overvinne transferproblemet, altså at man gjør kurssituasjonen enda mer lik den kontekst som coachingen skal utøves. Derfor bør man ikke bare fokusere på å implementere kurs og utdanninger men også vurdere hvordan disse kursene blir lagt opp. Flere ledere som har deltatt på disse coachingkursene uttrykker at de ofte er korte og at det ofte blir arrangert med en rekke ledere fra andre avdelinger enn de selv er en del av. Dette gjøres av virksomheten for å bidra til en bedre samhandling på tvers av avdelingene. Lederne på den andre siden mener at det ville skjedd en bedre transfer hvis man kunne ha vært der med andre fra sin egen avdeling. Dette skyldes da at de to kontekster da ville lignet mer på hverandre.

Om transfersituasjonen lykkes avhenger av læringssituasjonens karakter, lederens forutsetninger, motivasjon og interesse for coaching. Det er derfor mange aspekter som skal være til stede for at det kan skje god transfer. Hovedpoenget med transfer er at man skal skape et samspill mellom to forskjellige læringsammenhenger. Problemene omkring transfer kan forsterkes ved at de eksterne tilbyderne av coaching har forskjellig forståelse for hva det vil si å coache som leder. Det finnes mange ulike tilganger i coaching, som kan virke ganske uklare ved første øyekast. Det å lære seg coaching blir også mye mer komplisert når det skal praktiseres. Det å skulle få opplæring av profesjonelle coachere kan på mange måter oppleves som en trygg arena. Dermed avhenger det litt

av at begge parter har en forståelse for hva det vil si før man begynner å praktisere det. For en leder kan det ofte være forhold som først kommer til overflaten når coachingkurset er over. Denne retrospektive måten å gjøre mening av coaching på er naturlig da man selv ikke har erfart de utfordringer som finnes før man faktisk har coachet. Derfor er det også viktig at de som tilbyr kurs også kommer tilbake ved andre anledninger for å holde vedlike denne kunnskapen. Ofte er det slik at flere ledere velger dette bort da de er redde for konsekvenser ved å ikke utføre coachingen på en riktig måte. Gjennom kontakt med underviserne kan man også få den støtten og veiledningen som man trenger når man selv skal ut å praktisere dette med sine medarbeidere.

4.1.2 Hva er det som gjør at noen ledere effektivt klarer å praktisere coaching

Jeg har gjennom kontakt med forskjellige ledere prøvd å skaffe meg innsikt i hva som kan være årsaken til at noen ledere praktiserer coaching, mens andre har større utfordringer. Noen av disse forholdene blir også nevnt i denne analysen, men jeg vil prøve å forklare de områdene som kan ha spesielt stor betydning. Den spesielle konteksten som hver leder befinner seg i setter rammen for om de klarer å bruke coaching effektivt senere i prosessen. Derfor må man se hva som skiller de to kontekstene fordi man kan anta at transferproblemet ikke bare skyldes lederens evner men også hva som skiller disse to kontekstene fra hverandre.

Ifølge Illeris brukes *transfer* som et begrep for å forklare at noe blir lært i en bestemt sammenheng og at det skal benyttes i en annen. Men hva er det egentlig som påvirker denne overføringen. Det kan nevnes at den støtten som man mottar av både sine medarbeidere og ledere har betydning for hvor godt man kan implementere coaching som en ledelsespraksis. Det er også viktig at hver leder føler at de har et utbytte av å delta på disse kursene og at det passer inn i deres måte å lede på. Man kan også stille seg kritisk til alle disse kursene som forskjellige eksterne virksomheter tilbyr. Det finnes også et annet begrep som er sentralt som da er *det omvendte transferproblem* som spiller en viktig rolle da vi kan si at dette handler om hvordan man kan bruke ledernes egne erfaringer i selve coaching undervisningen. Hvis man klarer å skape kurs med basis i deltagerens egne erfaringer blir det også lettere og praktisere det. Dette kan også sies på en annen måte ved at ”*Learning is of little value to organizations unless it is transferred in some way to performance*” (Yamhill & McLean, 2001, s. 196).

Målet har hele tiden vært om hva som forårsaker at man skaper en god overføring mellom at ledere lærer seg coaching og at de begynner å praktisere dette. Det er mange som lurer på hvor stor effekt det har for ledere å skulle delta i slike kurs og hva de så kan få bruk for når de kommer tilbake til sine arbeidsplasser. Siden det baserer seg på fortellinger fra lederne kan vi ikke vite om disse forhold faktisk fører til bedre transfer, men vi kan få en oppfattelse av hva den enkelte leder mener har vært av stor betydning for at de har klart å overføre denne kompetansen. Men hvordan kan coachingtilbydere tilrettelegge undervisningen slik at ledere lærer best. De mentale prosesser, som er nødvendige for at kunne overføre og anvende viden i nye situationer, kan opfattes som oversættelsesprosesser eller transfer mekanismer som må studeres nøyere for å kunne kjenne mulighetene og begrensningene ved selve overføringen.

4.1.3 Hvilke faktorer knytter seg til den enkelte leder?

Dersom lederen ser et sterkt behov for coaching i den avdelingen der man arbeider så kan man anta at mer transfer kan faktisk kan overføres. Ledere har i sin posisjon behov for en nær kontakt med sine ansatte både for sine egen og medarbeideren måloppfyllelse. Det er også viktig at den enkelte leder får muligheten til å prøve seg frem slik at man på denne måten vil kunne tilpasse coachingkurset til selve virksomheten. Hvis lederen tror at man kan lære å blive bedre til at handle, når han anvender det lærte, så vil han også anvende det lærte til at handle (Bandura, 1991). Hvis det går for lang tid mellom læringen og anvendelsen, er sandsynligheden for transfer betydeligt formindsket (Lim, 2000). En pædagogisk metode, som har vist seg effektiv til at skabe sammenheng mellem undervisning og arbeidsplass er “post-training”.

Illeris sier at den læringen man får gjennom kurs og det man lærer på arbeidsplassen, er to forskjellige læringsrom med forskjellige kulturer og eksistensbetingelser (Illeris et al, 2004:148). Dette vil da sørge for at det er forskjeller som videre gjør det vanskelig å skulle overføre læring fra en situasjon til en annen. Man kan si at den viden man overfører, endrer sig ved at blive inddraget og anvendt i en ny konkret situation (Ibid.). Det at jeg har valgt å bruke transfersituasjonen I denne avhandlingen handler om at det også finnes en mulighet for at overføringen av coaching kompetanse også har positive utfall. De forholdene som trekkes frem er at lederen må ha motivasjon til å lære seg dette samt at lederen må ha tro på sine egne evner. En måte å øke motivasjonen til den enkelte leder er å la de få være mer med I planleggingen av selve coaching

undervisningen. Dette vil også sikre en bedre tilpasning mellom lederens og virksomhetens behov (Walhgren, 2009). Hvis den lærende tror at man kan blive bedre til at handle, når han anvender det lærte, så vil man også anvende det lærte til at handle (Bandura, 1991). Det er også et sentralt trekk ved de som får dette til at de har den nødvendige støtten både fra sin leder, men like viktig at man har støtte fra sin kollegaer. Et element som kan påvirke den enkelte leder er hvor lang tid det er mellom læringen og når man får muligheten til å anvende det lærte. Hvis det går for lang tid mellom man har lært å coache og man skal bruke det så er sannsynligheten for transfer betydelig forminsket (Lim, 2000).

Det å ta opp undervisningen igjen etter en periode kan ha store fordeler for den som skal lære seg noe nytt. Dette gjør at den enkelte leder får et press for å forsette men også motivasjonen til å forsette å lære. Det skal sies at det er vanskelig å finne noen forhold som helt klart er med til å påvirke hvordan denne transfersituasjonen vil gå. Det eneste man med sikkerhet kan si er at det er mye som tyder på at det er samling av alle disse forholdene som sammen setter retningen for om overføring av coaching fra kursuslokalene til virksomheten vil fungere på en positive måte.

4.2 Hva mener ledere selv om ledelsesbasert coaching?

Når vi nå skal analysere ledelsesbasert coaching¹³ nærmere så er det sentralt at man får en større forståelse av hva de enkelte lederne legger i dette begrep. Dette er da gjort på bakgrunn at jeg vil anta at enhver leder vil legge forskjellige meninger i hva dette begrepet handler om. En av lederne svarte ”at jeg legger kort og greit forventningsavklaringer i dette begrepet. Skape en forståelse for den du coacher og ha en respekt for hverandre. Det å ha forventninger til hverandre og det vi kan få ut av en slik coachingsamtale sørger for at det blir mer motiverende for begge parter.” (Andreas, s.122). I en coachingsamtale engasjerer lederen sine omgivelser ved å stille spørsmål, legge merke til reaksjoner som oppstår samt få frem de betydninger av det som blir sagt. Dette betyr at samtalen også påvirker omgivelsene som en er en del av. Derfor vil det man gjør mening av alltid være delvis reaksjon av seg selv (Weick, 2007).

¹³ De coachingtilganger som tar utgangspunkt i sosialkonstruktivismens erkjennelsesteori har blant annet fokusert på hvordan ledere og medarbeidere er medskapere av hverandre og på språkets betydning for skapelsen av virkeligheten (Haslebo 2004).

Det sentrale i ledelsesbasert coaching er det å inkludere sine medarbeideren i større grad, noe som vil resultere i større forutsigbarhet og trygghet. Det er tydelig at lederne i Jernbaneverket setter seg bevisst i en hjelpende rolle ovenfor sine medarbeider. Det å kunne hjelpe andre til å komme seg videre og finne alternative løsninger er noe som lederne mener at de kan bidra med. Det er ikke bare medarbeidere som kan finne det interessant og benytte seg av en coach. Mange ledere nevner at de bruker sine lederkollegaer i stor utstrekning.

Flere ledere trekker frem at det er en rekke grenseflater som finnes i coachingen som kan gjøre det vanskelig å skulle praktisere. Dette kommer ofte tydeligere frem når medarbeideren opplever stress eller alvorlige kriser. Det er i slike situasjoner at det er viktig å være tydelig på hvor grensene for coaching er slik at man begrenser de uheldige konsekvenser som kan skje dersom lederen opptrer med en for stor nærhet ovenfor sine medarbeidere. Konteksten som lederen befinner seg i spiller en avgjørende rolle for hvordan lederen kan fylle sin coachingrolle i den enkelte virksomhet. Dette betyr at det å forstå sin egen kontekst kan hjelpe lederen i å skape mening i det man ser og hører. Det at konteksten og virksomheten stadig endres gjør at man som leder alltid må være seg bevisst om hvilket behov medarbeideren har av at bli coachet. Dette skjer spesielt i en coachingsamtale der leder og medarbeider sammen formulerer en utfordring de står ovenfor. Medarbeideren begynner å tenke annerledes og konteksten endrer seg (Moltke & Molly, 2009).

Coaching kan på mange måter oppleves som en fordelingsnøkkel når man noen ganger sitter fast i sin egen måte å løse situasjoner på. Da kan coaching fungere ved at det åpner seg helt andre muligheter som før ikke var tilgjengelige. Det sies at hvis coaching skal lykkes som samtaleform for lederen, må det tilpasses de spilleregler, som gjelder i arbeidskonteksten (Søholm et al, 2006). Det er nettopp her at coaching må sørge for å holde seg innenfor virksomhetens spillerom, mens samtidig benytte den fleksibilitet som denne samtalemetoden gir muligheten til. Coaching kan fungere på den måten at ledere får tilgang til noen nyttige verktøyer, som gjør det mulig å fungere som leder på en relevant måte med tanke på den lederrollen, maktidimensjonen og utfordringene som dette fører med seg. Det skal også nevnes at det ikke kun er den enkelte medarbeider som kan ha nytte av coachingsamtalen. På mange måter kan lederen være likeså avhengig av medarbeideren som omvendt (Ibid.). Etter å ha intervjuet flere ledere kan det virke som de fleste ledere ønsker å ha uformelle coachingsamtaler med sine medarbeidere. Selv om det kan tyde som den enkelte leder foretrekker uformelle samtaler med sine medarbeidere, så ser de ikke bort ifra at coaching kan fungere på en formell måte, lignende slik medarbeidersamtaler fungerer i dag. Dette er valgt bort fra

de fleste ledere opplever det som kunnstig å skulle invitere medarbeideren til en coachingsamtale. Det kan også virke som det er ulikhet mellom hvem som tar initiativet til disse samtalene. Mye kan tyde på at varierer alt etter om det skal diskuteres om person eller prosess. Er det noe i prosessen som medarbeideren selv ikke forstår kan det være at de lurer på hvordan de kan se situasjonen på en annerledes måte. I andre situasjoner kan lederen være mer utålmodig og ønsker da å komme frem til andre løsninger på situasjoner.

4.2.1 Meningsskapelse av ledelsesbasert coaching

Når ledere skaper mening om sin egen rolle som coach, gjøres dette i et sosialt samspill med sine medarbeidere. Ledere har en spesiell oppgave i forhold til sine medarbeidere som gjør at man hele tiden skaper mening gjennom de *signaler* som blant annet medarbeiderne kommer med. Det er ofte slik at den enkelte medarbeider befinner seg nærmere de aktuelle situasjonene og at ledere så kan fungere ved å se situasjoner på nye måter. Den erfaringen og kompetanse som lederen tar med seg har betydning for hva man kan få ut av disse coachingsamtalene. Da mener jeg at coachingsamtalen kan bidra med en nødvendig forstyrrelse i den meningsskapelse som skjer. Hvordan kan lederen påvirke sine medarbeidere gjennom en coachingsamtale? Det er klart at det å stille spørsmål også en måte å få frem den refleksjon som er nødvendig for endre på sine egne mønstre. Det kan tenkes at enkelte medarbeider noen ganger ikke oppfatter hvilke andre muligheter som finnes. I disse situasjoner er det viktig at lederen bidrar med de riktige signaler til medarbeideren som får en til å se på ting på en ny måte. Lederen og medarbeideren går begge gjennom en prosess der man hele tiden gjør seg selv mening om de forhold som virker usikre og utydelige i en coachingsamtale. Det som lederen bør fokusere på er at det er gjennom hva vi tidligere har opplevd er det som vi benytter for å skape mening i nye situasjoner. Dermed kan man anta at erfaring og det å ha arbeidet med lignende oppgaver tidligere har en enorm påvirkning på om lederen kan skape mening av den situasjonen man befinner seg i. Det betyr at coaching kan påvirke forskjellig avhengig av hvilke aktører som coacher hverandre. Thomas er en av lederne som sier at meningen som ble skapt var ”at coaching handler om å løfte vedkommende sitt potensial. Det er sammen at vi skaper en mening og vi nærmer oss ved hjelp av dette et felles mål. Det handler på mange måter å komme frem til noen fornuftige alternativer.” Derfor passer coaching perfekt med meninsskapelse da denne relasjonen praktisk talt kan skape flere løsninger på bakgrunn av de signaler som kan forstyrre denne forståelsesramme. Utfordringen for den enkelte leder er at de forskjellige medarbeiderne man

har ansvar for også har sine egne forståelsesrammer. Dette gjør det vanskelig for den enkelte leder da man ikke kan tilby de samme signaler til de forskjellige medarbeiderne.

4.2.2 Er coaching noe de fleste ledere kan lære seg?

Det å skulle lære seg coaching avhenger av at man besitter flere egenskaper og det sies ofte at det å skulle bli en dyktig coach ofte avhenger av den mennesketypen man er. Det å skulle lære seg coaching er for de fleste en praktisk mulighet, men det som er utfordrende er om de blir gode og effektive coaches av dette. Det er visse relasjonelle og emosjonelle kvaliteter en coach bør ha hvis en skal kunne fungere i rollen som ledelsesbasert coach. Noen påstår at den langvarige relasjonen mellom leder og medarbeider beriker coachingsamtalen, da man sitter med informasjon om arbeidsprosesser som ingen eksterne har tilgang til. Det blir også kritisert av enkelte som mener at lederes rolle samsvarer dårlig med den rollen det er å skulle være coach. Det viktigste for å unngå denne usikkerheten er at man er tydelig på at ledelse er konteksten som coaching utspilles i. Dette gjør det mer tydelig for medarbeideren at lederens makt og asymmetri aldri forsvinner helt fra samtalen. Å skulle mene noe annet virker for de fleste som meget uetisk da man aldri kan legge lokk over den virkeligheten som en leder befinner seg i selv om man fungerer som coach. Det skal også nevnes at denne måten å møte sine medarbeidere på passer ypperlig til de krevende forhold som man finner i dagen arbeidsmarked.

4.2.3 Coachens forvirrende vesen

Jeg har funnet ut at coaching kan virke forvirrende i forhold til mange andre hjelpesamtaler. Ofte blir terapi nevnt som et forhold som ofte kan bli sammenlignet med coaching. Når en leder sitter i en slik hjelperolle kan man ofte ønske å hjelpe medarbeideren enn det selve arbeidslivet legger til rette for. Vi ønsker å vise empati for medarbeiderne, men på samme tid risikerer vi å misbruke den tilitten som man får av sine medarbeidere. Dette kan skje i de situasjoner da vi får vite noe av spesiell interesse eller betydning for virksomheten. Derfor må man som leder se på samtalen i en metaposisjon, altså må lederen noen ganger trekke seg ut å justere samtalen i forhold til at man holder seg innenfor virksomhetens grenser. Medarbeideren bør også selv reflektere over med

hvilken åpenhet og trygghet man tar med inn i samtalen og den muligheten som faktisk er der ved at det kan falle tilbake på en selv.

En leder forteller at han har opplevd medarbeidere som har opplevd alvorlige kriser og etterfølgende langtidsykemeldinger som gjør at man må bevege seg rundt grensene som coachingen setter. I slike situasjoner er det viktig at den tiltiten som man bygger opp under samtalene ikke blir brutt. Det kan også virke som at ledere noen ganger oppfatter denne grensen som veldig klar, mens den andre ganger kan det være vesentlig vanskeligere. Tom svarer at *”dette er en vurdering man må ta i hvert enkelt tilfelle og særlig viktig er det når vi tar opp de tyngre sakene”*. Det som er viktig i disse prosessene er at de tyngre sakene tar lengre tid og denne tiden må vi faktisk kunne gi medarbeideren. Derfor er det viktig å ta skritt for skritt og hvis situasjonen blir for vanskelig må man vite når medarbeideren skal få hjelp ett annet sted.

De fleste ledere sier at man kan ikke blir tatt seriøst som en leder dersom man skal gå inn og ut av en coachingrolle. Derfor bør man ha en tilgang til coaching som er mer flytende og bedre tilpasset den måten man allerede leder på. Det at ledere kan integrere coaching i sin hverdag er avgjørende for om de klarer å bruke coaching på en effektiv måte. Noen ledere sier at hvis de skulle atskilt sin lederrolle med sin coachingrolle så ville de ikke blitt tatt seriøst av sine medarbeidere. Det handler mye om å være naturlig men også bruke de verktøyene som kan skape de ønskede resultater. I den daglige coachingsamtalen brukes den løsningsfokuserete metoden ofte på grunn av at dette oppfattes som den hurtig form for coaching. Det at medarbeiderne finner løsningen selv bidrar på mange måter til at hver enkelt føler at de bidrar mer og at de selv har eierskapet over oppgaven.

Men hvor ligger grensen for coaching? Er det områder som man ikke skal bevege seg innenfor. Selv om coaching også kan finne mye likheter med andre hjelpesamtaler. Grunnen for denne skyldes også at coaching kommer fra terapiområdet og på denne måten bygger på mye av den samme tenkningen. Det er nettopp i dette grenseland at det er lett og bli en *ledelsesbasert terapeut*¹⁴, noe man helt klart bør sørge for at man ikke blir. I et arbeidsforhold vil det alltid være situasjoner fra sin private kontekst som man tar med seg over i arbeidet, men når situasjonen er så betent at man må snakke om dette i en coachingsamtale. De fleste ville nok sagt at hvis situasjonen går ut over

¹⁴ Den ledelsesbaserte terapeut er en betegnelse på det man ofte kan erfare når lederen fungerer som en terapeut ovenfor sine medarbeidere.

utførelsen av ditt arbeid så er dette også noe lederen bør bli oppmerksom på. En måte man kan løse disse utfordringene på er ved at personlige temaer kun tas opp i det omfang de har betydning og relevans for fokuspersonens arbeid (Alrø et al, 2009).

Det er akkurat denne *intimisering av arbeidsplassen* som mange har vært kritisk til når det gjelder coaching. Men kan det at lederne selv har ledere eller eksterne coachere være til hjelp for deres egen evne til å coache. Hvilken mening som ledere selv gjør seg når de coacher er ganske varierende. Noen ledere sier at de kun gjør det for medarbeideren, mens andre forteller hvor mye glede de selv har av å coache. En leder sier blant annet at *"å hjelpe andre er en stor motivasjon, kanskje den største gleden av å være leder er å hjelpe andre mennesker til å utvikle seg videre"* (Tom, s.90).

Per beskriver at han opplever at medarbeidere ved enkelte ganger synes han er utydelig når han bare går rundt å stiller slike spørsmål. Spesielt har de eldre medarbeidere flere ganger sagt at de kun ønsker løsninger på situasjoner og ikke enda større problemer. Det er nettopp her han opplever usikkerhet ved det å være coach. Ikke ønsker man å fungere som konsulent for sine medarbeidere og bare gi ut de korrekte løsninger eller motsatt skape irritasjon. *Det største hindre ved å gjøre en god coach jobb er at man kommer med ferdige løsninger"* (Per, s.138).

Coachingen blir mer kompleks når coaching forstås, praktiseres, mottas, evalueres og anvendes på forskjellig vis av forskjellige ledere. Det kan også trekkes frem at lederes forvirrende dobbeltrolle kan oppfattes forskjellig av den enkelte leder. Det er et paradoks at lederen tradisjonelt har kontroll over medarbeiderens lønn, nøkkelen til forfremmelse samt muligheten til å si opp vedkommende (Whitmore, 2002). Samtidig som lederen skal fungere i en rolle som bygger på en nærhet og tillit. Denne forvirring prøver man å løse ved å si at hvis coaching skal fungere som et ledelsesverktøy så må det tilpasses de spilleregler som gjelder i arbeidskonteksten (Søholm et al, 2006)

4.2.4 Det å coache yngre og eldre medarbeidere

Som leder vil en ofte ha forskjellige medarbeidere med ulik erfaring og bakgrunn. Dette påvirker også på hvilken måte man kan utøve sitt lederskap. Spesielt vil jeg trekke frem den påvirkning alder

kan ha på hvordan ledere velger å bruke coaching. Hvordan er det å coache yngre medarbeiderne i forhold til de eldre? Det kan tyde på at de yngre er mer engasjerte i coaching som muligvis kan ha noe med at de yngre har andre krav enn det de eldre medarbeiderne har til arbeidslivet. En av lederne mener at *”det er en kombinasjon at man har vokst opp med coaching som et begrep.”* (Frank, s.95). De eldre medarbeiderne synes at coaching muligvis er en for uklar måte å bli ledet på, da mange ønsker i denne sammenhengen og å få flere klare beskjeder. En av lederne sier at han selv har forskjellige syn på det og skulle lede de yngre medarbeiderne enn de eldre. De sies blant annet at *”jeg er nok mer åpen og rund i dialogen med de yngre medarbeiderne, og de som ikke har så mye erfaring fra arbeidslivet. De med erfaring er med opptatt at de har den støtten som de trenger fra sin leder.”* (Lars, s.116). Dette kan komme av at de eldre medarbeiderne setter pris på den den friheten de har i sitt eget arbeid, men at de yngre trenger veiledning og noen å diskutere dette med. Dette sies at lederne blir mer oppsøkt og får mer feedback fra sine yngre medarbeiderne. De yngre er mer individualiserte og har et utviklingsbehov som en coach derfor kan hjelpe de med. De yngre medarbeiderne tar coachingsamtalene veldig positivt, da de er mer opptatt av å ha en leder som kan hjelpe de videre i deres utvikling. De yngre er også mye flinkere å spørre sin leder om hjelp dersom noe skulle være vanskelig. Det kan virke flaut for en eldre medarbeider å skulle spørre om hjelp, da det kan tenkes at det er mer akseptabelt at de yngre er mer deltagende. *”De tilbakemeldingene jeg får er at de yngre medarbeiderne setter mer pris på det å sier at de får mer eierskap til oppgaver og sin egen arbeidsplass. De kjenner at de vokser når de får utfordringer som de selv klarer å takle.”* (Frank, s.96). Men det betyr vel ikke at de eldre medarbeidere kun er negative meninger med å bli coachet, men kun at man bør coache de på en annen måte. Man kan snu situasjonen om å spørre om ikke de eldre kanskje kan få enda mer ut av coaching da de har enda mer erfaring som kan anvendes i disse samtalene. Forskjellene kan også skyldes at de yngre har fått et helt annet perspektiv på sosiale prosesser og derfor blitt en del av den offentlige diskurs. Coaching kan derfor på flere måter sies å bygge på et mindset som passer den yngre generasjonen bedre. De yngres forventninger til arbeidslivet er også markant annerledes enn tidligere.

4.2.5 Ledelsesmessig ensomhet

Mange ledere nevner at de fra å være medarbeider til å bli ledere opplever en ensomhet, noe jeg har valgt å kalle det ledelsesmessig ensomhet i denne analysen. Dette noe som de fleste ledere ofte opplever ensomhet i denne rolle som kan ha stor betydning for den enkelte leder. Det nevnes

gjennom intervjuene at nye ledere i Jernbanelivet opplever en stor ensomhet når de skal starte i sin jobb som leder. De yngre opplever at de ikke får den nødvendige veiledningen den første tiden når de starter i bedriften. En mulighet for å komme seg ut av denne ensomheten er å være coachende som leder. Det kan virke som om ensomheten økes når man beveger seg opp i hierarkiet, da det for medarbeideren vil føles vanskeligere å gå til en leder som har sterkere posisjon i virksomheten for å få hjelp. Derfor er det bedre om medarbeideren kan se på sin leder som en sparringspartner som det kan være fint å sparre med når de utfordrende situasjonene oppstår, noe som kan begrense denne assymetrien som oppleves.

Nettopp det å befinne seg i grenseflaten mellom medarbeidere og virksomheten gjør det vanskelig for lederne å utvikle en slik nær relasjon. Oppfattelsen at man aldri vet hva lederen har som mål med det å skulle coache kan for mange ledere føles som manipulerende. Dermed kan det tenkes at selv om medarbeidere får muligheten til å bli coachet av sin leder så velger de å avtå fra dette. Dette kan så føre til det å være leder oppleves som ensomt og at den menneskelige kontakten blir begrenset. Når jeg spurte en leder om hvor mye han legger i den tittelen som sjef så svarte han *”jeg er ikke så opptatt av tittelen som sjef, for meg er titler litt gratis”* (Andreas, s.124). Det jeg tror denne lederen mener er at man skal fokusere mindre på den makt og autoritet som finnes gjennom det å være leder og ha et større fokus på å være en fasilitator som er tilstede for sine medarbeidere. Det er i slike situasjoner at det er viktig at ledere har et nettverk rundt seg slik at de kan føle seg trygge og at de vet hvor de kan få hjelp. Spesielt kan ledere få støtte gjennom sin egen ledergruppe, da disse menneskene har mange av de samme opplevelsene og utfordringer som en selv. Derfor bør man også sørge for at man bygger opp et sterkt lederteam som kan støtte hverandre.

4.2.6 Coaching på tvers av organisasjonen

Det er mange forhold som spiller inn som gjør at ledesesbaserte coaching er vanskelig å praktisere for enhver leder. Det handler med andre ord om at man tar med seg den langvarige relasjonen inn i coachingsamtalen. Under intervjuene ble det klart at man både kunne utvikle sine ledelsesmessige coachingevner og samtidig styre unna de største asymmetriproblemene ved at ledere coacher på tvers av virksomheten. Coaching på tvers er av mange ledere trukket frem som noe som kan og allerede er under utvikling i JBV. Det å være leder er en ting, men det å skulle coache sine medarbeidere er på mange måter vanskeligere på grunn den merbetydningen og den assymetri som man tar med seg inn i coachingsamtalen. Når man som leder coacher andre medarbeidere i

andre avdelinger har man nettopp ikke den direkte maktposisjonen og det blir dermed lettere og oppnå den symmetri som er nødvendig for at man skal komme dypere inn i temaene som diskuteres. Coaching på tvers er satt i gang for blant annet å øke og forbedre samhandlingen på tvers som har fungert dårlig i JBV. Den relasjonen og det forholdet lederen kan utøve blir aktuelt og flere ser fordelene av å nettopp kunne øke sitt nettverk internt i virksomheten på samme tid som de får utviklet sine coachingevner. En av lederne sier at *”det kan være en god ide og arbeide med andre avdelinger, der medarbeideren kan skape en relasjon med en leder fra en annen avdeling som man da ikke har noen leder-medarbeider relasjon til. Dette kan lette mye av de utfordringer som finnes omkring det å ha sin egen leder til å coache seg.”* (Ivar, s.130)

Jeg vil påstå at coaching på tvers også påvirker nettverket til den enkelte leder. Da lederen får et større kontaktnett internt med avdelinger som man fra før ikke har hatt så mye kontakt med. Dette vil samtidig påvirke den enkelte medarbeider da man også kan skaffe seg kontakt med ledere fra andre deler av virksomheten.

4.2.7 Hva er det som gjør det vanskelig å coache som leder?

Det vanskelige med å coache handler ofte om at man blir oppfattet feil av den medarbeideren. Disse missforståelser er det viktig å få løst tidlig i prosessen slik at coaching ikke får noen uheldige konsekvenser. Det er nemlig store variasjoner mellom den enkelte medarbeider og ledere som da setter store krav til den relasjonen som vi kan finne der. Dette gjør også at noen avdelinger bruker coaching i større grad, mens andre bruker det i begrenset grad. Geografisk avstand mellom den enkelte leder og medarbeider kan også vanskeliggjøre det å bruke coaching effektivt.

Flere ledere trekker frem at den episodiske coachingen som gjerne er bestemt i forhold til et bestemt prosjekt ofte ikke fungerer så effektivt som en skulle ønske. Nettopp denne situasjonsavhengige måten å arbeide med coaching kan være vanskelig for den enkelte leder, da det kan virke kunstig.

Den tiden som lederen setter av tid rådighet til coaching er også avgjørende om man kan få til en fornuftig coachingprosess med sin medarbeider. Noen ganger er tiden begrenset noe som betyr at man må benytte seg av coachingtilganger som ikke tar så lang tid. Dette begrunner en av lederne med å si *”at noen ganger må man bare beordre sine medarbeidere, med tanke på å få vite at tingene blir gjort”* (Thomas, s.103). Dette gjør at behovet som den enkelte leder har til en samtale

ikke alltid blir møtt i den daglige kontakten med lederen. Det som den enkelte leder bør gjøre i slike tilfeller er å være klar på at hvis det er forhold som krever mer tid, så må man sammen sette av tid så dette kan bli tatt opp. Dette kan ofte også være vanskelig for den enkelte medarbeider å skulle bruke tid som lederen faktisk ikke har mulighet til. Men hvis man ikke har tid til sine egne medarbeidere så har man faktisk ikke tid til å være leder. Det finnes mange ledere som ikke har den store kontakten med sin avdeling og løper fra møte til møte. Selv om slike møter kan oppfattes som den måten som informasjonen blir videresendt i virksomheten, så er det faktisk helt feil løsning på denne utfordringen. Tilstedeværelse for sine medarbeidere er trukket frem som noe av det viktigste i ledelse. Det er også diskutert om coaching bør være mer formalisert eller om det skal smelte sammen med de andre daglige lederoppgaver. Dette handler om coaching skal følge bestemte prosjekter eller om man skal ha en dynamisk og fleksibel coachingrolle i virksomheten. En leder sier at ”jeg bruker ikke noe konsekvent tilgang men man kan vel si at jeg vurderer ut i fra person og situasjon hvilken tilgang som kan gi meg mest tilbake.” (Frank, s.).

En måte å skulle gjøre det enklere å coache er å bruke 4R modell når man coacher. Dette er et redskap som kan være til hjelp for lederen til på en bedre måte å kunne navigere i samtaler med den enkelte medarbeider. Det er nettopp her at lederen kan sette retning for hvilke relasjoner som den enkelte medarbeider med fordel kan skape relasjoner til og vise tydelig for medarbeideren hvilke råderum den enkelte medarbeider arbeider under. Det er spesielt her at lederen fungerer som coach og det er gjennom spørsmål, refleksjoner og kommentarer at lederen er med å hjelpe den enkelte medarbeider. Det at også den ledelsebaserte coachingen også har mer plass til at lederen kan fungere som leder gjør også at man kan være tydeligere på at medarbeider beveger seg mot det som er ønske til denne virksomheten. Denne måten sørger også for at coachingen på en måte omfattes som en proaktiv måte å lede på. Denne modellen er kun en måte lederen kan gjøre det enklere for seg å skulle coache man kan aldri forutsi hvor coachingen kan føre den enkelte samtale. Det er kun en måte å gjøre en kompleks samtale litt mindre kompleks.

Det er også viktig at man som leder kan være klar på at man ikke kun coacher for at medarbeiderne skal utvikle seg i den ønskede retning til virksomheten. Det er like viktig å være klar på at coaching også brukes for at ledere kan lede seg selv innenfor og utenfor arbeidsplassens mer eller mindre hierarkiske maktrelasjoner (Risbjerg & trianafilou, 2006). Det er viktig å få frem at ledere også

benytter coaching for sin egen del og at coaching har en rekke positive konsekvenser for blant annet lederes identitet og mulighet for nettverksdannelse.

4.2.8 Coaching og arbeidsglede

Det at ledere utøver coaching kan for mange påvirke deres arbeidsmiljø. Mange sier at de får en mer intimt forhold til sine medarbeidere og at det blir lettere å samarbeide om felles oppgaver. Det at man kan hjelpe andre til å nå frem til mer gjennomtenkte forhold har også vært sentralt for den enkelte leder. Bare det å ha en mer avslappet og komfortabel holdning til denne relasjonen gjør det også at man også får større nærhet til selve virksomheten og det arbeidet som skal utføres. Det skapes også en ekstra dimensjon med det å være leder da man kan øke sitt handlingsrom samt den autonomi som medarbeidere forventer. Det at man også kan arbeide mer mot direkte målsetninger skaper en sterkere motivasjon da man kan justere de forholdene for å nå sine mål. Coaching skaper også en sterkere forpliktelse til å nå det man har avtalt at skal gjøres.

Forskjellige medarbeidere i forskjellige posisjoner vil skape forskjellige samtaleforløp. Det er viktig at lederen stiller seg åpen ovenfor medarbeideren og er oppmerksom på hvilken samtale som vil kunne utvikle medarbeideren. Den langvarige relasjonen som finnes mellom lederen og medarbeideren gjør også at man kan skape konkrete avtaler mellom hver samtale. Det gjør skaper også er læringsrom for den enkelte ved at lederen kan følge opp de forhold som det er snakket om ved forrige samtale. Dette gjør at lederen føler at man forankrer samtalen i medarbeiderens arbeidskontekst samt at lederen føler en viss kontinuitet i arbeide med ledelsesbasert coaching.

Det finnes en rekke forskjeller som gjør den ledelsesbasert coachingen spesiell da lederen og medarbeideren trekker en stor merbetydning inn i coachingsamtalene som problematiserer den nøytrale fasilitatorrolle og den episodiske coachingen (Søholm et al, 2006). Grunnen til dette er at samtalen fort kan bli kunstige hvis man prøver å dekke over coachingsamtalen som et sted der man kan legge sin lederrolle av å fokusere utelukkende på å utvikle medarbeideren. Lederen vil alltid ha virksomhetens mål i tankene i disse samtalene og da er det viktig å være seg bevisst at når man skal coache som leder skal det være klart at dette skjer i rollen som leder, ellers kan slik type coaching tendere mot å bli en uetisk afære.

Ifølge Lave og Wengers ideer om at læring innebærer en deltagelse i et arbeidsfelleskap, skaper en form for læring og at det gjør at lederposisjonen blir helt tydelig og brukbar i samtalen. Det vil her fokuseres på hvordan arbeidsfelleskap, oppgavene og kollegaene brukes som læringsfelleskap og verdiskapende ramme til å understøtte de mål og den utvikling som defineres i coachingsamtalene. Det fortelles at blant annet *”at virksomheten har en ganske byråkratisk design og det finnes mange forskjellige ledertyper internt i virksomheten”* (Frank, s.96). Dette skaper en større utfordringer å få implementer coaching i denne virksomheten da man hele tiden må justere coachingen avhengig av relasjonen man har til den enkelte medarbeider. Det man kan få av verdiskapning ved å være med i et arbeidsfelleskap trekkes blant annet frem av Frank når han trekker frem bruken av coaching i deres avdelingsmøter. Der man tar opp utfordringer eller erfaringer som man vil diskutere sammen med sine kollegaer. Dette gjøres for at man kan lære av det andre synes er vanskelig og dermed skape med samhandling. Det handler med andre ord om å ha åpne samtaler og at man da drar hverandre i samme retning.

Ifølge Assagioli understrekes det at trening i empati kan brukes som et middel til å overvinne assymetrien i profesjonelle samtaler. Assagioli anfører i forhold til det første tema at trening i empati er en måte å håndtere assymetriproblemet på (Dam hede, 2010;148). Hvert enkelt menneskes liv og sosiale verden inngår på tross av å være forskjellig fra andres ”i en enestående sammenheng av samtaler”: samtalen er en ”måte å handle på i den verden, vi er en del av”. Dette er også en måte som vi sammen kan påvirke hverandre og kanskje i retning av litt mer gjennomtenke områder som kan ha betydning for de fleste.

Stelter er en av de som mener at ”coaching overveiende bør foregå organisasjonsinternt enten med lederen som coach eller med utpekte medarbeidere som coaches (Dam hede, s.234). Det er mye som tyder på at coachingforløpet vil få mer igjen dersom forløpet er forankret i organisasjonen. Coachingprosessen vil også føles mer forpliktende hvis den er internt forankret fordi det er bedre mulighet for synlig og oppfølging. Det vil blant annet være mindre kostnadskrevende å skulle løse oppgaven internt istedenfor eksternt. Det er nettopp her mange mener at det er en fordel at lederen er coach. Det at man kan følge bedre opp da man daglig har kontakt gjør også at man kan skape en større fleksibilitet for å komme frem til løsninger, da man kan bruke coaching for å justere den retningen som man ønsker at vedkommende skal utvikle seg videre på.

Det å sensemake gjennom coaching handler om å skape mening gjennom språket og samtalen. Det er ganske forståelig at vi øker vår forståelse av å snakke med andre. Det gir også den enkelte medarbeider og leder større forståelse da lederen ofte har mer erfaring og kan bruke dette i sine samtaler med den enkelte medarbeider. På den andre siden kan medarbeider med ny kunnskap og motivasjon på en helt annen måte komme med nye ideer og altså skape mer innovative løsninger i en ellers rigid virksomhet. Man kan med dette si at alle mennesker møter verden med en bestemt bagasje og en bestemt rekke av forforståelser på bakgrunn av hvilke, man oppfatter og forstår verden på. Dette vil da si at lederes tidligere erfaringer med coachingsamtaler, medarbeideres forestillinger om coaches som personer og en forestilling om hva coaching kan påvirke medarbeideren har betydning for hvordan vi oppfatter og forstår verden. Vi fortolker da det vi ser og opplever ut fra våres egen forforståelse og verdensbilde. Maturana sier at vi må skifte vår forståelse av verden som et univers ut med oppfattelsen av verden som et *multiverser*. Når vi ikke kan dele mening eller fullstendig forstå hverandre, blir det enda viktigere å stille spørsmål for å unngå at man kommer frem til sine konklusjonene for tidlig. Coaching handler om å skape mening, og om å hjelpe andre til å skape mening. I komplekse organisasjoner der menneskene og funksjoner er tett sammenvevd og gjensidig avhengige, er det i alle fall ikke slik at lederen kan sette seg mål, vurdere opsjoner, legge planer og forplikte seg til handling uten tett kontakt med medarbeiderne i organisasjonen (Weick 2001).

De fleste kjenner seg igjen i den situasjon, hvor man begynner å snakke som svar på et spørsmål, og høre seg selv svare, og mens man snakker, utvikler ens egne tanker og ens svar seg ytterligere. Man snakker seg så si frem til svaret og dette er en situasjon som kalles for *translokutionaritet* (Kirkeby, 1998). Translokutionaritet er et glimrende begrep å kjenne til som coach, da det er et fantastisk argument for å føre samtaler, at man får ytterligere inspirasjon til å vite hva man mener, mens man snakker.

Det private rom som åpnes gjennom en coachingsamtale, kan også gjøre situasjonen vanskeligere og faktisk begrense lederens handlingsrom. Dermed kommer man til områder der lederen faktisk er nødt til å avvise sin medarbeider og beveger seg inn på mer private terapeutiske områder. Jeg vil dermed påstå at coachingsamtalen bidrar med den nødvendige ecological change. Forhandlingen mellom signaler og forståelsesrammer vil denne samtalen avgjøre hvilke signaler man vil gi verdi

og hvilken mening man vil skape i felleskap. Man skaper en mer kompleks sensemakingprosess. Dette kan sammenlignes med narrativ teori der man bruker flere fortellingene for å gjøre den enkelte fortelling kraftigere. Kan man som leder benytte coaching som en objektiv prosess ved å stille riktige spørsmål og dermed føre en slags retning for samtalen. Det er vanskelig å svare på da man all dri kan vite hvilken retning samtalen er på vei. Den makt som finnes i denne relasjonen vil hele tiden skifte og relasjoner vil derfor endres etter en slik samtale. Den påvirkning som går fra leder til medarbeider vil være like stor som den påvirkningen som skjer fra medarbeider til leder. Er det faktisk slik at ledere blir mer personslig beriket av å coache sine medarbeidere. Jeg vil dermed påstå at et dypere forhold til den enkelte medarbeider vil trekke frem en merbetydning i sitt eget lederskap da man på en demokratisk måte kan samordne sine egne ønsker sammen med andre. Det handler ikke lenger om kun å bruke den enkelte medarbeider som et middel da ønske egentlig bør være å skape rom for utvikling av et potensial som er til det beste for både leder og medarbeider.

Det er mye som tyder på at coaching vil påvirke ledere i noen positive retninger. Det bør allikevel ikke legges skjul på at coaching også kan føre til motsatte resultater enn hva fleste innen coaching mener oppnår. Istedenfor å lede til økt mestring, effektivitet og forpliktelse kan coaching forsterke allerede eksisterende tendenser til avmakt, fremmedgjøring og sviktende opplevelse av tilhørighet til virksomheten. Det vil si at coaching har to fundamentalt forskjellige posisjoner der den første benevnes som den *indre reise* vil si at man blir mer kjent med og utvikler egne talenter, verdier og styrker. Gjennom den *ytre reise* blir man kjent med muligheter som omgivelsene og livet inviterer til. Vi må retolke situasjonen som man er en del av, reformulere mål, prøve ut nye virkemidler, overvinne hindringer, få tilbakemelding og hele tiden lære av denne prosessen. Thomas beskriver dette med å nevne at medarbeiderne ofte besitter mer enn de selv tror. Han sier at *“det viktigste er ofte å være lyttende, la de få si hva de mener og det merverdige er at de har veldig gode forslag til løsninger”* (Thomas, s.103). Det å skulle lede sine medarbeidere krever også at man justerer seg etter hva den enkelte situasjon krever. Dette gjør også at man ikke alltid føler at coachingrollen er aktuelt å bruke. Thomas sier videre at *“Jeg føler at man i en lederrolle skal besitte mange forskjellige roller der coachingrollen er en av de. Men ofte føler jeg at de går veldig inn i hverandre og at skille ikke alltid er så tydelig”* (Thomas, s.104). Derfor finnes det også en erfaringprosess ved å skulle benytte coaching og at man må prøve seg frem for å se hva som fungerer best for den enkelte. Det å anvende spørsmål gjør at man blir mer reflektert og at man da kommer inn med forskjellige måter å løse oppgaver som gjør at det skapes en videre utvikling.

Derfor kan man spørre om man ønsker å bli coachet av noen som er lik en selv eller om det bør være ulikheter som gjør at man kan se forskjellig på disse situasjonene. Det kan diskuteres om det er noen situasjoner som etterspør mere coachende leder og flere nevner behovet øker når virksomheten er utsatt for store endringer og omstruktureringer. Disse situasjonene så må man løse situasjoner på forskjellige måter å da kan man ha en fordel av å kunne komme dypere ned i de konkrete forholdene.

4.3 Den betydningen som nettverket har på det å skulle coache¹⁵

Nettverk har betydning for om man har tilgang til den nødvendige informasjonen og ressursene som ledere trenger for å kunne utvikle sine medarbeidere i riktig retning. Det er jo slik at det ofte ikke er størrelsen på nettverket som forteller hvor godt nettverket er. Det er kvaliteten og styrken på nettverket som til slutt avgjør om nettverket anses som godt eller dårlig. Derfor bør man tenke seg om hvordan nettverket bygges opp når vi ofte utvikler relasjoner med andre mennesker som ligner mye på oss selv (Burt, 1990). Dette har betydning at ledere som bruker coaching aktivt vil på en rekke områder utvikle sterkere relasjoner med medarbeidere som er positive til bruken av coaching. Styrken i selve nettverket avhenger av om vi kan skille mellom svake og sterke bånd. Selv om de sterke båndene bidrar til støtte og som oftest finnes de i nærheten og bidrar med sterkere og mer sammensatt informasjon. Det som er viktig med de svake bånd er at de bidrar med nye ideer og meninger. Disse signalene som vi kan få fra disse svake bånd er også det som får oss til å se situasjoner på andre måter enn vi vanligvis gjør. Derfor kan sterke bånd føre til en ensartet måte å handle på og derette føre til begrensninger for den enkelte leder. Ifølge Burt er det viktig å fokusere på broer og strukturelle hull som finnes mellom personer i nettverket. De strukturelle nettverkene er aktuelle da man kan ha kontakt med en person som man har et ønske om komme mer i kontakt med. Dette kan vi finne når en lederkollega har en medarbeider i sin avdeling som vet noe om utfordringene man møter. Da kan man bruke det sterke bånd man har med sin lederkollega for å skaffe seg informasjon. Det er nettopp i de situasjoner man som leder skal hjelpe en medarbeider med en situasjon å man ikke har de spesielle kompetanser tilgjengelig at man har behov for å bruke sitt nettverk å se om mulighetene finnes der ute. En annen utfordring er at ledere som oftest har forskjellige medarbeidere å ta hensyn til i sitt nettverk.

¹⁵ En av lederne trekkte frem solstrandprogrammet som et ledelsesprogram for toppledere. Dette er da et samlingsted for forskjellige ledere fra forskjellige virksomheter.

Siden medarbeidere ofte har forskjellige forståelsesrammer så kan de også ha behov for forskjellige signaler for å komme frem til den samme mening (Weick, 2001). Dette gjør det viktig for den enkelte leder og være bevisst over hva som fungerer for den enkelte medarbeider og hvordan man skal gå frem for å komme frem til løsninger som passer den enkelte. Spesielt er skille mellom internt nettverk i Jernbaneverket og det nettverket der bygges eksternt innteressant å undersøke videre. Jernbaneverket har vært opptatt av den interne samhandlingen og nettverksbyggingen samt være mer åpne for flere av de eksterne interessenter. Flere ledere trekker også frem den geografiske avstanden det er mellom dem selv og deres medarbeidere som en utfordring ved å knytte videre nettverk. De lukkede båndene som finnes mellom personer kan gjøre at man ikke åpner seg opp for de alternative måtene som oppgavene utføres på. De svake båndene er mest sannsynlig mer spredte og dermed i bedre stand til å brygge broer mellom strukturelle hull (Burt, 1992).

”Jeg bruker mitt nettverk til å finne mer ut hvordan andre har taklet lignende utfordringer som jeg møter. Det kan være at vi utveksler erfaringer og lærer av hverandre på denne måten. (Thomas, s.103).

Flere ledere nevner at de bruker sin egen ledergruppe til å bli bedre til å praktisere coaching. Det å kunne ha et sterkere nettverk har til slutt betydning for at man kan være en god coach for sin medarbeidere. Lederne bruker sitt nettverk for å få løst utfordringene sammen med sine medarbeidere. Det kan være sin egen ledergruppe som man får hjelp av samt at man kan være til hjelp for andre ledere.

Det at ledere gjennom coaching også får en større forståelse for sitt eget nettverk, gjør også at man ser at hvert individ har forskjellige muligheter og begrensninger. Det å kunne ha en god oversikt som leder gjør også at man kan på en effektiv måte vite hva den enkelte medarbeider kan beherske. Det kan også være at man gjennom coaching kan få vite noe fra medarbeiderne som man ikke kunne vist dersom man ikke coachet sin medarbeider, da medarbeideren har et nettverk og informasjon som man som leder som oftest ikke har tilgang til. Ledere vil dermed sørge en fortløpende meningsskapelse omkring coaching som skjer i en sosial ramme. Denne sosiale rammen

eller nettverket kobler virksomhetens signaler opp mot forståelsesrammen som man allerede har og kommer på bakgrunn av dette felles opp med et bedre alternativ.

En av lederne trekker frem at sin søster er coach og at han også benytter henne for å få vite mer om de muligheter som finnes i coachingen. Det at ledere selv ikke bare kan implementere coaching ovenfor deres medarbeidere, men at det også må foregå en frihet at den enkelte medarbeider kan bestemme om man ønsker å bli coachet. Dette området som handler om valgfrihet er også en måte som skal sørge for at coachingen også får en større gjennomføringskraft for de som berøres av dette. Dersom en leder implementerer coaching og har medarbeidere som utelukkende ikke ønsker å bli coachet, så vil man for det meste feile. Dette gjør at man spesielt i denne konteksten må være tydeligere på en del forhold enn hva som er nødvendig dersom man bruker en ekstern coach.

4.3.1 Avstand mellom leder og medarbeider

Under intervjuene kom det frem at noen ledere hadde større avstand mellom seg selv og sine medarbeidere. Dette hadde selvfølgelig utfordringer med seg når det gjelder det å skulle tilegne seg nærmere kontakt med dem. Det profesjonelle nettverket med sine medarbeidere kan for noen ledere være å ha et møte gjennom telefon, som på mange måter er en svakere kommunikasjonskanal. På den andre siden vil det at medarbeidere arbeider omkring i hele landet sørger for at man kan øke sine svake bånd og dermed utvikle sitt nettverk i en positiv retning. Det er også meget vanlig i Jernbaneverket at noen ledere befinner seg veldig spredt og de fleste holder på med sine egne individuelle prosjekter. Dette skaper selvfølgelig utfordringer for lederen og medarbeideren. Det er mange ledere som ikke arbeider til daglig med sine medarbeidere og hvordan skal disse lederne kunne bruke coaching ovenfor dem. Dette gjør at det blir vanskelig å bygge disse nettverkene og mye av kommunikasjonen skjer ikke ansikt til ansikt, men ved hjelp av annen teknologi.

Ledere forteller om nettverk som viktige for å kunne oppnå sine mål. En av lederne forteller om at eksternt ledernettsverk har hatt stor betydning blant annet fordi at andre ledere fra andre virksomheter møter andre utfordringer og har ander former for perspektiv på situasjoner. Det er nettopp i disse svake båndene at man finner nødvendig informasjon til å utvikle seg. Mobiliteten i arbeidslivet gjør også at nettverket som oftest øker meget fort. Selv om vi jobber mer alene enn tidligere er samler vi oss også mer omkring sosiale lag og på denne måten kan man bygge opp et nettverk som utfyller hverandre. Det å være endel av et større nettverk skaper også en større forpliktelse og hvis man skal

holde disse nettverkene ved like så må man også arbeide for dette. Sterke og svake bånd forteller oss også om den type av bekjentskap, tilgjengelighet og fortrolighet som finnes mellom personene. En av lederne trekker frem solstrandprogrammet som et viktig ledernettsverk som gir veldig god faglig støtte til ledere fra forskjellige virksomheter. Den kvaliteten og styrken man finner i sitt nettverk er det som til slutt bidrar til om man kan få noe ut av nettverket.

4.3.2 Relasjonene i nettverket

Den mest sentrale relasjonen å diskutere i dette tilfellet er den profesjonelle kontakten mellom leder og medarbeider. Det som er sentralt for de fleste er at medarbeidere er nærmest de daglige utfordringene. fleste forhold handler om faglige profesjonelle forhold som at medarbeidere er de som er nærmest de spesifikke situasjonen og det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i dette. De fleste velger å holde de sterkeste private temaene utenfor samtalen, da dette må flere måter kan skape problemer for den profesjonelle relasjon man har i arbeide. Hvis medarbeiderne velger å ta opp situasjoner så har ofte en sammenheng med å kunne utføre arbeidsoppgaver. Medarbeidere har sterkere bånd til sine ledere og med dette har man også oftere coachingsamtaler. Noen ledere har så mange medarbeidere at det også vanskeliggjør å skulle coache alle sine medarbeiderne, da man som oftest ikke kommer dypt nok inn i selv situasjonen til den enkelte eller finner tid til å være der for den enkelte. Det kan også være at medarbeidere har bånd til andre ledere enn sin egen leder, og at det også kan være at de finner støtte gjennom andre som de ikke har den direkte leder medarbeider relasjonen med. Den asymetriske relasjonen som finnes mellom dem som blir coachet og den som coacher vil alltid påvirke om nettverket anses som sterkt eller svakt.

Det er uten tvil at ledere kan få en større oversikt over sitt eget nettverk når de coacher. Det bidrar også til at man oppdager kontakter mellom mennesker lederen ikke viste om tidligere. Selv om det er viktig av ledere å øke sitt nettverk utenfor selve virksomheten er det også viktig at man sørger for at virksomheten skaper samarbeid mellom avdelinger. Da ledere ofte har få kollegaer som de kan sparre med er det viktig å bruke disse nettverkene smart. Ofte kan det være at man sjelden møter hverandre eller at det ikke er så lett i det daglige å oppsøke andre ledere får å få den informasjonen man trenger. De lederne som bevisst bruker sitt nettverk når de coacher har også lettere å hjelpe medarbeidere om hvilke kontakter som da sitter med den nødvendige informasjonen. Det er også virksomhetens interesse at man bidrar til informasjonsflyt og samarbeid på tvers da dette har enorme effekter på læring og utvikling i virksomheten. En av lederne forteller at han bruker sitt

nettverk aktivt når han coacher. *"Jeg vil kalle utfordringen for en "case". Når må skal hjelpe den enkelte medarbeider så setter man seg ned med dem, dette skjer jo relativt ofte. Andre ledere kommer til meg samtidig som jeg søker råd hos andre ledere. Dette nettverket bruker jeg for å få løst disse casene på best mulig måte"* (Tom, s.90).

En god leder er avhengig av å ha et godt nettverk for å kunne coache sine medarbeider på den mest effektive måte. Utfordringen for JVB er at lederne som ble intervjuet virker som de opplever at deres egne ledere ikke har et godt forhold til coaching. Det kan kanskje ha noe med at disse som ofte arbeider i de øverste delen av virksomheten. Dette kan kanskje igjen føre til at de ikke har tid til å coache da deres kontrollspenn er meget bredt. Da jeg spurte om disse lederne ble coachet av sine ledere igjen fikk jeg ofte svaret at deress ledere ikke gjorde dette. Det endte ofte med at de må benytte andre ressurspersoner som kan bidra med den nødvendige støtte. Det er på bakgrunn av dette at man kan anta at deres ledere ikke gjør transfermiljøet betraktelig bedre. Så det kan virke som ledere mangler en viss annerkjennelse og støtte fra sine egne ledere ved det å skulle coache. Man kan da tenke seg hvilke effekter det har at ledere høyt oppe i virksomheten velger å ikke engasjere seg mer aktivt i selve coachingen. Det kan selvfølgelig være mange grunner til at ledere velger det vekk, men det er også viktig at den enkelte leder kan finne støtte hos sin egen leder, da dette kan påvirke om lederen vil fortsette med å coache i fremtiden. Enkelte ledere trekker frem tidligere arbeidsgivere som en viktig faktor for at de vet så mye om coaching. En av lederne trekker frem sin nær tilknytning til idrett og at han selv tar med seg mye herfra inn i virksomheten. Det å faktisk se på sine medarbeidere som et lag der man skal sammerbeide for å nå sine mål er en fin metafor for hvordan man bør tenke på coaching. Det har ofte med at man arbeider for forskjellige arbeidsgivere i løpet av karrieren og at man på bakgrunn av dette bygger sitt nettverk over et langt arbeidsliv. Særlig for yngre ledere er ikke nettverket som utbygd og dette krever at virksomheten setter i gang prosjekter som kan føre til at ledere som er nye kan bygge et godt nettverk fra starten av. Dette betyr at man må legge til rette for at lederen kan skape relasjoner med andre på tvers av virksomheten. For å imøtekomme dette har virksomheten startet sitt eget coachende fadderprogram der nye ledere får støtte fra mer erfarne ledere. Dette har vist seg å ha effekter langt utover den utviklingen som den de nye lederne får. De gjør også at den enkelte leder også får utviklet sine coachingevner i enda større grad enn tidligere. Noe som jeg også vil mene kan sørge for en forbedret overføring av informasjon og kompetanse.

4.4 Har identitet noe med ledelsesbasert coaching å gjøre?

Weick (1995) sier gjennom sitatet *"How can I know what I think until I see what I say?"* noe om hvordan vi selv skaper mening om vår egen identitet. Det vil dermed bety at lederne reflekterer over deres egen og virksomhetens identitet kontinuerlig. Denne identiteten som har kommet frem gjennom intervjuene har fungert som en måte å få frem disse narrativer og kan da ble beskrevet som verktøy som bruke for å skape mening i hendelser samt at de får kartlagt ders virkelighet (Weick, 1995). Det at virksomheten har åpnet seg i større grad for sine omgivelser har også bidratt til at omgivelsene påvirker organisasjonens identitet i større grad. Identitet er det viktigste elementet i sensmaking prosessen og jeg har derfor valgt å analysere nærmere lederens identitet. Lederens identitet er veldig forskjellig fra hverandre noe som også gjør at de forskjellige lederne praktiserer coaching på sine egne måter. Det er logisk å tenke seg at hvis et individ har mer interaksjon, så blir deres identitet sterkere. Hvis vi forutsetter at identitet konstrueres gjennom samhandling, må det også påvirke evnen til å løse problemer. Mange ledere har en forståelse av at dyktige ledere bruker coaching i deres kommunikasjon med medarbeiderne i virksomheten. Denne identitet forsterket ved at man forsterker sine sosiale kompetanser. Disse bløte egenskapene til en leder som vi finner i coachingtilgangen bidrar også til å styrke lederens identitet. Ledere fungerer i et sosialt fellesskap der både lederen skal fungere som leder og coach på samme tid. Er det slik at disse to identitetene egentlig kan fungere sammen eller vil det oppstå rollekonflikt. Man kan anta at ledere vil ha varierende grad av suksess med å finne sin identitet som leder. De fleste ledere mener at det er en fin balansegang mellom hvilken måte man skal lede på og hvilke identitet som lederrollen krever. Dette oppleves av leder som tidlig i deres karriere ble ledere, da det er viktig at ledere skaper en ny identitet for seg selv. Lederens identitet blir ofte forklart med at noen personer sies å være den fødte leder. Ledere mener at det ofte ikke er for deres personlige egenskaper at folk blir ledere. Det er ofte på grunn av at de har arbeidet lenge i virksomheten og at dette er en måte og belønne de ansatte på. Alt for mange mener at det er for lite fokus på forskjellige karrierestiger og at det er de beste fagpersonene som ofte blir ledere. Men hvilke forventninger sitter den enkelte leder med når man skal ha en mer sosial og utviklende rolle. De signalene man får fra sine medarbeidere som ofte er bedre utdannet og mer selvfgående enn før bidrar også til en endring av lederens identitet. Denne utviklingen passer også godt med fortløpende prosesser, der det er viktig å følge med den pågående utviklingen. Ettersom ledere er forskjellige så vil de også motta forskjellige signaler når de utøver coaching. Dette bidrar da at coaching oppfattes veldig forskjellig og om coaching oppfattes som noe som den enkelte medarbeider ønsker eller om det er noe som blir oppfattet som negativt. Det er

klart at når ledere får beskjed av sine medarbeidere at coaching ikke er ønsket så er det vanskelig å skulle for lederen å skulle fortsette med dette. De fleste lederne i JBV ser ikke de store problemer med å bruke coaching til daglig, da de mener at det øker deres profesjonelle identitet og oppleves av andre ansatte som en sentral del av det å være en god leder. Det at ledere faktisk er klare over at deres medarbeidere kan være dyktigere enn dem selv påvirker ledere til å skape en mer symmetri i denne relasjon. Det betyr at coachingen kan føles utviklende for lederens identitet og selvfølelse da man kontinuerlig mottar signaler og deretter former sin leder identitet etter disse reaksjonene. Identiteten som leder har lenge hatt ideal om en sterk leder setter retning for det videre arbeidet. Men er det slik at coaching kan påvirke identiteten til ledere på forskjellige nivå i JBV. Når vi ser sammenhengen mellom den enkelte leders meningsskapelse og identitet så ser vi at relasjonen kan forklares ved hjelp av Weick utsagn at "a person's sense of who he or she is in a setting; what is available to enhance, continue, and render efficacious that sense of who one is " (Weick, 2001;461).

4.4.1 Individuell identitet

Ifølge sosial identitetsteori (Lievens et al, 2007) er menneskers identitet og selvfølelse er delvis bestemt av deres tilhørighet til organisasjonen de arbeider for eller deres arbeidsgruppe. Individuer er tiltrukket til organisasjoner som de oppfatter ligner på seg selv (Burt, 1990). Det skal nevnes at identifikasjon er forankret i identitetskonstruksjonen som innebærer bruk av signaler som både er basert på det sosiale, retrospektive og den fortløpende prosess som vi er en del av. Individuer søker å identifisere seg med sosiale grupper, for å føle trygghet, tilhørighet, selvfølelse, eller for å tilfrestille en større mening. Sosial identitetsteori handler om hvordan sosiale kategorier fungerer som system av orientering som skal hjelpe å skape og definere individets plass i samfunnet (Tajfel, 1982). Dermed kan man som coach være lurt å ha en annerkjennende tilgang og en av lederne beskriver dette ved hvordan han snakker med sine medarbeidere. *"Jeg bruker yttrykk som det merkenavnet du har, ikke glem hvor verdifull du er. Tenk på hvor spesiell og betydningsfull du er (Tom, s.92).*

4.4.2 Identitet som en ledelsesbasert coach

Ledere i virksomheten har stor variasjon i hvordan de velger å bruke coaching. Men hvilket ansvar har ledere egentlig i disse coachingsamtalene. Meningsskapelsen i coachingsamtalen karakteriseres først og fremst av den oppfattelsen ledere har av sin egen identitet. Astrid er en av lederne som

beskriver viktigheten av å ha med seg sine medarbeidere i denne prosessen. Hun sier blant annet at *”Den dynamiske personen får med seg sine medarbeidere. Hvis du ikke får med deg medarbeiderne så vil du ganske for stange hode i veggen fordi man ikke vil klare dette alene.”* (Astrid, s.113)

Det Astrid prøver å si er at ledere bør ha en forståelse om hvorfor det er vanskelig å skulle klare seg alene som leder og at coaching kan bidra med at man kommer seg nærmere sine medarbeidere. Det kan oppfattes noen som det er et skille mellom de som bruker coaching og de som velger å holde seg ikke gjør det. Det blir et skille mellom de lederne som behersker coaching noe som ofte blir koblet til at det er noen som lettere får dette til enn andre. Det er gjennom at ledere hele tiden former deres identitet at de skaper en meningsfull og utfordrende ledelsesrolle og mottar signaler som styrker deres behov og ønsker. Det er gjennom denne prosessen at man endrer sine forståelse at man utvikler sine videre forventninger til situasjonen.

I psykologien benevnes identitet som den del av en persons selvoppfatning, det som oppleves særlig sentralt, ekte og typisk for vedkommende. Selvidentitet er med andre ord ikke noget som man bare tar for gitt som et resultat af kontinuiteten i individets handlingssystem. Det handler derimot noe om de rutiner som må skapes og oppretholdes gjennom individets refleksive aktivitet (Giddens, 1991).

Identitet er således ikke noe man er født med eller et produkt av samfunnet man lever i, men en måte å skape mening i tilværelsen på. Ifølge Giddens vil den identiteten som ledere besitter ikke være noe en leder har, men noe som blir tatt i bruk for å skape mening. Denne lederidentitet skapes først når man blir bedt om å fortelle om sitt liv som leder og da ut i fra individets siktepunkt. Språket blir således av vesentlig betydning for hvordan vi skaper vår virkelighet. Språket speiler ikke virkeligheten, men skaper den. Lederes identitet avhenger også av medarbeidernes opplevelse av lederen. De fleste oppfatter sin leder som en som ser på virksomheten i et større perspektiv og kan komme med flere mulige alternativer. Den identiten som ledere tar med seg i hverdagen baserer seg på den langvarige relasjonen som man alltid tar med inn i denne relasjonen. Ledere oppfatter seg selv som styrende ved at de har den autoriteten og kan ved dette få igjennom sine saker. Selv om leder ideniteten kan variere så oppfattes ofte den coachende leder som en mer motiverende og samskapende aktør. Hva som lederen føler seg tilhørende til avhenger også av hva de andre partene mener om hvordan lederskap skal fungere. Det å skulle coache skaper en tilhørighet og samhold som utvikler lederen. Man må på mange måter utvikle sin måte å være på når man skal coache.

Dette gjør også at den tidligere atskillelsen mellom medarbeider og leder blir mindre. Ledere har hatt en identitet om å være mer enerådende og når man skal utvikle sin lederrolle til mer samskapende gjør det at avstanden mellom leder og medarbeider blir mindre. Ifølge Georg Mead fremstilles identitet som noe som gjør at individer kan skape et skille mellom ”vi” og ”de andre!”.

En konstruktivistisk tilnærming til identitet betyr at en oppfatter kollektive identiteter som noe som har blitt oppfunnet eller konstruert. Konstruktivister viser at identiteter skapes for å tjene et formål, eller for å finne argumenter for å skape et skille mellom ”oss” og ”dem”. Ifølge et konstruktivistisk identitetsyn konstrueres, dekonstrueres de kulturelle mønstrene gjennom våre handlinger. Som leder vil man skulle balansere de ulike rollene og så de ulike identitetene som vi også besitter. Identitet som leder, coach og samtalepartner kan være vanskelig å skulle variere imellom. Astrid forklarer at *“det finnes de som leder og de som sjefer. Identiteten som leder passer bedre med det å skulle coache, da man har et ønske om å skulle rettlede den enkelt medarbeider”* (Astrid, s.109).

Identitet kan også sies at utvikles gjennom relasjonen til andre mennesker. Det er gjennom det sosiale og samtalen at vi oppfatter oss selv på nye måter. Men hva er det som gjør den coachende identitet så unik? Hvilke egenskaper og ferdigheter definerer en god coach? Som leder tilhører man ofte en ledergruppe og har på bakgrunn av dette forhold til andre gruppeidentiteter. Kan det å blande seg med andre nettverk og grupper i virksomheten være med på å utvikle sin egen identitet? Man kan anta at ledere som coacher også er seg selv mer bevisst på sine egen identitet og refleksjon rundt dette forholdet som man tar med seg inn i arbeidslivet. Det at lederens identitet er i utvikling og følger med dette sensemakingens fortløpende prosess så kan man også si at lederes selvidentitet alltid er under utvikling. Nettopp gjennom å coache andre medarbeidere eller ledere fra andre avdelinger gjør også at ledere blir en del av et større felleskap. Før var det slik at ledere hadde oversikt over sine egne medarbeidere, nå er utviklingen blitt mer samhandling og kommunikasjon på tvers. Da disse avdelingene kan ha ytters forskjellige identiteter så kan man spørre om det er utviklende eller utfordrende? Det er nettopp gjennom den konstruktivistiske identitetsoppfatningen at vi alltid vil endre oss og utvikle oss over tid. Hva coaching så gjør med identitetskonstruksjonen til lederne kan diskuteres. Jeg vil anse det som lederens oppgave å skape en mening, slik at denne fortolkningsramme så kan danne et utgangspunkt for den enkelte medarbeidere.

Ved å løbende handle i forhold til den fortolkningsrammen som man har, skaber ledelsen et

utgangspunkt og et verdensbillede, der giver organisationens medlemmer en 'virkelighet' at interagere og danne mening om (Smircich & Stubbart, 1985). Det vil derfor si at ledere ikke kan styre medarbeidernes meningskonstruksjoner, men de kan på en sterkere måte påvirke denne fortolkningsrammen. Når vi definerer og fortolker den verden vi er en del av som for eksempel den lederrollen man har eller den virksomheten der vi arbeider påvirker hvordan vi definerer oss selv. Lars trekker frem sin ingeniør identitet som sentral for hvordan han skaper mening sin rolle som leder. Denne identiteten skiller seg langt fra hva de andre lederne står for. Dette gjør det vanskelig for ham å benytte coaching fordi det strider mot hans ingeniør identitet. Han forklarer at *“jeg er ingeniør langt inn i sjelen, så jeg er jo opptatt å komme frem til raske løsninger”* (Lars, s.119). Dette gjør det vanskelig for ham da han mener at coaching som oftest bidrar til at man skal komme godt rundt situasjonen før man kommer frem til en løsning. Coaching er på jakten etter sin egen identitet og man kan så spørre seg hva som gjør coaching så særegent og spesielt i en ledelsessammenheng. Nettopp denne søken etter dette potensialet bidrar coachingsamtalen med da man på denne måten kan skaffe seg en større forståelse av den andre. Når man da kan skaffe seg større forståelse for seg selv vil man også forvente at man vil lære mer om seg selv. Fra et meningsskapelsesperspektiv kan man si at hvem vi tror vi er som aktører i virksomheten formes av hva vi foretar oss og hvordan vi fortolker dette påvirker hva andre tror vi er og hvordan de behandler oss som til stabiliserer eller endrer vår identitet (Weick et al, 2005).

4.5 Oppsummering

Jeg har foretatt en analyse av de fire emner som jeg mener har innflytelse på hverandre. Disse emner er nøye valgt ut på bakgrunn av avhandlingens hovedemne som er ledelsesbasert coaching. Underveis i analysen har det blitt tydelig hvordan disse emnene påvirker hverandre på forskjellige måter for den enkelte leder. Det at disse emne gjensidig passer godt til hverandre har også blitt tydeligere ved å benytte sensemaking perspektivet for å tydeliggjøre den meningsskapelsen som enhver leder gjør seg når de coacher sine medarbeidere. Det som er sentralt er hvordan lederen klarer å skape et coachingatmosfære med sine medarbeidere. Da dette er svært individuelt er det også en masse utfordringer som kan gjøre det problematisk for lederen å finne sin måte å coache på. De store individuelle forskjellene gjør det også vanskelig for den enkelte leder å finne ut hvordan man skal coache den enkelte medarbeider for å få mest mulig ut av den enkelte.

Den første store utfordringen for enhver leder er de utfordringene som vi kan si finner sted når når de lærte coachingteknikker skal overføres til virksomheten. Hvordan den enkelte leder behersker denne utfordringen vil være med å bestemme på hvilken måte ledere kan påvirke sin og andres hverdag når de bruker coaching i sin lederrolle. Videre skal det også nevnes at det å fungere godt som leder også krever en mengde av mange andre evner. Flere ledere trekker frem at den nære kontaktene med sine medarbeidere fører til et for nært forhold som kan gjøre det vanskelig for en leder å utføre sine oppgaver. De forskjellige ledere opplever at det er store forskjeller med å skulle coache eldre og yngre medarbeidere. De eldre er mer skeptiske på å bli coachet noe som skaper vanskeligheter når ledere prøver å coache disse. Det er da viktig å finne ut hva den enkelte medarbeider responderer handler på dette. Jeg har også prøvd å komme nærmere den meningsskapelse som skjer gjennom hele perioden fra lederen begynner å praktisere coaching og hvilke opplevelser den enkelte leder kan trekke ut fra dette. Det kan også synes å være en forvirring rundt den rollen som lederen besitter når lederen skal fungere som coach. Samtalene kan virke så annerledes enn den daglige ledelsespraksis slik at det fort kan oppfattes som kunstig og akavede, og enda mer manipulerende for medarbeiderne. Det er ofte snakk om at lederen må sørge for at man ikke blir en ledelsesbasert terapeut, noe som kan unngås dersom den enkelte leder er tydelig på hva man selv legger i det å bli coach. Man bør legge til den samskapende rolle som lederen her må ha. Det skjer alt for ofte at coache oppfattes som en påtvunget ledelsesverktøy som virksomheter flytter over på sine ledere. Ledere mener da at i en ellers travel hverdag blir det vanskelig å skulle praktisere periodiske coachingmøter som vil gå ut over arbeidsflyten til den enkelte leder. Nettopp denne relasjonen mener jeg blir utviklet ved at man coacher og man kan også stille seg kritisk til hvilken påvirkning som det kan ha for ledere fremover. Det å skulle coache er av mange ledere ansett som en av oppgavene ved å være leder, men jeg har også prøvd i denne avhandlingen å rette søkelyset mot den kompleksitet og refleksjon som kreves av den enkelte for å kunne bli en dyktige ledelsesbasert coach. Jeg er enig med de av lederne som mener at de fleste nok kan lære seg coachingferdigheter. Det er mye vanskeligere å skulle være en slik leder som kan endre sin coachingtilgang på bakgrunn av de medarbeiderne man har og de situasjonene man står ovenfor. Det at også mange av lederne trekker frem distansen mellom seg selv og deres medarbeidere som et problem. Denne usikkerheten kan jeg godt forstå og det kreves da at man må legge til rette for at coaching også må få tilgang parallelt med forskjellige typer av teknologi.

Det skal trekkes frem at den enkelte leders opplevelse av coachingprosessen er svært ulik. Det at noen får mer igjen av dette en andre mener jeg er helt normalt. Det som er sentralt og undersøke videre er hvorfor det er slik at noen ledere med fordel kan bruke coaching mens andre opplever det som noe som hindrer deres lederpraksis. Flere ledere trekker også i retning av at det er forhold omkring implementeringen av coaching som handler om begrenset kvalitet på kursene og at dessverre coachingen oppleves som en påtvunget og ofte lite gjennomtenkt fra virksomheten side. Resultatet av dette kan virke som at hvilke ledere som får muligheten til å lære seg coaching ikke handler om hvem som finner dette mest interessant men kanskje mer på hvor lenge de har arbeidet i virksomheten. Det andre er også at enkelte leder trekker frem den begrensede støtte de får fra sine ledere igjen. Det skal sies at det har store konsekvenser når ens egen leder har begrenset interesse for det man ønsker å implementere. Dette gjør at det blir mindre interessant og ta på seg eierskapet til endringen. Flere har trukket frem at det kan være mye å hente av at virksomheten gjennomfører coachingkurs internt med egne ansatte som kursarrangører. Dette vil på mange måter sørger for en sterkere og bedre fit mellom den enkeltes leders behov og virksomhetens interesser. Dette passer også svært godt til de rammebetingelser som den ledelsesbaserte coach har og forholde seg til.

Diskusjon

I denne delen vil jeg diskutere hva undersøkelsens resultatet betyr i forhold til det teorien tilsier og hvordan man skal se på situasjonen fra et større perspektiv. Jeg vil fokusere på den måten som jeg er kommet frem til mine resultatene på. Det vil også bli satt et kritisk blikk på de valg som er gjort i denne avhandlingen samt mine erfaringer til de metodene som er benyttet.

5.1. Hva har mine resultater bidratt med?

I denne avhandlingen har jeg sett på hva ledelsesbasert coaching er og hvordan ledere stiller seg til det å skulle praktisere coaching. Videre tar oppgaven for seg områder som har betydning for om man klarer å utføre coaching på en god måte eller ikke. Coaching har i en ledelseskontekst et anvendelsesområde og dette har store konsekvenser for om den enkelte leder starter med dette. Det at avhandlingen starter med transfersituasjonen synes jeg gir et overblikk over hvor selve utfordringene ved ledelsesbasert coaching finnes. Videre tar avhandlingen noen temaer videre som jeg mener blir påvirket når lederen blir coach. Det interessante med å undersøke et slik felt er at coaching påvirker en rekke felt på forskjellige måter. Det fokuset synes jeg har fått frem noe perspektiver som enhver leder bør være enda mer klar over. Det man kan spørre seg om er om det er kommet en ny lederidentitet inn i virksomhetene og at coaching da blir en mer fremtredende afære enn tidligere. Mine resultater peker på forhold som identitet og nettverk har større betydning enn det som først var antatt, når vi tenker oss at coaching påvirker noen forhold ved den enkelte som ikke var så tydelig på forhånd. Gjennom kontakt med de enkelte lederne kan vi ta med oss at lederne har stor påvirkningskraft på resten av virksomhetens ansatte og på den måten er lederne de som må sette i gang denne utviklingen.

Det som har vært ytters interessant er at ledelsesbasert coaching også fyller andre behov enn de som viser seg tydelig i en coachingsamtale. Forhold som ensomhet blant ledere og det å kunne utvikle sine coachingevner på tvers av virksomheten har vært forhold som jeg ikke var klar over at LBC kunne føre til. Det er også meg bevisst at coaching også varierer enormt og da vil jeg helst trekke frem den store påvirkning alder har på coaching. Det å være seg bevisst at *man ikke kan bruke den samme teknikkene på forskjellige medarbeidere* er noe som enhver leder bør være klar over. Det kan tyde på at den motstanden som finnes blant de eldre medarbeidere bygger på noen forhold hvor de opplever at coachingen går over noen grenser for hva som føles naturlig i deres arbeidsforhold. Lederes innstilling til coaching er det viktig å være seg bevisst, da det har konsekvenser for hvordan andre opplever det å bli coachet. Derfor er det meget viktig at ledere også på de høyere nivå går foran å bevisst bruker dette i sin hverdag for å vise sin holdning ovenfor medarbeiderne. Selv om utgangspunktet er ledelsesbasert coaching så er det en rekke forhold som blir påvirket av at ledere velger å bruke en slik metode. Det kan selvfølgelig være ledere som har mer støtte hos sine medarbeidere enn andre, eller kan håndtere coachings utfordringer annerledes. Det mest sentrale er naturligvis at det er et komplekst samspill som må fungere for at ledere sammen kan håndtere denne situasjonen på den beste mulige måten.

Det er derfor viktig at ledere har bygget opp en godt nok nettverk slik at man kan vet hva man kan gjøre for sine medarbeidere. Det er derfor viktig hvordan den enkelte ledere ser på det å skulle bruke coaching, men også bygge videre på de tilbakemeldinger som man får fra sine medarbeidere. Denne oppgaven har på enkelte områder prøvd å bidra til hvordan ledere på en enklere måte kan finne en måte å coache på slik at dette kan få en bredest mulig støtte blant sine medarbeidere, både hos de eldre og hos de yngre. Disse forholdene vil jeg si er et svakt punkt i teorien, da coaching som oftest handler om at coachen skal få utvikle sine coachingferdigheter men ikke på de påvirkningene det faktisk har for den enkelte å skulle coache. Denne motstanden har heller ikke blitt begrenset ved at coaching ofte har noe forvirrende og skepsis forbundet til seg. Dette avhenger ofte av en manglende forståelse for hos den enkelte ved at man gjennom kommunikasjon kan tydeliggjøring for hvorfor coaching skal brukes og hvilke positive utfall dette kan medføre. Derfor mener jeg at jeg har bygd avhandlingen på den eksisterende teori, men også økt mulighetsrommet som jeg mener finnes i enhver coachingsamtale.

Et annet sentralt element når vi snakker om coaching er den evnen som man faktisk har når det gjelder å skape sterkere relasjoner mellom seg selv og sine medarbeidere. Enkelte vil hevde at denne relasjonen som blir skapt kan bli så nær at det blir vanskelig for partene å ha en profesjonell relasjon. Dette skaper også utfordringer for den tilliten som bygges opp gjennom slike samtaler ofte sitter igjen med en følelse av å ha sagt for mye. Eierskap til arbeidsoppgavene sine skaper også en forpliktelse hos den enkelte medarbeider, med tanke på at det er medarbeideren selv skal finne løsningene på sine utfordringer.

5.2 Hva skiller mine resultater fra annen forskning på dette område?

Jeg har gjennom hele prosessen hatt et komplisert syn på at jeg ønsker å finne mer ut av hvordan ledere skaper mening i en situasjon som både leder og coach. Derfor har det vært viktig at mine resultater går i dybden for å forklare relasjonen mellom sensemaking og coaching. Mye av coachingfeltet fokuserer på områder som handler om lederens makt i den enkelte coachingsamtale noe jeg anser for svært relevante forhold med hensyn til både plass og kvalitet har jeg funnet det nødvendig å avgrense meg fra dette. Dermed vil jeg si at oppgaven har på sitt vis klart å gi en større forståelse til hvilke situasjoner som ledere må være mer oppmerksomme på når de beveger seg inn i dette coaching landskapet. Mitt fokus på meningsskaping har fått meg nærmere inn på hvordan ledere opplever det å skulle bruke coaching og at dette er en måte å finne frem svar på utfordringene som finnes i denne relasjonen. Derfor mener jeg at mine resultater skiller seg fra den eksisterende forskningen på området. Denne teoritriangulering som brukes i denne avhandlingen der både nettverk, sensemaking og coaching utfyller hverandre på en svært tilfredstillende måte.

5.3 Kritisk diskusjon av denne avhandlingen

Det vil ofte være forhold som kan være aktuelt å forholde seg kritiske ovenfor. Dette handler blant annet om valg av undersøkelsesdesign samt intervju som datainnsamlingsmetode. Avslutningsvis vil jeg anlegge et kritisk blikk på de teoriene som er valgt i denne avhandlingen.

5.3.1 Kritikk av casestudie som undersøkelsesdesign

En ulempe og basere oppgaven på et enkelt case er at den blir for spesifikt for denne virksomheten som derfor ikke kan komme frem til viten som kan generaliseres. Disse resultatene som kommer frem er på mange måter ledere med ulike tanker omkring det å skulle coache som leder. Derfor kan det bli noe begrenset da resultatene som kommer frem i denne avhandling er nært knyttet til casevirksomheten. Fordelen er på den andre siden at når man kobler coaching til en spesiell virksomhet så får man dypere og mer konkrete eksempler. Det vil dermed åpne seg områder som vi i ettertid finner ut har en større rolle for nettopp denne virksomheten. Det å ta i bruk et spesifikt case vil være at overføringsverdien vil være minimale, noe som igjen gjør at disse forholdene som blir analysert avhenger av den spesifikke case virksomheten.

5.3.2 Kritikk av intervju som datainnsamlingmetode

Ulempen med det semistrukturerte intervju er at vi får mange svar, noe som gjør det vanskelig å analysere i ettertid. Det fører som sagt til at man får store og varierte datamengder som det ikke alltid er lett å skape mening ut av. Det at det er forskjellige kvalitet på respondentenes svar har også gjort det til tider vanskelig å sammenligne disse. Men det å bruke intervju gjør at vi kan gå inn på spennende temaer som respondenten kommer inn på i løpet av intervjuet. Denne fleksibiliteten har også hatt stor betydning som har gitt den enkelte leder muligheten til å være mer fleksibel og dermed snakke litt friere. Det er også mer avslappet å bruke en slik intervju da vi kan komme rundt i samtalen på respondentens egne rammer. Det at jeg til tider har bruk ledende spørsmål kan være negativt for informasjonsinnsamlingen, ved at noen av respondentene kan oppfatte det som jeg legger ordene i munnen på dem. Det skal også nevnes at jeg har brukt ledende spørsmål ved noen tilfeller og at dette kan ha påvirket den enkelte respondent i en retning som ikke tidligere var tanken. Derfor har jeg vært tydelig på å begrense dette i den grad det har vært mulig. Man kan også stille seg kritisk til at disse forholdene baserer seg på et øyeblikksbilde da undersøkelsen kun baserer seg på et møte med den enkelte leder og vi har da ikke fulgt hver leder fra de begynner på kurs til de begynner å implementere det i sin virksomhet.

5.3.3 Kritikk av teori

Oppgavens teori baserer seg på coachingteori som oppleves å ha noen svakheter på enkelte områder. Spesielt ledelsesbasert coaching har det ikke blitt forsket så mye på til tross for den store påvirkning det kan ha på organisasjonslivet. Det kan dermed med fordel undersøkes mer på sammenhengen mellom ledelse og coaching. Mye av den ledelsesbaserte coachingteori er hentet fra Søholm et al (2009) som er en mer praksisbasert bok. Det ensidige fokuset på coaching som noe utviklende kan man være kritisk til, da det kan tenkes at det er dette er et for ensidige perspektiv da det blant mange så kan oppfattes av medarbeidere for å ha en mer manipulerende eller kontrollerende funksjon. Et annet perspektiv finnes når man bruker transfersituasjonen som et begrep. Det er fokusert lite i denne avhandling på de positive sider ved transfersituasjonen som man kan anta kan forklare hvorfor noen har suksess med å overføre coaching fra en kontekst til en annen. Det kan derfor oppfattes som at det er et for ensidig fokus på de negative sidene ved overføring noe som ikke alltid er tilfellet i de fleste virksomheter. Det kan nevnes at det er mye snakk om relasjonen mellom leder og medarbeider og den etterfølgende match mellom disse i litteraturen. Det påpekes lite hvordan andre interessenter utenfor denne relasjonen påvirker hvordan coaching blir praktisert.

5.3.4 Oppgavens overførbarhet

Oppgavens tema er noe mange virksomheter kan relatere seg til. Det kan være interessant for de som ønsker å implementere coaching men er usikre på om det virkelig kan lønne seg. Det er viktig for de fleste virksomheter å være klar over hva coaching kan tilby. Samtidig er det sentralt å være klar over at coaching ikke nødvendigvis er løsningen for alle ledere. Derfor er det sentralt at ledere også er klar over at coaching må baseres utelukkende på hvordan ledere opplever det å skulle coache. Dersom dette ikke oppleves autentisk av den enkelte leder vil det være vanskelig å skulle utvikle det noe videre. Selv om ledelsesbasert coaching oppleves ulikt fra bedrift til bedrift og det derfor ikke er noe måte som kan sies å være enerådende. Avhandlingen vil dermed berøre sentrale forhold som virksomheter, så vel som ledere på forskjellige nivåer i virksomheten vil ha interesse av å undersøke. Jeg vil dermed påstå at oppgaven har overføringsverdi for denne spesifikke virksomheten, men i like høy grad andre virksomheter som undrer seg over om coaching er noe man ønsker i sin virksomhet.

Konklusjon

Formålet med avhandlingen var å undersøke hvordan ledere opplever det å bli coaches ovenfor deres medarbeidere. Dette har medført at jeg først har undersøkt hvordan ledere håndterer transfersituasjonen, for deretter å undersøke hvordan coaching kan påvirke den enkelte leder. Det å komme seg gjennom transfersituasjonen vil kunne påvirke om ledere har mulighet til å kunne utvikle seg på andre områder. Det har i analysen blitt presentert fire parameter som coaching kontinuerlig vil være med til å påvirke. Utgangspunktet for undersøkelsen har vært ett casestudie av ledelsesbasert coaching i Jernbaneløpnet. Det er altså blitt gjennomført ett kvalitativ induktiv studie som baseres på empiri som er samlet inn gjennom åtte semistrukturerte intervju. Det er altså denne eksisterende empiri og teori som bidrar til å besvare min problemformuleringen som er:

Hvordan kan ledere håndtere transfersituasjonen og hvilke andre forhold vil påvirkes av at lederen praktiserer coaching?

Gjennom empiriske data ble det identifisert fire overordnede parametre, som vurderes å være relevante og berikende for å kunne besvare min problemformulering. Disse forskjellige parametre bygger på lederes egne meningsskapelse av å skulle implementere coaching i sin virksomhet. Ledelsesbasert coaching fungerer som hovedtema tilknyttet andre forhold som blant annet transfersituasjonen, nettverk og identitetsdannelse til den enkelte leder. Temaene fungerer som fundamentet for selve analysen og utgangspunktet for videre diskusjon. Ledere håndterer transfersituasjonen svært forskjellig noe som gjør at det er vanskelig å komme på noen konkrete forutsetninger som må være tilstede for at lederne kan håndtere transfersituasjonen på den mest

tilfredstillende måte. Da ledere lærer på forskjellige måter vil jeg foretrekke at det benyttes en variert læringsplattform som kombinere forskjellige læringsmetoder. Det skal også trekkes frem at feedbacken man får fra sine medarbeidere i ettertid kan bidra med mye i den etterfølgende læreprosess. Et resultat av casestudiet er å få frem at coaching finnes på flere forskjellige nivåer i virksomheten. Det er altså ikke noe som er forbeholdt vise typer ledere. Dette resultatet påpeker på et viktig område som eksisterende teori innen LBC berører i begrenset grad. Flere ledere trekker frem at coaching oppfattes som kunstig i de situasjoner når lederen velger å bruke coaching på en episodisk måte. Dette har kommet til uttrykk gjennom hva ledere har fortalt under intervjuene, samt hva respondenter har fortalt meg i ettertid. Til tross for enkelte respondents forsøk på å fremstå som positive til coaching, har jeg funnet tegn som tyder på at enkelte ledere synes coaching noen ganger fungerer mot sin hensikt. Noen ledere sier at har opplevd tvil og usikkerhet, frustrasjon og fortvilelse, skepsis og lite engasjement blant sine medarbeidere når de har introdusere coaching som en del av den måten som det kommunisere med medarbeidere. Det som blant annet har kommet frem er at det finnes flere svakheter ved stadig flere ledere etterspør coachingkurs men at opplæringen har en begrenset effekt. For å kunne løse noe av disse utfordringer vil jeg nevne at JBV med fordel kan innføre coaching internt for dermed å forbedre den transfersituasjonen som foregår fortløpende.

Dette handler om at lederen i større grad må fokusere på påvirkningene som coaching har på lengre sikt. Ofte vil coaching oppfattes som en hurtig løsning som fungerer som en metode som får frem dypere refleksjoner hos den enkelte medarbeider. Jeg tror også at coaching kan påvirke noen forhold på lengre sikt og da spesielt påvirke de yngre medarbeiderne som beveger seg inn i arbeidslivet for første gang. Det som denne avhandlingen har funnet sentralt å undersøke er at det oppfattes som mange får tilbud om å lære seg coaching når de egentlig ikke selv finner det interessant å bruke i praksis. Det er mye som tyder på at ledere kan påvirke de tankebaner som den enkelte medarbeider har og være en betydelig bidragsyter til nytenkning blant sine ansatte. Det kan også tenkes at holdningen man har til sine selvstyrte medarbeidere krever andre ledere enn tidligere. Derfor mener jeg at coachingen bygger på utviklingen i samfunnet ved å fokusere på det potensialet den enkelte har for å selvrealisere seg selv. Det er viktig å tenke på at disse forholdene henger sammen i større eller mindre grad. Den enkelte leder og medarbeider må finne balansen der coachingen kan fungere som utviklingsområde for den enkelte samtidig som ledere også kan få noe tilbake. Det varierer stort hvilken måte som føles naturlig for den enkelte leder. Enkelte mener at

ledelsesbasert coaching kan fungere i et større perspektiv med tanke på at den også skal fungere i det samspill med mange av de andre samtaleverktøyene som allerede finnes i arbeidslivet. Det har også vært sentralt å kunne bevege seg tilbake til den overføringsperioden for å kunne skaffe meg en formening om hvilke forhold som gjør at coaching enkelte ganger oppleves pressende mens andre ganger mer utviklende. Jeg vil hevde at enhver leder vil kunne påvirkes på forskjellige måter avhengig av om de klarer å overføre coachingen over til praksis i virksomheten.

Altså den match som finnes mellom den enkelte medarbeider og leder er en viktig forutsetning for at dette kan skje. Dette betyr at en leder kan føle at en måte og coacher på fungerer fint for en medarbeider, men at man må endre sin tilgang til coaching drastisk for å kunne komme frem til løsninger hos andre medarbeidere. Dette gjør at ledelsesbasert coaching avhenger av at man har en kjennskap til de forhold som beveger personene i den riktige retning. Dermed må man overkomme hindringer som gjør at man undersøker situasjonen på overflaten men faktisk opplever å komme dypere inn i hva den enkelte leder og medarbeider kan skape sammen. Flere har trukket frem at ledelsesbasert coaching også fungerer godt når medarbeideren selv ikke opplever å bli coachet. Det kan diskuteres om coaching på flere måter kan fungere bedre dersom det brukes litt mer begrenset, enn hva som er tilfellet idag.

Ser man på faktorene som den enkelte medarbeider er opptatt av så kan forhold som et sterkere behov for selvrealisering samt en økende behov for annerkjennelse fra sin leder være forhold som har påvirket at flere ser positivt på coachingens utviklende egenskaper. Dette stemmer godt med at vi gjennom våre liv arbeider mot å prestere bedre og bli mer konkurransedyktige (Risbjerg & Trianafillou, 2008). Dette er forhold som coaching kan påvirke ledere når man medarbeidere opplever å bli tatt mer alvorlig og på denne måten også få tydeligere feedback fra sin leder.

Perspektivering

Undersøkelsen har fokusert på den mening som ledere gjør ved bruke ledelsesbasert coaching og hvilke forhold som påvirkes når lederen bevisst velger å ta i bruk dette i sin posisjon som leder. Spesielt vil det være nødvendig å gjøre dypere undersøkelser over konsekvensene at coaching får en sterkere posisjon i den enkelte virksomhet. Det kunne vært interessant å følge lederne over en lengre periode for dermed å få frem flere endringer og slik at man kunne følget prosessen nærmere. Et innteressant område som å undersøke kunne vært å se situasjonen fra et medarbeiderens perspektiv for å få frem de synspunkter og opplevelser som finnes ved bruk av ledelsesbasert coaching. Den mye omtalte generasjon Y er i ferd med å overta arbeidsmarkedet og denne endringen medfører et skift i hvilke ledere som etterspørres. Da vil jeg påstå at ledelsesbasert coaching passer perfekt til denne medarbeidergruppen. Generasjon Y er ambisiøse og individuelt orienterte som passer til coaching der man har selvrealisering som mål under utvikling av medarbeiderens potential. Avhandlingens har også prøvd å undersøke hvorfor det er slik at yngre er mer positive til å bli coachet enn de eldre? Dette er et forhold som man med fordel kunne ha undersøkt nærmere og funnet flere underliggende forhold som fører til dette.

Hvilke konsekvenser coaching har fremtiden kan være å undersøke hvor mye det egentlig påvirker den enkelte leder. Det kan også være sentralt og faktisk rette søkelyset mer mot lederens egne opplevelser og hvilke gevinster som lederne får av det å coache. Denne avhandling har diskutert lederens ensomhet som et forhold som coaching kan være med å begrense. Endringene i arbeidslivet er tydeligere enn tidligere noe som fører til at ledere må være mer aktive og proaktivt enn de var tidligere. Emosjonell intelligens og empati er noe som har blitt trukket frem som egenskaper som kan gi oss enda mer effektive ledere enn tidligere. Det kunne utfra dette vært

interessant å se hvordan disse egenskapene faktisk kan påvirke coaching. De hevdes at disse egenskapene utgjør selve essensen av lederskap (Goleman et al, 2002). Coaching bidrar til økt bevisstgjøring vedrørende hvordan lederes emosjonelle intelligens kan påvirke det å skulle coache sine medarbeidere. Det ville vært svært interessant i forlengelse av dette å fokusere på den psykologiske kontrakt når leder velger inngå en coachingrelasjon med sine medarbeidere. Det skal avslutningsvis nevnes at det kunne blitt utført multiple casestudier som kunne fått frem perspektiver omkring hvordan coaching brukes i forskjellige virksomheter.

Litteratur

Alrø, Nørgård Dahl & Frimann (2009): "Coaching-samtalen", kap. 1, in: Nørlem (red. 2009), *Coachingens landskaber. Nye veje – andre samtaler*, Hans Reitzels Forlag, København

Andersen, I. (2008), Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion indenfor samfundsvidenskaberne, 4. udgave, Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Andersen, N. Å. (1999). *Diskursive analysestrategier*. Frederiksberg Bogtrykkeri A/S.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.

Birch, M., Miller, T., Mauthner, M. & Jessop, J. (2002). Introduction. I: M. Mauthner, M. Birch, J. Jessop & T. Miller (red.), *Ethics in qualitative research* (s.1-13). London: Sage.

Bourdieu, P. 1986. The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*: 241-258. New York: Greenwood.

Burt, R.S., 1990. Kinds of relations in American discussion networks. In: Calhoun, C., Meyer, M.W., Scott W.R. (Eds.), *Structures of Power and Constraint*. Cambridge University Press, New York, pp. 411-451.

Burt, R. S. (1992). "The social structure of competition", i Nohria, N. & R. G. Eccles (red): *Network and Organizations. Structure, form and action*: Harvard Business School Press

Burt, R.S. (2004). Structural Holes and Good Ideas, *American Journal of Sociology*, , 110(2), pp. 349-99. Coleman, J. S. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Dam Hede, Tobias (2010): *Coaching – samtalekunst & ledelsesdisciplin*, Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Darmer, P., Nygaard, C. (2005). *Paradigmatenkning og dens begrænsninger i Samfundsvidenskabelige Analysemetoder*. Samfundslitteratur.

Darmer, P., B. Jordansen, J. A. Madsen & J. Thomsen (red.) (2010) *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. København: Handelshøjskolens Forlag.

Esmark, A., C. Bagge Laustsen & N. Åkerstrøm Andersen (2005). "Sosialkonstruktivistiske analysestrategier", i A. Esmark, C. Bagge Laustsen & N. Åkerstrøm Andersen (red.) *Sosialkonstruktivistiske analysestrategier*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Eraut, M. (1994) *Developing Professional Learning and Competence*. London: Falmer.

Finset, Arnstein. (1986) *Familien og det sosiale nettverket*. Oslo: Cappelen.

Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt* (2.udg.). København: Akademisk Forlag.

Fuglsang, L., Olsen, P.B. (2004). *Videnskabsteori på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidensbaberne*. Roskilde Universitetsforlag.

Georg, S. (2010) "Undersøgellesdesign", In: Darmer, P.; Jordansen, B.; Astrup Madsen, J.; Thomsen, J. (Eds.), *Paradigmer i Praksis, Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*, 2010, Handelshøjskolens Forlag

Gergen, K. (1994). *Repræsentationsbegrebets krise og den sociale konstruktions opdukken. Virkelighed og relationer*. Dansk Psykologisk Forlag.

Gergen, K. (1999). *An invitation to Social konstruktion*. Sage, London.

Giddens, A. (1991): *Modernity and Self – Identity. Self and society in the late modern age*. Cambridge: Cambridge Polity Press

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business School Press: Boston.

Granovetter, Mark S. 1973. *The Strength of Weak Ties*. *American Journal of Sociology* 78:1360–80.

Granovetter, Mark. 1995. *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago: University of Chicago Press.

Guba, Egon G (1990). *The paradigm dialog*. Californien USA: Stage Publications.

Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative Research* i Bryman, Bell Business research methods. Oxford University Press.

Haslebo, Gitte & Schnoor, Michala (2007): "Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik", in: Erhvervspsykologi, vol. 5, nr. 2, juni 2007, pp. 22-47.

Illeris, Knud et al (2004): "Transfer i samspilsforløb". I *Læring i arbejdslivet*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag: 165-180.

Jacobsen, D. I. (2005) *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Bergen, Norge: Forlaget

Samfundslitteratur.

Justesen, L., Mik-meyer, N. (2010) *Kvalitative Metoder i organisations og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.

Kirkeby, Ole Fogh (1998). *Ledelsesfilosofi – Et radikalt normativt perspektiv*. Fredriksberg: Samfunnslitteratur.

Kirkeby, Ole Fogh (2006). *Begivenhedsledelse og handlekraft*. København: Børsens Forlag.

Kvale, Steiner. Brinkmann (2009): *InterView — En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels forlag.

Laursen, E., J. Nørlem og U. Thøgersen (2010): *Coaching og organisationer*. Hans Reitzels Forlag, København. Kap 7

Lievens et al. (2007): Lievens, F., Hoyer, G. V. & Anseel, F.: "Organizational Identity and Employer Image: Towards a unifying Framework" in *British Journal of Management*, Vol. 18, pp.45-59

Lim, D. H. (2000). Training design factors influencing transfer of learning to the workplace within an international context. *Journal of Vocational Education and Training*, 52(2), 243-257.

March, James G. 1999 *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell Publishing, Mass.

Mead, George Herbert (1967). *Mind, self & Society*. Chicago: The university of Chicago Press.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage.

Moltke, Hanne V. & Molly, Asbjørn (2009). *Systemisk coaching. en grundbog*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. Academy of Management.

Orlikowski, W. J. & Gash, D. C. (1994) "Technological Frames: Making sense of information technology in organizations", *ACM Transactions on Information Systems*, vol. 12, no. 2, p. 174-207.

Pratt, Michael G. (1998). "To be or not to be: central questions in organizational identification." In Whetten, David A., and Paul C. Godfrey (eds.), *Identity in organization*, 171-207. Thousand Oaks: Sage.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.

Rasborg, K. (2004) "Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi"; In: Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (eds.) "Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne, På tværs af fagkulturer og paradigmer", Roskilde Universitetsforlag, 2004

- Risbjerg, Mikkel & Triantafillou, Peter (2008). "No time for losers – coaching og det konkurrencedygtige selv" i Tidsskrift for Arbejdsliv, vol 10/1/2008, pp 10-24.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.s. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smircich, L. & Stubbart, C. (1985), "Strategic management in an enacted world", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp.724-736
- Stelter, Reinhard (2008). Coaching samtaler om oplevelser og samhandlinger i praksis. Artikel I Coaching i Praksis en grundbog. Hans Reitzels forlag
- Søholm, T. M., Storch, J., Juhl, A., Dahl, K., Molly, A. (2006). *Ledelsesbaseret Coaching*. L&R Business
- Tajfel, H. (1982). Social identity and intergroup relations. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Van Hauen, Finn & Denager, Mette: "Læring med bundlinjeeffekt. Ledelse af læreprocesser", Børsens Forlag, 1. udgave, 1. oplag, 2006
- Wahlgren, B. (2009). *Transfer mellem uddannelse og arbejde*. København: Nationalt Center for Kompetenceudvikling.
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16 (1), 57-91.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of Organizing*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications, London.
- Weick, K.E. (2001), *Making sense of the organization*, Blackwell, Oxford.
- Weick, K.E. (2007), *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty: 2nd Ed.*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. and Obstfeld, D. (2005), 'Organizing and the Process of Sensemaking', *Organization Science*, Volume 16, Number 4, pp. 409–421.
- Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme. Positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur.
- Whitmore, J. (2002) Coaching for performance – Growing people, performance and purpose, London, Nicholas Brealey publishing.
- Yamnill, S., & McLean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-208.
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Inc, 3. udgave.

Bilag

9.1 Bilag 1 – Intervjuguide

Del 1: Innledning:

- Fortell litt om hvem du er og din utdannelsesmessige bakgrunn?
- Har du praktisert det selv? Hvis JA, hvor lenge har du brukt det?
- Har du hørt om coaching før og hvordan var ditt første møte med coaching.
- Hvor mange medarbeidere coacher du ? Hvordan opplevdes dette?
- Hvordan synes du det har vært å gå fra et coachingkurs til å skulle bruke det i virksomheten. Har det ført til noen problemer? Evt positive opplevelser?
- Hva legger du i begrepet ledelsesbasert coaching?

Del 2: Ledelsesbasert coaching

- Hvor ofte bruker du coaching i ditt arbeide som leder?
- Hvilken form har samtalene, er de avtalt på forhånd og som det avtales tid til å gjennomføre eller er det mer impulsivt?
- Hvor lenge varer typisk en coachingsamtale?
- Hvor ofte har du ledelsesbaserte coachingsamtaler med dine medarbeidere og varierer dette med forskjellige medarbeidere?

- Hvordan bruker du de forskjellige coaching verktøyene? Da tenker jeg på om du bruker forskjellige spørreteknikker, går inn på spesifikke emner som du har valgt ut på forhånd?
- Hvem setter agendaen for en slik samtale?
- Føler du deg klar til å bruke ledelsesbasert coaching i praksis over for dine medarbeidere? Gjerne utdyp dette svaret.
- Hvilke utfordringer opplever du i bruken av ledelsesbasert coaching?
- Hvilke fordeler opplever du i bruken av ledelsesbasert coaching?
- Har du noen andre en dine medarbeidere å sparre om bruken av ledelsesbasert coaching? Evt din egen leder eller en ekstern coach?
- Hvordan opplever du forskjellige innstillinger til ledelsesbasert coaching fra dine medarbeidere? På hvilken måte påvirker det coachingsamtalen?
- Har du fått feedback av dine medarbeidere omkring bruken av ledelsesbasert coaching?
- Hva har bruken av ledelsesbasert coaching hatt av betydning for leder medarbeiderforholdet?
- Hvilke forutsetninger synes du skal være oppfylt før du kan coache en medarbeider? Er det forskjell å coache nye medarbeidere i forhold til eldre medarbeidere?
- Hvordan oppfatter du din rolle som leder under coachingsamtalene? Er dette noe du tenker på under samtalene?
- Hvordan føler du at din ledelsesstil passer til den coachende stil? Har du endret din ledelsestil etter innførelsen av ledelsesbasert coaching?
- Har ledelsesbasert coaching gitt deg nye perspektiver på din rolle som leder? Ser du dine medarbeidere annerledes nå enn før?
- Tror du at coachingrollen er noe alle kan påta seg?
- Har coaching deg å nå dine og medarbeidernes mål?
- Har coaching påvirket din arbeidsglede? Hvordan da?
- Føler du på noen måte at ledelsesbasert coaching skaper en bedre forståelse av medarbeideren og hvordan medarbeiderne kan benyttes bedre ved å gjennomføre en coachingsamtale.
- Ut fra at jeg har hørt at dere har blir coachet av eksterne coachere, hva sitter du igjen etter det?
- Er det viktig som leder og ha en utenfor virksomheten å snakke med?

- Er det noe negativt med å coache? Er det for intimt, forvirrende eller kontrollerende?
- På hvilke områder bør man begrense sin coaching og når er det utfordrende?
- Kan coaching komme til å virke for kontrollerende og påtvunget på medarbeiderne

Del 3: Nettverk og sosial kapital

- Hvordan opplever du at ditt nettverk påvirker din utøvelse av ledelsesbasert coaching?
- Hvordan bruker du nettverket ditt i din rolle som leder?
- Hva opplever du som de viktigste arenaer for å øke sin sosiale kapital?
- Hvilket forhold har du til det å skulle bygge opp sitt nettverk?

Del 4: Vitensledelse/vitenshåndtering

- Hva betyr vitensdeling for deg? Hvordan oppfatter du begrepet og hva betyr det for deg faglig og tror du coaching kan hjelpe til med vitensdelingen i virksomheten?
- Har coaching vært til noe hjelp vedrørende din læring på arbeidet?
- Har coaching bidratt til en bedre vitenshåndtering? Er det lettere som leder å delegere ut forskjellige arbeidsoppgaver etter disse samtalene?
- Har coaching påvirket din vitenshåndtering?
- Vitensledelse er et meget brukt begrep, hva mener du dette begrepet innebærer? Kan du se noe relasjon mellom vitensledelse og coaching?
- Hvor sterk er interessen for å dele viten blant medarbeidere og ledere i din avdeling?
- Hvordan kan coaching støtte vitensdelingen i virksomheten?

Del 5: Sensemaking

- Hvordan gir coaching mening i din rolle som leder?
- Har du opplevet at coaching har gitt deg eller medarbeideren en opplevelse av erkjennelse etter en samtale. At man har funnet ut av ting som man ikke var klar over.

- Hvordan har coaching påvirket din måte du opplever ditt arbeid? Har du noen eksempler?

Del 6: Transfersituasjonen

- Hvilke utfordringer opplever du som særlig utfordrende du når du kommer tilbake fra kurset å skal anvende det lærte i praksis?
- Hvordan oppfatter du tilbyderne av coachingkursene? Er det god kvalitet på underviserne og føler du at du lærer noe du har bruk for i ditt videre arbeid?
- Hvilke forutsetninger synes du skal være tilstede for at ledere skal få noe ut av disse coaching kursene?
- Hvordan opplever du at virksomheten sørger for et positivt transfermiljø og for dine muligheter til å praktisere coaching?
- Hvordan opplever du innholdet i kursene når du senere skal anvende det ovenfor dine medarbeider?
- Hvorfor tror du at det er store forskjeller mellom å faktisk lære seg coaching mot å senere skulle anvende det? Synes du barrierene er

Del 7: Annet?

- Har du opplevd noe annet vedrørende ledelsesbasert coaching som vi ikke har snakket om i løpet av intervjuet?
- Hva tror du er bakgrunnen for at man ønsker å innføre ledelsesbasert coaching? Kan det være fordi alle andre gjør det eller fordi det har god effekt?

8.2 Bilag 2 – Transkribering

Intervju 1: Tom

Christian: Fortell om hvem du er og hvilken utdannelsesmessige bakgrunn du besitter?

Tom: Jeg er ingeniør og økonom. Jeg har jobbet i 25 år. Jeg har drevet med alt fra tekniske problemstillinger til ledelseoppgaver, organisasjonsutvikling. Jeg har drevet med reorganisering utvflytning av statlig etater. Så har jeg arbeidet for regjeringen i mange år i fagapperatet for statsråd og vært en av rådgiverne der.

Christian: Når det gjelder coaching, har du praktisert det selv?

Tom: Jeg har praktisert coaching i 10 år. Mye er lært meg gjennom en sterk egeninteresse for dette emnet. Det har nok mye med åpenhet og hvordan man kommuniserer med mennesker. Hvis andre mennesker finner kanskje innteressant å snakke så kan dette utvikle seg over tid.

Christian: Husker du ditt første møte med coaching? Var det noe spesielt du la merke til da? Utbytte av å ha en slik tilnærming?

Tom: Utbytte var at mennesker hadde en problemstilling, og at man ikke skulle fortelle de hva de skulle gjøre det men at de selv fant ut av det gjennom en samtale.

Christian: Hvilke utfordringer opplever du som særlig utfordrende du når du kommer tilbake fra kurset å skal anvende det lærte i praksis?

Tom: Det som ofte skjer er at man kommer tilbake etter et kurs og ikke helt vet hvordan man skal bruke disse teknikkene i praksis. Det oppleves som at disse eksemplene som vi lærer ikke samsvarer med hvordan det er i praksis. Dermed føler jeg at mye av det som læres ikke blir anvendt til slutt. Det er tidskrevende å skulle legge om på dette som gjør det enda mer utfordrende for meg som leder.

Christian: Hvordan opplever du at virksomheten kan sørge for et positivt transfermiljø og for dine muligheter til å praktisere coaching?

Tom: Jeg opplever at virksomheten er meget positive I forhold til det å praktisere coaching og det er jeg veldig glad for. Jeg savner litt mer støtte fra ledere lenger oppe I virksomheten slik at det også

blir lettere for de fleste å anvende dette. Utfordringen for de fleste er at de også har behov en coach selv for at de også skal ha noen de kan diskutere med på denne måten. Hvis ikke dette er på plass tror jeg det kan bli tungt for de fleste å fortsette å praktisere coaching.

Christian: Da er det kanskje fornuftig å bruke spørsmål i denne prosessen?

Tom: Det går jo mye på hva de selv ville gjort. Prøve å få det frem av de hva de egentlig tenker. Det har også vært også vært emner utenfor selve fagområdet som jeg har brukt coachingteknikker på.

Christian: Flere av lederne i jernbaneverket har fått coaching som en del av ledelsesutviklingen i virksomheten, er det noe du føler at du har behov for?

Tom: Ja, i aller høyeste grad. Det utvikle seg innenfor coaching ser jeg som jeg svært nyttig. Både det å utføre ledelsesoppgaver og ikke minst større innsikt på dette området. Det å være leder, ikke bare det å fortelle andre hva de skal gjøre. Men også bruke det som et verktøy for å utvikle de den retning som arbeidsgiver vil at de skal utvikle seg i.

Christian: Hvor ofte bruker du coaching i din jobb?

Tom: Det kan være ukentlig. Gjennom alt fra en liten samtale til lengre samtaler.

Christian: Hvilke type samtaler er det du ofte bruker og er de formelt satt opp eller er det uformelle samtaler?

Tom: Det kommer an på hva problemstillingen er. Noen ganger kan man ikke ta dette uformelt, noen ganger må man bruke mer tid.

Christian: Hvor lenge varer en coachingsamtale?

Tom: Det kan være alt fra 10 minutter til 2 timer.

Christian: Hvilke spørsmålstype bruker du mest av?

Tom: Det er ofte man bruker mere sirkulære spørsmål. Noen ganger må man spørre flere spørsmål for at personen selv skal få en erkjennelse av hva som man bør gjøre.

Christian: Ved å si ting selv får man en større erkjennelse. Hva tenker du om det?

Tom: Det kan være at vedkommende må finne en metode for å ta noen valg og inrette seg i forhold til andre. Det kan være en annen side der de ønsker å ta sine egne valg.

Christian: Hvordan opplever du rollen som coach i forhold til lederrollen. Tror du at du blir oppfattet som kontrollerende eller mer hjelpende og støttene fra dine medarbeidere når du bruker coaching?

Tom: Jeg opplever det mer som at jeg setter meg i en hjelperolle. Ofte er det vedkommende som sitter bak roret og vil finne svar. Det synes jeg er interessant.

Christian: Hvilke andre fordeler er det du opplever ved å bruke coaching?

Tom: Fordelene for meg er det å hjelpe andre. Hjelp andre til å ta et valg og komme seg videre, tilpasse seg eller justere seg. Finne løsninger rett og slett.

Christian: Føler du at klar til å bruke coaching nå i din jobb?

Tom: Etter samtale med mange medarbeidere føler jeg at de har hatt utbytte av disse samtalen. Det at de kommer tilbake til meg, får meg til å føle at jeg på en måte har klart å utøve dette på en god måte. Jeg kan komme med et eksempel, jeg vil kalle det en "case". Da må man sette seg ned, det er ofte. Ser jo andre ledere kommer til meg, og jeg søker råd hos andre ledere. Disse menneskene eller nettverket bruker jeg får å få løst disse casene på best mulig måte.

Christian: Har du fått noen spesiell feedback fra de du har coachet? Er det noe du har lyst til å fortelle om?

Tom: Det er forskjellige tilbakemeldinger jeg får. Noen kommer ofte og ikke gir noen feedback, mens andre kommer tilbake og der det er tyngre oppgaver så får man tilbakemeldinger fra de. Det har vært noen alvorlige saker som man har fått ekstra sterke tilbakemeldinger på og da på en positiv måte.

Christian: Syns du at coaching har gitt betydning for den leder medarbeider relasjonen dere har skapt?

Tom: Det vil alltid være når man er leder og skal lede de samme menneskene og coache de på samme tid er det viktig å ikke være alt for mye kammerat. Det er et skille der og det kan følge med noen utfordringer. Jeg føler vel at det har gått greit og man merker jo. Gleden å hjelpe andre er det som motiverer meg.

Christian: Synes du det finnes et motivasjonsaspekt ved bruken av coaching?

Tom: Ja, jeg har også hatt personer som har opplevd alvorlige kriser, langtidsykemeldt da man må bevege seg rundt de grensene som coachingen setter. Det har vært utfordrende å finne ut hvor grensene er, da mennesket har åpnet seg veldig. De viser tilitt og fortrolighet, da prosessene er meget vanskelige.

Christian: Føler du at coaching kan virke forvirrende og kanskje i tillegg til andre hjelpesamtaler? Har du kontroll på hvor grensen for coaching og din rolle går i forhold til dine medarbeidere og der du ikke kan bistå mer?

Tom: Både ja og nei. Noen ganger er grensen veldig klar, andre ganger er den mer diffust. En vurdering tar man i hvert enkelt tilfelle og særlig de tyngre sakene. Da søker jeg ofte råd andre steder for å forsikre meg at jeg handler situasjonen på en bra måte. Jeg har vært reflektert at noen saker tar lang tid og at man må bruke den tiden som personen trenger. Særlig i et tilfelle som var alvorlig så var det nødvendig for det menneske å ty til psykologisk hjelp da.

Christian: Hvordan føler du at din lederstil passer med den coachende lederstil?

Tom: Jeg føler jeg har ulike lederstiler, det er situasjonsbetinget. Noen tilfeller kan jeg nok være veldig klar og tydelig og når det er behov kan jeg være veldig forståelsesfull og lyttende.

Christian: Hvor mye tror du at du bruker den coachende stil i ditt arbeid?

Tom: Hvis jeg skal tenke i prosenter. Det kan fort være 90 % som er coaching og få veiledet disse menneskene. 10% som går på å gi de klar beskjed om hva de skal gjøre. Coaching generelt er uhyre viktig i ledelse også. Jeg får mine ordre om hva som skal gjøres og hvordan får man med medarbeiderne uten å kommandere de til oppgaver. Coaching er slik jeg ser det særdeles viktig i utøvelse av ledelse og kan bruke det på så mange måter og det handler om å istedenfor å gi direkte ordre og kan bruke coaching å lede de fram til det de skal gjøre.

Christian: Har du noen coach selv? Det kan være en ekstern coach eller en en leder som er coach for deg?

Tom: Jeg har hatt noen forskjellige rundt meg. Noen har vært utdannet innenfor coaching mens andre har kun lært det gjennom kortere kurser.

Christian: Er coaching noe alle ledere kan lære seg og utøve?

Tom: Jeg mener det avhenger av mennesketypen. På lik linje med ledelse der noen passer bedre til å være ledere. Dette handler om hvordan man er som menneske og hvordan man får kontakt med andre.

Christian: Har coaching noen innvirkning på din arbeidsglede?

Tom: Definitivt. Det å hjelpe andre er en stor motivator for meg. Det å hjelpe de i en retning der de selv ser resultater er veldig motiverende for meg. Kanskje min største glede i arbeidslivet av å kunne hjelpe andre mennesker så hadde det gitt meg mye i livet.

Christian: Hvordan er din avdeling organisert idag og hvordan påvirker dette muligheten for å utøve coaching?

Tom: Medarbeiderne sitter veldig spredt. Jeg leder omkring 30 mennesker og noen av de sitter andre steder i landet. De sitter med mye forskjellige prosjekter. Det skaper utfordringer for både meg og de.

Christian: Hvilke kommunikasjonskanaler er det du bruker?

Tom: Bruker mere telefon til de enkle sakene, men de mer utfordrende må vi møtes ansikt til ansikt.

Christian: Er coaching koblet til mer tyngre saker eller føler du at det like så ofte er de mer positive og enkle sakene?

Tom: Det å få frem gevinstene ved at de yter. Jeg bruker uttrykk som *"det merkenavnet du har, ikke glem hvor verdifull du er. Tenk på at det merkevarenavnet ditt er spesielt og betydningsfullt."*

Christian: Hvilke negative ting er det ved å coache? Er det problemfylt å være leder og coach på samme tid?

Tom: Jeg tror det kan være kritikkfylt med coaching. Det handler vel om hvordan man utøver coaching. Det kan fort bli oppfattet feil, men hvis man bruker coaching på en riktig måte så tror jeg ikke det skal være noe å kritisere.

Christian: Hva legger du i riktig bruk av coaching?

Tom: Jeg føler at man tenker mye gjennom samtalen. Mye oppstår gjennom samtalen. Hvis det oppstår misforståelser så kan det føre til uheldige konsekvenser.

Christian: Hvordan påvirker ditt nettverk den måten du utøver coaching på?

Tom: Jeg har noen mennesker internt og eksternt som jeg bruker til dette formål. Dette får meg til å se på ting fra andre perspektiver og man får en refleksjon over hvordan andre folk ser på en

situasjon. Så jeg vil si at jeg bruker mitt nettverk aktivt både til å sparre med men også for min egen utvikling.

Christian: Begrepet vitensdeling, hva betyr det for deg?

Tom: Coaching kan jo brukes til å innhente viten og kompetansen i min avdeling. Det kan være at man gjennom samtalen kan finne frem til hvor personene føler at de kan tilby mest hjelp og at man sammen kan finne ut av hvordan man kan fordele arbeidsoppgaver til de forskjellige medarbeiderne.

Christian: Har du noen eksempler på bruk av coaching i en slik kompetanseprosess?

Tom: Ja, faktisk. Så holder vi på med en kompetanseoverføring fra en system spesialist som arbeider under meg som skal overføre kunnskapen over til tre andre medarbeidere over noen år. Det er motiverende og dele og spre informasjon og dele kunnskap.

Christian: Er det noe annet du føler at vi ikke har snakket om i løpet av intervjuet?

Tom: Det bør være et obligatorisk tema, eller utdanning i ledelsesutviklingen i enhver bedrift. Håper at virksomheten fremover også satser på dette og utvikler oss ledere innenfor coaching. Jeg mener det skulle være lagt opp til en opplæringsplan der coaching inngår i dette programmet. Dette vil det være store synergieffekter for virksomheten.

Christian: Da takker jeg for intervjuet.

Intervju 2: Frank

Christian: Du kan starte med å fortelle litt om deg selv og din utdannelsesmessige bakgrunn?

Frank: Jeg har jobbet i flere år i et stort britisk konsulenthus med operasjonalisering av strategi. Jeg har jobbet en del med å støtte ledere i virksomheter med å ta tak i sine medarbeidere. Der vi har brukt managing by walking around. Det er faktisk noe som fungerer veldig bra. Jeg har sett eksempler

på ledere som ikke kan det. Noe av disse må faktisk ha jukselapper for å kunne snakke med sine medarbeidere.

Christian: Hvordan oppfatter du coaching kursene som virksomheten gir til ledere?

Frank: Det var en dyktig coach som var veldig inspirerende, men det er ikke det mest omfattende kurset. Dermed blir det også begrenset hvor mye vi får overført tilbake til virksomheten.

Christian: Er coaching noe du bruker aktivt i din hverdag som leder?

Frank: Jeg bruker det aktivt og bruker mye tid på det. Jeg har mye mer tro på å muliggjør for mine medarbeidere. Stiller mye mer spørsmål enn å faktisk fortelle de hva de skal gjøre.

Christian: Hvor ofte bruker du coaching?

Frank: Som leder bruker jeg det ofte, da vil jeg tro daglig.

Christian: Hvordan oppfatter du tilbyderne av coachingkursene? Er det god kvalitet på underviserne og føler du at du lærer noe du har bruk for i ditt videre arbeid?

Frank: Jeg har vært igjennom noen forskjellige undervisninger om coaching og de fleste er faktisk meget dyktige. Det som jeg føler som det største problem er at når kurset er ferdig mister vi på en måte den støtten og må klare oss selv. Selv om tilbyderne er dyktige er det svært sentralt at de også er støttende etter at kurset er ferdig.

Christian: Hvilke forutsetninger synes du skal være tilstede for at ledere skal få noe ut av disse coaching kursene?

Frank: Det må legges til rette for at dette er en evigvarende prosess. Det er viktigere å lære færre ting meget godt enn å skulle lære alt på en gang. Det jeg skulle ønske man hadde vært dyktigere på er at virksomheten og kurstilbyderne hadde fungert i et bedre samspill. Jeg vil påstå at mye av det lærte mister sin verdi i ettertid når det ikke finnes den nødvendige støtten.

Christian: Er coaching for deg noe som skjer formelt eller uformelt?

Frank: Det er ikke formalisert i det hele tatt. For meg blir det i en aktiv lederrolle litt kunstig. Det hadde kanskje vært en ide og formalisert det på samme måte som man formaliserer medarbeidersamtaler. Men jeg har ikke gjort det. Jeg bruker det mer i våre ukentlige avdelingsmøter. Prøver å operasjonalisere møter da til å være status, kortere intervallskontroll. Da stiller man spørsmål om hvordan det går også hvilken vei er det vi trenger.

Christian: Hvordan syns du din lederstil i forhold til den coachende lederstil?

Frank: Det å være en støttende leder og bruke coaching syns jeg for meg passer godt. Så på den måten syns jeg det passer bra. Jeg er ganske annerledes enn andre ledere men synes det passer for meg iallefall. Men det tar jo litt tid å bli vant til det da. Når folk gjør oppgaver feil så kan det jo ha mye med at lederen har vært utydelig, istedenfor å spørre om hva medarbeideren trenger for å kunne gjøre den oppgaven. Så kan medarbeideren komme med en plan så kan man diskutere denne sammen.

Christian: Hvordan er det dine medarbeidere oppfatter de coachingsamtalene?

Frank: De fleste tar det veldig positivt. Nye medarbeidere og de som er yngre tar det veldig positivt. Det er en kombinasjon om at man er vokst opp med coaching som et begrep. De eldre føler det mere kontrollerende og ofte får jeg kommentar som *"hvorfor kan du ikke bare si til meg hva jeg skal gjøre, istedenfor å stille spørsmål."* De eldre vil dette mere i klartekst. De eldre medarbeider er at de må spørre mer om hjelp og mange som har jobbet her lenge bekymrer seg om å spørre andre om hjelp. Det å ikke spørre om hjelp er en dødsynd i mine øyne. Her tror jeg mange av de eldre medarbeidere unngår å spørre om hjelp. De bruker ofte mye tid på å bekymre seg å synes det er vanskelig. Disse menneskene kunne spart mye tid ved å være mer spørrende i forhold til sine medarbeidere og ledere. Få de til å forstå at de kan prøve litt å så kan de spørre om hjelp.

Christian: Bruker du litt forskjellige spørsmålsteknikker?

Frank: Jeg bruker forskjellige teknikker med en åpen spørreform. Noen ganger må vi gå litt rundt tema for å komme til det punktet der vi kan få en større forståelse andre ganger er det lettere å få medarbeideren til å se ting annerledes.

Christian: Ved å bruke coaching, tror det du vil sitte med en større erkjennelse selv?

Frank: De tilbakemeldingene jeg får er at hvertfall de yngre setter mer pris på det å sier at de får mer eierskap til oppgaver og sin egen arbeidsplass. De kjenner at de selv vokser da, de får utfordringer som de klarer å takle. De får en helt annet drive da.

Christian: Du føler da at coaching kan hjelpe deg i måloppfyllelsen i din avdeling?

Frank: De eldre personene jeg leder må jeg bruke mere tid på i forhold til de andre. Dette gjør at jeg må virkelig gi de konkrete oppgaver. Derfor gir jeg denne gruppen faste oppgaver slik at det passer bedre for de. Han sier selv at han ikke trenger noe mer utfordringer da han ska gå av med pensjon om noen måneder.

Christian: Hvilke utfordringer ser du ved å bruke ledelsesbasert coaching?

Frank: For det første er det jo veldig forskjellige fra avdeling til avdeling. I denne virksomheten som tidligere har vært gangske byråkratisk så finnes det veldig mange forskjellige ledertyper og veldig mange forskjellige lederstiler. Det jeg gjør er at jeg blant annet lager et skjema der de legger opp kompetansen de mener de har og hva de burde ha. Man må bruke sine egne verktøy som passer til den avdelingen man jobber hos. Det at man ikke har støtteverktøy rundt seg og måten jeg coacher på kan være veldig forskjellig fra en annen leder. Man får ikke overført noe praksis ved coaching siden det er veldig forskjellige på hvordan folk velger å bruke det.

Christian: Føler du at du har det til som skal til for å bruke coaching i praksis?

Frank: Jeg har 8 - 10 medarbeidere å føler at jeg har den tilitten og den nærheten som skal til for å kunne coache på en god måte. På mine tidligere arbeidsplasser hadde jeg mye coaching men da var det ofte tidsbegrensende i forhold til et bestemt prosjekt. Det handlet jo om å lede ledere som skulle

lede sine medarbeidere så da arbeidet man jo nesten som en ekstern coach. Når man kommer inn som ekstern konsulent å skal utvikle en leder til å kanskje gå over til en annen lederstil så har man endel samtaler med lederen og bruker da ganske mange verktøyer som kan føre til at man kommer i mål og når sine mål. Det er mye av det jeg bruker i min jobb nå som jeg lærte den gang og synes det fungerer bra. Jeg bruker ikke noe konsekvent tilgang men man kan vel si at jeg vurderer ut i fra person og situasjon hvilken tilgang som kan gi meg mest tilbake.

Christian: Hvordan mener du virksomheten kunne satset bedre på coaching, har du noen tanker omkring dette?

Frank: Ja, absolutt. Jeg tror det er viktig at virksomheten er med på å utvikle lederne sine i verktøyer som coaching. Man må respektere at det er mange som ikke kan så mye om det. Det er som er typisk for denne virksomheten er at man prøver å gape over for mye noe som fører til at man ikke blir spesielt god til noen ting. Siden denne virksomheten er ganske gammel så prøver man nå å endre mye veldig fort som skaper noen problemer. Det første jeg tenker på at alle nye ledere som kommer inn i virksomheten og fortelle de hvilke støtte som man kan få når man skal inn i en ny lederrolle. Et eksempel på dette er en fadderordning der man fadderer kan ha elementer av en coachende tilnærming til seg. Dette kunne ha vært fint hvis de hadde en slikt støtte i allefall det første halvåret. Man blir stående gangskje på egne ben når man kommer inn her som leder. Man har selvfølgelig nærmeste leder, men hvis den personen har et stort kontrollspenn så er det ikke så mye hjelp man får. Det er mye som man da må finne ut av selv. Et annet program kunne vært for de eksisterende lederne som kan være om hva er coaching. Vært mere eksplisitt på det istedenfor å være så implisitt på det. Det å skape et grunnlaget kan være en god ide. Jeg ville vel mer ønsket meg at man kunne gått dypere ned i for eksempel coaching å blitt bedre på det istedenfor å få kurser om alt mulig rart. Det er også viktig å bygge på gode ressurser innenfor coachingfeltet noe jeg føler er ofte konsulenthuss med minimal kunnskap innenfor coaching. Vi hadde noe om den vanskelige samtalen på et av de lederutviklingskurser der vi satt fire ledere i en gruppe og skulle diskutere omkring dette. Dette rollespillet gjorde vi uten ekspert coach og det var kun en leder som overbar dette. Det ble kunstig siden denne personen ikke hadde så mye kunnskap om det og vi skulle bare holde på med et rollespill. Men det handler til slutt om hvor mye ressurser virksomheten ønsker å bruke på dette og hvor seriøs og hvor mye man vil dette.

Christian: Er ledelsesbasert coaching noe som passer for alle ledere?

Frank: Ja, jeg tror alle ledere har behov for å lære å coache. Men jeg tror ikke alle kan bruke det. Jeg tror det er veldig mange som blir ledere fordi det er deres tur, det er vanlig i denne typen organisasjoner. Forfremmelse fungerer kun som en belønningsmekanisme for de som har jobbet lenge og ikke for de som nødvendigvis passer best i denne stillingen. Det at man har jobbet lenge betyr ikke nødvendigvis at du er en god leder. Det er i allefall min erfaringer fra min tid som konsulent at den som er god på å reparere noe utstyr og har god fagkunnskap bare bør fortsette med det. Det betyr ikke at han nødvendigvis er god på å fortelle andre hvordan det skal gjøres. Alle blir forfremmet til sitt eget nivå av inkompetanse. Da må man bruke fryktelig mye energi på coachingen på å få denne personen til å bli en god leder.

Christian: Hvordan kan man bruke coaching i forhold til vitensdeling?

Frank: Det er vel det jeg gjør på avdelingsmøtene. Hvor vi egentlig har mange forskjellige oppgaver der vi trekker frem gode og dårligere erfaringer med prosjektene vi jobber med. At de andre kan hjelpe en medarbeider på hvordan denne personen kan løse den utfordringen som den er i. Vi har 20 minutter på slutten av hvert avdelingsmøte der hvert individ skal fortelle om en erfaring og kunnskap som de mener at de andre kan ha godt av. Det kan være alt mulig fra å reise til nye spennede plasser for å lære om andre kulturer. En annen gang handlet om en som hadde dårlig ordeling og hvorfor det er viktig å skrive riktig. Noe strukturert og noe ustrukturert, det handler om å ha åpne samtaler og at man sammen drar i samme retning. Det er mye debatt om det i virksomheten hvor rådgivning og at man har tittelen senior rådgiver og at alle skal være like når vi alle er rådgivere.

Christian: Føler du at det er noe ledelsesbasert coaching kan bidra med i forhold til de relasjonene du har med dine medarbeidere?

Frank: Ja, det er det. Man må ha en forståelse for hvert individ og folk er forskjellige og folk har forskjellige behov. Man skal se begrensninger og man skal se mulighetene for hver enkel.

Christian: Hvor føler du grenser går når vi snakker om coaching?

Frank: Det er ofte et spesifikt tema og da holder vi oss til det. Det er som regel en grunn at hvis det er en som sliter så kan det være ting utenfor som kan være årsaken. Man må jo noen ganger føle på seg om man ønsker å gå ut av det arbeidsmessige forholdene og hvor mye medarbeideren har behov for å dele.

Christian: Får du en sterkere måloppnåelse ved å bruke coaching?

Frank: Det gjør jeg. Da har medarbeideren mye mer eierskap og legger mer inn i prosjektet som gjør at vi sammen skaper et bedre resultat enn vi hadde klart hver for oss.

Christian: Virksomheten er i stadig forandring, skaper coaching noe større mening for din arbeidshverdag? Er det noe motiverende for deg å coache?

Frank: Man ser andre utvikle seg og det gir meg motivasjon til å fortsette. Det er det som er gøy med å være leder, ikke nødvendigvis at vi klarte å å gjøre en arbeidsoppgave men det er viktigere for meg hvordan vi klarte å nå målet.

Christian: Hvor får du sparring? Har du noen coachende leder eller eksterne personer du bruker?

Frank: Jeg har et veldig godt forhold til min leder, men min leder har ikke en coachende stil. Blir derfor andre utenfor jeg da bruker til dette.

Christian: Da var det alt jeg hadde. Er det noe du ønsker å ta opp før vi avslutter?

Frank: Ja, jeg tror det er viktig å definere hva coaching er for denne spesielle virksomheten. En årlig medarbeidersamtale er ikke coaching. Det samme hvis en har kommet for sent på jobben 15. ganger. Coaching handler om å få folk til å yte sitt beste og sine arbeidsoppgaver. Da må man bli enige om seg selv om det. Hvordan skal man klare og komme frem til dette målet der sammen? Det er vel og bra med inspirasjonsmennesker som snakker om turen opp himalaya og hvordan han fikk med folk opp dit. Da er man en god coach som får en gruppe med opp dette fjellet. Da er man coach når man klarer dette. Det er mange som ikke klarer å dra analogier eller bilder, men jeg mener man

kan få mye ut av å bruke det. Vi har brukt mye som hjelpemiddel der Jung typeindeks som er en metode for å finne ut om man er introvert eller ekstrovert og lignende. Da kan man sette sine medarbeidere i forskjellige grupper eller klubber om du vil å forme teamet sånn at man kan få folk som komplementere hverandre. For å kunne bruke sånt verktøy så må du kunne utvikle lederen til å bruke det. Da kan det være greit å kombinere slike verktøyer. I de endringene som skal skje i virksomheten i årene fremover så hadde en coaching taskforce eller noen som fast som kan være tilgjengelige. Hovedproblemet i en avdeling var at lederen ikke var til stede. Det skapte mye diskusjon og urolighet i mellom de forskjellige medarbeiderne. Lederen skulle være der to ganger i uken men var der bare en gang i måneden. Lite dialog og det at han ikke tok beslutninger og var en vedlig vag type. Da innførte vi en midlertidig leder som var veldig klar og tydelig i hvilken retning man ville og tok medarbeiderne på alvor.

Christian: Det var alt. Da takker jeg for intervjuet.

Intervju 3: Thomas

Christian: Fortell litt om hvem du er og hvilken utdannelsesmessige bakgrunn du besitter?

Thomas: Ja, jeg er pressesjef i jernbaneverket, begynte her i 2001 etter 3 år i NSB. Jeg er utdannet journalist og har jobbet med det i 30 år, og var jobbet ca. 20 år som journalist i NRK og Aftenposten. Har tidligere vært kommunikasjonsdirektør, mens så ble virksomheten omorganisert og jeg ble etatsdirektør og så ble jeg til slutt pressesjef.

Christian: Er coaching noe du praktiserer i din hverdag med dine medarbeidere?

Thomas: Ja, nesten hver dag kan du si at jeg har kontakt på denne måten. Blant annet så fremstår vi i media med informasjon og vi har mange tusen mediesaker. Alt det som går eksternt er mitt ansvar, alt media og alt i radio og tv. Det ligger under ansvarsområdet som jeg har da. Da er det sånn at de kommunikasjonssjefene eller kommunikasjonsrådgiverne vi har, de håndterer hvert sitt område. Vi har en i stavanger og en i Bergen, en i trondheim og to i oslo i region øst. Vi har to personen i utbygging og en i plan og utredning. Alle sammen er vi jo i kontakt med svært ofte. Da er spørsmål om hva de gjør med sakene og om det er noe vi kan gjøre for å støtte. Vi har samtale om hvordan vi

skal te oss, svare på ting som har stått i pressen. Situasjoner der vi skal svare eller ikke svare på det som står i media.

Christian: Hva legger du i begrepet coaching?

Thomas: Ja, coaching handler om å løfte opp vedkommende eller den du prater med. Sammen kan vi jo nå et mål sammen. Det handler for meg mye om å lytte på hva personen har å si og kanskje finne andre løp hvis man ikke er helt enig. Finnes et felles løp som begge kan være enige i.

Christian: Har du vært med på noe kurs eller utdanning innenfor coaching?

Thomas: Jada. Jeg har vært med på flere kurs, men det har vært kortere kurser. Ofte er det 4 samlinger som tar for seg å samle ledere fra hele Norge for å styrke det horisontale samhandlingen. Ulike sider ved hvordan man opptrer som leder og med spesielt fokus på coachende lederstil.

Christian: Hvordan opplever du innholdet i kursene når du senere skal anvende det ovenfor dine medarbeider?

Thomas: Det kan vel forklares med at man som oftest blir møtt av en dyktig coach som har noen gode tanker om hva man kan få ut av dette. Deretter føler jeg at det blir for mye og undervisningen foregår ofte ved at vedkommende forklarer kort hva coaching kan brukes til å hvilke spørsmål som man kan anvende. Jeg etterspør mere praktisk undervisning der vi får trent oss mer opp og på denne måten kunne fått mer igjen av å delta på et slikt kurs.

Christian: Hvorfor tror du at det er store forskjeller mellom å faktisk lære seg coaching mot å senere skulle anvende det? Synes du barrierene er for store til å kunne lykkes som ledelsesbasert coach?

Thomas: Det er klart det finnes store utfordringer da man i de ulike situasjonene har ulike forutsetninger for å lykkes. Det å lære seg noen teknikker på et kurs viser seg senere å skulle bli vanskeligere når de skal anvendes. Jeg tror ikke at barrierene er for store men jeg tror det er viktig at alle viser en interesse for dette eller så tror jeg vi fort vil miste det vi har lært. Derfor er det komplette samspillet mellom oss som deltar en nødvendighet for å kunne lykkes. Videre tror jeg at det hadde vært mer aktuelt å faktisk ha med medarbeidere og ledere fra den samme avdelinga slik at

man kan få en mer lik opplevelse av de forskjellige situasjonene.

Christian: Hvor ofte bruker du coaching i ditt arbeid?

Thomas: Ja, jeg bruker coaching mye til å få ting gjort. Så store endringer som vi opplever her til enhver tid. Hver eneste onsdag har jeg ett møte som er et videomøte med alle i kommunikasjonssjefene her i virksomheten. Da er internavdelinga og kommunikasjonssjefene når han har anledning. Ellers er det eksternt og så er det utvikle skjema for å ha en oversikt over hvilke type initiativ som vedkommende tar i forhold til pressen. Det gir oss muligheter til å gå inn i det og snakke med vedkommende. Det er kanskje noe som vi burde blitt flinkere i, jeg har masa i to år om å få til dette. Det er ikke enkelt i en travel hverdag de informasjonssjefene, da at jeg skal komme som en vaktbikkje blir kanskje ikke alltid så godt tatt imot.

Christian: Hvordan pleier du å legge opp en coachingsamtale? Er det formelle tider som er avtalt eller skjer det mere uformelt?

Thomas: Jeg er en veldig uformell type så for meg skjer de samtaler uformelt der og da. For meg blir det mer naturlig å ta det der og da og ikke invitere til en slik samtale, det ville jeg følt som kunstig. Det tror jeg nok er stilen til de øvrige informasjonssjefene at de skal være nogenlunde uformelle. Det er viktig at de gjør jobben sin og at de svarer på ting i pressen og at de går ut med ting som er nødvendig for oss å gå ut med. Min jobb handler også om å ha et nært forhold til de pressevaktene som vi har her. De rapporterer etter hver vakt og lagres også på et nettverk hos oss da. Vi har faste møter der alle pressevaktene blir innkalt da vi hadde et møte i trondheim der vi hadde møte med NRK tryholt som holder til der. Møte med NRK trafikk og de viste oss studio og hvordan de sendte ut denne informasjonen. Det som var spesielt viktig var den samtalen vi hadde med de etterpå da vi fikk en felles forståelse av hva vi ønsket med dette samarbeidet og hva de kunne få ut av det.

Christian: Hvor lenge varer en typisk en coachingsamtale?

Thomas: De kan være i fra 10 minutter til 1 time. Det er veldig sjeldent de varer noe lenger en det. Da er det i allefall noe spesifikt vi drøfter.

Christian: Synes du spørreformen som brukes i coaching fungerer bedre enn en mer beordrende stil fungerer bedre?

Thomas: Dette har jeg tenkt over veldig mange ganger. Noen ganger må man bare beordre sine medarbeidere, med tanke på å få vite at det blir gjort. Dette har ofte med at noen ganger er det korte deadliner og informasjon må bare ut. En annen oppgave som min avdeling har anvaret for er krisekommunikasjon. Jeg leder også kriseenheten for kommunikasjon og har da bygd opp en gruppe sånn at vi alltid er beredt på å takle en krise hvis det skulle skje. De siste årene har vi hatt noen øvelser og vi har alltid en storøvelse der vi bare går igjennom med kommunikasjonsfolk der vi blir samhandlet om hva som er vår oppgave i en krisesituasjon.

Christian: Hvordan er nærheten eller avstanden fysisk mellom deg og dine medarbeidere?

Thomas: Jeg har mange av min medarbeidere rundt i Norge, men har mesteparten rundt meg her i Oslo. Det blir mer telefonkontakt med de og jeg har en gang i uken videokontakt med lederne rundt om i landet. Da er alle med og da holder man avdelinga tett sammen og jeg vet at kommunikasjonssjefene rundt om i landet. De ringer gjerne til andre ledere rundt om i landet og spør hvordan de har løst lignende saker.

Christian: Du vil da si at du selv og dine medarbeidere tar i bruk det nettverket som finnes i virksomheten?

Thomas: Ja, det er veldig vanlig at vi lærer hva andre har gjort i lignende situasjoner og lederne under meg er ofte i kontakt med hverandre for å veksle litt erfaringer og lære av hverandre. Jeg føler meg trygg på disse menneskene og de er dyktige mennesker som vet godt hvordan de skal gjøre jobben sin. Det viktigste er ofte for meg å være lyttende, la de få si hva de mener og det merkelige er også at de har veldig gode forslag til løsning. Det er sjeldent jeg protesterer på det

som blir sagt. Den døra inn til kontoret mitt står jo alltid åpen og det er bare å komme inn. Av og til har enkelte behov for å ta igjen døra og ha en lengre utviklingsamtale med meg under fire øyne.

Christian: Hvilke utfordringer ser du i de forskjellige rollene som man har som leder? Føler du at du behersker disse godt?

Thomas: Jeg føler at man i en lederrolle skal besitte mange forskjellige roller der coachingrollen er en av de. Men ofte føler jeg at de går veldig inn i hverandre og at skille ikke alltid er der. Jeg har en søster som faktisk er utdannet coach og hun snakker ofte om å bygge folk opp og gi feedback på forskjellige temaer. Vi hadde en for mange år siden da jeg hadde konktakt med en som drev profesjonelt med coaching. Jeg følte jeg hadde behov for å bryne meg på noen. Ta opp ting og få tilbakemelding på saker som jeg var opptatt av. Vedkommende var coacher og ga meg mange perspektiver på det som var viktig for meg. Dette var da en ekstern coach og jeg følte at det var godt å ha noen utenfor selve virksomheten å snakke.

Christian: Er det noen spesielle teknikker du bruker?

Thomas: Den teknikken som jeg bruker mest er å stille spørsmål og være aktivt lyttende og ta utgangspunkt i det svaret jeg får. Jeg er ganske bevisst på at jeg ikke svarer så mye tilbake. Jeg har mer en forståelse for hva som blir sagt. Det er nok min natur som gjør at jeg har en slik tilgang til coaching. Av og til skjer det at man argumenterer at man ikke mener det er så god løsning som vedkommende har kommet frem til å da kan man få mye igjen for å drøfte seg frem til et bedre svar.

Christian: Hvem er det som setter agendaen for en slik coachingsamtale?

Thomas: Det er det ofte jeg som gjør. Noen ganger kommer de selvfølgelig til meg og da setter de selv agendaen for hva som skal tas opp. Noen ganger kan det være at de har bedt om en samtale uten at det skal være noe dramatisk forbundet med det.

Christian: Hvilken type stemning og hvilke typer samtaler er det som oftes blir tatt opp?

Thomas: Det er veldig varierende, vi kan ha litt vanskelige temaer som kan være en intervjusituasjon med vanskelige reportere. Det kan også være et tungt emne der vi drøfter litt mer om hva som det er viktig å fokusere på. Hva vi ikke skal svare, og vi kan også bli enige at dette ikke er noe vi skal tenke mere over. Så har vi jo litt mere lystbetonede saker som for eksempel bruken av sosiale som twitter og forskjellige apps som kundene våre kan få større kontakt med oss.

Christian: Hva tenker du om dette i forholdet til hvordan virksomheten fremstår for andre utenfor virksomheten?

Thomas: Jeg føler at dette at vi åpner oss for twitter og facebook gjør at vi også åpner oss for publikum der ute. Vi ser andre offentlige etater som vi ser er veldig lukkede og som i det siste tiden har åpnet seg veldig. Jeg synes vel at coaching også bidrar til at vi åpner oss mere internt og sammen med den eksterne åpenheten i forhold til våre kunder så synes jeg vi har kommet langt med dette. I arbeidet med denne åpenheten har jeg også prøvd å få til teamcoaching der vi kan få frem hva vi andre mener om det de forskjellige legger til at vi kan prøve ut. I løpet av flommen som var i Norge som ikke var så lenge siden så var vi mere tydelige på twitter som gjorde at vi nådde flere med denne informasjonen.

Christian: Hvordan føler du at det du har tilegnet deg om coaching gjør det godt nok i stand til å utøve dette i praksis?

Thomas: Man kan alltid bli bedre og det er noe jeg er overbevist om. Jeg har vært på mange kurs gjennom tiden så er det fint å få en oppfriskning hele tiden. Rent påfyll av det rent faglige synes jeg er bra. Det kommer inn nye folk hele tiden og de har behov for å få et grunnkurs i det meste.

Christian: Når man kommer som leder i denne virksomheten blir man satt veldig for seg selv. Hvordan tror du coaching kan hjelpe nyansatte i denne prosessen?

Thomas: Jeg tror egentlig ikke det er spesielt for de nyansatte. Som leder er det en risiko for å sitte mye alene, og jeg har selv følt det på sånn i perioder. Jeg føler meg ikke så alene nå men det skjer så mye nå på kommunikasjonsavdelingen. Jeg har jo en sjef som jeg kan snakke med og han er veldig åpen for coaching. Han har jeg hatt gode og reflekterende samtale med gjennom årene og vi

har jo tidligere vært kollegaer i NRK som gjør at vi har et langvarig arbeidforhold bak oss. Enkelte vil gjerne ha mer trygghet og vil ha en de kan coache mere med. Det er veldig greit at medarbeidere har mange og gode ideer og jeg synes at det er veldig bra. Respekten for sjefen er fint det men det må ikke være for mye respekt, det mener jeg vil hindre kreativiteten.

Christian: Hvordan synes du din lederstil passer til den coachende lederstilen?

Thomas: Ja, det er vel sånn at i det hele at jeg blir oppfattet som at jeg har en ladeback stil. Men det er ikke det hele tiden, man følger jo med å bruke jo gjerne fritid oppe i det her. Man er våken om det skulle være en helg der det skjer et eller annet. Noen ganger må man dirigere å da må man gi raske beskjeder. Under flommen i Østerdalen så ble dette gjort. Når man setter ut en oppgave til en rapporter så regner man med at han kommer tilbake med en eller annen sak.

Christian: Ser du noen utfordringer med å bruke coaching?

Thomas: Det å er jo godt med coaching der den andre personen vet hva du holder på med. Men hvis den andre personen ikke er med på notene om hva som man ønsker å få ut av dette så kan det være utfordrende. Da kan man ofte bli irritert og litt lei, men da har ikke skjedd med meg enda. Jeg merker forskjell i aldersnivået. De yngre er nok mere på å få den type coaching enn de eldre medarbeiderne. De eldre har gjennomgått ting ofte og bryr seg ikke om å lære seg noe nytt og vet veldig godt hva som fungerer for dem. Jeg som leder setter pris på at folk tar sine egne avgjørelser. Eldre folk er mer rolig mens de yngre er mer nysgjerrig og ønsker en utvikling. Sånn er det og jeg er veldig glad for det alderspennet som vi har i denne avdelingen. Nå kan man få nye ideer som dukker opp og nye måter å gjøre ting på.

Christian: Hvordan tenker du med tanke på vitensdeling. Føler du at din avdeling er flink til å dele og utvikle den viten som dere allerede har?

Thomas: Ja, det er en samarbeidskultur enn at det er en enkeltstående afære. Vi er alle i den samma båt og sånn er det. Nå arbeider vi mye med ny flom som kom nå for ikke så lenge siden. Godstransporten som går på banen er halvvert siden det snart ikke er noe mere bane å bruke mer.

Christian: Hvordan er den feedbacken du har fått fra dine medarbeidere?

Thomas: Vi har faste samtaler der jeg har fått beskjed om at de gjerne vil at jeg skal forsette på denne måten og coache de. Det er ikke noe jeg fyller ut på et skjema. Vi går igjennom vesentlige utviklingsmuligheter å jobber med de. Jeg føler at det faller mer naturlige å ikke ha alt skriftlig å avtalet alt men at vi kan utvikle oss i takt med behovet til virksomheten og hva den enkelte har behov for.

Christian: Hvilke forutsetninger mener du at må være på plass for at man skal kunne coache?

Thomas: Man må ha en god evne til å kunne lytt og en god evne til å spørre. Man bør nødvendigvis ikke ha alle svar, men man bør ha som mål å få menneske til å kunne svare ut å tenke igjennom hva det er som man kan få ut av dette. Man tror man kanskje man har den perfekte løsningen men finner kanskje senere et annet syn på saken. Noen ganger går man seg fast når man har prøvd noe lenge nok, men jeg mener coachen kan hjelpe det fra at man sitter fast i en bestemt sak.

Christian: Hvordan føler du ledelsesbasert coaching har gitt deg noen andre perspektiver?

Thomas: Ja, det har vært mange perspektiv som gjennom tiden og nye måter og tenke på og nye måter og komme frem til et svar. Det har jeg fått godt nytte av og har da utarbeidet en arbeidsplan for en virkelig hendelse jeg da stod oppe i. Hvordan man skulle å frem og den har jeg fulgt hele veien. Nå har jeg den siste tiden fått mer gjennomslag og rapportering som handler om å få hver enkelt medarbeider til å fylle ut hva det jobbes med. De gangene personene har tatt initiativ og hvordan det har gått med den spesifikke saken. Det har derfor betydning for meg å bruke coaching og jeg syns at det bidrar til at man kan få en måloppfyllelse som er bedre. Det må brukes mer planmessig på enkelte områder. Man må enkelte ganger følge en plan så må ikke det skinne ned på den daglige arbeidsmetoden eller den daglige coachingen man har med sine medarbeidere.

Christian: Hvilken måte vil si at coaching påvirker din arbeidsglede?

Thomas: Det er klart at det påvirker min arbeidsglede ved å bruke coaching. Det å vite at man har gjort en god jobb, og man vet at det gjøres en god jobb.

Christian: Hvordan mener du vitensdeling skjer i din avdeling og hva mener du om coaching kan brukes til det?

Thomas: Det har vi egentlig arbeidet med. Der jeg hadde en person under meg i plan og utviklingsavdelingen som følger intercity utbygningen. Denne personen følger prosjekter som vi arbeider og utvikler her. Han har en spesiell kompetanser, en annen har to mastergrader. En trainee i utbygningsavdelingen må ha minst en mastergrad for å kunne søke på denne stillingen. Det er mange godt utdanna folk, men samtidig har vi også medarbeidere som ikke har så mye skolegang. De fleste i min avdeling er det mange som har bachelor i journalistikk. Det er et krav vi har satt. Vi har en som ikke har så mye utdanning men han har godt forhold til de rundt seg og vi føler han har en personlighet som gjør han passende til den type jobb. Vi har to ny medarbeider i slutten av tjueårene men synes at de har overbevist at de har mye å bidra med. Gjennom samtaler med disse og spesielt de to siste har jeg kommet meg tettere på de. Man får en viss kunnskap om hva de er gode på, mens vi har jo også flytta på strukturen. Nå er ansvaroppgavene endret slik at personene passer bedre til forskjellige oppgaver, og da har de blitt omplassert i andre avdelinger som de passer bedre i. De eldste har en tradisjonell utdanning og særlig på kommunikasjonsavdelingen da mange er journalister. Mange har tidligere erfaringer fra NRK dagsrevyen, NTB.

Christian: Hvor mange medarbeidere er det du har direkte under deg?

Thomas: Mine nærmeste er 11 personer. Det finnes også pressevakter som det finnes 7 av som også skal rapportere til meg. Det er de jeg har direkte under så er det jo pressesjefene som jeg har mest kontakt med da.

Christian: Da tror jeg vi har vært i gjennom det meste. Er det noe som du mener vi ikke har fått tatt opp.

Thomas: Neida. Jeg synes vi har vært igjennom mye så jeg er fornøyd.

Christian: Da takker jeg for intervjuet.

Intervju 4: Astrid

Christian: Du kan starte med å fortelle om hvem du er og din utdannelse og yrkesmessige bakgrunn?

Astrid: Den jobben jeg har nå det er en regional plan og utviklingsdirektør for østlandet. Her har jeg vært i to år, og er utdannet sivilingeniør med lederansvar siden 1990. Det vil si at jeg har vært leder i 23 år og har vært seksjonsleder tidligere.

Christian: Har du hørt om coaching tidligere?

Astrid: Jeg har hørt om det mange ganger.

Christian: Hva legger du i begrepet coaching?

Astrid: For meg handler det om å rettlede. Men også drive prosess, min tanke når jeg tenker coaching så er det veldig mye hvordan prosessuelle. Hvordan får du en oppgave eller medarbeider til å utvikle seg.

Christian: Kunne du tenke deg at du og dine ledere skal bruke det i større grad?

Astrid: Jeg har to seksjonsledere under meg. Den ene personen benytter coaching mye mer enn den andre. Jeg skulle ønske at den andre seksjonslederen også hadde brukt det i større grad. Jeg ser veldig tydelig forskjell der den ene er veldig inkluderende og den andre styrer og sjefer mer. Det kan være nyttig for noen medarbeider å ha ledere som bestemmer og sier hva du skal gjøre. Men for oppegående personer som vi har mange av her da mener jeg at rettleiding og coaching er en bedre tilnærming å ha for å få medarbeiderne med seg. De sitter med mye kunnskap og det å få utnyttet denne kunnskapen er ganske vesentlig.

Christian: Hvilke utfordringer opplever du som særlig utfordrende når du kommer tilbake fra

coaching kurset å skal anvende det lærte i praksis?

Astrid: Det som er mest utfordrende er faktisk å få medarbeiderne med seg. Jeg mener at du kan ha dyktige coaches og gode undervisere men det hjelper ikke mye dersom medarbeiderne ikke responderer positivt på det at du skal coache. Det er et komplekst samspill som skal fungere optimalt for at det skal gi resultater. Det jeg tror er det viktigste er å fokusere på de områdene som avhenger av en selv. Det å være motivert for å kunne bruke coaching som leder tror jeg kan føre deg langt på vei.

Christian: Hvordan oppfatter du tilbyderne av coachingkursene? Er det god kvalitet på underviserne og føler du at du lærer noe du har bruk for i ditt videre arbeid?

Astrid: Vi bruker eksterne coaches til å undervise oss. Dette gjør at de ikke i noen stor grad vet om hvilke forhold som er viktige i vår virksomhet. Jeg har forskjellige opplevelse av kvaliteten på disse underviserne. Jeg hadde en mindre spennende opplevelse engang da jeg opplevde at underviseren ikke satte pris på mine undrende spørsmål. Dette gjorde at jeg følte hun ikke ønsket at jeg skulle få noe ut av dette kurset. Jeg tror det er mange personlige faktorer på spill. Det varierer ofte hvor mye jeg får med meg tilbake i hverdagen da jeg foretrekker at vi spiller rollespill slik at vi kan være mer aktive og lære disse teknikkene.

Christian: Mange ledere sitter alene og er ganske selvgående. Er coaching en metode som kan være aktuelt å bruke for at disse lederne skal bli mer sett.

Astrid: Ja, det har vært noe av min filosofi gjennom de årene jeg har ledet. Man skal skape mer samarbeid og team på tvers. Da blir ikke systemet så utsatt og det blir mer spennende og kunne delta for medarbeiderne. De trenger ikke alltid og springe til sjefen men kan ta mange av disse samtalen med en annen medarbeider. Jeg har alltid praktisert åpen dør, men jeg er ikke tilgjengelig hele tiden. Da må man ha noen andre og sparre med. Det kan man like godt gjøre med en medarbeider. Du kan godt ha en medarbeider å sparre med i tillegg og jeg mener det vil gjøre teamet sterkere, men det kan også være utfordrende for lederen.

Christian: Hvordan er din lederstil idag?

Astrid: Jeg er en type leder som for det første ønske jeg oppegående personer rundt meg som er selvgående. De ønsker jeg å gi frihet, men jeg er tydelig på når de skal levere. Jeg har en åpen stil og er ikke den som går inn å sjefter men jeg tar det mer mykere og andre sier at jeg er for snill, mens andre mener jeg er veldig sta. Jeg håndterer ikke alle medarbeiderne likt, jeg ser hva er potensialet i den ene og den andre. Noen trenger strammere rammer rundt seg mens andre trenger mer åpenhet. Det er veldig morsomt å se yngre medarbeidere som utvikler seg dramatisk, men så blir de ofte liggende på et nivå. Eldre kan også utvikle seg men ikke med samme hastighet som de yngre.

Christian: Ved at medarbeiderne har blitt stadig mer selvledende. Hva tror du ledelsesbasert coaching bidrar til dette?

Astrid: Jeg mener at coaching supplerer medarbeidere som er stadig mer selvgående og at de også føler et sterkere eierforhold ved bruk av coaching.

Christian: Hva tenker du om vitensdeling i forhold til bruken av coaching?

Astrid: Ja, jeg har lært meg noen av disse metodene. Jeg hadde tidligere en metode som gikk på å finne ut hvilken karakter de ulike medarbeiderne befant seg innenfor. Var det en initiativtaker eller en medspiller, de ulike karakterene. Da fant vi ut hva vi var svake på så jobbet vi mye med de områdene vi var svake på og tilsvarende øvelse en periode senere og da var vi sterkere på nettopp disse områdene. Det er noe av det samme jeg føler coaching kan bidra med at vi får fokusert på de tingene vi kan utvikle oss på. Det å spisse til noe man er svak på å styrke den siden. Man kan utvikle noen av de man er svake på til å bli dine styrker.

Christian: Hvilke ganger tror du coaching fungerer best. Er det lettere saker eller de tyngre saker der coaching kan fungerer bedre.

Astrid: Jeg mener det er de vanskelige sakene er mer utfordrende å få håndtert. Hvordan skal du komme inn under det å få løst de vanskelige sakene. Da være nettopp spørrende og det som er en kollega som har vært leder og har drevet med coaching har vært kjempegod til at vi har klar å få løst oppgavene. Hun har stilt de kritiske spørsmålene og vært nødt til å belyse situasjonen ut fra ulike

ståsted. Det å være så kreativ at man klarer å komme rundt hele materien synes jeg har vært kjempespennende. Det handler mye om kreativitet sånn jeg opplever det. Det å kunne se ting fra nettopp fra ulike synsvinkler og da plutselig åpner det seg hvordan man kan løse situasjonen.

Christian: Hvordan kan coaching skape en refleksjonsprosess?

Astrid: Man blir presset til å skulle komme med noen svar. Det er nettopp den åpne spørrestilen som gir mulighet til å kunne gi noen refleksjoner og da at man også kan komme med forskjellige svar.

Christian: Hva tenker du at coaching kan bidra med på det litt mer sosiale og menneskelige nivået?

Astrid: Noen blir sittende og er ikke så sosiale. Mitt tanke er at alle ønsker å bli sett og hørt. Hvis du blir gjemt bort så vil personen miste sin evner. Da må man lokke personen inn i oppgaver som de kanskje ikke behersker så godt. Noe jeg føler er viktig for at de skal få utvikle disse områdene som de ikke er så gode på. Man må utfordre de litt, og jeg hadde en medarbeider som var så dårlig til å skrive og vi hadde mange forvaltningsaker og var nødt til å skrive. Jeg presset ham til å skrive så gikk vi gjennom det han hadde skrevet og gradvis oppnådde han evnen til å kunne skrive. Tilslutt var han veldig god å synes det var gøy etterhvert. Han var overlykkelig og han fikk jeg lære masse av. Han var så tilittsfull og gå meg det og han leverte og responderte veldig på det som jeg hadde veiledet han på. Det at han utviklet så mye synes jeg var kjempeflott. Da er det mye morsommere å være leder. Hvis man skal få folk med seg så må man ha tilitt. Det å bygge tilitt handler å ha skritt for skritt. Jeg har masse samarbeid med kommuner rundt i hele østlandet. Jeg merker at jeg skaper tilitt ved å ha en åpenhet og lytte til det andre sier. Spesielt det siste siden hvis man ikke hører hva som blir sagt så får man ikke tilitt. Hvis man ikke responderer på det som blir sagt. Det er ikke hva jeg sier men hva den andre sier, deretter kan jeg komme med refleksjoner på hva den andre sier. Jeg lytter hele tiden og prøver å komme frem til et kompromiss som jeg da mener bidrar til å skape en type tilitt.

Christian: Hva vil du spesielt trekke frem fra ditt nettverk når det gjelder opplevelser som omhandler coaching?

Astrid: Det er nok den spørrende tilnærmingen som jeg synes er veldig positiv. Jeg tar meg selv i det at nå må jeg stille spørsmålene for å komme frem til ting. Man er mere avventende og venter en respons fra noen andre.

Christian: Hvordan synes du coachende tilnærming og lederrollen fungerer sammen med tanke på maktbegrepet som en leder besitter?

Astrid: Ja, innimellom tror jeg ikke alle ledere er like bevisst på den makten man har. Da jeg ble leder ble det noen aha opplevelser på hvordan andre så på meg. Selv om jeg hadde gått over i en lederstillingen så følte jeg ikke at jeg hadde endret meg. Da er det klart at man ikke må misbruke den makten man får som leder ved å rettlede folk. Det kan oppfattes som hvis man er veldig spørrende at man får med seg noe som man faktisk ikke skulle hatt med seg. Hvis man står på likefot så er det enklere å få en god dialog, det blir jo fort slik at hvis sjefen spør om noe så svarer man på en veldig positiv måte. Det slår meg noen ganger at jeg kanskje ikke får det svaret jeg burde ha fått og det gjør noe at man skaper seg sine refleksjoner. Jeg merker også på meg selv ovenfor min egen sjef og spesielt for toppdirektøren at jeg ikke nødvendigvis det helt ærlige svaret. Jeg sier mere det denne lederen ønsker å høre enn at man kommer med sine egne tanker og ideer. Min leder har ikke en coachende tilnærming og personen er mye mer direkte og spør for eksempel "hvorfor har du gjort..." ikke den underbyggende måten å snakke på.

Christian: Hva hadde det gitt deg hvis din leder hadde hatt en mer coachende tilnærming?

Astrid: Det hadde vært mye lettere for meg. Jeg merker det blir en distanse og det blir rett og slett en avstand fordi jeg kommer ikke vedkommende imøte og da gir jeg svarende som jeg vet forventes av meg. Hvis jeg utdyper det så blir jeg enda mere grillet og den vil jeg ikke utsette meg for. Man får en mye større trygghet og det mener jeg i forhold til mine medarbeider og jeg føler at de er veldig åpne i forhold til meg. Samtlige kommer inn på mitt kontor og det kan handle om hva som helst. Jeg tolker det dit hen at de synes det er hyggelig å komme til meg. Da setter jeg meg med disse personene på mitt kontor å bruke den tiden sammen med dem. Er det et eller annet personlig er det en selvfølge og lukke døren og snakke med dem.

Christian: Når du har en coachingsamtale. Er det i en formell sammenheng du har det eller er det mere uformelt?

Astrid: Jeg håndterer tingene der og da. Jeg mener at coaching vil rettlede meg i retning av hvordan jeg utformer spørsmålene. Jeg måtte ha det i ryggmargen. Det må føle seg naturlig og ikke noen påklistrede spørsmål som jeg ikke har noen følelser til.

Christian: Hvordan tror du det å få medarbeidere til å se ting annerledes er med til påvirke dine medarbeidere?

Astrid: Jeg føler det er mer dynamikk ved at man kan få løftet ting nettopp en vanskelig oppgave. Løfte utfordringene å ser de fra forskjellige vinkler er noe jeg mener coachingen kan bistå til. Det har masse gevinster er det ingen tvil i.

Christian: Hva legger du i rollen som sjef kontra rollen som leder.

Astrid: Det er stor forskjell der lederen rettleder men sjefen bestemmer. Den dynamiske personen får med seg sine medarbeidere. Hvis du ikke får med deg medarbeiderne så vil du ganske for stange hode i veggen fordi man allene ikke vil klare dette alene. I en pyramideorganisasjon så må man heve medarbeiderne å sørge for at alle følger den samme retningen, man klarer ikke å skape retning og visjon hvis man ikke får medarbeiderne til å tenke på det samme.

Christian: Det var det jeg hadde. Så er det noe du lurar på før vi avslutter dette intervjuet.

Astrid: Nej, tror vi har kommet godt gjennom det meste, så takk for intervjuet.

Intervju 5: Lars

Christian: Du kan starte med og fortelle litt om deg selv og din utdannelsesmessige bakgrunn?

Lars: Jeg er seksjonsleder for sikkerhetsrådgivere. Jeg har 47 ansatte i min seksjon som jeg da følger opp. Bakgrunnen min er sivilingeniør i bygg og anlegg fra skottland. Dro hjem og tok bedriftsøkonomi da det var lavkonjunktur i arbeidsmarkedet på denne tiden. I tillegg tok jeg en master i energiøkonomi på BI. Jeg har tatt noen studier innenfor psykologi, samt samferdselskolen som virksomheten her står for.

Christian: Hvordan var ditt første møte med coaching?

Lars: Jeg har hørt om coachingbegrepet og det brukes meget ofte. Det brukes kanskje litt for ofte. De teknikkene jeg har lært var ikke noe hokus pokus, det er bare sånn man skal prate til folk. En god samtale og definere det som coaching i forhold til mitt ansvar som leder så skal man ha en dialog med de uansett. Det å sette i tid og høre på folk ligger mye verdi i det.

Christian: Hva legger du i begrepet coaching?

Lars: Det jeg legger i begrepet er å gå inn med spørsmål og veilede folk med spørsmål. Det å være en sparringspartner det å bare sette av litt tid. Høre bekymringer og gi tips i forhold til hvor de kan finne denne informasjonen. Hvorfor har du tenkt sånn, hva tenkte du når du skulle gjøre det eller det valget. Det var en av mine medarbeidere som har en lederrolle som hadde noen problemer med sine medarbeidere og da tok jeg med henne ut så gikk vi bort på operaen og tok en is så satt vi og hadde en coachende samtale på det. Hvordan denne personen kunne løse disse utfordringen. Denne personen følte at hun måtte bli likt av sine medarbeidere og faglige gikk på bekostning av det sosiale. I coaching skal man hjelpe medarbeideren fram til en konkret løsning på et problem. Hvordan man skal gripe situasjonen. Det er ikke nok å bli sett man må inn å ha en konkret problemstilling, å så må man bearbeide dette sammen om hvordan man kan angripe saken.

Christian: Hvilke forutsetninger synes du skal være tilstede for at ledere skal få noe ut av disse coaching kursene?

Lars: Det er en sentral forutsetning at hver enkelt leder føler at de har et behov for å lære seg dette. Det skal være noen motiverte ledere som ser om de kan bruke dette videre internt i virksomheten. Det må presiseres at det er særdeles viktig at ledere opplever støtte fra folk rundt seg når de skal implementere noe nytt inn i virksomheten.

Christian: Hvordan opplever du at virksomheten kan sørge for et positivt transfermiljø og for dine muligheter til å praktisere coaching?

Lars: Virksomheten sitter med nøkkelen til en suksessfull implementering av coaching. Hvilke holdninger som finnes i virksomheten påvirker hver enkelt leder. Det kan for mange oppleves at dersom virksomheten står bak en slik prosess vil de fleste ledere også bruke mye ressurser for å bruke implementere det i sin egen virksomhet.

Christian: Hva tenker du coaching kan bidra med? Er det noe sammenheng mellom bruk av coaching og måloppfyllelse?

Lars: Målet bør ikke nødvendig være for meg. Jeg får ikke nødvendigvis noe igjen for det selv, men jeg kan muligvis få en mere fornøyd medarbeider. Det er den personen som jeg skal veilede fram. Det er en prosess der vi diskuterer sammen der jeg er en sparringspartner. Det er veien for denne personen som er viktig, ikke den biten jeg nødvendigvis bidrar med. For min egen del så er det en matrisestruktur vi arbeider under. Dette betyr at jeg ikke sitter daglig i nærheten av mine medarbeidere. Hvis jeg var kynisk så kunne jeg si at så lenge de gjør jobben sin så kan jeg være fornøyd. Hvis de gjør jobben sin bedre så er det selvfølgelig noe jeg er fornøyd med. Jeg har jo ansvar for kompetanse og ansvar for disse menneskene.

Christian: Hvordan er din lederstil i forhold til den coachende lederstil.

Lars: Jeg synes det er mye overlapp av det inntrykket. For meg handler det mye om å sette av tid og bruke og være til stede.

Christian: Hvordan ville du lagt opp coachingsamtalene?

Lars: Formelt da skaper man rammer som folk ikke føler seg komfortable med. Det er en rekke spørsmål man skal gjennom å jeg tror ikke jeg hadde fått noe igjen for det. Det blir litt kunstig hvis alt skal planlegges helt ned til den minste detalj. Det er mer naturlig å ta sakene opp uformelt når de oppstår.

Christian: Hvor lenge er det disse samtalene varer?

Lars: Hvis det er en reel problemstilling så kan vi sitte en time eller mer. Andre ganger er det kortere samtaler av en varighet på kanskje 10 minutter. Det å bearbeide problemstilling og få den ansatte fokusert på hva denne personen vil. Det dukker opp nye ting i disse samtalene, og ting jeg ikke hadde tenkt på. Målet til slutt er å få folk til å gjøre en god jobb og få de til å trives i jobben.

Christian: Vil du si at det varierer i hvordan du coacher dine medarbeidere?

Lars: Jeg er nok mere åpen og rund i dialogen med de unge nyutdannede og folk som ikke har så mye erfaring i arbeidslivet. De som har lang erfaring de trenger ofte kun å vite at de har en støtte og at de kan føle seg trygge. Det blir litt forskjellige stil jeg velger å bruke der og det har dermed betydning for hvor man er i karrierløpet. Hvis jeg skal generalisere så er nok problemstillingene lik for alle parter og vi jobber alle med sikkerhet så er det å bekrefte at de har tenkt riktig. Et prosjekt går ofte hurtig å man skal gå igjennom mye underveis å så er det noen som kanskje prøve å ta noen snarveier. De som jeg tar tak i som har bekymringer rundt dette er de som mener at sikkerheten ikke blir godt nok ivarettatt, da går man inn å bekrefte eller avkrefte dette. Ofte går jeg inn med støtte om at de har tenkt riktig andre ganger sier jeg at det kanskje kunne vært andre måter å løst dette på. Hvis du trenger støtte eller trenger en samtalepartner innenfor dette prosjektet så kan jeg bistå deg pleier jeg å si.

Christian: Ser du noe kritikk ved bruken av coaching. Er det noen av dine medarbeidere som ikke tar så godt imot dette?

Lars: Jeg har jo medarbeidere som ønsker coaching. Hvis jeg er for tett på kan det jo ofte være smart og benytte eksterne ressurspersoner eller leder utenfor vår avdeling som ikke har den samme langsiktige relasjonen som jeg har med min medarbeidere. Ofte er det faglige problemstillinger som blir tatt opp og da er vel jeg god å prate med.

Christian: Hvordan føler du at den makten som du besitter som leder påvirken coachingprosessen?

Lars: Det er endel problemstillinger som kan oppstå ved at leder også skal fungere som coach. Med tanke på at jeg er en matriseleder altså personalleder så er jeg ikke så tett opptil de daglige

prosjektproblemene. Derfor tror jeg mange oppfatter meg som nettopp en delvis ekstern person i forhold til mange av de utfordringene de møter i hverdagen. Jeg er likevel å har gjort mye av det som de holder på med ute i avdelingen så jeg tror jeg er en god samtalepartner for de som trenger det.

Christian: Føler du deg klar for å bruke coaching som et verktøy. Hva kunne du tenkt deg av ekstra opplæring?

Lars: Det at vi har hatt en liten gjennomgang. Teknikkene ble man kanskje mer bevisst på men følte at jeg allerede hadde gjort en stund. Det var fint å få en bekreftelse på at det jeg gjør er med til å skape resultater. Den endret ikke mye på hvordan jeg har gjort ting tidligere da.

Christian: Hvilke utfordringer er det du ser ved å bruke coaching i hverdagen?

Lars: Tid er et viktig aspekt i en slik samtale. Det å sette av tid at nå er det oss to som er i fokus og alt annet er lukket ut, og forsøke å hjelpe til. Alle er travle og tiden er et problem og det å kunne sette av tid. Mitt inntrykk er at siden jeg kommer på en måte litt uten ifra så er det sikkert mennesker så kvir til å spørre meg om en slik samtale. Det er kanskje litt mye styr og avstand til at de vil ta kontakt med meg.

Christian: Hvordan er det du holder kontakten med dine medarbeidere med tanke på den avstanden som du snakker om?

Lars: Jeg er ute endel og prøver da å følge opp den enkelte når jeg er ute på mine runder. Er det saker som de trenger å få snakket ut om så setter jeg av tid. Jeg tror det kan være smart å være oppsøkende for å luke ut ting før de blir for store kan være lurt.

Christian: Har du noen som du blir coachet av? En leder eller eksterne personer?

Lars: Jeg har en flink leder som setter av tid til å gå igjennom ting som opptar meg. Hun er flink til å sparre med meg å får meg da til å se saker fra forskjellige vinkler. Som endel av ledertreningen fikk vi tilbud om dette og da har jeg hatt noen samtaler med de. De var dyktige med å hjelpe meg til

å bearbeide saker. Jeg følte vel at de ikke kjenner min hverdag så godt og at dette spilte inn i hva jeg fikk ut av det.

Christian: Hvordan er den feedbacken fra dine medarbeidere ved at du bruker coaching?

Lars: De som har problemstillinger så tar vi en dialog og når vi forsetter slike samtaler så ser jeg det som en tilittserklæring. Det er positivt det at man får høre at jeg er god til å ivareta folk. Det er klart det varierer når man har så mange medarbeidere at det er andre som jeg ikke har snakket så mye med da.

Christian: Vil du si at coaching har bidratt til å skape en nærhet med dine medarbeidere?

Lars: Jeg kommer tett på folk, men da spesielt de som har behov for det.

Christian: Hvilken forutsetninger synes du skal være oppfylt for at du skal kunne coache dine medarbeidere?

Lars: Det at de har et behov. Selv der så er det ikke alltid det heller. Hvis man setter seg ned og prater med folk å bruker litt tid, så får man ofte når man spør om hvordan det går. Så får man veldig ofte standard svaret "alt går bra". Men så kommer man inn på utfordringer etter hvert. De som ikke ønsker at jeg skal engasjere med dypere så hvis man setter seg ned med dem så er det ofte noe man kan hjelpe de med. Det er noe man må som leder, men dette er en kjerneoppgave. Det er ikke bare en plikt for meg men det er for meg sånn det skal være. Marerittet er at man har en leder som bare haster videre fra møte til møte. Da er det faktisk viktigere å være til steder for sine medarbeidere.

Christian: Hvordan oppfatter du din rolle under coachingsamtalen?

Lars: Man må være en lyttende person, hvis man ikke setter seg inn høre på folk så får man den kommentaren at alt går bra. Det er en viktig del av det. Jeg er ingeniør langt inn i sjelen, så jeg er jo opptatt å komme frem til løsninger. Men for å komme frem til dette målet må man ha en lyttende tilnærming og bruke coaching aktivt. Man må beskrive hva problemet er og det tar ofte flere ganger

og oppnå. Man får ikke alltid svarene eller erkjennelsene med en gang. Disse må bygges opp gjennom langvarig tilitt og tankeprosesser for tydeliggjøre hva som egentlig er problemet.

Christian: Hvem er det som tar initiativet til disse coaching samtalerne?

Lars: Det er noen som kommer til meg å har behov for det og ofte er de nysgjerrige på hvordan de skal løse forskjellige oppgaver. Ellers setter jeg meg med en del ute på de lokasjonene vi har og bare tar opp ting med de. Det er der jeg føler at jeg kan hjelpe mye til og få løst opp i ting som de kanskje holder skjult for sine arbeidskollegaer.

Christian: Tror du alle ledere kan coache og hva tenker du om det?

Lars: Det er mange forskjellige ledere og det er ikke alle det passer for. En del ledere skal være fokusert på oppgaver og tidsfrister skal holdes og det er derfor det kanskje er fint med matriseorganisering også for da får man en ekstern som kan komme å bry seg mer om sine medarbeidere.

Christian: Hva tenker om grensene som settes i coaching. Synes du at du klarer å holde deg innenfor disse grensene?

Lars: En prosjektleder skal ha 10 personer rundt seg i et prosjekt. Hvis han skal følge opp alle på arbeidsgjennomføring og hvordan det går med medarbeiderne så kan det være en vanskelig balansegang. Selv nå jeg har jobbet i linjen og jobbet med oppgaver så har jeg alltid satt av tid til folk som har større utfordringer med ting. Var det noen du ikke fikk sagt eller gjort og er det noe jeg kan hjelpe deg med for at dette skal bli lettere for deg. Det er ikke alle som bruker som mye tid på det.

Christian: Hvordan kan coaching påvirke din glede for din arbeidsglede?

Lars: Det er viktig for alle å bli sett. Men det kan også dirigeres bort, hvis man har en leder som er dyktig på fag men ikke så dyktig på det sosiale så kan noen andre ta den rollen. Jeg ser glitrende prosjektledere som er faglig sterke som ikke har så mye tid til den enkelt medarbeider. Men jeg

foretrekker at det er lederen som har denne rollen personlig så gjør jeg jo det. Over tid er jeg fast bestemt på at man får bedre resultater hvis man har et godt arbeidsmiljø. Det krever litt tid og jeg har sett gode ledere som fokuserer på fag. De sosiale situasjonene få seile sin egen sjø. Jeg synes det er best å ha en leder som er der for deg også på andre områder. Men hvis man jobber på et prosjekt som kanskje varer et år så klarer man å bite det i seg at man ikke har et slik forhold med sin leder. Noen ganger har man kanskje behov for å være ærlig å da må man ha tilitt til at det man sier i fortrolighet ikke senere skal bli brukt mot en. Hvis lederen har en dårlig dag så er det veldig lett for en leder og misbruke denne tilitten.

Christian: Hvordan føler du at nettverket internt og eksternt er med på å utvikle og påvirke din utøvelse av coaching?

Lars: Jeg sitter i en gruppe med fire andre ledere. Vi bearbeider ting internt og har da en coachende tilnærmin i disse gruppemøtene. Man søker noen ganger bekreftelse på ting man er usikker på mens andre ganger så ønsker man bare å få noen ekstra perspektiver.

Christian: Hvilke saker er det som oftest blir tatt opp under disse coachingsamtalene?

Lars: Det spørs litt på de tyngre sakene vi har medarbeidere som er på grensen til å ikke duger i arbeidslivet. Virksomheten er veldig stor og vi har hatt ansatte opp gjennom tiden som kanskje ikke yter noe godt da. Vi har medarbeidere som lurar på om rommet er avlyttet og mentale problemer er ikke alltid at man kan bruke coaching. Da må man sende disse personene videre til andre hjelpesamtaler som kan hjelpe de videre.

Christian: Hvordan føler du at coaching kan bidra til å klargjøre hva folk kan og hva de kan bli bedre på?

Lars: I forhold til mine medarbeidere så er kompetansen deres og følge opp de prosjektene de har vært i. Det er til tider noen ganger at jeg flytter litt rundt på folk og går inn å tar en coachende rolle med de. Da spør jeg inn til hva de kan tilby og hva de tror de vil få ut av dette. De aller fleste er veldig åpne til å lære ting bort, spesielt hvis vi får en ny ansatt i avdelingen så er de veldig flinke til

å dele av sin kunnskap og kompetanse. Jeg føler at den vitensdelingen fungerer godt i min avdeling, og jeg kan ikke si at jeg opplever folk som holder tilbake på det område der.

Christian: Er det noe annet som du vil meddele som vi ikke har vært igjennom i løpet av intervjuet?

Lars: Ja, vi er jo i en omstrukturingsprosess der jeg personlig synes at coaching har vært viktig. Jeg har da fått tilbud om ekstern coach men har takket nei til det nå men jeg ser ikke bort ifra at jeg kan ha større behov for det til høsten, da omstruktureringen virkelig begynner. Jeg synes at virksomheten er flinke til å tilby coaching til de som trenger det og at det er så valgfritt synes jeg også er flott. Jeg tenker at det kunne vært mye å hente i å ha et sterkere fokus på coaching for de nye lederne der også en sånn fadderordning kunne vært aktuelt i oppstaringsperioden. Det å vente på at folk skal ta tak, da tror jeg man ikke vil komme frem til de sakene som folk føler er utfordrende. Det å sette opp fast punkter, bare bruk til å prate. Hva føler du hadde vært en riktig vei og gå er noe jeg ofte sier. Si at man ser at noen trekker seg tilbake på et møte eller er veldig stille, det å gå inn og bare stille noen oppfølgingspørsmål. Det er 1000 måter folk uttrykker seg på uten å bruke ord, så det å se på kroppsuttrykke tror jeg er viktig for å innhente signaler.

Christian: Da tror jeg vi har kommet igjennom det meste. Da takker jeg for intervjuet.

Intervju 6: Andreas

Christian: Da kan du starte å fortelle om deg selv og din utdanning og yrkesmessige bakgrunn?

Andreas: Jeg er leder for kunde og trafikkinformasjon i trafikk og markedsavdelingen. Jeg begynte her i desember i 2011 og før det har jeg jobbet som distribusjonsjef i posten i fire år. Tidligere drev jeg et busselskap og har vært produktsjef i NSB i fem år og så har jeg tidligere. Jeg har tidligere vært instruktør opplæring i NSB og var da en del av opplæringsenheten i noen år før jeg begynte jeg i en lærerstilling på jernbaneskolen. Jeg følte at kundeperspektivet var viktig for meg å den jobbe jeg hadde hatt i posten hadde utelukkende fokus på bunnlinja, så jobben her i virksomheten betyr noe for kunder å betyr da også mer for meg. Tror det meste jeg har av utdanning og kurser egentlig er

ting jeg har plukket opp gjennom årenes løp og ikke så mye formell utdanning. Den coachingdelen liker jeg ved mennesker og den bruker jeg vedldig bevisst.

Christian: Hva legger du i begrepet coaching?

Andreas: Jeg legger kort sakt og kort og enkelt forventningsavklaringer. Skape en forståelse for den du skal coache og ha med en aksept fra hverandre. Jo større forventninger vi legger til hverandre, jo større og artigere er å for oss alle å jobbe. Folk liker å bli satt krav til og når man setter krav så må man følge opp og da er det viktig med en forventningsavklaring. Brukt ukentlig oppfølging i lang tid men synes ikke det har fungert så godt her i virksomheten.

Christian: Hvordan opplever du innholdet i kursene når du senere skal anvende det ovenfor dine medarbeider?

Andreas: Innholdet I disse kursene varierer ofte enormt. Noen ganger kan det ofte føles som en forelesning med begrenset praktiske øvelser. Dette mener jeg er helt nødvendig for at man skal få noe igjen av å delta på et slikt kurs at man kan praktisere. Det å kunne trekke på erfaringer som man selv har vært borti som leder har for meg gitt meg mye.

Christian: Hvorfor tror du at det er store forskjeller mellom å faktisk lære seg coaching mot å senere skulle anvende det? Synes du barrierene er for store til å kunne lykkes som ledelsesbasert coach?

Andreas: Dette er for det første to veldig forskjellige kontekster. At man lære noe på et kurs bør nødvendigvis ikke bety at det blir overført til praksis. Det er et veldig viktig at ledere er seg bevisst over de forholdene som er med å påvirke om man får til å bruke det i praksis. Det dynamiske samspillet mellom virksomheten og de kurstilbyderne kan med fordel være bedre da man kan få mer ut av det enkelte kurs og at man har mulighet for å kunne henvende seg til disse I ettertid for å ha kontroll over hva man får ut av slike kurs.

Christian: Hvor mange medarbeidere vil du si at du har direkte ansvar for å hvor mange av disse bruker du coaching med?

Andreas: Jeg har en stab på fire personer så har jeg to ledere som jeg da har ansvaret for. Jeg føler jeg får brukt coaching i større og større grad. Det er ikke alle som er helt modne for det, men noen

og spesielt den ene lederen jeg har ansvar for synes jeg vi får til dette på en bra måte. Men jeg opplever det å bli satt forventninger og krav til er litt nytt for de som har jobbet lenge i jernbanen. Det blir gjerne sånn at de yngre er mer mottagelig og har langt større forståelse for at det er viktig for at man skal nå mål. Yngre har en helt annen oppfatning om hvordan man skal arbeide for å nå mål. Jeg har merka motstand og usikkerhet av de eldre medarbeidere føles kanskje som at jeg er kontrollerende når jeg velger å bruke en slik tilgang og de vet veldig hvordan ting skal gjøres og er da veldig fremmed for å gjøre noe på en annen måte.

Christian: Hvor lenge er det coachingsamtalene varer?

Andreas: Der forståelsen er større tar det kortere tid, og der den er mindre tar det lengre tid.

Christian: Når det gjelder de tilganger man bruker i coaching. Hvilken tilgang pleier du å bruke?

Andreas: Vi tar fram målet ganske tydelig og så bruke vi ganske åpne spørsmål rundt akkurat det. Spørsmål rundt dette og så tilnærmer jeg meg det målet jeg har satt meg da og så er det varierende grad man beveger seg mere rundt om temaet. Vi er avhengig av et godt samspill og ha kontakt med andre avdelinger så da er det viktig å holde fokus på organisasjonen og ikke bare de menneskene man leder.

Christian: Hvordan er det med coachingen du får. Er din leder coachende mot deg eller finner du hjelp eksternt?

Andreas: I den ledergruppa som jeg er en del av så diskuterer vi og coacher hverandre som vi kan ha sparring med. Jeg har vel to tre stykker som jeg kan ha slik sparring med da. Min leder er akkurat som meg med samme tilnærming og er tett på oppfølging.

Christian: Ser du noen utfordringer ved å bruke coaching?

Andreas: Jeg tror det å være klar på en klar kontrakt gjør at man kan redde seg bort fra mange utfordringer og problemer. Det å avslutte coachingen med å spørre om det er ting vi ikke har tatt

opp som man vil få klarlagt er viktig å gjøre. Det er både positive og mer negative saker og vi er veldig på å trekke frem noe positivt selv om det er negative ting vi snakker om.

Christian: Hvordan synes du din lederstil passer til den coachende lederstil?

Andreas: Jeg synes min lederstil er en coachende lederstil så det passer meg bra siden jeg er gangske nysgjerrig som person. Det er naturlig for meg å spørre og jeg bryr meg om de og jeg er en spørrende fyr som spør om alt for å vise interesse.

Christian: Hvordan vil du si at din rolle som leder og som coach balanseres i din hverdag?

Andreas: For meg i min hverdag synes jeg selv at jeg finner en balanse i dette. Jeg er ikke så opptatt av rollen som leder, for meg er tittler litt gratis for meg. Det viktigste for meg er å få en forståelse og fremdrift for det vi har ønske om å levere. Jeg har behov for hjelp på en måte i min hverdag og synes mine medarbeidere er dyktige og mange ganger mer reflektert en meg. Det å få de med i avgjørelser gir også de eierforhold i prosjektene vi er inne i, og jeg får tilbakemeldinger om hva de syns er bra og mindre bra. For meg har det ikke vært nødvendig å ha en pekestil eller komandostil i min avdeling noe jeg er veldig glad for.

Christian: Er det noen situasjoner du merker at det ikke blir så aktuelt for deg å bruke coaching?

Andreas: Av å til er det arbeidsoppgaver med korte frister da man må få gjort tingene i et raskt temp. Da kan det hende at jeg har en mere beordrende stil, men dette er ikke så ofte da. Da er det en rask avklaring på forventningen for denne oppgaven så er det ikke sikkert at det blir en coachende tilnærmin med det. Vi har ofte oppdrag når departementet ber om noe på kort tid, da er det viktig å være vedlig direkte med medarbeiderne om hva som forventes og da må man få det gjort.

Christian: Hvordan er feedbacken fra dine medarbeidere etter en coachingsamtale?

Andreas: Det er litt variabel tilbakemelding der de noen ganger sier at "er det ikke jeg som skal sette retningen". Fra min side så har jeg behov for å få hjelp til å løse oppgaven. Da ser kanskje ikke alle at det er verktøyet som jeg ønsker å bruke. Det er bestandig jeg som tar initiativet til disse

samtalen. Det er ingen som tar det initiativet og det er kanskje to personer som ønsker selv og ta denne samtalen men ofte er det jeg som starter det. Jeg tror nok det hadde vært noe å hente ved å gjort det lettere for mine medarbeidere at de også kunne tatt initiativet. Jeg tror at jeg også kanskje hadde fått mere igjen for det hvis de selv hadde kommet til meg når det passet for de. Det har vært personer som har prestert meget dårlig så har vi hatt coachingmøter med disse personene og da har jeg opplevd at de har blitt bedre i sine oppgaver utover i prosessen.

Christian: Hvilke forutsetninger synes du skal være oppfylt for at du skal kunne coache dine medarbeidere?

Andreas: Det er viktig at vi er kjent med hverandre og at vi vet hvor vi har hverandre. Vi arbeider med virksomhetsplaner og at vi forstår hva de går ut på. For meg er disse møtene aldri avtalt og jeg synes det er bedre at man tar ting opp når de måtte oppstå. Det jeg har erfart her i virksomheten er at noen vegrer seg å ta opp noen ting. Dette tror jeg handler om at det bare blir stilt spørsmål omkring det, og da velger man heller og ikke si noe. Det kan være mange årsaker til dette, men jeg tror ikke alle skjønner at det er viktig at de også blir en del av løsningen. Kanskje de oppfatteren coachingen som en ventil og for å lufte litt frustrasjon, så tar man tak i det på en sånn måte. Det må man være oppservang på at det må være lov å være litt frustert iblant.

Christian: Hvordan tror du er for en medarbeider å gå til lederen sin med tanke på at man sitter inne med saker?

Andreas: Jeg tror det finnes en frykt blant medarbeiderne og vise frem noen svakheter. Noen føler seg kanskje litt for lite klar for oppgaven, og er kanskje redd for sin egen rolle.

Christian: Hvordan synes du coaching bidrar med noen nye perspektiver til din rolle som leder?

Andreas: Det gir meg bestandig motivasjon. Hver eneste dag er det påfyll for meg. Det er min motivasjon at jeg får påfyll og energi av å coache. Det blir en bedre tone og om vi har noen krevende oppgaver så kan vi ha en positiv tone og det bidrar til godt arbeidsmiljø. Det blir en mer løs og ledig tone.

Christian: Tror du coaching er noe alle ledere kan bruke?

Andreas: Ja, det tror jeg. Jeg tror ikke det er så vanskelig for noen å lære seg. Litt bevisstgjøring av enkelte teknikker tror jeg kan hjelpe mange langt. De fleste kan, men jeg tror det avhenger av lederen. Men det handler om å aktivt trene på det slik at det utvikler seg til noe som man blir trygg på å bruke. Det er vel alltid noen personer som ikke vil få det til men jeg tror de fleste er kapable til å få det til.

Christian: Har du selv motatt noe coaching? Eventuelt eksternt eller internt?

Andreas: Ja, jeg har selv brukt coachere i mange år. Det har vært eksternt å har vel hatt det i ca. 10 år. Jeg har absolutt fått mye igjen for å ha noen å diskutere med videre. Det var ganske avgjørende til tider ved at man fikk aldri noen å sparre med før denne muligheten dukket opp. Det at man fikk diskutert ulike typer reaksjoner jeg haddde opplevd. Det var mange gode ting å ta med seg derfra. Det å ha et tunellsyn og jeg fikk noe hjelp til å åpne mitt synsfelt slik at det ble bredere. Jeg er en person som er veldig resultorientert og går fort frem og der var coachen en veldig god hjelp til å utvikle meg selv.

Christian: Er det noe kritikk av coaching du vil trekke frem?

Andreas: Nej, det har jeg egentlig ikke. Da synes jeg det handler om tydelighet og om å ufarliggjøre dette. Det å avgrense er viktig og gå igjennom det hva som er formålet samt ufarliggjøre begrepet coaching. Det er et helt naturlig del å bry seg om sine medarbeidere som skal levere resultater sammen med deg. Man må snakke med folk, det er ganske mange ledere som ikke snakker med sine medarbeidere. De har bare måla så forventer de at arbeidsoppgaver blir utført. Det blir ikke alltid slik man ønsker seg.

Christian: Hvilke positive ting vil du trekke frem ved bruk av coaching?

Andreas: Ja, man får innblikk i mye mer og jeg tenker bare på meg selv at hvis man bare har en leder som peker og beordrer. Det er ikke noe stimuli eller motivasjon i det. Man tjener heller ikke de måla man selv skal nå heller så man motarbeider på mange måter seg selv. Igjen mener jeg titler

er uvesentlig, det handler om lederskap og prestere sammen. Man må kunne evne og både peke og beordre men også ha en coachende tilnærming også. Dette er snakk om å finne en balanse som man finner naturlig. En coachende tilnærming mener jeg er en god løsning. Jeg mener man kan bruke metaforer for å skape bilder for sine medarbeidere, det gjør det enklere å forklare hva man mener.

Christian: Hvordan kan du bruke coaching i et vitensledelseperspektiv?

Andreas: Jeg er nok sikkert på at man kan gjøre det. Det er mere spesifikke rolle på det teamet som jeg har. Alle jobbet med svært ulike oppgaver og roller så jeg føler vel ikke at det skjer den store delingen av viten i min avdelingen akkurat nå. De har jo deling av viten og det merker man jo når vi snakker om avdelingsoppgaver. Innenfor faget så synes jeg det er altfor spesifikke oppgaver at det ikke lar seg gjøre i stor grad, men ser helt klart at anvendelsen av coaching kan brukes mer her. Jeg får en større oppfattelse av deres viten gjennom disse samtalene og det gjør også enklere og fordele oppgaver senere. Jeg får en god oversikt over styrker og svakheter og kompetanseområder i tillegg til det spesifikke faget de sitter på. Jeg har en medarbeider som har sett de tingene der og det er kanskje litt sånn at det ikke er så mange som vil engasjere seg med det man arbeider med selv. Da synes jeg det stopper opp, og hvis man er vedlig engasjert på dette område så vil noen tenke at nå bør vi holde oss unna dette, for det blir bare spørsmål og rot. Deling står ikke så høyt oss alle og da ønsker man hvis man er god på noe så ønsker man ikke nødvendigvis ikke å dele dette. Mange føler vel kanskje at de mister sin spesialitet fordi man har delt den bort. Hvis det da ikke er mye annet man har å komme med så føler man seg kanskje ikke så trygg og verdifull. Folk er nok mere åpen på ting de er usikker på, mens områder der kunnskapen er stor og god så er det ikke så opptatt av deling.

Christian: Hvordan føler du at nettverket ditt internt og eksternt påvirker måten du bruker coaching på?

Andreas: Ja, jeg føler at jeg har et godt nettverk rundt meg og har folk på forskjellige områder som jeg kan sparre med. Vi diskuterer ulike tilnærminger og internt her så skjenner jeg mange her i jernbaneverket. Mye av disse interne kursa da opplever jeg ikke den store samhørigheten med de jeg deltar sammen med. Man blir kjent med folk å skaper jo et større nettverk, men jeg vil ikke si at det skaper noe større samhørighet. Da synes jeg man kunne tjent mere på å samle den avdelingen

man til daglig jobber sammen i. Det hadde vi hos min tidligere arbeidsgiver NSB så gjorde vi det sånn. Men her i denne virksomheten blir det satt sammen fra forskjellige avdelinger og synes det er nyttig å knytte bekjentskaper og andres oppgaver. Man forstår virksomheten bedre av dette men jeg synes ikke vi kommer noe nærmere hverandre. Hvis vår avdeling som til daglig kan ta opp de tingene vi er opptatt av og alle går ut av sona si litt igrann har jeg god erfaring med.

Christian: Når du bruker coaching i praksis, hvordan opplever du selv bruken av det og hvordan oppfatter andre at du bruker det.

Andreas: Jeg er bevisst på at jeg bruker det, gjennom mye av opplæringen i coaching går man ofte igjennom mye av det samme. Jeg er mere opptatt av å gå på et kurs for å trene og en kort gjennomgang av mekanismer og ulike områder som man ønsker å friske opp igjen. Det handler om trening og mer trening der vi sitter og får praktisert det mere tror jeg kan være en lur vei å gå. Det å gjøre seg selv trygg på en coachende lederstil og spørring om noen få tilganger rundt det. Trening og atter trening er det eneste som i lengden vil nytte. Da føler jeg at hvis man trene med de man jobber med blir det også mer naturlig å ta opp de tingene man har lært når man kommer tilbake til arbeidshverdagen. Hver gang jeg er på et coachingkurs så oppdager jeg spesielt her at det ikke er noe interesse for disse temaer for dem som deltar. Da er det ikke sikkert at det gir meg like mye når andre ikke er tilstede der. Mange i denne virksomheten blir sendt på disse coachingkursene og de er ikke der fordi dem ønsker det selv. Man må selv ville bruke dette og det er mange av lederne i denne virksomheten som ikke finner dette interessant i det hele tatt men hvem sier nej til noen fridager med kurs istedenfor å være på arbeidet.

Christian: Hvordan synes du nye ledere blir tatt i mot når de begynner i denne virksomheten. Hva kan eventuelt coaching tilføre hvis de velger å satse mer på coachingen.

Andreas: Det skal ikke være mulig for en ny leder og havne på et kontor her alene uten støtte. Som en nyansatt leder skal jo ledere ikke sette disse personene alene. Hvilken utviklingen vil dette føre til og da vil jeg si at min leder er coachende lederstil og jeg føler at han er en god leder og forholde seg til. Jeg vil på et generelt grunnlag si at mange i denne virksomheten ikke har så mye engasjement når det gjelder coaching. Det er viktig å skille lederutvikling og andre forskjellige kurs, mange av disse kursene er så like og snakker ofte om de samme tingene. Samarbeid er viktig

for denne virksomheten her, og nå har topplederen kjørt et opplegg om at samhandling på tvers av enheter og divisjoner er noe som vi ikke fikser i det hele tatt. De erfaringer som toppledergruppen gjør seg, det må da inn i et program som man da kan videreutvikle. Det er temaer nok å jobbe med i en sånn type utviklingskurs og man bør ikke repetere mere informasjon som folk har fått tidligere. I år lages også et nytt handlingsprogram og disse må utvikles på en bedre måte slik at det passer bedre til virksomhetens behov. Det er samtalen det handler om å hvordan man kommer frem til informasjon.

Christian: Men da takker jeg for intervjuet.

Andreas: Ja, i lige måde. Dette var et veldig hyggelig og spennende intervju og lykke til med oppgaven.

Intevju 7: Ivar

Christian: Du kan starte med å forklare hvem du er og din utdannelsesmessige bakgrunn?

Ivar: Jeg sitter som leder av informasjonsenteret i denne virksomheten, med ansvar for 60 medarbeidere. Jeg har ledere som rapporterer til meg, samtidig leder jeg en av de enhetene. Jeg har medarbeidere og ledere som jeg da arbeider med. Jeg har vært i denne virksomheten i 2 1/2 år. Bakgrunn som ingeniør og har også ledelsesbakgrunn i form av solstrandprogrammet AFF som går i Bergen som da er et topplederprogram. Jeg har vært leder siden 1990 så har noen år med ledererfaring nå da.

Christian: Hvor lenge har du praktisert coaching?

Ivar: Jeg har nok gjennom min lange karriere endret måten og lede på og de tilgangene man kan bruke som leder. Det jeg startet med i bankvirksomhet var situasjonsbestemt ledelse. Så har jeg vært innom mange forskjellige teorier underveis, som person så har jeg en tilnærming der jeg coacher ganske mye. Jeg ser hvordan mine medarbeidere responderer på det å bruke coaching så bruker jeg det mer for de som jeg vet får noe ut av det og bruker det mindre på andre. Jobbet som leder i mange år og mye sitter i ryggraden etter mange år. Noen ganger er jeg bevisst på hva jeg gjør og

andre ganger er jeg ikke så bevisst i bruken av det. Som lederstil har jeg lenge hatt en spørrende stil og jeg begynner alltid der. Det er stor forskjell for meg at jeg nå sitter med mine medarbeidere og i tillegg sitter jeg som leder av noen ledere også. Der er stilen min litt forskjellig mellom disse. For meg er det veldig situasjonsbestemt og for noen mennesker håndterer ikke en coachende stil og blir bare forvirret av det og synes at jeg som leder bare skal bestemme det. Kan du ikke si hva du vil ha så skal jeg gjøre det. Det er veldig menneskebestemt om jeg velger å bruke coaching på noen mennesker og ikke på andre. Mine ledere kan jeg bruke mye mer tid på å coache, da jeg bruker mer spørsmål som "hvorfor gjør du det på denne måten?"

Christian: Hvor mange medarbeidere er det som du coacher?

Ivar: Den viktigste gruppe som jeg coacher er min ledergruppe. Der er det per idag fire personer og så har jeg med meg en ressurspool som sitter litt som stab hos meg som jeg også er leder for som også er fire personer. Jeg har en enhet som jeg leder som nå består av 10 personer. Ja, så har jeg egentlig et ganske stort kontrollspenn noe som jeg kan til tider føle at det blir for mange.

Christian: Har du fått noe kurs eller opplæring innenfor coaching her i denne virksomheten?

Ivar: Det jeg har lært om coaching har jeg fått gjennom tidligere jobber og erfaringer. Jeg hadde sett positivt på det om det hadde vært investert mer slike opplæringstilbud for ledere. Det meste som jeg har lært har nok vært gjennom daglig arbeid med mine medarbeidere og funnet ut hva som fungerer godt å mindre godt. Vi har faktisk diskutert coaching på tvers, alltså coache noen som sitter i en annen enhet. Det har vært en diskusjon om jeg skulle delta i et slikt prosjekt der man da måtte ha jobbet i denne virksomheten en periode for å kunne bli valgt ut til å delta på dette. Det kan være en god ide og arbeide med andre avdelinger der medarbeideren kan skape en relasjon med en leder som man ikke har den lederrelasjonen til men som besitter en viss erfaring som leder. I dette prosjektet var det viktig og jobbe på tvers og man skulle da coache yngre i en annen avdeling en den man selv var en del av.

Christian: Hvilke utfordringer opplever du som særlig utfordrende når du kommer tilbake fra coaching kurs å skal anvende det lærte i praksis?

Ivar: Det skal sies at det er spennende å få mulighet til å lære noe nytt som man kan bruke ovenfor

sine medarbeidere. Samtidig vil jeg nevne at jeg ofte får muligheten til å delta på kurs. Det jeg opplever som den største utfordringen er at når jeg kommer tilbake til virksomheten så er det vanskelig å forklare mine medarbeidere hva som man egentlig får ut av å bruke det. Det mest vesentlige er dermed at man må få sine medarbeidere med på at dette er noe som kan utvikle oss begge mot den ønskede retningen.

Christian: Hvordan oppfatter du tilbyderne av coachingkursene? Er det god kvalitet på underviserne og føler at du lærer noe du har bruk for I ditt videre arbeid?

Ivar: Det er ganske variert vil jeg si. Noen er tydeligere å vet å kunne tilpasse kursene til hva virksomheten har behov for. Andre bruker å gå altfor fort gjennom disse teknikkene noe som gjør at man ikke får som mye igjen av å delta. Jeg opplever at jeg har mye igjen av å delta på disse kursene og har hatt noen gode relleksjoner I ettertid av disse kursene har jeg opplevd at dette også har gjort at min måte å lede på også har endret seg markant.

Christian: Hva tror du man kan få ut av en slik coaching på tvers av avdelinger?

Ivar: Det tror jeg man kan få mye ut av. Det er noen mennesker som kommer inn. Jeg har noen av mine medarbeidere som går inn som forholdsvis unge og går inn i prosjekter der man får stor kontaktflate med resten av organisasjon. Det å bli coachet i slike roller tror jeg er veldig viktig. Man får en annen og mer fortrolig med en som ikke er din egen leder.

Christian: Hvordan synes du selv at du takler den lederrollen du har opp mot den coachingrollen du har? Vet du hvor grensen går mellom disse?

Ivar: På noen områder skal du når du coacher og samtidig stiller krav som en leder også skal gjøre. Det synes jeg er en balansegang som ikke så enkel å forholde seg til.

Christian: Hva legger du i begrepet ledelsesbasert coaching?

Ivar: For meg handler det om å ha tid til å sette seg ned med gjevne mellomrom å få tilbakemelding på hvordan det går, hva er utfordringene dine nå. Få en bra dialog på akkurat det og det ligger litt på siden av en ren lederoppfølgings aktivitet. Jeg opplever det som verdifult. Jeg bruker en mer uformell tilnærming til coaching fordi jeg mener at det er denne form som oppleves mer direkte og autentisk. En formell coachingsamtalen ville i mine øyne føles helt rart. Men når det gjelder mine ledere så har jeg faste tidspunkter annhver uke, der vi følger opp der jeg har en dag med oppfølging og da setter vi av en time per time annhver uke. Den er todelt der den ene går på ren oppfølging på aktiviteter og at aktivitetsplanen blir fulgt. Hvis denne planen er fylt ut i forkant og man har gjort det som står der så bruker vi den resterende tiden på langsiktig undring og ser på ting som skjer utenfor enheten, arbeide på tvers og hvorfor gjør vi det ikke slik i vår avdeling også. Kanskje vi skulle tenkt på denne måten også her, og da får vi den roen som vi trenger for å ta lederskapen videre.

Christian: Hvordan er situasjonen for deg når det gjelder coaching? Får du coaching fra noen selv ekstern eller fra din leder?

Ivar: Det er ikke så mye, det er mere jeg som har en coachende tilnærming til mine medarbeidere og ikke at jeg får det selv på noen måter. Jeg har en ledergruppe som basert på det lederutviklingsprogrammet som jeg har vært en del av. Der har jeg en basisgruppe som møtes jevnlig sammen med en psykolog som er gestaltterapeut og da har vi en arbeidsdag og en helgedag sammen. Der får vi lufta oss og der sitter mange toppledere i mange forskjellige virksomheter. Da skjenner jeg dem personlig og arbeidsmessig og man får både klare og tydelige tilbakemeldinger. Det nettverket gir meg mye når det gjelder coaching og ledelsesspørsmål. Topplederen her i virksomheten har jo senest igår sagt at hvis vi trenger noen når vi går inn i omstillingsperioden eller bistand så må vi bare si ifra. Jeg tror vi vil gå inn i en omstillingsperiode der det er viktig å støtte hverandre og ha støtte fra noen. Noen som man kan lufte tankene sine når det begynner å blåse. Det kommer det til å gjøre. I slike omstrukturingsprosesser kan det være en god metode og bruke. Det er viktig å få ventilert noen tanke for ellers tror du noen ting som kanskje egentlig ikke er tilfelle.

Christian: Hvem er det som tar initiativet til en slik coachingsamtale.

Ivar: Begge tar initiativet til slike samtaler. Temaene er ofte oppgaverelatert og jeg vil si at den som oftest er det. Det har lettere for å bli problemløsningsorientert enn at man bruker en mer anerkjennende tilgang. Jeg tror det er viktig at de blir sett og hørt og jeg vet at mine medarbeidere setter pris på det og de har da en følelse at de blir sett og at jeg forstår deres agenda, hvor de står og hva som er utfordringene. Det er en måte og bli sett på og det er viktig for meg å være tilstede som leder.

Christian: Hvor lenge er det en typisk coachingsamtale varer?

Ivar: Vi har da timesmøter annhver uke så er de varierende og jeg har ikke faste planlagte ting. Jeg synes at det kan være 15 min nå og da. Noen ganger kan en time være aktuelt eller når vi er på jobbreise til ett sted og skal et annet sted. Jeg håper disse coachingsamtalene kommer naturlig fordi vi får et utbytte av det begge to. Når ting blir for planlagt så merker jeg at jeg noen ganger kan bli litt irritert på det skjemaet som jeg skal fylle ut å sørge for at jeg har vært gjennom alle punkter. Jeg synes ikke man får en god dialog når målet er å komme gjennom alle spørsmålene på skjemaet.

Christian: Hvordan føler du deg klar til å bruke coaching i ditt arbeid. Føler du at du har den viten som kreves for å kunne utføre coaching på en god måte?

Ivar: Ja, det gjør jeg. Jeg er godt kjent med å bruke det gjennom mitt lederskap, men hvis jeg skal utvikle mine coachingkunnskaper til å coache medarbeidere eller ledere utenfor min avdeling så har jeg behov for å få mere kunnskap. Da har jeg lyst til å ha litt mer balast en jeg har idag. Denne balsten ønsker jeg gjerne gjennom både og få opp det teoretiske og tankene rundt dette i tillegg til å øve på dette i grupper. Dagens kurser er alltfor kortvarig og jeg synes vel at man skulle ha satt av mere tid slik at man kommer virkelig i dybden slik at man får prøvd seg. Jeg tror man som leder må ha et sterkt engasjement hvis man skal bli virkelig god til dette verktøyet.

Christian: Hvilke spesielle utfordringer ser du ved bruken av coaching?

Ivar: Når jeg sitter med klare oppfølgingsaker og skal ha noe levert bruker jeg coaching i mindre grad. Coaching kan brukes i en mer undrende fase eller hvis det er spesielle utfordringer som ligger

der. Det er tilbake til den balansen når vi snakker om når du er leder og når du er coach. Det er nok temabasert vil jeg si.

Christian: Hvordan er den feedbacken du får fra dine medarbeidere etter en coachingsamtale?

Ivar: Jeg får en tilbakemelding på at det fungerer bra. De setter pris på den lederstilen jeg har, og det er alltid en aveining da noen sier at de trives med det. Andre sier at dette må jeg bruke mer tid på å venne seg på denne måten jeg leder på. Det er stor forskjell om jeg coacher ledere og når jeg coacher medarbeidere. Ledere er mer på coaching og det synes jeg er mer tydelig og ledere som har mer erfaring til lederskapet. Medarbeidere som aldri har vært ledere og spesielt i min avdelingen er veldig opptatt av tydelige tilbakemeldinger.

Christian: Hvilke forutsetninger synes du skal være oppfylt før du kan coache ledere og medarbeidere?

Ivar: For å få det til så må man ha en fortrolighet og man må kunne stole på hverandre. Det å ha tilitt er en byggesten for å kunne komme noen vei med coaching. Man må også sette av tid til å coache eller så kommer man aldri frem til det som virkelig ligger dypt plantet i mennesket. Coaching er noe du bare må ta deg tid til og jeg synes det varierer når jeg har tid til det.

Christian: På hvilken måte påvirker coaching din arbeidsglede?

Ivar: Det gir meg mye større glede ved jobben og ha et mer åpent forhold til de jeg jobber sammen med. Hadde jeg bare vært sjef og ikke leder eller jobbe på lik linje og skape det felleskapet som vi har i avdelingen. Coaching er for meg en gjensidig prosess og gjør at jeg får mine tanker men også at medarbeideren får klargjort sine. På denne måten kommer jeg og mine medarbeidere til bedre resultater.

Christian: Hvilke negative ting ser du ved det å coache?

Ivar: Jeg synes det i hovedsak er positivt fordi jeg som person trives med det å ha et slikt forhold til mine medarbeidere. Men når jeg har behov for å være sjef og samtidig skulle coache synes jeg er krevende.

Christian: Hvilken måte føler du at coaching har vært med til å løse noen saker når det gjelder vitensdeling i din avdeling?

Ivar: Absolutt og det er viktig for meg å tenke på ledergruppe. Det å få folk til å støtte hverandre og ikke bare det at jeg sitter ovenifra og jobber med hver enkel leder. Men at de også støtter hverandre og coacher hverandre er noe vi har fått til ledergruppa. De er veldig åpne til å bruke hverandre til å sparre med når de har behov for det. Jeg føler at de har et ønske om å dele sin viten med andre til det felles beste. Når jeg får inn nye ledere i gruppa mi, så representerer du ikke bare din enhet men også en gruppe. Man må være forberedt på å kunne yte noe utenom fagområdet ditt. Da handler det også om å dele kunnskap og erfaring på tvers som handler om verktøy og hvordan du driver prosesser, personalutfordringer og vi tar tak i ganske mange ting. Jeg prøver og kan sikkert å bli bedre og prøver å få dette til å fungere på en ok måte. Det kan godt være medarbeidere som coacher hverandre, men jeg synes det avhenger av hvor langt man fysisk sitter fra hverandre. Når det gjelder min avdeling så prøver vi forskjellige tilnærminger og jeg ser at en av de tingene vi holder på med nå er å ta et par verktøy for å jobbe med i gruppene. Den ene heter diversity icebreaker som et verktøy og den andre er jungianske typeindeks. Da kjører vi JTI og har med en ekstern, da får alle medarbeideren med en time på hvordan profilen og hva man foretrekker som sin arbeidsmåte. Vi har kjørt enhetene med aktiviteter rundt dette for å bli bedre kjent og for å kunne samhandle bedre. Alle enhetene har senere blitt kjørt sammen for å se om vi kan få både et felles språk på hvordan ting skal være. Jeg har jobbet med for eksempel kunnskap og energi som er viktig for oss. Det er ikke bare viktig å ha kunnskap men du skal også ha energien og positiviteten. Vi har lagd kundevettregler, og da klarer vi å samles rundt slike ting samler avdelingen. Denne JTI verktøyet gir meg en bedre samarbeidende team og vi må jo ta det for det er. Hvordan medarbeiderne foretrekker å være, er man introvert eller ekstrover osv. Når man får noen karakteristikka og så ser man seg selv, men det som er viktig for oss er at vi deler profilen. Dette gjør at andre vet hvordan kollegaen arbeider best og man kan da variere hvordan man skal jobbe for å komme frem til de beste løsningene. På denne måten kan man kanskje finne ut hvilke mennesker som har mer igjen for

coaching enn andre. Vi ser at vi får folk til å blomstre når vi treffer dem og finner deres personlige måte og trives på. Alle er like viktige men vi er litt forskjellige og det er viktig å tenke på.

Christian: Når vi snakker om ledere så blir ofte maktbegrepet referert til. Føler du at makt påvirker ditt coachingarbeid?

Ivar: Min lederrolle gjør det vanskelig å komme til banns i ting. Dette handler om når man sitter direkte i linjen og man har medarbeidere som man får en coachingdiskusjon med og da får man ikke med alt. Spesielt hvis ikke alt stemmer i dette samarbeidet så føler jeg at coaching har mindre verdi. Det kommer veldig ann på hvilke tilittsforhold man må lære seg hverandre å kjenne for å kunne etablere det tilittsforholdet ellers så fungerer ikke coaching. Jeg mener at så lenge man sitter i linjen at det er direkte kontakt mellom en leder og en medarbeider så vil man ikke få med alt. Man kan ha en coachende lederstil men hvis du virkelig går inn i coaching og karriervalg og forhold mellom karriere og privatliv føler jeg ikke naturlig å ta opp når jeg snakker om at jeg coacher i linjen.

Christian: Da tror jeg vi har vært i gjennom det meste. Jeg vet ikke om du har noe du gjerne vil ta opp her til slutt?

Ivar: Jo, jeg synes vel det er slik at alle vel har behov for en eller annen veiledning. Det at nye ledere kan få en fadder og at de får den første perioden og får den tryggheten de trenger i en kortere periode. Det er ting man ikke kan lese seg opp på og det er en stor organisasjon som det tar lang tid å bli trygg på. Det er mange uskrevne regler det hadde vært greit å fått noen tips på når man blir satt i en slik posisjon. Det jeg opplever at når man kommer opp på toppledernivå er timeplanen så fullstappa at det å ha tid til coaching koster litt for mye. Da skal man være veldig strukturert og man må sikkert ha det mer strukturert og formelt også.

Christian: Er det noe mer du vil legge til?

Ivar: Nej, men jeg synes du har fått stilt mange spennende spørsmål. Du får ha lykke til videre.

Intervju 8: Per

Christian: Vi kan starte med at du forklarer litt om hvem du er og hvilken utdannelsesmessige bakgrunn du har?

Per: Jeg er utdannet økonom fra Handelshøyskolen BI og har bedriftsøkonomisk utdanning. Jeg har jobbet innenfor it relaterte fag siden 1990 i forskjellige oppgaver. Noe innenfor teknologi og noe innenfor ledelse og er nå leder for et internt teleoperatør. I min avdeling har jeg 170 personer i forskjellige posisjoner. Min ledergruppe er på 6 personer. De fleste i denne ledergruppen er mere erfarne enn meg og er mer smartere enn meg. Jeg har erfaring fra coaching i forbindelse med at jeg har vært coach i forbindelse med svømming. Alt fra barneidrett til landslaget i svømming. Har tidligere drevet sitt eget datafirma der man skulle styre ganske selvledende teknologer.

Christian: Hvordan synes du alder påvirker hvordan dine medarbeideres innstilling til coaching?

Per: Det er en godt voksen gruppe som er i min ledergruppe som jeg kjenner godt. Men hvis vi fokuserer på de medarbeiderne som vi finner under her igjen så bruker jeg coaching i større grad. Jeg føler at coaching på mange måter passer bedre til de yngre medarbeiderne og spesielt for de som ikke besitter en lederstilling. Den yngste av mine ledere er også den som er mest spørrende og mest oppsøkende på å få assistanse fra meg som leder.

Christian: Hva legger du i begrepet ledelsesbasert coaching?

Per: Det er et verktøy som kan brukes til mange til og en av tingene er å få folk til å finne ut av hva de egentlig vil. Det kan være både for egen person og hvordan man vil utvikle en avdeling eller det produktet eller tjenesten man selger. Mine medarbeidere er autonome og det som trengs er å passe på at vi går i riktig retning.

Christian: Hvilke forutsetninger synes du skal være tilstede for at ledere skal få noe ut av disse coaching kursene?

Per: Ledere bør først ha et ønske om å være der mer for sine medarbeidere og på denne måten mener jeg at ledere også vil finne en større interesse for å delta på slike kurs. Det er også sentralt for den enkelte leder at man ser at man kan få brukt det lærte i virksomheten i ettertid. Dersom man ikke ser muligheten for å kunne anvende dette videre blir det vanskelig for ledere å kunne gå god

for at virksomheten skal bruke penger på slike utviklingstiltak.

Christian: Hvordan opplever du at virksomheten kan sørge for et positivt transfermiljø og for dine muligheter til å praktisere coaching?

Per: Jeg vil påstå at det er virksomheten som avgjør om man kan praktisere coaching eller ikke. Dersom ikke virksomheten legger til rette for dette vil man oppleve at dette ikke er noe som kommer av seg selv. Det kan være at ledere tenker på at dette også kan få noen gode konsekvenser for dem selv. Dermed kan vi også stille oss spørsmålet om vi også kan sørge for et godt transfermiljø for hverandre. Dette mener jeg at de fleste kan gjøre ved å være støttene for hverandre. Det å faktisk legge vekt på at man har videre kontakt med de som var med på det samme kurset kan også bidra i nettverksdannelsen til den enkelte leder, men også sørge for at det man lærer på kurs også blir brukt i praksis.

Christian: På hvilken måte kan coaching bidra til en forbedret måloppfyllelse?

Per: Ja, det er helt klart et verktøy man med fordel kan bruke. Det er vel 6 personer som jeg bruker coaching aktivt med. Det er uformelt når det skjer og vi tar det opp når vi har behov for det. Når folk kommer til meg å sier at de gjerne ønsker at jeg skal coache de og de selv ønsker å øke sine perspektiver. Da er problemet og ikke være konsulent men mere være coach. Det største hindre ved å gjøre en god coach jobb er at man kommer med løsninger.

Christian: Hvordan er feedbacken på coaching fra dine medarbeidere?

Per: Det jeg ser er jo at jeg er veldig opptatt av å se på folk, Jeg gjør det hele tiden og jeg ser om de føler seg bedre eller dårligere. Hvis folk i avdelingen fungerer så trenger jeg egentlig ikke noe enkelt tilbakemeldinger fra disse medarbeiderne.

Christian: Hvor lenge varer en typisk coachingsamtale? Er det enklere saker som blir tatt opp eller er det tyngre temaer som ofte blir tatt opp?

Per: Det er varierende fra 10 minutter til flere timer egentlig. Det er alt mulig fra enkle *"skal jeg søke på den jobben i en avdeling fordi det passer bedre til meg"*, til *"skal jeg flytte fra ektefellen og har behov for litt støtte"*. Det er et spenn fra det tekniske og faglige og til det veldig personlige. Grensen for hvilke temaer som jeg velger å ta opp er mer løselige når vi snakker om mer faglige temaer. Når det gjelder private ting så er jeg veldig forsiktig å si noe som helst. Det er noe som jeg er veldig opptatt av er at kjenne sitt eget innkompetansenivå, og vite når man skal være stille. Jeg har blitt flinkere til å avslutte når jeg føler at jeg er på tynn is, enn jeg var før. Noen ganger så finnes det beslutningsvegring og man er lat, noen trenger noen og nå må man bestemme seg. Hvis man ikke gjør noe med det så vil det være slik resten av livet. Bestemme seg for et valg så må man stå for de konsekvenser som det skaper. Slik ting er ofte et spart bak og man mistrives i jobben, men det er egentlig sosialt og greit betalt.

Christian: Hvem er det som setter agendaen for en coachingsamtale?

Per: Det er veldig sjeldent det er jeg som setter initiativet på de mer personlige temaene. På arbeidsmessige temaer så er det vel halvparten som er noe man har hørt eller sett som man starter en samtale ut ifra, mens den andre halvparten handler om at de kommer å ta initiativ. Jeg føler at det er mer samskapende, da det er jeg som ønsker klarhet eller få personer til å aggere. Det er sånn historisk sett har jeg alltid vært utsatt at folk skal fortelle meg masse ting. Jeg har vært en person som har fått vite mer jeg egentlig har lyst til å vite. Spesielt når jeg var en yngre leder.

Christian: Hvordan påvirker maktaspektet coachingsamtalen?

Per: En slik samtale baserer seg veldig lite på at jeg spør om informasjon. Når det er følsomme tema som er forbundet med makt så er det ikke så ofte jeg har regien. Vi hadde en person som hadde en diagnose så det å se at her må det fagfolk til. Det å være borte i depresjoner eller andre personlige problemer synes jeg ikke hører hjemme i en slik samtale på arbeidsplassen. Den grensen føler jeg at jeg har kontroll over bortsett fra den ene situasjonen her.

Christian: Føler du at du er klar til å bruke coaching på en god nok måte? Hvordan har du tilegnet deg denne kunnskapen?

Per: Det har jeg gjort gjennom forskjellige lederutviklingsprogram som virksomheten har lagt opp til. Den formelle kompetansen har jeg lært meg gjennom idrettsforbundet som står mere for dette. Man trenger egentlig å bli minnet på disse verktøyene iblant for man får ofte aha opplevelser hver gang man er innom det. Det at man kanskje kunne kjøre 2 x en dag sånn intensiv trening kunne vært en mulighet. Hvis man ikke får prøvd seg så blir det mindre aktuelt, fordi da blir det vanskeligere å ta i bruk når man kommer tilbake på arbeid. Egentlig så er det jo gjort undersøkelser i england der de tok for seg flere tusen 16 åringer om hva som motiverte de. Det var noen få prosent som hadde en indre drivkraft som vi kan kalle indre motivasjon. En stor andel var der fordi mange andre var der og andre var der fordi det ga dem mestring. Jeg tror at det å beherske noe og få til noe så kan man flytte denne kategoriseringa over til arbeidslivet. At de som er klare karrieremennesker som har en indre drivkraft. Det å skjønne at hva er det som driver enkeltmenneske og at det ikke finnes noen universel motivator for at folk skal bli gode, er direkte overførbart. Det er egentlig det jobben min handler om å trekke i de riktige tråder for å gjøre de rundt meg gode. På den måten er jeg stor glede av den idrettsdelen og det har vært utøver fra grunnleggende svømmeopplæring til folk på landslagsnivå.

Christian: Hvordan føler du at coaching kan brukes til å løse opp i utfordringer på samme måten som man kan gjøre i idretten?

Per: Ja, et eksempel er å bli prosjektleder i denne virksomheten er en populær greie, Man går på prosjektskolen å dette blir ansett som hot internt. Men det å bli en god prosjektleder er en ferdighet på lik linje med alle andre ferdigheter, og de fleste mennesker blir ikke en god selger. De fleste mennesker blir heller ikke gode prosjektledere og det å kunne fortelle en som ikke egner seg, som ikke passer til oppgaven til å innse at jeg ikke bør bli prosjektleder er noe vi gjør ganske regelmessig. Når man går inn i en slik situasjon så tenker jeg at man må få frem hvordan det menneske man coacher klarer å forestille seg hvordan personen valg påvirker resultatet og at man kanskje må gjøre andre valg underveis. Få igang tankeprosesser hos denne personen, men at vedkommende selv kan komme til en erkjennelse at man ikke passer inn i denne stillingen. En annen utfordring er at det kommer arbeidsfolk som er vant til å jobbe i prosjekt, som er vant til å jobbe i prosjektorganisasjoner som nå vil gå inn i linjeorganisasjonen. Det er jo veldig mange som ikke klarer og man ser at det er en tøff omstilling og det å skulle leve med de treige prosessene enn det raske deadline baserte som har vært i før. Det å da få de til å tenke nøye gjennom hva de gir opp

har gjort at vi har flere som ikke har søkt jobb i linjeorganisasjonen fordi de har tenkt igjennom hva det medfører. De har da en prosjektlegning og det er da noe annet enn å skulle arbeide med de samme tingene år etter år.

Christian: Hvilke forutsetninger synes du skal være oppfylt for at man skal kunne coache?

Per: Man bør jo like mennesker. og det er faktisk noe ikke alle mennesker gjør. Det er lettere å kunne coache hvis man har lettere å snakke til folk. Jeg tror ikke det passer alle og bli coach. En viss ferdighet mener jeg alle kan få til, men det og bli en god coach så skal man ha noen evner jeg mener ikke alle besitter. Det kan jo sammenlignes med fotball der man kan øve seg til å sparke mot et mål og det er jo noe alle kan lære seg, men det og bli skikkelig god i det er ikke noe alle nødvendigvis klarer. Jeg er veldig fan av Gausskurven jeg, der man har de prosentene på slutten som er svært gode på den ene siden og de som er veldig dårlig på den andre siden. Flestparten er midt i mellom å det tror jeg også er tilfelle i coaching. Jeg tror at de som er i den laveste og dårligere kategorien eller sumpen som vi skal kalle det er nok også i mange andre sumper også. At man har manglende sosiale ferdigheter og mere grunnleggende ting som må på plass før man kan ta en del i andres liv da. Det å bruke coaching til å hjelpe de er kanskje den letteste delen ved å coache, men det å gi de coachingferdigheter tror jeg er mye vanskeligere.

Christian: Hvordan forholder du deg til å coache andre enn dine medarbeider, la oss si andre medarbeidere i andre avdelinger i denne virksomheten?

Per: Jeg gjør jo egentlig det allerede gjennom sånn velkomstkurs for ny ledere der jeg har en posisjon som seniorleder. I denne kursammenhengen så har jeg en coachende stil på tvers. Det å ha slik ressurspool på tvers av de forskjellige avdelingene tror jeg er en smart og nyttig løsning. Det å ha en slik person med mere erfaring er viktig og jeg har tidligere arbeidet i konsulentselskaper og der fikk jeg ofte ansvar for nyansatte som man da skulle passe på. Når jeg har hatt et slikt ansvar tidligere så har det fungert veldig bra og man opplever med en gang menneske ikke har behov for deg lenger. Det viktigste er at man har et forankringspunkt som du kan spørre om alt fra praktiske ting til upraktiske. I en slik organisasjon som vi er endel av så er det forferdelig upraktisk og mye uskrevne regler, uformelle maktstrukturer. Det å ha en slik kontakt og gjerne utenfor avdelingen hadde nok fungert bedre fordi for det første at man skal tilby tid. Det å få en mer og større

oppfatning enn at det er 10 minutter til neste møte og de daglige oppgavene. Hadde jeg fått beskjed om at jeg skulle brukt 2 timer med en annen leder i en annen avdeling så er det lettere å få egenaksept og hellig enn om det er den daglige lederansvaret som man bruker. Det interne verdensynet får man hele tiden, det er morsomt å få tilbakemelding på hvordan resten av verden oppfatter deg og din verden.

Christian: Hvordan føler du at din lederstil passer til den coachende lederstil?

Per: Jeg tror at den passer veldig godt fordi jeg driver ikke så mye med detaljstyring. De personene jeg har under meg er ganske selvstyrende så jeg føler at coaching på denne måten fungerer bedre enn om det hadde vært en mindre vitensintensiv virksomhet.

Christian: Har du hatt kontakt med noen eksterne coachere?

Per: Vi hadde et tilbud i forhold til ledertrening som de kjørte store ledertreninger gjennom blant annet coaching. Det var en bisarr opplevelse på grunn av at coachen skjelte meg ut. Personen var psykolog og kunne nok mye om det, men hun angrep på meg i en lang periode. Hadde jeg vært en sartere person så hadde nok jeg tatt meg nær av det. Det er i allefall min oppfattelse av at man må bruke god tid på å finne noen som kan skape et engasjement. Jeg var veldig positivt å være med men ble faktisk mer reservert etter denne opplevelsen. Men neste gang så fikk vi en annen person å da opplevde jeg glede ved coachingen.

Christian: Hva tenker du bruken av coaching med tanke på vitensdeling?

Per: Jeg mener at nesten man kan bruke coaching i det meste man gjør på arbeidsplassen. Dette mener jeg brukes bevisst eller ubevisst i mange tilfeller. I min avdeling er det en god vitensdeling, men det som ikke fungerer så bra er den tverrfaglige kompetanseutvekslingen i denne virksomheten. Det er en stor virksomhet og det er ofte vanskelig og samhandle på tvers. En måte man kunne forbedre dette og for mange år siden fikk jeg spørsmål om hvilket system som man bør bruke med tanke på kompetanseforvaltning. Det ligger på R disken og det er en felles lagringsdisk som vi har her i virksomheten. Det å ha en kunnskapsforvaltnings holdning tror jeg er veldig viktig. Dette kan gjøre det enklere å oppsøke dette ved en senere anledning når man da har behov for det.

Den tverrfaglige informasjonen tilgjengelig så hadde det vært lettere å finne det hvis det var informasjon som man gjerne ville ha tak i, som er interessant for det man arbeider med. Det er veldig forskjellig mellom virksomheter der noen baserer seg på push eller pull. I en typisk høyt utdannet teknolog så er det snakk om at det skal være lett tilgjengelig og det skal være lett tilgjengelig hvis man trenger det. Hvis man trenger et ferieskjema i mars måned og det å kunne gå inn å si at nå skal jeg ha søknadskjema på den og den måten. Ofte så er det ikke slik at dette systemet fungerer optimalt og dette er ikke trivielt for den vanlige medarbeideren. Det å sørge for at det man vil vite noe om det får man vite noe om på en enkel måte. En annen løsning er å lage Q&A lister der man summerer opp de vanligste spørsmålene å gjør de tilgjengelige for den enkelte medarbeider.

Christian: Hvordan opplever du at nettverket ditt påvirker din utøvelse av coaching?

Per: Ikke i så stor grad. Nå er jeg ikke så aktiv i sporten så det er ikke så mye av nettverket der som jeg hadde tidligere.

Christian: Opplever du at du får tid nok til å bruke coaching i den grad du ønsker?

Per: Det som er det klassiske er at ledelsebiten av det å være leder er det første som ryker når tiden ikke strekker til. Det er jo veldig synd. Man ender opp de enkle praktiske tingene å får beskjed om at nå skal budsjettet kuttes ned. Det blir mere politikk og byråkrati og der er det absolutte deadline og oppgaver som skal gjøres. Det som mangler da er ledelsesfunksjonen som blir oversett. Den leadership stilen taper jo hver gang i forhold til en management tankegang. Det operative er det som blir prioritert i forhold til de andre tingene.

Christian: Er det noe som du føler at vi ikke har gått igjennom eller du vil fortelle om før vi avslutter intervjuet?

Per: Den perioden de ansatte er mest motivert er når de er nyutdannet og jeg tror vi er ganske flinke til å redusere denne motivasjonen. Man får ikke den nødvendige utfordringene og møter utfordringer i forhold til budsjettprosesser i staten som er praktisk helt forferdelig. Hvis man hele tiden stanger mot byråkrati så tror jeg dette har påvirket. Balansegangen med å ha rett og få

resultater er hårfin balansegang. Et eksempel på praktisk coaching så prøver vi å rekruttere internt som blant annet gruppeleder. Når jeg da snakker med disse kandidatene så er jeg bevisst på å få de til å forstå at hvis du gjør dette valget så vil du miste faget ditt. Du kan ikke fordype deg i faget ditt på samme måten og det blir lederoppgaver som du må ha et ansvar for. Noen ganger har da disse menneskene kommet tilbake og sagt at de velger faget og ikke lederposisjonen. Jeg fikk et råd av min far engang *"Er du ikke fornøyd med din sjef så finn deg en ny"*.

Christian: Da tror jeg vi har vært igjennom det meste. Takk for intervjuet.