

Ditte Jensen:
Lea Jørgensen:

Når lederen også er coach

- Et casestudie af 6 leders praksisbrug af ledelsesbaseret coaching og de tilhørende udfordringer, forudsætninger og succeser

When the leader is coach

- A case study of 6 leaders practice use of leader based coaching and the related challenges, prerequisites and successes

Vejleder: Ivan Stahl

Ansæt sider og anslag: 118 normalsider, 268.450 anslag

Dato: 9. Oktober 2012



Indhold

Indhold	1
Abstract	5
Kapitel 1: Indledning.....	6
1.1. Indledning.....	6
1.2. Problemdiskussion	7
Kapitel 2: Metode.....	10
2.1 Videnskabsteori.....	10
2.1.1 Socialkonstruktivisme.....	11
2.1.2 Hermeneutik.....	12
2.1.3 Videnskabsteoretiske ståsted.....	14
2.2. Undersøgelsesdesign.....	15
2.2.1 Forskningsstrategi	16
2.2.2 Dataindsamling.....	16
2.2.3 Analytisk metodevalg	21
2.3 Metoderefleksion	22
2.3.1 Kvalitetskriterier	23
2.3.2 Kritisk metoderefleksion	25
2.4 Metodologisk konklusion	26
Kapitel 3: Teoretiske perspektiver	28
3.1 Ledelsesbaseret coaching som begreb.....	28
3.1.1 Hvad er ledelsesbaseret coaching?	28
3.1.2 Hvad er forudsætningen for at en leder kan udfører Ledelsesbaseret coaching?.....	30
3.1.3 Magt i relationen mellem leder og medarbejder.....	31
3.1.4 Bidrager ledelsesbaseret coaching med noget nyt, eller er det bare mere af det samme?	32
Kapitel 4: Empirisk kodning	34
4.1: Kodningsprocessen.....	34
4.2. Kategoriseringer	35

4.2.1. Lederstile	35
4.2.2. Lederens vekslende roller i coachingkonteksten	36
4.2.3. Relationen mellem leder og medarbejder	37
4.2.4. Autentisk ledelse	38
Kapitel 5: Analyse	40
5.1 Vores videnskabsteoretiske ståstedets betydning for analysen	40
5.2. Den ledelsesstil som fordres af coachingkonteksten	41
5.2.1 En beskrivelse til læserne af vores interviewpersoner	44
5.2.2 Den coachende lederstil	49
5.3. Veksling mellem rollen som coach og leder under coachingsamtalerne	54
5.3.1. Lederens vekslende roller i den afgrænsede coachingsamtale	55
5.3.2. Lederens vekslende rolle i den coachende ledelsesstil	58
5.3.3. Interessen i mennesker og det menneskelige sind	61
5.4. Relation	64
5.4.1 Relationer bygget på tillid	66
5.4.2. Tillid som en vigtig forudsætning for ledelsesbaseret coaching	69
5.4.3 Hvordan relation opbygges og hvad den skal indeholde	70
5.5. Autentisk ledelse	74
5.5.1 Roller i et socialkonstruktivistisk perspektiv	74
5.5.2 Hvad vil det sige at være en autentisk leder?	76
5.5.3. At være autentisk i coachrollen handler om virkelig at ville det og tro på det	79
5.5.4. Karaktertræk hos den autentiske leder	81
5.5.5. Det sande selv set ud fra et konstruktivistisk perspektiv	82
5.6. Analyse opsummering	85
Kapitel 6. Diskussion	87
6.1. Diskussion af vores interviewfelt	87
6.1.1. Vores personlige vurdering af hvem vi helst ville coaches af.	88
6.1.2. Den kulturelle betydning i coachingen:	91

6.2. Kan alle ledere fungere i rollen som coach?	92
6.2.1. Interviewpersonernes perspektiv på spørgsmålet, kan alle ledere kan coache?	93
6.2.2. Hvis alle ledere kan coache, hvori ligger forskellen mellem god og dårlig coaching?	94
6.2.3 Hvor går grænsen for ledercoachen?	96
6.3. Afsluttende opsummering.....	98
Kapitel 7: Konklusion	99
Kapitel 8: Perspektivering.....	102
8.1. Læringsrefleksion	102
8.2. Perspektivering.....	102
Kapitel 9: Litteratur	104
Bilag 1: Interviewguide version 3.	107
Bilag 2: Interviewguide version 2.	110
Bilag 3: Interviewguide version 1.	113
Bilag 4: Interview med Astrid	117
Bilag 5: Interview med Annemette	131
Bilag 6: Interview med Stefan.	145
Bilag 7: Interview med Carsten.	160
Bilag 8: Interview med Frank.....	175
Bilag 9: Interview med Tom.....	196
Bilag 10: Observationer fra interviewet med Astrid.	209
Bilag 11: Observationer fra interviewet med Annemette.....	211
Bilag 12: Observationer fra interviewet med Stefan.....	213
Bilag 13: Observationer fra interviewet med Carsten.....	215
Bilag 14: Observationer fra interviewet med Frank.	217
Bilag 15: Observationer fra interviewet med Tom.....	218

Abstract

The supply of coaching courses for Leaders is still increasing. Coaching is one of the factors that has been identified as one of the most important competences for today's Leaders to contain. The coaching literature and course providers do not seem to take the individual Leader qualifications into consideration, when talking about coaching based Leadership. We argue that the coaching literature is not critical distinguishing between good versus bad coaching, and how is it possible to be a *good* coach, not just a coach. This is the view that this paper will challenge. We are challenging the thought, that all Leaders can use coaching within their role as Leaders. Our study is based on a qualitative case study of six different Leaders, from different organizations and different organizational cultures. We will argue, that in order for the Leader to be *successful* as a coaching Leader, the Leader must have a consisting managerial style which encourage coaching. Further we argue that the Leader's ability to create a trustful relation with the employees is a key element, for the Leader to take the role as coach. We will argue that it is possible for all Leaders to train the coaching abilities, such as questioning, but this is just not enough to be successful as a coach. There are a lot of other factors that come in to play, and the Leaders ability to be seen as authentic by his/her employees, is crucial in coaching based Leadership. This is an element that the current literatures do not take into considerations. In order for the Leader to be seen as authentic as a coach, the Leader must have a curtain amount of emotional intelligence as we will argue, and the Leader must also *believe in coaching* as a valuable tool. Our results show that there is a difference in the content and purpose in coaching, and the Leaders ability to adapt the coaching accordingly, is a success factor. We will further discuss the question, *can all Leaders potentially function in the role as Leadership based coach?*

Keywords: *Coaching based Leadership; Managerial styles; Trustful Relations; Authentic Leadership; Emotional Intelligence; Leadership roles; Adaptive Leadership based coaching.*

Kapitel 1: Indledning

1.1. Indledning

Indledningsvis i vores specialeproces diskuterede vi, hvilket emne vi begge ville finde interessant at skrive om. Snakken faldt hurtigt på ét bestemt emne, nemlig ledelsesbaseret coaching. Vores individuelle indgangsvinkel til processen var fra start vidt forskellig. Den ene af os havde netop haft det som valgfag og fandt det inspirerende, mens den anden primært kendte til det overordnede coachingkoncept og stillede sig skeptisk over for indholdet af den grund, at coaching i generel forstand synes at være blevet et alle mands eje i vores samfund. Dette udgangspunkt resulterede i, at vores interne diskussioner hurtigt udviklede sig, mens vi gravede os dybere ned i emnet. Spændingen mellem vores to indgangsvinkler gjorde diskussionerne interessante og kernen blev den skepsis, som efterhånden havde forplantet sig i os begge to. Vores interesse i den ledelsesbaserede coaching er yderligere opstået ud fra en nysgerrighed omkring, hvad det egentlig er for nogen mekanismer, der er på spil, når en leder samtidig fungerer som coach. Er der nogle forudsætninger, som skal være til stede, før det overhovedet er *muligt* for lederen at agere i rollen som coach og er coaching egentlig et redskab, som er egnet til alle ledere? Denne undren, skepsis og nysgerrighed skabte således vores interesse for at undersøge emnet nærmere.

I Grens Analyseinstituts undersøgelse af Morgendagens Ledere fra 2003 vurderes empati og coaching at være de to vigtigste kompetencer hos en god leder. Det øgede udbud af kurser, uddannelse og konsulenttydelser inden for coachingområdet synes da også at være steget markant over den senere årrække. Personligt har vi særligt lagt mærke til, at udbyderne og litteraturen, inden for ledelsesbaseret coaching, synes at henvende sig til *enhver* leder. Med andre ord skelnes der ikke mellem, *hvem* lederne er. Det lader dermed til, at enhver leder kan blive certificeret i ledelsesbaseret coaching og efterfølgende bruge det i sin ledelsespraksis. Såfremt vedkommende kan betale sig fra det, naturligvis. Men kan betegnelsen "ledere" skære alle de individer, der agerer som ledere, over i én kam? Er der i givet fald ikke forskel på typer af ledere og lederstile? En af grundbøgerne i den danske litteratur inden for ledelsesbaseret coaching skriver under formålet med bogen: *"Hvordan kan de systematiske teorier berige ledere i deres daglige praksis"* (Søholm et al., 2006). I denne sætning ligger der, ud fra vores fortolkning, en antagelse om, at ledere er en samlet masse og grundlæggende har samme praksis, som disse teorier således kan berige. Men kan det virkelig passe, at enhver leder ville kunne fungere i rollen som ledelsesbaseret coach, ligesom kursusudbydere og litteraturen lader til at indikere?

Vi bemærker under vores videre studie af ledelsesbaseret coaching, at der sjældent forekommer overvejelser omkring, hvorvidt der findes henholdsvis god og dårlig coaching. Som én af hjælp-til-selvhjælp forfatterne skriver: *"Jeg har skummet fløden af mine egne erfaringer og oplevelser med det*

formål at skabe en direkte genvej til effektiv coaching - både nye og gamle coaches og alle, der er i en udviklingsproces - kan få glæde af at følge” (Manning, 2007 s. 11). For os at se er der et kritisk aspekt i dette citat, for hvis man tager dette udsagn sort på hvidt, så kan hvem som helst, hvis de følger genvejstrinene, altså blive en såkaldt effektiv coach! Der tages altså igen ikke højde for, *hvem* der coacher.

Den ledelsesbaseret coaching litteratur fokuserer blandt andet på lederens relationsmæssige kompetencer og forudsætninger for coachingen, som eksempelvis indbefatter, at man er i stand til at skabe tillidsfulde relationer og forekomme empatisk samt autentisk i rollen som coach. Vi stiller spørgsmålstejn ved, om det kan passe, at enhver leder potentielt ville være i stand til at imødekomme disse forudsætninger og kompetencer? Da det ikke er vores indtryk, at udbyderne foretager en individorienteret vurdering af kursus- og uddannelsesdeltagerne og dermed aktivt laver den sontring, så antager vi i nærværende speciale, at det ikke udelukkende er et indtryk, men at det faktisk er sådan, som det forholder sig. Vi har på baggrund af den antagelse kunne skabe os en hypotese om, at coachingudbydere samt litteraturen antager: *at enhver leder potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach.*

Dette er en hypotese, som vi ønsker at forholde os kritiske til, på baggrund af de hidtidige indledningspointer. Men hvordan kan vi gøre det? Vi har allerede indledningsvist i vores proces erfaret, at det vil være umuligt¹ for os reelt at sige noget om, hvorvidt *enhver* leder egentlig kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach. Det skyldes, at vi naturligvis ikke har adgang til samtlige ledere i denne verden og dermed ikke kan producere en generaliseret besvarelse. Vi har derfor valgt at arbejde med hypotesen på en anden måde: Vi har udvalgt seks ledere fra seks vidt forskellige brancher og ønsker, med udgangspunkt i deres verdensbillede, at foretage en kvalitativ analyse og diskussion af vores problemdiskussion. Det er dermed ikke vores henseende, eller overhovedet en mulighed for os, at bekræfte eller afkræfte vores hypotese.

1.2. Problemdiskussion

Den motivation, hvormed vi har skabt vores problemdiskussion er begrundet i ovenstående beskrivelse af vores for forståelse og kritiske indgangsvinkel til den beskrevne hypotese. Ud fra vores forståelse findes der ikke en naturlig sammenhæng mellem, at *enhver* leder kan deltage i et ledelsesbaseret coaching kursus eller uddannelse og herefter kan praktisere det, ligesom teorien foreskriver. Det er derfor ud fra et ønske om at komme nærmere en kritisk diskussion af denne samfundsmæssige tendens i forhold til ledelsesbaseret coaching, at vi i nærværende speciale vælger at rejse følgende problemdiskussion.

¹ Både som følge af vores undersøgelsesmetode, undersøgelsens omfang og vores videnskabsteoretiske ståsted.

I vores speciale fungerer den ovenfor introducerede hypotese som vores ledestjerne. Det er forstået på den måde, at det er hypotesen, som vi sigter mod kritisk at diskutere, men vi når aldrig helt hen til ledestjernen. Vi mener dog at kunne tage skridt på vejen og således nærme os en dybere forståelse af de parametre, der er på spil i besvarelsen og diskussionen. Spørgsmålet omkring hvorvidt enhver leder potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach, er dermed ikke et spørgsmål, som man simpelt kan besvare med et ja eller nej. Det er derimod en længere diskussion af forskellige parametres indflydelse på coachingen, da det er vores underlæggende antagelse, at al coaching ikke nødvendigvis er succesfuld coaching.

Vi ønsker derfor i nærværende speciale først at skabe en øget forståelse omkring de parametre, der har indflydelse på, hvorvidt ledelsesbaseret coaching fungerer succesfuldt² og derefter kritisk diskutere, hvilken betydning det har for hypotesen omkring, at enhver leder potentielt kan fungere i rollen som coach.

Vi forholder os altså til den udfordring, at vi ikke kan svare på vores grundlæggende hypotese, men derimod undersøger de parametre, som er med til at problematisere hypotesen yderligere, ved at inddrage aspekter, som en besvarelse ville komme an på. Når vi anvender betegnelsen *rolle*, så vælger vi at tildele det den betydning, at det er en særlig position, som en person kan gå ind og ud af og som påvirkes gensidigt af menneskene omkring en, jf. et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor sociale fænomener eksisterer afhængigt af menneskelig kognition samt fortolkning (Andersen, 2006). Når lederen spiller en rolle, så er det medarbejderen, der vurderer, hvorvidt lederens udtryk er overbevisende.

Vi anvender vores empiriske data til at komme nærmere forståelsen af, hvilke parametre som er på spil i jagten på den succesfulde coachingsamtale. Vi har i vores empiriske data identificeret fire overordnet parametre, der vurderes at have særlig relevans og er fundet berigende i forhold til vores kritiske diskussion. Disse fungerer som analysetemaer i nærværende speciale:

- Ledernes lederstile
- Ledernes vekslende roller i coachingkonteksten
- Lederens relationelle kompetencer i forhold til sine medarbejdere
- Autentisitet i coachingrollen

Nærværende speciale er dermed opdelt således, at vores analyseafsnit omhandler disse fire temaer, der kommer til at fungere som selve fundamentet for en efterfølgende diskussion af, hvordan vi så kan forholde os kritiske til parametrenes betydning for den succesfulde coachingsamtale. På

² Den betydning som vi i nærværende speciale tildeler ordet succesfuldt: Det betyder, når lederen selv vurderer, at coachingen har været succesfuld, både ud fra egne oplevelser samt ud fra medarbejderens.

baggrund heraf kan vi diskutere, hvad de har af betydning for hypotesen omkring, at enhver leder kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach. Afsluttende vil vi konkludere hvorledes, hvis overhovedet muligt, vi er kommet nærmere en forståelse af vores hypotese, på baggrund af vores nye viden. Forud for selve analysen indledes der med et metodeafsnit, som indeholder en beskrivelse af vores videnskabsteoretiske ståsted, der udgøres af et socialkonstruktivistisk perspektiv og en hermeneutisk metode og danner udgangspunkt for de metodiske valg og refleksioner, der er foretaget i specialet. Derefter følger et teoriafsnit og et empiriafsnit, hvori det yderligere argumenteres for vores valg af analytiske emner og det, som disse vil indeholde. Efter analyse, diskussion samt konklusion slutter vi specialet af med et læringsafsnit samt perspektivering.

Kapitel 2: Metode

I den første del af nærværende speciale vil vores metodologiske valg og refleksioner være i fokus. Det er ikke kun specialets intention at søge svar på den valgte problemformulering, målet er ligeledes at diskutere de metodologiske aspekter og implikationer, som viser sig løbende i vores proces. Metodens betydning vil blive set i lyset af dens funktion, som både fremgangsmåde såvel som begrundelse. Disse funktioner vil blive beskrevet og sat til refleksion. Indledningsvist vil specialets videnskabsteoretiske ståsted, hvori specialet skrives, blive præsenteret. Dette er nemlig helt grundlæggende for analysens metodologiske udformning (Bryman & Bell, 2007).

2.1 Videnskabsteori

Formålet med dette afsnit er at nå frem til en forståelse for det videnskabsteoretiske perspektiv, hvorigennem vi ser verden og dermed, hvordan vi vil besvare specialets problemformulering. Vores videnskabsteoretiske ståsted tager afsæt i den socialkonstruktivistiske tradition, som danner den overordnede ramme for specialet. For at supplere denne vil vi inddrage hermeneutikken som en metodisk tilgang til vores empiriske data. Hermeneutikken har samme erkendelsesinteresse i forhold til verden som socialkonstruktivismen. Vi indleder afsnittet med en kort videnskabsteoretisk præsentation og vil efterfølgende præsentere socialkonstruktivismen som videnskabsteoretisk perspektiv. Herefter inddrages ligeledes en præsentation af hermeneutikken og slutteligt vil vi konkluderende redegøre for, hvordan disse to traditioner sammen udgør vores videnskabsteoretiske ståsted.

Ifølge Habermas (1969) findes der en tredeling af videnskaben. Disse er opdelt alt efter erkendelsesinteresser af det undersøgte genstandsfelt. Han skelner mellem naturvidenskab, humanvidenskab og samfundsvidenskab. Naturvidenskaben beskæftiger sig med den del af virkeligheden, der ikke er kulturskabt og dennes erkendelsesinteresse er beskrevet som værende teknisk (Christensen, 2002). Samfundsvidenskaben beskæftiger sig med det menneskelige samfund. Det særlige kendetegn ved denne videnskab er, at den søger forståelse og indlevelse i menneskers livssituation. Humanvidenskaben beskæftiger sig ligeledes med mennesket og dets kultur, som formidles gennem sproget, hvorfor hovedinteressen inden for humanvidenskaberne er fortolkning (Habermas i Christensen, 2002).

De videnskabsteoretiske retninger kan yderligere opdeles i to fundamentalt forskellige paradigmer med hver deres ontologiske erkendelsesinteresse; realismen og konstruktivismen. Realismen holder objekt og subjekt som to adskilte koncepter, der eksisterer uafhængigt af hinanden. Viden er dermed noget, der eksisterer i form af entydige objektive sandheder. Realismen har et første ordens perspektiv, hvilket betyder en interesse i, 'hvad rent faktisk er' (Darmer & Nygaard, 2005).

Konstruktivismen ser derimod subjekt og objekt som uadskillelige. Herunder eksisterer sociale fænomener afhængigt af menneskelig kognition samt fortolkning. Der findes ikke én gældende sandhedsforståelse, da virkeligheden konstrueres gennem sociale processer og strukturer og dermed ikke er fastlagt på forhånd (Wenneberg, 2000). "Virkeligheden" kan således ikke afdækkes, da denne er en fortolkning, som igen skaber en ny virkelighedskonstruktion ved, at forskeren interagerer med, påvirker og bliver påvirket af det undersøgte (Darmer & Nygaard, 2005). Konstruktivismen er et anden ordens perspektiv, hvilket betyder en interesse i, 'hvordan vi taler om, hvad der er'. Under konstruktivismen hører den socialkonstruktivistiske tradition, der deler selvsamme ontologiske erkendelsesinteresse.

2.1.1 Socialkonstruktivisme

Vores undersøgelse af nærværende speciales problemformulering vil være baseret på interviews med lederne og det er dermed gennem deres fortællinger, vi søger at forstå og fortolke den enkeltes syn på vores interviewspørgsmål. Fortællingerne skaber selve udgangspunktet for vores analyse og på baggrund af den tilgang er vores opgave skrevet ud fra både et humanteoretisk samt et samfundsteoretisk perspektiv. Med den humanteoretiske tilgang, som beskæftiger sig med mennesket og dets kultur, fortolker vi de enkelte ledes fortællinger. Men eftersom at mennesker ikke lever i et socialt vakuum, beskæftiger vi os ikke kun med det isolerede individ men også med den måde, hvorpå mennesker agerer sammen socialt og under forudsætning af samfundsmæssige³ vilkår. Det betyder, at vi i vores analyse ser på, hvordan fortællingerne fungerer i relation til hinanden og konteksten.

Den socialkonstruktivistiske tankegang, mener vi, stemmer godt overens med denne metode samt specialets teoretiske felt; ledelsesbaseret coachingteori. Vi læner os op af den socialkonstruktivistiske overbevisning om, at virkeligheden er noget, som vi i fællesskab skaber via vores interaktioner og via vores måde at tale om verden på. Med en sådan metodologisk analysetilgang tilrettelægges der en fokusering på aspekter, som ligger dybere end det, der kan opfanges gennem mængder og tal. Det socialkonstruktivistiske paradigmes modpol er positivismen, der hører under naturvidenskab og som hævder, at virkeligheden er en realitet, der eksisterer uafhængigt af vores erkendelse af den. Således lader forskeren sig ikke påvirke af sine fordomme eller forventninger. Socialkonstruktivismen argumenterer derimod for, at "virkeligheden" præges og formes af vores erkendelse af den (Fuglsang & Olsen, 2004). Sandheden er altid blot et perspektiv (relativisme) og således forsøger vi, som socialkonstruktivistiske forskere, at udforske den bagvedliggende "virkelighed" samt at forstå menneskers intention, motivationer og individuelle oplevelser i forhold til den "virkelighed" og kontekst, de befinder sig i (Ibid.) Resultatet bliver, at der

³ Samfundsvidenskab

findes et utal af sandheder og "virkeligheder", som hele tiden forandres.

Analysens formål bliver dermed at skabe forståelse for, hvordan vores interviewpersoner opfatter "virkeligheden" og deres egne forståelser af anvendelsen af ledelsesbaseret coaching (Darmer & Nygaard, 2005). Det socialkonstruktivistiske paradigme har sproget som det grundlæggende element. Med sproget som et vigtigt element vægtes relationerne mellem mennesker og den forhandling, der finder sted i kommunikative interaktion, dvs. konstruktionsprocesserne (Christensen, 2002). Identiteten er en proces, ifølge denne videnskabsteoretiske retning, der er socialt konstrueret. Ifølge Gergen (1994) er virkeligheden noget, i den socialkonstruktivistiske opfattelse, som er bundet til en given tid, rum samt sprog. "Virkeligheden" er ikke noget fysisk absolut, som foreligger umiddelbart sanseligt, men noget der opleves, fordi der i et givet lokalt fællesskab er blevet enighed om at opleve det sådan. Det vil sige, at når den sociale "virkelighed" er konstrueret af mennesker, forekommer det hensigtsmæssigt at udforske den ved at opsamle nogle af de fortællinger, som lederne fortæller. Fortællingerne er vores interviewpersoners måde at fortælle os og hinanden om, hvad det vil sige at leve og virke i de givne omstændigheder (Gergen, 1994). Der er derfor ikke nogle fortællinger, der er mere rigtige end andre og vi søger derfor ikke at finde frem til det "rigtige" svar i vores analyse, men derimod en dybere forståelse af ledernes individuelle fortællinger. Det betyder dog ikke, at vi ikke kan forholde os kritisk til det sagte samt kritisk analysere ledernes individuelle fortællinger.

2.1.2 Hermeneutik

I al sin korthed betyder hermeneutik fortolkning. At erkendelsesinteressen defineres som værende hermeneutisk understreger dermed, at humanvidenskaben i stor udstrækning er henvist til fortolkning af tekster⁴ i videste forstand (Fuglsang & Olsen, 2004). Ligesom socialkonstruktivismen anerkender hermeneutikken således, at genstandsfeltet handler om meningsdannelse og viden opnås gennem fortolkning af en gyldig fælles mening (Christensen, 2002). Mening er et centralt begreb i hermeneutikken, da der søges en dyberegående forståelse af menneskelig aktivitet og sådanne fænomener har mening, eftersom de har deres udspring i mennesker, der mener og vil noget (Pahuus, 2011). Hermeneutikken anvendes i nærværende speciale til netop denne meningsdannelse. Ud fra fortolkningen af tekster, som konkret i vores empiri ses i form af transskriberede kvalitative interview, søger vi forståelse for meningen af det sagte. Fortolkning er en kvalitativ videnskabelig forskningsproces og enhver fortolkning behandler materialet i sin særskilthed, hvilket er i tråd med vores empirivalg. Anvendelse af hermeneutisk metode forudsætter, at man har fortællinger til rådighed som empiri og at man forholder sig til disse, som om de var tekster. Derfor anvendes denne metode ikke mindst inden for narrativ psykologi

⁴ Med tekster forstås ligeledes interviews, fortællinger m.v.

(socialkonstruktivisme). Det er hverken muligt eller hensigtsmæssigt at udlede lovmæssigheder i denne sammenhæng og fortolkningen har derfor ikke et endegyldigt facit (Ibid.). Fortolkningen er rettet mod aktørernes (vores interviewpersoners) egen forståelse af de emner, som bringes frem under interviewet og dermed ikke mod et objektivt forhold.

Hermeneutikken opfatter mennesket som et endeligt væsen, der altid er begrænset af historien og den enkeltes ståsted. Det er gennem forståelse af subjektet, man kan afsløre sammenhænge og værdier, hvor det inden for socialkonstruktivisme derimod er den sociale sammenhæng, der skaber erkendelsen om virkeligheden. Hermeneutikkens opgave bliver derved at bringe os i kontakt med de overleverede sandheder med udgangspunkt i fortolkerens egen forståelse såvel som forforståelse. Man forholder sig med andre ord fortolkende på baggrund af en fortolkningshorisont, som på en gang betinger fortolkningen og udvides i kraft af fortolkningen. Erkendelse opnås derved ikke i den enkeltes isolerede overvejelser, men i en kollektiv bestræbelse (Ibid.). Gulddal & Møller (2002) skriver i forlængelse af ovenstående:

"Fortolkerens forståelse vil altid være betinget af hans individuelle og historiske udgangspunkt; han kan ikke træde ud af forståelsens cirkel og anskue genstanden under evighedens synsvinkel – objektivt og uafhængigt" (Ibid.:43)

Et meget centralt og væsentligt grundprincip i hermeneutikken er princippet om den hermeneutiske cirkel. Den hermeneutiske cirkel betegner den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed. Delene kan kun forstås, hvis helheden inddrages og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene. Det er således sammenhængen mellem delene og helheden, der er meningsskabende og muliggør, at vi kan forstå og fortolke (Fuglsang & Olsen, 2004). Når vi i vores analyse anvender konkrete citater fra vores empiriske data, tages en del dermed ud af sin helhed. Denne cirkulære forståelse er med til, at fokusere på at få den kontekst, hvori delen optræder til at blive en del af fortolkningen. Dermed er det ikke muligt at fortolke en tekst uafhængigt af den begrebsverden, man fortolker og forstår på baggrund af. Der må således også skelnes mellem to slags meninger ifølge Pahuus (2011)

"På den ene side den mening, som er knyttet til det aktuelle, handlingens aktuelle konkrete mål, personernes situationsopfattelse. På den anden side den mening, der er knyttet til de etablerede eller til den kontekst, som handlingen eller udtrykket optræder i" (s. 145).

Fortolkningen begynder ikke blot fra begyndelsen hver gang, men er altid præget af egne og andres tidligere fortolkninger. Mennesket, fortolkeren, er med andre ord blevet revet med ind i den hermeneutiske cirkel og egne forståelser kan ændres af at fortolke. For at inkludere læseren i vores tidligere fortolkninger, har vi inddraget vores personlige indtryk af interviewdeltagerne i analysen,

således at den forforståelse hvormed vi fortolker vores data på, ekspliceres til læseren. Der er en række forudsætninger, der bevidst eller ubevidst former udlægningen af en tekst og derfor spiller forskeren også en aktiv rolle i fortolkningsprocessen. Vores fortolkning og analyse i nærværende speciale vil dermed være betinget af dette udgangspunkt og der åbnes der op for en løbende forståelse parallelt med et fortsat ændret udgangspunkt. Hermeneutikkens opgave er at bringe os i kontakt med de overleverede sandheder med udgangspunkt i vores egen forforståelse (Christensen, 2002). Forholdet mellem del og helhed ligger i objektet (fortællingen), der således i sig selv betinger de mulige fortolkninger. Fortolkningen vil udvikle sig løbende, mens vi præsenteres for flere leders og medarbejders fortællinger. Den hermeneutiske cirkel er kendetegnet ved hverken at have en begyndelse eller slutning, men som i princippet er en uendelig og uafsluttet proces. Vi kan derved aldrig undslippe den, da vi altid allerede er en del af den, og den udgør strukturen for den måde, vi kan forstå og fortolke verden på (Fuglsalg & Olsen, 2004).

Hermeneutikken arbejder, som ovenfor skrevet, med fortolkning af tekster og grænsen for dets virke er dermed i de situationer som kræver, at man giver forklaringer på sammenhænge, der ligger uden for den enkeltes bevidsthed (Pahuus, 2011). Hermeneutikken kan således kun anvendes til fortolkningen af de fortællinger, som vores interviewpersoner har udtalt. Fortolkningen og sammenhængen til det ikke-udtalte eller ikke-omhandlende i de pågældende interviews, kan denne metode altså ikke anvendes til at belyse og analysere. Dertil anvender vi socialkonstruktivismen, der kan belyse de sociale fænomener og den sociale "virkelighed", som ikke er blevet ytret i interviewene, men som kan fortolkes ud fra den sociale kontekst. Samspillet mellem det socialkonstruktivistiske og den hermeneutiske metode giver os således mulighed for at analysere både det fortalte samt den sociale påvirkning, som umiddelbart ikke kan ses med det blotte øje.

2.1.3 Videnskabsteoretiske ståsted

Som vores afsnit omkring socialkonstruktivisme og hermeneutik indikerer, så er vi af den overbevisning, at de to videnskabsteoretiske perspektiver med fordel kan supplere hinanden som belysning af vores genstandsfelt. Socialkonstruktivismen bidrager med en forklaring på, hvordan vores interviewpersoner fortæller om deres "virkelighed" og hvordan deres fortællinger udvikler og forandres i interaktionen med os, som forskere. Hermeneutikken bidrager derimod med selve den tilgang, hvorpå vi fortolker vores genstandsfelt.

Med socialkonstruktivisme og hermeneutik som rammesætning for vores videnskabsteoretiske ståsted er vores udgangspunkt, at vores konstruerede "virkelighed" skabes i fællesskab med hinanden gennem interaktioner og vores fælles sprog, som vi automatisk bliver en del af, idet vi interagerer med vores genstandsfelt (interviewpersonerne). Derfor bliver det en forudsætning for vores fortolkning og analyse, at vi ikke kan forholde os helt objektive, idet vores forforståelse vil

indgå i processen. Da begrebet forforståelse betyder, at der altid går en tidligere forståelse forud for vores nuværende forståelse, så går vi aldrig forudsætningsløst til et socialt fænomen, vi ønsker og forventer at forstå. Vores forståelse og udlægning af mening bygger altid på en allerede given forståelse af verden. Derved vil vores forståelse af vores interviewpersoners fortællinger ligeledes altid være ubetinget af vores egne forforståelser af de aktuelle emner. I tråd med både socialkonstruktivismens og hermeneutikkens erkendelsesinteresse vil vi under specialeskrivningen ikke skelne mellem sande og falske udsagn fra vores interviewpersoner, da der ikke findes en endegyldig sandhed, men vi vil i stedet undersøge den enkelte interviewpersons opfattelse af virkeligheden og vores fortolkning af den.

Metoden for dataindsamling og vores videnskabsteoretiske ståsted er uløseligt forbundet og gensidig påvirkende. Vi vil i det efterfølgende beskrive den metodiske tilgang, vi har anvendt til at undersøge nærværende problemformulering. Her ønsker vi at beskrive det konkrete undersøgelsesdesign for selve empiriindsamlingen, samt afsluttende inddrage læseren i vores metoderefleksioner omkring den valgte metode og til sidst konkludere på valget.

2.2. Undersøgelsesdesign

Under dette afsnit beskrives den fremgangsmåde, der anvendes til indsamling, analyse og fortolkning af data i opgaven, med henblik på besvarelse af problemformuleringen. Undersøgelsesmetoder inddeles generelt i to hovedområder, kvantitativ- og kvalitativ metode.

I den kvantitative tilgang indsamles data, hvorefter analysen søger at skabe en viden, som er repræsentativ og generaliserbar. Metoden valideres på baggrund af data og tilgangen er i højere grad struktureret, hvilket gør det nemmere at behandle og kontrollere de empiriske data for derefter at sammenligne disse, modsat den kvalitative metode (Brymann & Bell, 2007). Udarbejdelsen af eksempelvis et spørgeskema muliggør derfor ikke de dybdegående subjektive forklaringsmæssige aspekter, da disse på forhånd må defineres og dermed styres af forfatterne af spørgeskemaet. Derfor har den kvantitative metode, jf. vores videnskabsteoretiske ståsted, ikke været relevant for vores analyse og besvarelse af problemformulering. Derudover kan den sensitive information, det usagte og udtryksmåder, hvilket er afgørende for den forståelse, vi har kunnet skabe os, ikke opfanges gennem et spørgeskema. Det er dermed vores overbevisning, at den kvalitative tilgang og herunder interview, har bidraget til det, der er opgavens centrale formål.

Valget af den overordnede kvalitative tilgang er, som skrevet, baseret på vores videnskabsteoretiske ståsted og vi søger herigennem en forståelse af de seks informanternes livsverdener. Det er gennem deres italesættelser af erfaringer, oplevelser og orienterings- og tolkningsrammer, at deres livsverden udfoldes (Staunæs & Søndergaard, 2005). I tråd med analysens formål er det derfor gennem disse italesættelser, at vi søger forståelse for ledernes subjektive opfattelse af deres praksis

brug af ledelsesbaseret coaching og betydningen af deres egen lederstil. Det er gennem dialogen med dem, at denne vigtige viden opstår og ifølge Kvale (1994) egner det kvalitative interview sig derfor til at undersøge individers livsverden, hvor deres oplevelser og selvforståelser udtrykkes. De italesatte spændingsfelter, som vil blive genstand for analysen, er ikke noget, som vi på forhånd har kunne definere, men er i stedet fremkommet gennem dialogen. Den kvalitative tilgang betegnes som værende en iterativ proces, hvilket betegner den processuelle udvikling, der sker efter hvert interview og er med til at konkretisere og udvikle problemformuleringen (Bjerg, 2006). Vi har på den måde kunne gå dybere ind i materialet, eftersom vores forståelse af dette udvikles. Den kvalitative tilgang kan endvidere beskrives som eksplorativ, da forskeren interagerer i genstandsfeltet og der skabes en teori ud fra den empiri, der her indsamles og analyseres (Bryman & Bell, 2007).

2.2.1 Forskningsstrategi

På grund af den kvalitative metodes kompleksitet og dynamik kommer vores forskningsstrategi, som danner rammerne for vores tilgang til specialet, til at forme sig efter, hvordan forløbet går. Første punkt herunder er at få fuld adgang til feltet. Når dette er opnået, ønsker vi at danne mening omkring feltet og dets problemstillinger, som baggrund for valg omkring tematisering. Dernæst kommer valget af informanter til de interviews, der er tiltænkt. Interviews foretages, hvorefter de transskriberes. Disse danner grobund for analysen og den videre opgaveskrivning. Uddybelse af implementeringsprocessen af denne forskningsstrategi ses nedenstående.

2.2.2 Dataindsamling

I ovenstående afsnit er de overordnede metodiske valg beskrevet og i det følgende afsnit vil vi beskrives de stadier, som er udsprunget af disse valg samt de tekniske valg. Vi vil derfor behandle emnerne omkring vores valg af interviewpersoner, vores udvikling af interviewguide, selve interviewene, vores observationer samt empiriske data.

Valg af interviewpersoner

Måden hvorpå vi har fået adgang til lederne har været meget forskellige. Vi har trukket i vores netværk og fået adgang til ledere derigennem. Derudover har vi kontaktet udbydere af kurser i ledelsesbaseret coaching for at skabe kontakt til nogle deltagere fra disse kurser. Ydermere har vi søgt virksomheder, der har implementeret ledelsesbaseret coaching i deres organisation, som et strategisk tiltag. Ud fra denne søgning har vi udvalgt 6 forskellige ledere, hvortil vi har etableret yderligere kontakt efterfølgende.

Vores interviewpersoner er en blanding af offentligt- og privatansatte og det er meget forskellige medarbejdergrupper, de fungerer som ledere for. Vi argumenterer derfor for, at vores analyseresultater ikke er betinget til en enkelt branche eller for enkelte typer af medarbejdere. Om end vores videnskabsteoretiske fokus ikke er at skabe en bred generalisering, så mener vi, det har

det været nødvendigt at få meget forskellige lederperspektiver på spørgsmålet om, hvordan de anvender ledelsesbaseret coaching i praksis for det er muligt at besvare vores problemformulering.

Vi har i vores valg af interviewpersoner forsøgt at skabe en så blandet mængde af ledere som muligt. Vores krav til interviewpersonerne har været at de selv mener⁵, at de anvender ledelsesbaserede coaching i deres arbejde som ledere og at de på en eller anden måde, havde modtaget undervisning heri. For nogle har det været et konkret kursus i ledelsesbaseret coaching, mens andre er uddannede coaches, og derigennem har anvendt deres coachingfærdigheder som ledere. Vi ønskede at opnå et så realistisk billede som muligt, ud fra vores forståelse af, hvordan ledere så i praksis anvender ledelsesbaseret coaching. Havde vi derimod sat krav til præcist, *hvordan* vores interviewpersoner skulle anvende det i deres ledelse, så mener vi, at vores udfald havde været mindre nuanceret. En af årsagerne til at vi har valgt interviewdeltagere ud fra, at *de selv mener* at anvende ledelsesbaseret coaching er, at vi har søgt ikke at inddrage *vores* forståelse af, hvad ledelsesbaseret coaching er for en størrelse på forhånd, men derimod lader det være op til interviewpersonerne at inddrage os i *deres* anvendelse.

Vi har ønsket at få personer fra så mange forskellige organisatoriske kulturer som muligt, da vi gerne ville forsøge at mindske de bias, der kunne være i form af kulturelle og diskursmæssige betingelser, der er gældende i forskellige organisationer. Ved at have deltagere fra forskellige organisationer, afgrænser vi os dermed fra at gå ind i en dybere analyse af den organisationskultur, som lederen er en del af. Vi har valgt at lave en lederprofil på alle vores deltagere, som er inddraget i analysen. Lederprofilen giver os et kort indblik i den type af ledelseskultur, som lederen operer i og som dermed kan bidrage til vores fortolkninger og analyse af interviewene, da det giver os som forskere en dybere forståelse af de rammer, som lederen leder i. Vi må dog erkende, at interview som metode, ikke tager helt højde for den specifikke kontekst, som lederne agerer i. Vi kan naturligvis spørge lederne herom, men selve interviewmetoden er i sig selv en kunstig setting, hvor lederne tages ud af deres ledelsesmæssige kontekst. Det får den betydning, at vi kan få interviewdeltagernes egen forståelse af deres kontekst, men vi kan ikke verificere denne. Så hvordan lederne egentlig agerer som ledere, kan vi altså kun vurdere ud fra deres egne fortællinger i interviewene.

Vi har i starten af interviewene informeret lederne om at interviewene vil være fortrolige. Det er gjort i den hensigt at eventuelle barrierer om følsomme emner og situationer ikke blev holdt tilbage. Interviewdeltagerne optræder derfor også med alias og deres konkrete organisation, hvori de er ledere, er skjult for læseren.

⁵ For hvis de selv mener at de anvender ledelsesbaseret coaching, så bruger de det jo i deres verdensbillede og på deres egen måde.

Interviewguide

Forinden interviewene blev informanterne præsenteret for formålet med interviewene, men i tråd med ønsket om en fri dialog og eventuelle før-reaktioner, undlod vi at præsentere dem for de specifikke spørgsmål. Interviewene var semistruktureret ved hjælp af en interviewguide, udarbejdet efter tematiseringen af vores speciales genstandsfelt. Denne skulle sikre, at emner med relevans for specialets problemformulering blev undersøgt og besvaret. Interviewguiden blev lavet i henhold til Steinar Kvaales (1994) opstilling af forskellige typer af interviewspørgsmål. Vores spørgsmål blev udarbejdet ud fra det kriterium, at de tematisk forholder sig til interviewets emne og at de samtidig er åbne således, at samtalen holdes i gang (Kvale, 1994). Rammen for interviewet er endvidere, at informanterne frit kan ytre sig inden for tematiseringen og i tilfælde af, at de overfladisk nævner nogle interessante problemstillinger, så benyttes både specificerende og sondrende spørgsmål for at få informanterne til at beskrive disse mere detaljeret (Ibid.). Som interviewere har vi været opmærksomme på at tillade tavshed og ikke stille ledende spørgsmål, således at interviewpersonerne snakkede så frit som muligt for derved at opnå deres personlige vinkel på spørgsmålene. Derved har interviewene karakter af at have en eksplorativ tilgang (Ibid.).

Vi har valgt at benytte samme interviewguide under alle seks interviews, da vi ønskede at få alle interviewpersonernes mening omkring de samme spørgsmål. Efter det første interview og efterfølgende refleksion af dette, skabtes der dog et lidt mere præcist billede af de konkrete emner, som interviewpersonen fokuserede på, ud over vores og en tilrettet og mere dybdegående interviewguide udarbejdes herefter. Kun få korrektioner var dog relevante (Se bilag 2-3). Under tredje interview bemærker observatøren, at interviewer stiller et spørgsmål, som ikke på forhånd har været nedskrevet, men som opstår naturligt i forbindelse med interviewpersonens. Da netop dette spørgsmål åbner op for en meget dybdegående beskrivelse af leder-medarbejder forholdet, dybere end oplevet i de andre interviews og meget berigende for vores videre forståelse, så indskrives det som et fast spørgsmål i interviewguiden til de resterende interview (Se bilag 1). Ingen ekstra korrektioner blev foretaget yderligere.

Alle tre udgaver af vores interviewguide er opbygget således, at de følger overordnede temaer, som vi på forhånd har defineret og vurderet som relevante for vores problemformulering, med en række af hovedspørgsmål, der hovedsageligt er bredt formuleret og skal lægge op til, at interviewpersonerne frit kan fortælle. Ifølge Kvale (1994) kaldes sådanne spørgsmål for indledende spørgsmål og har det formål at give spontane og righoldige beskrivelser. Dertil havde vi opstillet et eller flere underspørgsmål til de af hovedspørgsmålene, som vi forventede ville være så åbne, at interviewpersonen potentielt kunne undgå at berøre netop de emner, som for os er vigtige at afdække i forhold til vores problemstilling. Disse spørgsmål fungerer derfor som rettesnore, om nødvendigt. Selve rækkefølgen af spørgsmålene er delt op under temaer, således at de har en klar

struktur og ikke skulle virke rodet på interviewpersonen. Det vurderedes dog ikke for værende et problem, hvis spørgsmålene ikke blev fulgt slavisk, men i stedet følger vores interviewpersoners fortællinger, hvilket er fordelene ved den kvalitative metode, der kan tilpasses den konkrete kontekst og som åbner op for historier, der ikke var planlagt på forhånd.

Interviewene

For at opnå en afslappet stemning blev begge interview holdt i informanternes vante omgivelser, dvs. på deres egne kontorer. Derudover ønskede vi at få et lille indblik i den type virksomhed, som vores interviewpersoner kommer fra, for at skabe et bedre helhedsbillede. Da det er vidt forskellige virksomheder og brancher, som vores interviewpersoner kommer fra, så mener vi, at det er et vigtigt led i forståelsesprocessen.

En anden kontekstuel del af interviewsituationen er valget omkring to interviewere. Interviewpersonerne kan føle denne situation skræmmende og derfor har rammerne for selve interviewet været essentielle at gøre helt klare for informanten således, at denne ikke føler sig intimideret af situationen (Bryman & Bell, 2007). Derfor har vi i denne henseende valgt, at den ene interviewer primært indtager en observatørrolle. Det har været centralt, at observatøren har holdt sig i baggrunden således, at interviewpersonens fokus primært har været rettet mod intervieweren. Valget af to interviewpersoner antages ydermere at give de bedste resultater, da der dermed er større mulighed for at mindske risikoen ved at overse interessante uforudsete problemstillinger (Bryman & Bell, 2007). Det er derfor observatørens rolle afslutningsvist at supplere med spørgsmål til eksempelvis afklaringer eller uddybninger af interessante udtagelser fra interviewpersonen, som er blevet observeret og som interviewpersonen eventuelt ikke har opfanget i kraft af personens fokusering på interviewguiden. Ydermere er det observatørens rolle at nedskrive alle observationer, hvilket vi vil komme dybere ind på senere i dette afsnit.

Vi har skiftedes til at agere som interviewer og dermed haft tre interviews hver. Dette har vi valgt ud fra den tanke, at vi har kunne lære noget fra hinandens interviewteknik samt sparring deromkring og dermed har kunne udvikle os i rollen. Ydermere har vi begge erfaret, at man som observatør har kunne gøre sig nogen dybere overvejelser under selve interviewet omkring interviewpersonernes fortællinger og at dette har beriget ens tankerækker, når man efterfølgende har været interviewer.

Det har været helt tilfældigt, hvem der har interviewet hvilke interviewpersoner. Dog med den undtagelse, at Lea har interviewet ham fra den virksomhed, hvori Ditte også arbejder. I dagligdagen har disse to ikke noget med hinanden at gøre, men vi vurderede forud for interviewet, at en eventuel forforståelse for virksomheden og måden, hvorpå dagligdagen fungerer der, kunne have indflydelse på en mindre udtalt nysgerrighed fra Dittes side.

Observationer

Under de kvalitative interview valgte vi at én af os var den primære interviewer, mens den anden var observatør. Observatøren ville under interviewene skrive feltnoter, som senere kunne anvendes i analysen. Observationen er et forsøg på at fange nogle af de nonverbale signaler, som der sendes under interviewene og som derfor ikke bliver fanget af diktafonen. Som Kristiansen & Krogstrup (1999) pointerer, så er det ikke kun det verbale indhold, der er væsentlig at analysere, men i lige så høj grad kan det, der er væsentligt, produceres nonverbalt. Feltnoterne er i vores proces anvendt til at forsøge at genskabe nogle af de situationer, som har været væsentlige under interviewene. Kravet til noterne har derfor været, at detaljegraden skal være overordentlig høj, for at det har været muligt at erindre. Feltnoter bør indeholde det, som forskeren observerer, herunder en begyndende analyse samt personligt indtryk og stemninger (Kristiansen & Krogstrup, 1999), hvilket vi har forsøgt i det omfang, det har været meningskabende. Efter interviewet har vi i feltnoterne noteret vores, som forskere, personlige indtryk af interviewpersonen og dennes lederstil. Vores indtryk af personen er yderst subjektiv, men vi mener, at vores indtryk af personen kan være med til at give et billede af de forskellige ledere, vi har med at gøre og dermed også de forskellige forudsætninger lederne besvarer vores spørgsmål ud fra. Feltnoterne fungerer som en måde at bringe vores tanker op i en metarefleksion over, hvad vi har hørt og ikke mindst fornemmet under de forskellige interviews og denne metarefleksion har vi søgt at gøre synlig gennem vores personlige indtryk af lederne (bilag 10-16).

Ved at forskeren tillægger det der observeres mening, betyder det at noterne ikke *er* virkeligheden, men derimod forskerens tolkning af virkeligheden, og der sker dermed en konstruktion af det i forvejen konstruerede, nemlig interviewet. For at forsøge at adskille det der observeres med tolkningen af det, valgte vi at dele noterne op så det der observeres står i venstre side, mens tolkninger kunne skrives i højre.

Empirisk data

Med henblik på at kunne anvende interviewene som empirisk datagrundlag har vi besluttet at optage interviewene på diktafon og efterfølgende transskribere alle interviews, da mennesket har en naturlig begrænset hukommelse og det tillader en mere dybdegående analyse af, hvordan og hvad interviewpersonen siger (Ibid.). Dette valg har en tidkrævende betydning og et alternativ hertil kunne være kun at optage og undlade transskribering, da dette ville have været tidsmæssigt mere effektivt, men samtidig gøre en kodningsproces mere uoverskuelig og upræcis. Dette har vi også valgt jf. vores videnskabsteoretiske ståsted, da vi alle som individer er med til at konstruere en virkelighed via vores fortolkninger. Ved at anvende diktafon indfanger vi alt, hvad interviewpersonerne fortæller og kan derefter fortolke på den samlede empiri. Transskribering af interviews er dog forbundet med en række tekniske og fortolkningsmæssige problemer, som følge af at ændre talesprog til skriftsprog

(Kvale, 1994). I transskriberingsprocessen har vi i overvejende grad valgt at inddrage interviewpersonernes udtagelser som "øhh" og "hmm" da det vurderes som værende naturlige tænkepauser eller tøvende svar, som kan have betydning for selve betydningen og giver en mere fyldestgørende forståelse af helheden. Det ville forekomme unaturligt, hvis interviewpersonen ikke havde sådanne udtagelser. Enkelte direkte selvfærdigheder, hvor interviewpersonen eksempelvis leder efter de rigtige ord midt i en sætning og derfor giver et usammenhængende svar er blevet rettet til ud fra den forståelse, vi har fra interviewet, da det ellers vurderes at være forvirrende og misvisende for den overordnede forståelse og den egentligt ønskede betydning. Derudover har vi heller ikke valgt at inddrage vores egne udsagn såsom "hmm" og "ja", der udtales for at anerkende interviewpersonens fortælling og opmuntre vedkommende til at fortsætte.

2.2.3 Analytisk metodevalg

Vores analytiske metodevalg tager udgangspunkt i grounded theory tilgangen. Denne er valgt så vores indledende fortolkninger fra den foregående del af specialeprocessen, med empiriindsamling og transskribering, ikke alene⁶ bliver styrende i vores analysearbejde. Grounded theory er blevet defineret som; "theory that was derived from data, systematically gathered and analyzed through the research process" (Bryman & Bell, 2007, s. 585), hvormed dataindsamling, analyse og eventuelle teorier er i tæt samarbejde med hinanden (Ibid.).

Under grounded theory metoden er der forskellige måder at arbejde med sin dataindsamling på. Vi har valgt at benytte os af kodning, som er en af de mest centrale processer i grounded theory. Under selve kodningen gennemgår man sit empiriske materiale og tildeler de delkomponenter, som synes at være af potentiel teoretisk interesse og vigtighed for ens kontekst, kategorinavne (Ibid.). Kodningen er dermed det første skridt i analysen af de kvalitative data og hele materialet er behandlet som potentiel indikator for kategoriseringer. Også her er metoden interaktiv med gentagende kodning samt sammenligninger⁷ af data (Ibid.). Indledningsvist i kodningen afdækkes de helt basale forhold, som i vores tilfælde kunne være, om lederne er fortalere for ledelsesbaseret coaching eller ej, da det er helt grundlæggende for den måde, som vi kan forvente, at de vil være indstillet på vores interview fra start af. Det næste skridt i kodningen vil være at udvikle en dybere forståelse af det, der bliver fortalt under interviewene og på et tredje niveau fokuseres der på, hvilke undertoner der kan ligge i det fortalte. (Ibid.). På det tredje niveau vil feltnoterne fra observationen også kunne bidrage til udviklingen af en dybere forståelse af det, der måske ikke bliver fortalt

⁶ Vi kan naturligvis aldrig se os fuldstændigt fri for at være influeret af vores forforståelse, da vores fortolkninger af interviewfeltet starter i samme øjeblik, som vi begynder at interagere med lederne (Jf. vores videnskabsteoretiske ståsted).

⁷ Med sammenligninger refereres der til den proces, hvor der opretholdes en tæt sammenhæng mellem datamaterialet og kategoriseringerne, således at det materiale, der kodes under en bestemt kategori, også teoretisk kan begynde at udvikle sig (Brymann, Bell, 2007).

eksplicit under interviewet, men som bliver signaleret nonverbalt. Kodning kan således bruges til at gøre analysen dybere ved at fokusere på andre aspekter af interviewet og dermed sætte det i et andet lys, end først antaget. Kodningsprocessen har fundet sted en del gange og dette har blandt andet bidraget til ændringer i problemformuleringen, da der gennem kodning er opstået nye meningsfortolkninger og perspektiver. Dermed har vi kunne tilpasse problemformuleringen efter nogle mere systematiske og dybdegående fortolkninger.

På baggrund af vores kodning bliver det muligt for os at skabe nogle hypoteser omkring, hvordan de empiriske data forholder sig til vores problemformulering og hypoteserne bliver dermed de emner, vi ønsker at analysere i vores speciale. Vores hypoteser kan forstås som de observationer, vi har gjort os og den måde, hvorpå vi fortolker vores data. Det vil altså være vores subjektive observationer, der danner grundlag for de emner, vi vælger at analysere videre. Det bør bemærkes, at vores observationer også vil være farvet af vores forforståelser omkring de problemstillinger, som vi har bidt mærke i under gennemgangen af den ledelsesbaseret coaching teori. Det får den betydning, at vores metode ikke kan være rent eksplorativ, da vi forinden indsamlingen af datamaterialet havde gjort os overvejelser og undren omkring ledelsesbaseret coaching. Det er den undren, som har dannet grundlag for vores problemformulering. De hypoteser, der er dannet ud fra vores datamateriale og som vi vælger at analysere, bliver således ført som belæg i samspil med teoretiske perspektiver. Processen efter dannelsen af hypoteser består, under grounded theory metoden, af indsamlingen af data til de pågældende hypoteser (Bryman & Bell, 2007). I vores metode vil denne indsamling være i form af forskellige relevante teoretiske perspektiver på de pågældende kategoriseringer, som kan udfordre os på vores argumentation. På den måde kan man sige, at vi tester hypoteserne i forhold til *hvad vores empiriske data siger og hvad de teoretiske data siger* (Ibid.). Ved processens afslutning vil det, ifølge grounded theory metoden, være muligt at danne en formel teori omkring forskningsspørgsmålet og derved også komme frem til en besvarelse af problemformuleringen (Ibid.).

2.3 Metoderefleksion

Ovenstående har vi beskrevet vores undersøgelsesdesign, og vi ønsker i dette afsnit at reflektere over, hvad dette undersøgelsesdesign så får af betydning for nærværende speciale. Dette gøres ved at fokusere på de kvalitetskriterier, som vores videnskabsteoretiske perspektiv tager afsæt i, samt kritisk at vurdere, hvordan vores metode lever op til disse kvalitetskriterier. Efterfølgende fremsætter vi vores kritiske metoderefleksion, hvor vi forholder os kritisk til de metodiske valg, vi har taget og hvilken indflydelse det har for vores speciale.

2.3.1 Kvalitetskriterier

Vi har ovenstående argumenteret for de metodemæssige valg, som nærværende speciale er bygget op om. Herunder er vores videnskabsteoretiske ståsted beskrevet. Inden vi startede vores dataindsamling, overvejede vi hvilke kvalitetskriterier, som dette speciale skulle leve op til. Kvalitetskriterierne hænger nært sammen med det videnskabsteoretiske perspektiv, som vores undersøgelse tager afsæt i.

Det videnskabsteoretiske perspektiv, som ligger til grund for dette speciale, er det konstruktivistiske. Det er derfor relevant at se på de videnskabsteoretiske idealer, som netop dette perspektiv operer med og som derfor også danner grund for dette speciale. Dét at fokusere på hvilke kvalitetskriterier, som forskningen skal leve op til, handler om forskelle mellem god og dårlig forskning. Det er i vores interesse at vores undersøgelse reelt kan bruges til noget, hvorfor det netop også er vigtigt at fokusere på at leve op til de videnskabsteoretiske idealer, som det anvendte perspektiv foreskriver.

Når man snakker om kvalitetskriterier i forskning er begreberne validitet og reliabilitet uomgængelige (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Validitet handler om, hvorvidt undersøgelsens fund faktisk belyser forskningens spørgsmål om, hvorvidt "vi måler det, vi siger, vi måler". Reliabilitet refererer grundlæggende til spørgsmålet om, hvorvidt undersøgelsens metode er veldefineret, så andre i princippet ville kunne gentage undersøgelsen og opnå samme resultat (Ibid.). Anvendelsen og forståelsen af kvalitetskriterierne validitet og reliabilitet afhænger, som før nævnt, af det videnskabsteoretiske perspektiv. Begge begreber udspringer af naturvidenskabelige positivistiske idealer om objektivitet, men de bliver dog stadig anvendt indenfor den kvalitative forskning (Ibid.). I det kvalitative paradigme, under den socialkonstruktivistiske tilgang, opfattes data ikke som værende noget, der 'ligger derude og venter på at blive indsamlet', men derimod noget, der produceres i det øjeblik og i den situation, hvor forskeren møder genstandsfeltet (Bjerg & Villadsen, 2006). Det får den validitetsmæssige betydning, at det i høj grad er forskerens subjektive fortolkning af genstandsfeltet, der træder i kræft og der produceres, som resultat heraf, ikke en objektiv sandhed, da denne ikke findes. Derimod søges det undersøgt, hvordan mennesker selv fortolker og opfatter deres virkelighed. Validiteten er altså spørgsmålet om, hvorvidt man måler det, man siger, man måler (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Validiteten i det kvalitative paradigme kommer derfor til at dreje sig om, hvorvidt vores begrebsdefinition af de fænomener, som vi analyserer, er dækkende for det, der beskrives (Ibid.).

Den kvalitative metode er ofte kritiseret for at være for subjektiv til at kunne give generelle antagelser om genstandsfeltet, da forskerens egen holdning om, hvad der er signifikant og vigtigt, er grundlag for resultaterne (Bryman & Bell, 2007). Ved at det i den kvalitative metode ofte er forskerens fortolkning af genstandsfeltet, der skaber det grundlæggende resultat, er den kvalitative

metode svær at gentage, hvilket gør reliabiliteten lav. Indenfor den kvalitative forskning, er det også erkendt, at det er så godt som umuligt at opnå en præcis gengivelse af forskningen på grund af at forskningen baseres på det subjektive (Ibid.). Idealet i den kvalitative metode er dog ikke at kunne opnå en præcis gentagelse af undersøgelsen senere hen. Det er heller ikke, inden for det socialkonstruktivistiske perspektiv, idealet at opnå objektivitet, som gør det muligt at gentage undersøgelsen uafhængigt af forskeren, fordi man ikke mener, at forskeren er i stand til at adskille sig fra feltet og dermed fungerer forskeren som en del af selve konstruktionen (Bjerg & Villadsen, 2006). Derimod er refleksivitet et kriterium der ofte fremhæves, da det fordres, at forskerens refleksioner åbent lægges frem for læseren, således at der opnås større gennemsigtighed (Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette kriterium forsøger vi at imødekomme ved at integrere vores refleksioner løbende i specialet.

Når vi overordnet reflekterer over validiteten og reliabiliteten i vores metode, så kan der, ifølge LeCompte og Goetz (i Bryman & Bell, 2007), skelnes mellem de interne og de eksterne faktorer. Vender vi først blikket mod den interne validitet, så vurderes det, hvorvidt der er en match mellem de observationer, som forskeren gør sig og de teoretiske ideer, som derudfra udvikles (Bryman & Bell, 2007). Dette er en styrke i den kvalitative metode, da den er mere dybdegående end den kvantitative (Jf. vores tidligere beskrivelse af kvalitativ og kvantitativ metode). Den eksterne validitet refererer til, i hvilken grad undersøgelsen kan generaliseres på tværs af sociale kontekster (Ibid.). Vi har i vores valg af de meget forskellige interviewpersoner forsøgt at mindske betydningen af den sociale kontekst og dermed søgt at opnå en vis grad af ekstern validitet.

Under den interne reliabilitet fokuseres der på, om flere forskere er enige omkring, hvad de ser og hører (Ibid.). Man kan med andre ord beskrive det således, at jo større enighed, der hersker blandt forskere, omkring et givet emne, jo større er reliabiliteten tilsvarende. Når vi analyserer vores data, så øges den interne reliabilitet dermed, hvis vi er enige i vores fortolkninger og dermed opnår konsistens i vores data. Ved at vi under interviewene har en rollefordeling med én interviewer og én observatør, vil det her også være muligt at vurdere, om vi ser og hører det samme under interviewet. Den eksterne reliabilitet fokuserer på, hvorvidt forskningen kan gentages og som tidligere bemærket, vil dette ikke være muligt, da vores forskning er baseret på at undersøge én bestemt social situation, som ikke kan fryses og gentages.

LeCompte og Goetz insisterer dermed på anvendelsen af samme reliabilitets- og validitetsstandarder som ved kvantitativ forskning, dog med lidt ændrede begrebsdefinitioner. Dette kritiseres af Guba og Lincoln, da de pointerer, at den type standarder bygger på en forudsætning om, at det er muligt at frembringe en absolut sandhed for social realitet (i Bryman & Bell, 2007). De mener, at begreberne

validitet og reliabilitet kan erstattes af troværdighed og ægthed. Ægthed vil dog ikke blive diskuteret i dette speciale, da dette aspekt anses som mindre relevant i lys af vores metodologiske vinkling.

Guba & Lincoln (1994) deler kriterierne op i fire facetter for at forskning kan defineres som troværdig. Disse er:

1. Graden af overbevisning. Afgørende for denne facet er, hvorvidt definitionerne for god metodologisk praksis er opnået og hvorvidt de resultater, som man fremstiller, kan bekræftes som sande af det felt, der har været genstand for analyse.
2. Pålidelighed gennem korrekt dokumentation et afgørende kriterium.
3. Mulighed for overførelse. Denne tredje facet er en empirisk problemstilling inden for den kvalitative skole. Mulighed for at overføre forskningsresultater til andre kontekster, eller i det hele taget den samme kontekst, er diskutabelt, lige som vi har argumenteret ovenfor, under LeCompte og Goetz's eksterne reliabilitet.
4. Bekræftelse. Den fjerde facet omhandler, hvorvidt vi i vores analyse kan vise, at vi ikke har tilladt personlige værdier, som har kunne påvirke udførelsen samt resultaterne af forskningen (Bryman & Bell, 2007).

Det er primært på baggrund af de første to facetter, at vores validering af de metodiske valg foretages. Ved at vi har optaget alle interviewene, som efterfølgende er blevet transskriberet i fuld længde, så mener vi at imødekomme kriterierne i Guba og Lincolns teori (1994) omkring både graden af overbevisning (første facet) samt betydningen af korrekt dokumentationen, som vi anser for værende pålidelig (anden facet). Den sidste facet omkring påvirkning af vores personlige værdier forekommer os mere kritisk grundet vores metodiske valg i nærværende speciale og vil derfor blive behandlet yderligere i følgende afsnit.

2.3.2 Kritisk metoderefleksion

I følgende afsnit vil vi for læseren skitsere vores kritiske refleksioner omkring de metodevalg, som vi har truffet. Formålet er, som tidligere skrevet under afsnittet omkring validitet og reliabilitet, at imødekomme en større gennemsigtighed, der fordrer validitet.

Vi har gennem vores proces erfaret et kritisk validitetskriterium. Nemlig det kriterium der omhandler Guba & Lincolns (1994) fjerde facet omkring ikke at tillade personlige værdier, der har kunne påvirke udførelsen samt resultaterne af forskningen. Ved vores metodiske valg omkring transskribering og kodning af alle interviews, har vi teoretisk set haft mulighed for at komme med bidrag til analysen, der ikke har været påvirket af vores personlige værdier (Bryman & Bell, 2007). Men vi kan aldrig være sikre på, at vi egentlig har kunne eliminere alle kritiske faldgruber, såsom biases i form af vores personlige holdninger og fejlfortolkninger. Endvidere, jf. vores videnskabsteoretiske ståsted, går vi,

som tidligere beskrevet, aldrig forudsætningsløst til et socialt fænomen, som vi ønsker og forventer at forstå. Vores forståelse og udlægning af mening bygger altid på en allerede given forståelse af verdenen og derved vil vores forståelse af vores interviewpersoners fortællinger ligeledes altid være betinget af vores egne forforståelser.

Forud for tilblivelsen af specialets problemformulering har vi haft en kritisk vinkel på hypotesen omkring, at enhver leder potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach, så allerede fra processtarten har der, som følge heraf, været naturlige begrænsninger for en ren eksplorativ tilgang. Problemstillingen er ganske vist forsøgt imødekommet via vores metodevalg, men allerede i udarbejdelsen af interviewguiden har vi med stor sandsynlighed været farvet af, at vi har ledt efter noget bestemt datamateriale. Valget af den semistrukturerede interviewform, har bidraget med en konkret guideline for temaer, som vi har ønsket berørt og selvom dette er en fordel med hensyn til kvaliteten⁸, så sætter det samtidig også sine begrænsninger over for forskningsområdet. Vi kan med andre ord for hurtigt have fastlagt et emne. Dele af interviewguiden har opfyldt det eksplorative mål, idet vi har fået uforudsete italesættelser fra interviewpersonerne, som har været med til at udvikle både vores problemformulering og dermed også vores analyseindhold. Men vi vil i større eller mindre grad have søgt efter noget bestemt, hvormed vi kan have lukket øjnene for andre pointer, både i interview- og transskriberingssituationen.

2.4 Metodologisk konklusion

Vores refleksion omkring af de metodiske valg, som vi i dette speciale har foretaget, er blevet lavet med tanke på at vurdere analysens kvalitet og dermed dens relevans for vores problemformulering. Er de optimale metodevalg taget og er disse udført på en tilfredsstillende måde, så de positivt bidrager til analysens formål? Det er altså med andre ord tale om en validering af analysens resultat, da denne blandt andet baseres på den metodiske proces.

Valget af den overordnede kvalitative tilgang er baseret på vores videnskabsteoretiske ståsted og vi søgte en forståelse af de seks interviewpersoners individuelle forståelse af ledelsesbaseret coaching som et ledelsesværktøj samt deres fortællinger omkring deres praksis brug af værktøjet samt erfaringer. Dette formål har den kvalitative tilgang, i form af interviews, i høj grad har bidraget til. Det kan konkret ses ved, at det er gennem deres italesættelser af erfaringer, oplevelser og orienterings- og tolkningsrammer, at hele deres fortællinger udfoldes og dermed vores data (Staunæs & Søndergaard, 2005). Mere konkret kan det også lægges til, at det er den iterative proces, der betegner den processuelle udvikling efter hvert interview, hvilket har været med til at konkretisere og udvikle problemformuleringen. De sanselige indtryk, de nonverbale signaler, uddybende

⁸ Forstået på den måde at det er omtrent de samme temaer, som samtlige interviewpersoner forholder sig til, således at vi analytisk har et bredere relevant datamateriale at fortolke på.

fortællinger og særlige udtryksmåder, som har været afgørende for den forståelse, vi har kunnet skabe os, ville ikke kunne være blevet opfanget gennem et spørgeskema, eksempelvis. Det er dermed vores klare overbevisning, at den kvalitative tilgang har bidraget til at opfylde specialets centrale formål.

De spændingsfelter, som er blevet genstand for analysen, er ikke nogen, som vi på forhånd har kunne definere. De er derfor fremkommet gennem interviewpersonernes italesættelserne. Udarbejdelsen og brugen af et spørgeskema muliggør ikke de subjektive forklaringsmæssige aspekter, da disse på forhånd må defineres og dermed styres af forfatterne af spørgeskemaet. Et vigtigt aspekt ved et spørgeskema er desuden, at det derimod muliggør en generalisering og sammenligning af resultaterne, hvilket i dette speciale er blevet vurderet som værende irrelevant.

Som kvalitativ proces har den i overvejende grad været iterativ og vi har på den måde løbende kunne gå dybere ind i vores datamateriale, eftersom at vores forståelse af dette er blevet udviklet. Selve processen samt dokumentationen af denne har ydermere bidraget positivt til analysens validitet og vi mener derfor, at vi har valgt den bedste metode til at besvare specialets problemformulering.

Kapitel 3: Teoretiske perspektiver

3.1 Ledelsesbaseret coaching som begreb

Som indledningsvis beskrevet har vi valgt at afgrænse os til den ledelsesbaserede coaching. I dette kapitel vil vi komme nærmere ind på teorien omhandlende den ledelsesbaserede coaching og hvilke fokuspunkter netop denne coaching tilgang har. Vi vil her komme nærmere ind på, hvad ledelsesbaseret coaching er samt forskellige perspektiver inden for den gren af coaching. Til sidst ønsker vi at anlægge et kritisk perspektiv på den ledelsesbaserede coaching og her fokusere på de problemstillinger, der kan være ved anvendelsen af denne.

3.1.1 Hvad er ledelsesbaseret coaching?

Den gren af coaching, som er kaldet ledelsesbaseret coaching, er opstået som følge af, at coachingen fik sit indpas i organisationslivet. Hvor coaching i sin reneste form har nogle problemstillinger, når det bliver anvendt i organisatorisk liv, er den ledelsesbaseret coaching netop opstået. Her forsøger man at forstå coaching ud fra de rammer, som organisationen sætter. Den ledelsesbaserede coaching er, når en leder agerer som coach over for sine medarbejdere. Søholm et al. (2006) har skrevet bogen "Ledelsesbaseret Coaching", som er skrevet ud fra forfatternes praktiske erfaringer i forhold til de problemstillinger, de har set i forbindelse med træning af ledere i coaching. Dette er altså ikke en forskningsbaseret bog og som forfatterne selv skriver, er deres formål ikke at lave en akademisk introduktion til coaching. I vores forståelse af ledelsesbaseret coaching som teoretisk felt, er grundlaget⁹ for vores forståelse dannet på baggrund af denne bog. Her skriver de, at når man som leder coacher, skal man coache som leder, forstået på den måde, at man som leder af sine medarbejdere altid vil være leder, også selvom man i nogle situationer agerer som coach for sine medarbejdere. Det gør også at lederen i coachingsamtalen må tilpasse sig de spilleregler, som gælder i forholdet leder og medarbejder imellem. Netop dette er et af de væsentligste pointer. Rollen som leder og som coach er tæt forbundet, hvorfor lederen skal være bevidst om sin rolle, når der coaches som leder.

Det fundamentale mål med ledelsesbaseret coaching er at sikre, at organisationen får løst sine opgaver og når sine mål gennem den enkelte medarbejders indsats (Søholm et al., 2006). I denne tilgang opbygger lederen og medarbejderen, i fællesskab, en troværdig og konsistent ramme for brugen af coaching ved hjælp af en tydelig kobling mellem arbejdspladsens vision og mål, en sammenhængende ledelsesmodel og til sidst coaching som kommunikationsform. Der udvikles altså

⁹ Som supplement til denne, anvender vi andre teoretiske aspekter, specielt i lyset af, at Søholm et al. ikke forholder sig til vores kritiske hypotese i nærværende problemformulering og i erkendelsen af forfatternes praktiske frem for forskningsbaserede tilgang.

klare mål og indsatsområder for coachingforløbet og lederen anvender efterfølgende coaching som kommunikationsteknik og middel til at hjælpe medarbejderen til at nå de ønskede mål og udvikle de ønskede kompetencer (Ibid.). Således kan lederen også bruge ledelsesbaseret coaching som værktøj til at hjælpe den enkelte medarbejder til større motivation, engageret stemning og meningsskabelse (Laursen, 2010). I ledelsesbaseret coaching er organisationen den højeste kontekst og medarbejderens udvikling sker ud fra det faktum, at medarbejderen er ansat til at løse organisationens behov (Ibid.). Netop det, at organisationen er den højeste kontekst, er et af de elementer, der adskiller ledelsesbaseret coaching fra coaching. Formålet er at få medarbejderen til at præstere mod at opnå mål som er foreneligt med virksomhedens. Vi ser netop denne del af teorien som et vigtigt element i og med, at det er særdeles vigtigt, at man i en virksomhed arbejder mod de samme mål og at medarbejdere ikke har deres egne skjulte dagsordner, hvis man ønsker at være konkurrencedygtige. Dog må man erkende, at det kan være svært at undgå, at medarbejderne har en skjult dagsorden, eksempelvis at få kompetencer som ikke er nødvendige i deres nuværende stilling, men som kan gøre dem attraktive på arbejdsmarkedet. Det er derfor også lederens opgave at sikre, at medarbejdernes indsats fokuseres mod organisationens mål og ikke deres egne og det må i sidste ende være lederens ansvar, at det pågældende team når deres mål. Ledelsesbaseret coaching er et redskab til at få medarbejderne til at arbejde mod de ønskede mål og få medarbejderen til at se sig selv i den organisatoriske kontekst, som vedkommende indgår i. Formår lederen at integrere medarbejderen i de aktuelle problemstillinger, som kan opstå i arbejdet mod det strategiske mål, vil medarbejderen opnå større strategisk og organisatorisk bevidsthed, som kan skabe en forståelse eksempelvis sammenhængen i opgave- og karrieremulighedsfordelingen samtidig med, at medarbejderen føler sig inddraget (Søholm et al., 2006).

Som ovenstående indikerer, så er vores forståelse af den ledelsesbaserede coaching inden for den systemiske teori, som handler om at træne den enkelte medarbejder til at se sig selv og forstå det system af aktører og interessenter, som han eller hun er en del af (Hersted & Hornstrup, 2010). Under den systemiske forståelse bliver begrebet funktionskædetænkning også relevant, som bygger på Niklas Luhmanns teori om, at alle sociale systemer kobler sig på hinanden for at realisere en funktion (Søholm et al., 2006). Som følge heraf bør medarbejderens mål formuleres ud fra den enkeltes funktion i forhold til virksomheden og fokus kommer derved også til at falde på de aktører, som medarbejderen står i relation til samt, hvordan medarbejderen forholder sig til dem. Det værdifulde i coaching og den vigtigste opgave bliver som følge heraf at få medarbejderen til at reflektere over dette (Ibid.). Når medarbejderen coaches ud fra en funktionskædetænkning skabes der sammenhæng mellem den aktuelle arbejdsopgave og virksomhedens overordnede mål og vision, hvilket er med til at den enkelte medarbejder forstår den af det system, hvori han eller hun indgår.

3.1.2 Hvad er forudsætningen for at en leder kan udfører Ledelsesbaseret coaching?

I studiet af teorien om ledelsesbaseret coaching er det småt med overvejelser omkring de ledelses- og karaktermæssige forudsætninger, der skal være til stede, for at en leder kan udføre ledelsesbaseret coaching. Der synes heller ikke at være nogen systematiserede overvejelser omkring, hvorvidt alle ledere kan være coach? Udbuddet af kurser i ledelsesbaseret coaching er mange og kan man derfor blot antage, at alle efter gennemførelse af et kursus kan praktisere ledelsesbaseret coaching? Dette ønsker vi at problematisere i dette afsnit, og ydermere ønsker vi empirisk at undersøge denne problematik nærmere.

Ser vi først på spørgeteknikken, som er grundstenen i al coaching, så er det en grundlæggende færdighed, som lederen skal tilegne sig for at kunne udføre ledelsesbaseret coaching. Coaching er en nemlig samtaleform, hvor coachen overvejende kommunikerer ved hjælp af spørgsmål (Søholm et al., 2006). Disse spørgsmål kan have vidt forskellige karakterer. Spørgsmålene kan være åbne, lukkede, udfordrende, undersøgende, afklarende osv. Vi har her taget udgangspunkt i fire forskellige spørgsmålstyper, som lederne kan tage udgangspunkt i: Lineære, strategiske, cirkulære og reflektive spørgsmål (Jepsen & Gade, 2010). Hvilken spørgsmålstype, lederen skal anvende, afhænger af anledningen og målet for coachingen. Dette kan ydermere henvises til, hvilken *tilgang* til coachingen, som lederen har. Her skelner Søholm et al. (2006) mellem; den problemfokuserede tilgang, den anerkendende tilgang, den løsningsorienterede tilgang, den cirkulære tilgang og den narrative tilgang. Grundlæggende så bør lederen altså tilpasse sin spørgeteknik til sin coachingtilgang. Altså under den anerkende tilgang, så anvendes en anerkendende spørgeteknik osv. Lederens evne til at mestre spørgeteknikkerne og lederens evne til at finde essensen i coachingen for dermed at stille de spørgsmål, der skal til for at opnå målet med coachingen, er dét, som har betydning for, om lederen mestrer coachingens spørgetekniske færdigheder (Jepsen & Gade, 2010).

Ifølge John Whitmore, så er forudsætningerne for, at en leder kan coache sine medarbejdere, at lederen har nogle væsentlige egenskaber som: indfølelse, ærlighed og objektivitet (Søholm et al., 2006). Ydermere så er skal forholdet mellem leder og medarbejder *”have karakter af et partnerskab med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres”* (Søholm et al., 2006; 11). Ud over de rent relationelle forudsætninger så skal lederen som udgangspunkt kunne beherske coaching som kommunikationsteknik og samtaleform for i praksis at kunne anvende ledelsesbaseret coaching (Ibid.). Den anden forudsætning er, at lederen skal kunne skabe en tydelig kobling imellem coaching og de arbejdsmæssige mål, indsatsområder og opgaver (Ibid.). Altså, det der skal coaches omkring, det skal give mening i forhold til medarbejderens arbejde og med organisationen som højeste kontekst. Lederen skal formå at tilpasse sin coaching til den enkelte medarbejders behov. Ydermere skal lederen være i stand til at skabe balance mellem den samskabende og undersøgende tilgang, så lederen ikke dominerer indholdet i samtalen, men stadig har mulighed for at komme med

input, feedback og overvejelser (Ibid.)¹⁰. Teoretisk er der altså forudsætninger for, at lederen kan coache sine medarbejdere og hvis man kan mestre disse forudsætninger, kan man teoretisk set udføre ledelsesbaseret coaching! Denne tilgang ønsker vi at problematisere og nuancere i vores analyse og diskussion, da der, efter vores mening, i alt for ringe grad stilles spørgsmålstejn ved de relationelle og personlige faktorer, som i vores optik har indflydelse på, hvorvidt alle ledere kan coache.

3.1.3 Magt i relationen mellem leder og medarbejder.

I tråd med vores videnskabsteoretiske ståsted fokuserer den socialkonstruktivistiske erkendelsesteori på, hvordan leder og medarbejder er medskabere af hinanden og i den forbindelse bliver magtbegrebet relevant. Spørgsmålet om magt er et centralt emne i den ledelsesbaserede coaching, fordi der uundgåeligt vil være væsentlig formelle magtforskelle mellem lederen og medarbejderen (Haslebo & Schnoor, 2007). Indenfor den systemiske tænkning identificeres to positioner i spørgsmålet om magt; *Coaching som magtbaseret praksis* og *Coaching som en magtfri praksis*.

Coaching som en magtbaseret praksis

I denne tilgang er omdrejningspunktet at magt- og autoritetsforskellene mellem leder og medarbejder skal have plads i coachingen (Ibid.). Det er i denne tilgang, at Søholm et al. (2006) fremfører sine argumenter for, at magtrelationen er asymmetrisk i leder-medarbejderforholdet, hvorfor lederen bør beholde sin lederkasket på under coachingen. Den formelle magt i lederpositionen kan altså ikke gemmes væk i en coachingsamtale! Coachingen bruges i denne optik altså som en del af den øvrige ledelsespraksis og som en del af lederens værktøjskasse med det formål at sikre, at organisationen får løst de definerede opgaver og når de valgte mål gennem den enkelte medarbejders indsats.

Coaching som en magtfri praksis

I denne position ses coaching som en praksis, der forudsætter både en tvangfri samtale og en magtfri relation (Hansen-Skovmoes & Rosenkvist, 2002). Det at samtalen skal være tvangfri, det pointerer, at ingen kan tvangscoaches og at samtalen skal blive til på fokuspersonens accept. At relationen er magtfri indebærer, at coachen er parat til ikke at intervenere ved at anvende sin formelle magt, en magt som er betinget af personens position, titel eller funktion. En leder kan i dette perspektiv godt indtage rollen som coach, men det kræver, at lederen er i stand til at evne at håndtere kasketterne (leder vs. Coach) tilstrækkelig professionelt (Ibid.). I denne position skal lederen ikke anvende sin formelle magt og beslutningskompetence i samtalen og holdningstilkendegivelser, egne

¹⁰ Dette er et af de punkter hvor ledelsesbaseret coaching afviger fra den traditionelle coaching, da det i det format ikke er hensigtsmæssigt at coachen kommer med egne ytringer om problemet / situationen.

målsætninger for medarbejderen og vurdering af de løsninger og handlingsmuligheder, som medarbejderen når frem til, skal udelukkes fra coachingen (Haslebo & Schnoor, 2007).

Vi har derved at gøre med to fundamentale forskellige positioner, når det kommer til magt i relationen mellem leder og medarbejder. Spørgsmålet i disse to positioner ligger i, om lederens autoritet og beslutningskompetence skal holdes henholdsvis inde eller ude af coachingen. Der er ikke nødvendigvis et rigtigt eller forkert perspektiv, blot to forskellige tilgange for lederen. Men vigtigst af alt, så bør lederen være bevidst om, hvilken position der hældes til og følge dens positions præmisser. Ydermere bør lederen reflektere over magt i relation til coachingen af medarbejdere. Ved at have to så fundamentalt forskellige perspektiver på magt, er det interessant at se på, hvordan ledere reelt forholder sig til spørgsmålet om magt i praksis og om det overhovedet er noget, de reflekterer over. Et andet aspekt er, hvordan de forskellige ledere tænker over denne magt på i forhold til, at de opererer inden for så vidt forskellige kontekster. Det bliver derfor interessant at se på, om der er forskel i måden, hvorpå lederne italesætter denne magt på, i forhold til de kontekster, som de er en del af i deres arbejde. Alt sammen er noget, vi vil analysere nærmere ud fra vores empiriske data.

3.1.4 Bidrager ledelsesbaseret coaching med noget nyt, eller er det bare mere af det samme?

Vi ønsker her at anlægge et kritisk perspektiv på ledelsesbaseret coaching som værktøj, da der kan stilles spørgsmålstegn ved, om den ledelsesbaserede coaching tilgang kan få noget nyt ud af medarbejderne, eller om det blot er mere af det samme (Dahl, 2010). Dette perspektiv er inspireret af social kapital teorien, som netop fokuserer på, hvordan netværk er sammensat. Værdien i den sociale kapital sker først, når ens netværk er en kombination af mange forskellige kompetencer, hvilket strider i mod den sociale natur, der ofte søger andre, der er lige som en selv (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Men det udbytningsrige sker altså først, når man har nogle i sit netværk, der er anderledes end en selv, eksempelvis uddannelsesmæssigt, og som formår at sætte helt nye perspektiver på problemer (Burt, 2004). I relation til ledelsesbaseret coaching, kan man stille spørgsmålstegn ved, om ens leder kan formå at skabe ny viden og sætte helt nye perspektiver på et kompliceret problem. Specielt må dette være gældende, hvis lederen har samme uddannelsesmæssige baggrund som medarbejderen. Hvis man opererer i en højt specialiseret branche, så skal der måske netop helt andre perspektiver til og spørgsmålet er så, om lederen kan formå at få disse perspektiver frem i coachingen? Anvender lederen den anerkendende tilgang, som fokuserer på de succeser, som medarbejderen og afdelingen har opnået, vil resultatet jo netop være *mere af det samme*! På den måde skabes der jo ikke nye innovative perspektiver og faren er, at afdelingen, lederen og medarbejderne blot forbliver i de 'best practices', som de ved fungerer, på bekostning af innovationen.

Ud fra dette kritiske perspektiv skal lederen altså mestre nogle helt andre færdigheder end dem, som den ledelsesbaserede coaching foreskriver. Lederen skal i højere grad kunne tænke horisontalt, som består i at tænke på tværs af vidensdomæner, fagområder og erfaringer (Dahl, 2010). Ifølge Dahl, handler det om, *"at skabe en proces, hvori vi anvender og overfører viden, som ligger uden for det domæne, vi almindeligvis arbejder ud fra"* (s. 219). For når målet er at skabe nye løsninger til komplekse udfordringer i organisationen, er der brug for, at coachen mestre et andet perspektiv, som stimulerer den horisontale tænkning. Modsat den horisontale er den vertikale tænkning, når man tænker ned i den viden og de erfaringer, man besidder. Problemet er, at man ikke finder på noget nyt, men kun de ideer der har været tænkt på før. Som Byrge & Hansen (2008) udtrykker det *"Så længe man kigger i marketing bøger for at finde løsninger til marketingproblemer, vil man jo kun finde det, der allerede står i bogen"* (s. 50).

Ser man ledelsesbaseret coaching ud fra dette perspektiv, så stiller det nogle krav til lederen, der skal coache medarbejderne mod nye innovative perspektiver og løsninger. Denne problematisering af teorien om ledelsesbaseret coaching, bringer vigtigheden i, at lederen kan formå at udfordre medarbejdernes tanker og rutinemæssige løsninger. Det inspirerer os til at undersøge, hvor lederne kan få input til deres praksis som ledelsesbaseret coach og hvordan ledere gør brug af deres netværk til coachingen af medarbejderne.

Kapitel 4: Empirisk kodning

I nærværende kapitel vil vi beskrive, hvordan vi metodisk har kodet vores seks interviews ved hjælp af grounded theory metoden. Kodningen danner grund for de emner, som vi vælger senere at analysere. Formålet med dette kapitel er at give læseren en forståelse af, hvordan vi er kommet frem til de emner, som vi har fundet relevante for vores analyse. Vi vil ydermere argumentere for, hvorfor det lige præcis er de emner, som vi vælger at analysere i henhold til besvarelsen af vores problemformulering. Det er værd at bemærke, at det naturligvis ikke er alle de emner, som interviewene har omhandlet, vi vælger at analysere, da de ikke alle sammen har vist sig at have relevans for besvarelsen af vores problemstilling.

4.1: Kodningsprocessen

Kodningsprocessen starter allerede under selve interviewene, da det ret hurtigt bliver klart, hvad det er der optager interviewpersonernes fortællinger. Observatørens feltnoter har også været med til at give en indikation af de emner, som kunne være relevante at fokusere på i analysen, da observatørens under interviewene kunne indtage en metareflekterende rolle over det, der skete under interviewene. Da interviewene var afsluttet, diskuterede vi de emner, vi allerede havde identificeret som kunne være med til at belyse vores problemstilling, således at vi i transskriberingsfasen kunne have det for øje og markere de steder, hvor emnerne kom i spil. Under transskriberingen kodede vi teksten de steder, hvor der enten kunne være et specifikt emne, der blev berørt, et emne som havde været gentaget under de andre interviews, eller markerede steder som ikke havde et specifikt emne, men steder hvor interviewpersonen kom med en interessant fortælling eller betragtning.

Ved at gennemgå det transskriberede materiale har vi benyttet den åbne kodningsmetode, hvor vi har splittet vores data op i stykker, sammenlignet og sammensat til de kategorier som er blevet til de emner, vi ønsker at analysere (Bryman & Bell, 2007). Kategorierne er i nogle tilfælde dannet på baggrund af specifikke *ord*, som er blevet nævnt i interviewene, mens andre kategoriseringer berører på *overordnede emner*. At kode efter specifikke ord, som eksempelvis tillid, er relativt simpelt, mens der i de overordnede emner ibor vores fortolkning af, hvad fortællingerne handler om, da interviewpersonerne har vidt forskellige måder at ytre sig på. Pointen er, at selvom interviewpersonerne ikke nødvendigvis *siger ordet* tillid, så kan de godt snakke om noget, der *handler om* tillid (i vores fortolkning). Gennem kodningen og kategoriseringen opnår vi en dybere forståelse af interviewpersonernes "virkelighed" ved ikke blot at lytte til de konkrete ord der udtales, men også lytte til de underliggende emner og dermed lave en fortolkning heraf samt sammenligne og konceptualiserer disse (Ibid.).

4.2. Kategoriseringer

Ved gennemlæsningen af det transskriberede materiale har vi fundet specifikke udsagn, som vil danne grund for vores argumentation for kategoriseringen af emnerne. Vi vil nedenstående fremføre nogle af disse udsagn, som vil belyse vores valg af emner til analyse. I vores valg af relevante emner har vores kriterium af udvælgelsen været, at flere, ikke nødvendigvis alle, interviewpersoner har fokuseret på emnet, når de har fortalt om ledelsesbaseret coaching. Argumentet for, at det ikke nødvendigvis *skal* være alle for, at det er relevant for vores analyse er, at da konteksten, som de forskellige interviewpersoner indgår i, er så vidt forskellige, så vil anvendelsen af ledelsesbaseret coaching også være forskellig og dermed er det også forskellige emner samt detaljer, der optager den enkelte. Det er altså *ikke* et kvalitetskriterium, at alle skal have berørt emnet eller alle skal synes, at det har en vigtighed for dem, før det er relevant for vores analyse. Det er ikke et mål at finde konsensus men derimod at få en bedre forståelse af de enkelte interviewpersoners fortællinger jf. vores videnskabsteoretiske tilgang.

4.2.1. Lederstile

For kritisk at kunne diskutere hypotesen om, at enhver leder potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach, så forudsætter det nemlig, at vi nærmer os en forståelse for forskellige slags lederstile og hvilken betydning, de kan have for ledelsesbaseret coaching. Under dette emne har vi derfor valgt også at præsentere vores personlige opfattelse af lederne til læserne, således at vores fortolkning videreformidles. Vi er dog opmærksomme på, at vi aldrig ville kunne levere et komplet billede af dem og deres lederstil, da det jf. vores videnskabsteoretiske ståsted er en individuel fortolkning, der betinges af de betragtede øjne og derudover er interviewkonteksten kunstigt opstillet i forhold til deres hverdagsarbejde. Men spørgsmålet om, hvad det har af betydning, *hvem* det er, der coacher, er noget vi nærmere vil analysere og som bliver særligt relevant for vores videre diskussion af problemformuleringen.

Et af de underemner, vi vælger at belyse under dette afsnit, det er den tiltrækning, som de forskellige interviewpersoner har haft til ledelsesbaseret coaching. Det vælger vi fordi, interviewpersonerne alle sammen selv har besluttet at uddanne sig inden for dette felt. Annemette beskriver det blandt andet således:

"Jeg har altid haft interesse i sådan noget med mennesker, at snakke med dem, og hvordan får man dem til mest arbejde, altså[...] hvordan får du dem til at tænke på, at det er dem selv, der har taget initiativ til de her ting. I dag er det jo meget styret oppe fra, hvad du skal og hvad du ikke skal. Og det tror jeg har stor indvirke på ens medarbejdere, om hvordan de arbejder, ikke" (Annemette s. 131).

Carsten, som er uddannet coach, fortæller ligeledes her, hvordan han fik sat coaching på dagsordenen under en lederuddannelse i forbindelse med hans ledelsesmæssige position:

”Så da det gik op for mig at jeg kunne faktisk slå ud på denne her coachende stil, langt mere end nogle af mine kollegaer gjorde, så tænkte jeg at det er nok ikke helt tilfældigt, og det skal jeg nok gøre et eller andet ved” (Carsten s. 160).

Det er altså relevant at se på, hvad der ligger til grund for, at disse ledere frivilligt har valgt at praktisere ledelsesbaseret coaching og hvad grundene fortæller os om lederne selv og deres lederstil. Som citaterne indikerer, så har lederne både en interesse i at bruge coaching som ledere, mens der er den anden del i det, nemlig at lederen som person har en coachende stil.

4.2.2. Lederens vekslende roller i coachingkonteksten

Det andet emne, vi har fundet relevant til besvarelsen af vores problemformulering omhandler koblingen mellem at være leder og være coach. Flere af interviewpersonerne snakker om, hvad der ligger i rollen som den coachende leder. Dette emne er tæt knyttet til foregående afsnit og bidrager til at komme endnu nærmere en forståelse af, hvordan de forskellige ledere oplever det at befinde sig i coachrollen og den vekslen, der finder sted.

Carsten fortæller, at han er bevidst omkring det at være i coachrollen:

”Så det er noget med at have den coachende tilgang til tingene når det giver mening, og være ret bevidst om hvornår du bruger det og hvornår du ikke bruger det” (Carsten s. 162).

Det samme gør Annemette:

”Jamen, når du er leder, så er du jo, ikke. Når du er coach, jamen så vil jeg sige, at du går over og er ligesom neutral. Eller hvad skal man sige. Men du arbejder jo alligevel for organisationen, kan man sige. Det er svær” (Annemette s. 140).

Som citaterne viser, så er rollefordelingen mellem at være coach og leder er noget, som flere af vores interviewpersoner tænker over og skelner mellem, ligesom der skelnes mellem situationer, hvor det i højere eller mindre grad giver mening, at bruge coaching. Det er derfor relevant at foretage en dybere analyse af, *hvordan* lederne veksler mellem rollerne som henholdsvis leder og coach, samt hvordan de integrerer coachingen i deres ledelsesstil. Vi har erfaret, at et par af vores interviewpersoner ikke længere vælger og fravælger at være coachende i deres tilgang, fordi de er det mere eller mindre hele tiden. Det er derfor ydermere interessant at analysere, om man overhovedet kan snakke om, at det at være coach er en rolle, der kan trædes ind og ud af, eller om det over tid egentlig bliver en naturlig del af lederens karakter.

Tom beskriver, hvordan han forholder sig til det, at coaching forekommer naturligt samt hvilke karakterer, han mener, at det fordrer:

"Det falder mig ikke unaturligt, men jeg tror bestemt at der er nogle, hvor det falder endnu mere naturligt, som er endnu mere indfølelse og empatiske end jeg er af natur. Så jeg tror bestemt at der er forskel på hvor gode folk er til at føle sig ind i det. Man kan jo træne meget, men nogle har det fra deres natur i højere grad end jeg har" (Tom s. 205).

Dette er en interessant pointe, som vi også har valgt at inddrage i analysen. Dette gør vi for at komme nærmere en diskussion omkring, hvorvidt nogle lederkarakterer potentielt er mere disponeret over for den coachende lederstil end andre.

4.2.3. Relationen mellem leder og medarbejder

Det tredje emne, vi har karakteriseret som værende relevant for vores analyse og besvarelse af problemformulering, er den relation, som der er mellem leder og medarbejder, da interviewpersonerne er generelt optagede af de relationelle forudsætninger, der skal være til stede for at de kan coache en medarbejder. Nedenstående citat vil belyse dette.

Stefan fortæller om, hvordan han oplever, at relationen mellem ham som leder og hans medarbejdere er bygget på tillid, da medarbejderne har den oplevelse, at "Stefan gør det, han siger, han gør":

"Den tillid, der ligger i at være sikker på, at vi skal nok blive hørt, vi skal nok blive set og forstået. Det er ikke sikkert at vi får ret, men vi er sikre på, at det er vigtigt for Stefan at han har forstået os" (Stefan s. 153).

Tom fortæller vigtigheden i, at man som leder *holder fast* i den filosofi, som man leder efter, hvilket i hans tilfælde er blodtudsmetoden, for at skabe tillid hos medarbejderne. Igen ser vi altså det samme argument omkring, at man skal gøre det, som man siger, at man gør:

"Ja tillid er jo det der selvfølgelig sker hvis der er overensstemmelse mellem det man siger og det man gør. Og det går sådan set begge veje [...] Og så skal man jo, hvis man arbejder efter blodtudsmetoden, så skal der også være plads til at man kan lave fejl uden at man bliver pakket ind i en masse kontrolforanstaltninger. Og det kan jo nogle gange være svært i sådan en organisation, fordi hvis ham der oppe på toppen synes at du har lavet en fejl og så sender et spark i røven hele vejen ned igennem, så næste gang bliver det jo sværere at argumenterer, for han skal i hvert fald ikke have det los i røven næste gang. Og så forplanter det sig hele vejen ned igennem organisationen. Og der skal jeg jo så, som det nederste led i

chef-kæden sådan set bevare roen og så blive ved med at kører efter blodtudsmetoden” (Tom s. 203).

Annemette fortæller, at medarbejderen skal have tryghed til sin leder for at kunne coaches:

”Altså, jeg havde selv en chef, som jeg ikke var tryk ved og jeg tror, jeg ville have det svært sammen med hende, hvis hun skulle prøve at coache mig, fordi at, jamen man skal ligesom føle, at du vil det andet menneske virkelig ikke også. Så det er en stor del også” (Annemette s. 136).

Tillid har dermed vist sig under interviewene, at være en af grundstenene for, at lederen kan coache medarbejderne og at medarbejderne kan føle sig trygge ved coachingkonteksten. Overordnet kan man sige, at der skal opbygges en relation mellem lederen og medarbejderen. Vi ønsker derfor at analysere, hvordan relationen kan opbygges og hvad relationen skal indeholde for, at lederen kan være coach. Et andet emne, der ligeledes bliver særligt relevant i forbindelse med relationen, er matchet mellem medarbejderen og lederen. Hvad det har af betydning vil også blive behandlet under vores analyse. Vi har valgt emnet omkring relation som tredje emne, fordi det bidrager til en nærmere forståelse af, at diskussionen omkring lederens virke i rollen som coach blandt andet er betinget af selve coachingkonteksten, hvori medarbejderen er en væsentlig faktor.

4.2.4. Autentisk ledelse

Det fjerde emne, som vi har karakteriseret ved hjælp af kodningen, omhandler autentisk ledelse. Emnet har en klar forbindelse til både lederens lederstil og rolle samt relationen og matchet mellem lederen og medarbejderen. For hvis man kan adskille rollen som leder og coach, så kan man dermed også stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt en leder kan udfylde begge roller og levere coachingen på en sådan måde, at medarbejderen oplever lederen som værende autentisk. Det har under vores interviews været et tilbagevendende emne, både eksplicit såvel som implicit, at det er vigtigt for coachingkonteksten, at lederen kan levere coachingen autentisk og overbevisende over for medarbejderen, hvis det skal kunne siges at fungere i praksis.

Vi vil i dette afsnit inddrage et udvalg af de citater, der har dannet udgangspunkt for vores valg af dette afsluttende analyseemne.

Annemette fortæller, at man skal være tro mod sin egen lederstil og ikke prøve at være noget, som man ikke er:

”[...] Du skal vise, at du er menneske. Ja altså være den, du er, i stedet for at man prøver på at være nogen andre, som nogen siger, man skal være. Det er meget svært at være det[...] Jeg kan huske engang i Ålborg, hvor min chef på det tidspunkt sagde, at jeg skulle sætte mig for

bordenden og være autoritær. Det er jo slet ikke det, som det handler om, vel. Det får jeg jo igen ting ud af. Så der skal virkelig mod til at blive, hvor man er” (Annemette s. 143).

Som udtalelsen indikerer, så vurderes det altså her vigtigt, at man som leder være oprigtig i sin ageren overfor sine medarbejdere. Vi vil derfor lave en analyse af, hvordan man som leder kan fremstå oprigtig og hvilken betydning det får for coachingkonteksten og relationen til medarbejderne. Her vil vi særligt beskæftige os med det at agere i coachrollen, som er en rolle, der kan falde en mere eller mindre naturligt. Det dermed er nært beslægtet med vores tidligere emne omkring ledernes forskellige lederstile og deres veksling mellem roller.

Frank udtaler i forbindelse med vekslende roller:

”Også om det så var en samtale, når man er ude i køkkenet eller ude for at ryge. Så er jeg 100 % bevidst om, hvad er det for en personlighed, jeg bruger i forhold til den dialog, som jeg har. Også selvom det bare er en gang humor. Jeg er rimelig bevidst om, hvem der er i lokalet og hvilket ordvalg og jeg ved også rimelig godt, hvad rammer det og hvem rammer det. Så min bevidsthed er rimelig tændt” (Frank s. 187).

Rollerne som både leder og coach synes at være i interviewpersonernes bevidsthed. Da vi tidligere har været inde på emnet omkring, hvordan de balancerer mellem rollerne, så finder vi det her relevant at problematisere, om lederne kan fremstå autentiske i varierede roller.

En af de ting som interviewpersonerne har påpeget er vigtigt når man skal coache og for at fremstå autentisk, det er ganske enkelt at den coachende *tror* på dets virke. Tom kommer her med hans opfattelse af hvordan coachingteknikken og coachens egen overbevisning om værktøjets virke har betydning for coachingkonteksten:

”Og jeg har altid synes at det var 30 % filosofi og 70 % teknik, altså man skal selvfølgelig tro på det, og tro på at det har en effekt. Men det er jo også meget teknik og forståelse for, hvordan kan jeg angribe denne her problemstilling så jeg kan skabe en erkendelse hos ham eller hende der sidder i den anden ende” (Tom s. 206).

Under vores analyse af hvordan lederne formår at være autentiske i deres coaching, vil vi ydermere stille spørgsmålstejn ved om der, ud over troen på coachingen, findes nogle rent personlige egenskaber, der bevirker, at rollen som coach forekommer mere eller mindre naturlig. Vi har dermed nu argumenteret for, hvordan resultatet af vores kodningsproces er endt med disse fire beskrevne emner, hvad de i grove træk indeholder og hvorfor disse emner er blevet udvalgt som værende grundfundamentet i vores analyse og dermed skal sikre en indholdsrig senere diskussion af vores problemformulering i nærværende speciale.

Kapitel 5: Analyse

Vi søger i nærværende analyseafsnit at bevæge os videre med en endnu dybere forståelse af de udvalgte analyseemner, der danner grobund for vores senere diskussion og besvarelse af problemformulering. Rækkefølgen, hvori emnerne vil blive analyseret, er i overensstemmelse med den, vi har præsenteret ovenstående under empiriafsnittet, da vi mener at denne rækkefølge bedst muligt imødekommer læsevenlighed. Flere af afsnittene er nemlig i tæt relation med hinanden, hvormed de til tider kan være svære at afgrænse fra hinanden. Indledningsvist har vi valgt at inddrage en kort sammenfatning af vores videnskabsteoretiske ståstedets betydning for analysen, da det har stor betydning for den måde, hvorpå vi behandler vores datamateriale og den "virkelighed", som vi baserer vores analyse på.

5.1 Vores videnskabsteoretiske ståstedets betydning for analysen

Som vi har skrevet i kapitel 2, så arbejder vi i nærværende speciale ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang og en hermeneutisk metode og vi vil her kort beskrive, hvilken betydning det kommer til at få for vores analysearbejde.

Da vi under vores analyse fokuserer på, hvordan mennesker agerer sammen socialt og gensidigt påvirkes heraf, så får det den betydning, at vi i analysen af vores interviewpersoners fortællinger ønsker at få en dybere forståelse af, hvordan de agerer som ledere og hvordan de påvirkes af den kontekst de agerer i. Følgen af, at indtage vores videnskabsteoretiske ståsted er, at ingen af fortællingerne er mere rigtige end andre. Vi søger derfor ikke at finde frem til det "rigtige" svar i vores analyse, men derimod en dybere forståelse af ledernes individuelle fortællinger (Fuglsang & Olsen, 2004). Formålet er at udforske ledernes intention, motivation og individuelle oplevelser i forhold til den virkelighed og kontekst, de befinder sig i (Ibid.). Det gør vi ved at undersøge vores interviewpersoners individuelle præferencer for lederstile samt hvorledes lederne prioriterer i forhold til den kontekst de agerer i.

Når vi anvender hermeneutikken som metode, så får det ydermere den betydning, at vores fortolkningen er rettet mod vores interviewpersoners egen forståelse af de emner, som bringes frem under interviewet og dermed ikke mod et objektivt forhold. Fortolkeren er bundet af ens begrebsverden og tidligere fortolkninger, hvormed det ikke er muligt for os at træde ud af vores forforståelse, når vi analyserer vores datamateriale. Jf. den hermeneutiske cirkel så veksler vi under vores fortolkningsproces mellem del og helhed. De enkelte dele, som vi inddrager, eksempelvis citatudsnit, kan vi først rigtig forstå i relationen til helheden og vores analyse vil dermed udvikle sig efterhånden, som flere dele inddrages (Christensen, 2002). Når det gælder forståelse af menneskelige handlinger, må man skelne mellem på den ene side forståelsen af den aktuelle menen,

følen og villen bag handlingen og på den anden side konteksten, det sociale, det etablerede, det anonyme, som handlinger bygger på og fælder sig ind i (Pahuus, 2011). Hermeneutikken understreger, at den måde, hvorpå man kan arbejde med empiri i humanvidenskaben, i videste udstrækning handler om fortolkning (Fuglsang & Olsen, 2004). Fortolkningen er måden hvorpå vi skaber forståelse for vores interviewpersoners kontekst og handlinger og måden, vi fortolker på, er gennem inddragelse af konkrete citater fra vores interviewpersoner.

5.2. Den ledelsesstil som fordres af coachingkonteksten

Når vi i vores problemformulering stiller os kritiske over for hypotesen omkring, at enhver leder potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach, så er det relevant nærmere at behandle, hvad vi forstår ved *enhver* leder. Når lederen, som beskrevet under vores afklaring af begrebet rolle i nærværende specialets problemformulering, skal formå at spille den overbevisende, for at publikum (medarbejderne) tror på lederens udtryk, så mener vi, at det er afgørende at se på, om der er nogle udtryk der falder lederen naturlige og dermed mere overbevisende, end andre. Dette vil ydermere vise sig særligt relevant som udgangspunkt for vores senere analyseafsnit omhandlende autenticitet.

En central pointe omkring ledelse og ledelsesstile er, at det må forekomme umuligt at skrive en manual, der gør det muligt, at håndtere alle af lederskabets dilemmaer (Jensen, 2008¹¹). Det må i sig selv være et godt argument for, at ledelse i høj grad handler om, hvem du er og ikke blot om det, du siger og gør (Ibid.). Mere konkret handler det om de gentagne mønstre i vores adfærd, der er resultatet af grundfæstede tilbøjeligheder eller dispositioner og som er med til at definere vores karakter og dermed også den ledelsesstil, som vi tilegner os (Ibid.). Det er naturligt, at nogen vaner er mere at foretrække i visse situationer frem for andre og det er her, at coachingsituationen kommer ind i billedet, da den automatisk vil fordre en vis karakter, og dermed ledelsesstil. Pointen omkring denne teori er, at der er forskellige stile til forskellige kontekster og det er dermed lederens fornemste opgave at anvende en lederstil, der passer til den specifikke kontekst (Ibid.). Det er vores klare overbevisning, at vores interviewpersoner kan beskrives som værende vidt forskellige karakterer, hvilket vi ligeledes forsøger at videreformidle til vores læsere gennem personbeskrivelser af dem senere i afsnittet og derfor er det interessant at lave en analyse af den måde, hvorpå deres karakter passer sammen med coachingkonteksten. Fordi denne specifikke kontekst er en socialdisciplin, idet lederen indgår i en relation med medarbejderen, er det i høj grad karaktertræk såsom empati, kommunikation og samarbejdsevne, der kommer i fokus (Ibid.). Derved har vi ydermere lavet en sondring mellem det, som vi vælger at kalde *blød ledelse* og *hård ledelse*, hvor blød ledelse indeholder det, vi kalder den socialiserende lederstil og er den ledelsesstil, som vi

¹¹ Vi forholder os kritiske til Jensens (2008) brug af begrebet personlighed i hans artikel. Det gør vi af den grund, at man ikke ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv kan snakke om personlighed, som en fast størrelse. Vi vælger dog alligevel at bruge hans artikel, da vi køber hans princip omkring lederstile.

mener, fordrer ledelsesbaseret coaching bedst (Ibid.). Om tankegangen bag opdelingen hård ledelse og blød ledelse er hensigtsmæssig, det vælger vi at stille os kritiske over for. Det er vores vurdering, at det ikke er nuanceret nok. Eksempelvis ville den hårde styrende ledelsesstil ganske vist ikke være optimal i coachingkontekst, men mellem modpolerne må der forventes at være en del gråzoner. Vi vælger dog alligevel at foretage den sontring for at gøre det tydeligt for læsere, hvilket udgangspunkt, vi har valgt at tage. En af vores interviewpersoner beskriver ligeledes, hvordan han forbinder blød ledelse med coaching. Ud fra hans italesættelser fremgår det tydeligt, at han ikke selv mener, at han hører hjemme i den bløde kategori og det skal da også senere vise sig, at han stiller sig kritisk over for konceptet og har en mere styrende ledelsesstil, der stiller sig som modpol til det bløde ledelsesområde (ibid). Han udtagelse omkring emnet lyder som følger:

”Nu er det jo en mulighed at forklare dem om coaching og foreslå dem at læse om det eller tage en coachinguddannelse, fordi de virker som bløde mennesker, så det ville være godt for dem.” (Frank s. 188)

Ditte udfordrer ham under interviewet på det udsagn for at være sikker på, at det er forstået korrekt; *Nu siger du, at hvis man er et blødt menneske, så vil coaching fungere godt. Er det din antagelse?* Hvormed at Frank svarer; *Jeg synes, det er et godt bud, ja.* Hans input her bekræfter os i, at sontringen mellem hård og blød ledelse er relevant i snakken omkring ledelsesbaseret coaching og vi mener, at det bidrager positivt til det billede, vi forsøger at tegne for læseren, omkring det måde, hvorpå vi fortolker den coachende ledelsesstil og dermed de karakterer, som den fordrer. Det får ligeledes en betydning for måden, hvorpå lederen forholder sig til sin virksomheds strategi på. Her kan det deles op i det *rationelle* og *emotionelle* aspekt (Higgs & Dulewicz, 2001). Dette er to fundamentalt forskellige måder at tænke på, ikke at de ikke kan kombineres, men den måde hvorpå lederen agerer og den rolle lederen indtager i det rationelle aspekt er væsentlig anderledes end i det emotionelle. Hvordan lederen forholder sig til henholdsvis det rationelle og emotionelle aspekt handler i høj grad om lederens karakter.

Nu hvor vi har fået klargjort det standpunkt, som vi i nærværende speciale vælger at tage i forhold til ledelsesstil og karakter, der fordrer ledelsesbaseret coaching, så vil vi fortsætte med en dybere analyse af, hvordan vores interviewpersoner oplever det ledelsesmæssige dilemma, som det kan være at vælge en passende og situationsbestemt tilgang til coachingen. Formålet er at komme nærmere en senere diskussion omkring, hvorvidt enhver leder kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach, baseret på blandt andet kommende analyse af vores (vidt forskellige) interviewpersoners forskellige tilgange til coaching.

Carsten pointerer først det ledelsesmæssige dilemma således:

"Jeg oplever jo ofte, at jeg står i en eller anden problemstilling, hvor jeg kigger efter en svensknøgle og der ligger kun en hammer. Så det er den type udfordringer jeg har, hvor jeg tænker; gad vide om der findes nogle gode værktøjer eller nogle gode måder at tænke på eller nogle gode processer rent ledelsesmæssigt" (Carsten s. 166).

Som Carsten udtaler i ovenstående citat, så er det en afgørende faktor for lederen at have de rigtige ledelsesværktøjer i sin værktøjskasse, samt at kunne vælge det rigtige værktøj til situationen. I forbindelse med nærværende speciales omdrejningspunkt, ledelsesbaseret coaching, får temaet omkring lederens situationstilpasning af sin ledelsesstil en særlig central rolle. Det skyldes, som beskrevet, at tilpasningen består i coachingkonteksten, med de teknikker og relationelle forudsætninger, der her er relevante (Jf. vores teori afsnit). Men et ekstra tilpasningselement kommer også til at spille en væsentlig rolle i den kontekst; nemlig den tilpasning, der må finde sted i forhold til forskellige medarbejdere og behov, som naturligt kan udmøntes under coachingsessionerne.

Men hvad ligger der i det at skulle tilpasse sin ledelsesstil til konteksten? Er det noget, der sker i selve situationen, eller er det noget som lederne skal forberede sig på? Det har vi udfordret vores interviewpersoner på. Carsten beskriver her, hvordan han allerede inden coachingsamtalerne med sine medarbejdere forbereder sig på at tilpasse stilen og værktøjerne efter situationen:

"Min forberedelse ville nok nærmere gå i retning af at lære de værktøjer i værktøjsskassen ret godt at kende, så jeg kan vide hvilke ting jeg skal være opmærksom på inden samtalen [...] Så forberedelsen ligger i, at være opmærksom på at sikre at det nok er skruetrækkeren der ligger øverst, så man ikke skal sidde og rode for meget rundt efter det du skulle bruge. For det fungerer ikke overbevisende [...]" (Carsten s. 169)

Annemette forholder sig anderledes til situationsspecifik coachingforberedelse. Hun er ikke enig i, at forberedelsen har en afgørende betydning:

"Altså faktisk behøver man ikke at vide noget om en medarbejder for at coache en medarbejder. Personen kommer ind og fortæller det, som vedkommende har lyst til at fortælle." (Annemette s. 135)

Men det betyder ikke, at Annemette ikke køber selve princippet omkring situationsbestemte tilgange til coaching og dermed tilpasning af sin ledelsesstil. Hun tillægger det dog ikke en afgørende betydning:

Du kan ikke bruge den samme metode, alle er jo unikke personligheder [...] Nogen er jo meget naturlige og fortæller. Ja, dem man jo næsten ikke stoppe igen og andre, det er jo bare "ja" eller "nej" [...] nogen gange springer man også rundt i de forskellige metoder og det er ikke så

vigtigt. Det vigtigste er, at man kommer lidt rundt om det hele og så får afrundet det på en god måde. (Annemette s. 135)

En helt tredje måde at forholde sig til forberedelse opleves hos Astrid. Hun er enig i, at nogle slags coachingsamtaler skal forberedes. Det er dog primært i forhold til de samtaler, der omhandler performance, hvor hun fremlægger specifikke tilbagemeldinger til medarbejderne. Derudover er hun ikke enig i, at man behøver at forberede sig. Hun beskriver her, hvorfor hun vælger ikke at gøre det:

"Det er helt bevidst, fordi man er fanget af, at det man vil coaches på, det er meget sjældent det, som man egentlig siger, når man beder om at bliver coachet. Det er altid noget andet. Så der kommer jeg bare åben bog og spørger, hvad vi skal snakke om. Det er meget sjældent, det er det, man bliver bedt om at snakke om også er det, det ender med at handle om. Det er i hvert fald det, som jeg oplever." (Astrid s. 123)

Vores interviewpersoner forholder sig dermed vidt forskelligt til forberedelse af coachingkonteksten, hvilket egentlig var at forvente, eftersom at de er ligeledes er meget forskellige typer af ledere og bruger ledelsesbaseret coaching i forskellig omfang. Deres stillingstagen åbner op for en mulig fortolkning af, hvor integreret coachingfærdighederne ligger i deres karakter og ledelsesstil og her er det i grove træk vores for forståelse, at jo mere indøvet og naturlig stilen forekommer lederen, jo mindre forberedelse vil forekomme nødvendig (Jf. vores indledningsvise skildring af roller).

5.2.1 En beskrivelse til læserne af vores interviewpersoner

Som vi har forsøgt at demonstrere over for vores læsere, så er ledelse ikke blot en statisk størrelse. Det er derimod vores holdning, at lederens karakter og præferencer i forhold til ledelsesstil er meget sigende for, hvordan personen fungerer i rollen som leder og hvordan dette omfattes af medarbejderne. Vores forståelse kan afspejles i følgende citat:

"Ledelse kan grundlæggende deles op i "ledelsesmagt" og "ledelseskraft". Ledelsesmagten får man tildelt og udøver via sin titel, medens man skal gøre sig fortjent til ledelseskraften via sin personlighed og ledelseskompentence" (H.C. Madsen, i Elling, 2007 s. 7).

Det som vi primært er optaget af i nærværende speciale er selve ledelseskraften, hvorunder coachingfærdighederne hører til ledelseskompeterne. Den grundlæggende interesse fra vores side i emnet omkring karakter og ledelsesstil, fremkommer af spørgsmålet omkring, hvorvidt der egentlig eksisterer nogen karaktertræk, der bevirker, at nogle typer af mennesker naturligt er bedre til at anvende ledelsesbaseret coaching end andre. Altså, om der er nogle, der automatisk er mere overbevisende i rollen som leder end andre og hvorfor? Vores videre nysgerrighed går derfor på, hvad det har af betydning, hvem lederen er. Med andre ord, hvad er det for et menneske, der er under coachingkasketten. Vi vil derfor inddrage en kort beskrivelse af vores interviewpersoner. Jf.

hermeneutisk metode, hvor vi som forskere fortolker de overleverede fortællinger ud fra vores egen forforståelse og dermed ikke er i stand til at forholde os objektivt til fortællingerne, vil det være *vores egen subjektive fortolkning*, der danner grundlag for beskrivelsen.

Som beskrevet under vores metodeafsnit, så har vores observationer under interviewene både været i kraft af et forsøg på at fange nonverbale signaler samt at kunne kombinere vores fælles personlige indtryk af lederne, set ud fra et observatørperspektiv såvel som et interviewerperspektiv. Vores indtryk af lederne har udviklet sig kontinuerligt¹². Det er sket ud fra vores forforståelse, vores personlige indtryk under selve interviewet, vores udveksling af indtryk og vores efterfølgende kodningsproces. Selvom vores indtryk er yderst subjektive, har vi valgt at beskrive dem i dette afsnit, da vi mener, de er med til at videreformidle et billede af de forskellige typer af mennesker, som lederne er. Det vil ydermere bidrage til at skabe en klarhed omkring vores næste valg af analyseemner samt senere diskussion af vores problemformulering, der i høj grad er baseret på de konkrete indtryk, som vi reelt har skabt os af lederne, deres ledelsesstil og deres praksisanvendelse af ledelsesbaseret coaching.

Astrid

Astrid er ansat i medicinalbranchen, hvor hun har været siden 1993 og har været leder samme sted i organisationen i 9 år. Hun beskriver kulturen i afdelingen som værende meget åben, ærlig og varm. Selv prøver hun at være til stede så meget som muligt, men hun er distanceleder, da afdelingerne er delt op på flere lokationer. Astrid har 13 års ledererfaring og er nu leder for 13 medarbejdere med alle mulige forskellige typer af uddannelser og baggrunde.

Astrid virker som en varm og omsorgsfuld person. Hun er ivrig efter at fortælle og er meget imødekommende over for os. Vi bemærker, at hun generelt er positiv beskrivende i hendes fortællinger. Astrid virker som en tillidsvækkende person og som man derfor gerne vil åbne sig overfor. Med andre ord fremstår hun meget autentisk. Når hun snakker om sine medarbejdere, udviser hun tydeligt følelser og man kan mærke, at hun har en oprigtig og dybfølt interesse for dem og deres velvære. Hendes menneskelige værdier er enormt vigtige for hende og hun ønsker at efterleve dem hver dag. Det betyder også, at hun er meget ærlig omkring sig selv over for sine omgivelser. Hun er ydermere utrolig selvbevidst og virker som en leder der tænker meget over sin ageren. Det er vores indtryk, at hun fungerer rigtig godt i rollen som leder og at hun er meget vellidt af hendes medarbejdere. Ledelsesbaseret coaching er så stærkt et værktøj for hende og falder hende helt naturligt. Det er blevet en disciplin, som hun efterhånden udfører automatisk, fordi det samtidig er så stor en del af den måde, hvorpå hun er som person og derfor er det ikke noget, som hun kan

¹² Jf. den hermeneutiske cirkel, der betegner fortolkningens vekselvirkning mellem del og helhed (Christensen, 2002).

tænde og slukke for. For hende er det et værktøj, der gør det muligt for hende at hjælpe hendes medarbejdere med at blive stærkere både personligt så vel som fagligt (se bilag 4).

Annemette

Annemette er leder i en kommune på 6. år. Hun har primært medarbejdere, der er sygeplejerske, social & sundhedshjælpere samt ergoterapeuter. Hun beskriver organisationskulturen som værende meget oppe fra ned styret. I selve afdelingen har de dog god kontakt dagligt og med faste teammøder en gang om ugen. Annemette har 16 års ledelseserfaring og er leder for 35 medarbejdere.

Annemette virker også som en åben og varm person. Hun virker glad af sind og er meget imødekommende over for os. Hun fremstår som en person, man ville have nemt ved at åbne sig overfor og hun virker som en person, der er meget autentisk. Det er særligt forstået på den måde, at hun lægger vægt på at være, hvem hun er og hun vil som følge deraf nok have svært ved at indtage en rolle, som ikke falder hende naturlig. Annemette virker meget omsorgsfuld og inderligt interesseret i sine medarbejdere. Hun udviser stor empati og det virker som om, at de værdier, som hun selv har, er meget vigtige for hende. For Annemette er ledelsesbaseret coachingen både noget der kan bookes tid eller forekomme impulsivt. Coachingen beskrives som værende et værktøj, der forekommer hende naturligt og som hun egentlig altid har praktiseret i rollen som leder. Hun beskriver selv, at det er fordi, hun har en dybdegående interesse i mennesker generelt (se bilag 5).

Stefan

Stefan er leder i en kommune på 25. år. Han har primært medarbejdere, der er kontoruddannede. Han beskriver organisationskulturen som værende meget lidt kontrolbaseret og i stedet meget tillidsbaseret. Folkene vil gerne lave et godt stykke arbejde. Der er daglig kontakt til medarbejderne, men efter behov er det mere eller mindre intensivt. Stefan har 32 års ledelseserfaring og er nu leder for 8 medarbejdere.

Vores personlige indtryk af Stefan er yderst positivt. Han er en leder med meget erfaring og en leder, der er meget bevidst om sin rolle som leder. Det er vores oplevelse, at han tager sin rolle meget seriøst og at han gør stor anvendelse af mange forskellige ledelsesværktøjer og retninger. Vores opfattelse er, at Stefan har en ledelsesmæssig distance til sine medarbejdere, men stadig er meget tillidsfuld og en rar person at omgås. De emner, som Stefan selv bringer frem, handler meget om magt. Han snakker om, at lederrollen ikke kan negligeres og at der ikke er noget der hedder magtfrihed. Han gør dermed op med forestillingen om, at man i teorien kan lægge lederkasketten under en coachsamtale. For Stefan er ledelsesbaseret coaching et godt redskab, fordi han oplever, at hans medarbejdere bliver stolte, når de selv kommer frem til løsningerne. Han er meget opmærksom på at holde hænderne i lommerne og ikke komme med løsningerne selv. Rent coachingteknisk

fremstår han meget kompetent. Han italesætter derudover, at der er forskel på, hvilke slags medarbejdere, man coacher. Generelt set mener han, at højt specialiserede medarbejdere fungerer bedst i den kontekst, da de er mere på niveau med ham selv. Derfor bruger han det ikke i lige så høj grad, der hvor han arbejder nu (se bilag 6).

Carsten

Carsten arbejder på et forskningsinstitut på 25. år og hans medarbejdere er i kategorien pedel, bibliotekar og sekretær. Han beskriver organisationskulturen som værende under udvikling rent ledelsesmæssigt. Han har dagligt kontakt med sine medarbejdere. Carsten har 2 års ledelseserfaring og er nu leder for 5 personer.

Carsten fremstår som en rar person. Han har et meget åbent kropssprog. Som leder virker han til at være god til at skabe sociale relationer og er generelt meget interesseret i menneskerne omkring ham. Han virker som en troværdig type og da han er meget reflekterende over sin egen praksis, virker han også overbevisende som leder og som en person, der ikke bare søger andres synspunkter, fordi de skal føle sig hørt, men nærmere fordi han reelt gerne vil høre deres synspunkter. Carsten snakker om, at ledelsesbaseret coaching handler om at få folk til at aktivere deres ubevidste viden. Hans ledelsesstil er generelt baseret meget på at give folk plads til at kunne tænke højt og han bruger derfor ledelsesbaseret coaching på jævnlig basis. Coaching i denne situation, mener han, giver medarbejderen større tro på sine egne evner og troen på, at de selv kan formå at løse problemerne med den specialviden, som medarbejderen besidder og som lederen ikke har. Han synes, at ledelsesbaseret coaching passer godt ind i hans branche, hvor utraditionelle løsninger er vejen frem (se bilag 7).

Frank

Frank arbejder inden for telemarketingbranchen på 2. år og hans medarbejdere er HD uddannede. Han beskriver organisationskulturen som værende målorienteret, direkte, åben og hurtig, med en flad struktur. Han har meget kontakt til sine medarbejdere dagligt, både teambaseret og en til en. Frank har 15 års ledelseserfaring og er nu leder for 6 personer.

Frank fremstår som en meget ærlig og snaksalig person. Han har et meget åbent kropssprog og virker meget bevidst om sin status som leder. Som leder beskriver han sig selv som værende generelt dominerende og instruerende, men prøver at inddrage ledelsesbaseret coaching som et middel til at blive mere inkluderende. Han kan godt lide at hjælpe andre til at lære, hvad enten det er personligt eller professionelt, men han samtidig som en meget utålmodig type, der gerne vil have at læringen skal ske hurtigt. Han passer dermed godt ind i den branche, hvori han er. Det er her faste målsætninger samt standardiserede procedurer og workflows, der arbejdes efter. Det er med andre ord ikke en branche, der lægger meget op til, at medarbejderne skal tænke ud af boksen. Frank

virker meget tro mod sine synspunkter og er ikke tilbageholdende i forhold til at dele disse. Det er vores indtryk, at han er en meget dygtig, men samtidig hård, leder. Kan man ikke lide lugten i hans bageri, så kan man finde et andet sted at arbejde. For Frank er ledelsesbaseret coaching et ledelsesværktøj, som han har blandede følelser overfor. Delvist synes han nemlig, at det er et godt redskab i den forstand, at medarbejderne bliver stolte, når det er dem selv, der kommer frem til deres løsninger. Men omvendt italesætter han også, at han synes, det oftest tager for lang tid i forhold til bare at give svarene til medarbejderne. Det resulterer i, at han reelt set ikke bruger ledelsesbaseret coaching så ofte (se bilag 8).

Tom

Tom arbejder i en politisk organisation og hans medarbejdere er i kategorien majorer. Han beskriver organisationskulturen som politisk styret, autoritær i sin grundform, veksling mellem styrende og processuel ledelsesform og fokus på skabelse af tillid. Han har kontakt med medarbejderne hele dagen, hver dag. Tom har +7 års ledelseserfaring og er leder for 6 personer.

Tom fremstår som en meget professionel og venlig person. Han var under interviewet opmærksom på at svare oprigtigt og korrekt på vores interviewspørgsmål. Det lader til, at det korrekte aspekt er i kræft af hans position i organisationen, som delvist er politisk styret. Vi lagde særligt mærke til, at han var meget præcis i sine besvarelser og sjældent tøvede med eksempelvis hmm og øh udsagn. Dermed virker han også som en meget ordentlig person. Tom virker derudover også generelt som en meget troværdig person. Han har at gøre med højt specialiserede medarbejdere, som han synes at have meget stor respekt for. Han er struktureret i sit arbejde og finder det er vigtigt med roller, ansvar og processer. Tom udtaler, at opgaverne og målene er fokus under hans coachingsamtaler med medarbejderne. Han bruger coaching meget professionelt og det er et bevidst værktøj for ham til at fremme effektivitet (se bilag 9).

Konkluderende afsnit omkring det samlede felt af interviewpersoner

Under vores fortolkningsproces er det hurtigt blevet meget klart for os begge, at selvom alle lederne er blevet udvalgt til nærværende opgave på den fælles baggrund, at de selv mener at bruge ledelsesbaseret coaching i deres ledelsespraksis, så har det vist sig, at det er meget forskelligt hvordan de bruger det, i hvilket omfang de bruger det og hvorfor de egentlig bruger det.

Fælles for alle vores interviewpersoner er, at de alle sammen har valgt selv at uddanne sig i ledelsesbaseret coaching og bruge det på deres respektive arbejdspladser. Når vi ser på de besvarelser, som interviewpersonerne giver på spørgsmålet om, hvorfor de lige præcis har valgt ledelsesbaseret coaching, så viser der sig to generelle tendenser:

- Interesse i mennesker og det menneskelige sind.
- Værktøj til motivation og øget effektivitet fra medarbejdere.

I coachinglitteraturen, henføres formålet specielt til det sidstnævnte punkt, netop at coaching kan anvendes i forbindelse med performance af medarbejdere samt at det kan være en decideret motivationsfaktor for nogle medarbejdere (Jørvad & Nørlem, 2010; Whitmore, 1996). Der nævnes dog umiddelbart ikke noget omkring, hvorvidt man som coach skal have en egentlig interesse i mennesker og det menneskelige sind, hvilket er en problemstilling, som vi senere vil vende tilbage til.

Det overordnede billede viser derudover, at halvdelen, Annemette, Astrid og Carsten, i meget høj grad bruger ledelsesbaseret coaching. Det er blevet et naturligt og helt automatisk værktøj for dem og fungerer som en integreret del af deres ledelse. Disse tre personer er generelt drevet af de menneskelige aspekter, i den forstand at kunne gøre en forskel for deres medarbejderne ved at få dem til at vokse personligt og professionelt.

To personer, Tom og Stefan, bruger ledelsesbaseret coaching jævnligt og i mere afgrænset form end de andre, der gør det automatisk. Stefan ville dog gerne bruge det oftere, hvis han synes, at rammerne var til stede. Han er desuden enormt stærk coachingteknisk og er meget bevidst om sin gøren og færden, når han fungerer i rollen som coach. Stefan er også overordnet set drevet af de menneskelige perspektiver, men i større grad end de andre har han organisationen som højeste kontekst. Tom er generelt mere effektivitetsorienteret end de andre og bruger mest ledelsesbaseret coaching til at fremme netop det formål.

Alle disse nævnte fem ledere er overordnet set fortalere for at bruge ledelsesbaseret coaching og ville anbefale det til andre ledere også. Frank derimod, han adskiller sig lidt fra de andre, da han udtaler en skepsis over for ledelsesbaseret coaching. Han bruger det praktisk taget ikke særlig ofte, hvilket primært lader til at være på grund af den branche, hvori han befinder sig. Tingene skal gå hurtigt og rammerne er meget standardiserede og fastlagte. Han er dog ligesom flere af de andre også interesseret i det menneskelige sind, men hans indgangsvinkel er, hvordan man kan manipulere med medarbejderne.

Med udgangspunkt i denne grundlæggende præsentation, vil vi beskæftige os nærmere med den måde, hvorpå de bruger ledelsesbaseret coaching og hvilken betydning den egentlig har for deres ledelsesbaseret coachrolle.

5.2.2 Den coachende lederstil¹³

En af de ting vi har fået en dybere forståelse af gennem de kvalitative interview er, at lederne generelt ikke anvender coachingen som en afgrænset samtaleform. Meget få af lederne afholder deciderede coachingsessioner med deres medarbejdere, hvor både medarbejder og leder er bevidste

¹³ Med coachende lederstil refererer vi til den coaching, der foregår "over skrivebordet" i dagligdagen og dermed ikke er afgrænsede coachingsessioner.

om at rammen for samtalen er coaching. Derimod har det været gentagende for lederne, at de integrerer coachingen i deres daglige ageren som ledere og vi stiller derfor spørgsmålet om, hvorvidt lederne så agerer som coaches, eller egentlig naturligt har en coachende ledelsesstil? Stefan udtaler sig meget sigende om netop denne sontring:

"Man kan have en tilgang, der er coachende, men hvis man sådan målrettet og struktureret skal sige, at nu laver vi en decideret coach-samtale, som vi adskiller fra andre samtaler, det vil ikke give mening alle steder" (Stefan s. 145).

Og han er som sagt ikke den eneste, der naturligt har en coachende ledelsesstil i det daglige. Astrid forklarer ligeledes, at hun afholder afgrænsede coachingsamtaler, når anledningen er til det, men hun fortæller ligeledes at; *"Coaching i form af dialog har jeg rigtig meget, hele tiden."* Det er derved en naturlig del af hendes ledelsesstil. Tom stiller sig lidt kritisk over for virkning det afgrænsede samtaleforløb:

"Så det er de der afgrænsede samtaleforløb, hvor det ligesom er settingen, at nu skal vi køre sådan en coachingseance, hvor du har en rolle og jeg har en rolle, det er i hvert fald der det bliver mest tydeligt. Men jeg tror ikke nødvendigvis, at det er der folk udvikler sig mest. Det tror jeg faktisk er mest i den daglige trummerum" (Tom s. 201).

Om man sætter sig selv i rollen coach, eller om man har en coachende ledelsesstil, det behøver som følge heraf ikke at være hverken eller, men måske derimod både og. Men det er interessant at videreanalysere, hvorvidt der kan være sammenhæng mellem graden af naturlighed og graden af overbevisning i rollen. Dette er et emne, vi vil genoptage senere i analysen. Pointen omkring kontekst, som vi tidligere har været inde på, kommer ud fra citatet til udtryk på ny; det handler om at tilpasse stilen efter konteksten og gøre brug af de ledelsesredskaber, der forekommer hensigtsmæssige i den pågældende situation. Men i hvilke situationer er det så, at lederne gør brug af coaching og den coachende ledelsesstil? Det vil vi komme nærmere ind på i det følgende afsnit.

Ledelsesbaseret coaching til den daglige opgaveløsning

Hvis vi går skridtet videre og ser på, hvad det er for mekanismer, der er på spil i de forskellige situationer, så er der blandt interviewdeltagerne overvejende enighed om, at coachingen er anvendelig i den daglige opgaveløsning. I kræft af at vores interviewpersoner har så forskellige baggrunde og at de er ledere for så forskellige medarbejdertyper, vil vi her differentiere lederne i to grupper:

- De ledere som selv har løsningerne, men anvender coaching for at engagere medarbejderen i opgaven, frem mod den kendte løsning (fra lederens side).

- De ledere som ikke selv har løsningen, og dermed anvender coachingen til at hjælpe medarbejderen med at komme frem til den ukendte løsning fra lederens side.

Formålet med at differentiere mellem disse to grupper af ledere er for at få en endnu bedre forståelse af, at årsagen til, at lederen anvender coaching, er vidt forskellige og den tilgang, lederen har til coachingen, er derfor også forskellig. Når vi ser på den første gruppe ledere, så er det specielt den løsningsfokuserede tilgang, som lederen anvender. Det er den hurtige form for coaching, hvor lederens opgave er at få medarbejderen på rette spor i opgaven og få medarbejderen til at tænke frem mod løsningen af opgaven/problemet og ikke hægte sig i årsagen til problemet er opstået (Søholm et. Al., 2006). I forhold til den første gruppe af ledere, så *har* lederen jo allerede løsningen på opgaven/problemet men for at engagere medarbejderen i hans eller hendes opgave, coacher lederen derfor medarbejderen mod løsningen. Stefan giver et godt eksempel på, hvad rollen som leder her er:

"Jeg holder hænderne i lommen, så jeg ikke gør tingene. Så jeg ikke skynder mig at løse tingene, men prøver at beholde roen. Og at det bliver medarbejderens egen løsning, der bliver brugt og jeg er sikker på det er den bedste" (Stefan s. 148).

Lederens opgave er altså her at bruge coaching til at bringe medarbejderen på banen i forhold til løsningen af opgaven, så det ikke blot bliver lederen, der dikterer, hvordan opgaven skal løses, men at medarbejderen selv deltager i løsningen og lederen holder hænderne i lommerne (Søholm et. Al., 2006). Lederens rolle er her, at få medarbejderen engageret i løsningen og få medarbejderen til at tage ejerskab på opgaven. Lederens opgave kan også være at få medarbejderen til at tænke i nogle mere alternative løsninger, end medarbejderen måske er vant til at anvende, men vigtigst af alt, så er det lederens opgave at coache medarbejderen til at tænke i løsninger og ikke problemer (Ibid.). Hvis vi her så kigger på, hvad det er lederen får ud af at anvende den coachende lederstil, så kommer Stefan med et eksempel på udfaldet af hans coachende tilgang:

"[...] Fint siger jeg og hun sendte den og hun fyldte da hun gik, fordi det var hendes egen liste, hun prioriterede de spørgsmål, hun kom med og hun ville helgardere ved at sende den til gruppelederne og få godkendelse der, men hun vidste jo godt, at den var i orden, så hun sendte den og opgaven var væk fra hendes bord og hun synes det var (thumbs-up tegn). Så en lille banal ting som en telefonliste kan man godt forholde sig coachende til" (Stefan s. 148).

Ser vi derimod på den anden gruppe af ledere, som ikke nødvendigvis har løsningen på alle problemerne, så har opgaven som coach nogle lidt andre perspektiver, da coachingen netop anvendes til at finde frem til den *ukendte* løsning og de mere avancerede tilgange til coaching kommer derfor i spil. For at forstå lederes opgave vil vi her fokusere på et eksempel, som Tom giver:

"Og man kan sige den ledelsesbaserede coaching kommer ind på den måde, at vinklen på det er, at jeg kommer ind med de policies ting der måtte være, de målsætninger der måtte være, de tværgangssammenhænge, der måtte være som han kan have glæde af at have og til meget konkrete direktiver om, at det er vigtigt, at svaret indeholder de her elementer, fordi at det har ministeren brug for, eller det har forsvarschefen sagt i sidste uge, eller hvad pokker det kan være. Men i virkeligheden, det der så sker i den fase, det er en samskabende dialog. Så det er lige så meget en dialog med svar og spørgsmål den ene vej som den anden"
(Tom s. 196).

Det som specielt er i fokus i denne sammenhæng er, at lederen formår at skabe funktionskædetænkning hos medarbejderen og at lederen er klar på organisationens vision og mål. Lederens opgave bliver specielt her et spørgsmål om at sikre at de løsninger, som medarbejderen fremsætter også er i overensstemmelse med organisationens overordnede mål og strategi. Den tilgang som karakteriserer lederne i den anden gruppe lægger sig op af den cirkulære tilgang, hvor tanken netop er at mennesker, der kommunikerer og interagerer gensidigt skaber hinanden (Søholm et. Al., 2006). Som Tom netop pointerer i sit udsagn, så er den dialog, han har med medarbejderen en samskabende dialog, som går begge veje. Den cirkulære tilgang har den intention at få en større forståelse af, hvordan forskellige handlinger, relationer og problemer er forbundet (Ibid.). Som udsagnet også viser, så er udfordringen for lederen at få medarbejderen til at tænke alle organisatoriske relationer, visioner, politikker, procedure ind i opgaveløsningen. Arbejdet med den cirkulære tilgang passer til en høj grad af kompleksitet, hvilket netop er kendetegnet ved arbejde der kræver specialiseret viden.

Ledelsesbaseret coaching i målsætning

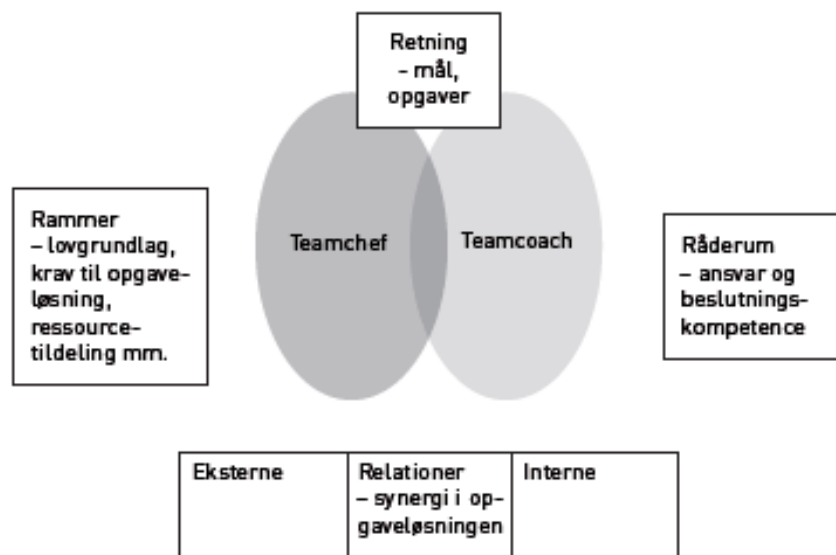
En del af den daglige opgaveløsning er for lederen at kunne sætte mål for medarbejderen og hjælpe med at coache medarbejderen mod målet. I selvledelsessammenhæng der kan vi her drage nytte af en metafor for en professionel sportstræner. For hvad gør han, når han skal lede holdet op på sejerskamlen? Han følger med i holdets liv, dets præstationer, fremgang og kommende kampe (Bertelsen, 2004). På samme måde skal lederen også følge med i medarbejderens udfordringer, være opmærksom på kompetencer og måske mangel på samme og ikke mindst engagere sig i medarbejderen. Selvom der er tale om selvledelse, så kan lederens eget personlige engagement aldrig uddelegeres (Bertelsen, 2004).

Vi vil her forsøge at koble coaching med et performance perspektiv for at få en forståelse af, hvordan lederne anvender coaching til målsætning. Carsten giver et eksempel på, hvordan han anvender coaching til målsætningen af en opgave for en af hans medarbejdere:

" [...] når vi nu kommer til det tidspunkt, hvor hun har lavet en interessant analysen og skal flytte den fra "hvad er det vi har fået at vide" til "her" til "hvad er det næste trin", så ved jeg at så vil hun gå i stå, det gør man næsten uvilkårligt. Så der vil jeg tage fat i nogle af de her målsætningsværktøjer, af de her klassiske coachingværktøjer for at prøve at få hende tankemæssigt aktiveret til selv at finde ud af, hvad er det der skal til for, at jeg kan nå herfra og dertil. Det kunne være det nøgleværktøjer, som hedder: Nuværende tilstand, ønsketilstand, grunden til at du gerne vil derhen" (Carsten s. 164).

Som Carsten pointerer, så anvender han coaching i forhold til at fokusere på, hvordan han som leder får coachet sin medarbejder videre i processen i opgaveløsningen og mod målet. For at forstå lederens rolle i målsætningen, søger vi inspiration i 4R-modellen:

4R-modellen i teamledelse



Figur 1: 4 R-modellen (Juhl et al., 2007)

Lederens rolle i forhold til de fire R'er er at coache medarbejderen inden for de rammer, som organisationen sætter i højeste kontekst (Jørvad & Nørlem, 2010). Det betyder i praksis, at det er lederen, der vurderer hvilke opgaver, medarbejderen skal udføre, således at disse er i overensstemmelse med organisationens mål og også hvilke andre relationer, der skal være inde over opgaveløsningen. Lederens opgave er altså både at kunne klarlægge rammerne og retningen for en konkret opgave, men også i samarbejde med medarbejderen finde ud af, hvilke relationer der kunne være relevante at inddrage samt afklare beslutningskompetencerne inden for opgaven (Ibid.). Som Carstens udtalelse også viser, så er denne øvelse ikke en enetale fra lederens side. Pointen er, at målsætningen sker i en samskabende dialog leder og medarbejder imellem. Ligesom i opgaveløsningen kan dette handle om, hvilken ledergruppe og medarbejdergruppe, man har med at gøre, hvilket Franks udtalelse herunder viser:

"[...] Men mange one to one vil gå med instruks eller de få simple spørgsmål: "hvad synes du selv, at du kan gøre?" Og afhængig af hvor kompetent lederen er, så kommer de frem til de svar, som de alligevel var blevet instrueret i" (Frank s. 175).

Som Frank i samme forbindelse nævner, så er der en væsentlig forskel i forankringen i forhold til, om han anvender en coachende eller instruerende tilgang, hvor forankringen i medarbejderen er langt større ved anvendelsen af coaching, mens det er langt mere tidskrævende end instruks og som han her udtaler, så ville resultatet være det samme.

Hvis vi opsummerende skal se på, hvad koblingen mellem det at være leder og coach i forskellige situationer så fortæller om lederstile, så handler det altså først og fremmest om lederens selvopfattelse, altså kender lederen svaret eller ej. Det får videre betydning for den tilgang, som lederen går til konkrete problemstillinger og opgaveløsninger med, set i lyset af graden af kompleksitet i opgavens natur. Videre fortæller det os, hvordan lederen formår i en samskabende dialog at sætte mål for medarbejderen, eller om lederen indtager rollen som instruerende. Det bliver altså tydeligt, hvordan lederens egen opfattelse af sin egen rolle påvirker ageren over for medarbejderne i forskellige situationer og dermed kommer vi tættere på at forstå, at lederens selvopfattelse påvirker lederens adfærd. Således bliver det også tydeligt, at den ledelsestilgang, hvormed lederen går coachende til den daglige opgaveløsning og målsætning, får indflydelse på lederens lederstil. Det fortæller os altså, hvordan lederne anvender coaching i deres ledelse og hvordan coachingen bliver integreret i ledelsen, såvel i den daglige opgaveløsning som i målsætning. Dermed er vi kommet nærmere en forståelse af ledernes lederstile og ledernes konkrete anvendelse af coaching i deres lederstil som vi ønskede jf. vores problemformulering.

5.3. Veksling mellem rollen som coach og leder under coachingsamtalerne.

Ovenstående har vi analyseret de forskellige lejligheder lederen anvender coaching til og hvordan lederens selvopfattelse spiller ind i forhold til den tilgang, som lederen tager til coachingen. Vi vil her analysere nærmere, hvordan lederne formår at veksle mellem rollen som coach og rollen som leder, hvor vi vil komme nærmere ind på det asymmetriske informations- og magtforhold, som relationen mellem leder og medarbejder er bygget på. I den asymmetriske relation mellem leder og medarbejder opfatter parterne sig ikke som ligeværdige personer, med samme ret og indflydelse på forholdets udvikling (Andersen, 2006). Når parterne har levet i denne asymmetriske relation i længere tid, bliver asymmetrien indarbejdet som et erfaringsbaseret eksistensvilkår hos parterne (Ibid.). I dette sociale rollespil mellem leder og medarbejder er det, som tidligere nævnt, ikke til gentagende diskussion, om hvem der bestrider hvilken rolle. Det kan derfor også være svært at bryde ud af denne asymmetriske relation, hvis lederen for eksempel lægger op til, at medarbejderen bliver mere selvledende, så kan der opstå en slags separationsangst (Ibid.). Når lederen derfor anvender en

ny lederstil overfor medarbejderen, f.eks. den coachende, som stiller nye eller andre krav til medarbejderen, så forsøger lederen altså herigennem at ændre den asymmetriske relation hen i mod en mere symmetrisk, hvor medarbejderen tager ejerskab af opgaven. Når lederen fordrer dette skift qua sin ledelsesstil, er det ikke nødvendigvis at medarbejderen er med på spillereglerne i dette nye sociale rollespil, hvilket lederen skal være opmærksom på.

Det har blandt vores interviewpersoner været meget forskelligt om, hvorvidt de anvender coaching som afgrænsede coachingsamtaler, eller de egentlig får det, som vi betegner den coachende ledelsesstil. Nogle af lederne benytter sig af begge muligheder, både at have den coachende ledelsesstil men også at have deciderede coachingsamtaler med medarbejderne. Når vi så ser på, hvordan lederne veksler mellem rollen som leder og rollen som coach, så er det vigtigt at holde for øje, hvilken kontekst lederen coacher i. Vi vælger derfor også at adskille de to anvendelsestyper for bedre at kunne forstå den konkrete kontekst, som coaching bliver anvendt i af lederne og dermed også forstå, hvilke ting der er i spil i den givne kontekst.

5.3.1. Lederens vekslende roller i den afgrænsede coachingsamtale

Vi vil her fokusere på de ledere, som afholder coachingsamtaler i et afgrænset rum, hvor både medarbejder og leder er bevidst om, at det er en coachingsamtale. Når det er lederen der coacher en medarbejder, så er spørgsmålet omkring magt relevant at berøre, da der uundgåeligt er en formel magtforskel mellem lederen og medarbejderen (Haslebo & Schnoor, 2007). Det er relevant at fokusere på magtforskellen, da det er lederen, som stiller medarbejderen spørgsmål i coachingen, hvor medarbejderen kan have en barriere i og med, at det er lederen, der coacher og derfor vil der måske være svar, som medarbejderen holder tilbage eller fordrejer. Den ledelsesbaserede coaching har organisationen som højeste kontekst og derfor vil det også være organisatoriske emner, som er omdrejningspunktet i den ledelsesbaseret coaching (Søholm et al., 2006). Dette har dog vist sig i praksis ikke at være tilfælde i alle situationer hos vores interviewdeltagere. Astrid nævner bl.a., at indholdet i coachingsamtalerne, for hendes vedkommende, handler om det som medarbejderen har behov for at tale om. Ser vi på de rene ledelsesbaserede coachingsamtaler, så bør man ikke underkende det asymmetriske magtforhold mellem leder og medarbejder (Haslebo & Schnoor, 2007). Som beskrevet i kapitel 3, så er der to teoretiske tilgange til at forstå magtforholdet i coachingen, enten den magtbaserede praksis, hvor magten mellem leder og medarbejder for en reel plads i coachingen, modsat den magtfri praksis, hvor lederens magt sættes på 'stand by' i samtalen (Ibid.). Hvis vi ser på, hvordan en af interviewpersonerne så forholder sig til spørgsmålet i praksis, så viser denne udtalelse fra Astrid, hvordan hun forholder sig til rollen som leder kontra coach i coachingsamtaler:

"Jamen, det er egentlig kun til de der én til én samtaler, men der går jeg ind som coach. Der går jeg ikke ind som leder. Altså, hvis de gerne vil tale privat, så siger jeg, at jeg ikke sidder der, som deres leder, jeg sidder der som coach og det skal de vide. Hvis det kun er arbejdsrelateret, så er det ikke nødvendigt for mig at sige det. Og hvis vi starter med noget arbejdsrelateret men ender ud i noget privat, så slutter jeg af med at sige, at jeg synes, samtalen har taget en drejning, hvor de skal vide, at jeg ser det som en coachsamtale og ikke som en leder-medarbejder samtale. For det er vigtigt for den tillid, at de ved, at den viden jeg sidder og får der, den kommer ikke tilbage i hovedet på dem på noget tidspunkt" (Astrid s. 128).

Astrid forholder sig altså til rollen som leder contra coach forskelligt alt efter, om coachingen har privat karakter eller ej. De samtaler som er relevante i ledelsesbaseret coaching er de arbejdsrelaterede samtaler, hvortil coachingsamtaler om private forhold ikke hører under den organisatoriske kontekst. Det er dog værd at bemærke, som Astrid selv udtaler, så kan coachingsamtalen hurtigt dreje sig ind over den private færde og de to kan ikke nødvendigvis adskilles. Hvis man ud fra ovenstående udtalelse skal snakke om magtpraksis, så forsøger Astrid at holde et magtfri rum, når samtalen drejer privatlivet ind, hvorimod der i de arbejdsrelaterede samtaler er en udtalt magtbaseret praksis, som samtalen er fokuseret omkring, men som umiddelbart ikke bliver italesat af Astrid. Selvom teorien i princippet foreskriver, at magten bør italesættes eksplicit (Haslebo & Schnoor, 2007), ligger det for Astrid i selve den ramme og kontekst som samtalen indgår i, altså det arbejdsrelaterede.

Når man, som Astrid udtaler, indtager en rolle som coach, hvor der hersker et magtfri rum og lederens autoritet sættes på 'stand by' for en stund, kan man overveje, hvad det kræver at kunne det.

"Ja, alle mine første coachingsessioner, der siger jeg altid, at der er fortrolighed og hvis der er noget, som man ikke ønsker at snakke om, så siger man bare, at det har man ikke lyst til at snakke om og så snakker vi ikke om det" (Astrid s. 119).

Det stiller altså et krav til relationen, at der hersker fortrolighed i samtalen. Hvordan den fortrolighed skabes, vil vi nærmere analysere videre i relationen mellem leder og medarbejder. For at lederen kan indtage en rolle som coach, hvor det er muligt at skabe et magtfri rum, skal der være fortrolighed i rummet. Spørgsmålet ligger så i, hvorvidt man overhovedet som leder kan sætte sin lederrolle 'stand by' og dermed skabe det magtfri rum. Lederens opgave er jo stadig, coachende eller ej, at være leder og dermed udføre den autoritet som hører med til rollen og den beføjelse kan ikke blot sættes uden for døren i en coachingsamtale ifølge Juhl et al. (2007). Stefan udtaler bl.a. dette dilemma:

" [...] fordi man kan ikke negligere sin lederrolle og heller ikke i et coach forløb. Og prøver man på det, så misbruger man sin magtposition og så kommer man til at være undertrykkende, som minimum i den moderne magts forståelse, men også i den traditionelle magtforståelse og det vil være at prøve at bilde medarbejderne noget ind, som ikke er der" (Stefan s. 146).

Som Stefan her udtaler, så handler det også om, at lederen er tro mod sin rolle som leder og ikke negligerer rollen ved at forsøge at lave en magtfri coachingsamtale med en medarbejder. De ting, som kommer frem under en coachingsamtale, leder og medarbejder i mellem, indgår i det organisatoriske arbejde. Derfor bør eller kan det, der siges under sessionen, heller ikke afgrænses for organisationen, i hvert fald ikke, hvis man skal bruge den ledelsesbaserede coaching med organisationen som højeste kontekst (Søholm et al., 2006). Hvis coachingen skal have en organisatorisk effekt, så skal det vel netop indgå i den normale arbejdspraksis, hvortil den formelle magt indgår. På samme måde som coachingen indgår i resten af det organisatoriske arbejde, så vil det der bliver sagt under samtalerne jo også bærer præg af leder-medarbejder relationen, som skaber konteksten. Tom udtaler et godt eksempel på, hvad han som leder er opmærksom på, når han coacher og i øvrigt kommunikerer generelt med sine medarbejdere.

"Men jeg er fuldstændig klar over, at der er nogle filtre. Der er det filter der hedder at i sidste ende, der skal jeg bedømme de, og sende dem videre i deres tjeneste" (Tom s. 202).

Om man som leder forsøger at skabe en magtfri praksis eller ej, så er relationen leder og medarbejder i mellem og dertilhørende formel magtforskel, stadig bestående. Når vi undersøger ledernes præferencer i forhold til lederstile og den betydning det har for coaching samtalen, så er det bemærkelsesværdigt, at der, ud fra vores fortolkning, er forskel på ledernes opfattelse af, hvor meget medarbejderne fortæller og deler under coachingsamtaler. I modsætning til Toms ovenstående udtalelse fortæller Astrid, hvori hun ser grænsen for, hvad medarbejderne vil fortælle under coachingen:

"Der hvor forskellen er, det er, hvis jeg har én til én, hvor grænsen er for åbenhed. Eller intimiteten, altså hvor meget man fortæller om privaten. Det er der forskellen er faktisk. Og der lader jeg altid dem styre det fuldstændigt" (Astrid s. 124).

Her handler 'filteret' altså ikke om, at hun som leder skal bedømme medarbejderen, men mere om, hvor medarbejderens helt *private* grænse ligger. Hun udtaler selv *"Du har også medarbejdere, der gerne vil give dig et kram og andre, der hellere vil give dig en hånd"*. Lederens lederstil kan også have betydning for, om medarbejderen har lyst til at give dig et kram eller blot hånden, hvilket dermed kan være med til at sætte grænsen for, hvad medarbejderen ønsker at snakke om i coachingen.

Lederens indgangsvinkel til coachingen sætter rammen for coachingen og det fokus, som lederen har for coachingsamtalen sætter rammen (Søholm et al., 2006). Derfor vil der naturligvis også være forskel i, hvad det så er, der snakkes om under selve coachingsamtalen, hvor det er værd at bemærke, når man ser på de førnævnte ledere, så er det der er i fokus for samtalen i Toms anvendelse selve opgaven og målene (s. 202), mens det for Astrid er medarbejderen (s. 124). Derfor vil det også være vidt forskellige tilgange til coachingen, som lederen har og den tilgang som lederen har, det fortæller noget om, hvordan lederen anvender coachingen i sin individuelle ledelsesstil. Når lederen indtager rollen som coach, synes de at have forskellige tilgange til at indtage rollen og hvordan lederen forholder sig til rollen som leder under coachingen. Den personlige lederstil har stor betydning for, hvordan lederen veksler mellem rollen som leder og coach i den afgrænsede coachingssession og vi vil videre se på, hvordan lederen forholder sig til rollen som coach kontra leder, når coaching bliver en del af lederens lederstil.

5.3.2. Lederens vekslende rolle i den coachende ledelsesstil

Som vi ovenstående har beskrevet, så er det ikke alle af interviewpersonerne, som anvender den ledelsesbaserede coaching i afgrænsede coachingsamtaler. Derimod anvendes coachingen løbende, som en del af ledernes lederstil. Lederens personlige holdninger er med til at bestemme, hvordan lederen agerer som leder, som er opstået i samspil mellem nogle arvelige egenskaber og nogle miljømæssige påvirkninger (Skriver et al., 2004). Den sociale kontekst, som lederen indgår i, i organisationen er altså med til at påvirke den måde, lederen agerer på. Når man derfor snakker om lederstil, så kan man ikke undgå at tænke den sociale kontekst ind i måden, lederen agerer som leder på. I tæt samspil med lederstilen er det menneskesyn, som lederen har på medarbejderne, altså hvordan lederen ser på medarbejderne og hvad lederen har i fokus. Ser man f.eks. ud fra Blake og Moutons ledergitter, så er der to centrale lederdimensioner: Menneskelige hensyn og produktions hensyn (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Her er pointen, at få forståelse for de forskellige måder som de to hensyn kan kombineres på. Det får indflydelse på, hvordan lederen agerer over for medarbejderne og hvilken 'taktik' lederen lægger for dagen. Lederens medarbejdersyn præger altså den måde, der ledes på (Skriver et al., 2004). Når lederne udtaler, at coachingen bliver en del af deres lederstil, så nævner de blandt andet, at det handler om at have en coachende tilgang som leder. Det er altså ikke kun i de situationer, hvor medarbejderen aktivt har efterspurgt lederens coaching, men det bliver derimod en mere eller mindre naturlig tilgang, lederen har. Stefan beskriver dette således:

"Ja, og hvis jeg tror på det, jeg selv siger, netop det at arbejde som leder, det at være leder og det at være coachende i sin tilgang, det falder naturligt, fordi det er en del af mig og det har jeg taget til mig og sagt, ja men det er en del af mig. Og det at tænke social konstruktivistisk har jeg taget, ikke bare til min ledelsesstil men også til min forholds måde i livets andre spørgsmål" (Stefan s. 156).

Udtalelsen viser tydeligt, hvordan Stefan aktivt har gjort et valg om at tage den coachende tilgang til sig og forsøgt at gøre det til en naturlig indgangsvinkel i sin ledelse. I det ligger der så også, som han siger, et aktivt tilvalg om at gøre tilgangen til en del af sig. Det er altså ud fra vores forståelse, at når lederne på den måde tager tilgangen til sig og gør det til en del af dem, så bliver det en del deres personlige lederstil.

Vi kan dog ikke undgå at bemærke, når lederne får en coachende tilgang til deres medarbejdere, så bryder det vel med grundreglen om, at man ikke må coache folk med mindre de selv vil? Astrid udtaler her et eksempel på denne problematik:

"Ja, nogen vil jo ikke coaches. Der har været et par ældre, der er stoppet nu, og de sagde, at jeg ikke skulle øve mig på dem. Det havde jeg så gjort det sidste år (alle griner), men det skal jeg nok lade være med [...] En coachende tilgang til performancesamtalerne og udviklingssamtaler, den kommer jo, hvad end de vil have det eller ej" (Astrid s. 124).

Når lederen har en coachende tilgang, som bliver en del af lederstilen, så kan medarbejderen altså ikke fravælge coachingen fra lederen, da det ganske er enkelt lederens måde at være leder på. På samme måde kan medarbejderen jo ikke fravælge lederens lederstil for det er jo sådan, lederen *leder*. Når lederen har en coachende stil, er det altså ikke længere et tilvalg eller fravalg, som medarbejderen kan tage. Man kan vel derfor stille reelt spørgsmålstejn ved, om lederen i princippet overskrider en etisk grænse ved at anvende en coachende tilgang om medarbejderen vil det eller ej? Men i og med at lederen gør den coachende stil til en del af dem som leder, så kan man vel ikke stille krav om, at lederen skal nedjustere sin specifikke lederstil, da det måske netop er den, som gør lederen til en god leder? Om lederens lederstil ikke passer til medarbejderen er en problematik, der er gældende, hvad enten det handler om den coachende, demokratiske, autoritære etc. lederstil. Problematikken ligger nok nærmere i matchet mellem medarbejder og leder frem for at det ligger i den coachende ledelsesstil.

I blandt interviewdeltagerne har der været meget forskellige svar på, hvorvidt lederen har haft nemt ved at skulle indtage en rolle som coach og dét at have en coachende tilgang. For nogle var det ret naturligt, hvor det at få en reel uddannelse eller kursus i coaching blot gjorde lederen mere bevidst om den måde lederen agerer coachende på. For andre af interviewdeltagerne er det nogle andre ting, der er i spil og gør den coachende tilgang til en del af ledelsesstilen, som Frank her udtaler:

"Ditte: Er det en rolle, der falder dig naturligt? Altså at tage den her lidt coachende tilgang?"

Frank: Ja, men ikke hele tiden. Men det er ikke noget, hvor jeg tænker "oh fuck, nu skal jeg coache". Men det er mere, nå nu coacher vi" (Frank s. 188).

Der er altså forskel på, om lederne har haft det helt naturligt med at have en coachende tilgang og reelt, når der til at de dårligt kan lade være, mens andre bliver det et skift mellem ledelsestilgangen hvoraf coaching indgår sammen med andre tilgange som leder. For nogle ses det altså som at coachingen bliver en del af lederens ledelsesstil, mens for andre bliver det et værktøj, en tilgang som lederen kan trække på i de situationer, hvor det er behjælpeligt. Årsagen til denne forskel kan ses i lyset af Toms følgende udtalelse:

"Det falder mig ikke unaturligt, men jeg tror bestemt at der er nogle, hvor det falder endnu mere naturligt, som er endnu mere indfølelse og empatiske end jeg er af natur. Så jeg tror bestemt at der er forskel på hvor gode folk er til at føle sig ind i det. Man kan jo træne meget, men nogle har det fra deres natur i højere grad end jeg har" (Tom s. 205).

Som Tom her udtaler, så er der nogle karaktertræk, som har indflydelse på, hvor naturligt det er for lederen at agere coachende. Det er derfor også sigende, at nogle af vores interviewdeltagere netop udtrykker, at det har været ret naturligt for dem at have en coachende tilgang og det er de personer, som af natur er indfølelse og empatiske, hvor coachingen bliver en del af lederens lederstilspræferencer. For dem, som ikke har disse egenskaber af natur, er det et mere aktivt tilvalg af den coachende tilgang, som lederen vælger at tage i de situationer, hvor det er passende. Dette kan ydermere underbygges i opdelingen mellem den rationelle og emotionelle tilgang til virksomhedsstrategien. Man kan ud fra Toms udtalelse, som kan sættes over for eksempelvis Astrid, se den klare forskel i den rationelle versus den emotionelle tankegang:

"[...]Men det er hele tiden i rammen af sektionens mål, og sektionens opgave og de parameter der styre det" (Tom s. 196)

"Her i virksomheden siger man, at der er noget, der hedder "vores ånd" og netop det sted var et af de steder, hvor der var rigtig meget ånd, for det er der, hvor det hele startede og værdier er rigtig vigtigt for mig" (Astrid s. 116)

Hypotesen må således være, at dem med en høj grad af emotionel tankegang føler den coachende ledelsestil som mere naturlig end de med den rationelle, ud fra vores interviewdeltageres perspektiver.

Vi kan altså skelne mellem de ledere, hvor coaching bliver en *naturlig* del af deres personlige lederstil og de som gør det til en del af deres lederstil ved *et aktivt tilvalg*. Der er derfor også forskel i, hvorvidt coachingen bliver en *rolle*, som lederen kan tage, for i og med, at coachingen bliver en naturlig del af lederstilen, så indtager lederen ikke en *rolle* som coach, lederen *er* en coach. I vores indledningsvis beskrivelse af interviewpersonerne var denne forskel ligeledes italesat. Nogen af lederne havde fået ledelsesbaseret coaching implementeret helt automatisk i deres ledelsespraksis

og kunne ikke som sådan tænde og slukke for den, hvorimod andre simpelthen indtog rollen som coach i den kontekst. Tendensen var, at dem der særligt har en naturlig interesse i mennesker og det menneskelige sind også er dem, der rent faktisk *er* coaches og ikke blot indtager en *rolle* som coach. Men hvad betyder det at have en interesse i mennesker og det menneskelige sind? Dette vil vi analysere i næste afsnit og vil være med til yderligere at nuancere diskussionen omkring sammenhæng mellem lederstil og ens virke i rollen som coach, som ligger til grund for vores besvarelse af problemformulering.

5.3.3. Interessen i mennesker og det menneskelige sind

Indledningsvist i analysen præsenterede vi de to generelle tendenser, som vores interviewpersoner har italesat i forbindelse med den tiltrækning, som ledelsesbaseret coaching har haft på dem. Den ene af disse var; Interesse i mennesker og det menneskelige sind. Det er ikke et emne, der har været teoretisk diskuteret i den ledelsesbaseret coaching litteratur, men ikke desto mindre har det vist sig at være den overvejende grund til, at vores interviewpersoner har valgt at inddrage coaching i deres ledelsesdisciplin. Særligt Annemette, Astrid og Carsten har haft denne naturlige menneskelige interesse som stærk tiltrækningsfaktor. Men hvad ligger der egentlig i det at have interesse i mennesker og det menneskelige sind? For at belyse dette emne ud fra en teoretisk vinkel, vil vi inddrage et interessant perspektiv baseret på emnet omkring følelsesmæssig intelligens i coaching (Neale et. Al., 2009).

Et menneskes kerne er de følelser og adfærdsmæssige manifestationer, der afspejler, hvad der rører sig i vores indre. Der er følelser involveret i alt, hvad vi foretager os. Det gælder alle handlinger, beslutninger og vurderinger (Ibid). Følelsesmæssig intelligens handler med andre ord om at bruge den måde, vi tænker over følelser på til at guide vores adfærd, som vil medføre at vi bliver bedre til at håndtere os selv og eksempelvis opnår bedre relation til andre (Ibid.). Det er en af grundene til, at vi har det forståelse, at følelsesmæssig intelligens og coaching hænger uløseligt sammen. Man kan nemlig sige at coaching disciplinen hjælper medarbejderne med at forstå, at vi som bevidste mennesker kan vælge at *respondere* i stedet for at *reagere* på situationer på vores arbejde og i vores liv generelt. Når den følelsesmæssige intelligens sættes i relation til coaching, så skriver forfatterne ydermere at:

"At bede en person, der er følelsesmæssigt uintelligent, om at coache andre, svarer imidlertid lidt til at bede en person, der lige har taget sit kørekort, om at sætte sig bag rette i en Formel 1-bil" (Ibid. S. 84)

Det at kunne coache handler altså om mere end bare at tilegne sig kompetencerne i spørgeteknik m.m. Det handler altså om følelsesmæssig intelligens. Litteraturen (Ibid.) foreskriver da også, at nogen af fordelene ved at udvikle sin følelsesmæssige intelligens er;

- Forbedret relationer
- Forbedret kommunikation til andre
- Bedre empathiske evner
- Respekt fra andre
- En tillidsfuld og positiv tilgang

Dvs. det er alle de nøgleord, som vi har oplevet er blevet vægtet højt i vores interviewpersoners italesættelser omkring brugen og forudsætningerne for ledelsesbaseret coaching i praksis, der også her præsenteres som nogen af fordelene ved følelsesmæssig intelligens. Dermed ligger der nogle konkrete egenskaber, der synes at fungere godt i coachingrollen. Whitmore understøtter denne pointe omkring i følgende citat;

” [...] ja, faktisk tror jeg, at følelsesmæssigt intelligente mennesker er tilbøjelige til at optræde på en coachende måde, selv om de aldrig har taget et kursus i coaching” (Ibid. Forord)

Her beskrives det, hvordan følelsesmæssig intelligens og coaching er begreber, der naturligt vurderes at gå hånd i hånd. Vores interviewpersoner, både Carsten, Astrid og Annemette påpegede i deres fortællinger, at de i høj grad havde brugt coaching i deres ledelse inden, at de reelt tog et kursus eller uddannelse heri og blev herefter blot bevidste om at det egentlig var det, som de gjorde i praksis over for deres medarbejdere. Som Annemette her udtrykker det:

”Altså siden jeg færdiggjorde kurset og inde i mig selv kan jeg jo se, jamen hold da op, hvor har jeg brugt meget af det i forvejen, ikke også. Nu har jeg bare ligesom fået sat ord på, at det jeg har gået og gjort, det er egentlig noget af det. Du få bare ligesom en teori med” (Annemette s. 131).

Om Annemette så reelt ville betegnes som følelsesmæssig intelligent, kan vi naturligvis ikke vurdere alene på den baggrund. Men det er vores klare indtryk, at både Annemette, Carsten og Astrid trods alt scorer højt på den skala, da de ud fra vores beskrivelse alle sammen bruger deres følelser som guide for adfærd, generelt trækker på følelsesmæssige informationer, hvad angår deres medarbejdere også og integrerer det i deres tankegang og beslutningsgrundlag (Ibid.). At trække på følelsesmæssige informationer kan konkret være ligesom Astrid, der fortæller:

” [...] Når der er en ro omkring kroppen, så er det ved, at de kan tage en god beslutning. Det kan jeg se” (Astrid s. 125).

Hun er altså opmærksom på medarbejderens udviste følelser og bruger det som pejlemærke for, hvornår formålet med coachingen er indfriet.

I praksis oplevede vi ikke under vores interviews, at nogen af lederne selv specifikt omtalte det at være følelsesmæssig intelligent. Der blev dog brugt andre termer, såsom Astrid der på et tidspunkt udtaler, at hun er god på *people skills*. I følgende citat beskriver hun, hvad det for hende betyder at være god på dette område:

”Senere blev jeg tilbudt en teamlederstilling i receptionerne, hvor jeg så stadig er, og det er også gået rigtig godt, for jeg er rigtig god på people skills. De havde haft 7 ledere på 7 år og medarbejdernes tanke var blevet, at der bare ikke var nogen, der gerne ville have dem. Og det er ikke korrekt, men det var ligesom det, de tænkte, ikke. Såh, jeg brugte faktisk det første år på bare at gå rundt og lytte og have respekt for alt det arbejde, de gik og lavede. Og så efter det første år kunne jeg mærke, at der skete en forskel [...]” (Astrid s. 116)

Det er ud fra hendes italesættelser, vores klare opfattelse, at for hende betyder det, at være god på *people skills* dermed at lytte, respektere og vise sine medarbejdere, at hun gerne ville dem. Hun uddyber senere i interviewet den effekt, som hun oplevede efter det første år, hvor hun gik rundt og lyttede samt udviste respekt for hendes medarbejderes arbejde;

”Da jeg havde været her et år, kom min chef og spurgte, hvad jeg havde gjort ved receptionisterne. De fleste er dog stoppet nu, der er ikke så mange af de gamle tilbage. Så siger jeg, det ved jeg ikke, hvad mener du? Så sagde min chef, at de jo smiler nede i min receptionen og det plejede de ikke at gøre. Og jeg tænkte; gud nej, har de ikke gjort det. Nu smiler de alle sammen.” (Astrid s. 119)

Denne oplevede positive effekt beskrives også ifølge Neale et al. (2009), der skiver, at mange undersøgelser viser, at *people skills*¹⁴ er langt vigtigere end eksempelvis IQ, når det handler om at opnå resultater. Det er ikke blot fordi, at følelser udgør en stor del af arbejdsoplevelsen, men det er i høj grad følelserne, der bestemmer den kurs, en virksomheden følger (Ibid.) I daglig tale bliver disse færdigheder også omtalt som *bløde værdier*. Vores interviewperson, Frank italesætter ligeledes de bløde værdier som forudsætning under vores interview med ham;

”Jeg tror, det er coachen, der skal besidde de bløde egenskaber og tålmodighed” (Frank s. 189)

Igen får vi dermed sammenkoblet følelsesmæssig intelligens og coaching. En coach må være opmærksom om sin følelsesmæssige intelligens og selve coachingen fungerer som en gensidigt udviklende proces. Coachen vil derfor være mere effektiv i coachingrollen og mere bevidst, hvis han

¹⁴ Vi vælger at bruge denne term som udtryk for det at have evnen til at få andre mennesker til at trives og fungerer godt i relationer med andre mennesker omkring en.

eller hun er i stand til at forbedre sin følelsesmæssige intelligens. Vi fandt et konkret eksempel på, hvordan en leders følelsesmæssige intelligens¹⁵ synes at have en positiv effekt på medarbejderne og teorien påpeger ligeledes, at manglerne mellem menneskelige evner hos lederen får præstationen til at dale hos medarbejderne (Goleman, 2008). Men er det egentlig heri dilemmaet ligger? Ligger udfordringen ikke nærmere i tolerance fra lederens side til at have forståelse for individet og individets individuelle præferencer og så tilpasse sin ledelse hertil? Dette synspunkt argumenterer Grønkjær (2004) for, hvor pointen er, at der er typologisk betingede forskelle på mennesker, hvorfor man i kommunikationen med andre skal overveje disses forskelligheder og tilpasse sig hertil (Grønkjær, 2004). At være opmærksom på de forskellige mennesketyper fremmer tolerancen og forståelsen for andre (Ibid.). Forskellen i de to perspektiver ligger i, at Goleman forudsætter, at de følelsesmæssige kompetencer er en nødvendighed hos lederen, mens Grønkjær mener, at det handler om tolerance overfor andre og evne til at tilpasse sig andre. Men kræver det så følelsesmæssig intelligens at kunne det? Grønkjær (2004) nævner nemlig ikke noget om, *hvordan* man kan træne de udviklede kompetencer og heller ikke hvordan man kan øge tolerancen. Vi ser altså her, den følelsesmæssige intelligens som præmis for lederens toleranceevne og forståelsen for medarbejdernes forskellighed hjælper lederen til at tilpasse sin ledelsesstil den enkelte. Derudover er det et yderst relevant i diskussionen af vores problemformulering, da lederens grad af følelsesmæssig intelligens synes at have store udsving for, hvordan lederen vurderes at fungere i coachrollen. Emner der viser sig særdeles relevant i denne sammenhæng er selve relationen mellem lederen og medarbejderen, idet den udgør selve kernen i coachingsammenhængen. I relationen kan de gensidige følelser og lederens toleranceevne altså spille en afgørende rolle og vi vil i det følgende analyseafsnit derfor behandle relationen nærmere.

5.4. Relation

Et af de temaer som vores interviewpersoner har været særligt optaget af under vores interviews, har været de relationelle forudsætninger, som de mener, der skal være til stede, før man kan coache en medarbejder. Hvordan denne relation opbygges mellem lederen og medarbejderen får dermed også stor betydning. Vi vil derfor i dette analyseafsnit først præsentere begrebet relation, set ud fra et teoretisk perspektiv med inddragelse af udvalgte erfaringer fra vores interviewpersoner. Dernæst introducerer vi begrebet tillid, ligeledes både ud fra et teoretisk og et erfaringsbaseret perspektiv, da tillid har vist sig at være den relationelle forudsætning, der har været overvejende italesat af vores interviewpersoner. Til slut laver vi en analyse af, hvad en god tillidsfuld relation skal indeholde og hvordan en leder, ud fra et teoretisk perspektiv, kan opbygge relation til sine medarbejdere. Det overordnede formål med dette analyseafsnit er at komme nærmere en forståelse af

¹⁵Vi tillægger i nærværende opgave følelsesmæssig intelligens og people skills den selvsamme betydning.

forudsætningerne i relationen samt disses betydning for ledelsesbaseret coaching. Ved ydermere at få en forståelse for, hvordan denne ønskede relation opbygges og hvad den skal indeholde, kommer vi som følge heraf naturligt et skridt nærmere mod et billede af, hvilken slags karaktertræk, der vil fordrø opbyggelsen fra lederens side og dermed fungere i rollen som ledelsesbaseret coach.

Relationer eksisterer i en kontekst, som de både formes af og er med til at forme. Det betyder i ledelsesbaseret coaching sammenhæng, at relationen er med til at forme coachingkonteksten og ligeledes påvirkes heraf. Derfor er relationens natur vigtig at beskæftige sig med for at komme nærmere en forståelse af de dynamikker, der er på spil under coachingsamtalen mellem lederen og medarbejderen. Overordnet set bruges begrebet kontekst i betydningen; forståelsesramme. Altså hermed menes rammen, hvor igennem vi opfatter verden omkring os. Den meningsbærende ramme formidler, hvordan interaktion og kommunikation inden for rammen skal forstås. Betydningen, som vi tilskriver en social situation, afhænger dermed af den forståelsesramme, som vi vælger at iagttage situationen gennem (Hermansen et al., 2004). Vores valg af forståelse er begrænset af vores erfaringer samt viden og vores måde at opfatte forskellige situationer på og kan derfor være vidt forskellig fra andres opfattelser af selvsamme situation (Ibid.). I en relation mellem to personer, vil kun den ene persons beskrivelse af relationen derfor ikke nødvendigvis harmonere med den anden persons beskrivelse, da denne person kan have opfattet det anderledes. Vi er derfor opmærksomme på, at det vil sætte en naturlig begrænsning på en mere helhedsfuld meningsskabelse jf. hermeneutikken som metode samt den hermeneutiske cirkel. Den hermeneutiske cirkel betegner den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed. Delene kan kun forstås, hvis helheden inddrages og omvendt kan helheden kun forstås i kraft af delene. Det er således sammenhængen mellem delene og helheden, der er meningsskabende og muliggør, at vi kan forstå og fortolke (Fuglsang & Olsen, 2004). Ved ikke at inddrage medarbejdernes perspektiver på relationerne vil det derfor have indflydelse på vores helhedsforståelse af relationen mellem leder og medarbejder. Selvom at vi udelukkende har ledernes perspektiver til rådighed, så er det dog vores mening, at de kan bidrage med et rigt analysesupplement til det teoretiske perspektiv på relation og analysens formål bliver dermed at skabe forståelse for, hvordan vores interviewpersoner opfatter "virkeligheden" (Darmer & Nygaard, 2005). Ud fra vores videnskabsteoretiske perspektiv er sandhed altid blot ét perspektiv og ingen sandhed er mere rigtig end andre (Ibid.). Ledernes overleverende sandheder, som vi fortolker dem ud fra deres fortællinger, vil derfor fungere som de sandheder, vi vælger at basere vores analyse på.

Teoretisk set betegner begrebet relation forholdet eller kontakten mellem to mennesker og vi ser således relationer som en social konstruktion mellem to eller flere personer (Hermansen et al., 2004). Dermed forekommer det naturligt, at netop det emne er gennemgående under vores interviews, da det naturligt er relationen, der er centrum i den ledelsesbaseret coachingsamtale

mellem lederen og medarbejderen. Det er i *fællesskab*, at de har til formål at opbygge en ramme for brugen af coaching og som skrevet under vores teoriafsnit, at sikre at organisationen får løst sine opgaver og når sine mål, gennem medarbejderens indsats (Søholm et al., 2006). Når man ser på coachingforløbet som helhed, så er begyndelsespunktet relationen, som er grundlaget for coachingen (Flahery, 1999). De relationsmæssige forudsætninger for, at en leder kan coache sine medarbejdere er, at lederen har nogle væsentlige egenskaber såsom: indfølelse samt ærlighed og at forholdet mellem leder og medarbejder skal *"have karakter af et partnerskab med hensyn til tillid, tryghed og minimal anvendelse af pres"* (Søholm et al., 2006: 11). Dét at relationen skal have karakter af et partnerskab betyder, at forholdet ydermere skal være bygget på gensidig tillid, gensidig respekt og gensidig ytringsfrihed (Flahery, 1999). Så selvom at relationen er asymmetrisk, leder og medarbejder i mellem, så skal disse forhold være gensidige. I vores kodningsproces og fortolkningsproces har vi fundet frem til, at det er de selvsamme begreber, der er blevet italesat i en overvejende del af vores interviewpersonernes fortællinger.

Vi har valgt som analysepraksis at inddele emnerne i to hovedgrupper. Disse er 1) *tillid og tryghed* samt 2) *indfølelse og ærlighed*. Det har vi valgt, da dette analyseafsnit særligt vil beskæftige sig med de to førstnævnte emner, mens det efterfølgende analyseafsnit omhandlende autentisk ledelse særligt vil beskæftige sig med de to sidstnævnte emner. Ydermere har denne opdeling været nødvendig for at kunne skelne mellem to emner, der er så tæt forbundet, at det kan være svært at skille ad nemlig relationen mellem leder og medarbejder og det at lederen agerer autentisk over for medarbejderen. Det at delene i analysen er så tæt forbundet gør netop, at meningsskabelsen sker i sammenhængen af delene, hvorfor det hermeneutiske perspektiv er vigtigt at have for øje som læser.

5.4.1 Relationer bygget på tillid

Vi vil her indledningsvist inddrage et par konkrete eksempler fra vores interviews, hvori tillid beskrives som en relationsmæssig forudsætning for ledelsesbaseret coaching, ligesom teorien foreskriver det. Astrid beskriver først her hendes forståelse af det;

"Altså, der skal være tillid til stede. Men det er i alle samtaler med en medarbejder. Om det coachende eller ikke coachende tilgang. Hvis der ikke er tillid, så får du ikke nogen dialog" (Astrid s. 128).

Som Astrid her pointerer, så er dét at have en relationen bygget på tillid leder og medarbejder i mellem en forudsætning for dialog. Dette gælder, som hun udtaler, ikke kun i brugen af ledelsesbaseret coaching, men det er en generel forudsætning for at kunne skabe dialog. Tilliden er altså ikke noget der skal 'tændes' så snart, lederen agerer som coach, men derimod noget, der skal være i relationen hele tiden, coaching eller ej. Det er bemærkelsesværdigt, at der generelt snakkes

om tillid i relationen mellem leder og medarbejder, når denne relation er bygget op omkring et asymmetrisk magtforhold. Man kan måske synes, at tillid og magt er to modsætninger. Dette synspunkt søger vi dog at modargumentere med belæg i Thygesen et al. (2011). Paradokset i at magten og tilliden opfattes som modsætninger og som gensidig ekskluderende problematiserer tillidsfulde relationer mellem leder og medarbejder. Når vi tidligere har snakket om selvledende medarbejdere, så sker der en udvikling i magtforholdet, der går fra den kontrollerende magt til en frigørende tillid (Ibid.). Forfatterne argumenterer således for, at tillid og magt ikke bør adskilles, hvis tillid netop kvalificeres som et ledelsesprincip (Ibid.). Derfor anses tillid og magt, i dette perspektiv, ikke som modbilleder, men derimod hinandens forudsætninger, der kaldes for den tillidsbaserede magt (Ibid.). På samme måde argumenteres der for, at magt og frihed er hinandens forudsætninger, ud fra en produktiv magtforståelse, hvor medarbejderens frihed ikke skal minimeres, men en ressource for magtens udfoldelse. Der er altså ikke tale om at have magt over andre, men om at få magt igennem andre og i kraft af andres frihed. For lederen får perspektivet omkring frihed en betydning i samspil med tillid, da der er en risiko for lederen i udvisningen af tillid i at fremstå som håbløs blåøjet, hvis friheden altså *misbruges* af andre! (Ibid.). Når lederen bygger relationer til medarbejder på basis af tillid og frihed, til eksempelvis at medarbejderen kan tage ejerskab af opgaver, løber lederen altså samtidig en risiko for at fremstå blåøjet hvis det udnyttes. Et eksempel på at en af lederne i høj grad giver frihed og udviser tillid til sine medarbejdere er Stefan. Han forklarer hans ledelsestilgang således:

"Men altså jeg har en coachende tilgang og det har de lært lige fra dag 1, for noget af det første jeg sagde til dem var, at nu vil jeg håbe at i er rigtig illoyale [...] Men nej forstået på den måde, at en gang i mellem der har jeg meget travlt, og i vil godt være sikker på at det er det rigtige der sker, så i spørger lige, Stefan hvad skal jeg gøre der og der. Og hvis jeg giver et hurtigt svar, men i et eller andet sted tænker når jeg er løbet videre, argh det er altså ikke det bedste. [...] Hvis jeg lige gør sådan her i stedet for, fordi Stefan han hørte ikke lige alle detaljerne som de ved som medarbejdere. Så siger jeg, så bare gør som i finder rigtigt og så fortæl mig om det bagefter. Så på den måde illoyal" (Stefan s. 145).

Denne ledelsestilgang, som er bygget på at Stefan har tillid til at medarbejderen ved bedst og giver medarbejderen den frihed til selv at løse opgaverne. Men hvis medarbejderne udnyttede denne tillid og frihed, så ville Stefan, som leder, pludselig fremstå helt anderledes i medarbejdernes øjne.

Når tillid nu bliver en forudsætning for dialog, så er det jo interessant at overveje, hvad ville der ske hvis *ikke* der var tillid i relationen? Tillidslitteraturen er generelt præget af en optimist bias, i den forstand, at der næsten udelukkende lægges vægt på at belyse tillid i et positivt lys og dermed negligere mistilliden. De kvaliteter, som tilliden uden tvivl kan have, sættes ofte i et ukritisk

perspektiv, som en selvfølge at tillid næsten pr. automatik mindsker behov for styring (som ved selvledelse), hvilket naturligvis er muligt men ikke en selvfølge (Ibid.).

Frank omtaler gennemgående tillid som en vigtig forudsætning, men i den kontekst, hvori han her beskriver tillid, er pointen egentlig mere, at det er decideret *mistillid*, der er et problem for ledelsesbaseret coaching;

"Så selvfølgelig så skal der masser af tillid til. Hvorimod hvis jeg bare var kommet ind og ikke havde været ham den onde, jamen så kunne vi godt have coachet fra dag 1. Men når du vælger bevidst at gå ind og sige "ret ind og luk røven og gør, hvad du får besked om", så kan du ikke forvente, at de synes, du er fed efter 9 måneder og gerne vil coaches, fordi de synes, du virker som en fed fyr" (Frank s. 193).

Han udtaler, at man ikke nødvendigvis behøver aktivt at have fortjent tilliden, før man som leder kan agere som coach. Man kan altså, ud fra hans synspunkt, i princippet coache fra dag 1. Vi antager i vores fortolkning, at der i så fald ikke ville være tid nok til at opbygge en egentlig relation, men snarer skabe sig et forhåndsindtryk. I den situation, hvor lederen simpelthen ikke har formået at vinde tilliden hos medarbejderen eller direkte har skabt mistillid, er forudsætningerne for coaching ikke er opfyldt. Man kan altså ikke forvente, at medarbejderne egentlig vil have lyst til at indgå i den coachingrelation med lederen, førend denne tillid og relation er opbygget. Det er jo egentlig interessant, i og med, at man ved coachings indpas kan købe en coaching session hos en vild fremmed, som man måske kun har læst om på en hjemmeside og dermed altså ikke skabt nogen relation endnu. Men vi må erkende, at når vi har med ledelsesbaseret coaching at gøre, så er konteksten for coachingen en anden, fordi lederen og medarbejderen indgår en relation i det de indgår i ansættelsesforholdet. Det er en kontekst, hvor lederen også er leder *efter* coachingsessionen, en kontekst hvor medarbejderen netop har grænser for hvad de ønsker at sige til lederen, jævnfør tidligere analyse omkring lederens lederstile. Det er en kontekst hvor relationen mellem lederen og medarbejderen bygger på et asymmetrisk magtforhold, hvor medarbejderen, inden relationen er opbygget, ikke ved hvordan denne magt ville kunne komme til udtryk (Haslebo & Schnoor, 2007). Hvis vi tager Franks eksempel fra før, så er magtforholdet en væsentlig parameter i den situation, i og med, at Frank agerede som 'den onde chef', som han beskriver det, en ond chef som medarbejderne ikke kendte og som i vid udstrækning udøvede den ledelsesmagt, som han var tildelt, fordi opgaven simpelthen krævede det. Det er en interessant pointe, som Frank bringer i spil, fordi det bringer os nærmere et spørgsmål om, hvad tillid egentlig er for en størrelse. Tillid præsenteres som en forudsætning for ledelsesbaseret coaching. Men hvad er egentlig kendetegnet ved begrebet og hvorfor er mistillid bliver en problematisk størrelse at arbejde med?

5.4.2. Tillid som en vigtig forudsætning for ledelsesbaseret coaching

Ordet tillid bruges ofte og kan findes på adskillige tjeklister, ligesom at vi netop har læst Søholm et al. (2006) skrive det på listen som en relationel forudsætning for ledelsesbaseret coaching. Selvom det er et ofte anvendt begreb, så har det ikke været muligt for os at finde en fælles gældende definition, da ordet tillid er brugt med forskellige betydninger gennem litteraturen (Illes, 2010). Alligevel synes tillid at være en nøglekomponent i menneskelige relationer. Ser man på begrebet tillid gennem et handlingsperspektiv, så er tillid en emergent proces, der opstår i forbindelse med en konstant og aktiv demonstration af sammenhængende adfærd samt gode hensigter (Ibid.). Vores interviewperson, Tom, beskriver her med egne ord pointen om den sammenhængende adfærd som fordring af tillid; *"Ja, tillid er jo det, der selvfølgelig opstår, hvis der er overensstemmelse mellem det man siger og det man gør"* (Tom s. 203). Tillid er altså noget, som man opbygger emergent i de relationer, hvori man indgår. Men hvad sker der så, hvis tilliden brydes eller ikke er tilstedeværende? Katalin Illes (2010) skriver, at konsekvensen ville blive enkelte individer med fokus på overlevelse, dvs. omvendt fællesskabelse og bidrag til relationer. Set fra et ledelsesbaseret coaching perspektiv bliver det nu meget forståeligt, hvorfor tillid er højtrangeret på tjeklisten over vigtige forudsætninger for dets brug og virke, da det her er selve relationen, der er i centrum. Stefan beskriver i følgende citat en coachingoplevelse, han har haft med en af hans tidligere ledere, som han ikke havde den fornødne tillid til;

"Jeg har prøvet at have en chef, der har sagt at nu skal vi have en fortrolig samtale. Og det erfarede jeg, at det var der ikke noget der hed. Så der beskyttede jeg mig selv [...] Hvis jeg ikke har oplevet ordentlighed og redelighed. Så ville jeg ikke have den fornødne tillid til at lade mig coache [...] hvis ikke tillidsbåndet er der, jamen så bliver der jo ikke åbnet, det gør der ikke" (Stefan s. 156).

Citatet fremstår som et praktisk eksempel på, at hvis ikke tilliden er til stede, så vil der ikke komme noget konstruktivt ud af relationen og dermed den ledelsesbaseret coachingsamtale. Der vil simpelthen ikke være den tryghed til stede, som opbygges gennem tillidsbåndet. Når vi har tillid til et andet menneske, så bliver vi automatisk samtidig sårbare over for den person, da vi regner med, at vi kan stole på vedkommende og er dermed trygge ved relationen. Som medlem i en tillidsfuld relation er vi sikre på, at den anden person ikke vil udnytte vores sårbarhed og at personen aktivt vil tage sig af det, som vi udviser sårbarhed overfor (Illes, 2010). Bliver vi svigtet i den tillid, vil vi automatisk lukke os for vedkommende, ligesom Stefan beskriver det. Nedenstående citat fra interviewet med Tom understreger ligeledes denne pointe;

"Lige så snart det drejer sig om mig som person, eller noget jeg skal udvikle, hvor jeg som udgangspunkt er en lille smule sårbar, der tror jeg, at man vil lukke af og ikke udfolde sig, hvis man er usikker på den anden" (Tom s. 207).

Om ledelsesbaseret coaching kan fungere i praksis er dermed i væsentlig grad afhængig af relationens natur mellem den aktuelle leder og medarbejder. Når tillid og ledelse bliver analyseret, så er der den problematik i det, at selvom lederen vælger at udvise tillid i relationen, så kan lederen ikke tvinge bestemte meninger eller opfattelser til at rodfæste sig hos medarbejderen (Kampmann, 2011). Lederen må blot tage stilling til om lederen vil udvise tillid og efterfølgende iagttage, hvordan disse valg opfattes af medarbejderne (Ibid.) Vi vil i det følgende analyseafsnit beskæftige os med en analyse af, hvad en god tillidsfuld relation skal indeholde og hvordan den kan opbygges.

5.4.3 Hvordan relation opbygges og hvad den skal indeholde

Hvad betyder det så rent teoretisk at opbygge en tillidsfuld relation mellem leder og medarbejder? For at belyse dette nærmere har vi valgt at inddrage et praktisk orienteret studie, hvor forfatterne gennem deres arbejde på MIT Leadership Center har studeret ledelse i mange organisationer og undervist ledere på forskellige niveauer. Netop at vælge et praktisk orienteret studie, finder vi hensigtsmæssigt til vores kontekst, der ligeledes handler om, hvordan relation rent praktisk kan opbygges og hvad vores interviewpersoners helt konkrete oplevelser er omkring netop dette. Deres arbejde har ført til udvikling af en model for distribueret ledelse. Denne ramme, der syntetiserer deres egen forskning med ideer fra andre ledere, ser ledelse som et sæt af fire muligheder, hvoraf det at *relatere* sig er den ene, og den som vi vælger at bruge i vores analyse. De præsenterer det således:

"In this era of networks, being able to build trusting relationships is a requirement of effective Leadership" (Ancona et al., 2007, 96).

Her italesættes det, ligesom vores interviewpersoner har gjort det, at det at skabe tillidsfuld relation er en vigtig forudsætning for effektiv ledelse. Ifølge Ancona et al. (2007) er der tre nøglekoncepter, når man skal opbygge en relation. Det er at være **undersøgende**, **fortaler** og **forbundet**. De tre nøglekoncepter vil vi her introducere nærmere, da de får relevans for vores videre analyse af vores interviewpersoners skabelse af relation med deres medarbejdere samt de komponenter, der spiller en afgørende rolle i den proces (Ancona et al., 2007).

- 1) At være **undersøgende** betyder at lytte med den intention at oprigtigt forstå tankerne og følelserne hos det menneske, som snakker. Her suspenderer lytteren sine domme¹⁶ og forsøger at forstå, hvordan og hvorfor taleren har bevæget sig fra oplysningerne i hans eller hendes oplevelser til særlige fortolkninger og konklusioner (Ancona et al, 2007).

Det er dette, der sker i den ledelsesbaseret coaching, hvor medarbejderen er centrum for samtalen. Men at indgå i en relation hvor man oprigtigt prøver at forstå tankerne og følelserne hos det andet menneske, det forudsætter også, at man egentlig har en *reel interesse* i det menneske og *ønsker at relatere* til det menneske. Har man ikke har den grundlæggende nysgerrighed og et undersøgende personlighedstræk, så kan man stille spørgsmålstejn ved, om det overhovedet vil lykkes at foregive at man har det? Dette spørgsmål vil vi nærmere behandle under analyseafsnittet omhandlende autentisk ledelse.

- 2) At være **forbundet** indebærer at dyrke et relationsmæssige netværk af fortrolige, der kan hjælpe lederen med at opnå en bred vifte af mål. Tiden bruges på at opbygge og vedligeholde forbindelser til mennesker omkring en selv, således at man kan henvende sig til dem når man har brug for hjælp, eksempelvis til vanskelige problemer eller støtte. Dermed er tiden som investeres i forbindelserne således også en indirekte investering i egne lederevner (Ancona et al, 2007).

Da ingen ene person kan have alle svarene eller kende alle de rigtige spørgsmål at stille, så er det afgørende, at ledere er i stand til at opbygge og bruge et netværk af mennesker, der kan udfylde hullerne. Kravet til lederen går dermed ikke kun på at have de rette kompetencer, men i høj grad også have de rette relationer! Lederens forbindelser og netværk, kan altså bidrage med kompetenceudvikling for lederen. Som vi i afsnit 3.1.4 kritisk stillede spørgsmålstejn ved, om ledelsesbaseret coaching egentlig var i stand til at bidrage med noget nyt, eller om det bare var mere af det samme, så er pointen netop her, at for at lederen kan udvikle sine lederevner, skal lederen være forbundet i et netværk af fortrolige. Når lederen anvender ledelsesbaseret coaching, så er det altså, ifølge denne teori, en klar fordel at lederens har et netværk der kan yde den hjælp og støtte til at håndterer forskellige situationer, og dermed udvikle lederens lederevner (Dahl, 2010). Når lederen kan søge hjælp i netværk til, så gør det lederen i stand til at sætte nye perspektiver i spil i coachingen og medarbejderen kan derigennem også få sat problemet i nyt perspektiv, hvilket kan øge udviklingen hos medarbejderen og få medarbejderen til at tænke i nye uvante baner. I næste analyseafsnit vil vi yderligere komme ind på, hvordan det tilmed har betydning for lederens

¹⁶ Set ud fra et hermeneutisk videnskabsteoretisk ville det ikke være muligt objektivt at forsøge at skabe forståelse i den relation. Lytteren vil nødvendigvis altid være bundet af sin egen forforståelse og fortolkning af det sagte. Det vil ikke være muligt fuldstændigt at suspendere dine fordomme reelt set. (Reference)

autentisitet, at lederen ikke anser sig selv for værende perfekt og hverken direkte eller indirekte kommunikerer, at vedkommende har brug for hjælp fra sine medarbejdere.

- 3) At være **fortaler** betyder at forklare ens egne synspunkter. Det er gennem fortalerrollen, at lederen kan gøre det klart for andre, hvordan personen nåede konkrete fortolkninger og konklusioner. Mennesker med generelt stærke fortalerfærdigheder er typisk dem, der har fundet en sund balance mellem at være undersøgende og rådgive. De forsøger aktivt at forstå andres synspunkter, men er også i stand til at forsvare sine egne. En faldgruppe for mange ledere er dog, at deres reelle fokus snarere er på at vinde et argument frem for at forstærke relationen. I nogen organisationer er det endda set som lederskab, at lederens pointe er den fremherskende til enhver tid (Ancona et al, 2007).

Her er ledelsesbaseret coaching et godt redskab, idet det automatisk er medarbejderens tanker og synspunkter, der er primære under selve coachingsamtalen. Balancegangen mellem det undersøgende og det rådgivende handler ultimativt om at vise respekt, udfordre meninger, stille spørgsmål og tage et standpunkt (Ibid). Det handler dermed ikke om at få ret, men at dele meninger og konstruktivt at diskutere dette. Særligt emnet omkring respekt er også noget, der har optaget vores interviewpersoner. Astrid beskriver;

"De ved, at jeg har respekt for deres rolle og de ved, at jeg har respekt for deres beslutninger. Og det at de har respekt for, at når de ligger noget til mig, så ved de, at der sker noget. De ville jo ikke spørge mig, hvis de ikke havde respekt for mig. De har respekt for de beslutninger, der bliver taget" (Astrid s. 127).

Respekt kædes i denne sammenhæng sammen med ordet tillid. Således blev det fortolket i selve interviewsituationen og sammenhængen blev yderligere italesat således, da vi spurgte hende, hvilken betydning hun tilegner begrebet tillid;

"Det hænger faktisk rigtig meget sammen med respekt for mig. Det er noget med at have respekt for hinanden og hinandens meninger. Respekt for rammen og hvorfor vi er her. Jeg vil jo også rigtig gerne have feedback, hvis der er noget, jeg har gjort dumt og det er rigtig vigtigt for mig, at de viser mig den respekt og ikke bare tænker, at det var en dum beslutning. Det handler om, at turde sige til mig som leder, hvis der er noget, de ikke er enige i og tillid nok til at vide, at det er et okay forum at sige det og jeg bliver ikke sur og det kommer ikke tilbage i en performancesamtale" (Astrid s. 128).

Under dette analyseafsnit, omhandlende relation, har vi nu fået identificeret en række nøglekomponenter, der gerne skal inddrages ved opbyggelse af en tillidsfuld relation, der er blevet beskrevet som en forudsætning for, at ledelsesbaseret coaching kan fungere i praksis. Først kom vi

frem til, at lederen skal være undersøgende i forhold til sine medarbejdere. Dvs. at være oprigtigt interesseret i at forstå sine medarbejders intentioner. Dernæst kom vi frem til, at man skal ville sit relationelle netværk samt sørge for og have evnen til at dyrke det. Til slut fandt vi frem til, at man skal kunne fungere i en balance mellem at være rådgivende og undersøgende. Her valgte vi yderligere at præsentere begrebet respekt, da det både ud fra et teoretisk perspektiv, såvel som fra Astrids italesættelser, vurderes vigtigt med gensidig respekt for overhovedet at kunne fungere i den vekslende rolle mellem at være rådgiver og at være undersøgt. I ordet respekt fandt vi en sammenkædning til begrebet tillid. For at få en dybere forståelse for, hvad der ligger i ordet respekt i relationen mellem leder og medarbejder, så taler Carsten netop om, at hans relation med hans medarbejdere bygger på gensidig respekt. Årsagen til at det er vigtigt udtaler han således:

”Fordi at virksomheden har tradition for, at når man uddanner nogle til leder, så var det de fagligste dygtige, der blev uddannet, hvilket er en helt forkert måde at gøre ledelse på. [...] Og det vil sige, at lederen havde man respekt for, fordi han også var den dygtigste. Og det har man ligesom været opdraget til og sådan har kulturen været. Og pludselig laver man om på det og hiver en udefra ind, som ikke har forstand på det her, men som faktisk er en dygtig leder. Der er jo også mange ting i mit område, som jeg ikke kendte til i detaljer, som var mine medarbejders specialeviden. [...] Og du er nødt til at demonstrere, at man godt forstår det her, for at du får respekten” (Carsten s. 172).

Som Carsten her beskriver, så er der sket en transformation i måden at bedrive ledelse på i den organisation han er leder i. Lederen er altså ikke nødvendigvis uddannet inden for det fagområde som lederens medarbejdere er, men ledelse bliver altså en disciplin i sig selv. Det giver så den udfordring, ifølge Carsten, at denne leder ikke nødvendigvis er en, medarbejderne har respekt for, netop fordi at lederens faglige evner indenfor det specialområde, medarbejderne arbejder i, enten er minimal eller måske ikke eksisterende. Lederen skal altså *bevise* sit værd, kan man sige, gennem sine lederevner, hvor det førhen har været gennem sin faglighed. Når lederen ikke er i samme faglige gruppe som medarbejderne, så kræver det at lederen har evne til at sætte sig ind i medarbejderne arbejde, således at lederen får en forståelse for medarbejderne arbejde og også får respekt for det arbejde som de udfører! Først der kan medarbejderne begynde at opbygge respekten over for lederens lederevner!

Næste spørgsmål bliver så, hvilken slags lederstil, der ud fra vores analyse, succesfuldt kan inddrage de præsenterede nøglekomponenter i sin ledelsespraksis og teoretisk såvel som praktisk set, kan opbygge den fornødne tillidsfulde relation til sine medarbejdere? Det er vores vurdering, at autentisk ledelse netop er det begreb, der kan være med til at kaste et endnu bedre lys over besvarelsen af det spørgsmål og dermed analytisk bidrage til en endelig diskussion af, hvorvidt alle ledere potentielt kan

fungere i rollen som ledelsesbaseret coach. At relatere til hinanden starter nemlig med kapaciteten til at være til stede her og nu (Ladkin & Taylor, 2010) og groft beskrevet handler autenticitet om præcis det samme. At være autentisk er nemlig at være tilstedeværende, at være oprigtigt interesseret og at ville sine medarbejdere, at være tillidsfuld og at være sig selv på gode dage såvel som på dårlige dage. At opbygge en god relation til en medarbejder kræver ydermere grundlæggende kendskab til vedkommende, da medarbejdernes behov automatisk vil være forskellige fra hinanden og forskellige fra kontekst til kontekst. Det er vores fortolkning, at god relation og autenticitet går hånd i hånd med hinanden. Næste analyseafsnit vil derfor handle om autentisk ledelse.

5.5. Autentisk ledelse

Som beskrevet under det foregående analyseafsnit, så vil vi under dette afsnit, omhandlende autentisk ledelse, vende tilbage til nogle af de relationsmæssige forudsætninger, der skal være til stede for, at en leder kan coache sine medarbejdere. De væsentlige egenskaber, som vi herunder primært vil behandle er, som tidligere skrevet; indfølelse og ærlighed. Tillid og respekt vil dog også i dette afsnit komme til at spille en afgørende rolle, da det er emner, der vurderes at være nærtbeslægtet med autenticitet. Vi indleder afsnittet med et perspektiv omkring roller i et socialkonstruktivistisk perspektiv. Dette er både med konkret henvisning til nærværende problemformulering, men også for at sætte perspektiv og sammenhæng mellem det at spille en rolle, og at gøre det autentisk. Vores formål med dette analyseafsnit er indledningsvist at præsentere teorien bag autentisk ledelse og herigennem skabe en dybere forståelse af, hvordan man som leder kan være autentisk i rollen som coach. Dernæst vil vi lave en analyse af den betydning, som det får for den ledelsesbaseret coachingsamtalen, hvis lederen ikke formår at fungere autentisk i rollen. Afslutningsvist vil vi behandle spørgsmålet om, hvorvidt det er nogle specifikke karakteristika, der gør lederens coachrolle mere autentisk.

5.5.1 Roller i et socialkonstruktivistisk perspektiv

I vores problemformulering forholder vi os kritiske over for ved hypotesen om, at enhver ledere potentielt kan fungerer i rollen som ledelsesbaseret coach. Men for at kunne besvare det spørgsmål, bliver vi nødt til at forholde os mere uddybende til, hvad en rolle egentlig er. Findes der overhovedet roller og hvad vil det sige at have en rolle? Når man snakker om ledelse, så har der gennem de sidste år været snakket om, hvorvidt ledelse er noget der er medfødt, eksempelvis i bogen "Leder DNA" (Ankersen, 2008), eller om det er muligt at udvikle lederfærdigheder? Spørgsmålet er ydermere, om ledelse er et rollespil, eller om ledelse kræver en integreret karakter? Og hvori ligger forskellen egentlig? Den sproglige betydning af *karakter* er de særlige tegn, som indrises i et hårdt materiale, mens rolle i modsætninger er en særlig position, som en person kan gå ind og ud af (Andersen, 2006). Ser vi det ud fra et socialt konstruktivistisk syn, hvor mennesker gensidigt påvirker hinanden i

sociale ageren, så er den grundlæggende antagelse hos den amerikanske socialpsykolog Erving Goffman (1959), at alle mennesker *optræder* for et publikum, hvor individer har indflydelse på hinanden i kraft af deres gensidige optræden. Goffmans antagelse er, at det der sker på scenen i et teater ikke er afgørende forskelligt fra det virkelige liv udenfor, for når et individ spiller en rolle, så ønsker vedkommende implicit, at publikum skal tage udtrykket alvorligt (Goffman i Andersen, 2006). På samme måde når lederen agerer som leder, rolle eller ej, så ønsker lederen også, at medarbejderne skal tage lederen alvorligt i sin rolle som leder! Men hvis rolleindehaveren ønsker, at publikum skal tage udtrykket alvorligt, hvad har så betydning for, at nogle skuespillere er bedre end andre? Goffman nævner her kynikeren, som en person der spiller spillet uden at tro på sin rolle, hvilket betyder at han er falsk i sin optræden (Ibid.). Som Frank her udtaler, så er han skeptisk over for ledelsesbaseret coaching som begreb:

"Jah, jeg synes det er fint, at man har fundet på det koncept, men jeg tror ikke på, at selve ledelsesmæssigt så coacher du ikke, for ledelse er reelt set enten at hjælpe i retning eller fortælle i hvilken retning de skal gå. Så jeg tror, at det for mit vedkommende, er lige så meget troen på, at så meget virker det heller ikke, i forhold til folk der egentlig vil coaches" (Frank s. 175).

Ved at Frank har denne grundlæggende skeptiske indgangsvinkel til begrebet, så er det vores vurdering, at han ikke oprigtigt tror på sin rolle som ledelsesbaseret coach og man kan derfor sige, at han optræder som kynikeren, når han coacher. Forskellen ligger i, at kynikeren dog udfører rollen, selvom han ikke tror på den. Overført til ledelse, så ligger forskellen i om lederen tror på sin rolle og om publikum vil lade lederen være leder. Som Frank selv nævner, så skelner han i sin ledelse meget efter, hvilken lederstil den konkrete kontekst kræver.

" [...]men jeg har jo ikke tålmodighed eller tid til at vente på, at en af mine ledere bliver coachet frem til at tale pænt til sine agenter, så det kommer også an på, hvilket niveau det er, at vi taler om" (Frank s. 176).

Ud fra Franks syn, så handler det altså om, at han som leder vurderer, hvilken slags ledelsesstil den konkrete situation kræver og dertil tilpasser sin rolle. Vi vælger dog at stille spørgsmålstejn ved, om en leder der, ligesom Frank, er skeptisk over for konceptet i sig selv, kan formå at spille rollen, så medarbejderne tager ham alvorligt i coachrollen.

Når vi ser på roller i social sammenhæng, så vil de være afhængige af den sociale kontekst, hvori de agerer, jævnfør det socialkonstruktivistiske perspektiv. Men man kan her tale om, at rollerne kan sætte sig fast, altså i et socialt rollespil, hvor lederen altid er leder og medarbejder altid medarbejder, et rollespil der er præget af asymmetri (leder-medarbejder i mellem). Pointen her er, at selvom vi i et

socialkonstruktivistisk perspektiv erkender, at social ageren mellem mennesker kan forstås som roller og som er gensidig påvirkende, så vil det sociale rollespil gentage sig, når relationen mellem spillerne forbliver den samme. Når en gruppe af mennesker møder på arbejde hver morgen, så er det altså ikke til diskussion om hvem der har hvilken rolle i dag. Det er på forhånd defineret i form af titler og magtforhold mellem parterne. Der er altså tale om en slags standardadfærd i det sociale rollespil (Andersen, 2006). Vi antager i nærværende speciale, at vi ser ledelse som en rolle. Det gør vi ud fra den overbevisning, at lederen ikke er leder i samtlige af vedkommendes sociale rollespil. Et konkret eksempel herpå er lederen, der er medarbejder i forhold til sin egen leder. Derfor vælger vi at forholde os til ledelse som værende en rolle. En rolle der skal spilles overbevisende, men samtidig en rolle, der kan være mere eller mindre indøvet. Vi vil derfor i det følgende behandle, hvorledes det så er muligt, som leder at agere overbevisende i den rolle og hvad der skal til for, at lederen kan opfattes som værende autentisk i rollen.

5.5.2 Hvad vil det sige at være en autentisk leder?

Trods autenticitet begrebets popularitet og fremspiren i ledelseslitteraturen findes der ikke en egentlig teoretisk enighed omkring definitionen (Ladkin & Taylor, 2010). Undersøgelse af det eksisterende feltarbejde viser, at selvom forfatterne ikke er fuldstændigt enige om en definition, så findes der trods alt en begrebsforklaring, der er gennemgående i litteraturen og understøtter den måde, hvorpå begrebet oftest er brugt. Autenticitet beskrives nemlig overvejende som værende tæt knyttet til ens sande selv. Det er med andre ord ens sande selv, som man udlever, når man er autentisk (Ladkin & Taylor, 2010). Denne forklaring indikerer ydermere, at en autentisk leder må være naturligt selvbevidst for at kunne udtrykke det (Ibid.). Med andre ord så betyder dét at være autentisk, at man helt igennem er den, som man udgiver sig for at være. Man kan ikke være en person i dag og en anden person i morgen, hvis man er tro mod sin autenticitet. På samme måde som når vi ser på det sociale rollespil, så handler det altså i det autentiske perspektiv om, at forudsætningen for at publikum tror på den rolle der spilles, er at den bliver indøvet i personen og integreret i det sande selv. Ladkin & Taylor (2010) argumenterer ydermere for, at det er gennem selve legemliggørelsen af det "sande" selv, at ledere opfattes som autentiske eller ej. Hvis man lader, som om, man er en person, som man ikke er, så det det fysisk vise sig for dem omkring personen.

Følgende filmcitater beskriver og understreger denne pointe;

"Don't take a part if it isn't in you-a part has to be real to you before it can be real to an audience..." Dustin Hoffman i rollen som Michael Dorset i filmen 'Tootsie'

Autentiske personer bør generelt score lavt på selvovervågning som følge af, at de agerer naturligt i rollen som dem selv og ikke spiller skuespil (Ladkin & Taylor, 2010). Overfor dette perspektiv har vi dog Goffman der netop argumenterer for, at social ageren er et skuespil med roller der er mere eller

mindre indøvede (Goffman i Andersen, 2006). Disse to forskellige perspektiver på hvorvidt lederen optræder i en rolle i et skuespil, eller om de agerer naturligt i rollen som dem selv, er dog grundlæggende enige om, at jo mere den sociale rolle er indøvet, jo mere bliver den en del af lederen, som dermed vil blive opfattet som overbevisende og autentisk. En af vores interviewpersoner, Annemette, beskriver præcis samme pointe under vores interview med hende; *"Jeg tror, de (læs: medarbejderne) kan gennemlæse en fuldstændigt"* (Annemette s. 143). Hun fortsætter dernæst sin beskrivelse således: *"Det handler virkelig også om kropssprog. Om du viser, at du har lyst til den anden. At det ikke bare er noget, der bliver sagt"* (Annemette s. 143). Forskellen mellem at spille en bestemt rolle og rent faktisk være ens sande selv, det kan ydermere forklares rent fysiologisk. Vi har valgt at inddrage følgende citat som forklaring på netop dette:

"Neurophysiology indicates that when we are happy, hundreds of different muscles in our face move in various ways resulting in a smile. Some of those muscles are voluntary and under our conscious control, and others are involuntary and we cannot consciously control them. If we smile when we do not actually feel happy, only the voluntary muscles respond and the resulting expression differs from that created when both voluntary and involuntary muscles are involved." (Ladkin & Taylor, 2001. S. 68)

Som mennesker er vi generelt dygtige til at læse nuancerne i hinandens udtryk og vi kan derfor eksempelvis let skelne mellem ægte autentiske smil omfattet af både frivillige og ufrivillige muskler, kontra det falske smil aktiveret af de frivillige muskler alene (Ibid.). Resultatet vil være, som vores interviewperson Annemette ligeledes kommenterede, at man optræder som kynikeren og simpelthen bliver gennemskuet af tilskueren. Med den fysiologiske forklaring kommer vi nærmere en forståelse af, hvorfor det kan være at gennemskueligt for omverdenen, hvis vi spiller rollen som kyniker. Det er svært at være overbevisende i en ikke autentisk rolle; *"Du skal vise, at du er menneske. Ja altså være den, du er, i stedet for at man prøver på at være nogen andre, som nogen siger, man skal være. Det er meget svært at være det."* (Annemette s. 142). Præcis den samme oplevelse af fysiologiens indflydelse beskriver en anden af vores interviewpersoner i det følgende citat;

"Der er jo ingen grund til at stå og sige, at det er en god idé, hvis man ikke synes det. [...] de kan jo se mine signaler. Det kan godt være, de ikke er bevidste omkring det, men underbevidstheden ved i hvert fald godt, at jeg sælger et budskab, der ikke er mit eget, ikke" (Astrid s. 122).

At være autentisk handler dermed i høj grad om kropssprog. Lederens krop og måden, hvorpå lederen bruger den til at udtrykke sin "sande" person, fungerer som den tilsyneladende usynlige mekanisme, gennem hvilken autenticitet bliver formidlet til andre (Ladkin & Taylor, 2010). Et vigtigt

punkt under kommunikation, er derfor, at der ikke kun forekommer kommunikation gennem sprog (Hermansen et al., 2004). Pointen her er, at det er lige så umuligt at undlade at kommunikere som at undlade at interagere, når vi passivt eller aktivt, talende eller tavst indgår i sociale relationer (Ibid.). Alt hvad vi gør, eller ikke gør, bærer information for andre. Det gælder både, hvad vi udtrykker i ord, gennem tonefald, ansigtsudtryk, gestus og så videre (Ibid.). Metodens samspil bidrager altså i dette afsnit, til at komme nærmere en forståelse af interviewdeltagernes autenticitet. Ved denne forståelse af autenticitet er det interessant at stille spørgsmålstegn ved, om man kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach, hvis det ikke er i overensstemmelse med ens lederstil?

Den af vores interviewpersoner, der fortolkes som værende den, der er mindst imponeret af ledelsesbaseret coaching og som explicit fortæller, at han er skeptisk over for konceptet og dets virke, er Frank. Denne fortolkning dannes *både* på baggrund af det, som Frank reelt udtaler og som kan ses i det transskriberede interview, men det er i lige så høj grad de nonverbale signaler og det kropssprog, eksempelvis korslagte arme og tonefald, som Frank anvendte under interviewet, som danner grund for denne fortolkning. Læseren vil derfor måske ikke få samme opfattelse af blot at læse det transskriberede interview, hvilket understreges i hermeneutikken, at for at få forståelse for delene, skal vi se delene i helheden, som både er det verbale og det nonverbale (Fuglsang & Olsen, 2004). Han udtaler blandt andet, at han generelt tror, at ledelsesstaben, inklusiv ham selv, på hans arbejdsplads er rimelig utålmodig og egentlig hellere vil have svarene, end at skulle finde dem selv, fordi det tager for lang tid (Frank, s. 181). Han bruger dog alligevel til tider coaching som et ledelsesredskab, men udtaler i sammenhæng med hans italesættelse af tålmodigheden, at han kan være i tvivl om dets virke:

"Men nogen gange kunne man også bare overveje, om man ikke bare spilder sin tid i stedet for at sige til personen "det ved du jo godt". Eller her er svaret, for det er sku for dumt at bruge en hel session på at sidde og coache dig på det indlysende svar" (Frank s. 186).

Som Frank her udtaler, så er han skeptisk i forhold til den effekt som den ledelsesbaserede coaching giver i forhold til den tidsmæssige investering der ligger i det. Henført til tidligere analyse under lederens lederstil, så er dette netop et billede på, at lederen her selv har svaret på spørgsmålet, og anvendelsen af den ledelsesbaserede coaching ligger i at forsøge at skabe engagement i opgaven hos medarbejderen. Men som Frank udtaler, så har han svært ved altid at retfærdiggøre den tidsmæssige investering i forhold til, at medarbejderen blot kommer frem til et indlysende svar. Hvis det er sådan, som man inderst inde har det med den ledelsesbaseret coaching, så kan det være svært, ud fra på vores interviewpersoners italesættelser samt teorien omkring autenticitet og legemliggørelsen heraf, at levere coachingen *overbevisende* og *autentisk*, selvom man anvender de spørgeteknikker og andre redskaber, som coachingteorien foreskriver. Dette dilemma lægger op til, at det derfor ikke er nok at

indlære teorien bag ledelsesbaseret coaching og lære de konkrete redskaber, som vi har præsenteret under teoriafsnittet omhandlende netop dette. Det er altså spørgsmålet om at indøve rollen og tage den til sig for at kunne virke autentisk i rollen. Hvordan man som leder så kan indøve rollen og hvad der skal til før, at lederen accepterer rollen som coach, vil vi komme ind på i det følgende.

5.5.3. At være autentisk i coachrollen handler om virkelig at ville det og tro på det

At fungere i rollen som ledelsesbaseret coach handler om at ville det og tro på konceptet for at virke overbevisende over for publikum. Det er vigtigt at være autentisk i rollen som leder coach for at opbygge den gode relation, der er forudsætning for dets egentlig virke. For at forstærke denne pointe, vil vi her inddrage konkrete citater og eksempler på situationer, hvor vores interviewpersoner selv har siddet over for en ledercoach, eller reflekterer over forestillingen om en sådan situation, der ikke har fungeret autentisk i rollen. Hvilken betydning har det så haft? Indledningsvist beskriver Annemette, den negative effekt det kan have at sidde overfor en leder, som ikke opleves som autentisk, idet lederen ikke virker som om, at personen egentlig gerne vil hende, som medarbejder, oprigtigt:

"Altså, jeg havde selv en chef, som jeg ikke var tryk ved og jeg tror, jeg ville have det svært sammen med hende, hvis hun skulle prøve at coache mig, fordi at, jamen man skal ligesom føle, at du vil det menneske virkelig." (Annemette s. 136)

Netop det med at ville sine medarbejdere og ikke give dem samme følelse, som den, lederen her beskriver, er et emne, personen flere gange italesætter og dermed vurderes at tænke meget over i sin færd:

"[...] Jeg ser, at medarbejderen føler sig hørt. At du viser interesse for vedkommende. At du bruger tid på vedkommende. At du vil vedkommende." (Annemette s. 138)

Her beskrives det, hvad det har af betydning for coachingsamtalen, at man optræder autentisk og rent faktisk gerne vil sine medarbejdere. Personen beskriver også sig selv, som værende nysgerrig af natur, hvormed at det kommer automatisk (Annemette, s. 138). En anden leder fortæller ligeledes om, hvad der for denne person kan have negativ indflydelse på coachingsamtalen:

"Jeg har prøvet at have en chef, der har sagt, at nu skal vi have en fortrolig samtale. Og det erfarede jeg, at det var der ikke noget, der hed. Så der beskyttede jeg mig selv [...] Hvis ikke tillidsbåndet er der, jamen så bliver der jo ikke åbnet, det gør der ikke" (Stefan 156).

Som tidligere beskrevet er autenticitet blandt andet karakteriseret ved, at være tro mod det, man siger, at man vil gøre. Ovenstående er et godt eksempel på, hvordan det modsatte opfattes som

uærlighed og medfører, at personen beskytter sig selv ved at lukke af over for lederen og ikke engang vil lade sig coache af lederen.

At vise sine styrker såvel som svagheder som leder er med til at agere autentisk

At være autentisk kan også være at vise sine svage sider, altså at være den man er, også på mindre gode dage. Ved eksempelvis at vise sårbarhed, viser man ligeledes sin imødekommenhed og menneskelighed (Coffee & Jones, 2009). Sådanne indrømmelser virker, fordi medarbejdere har brug for at se deres ledere lave fejl før de selv deltager i bestræbelserne. Med andre ord, hvis du kommunikerer, at du er perfekt til alt, så kan man hurtigt komme til at skabe distance, da det kan signalere, at man ikke har brug for andres hjælp (Ibid.). At vise en svaghed etablerer derimod tillid og hjælper med at få medarbejdernes deltagelse. Det understreger ganske enkelt din autenticitet (Ibid.).

En af interviewpersonerne italesætter gennem interviewet, hvordan hun kommunikerer til sine medarbejdere, når hun for eksempel har en dårlig dag og hvilken betydning den ærlige kommunikation omkring det har. Forud for følgende citat har hun netop forklaret, at hun har den dårlige vane, at hun altid svarer hendes telefon og at hendes medarbejdere godt ved netop det:

"[...] Hvis jeg har en dårlig dag, så kan jeg godt finde på at skrive, at jeg ikke lige er min bedste version af mig selv i dag, for så ved de hvorfor, hvis jeg er meget kort for hovedet i telefonen. For ellers kan de jo ikke vide det, så den der åbenhed er bare rigtig vigtig" (Astrid s. 118).

Citatet her viser, hvordan hun lægger vægt på at være den, som hun er, også på dårlige dage. Det kan skabe en tryghed og tillid for medarbejderne, at de ved, hvor de har hende, fordi hun fremstår autentisk. Hvad betyder det så selve coachingsamtalen? Når det at være autentisk i bund og grund handler om at have en god selvindsigt og være den, som man er, i stedet for at prøve at være alt muligt andet, så skal man ganske enkelt tro på coachingen, dens virke og føle sig tilpas i den coachende rolle, før det kan leveres overbevisende og autentisk. Astrid beskriver her, hvorfor hun mener, at det er en forudsætning for autentisk coaching, at man dybest har det godt i rollen og gerne vil det:

" [...] man skal også ville det og det forudsætter, at du selv er bevidst omkring dine værdier og ikke er bange for at være bevidst omkring dem. Med det sagt, jeg brænder for det her job. Hvis jeg ikke brændte for det her, så kunne jeg ikke varetage denne her rolle. For hvis du har medarbejdere, de kan jo se på mig, når jeg snyder, fordi jeg er den, som jeg er. Så kan du ikke varetage rollen, hvis du ikke har det godt med det" (Astrid s. 129).

Når man virkelig vil det og er tro mod ens egen personlighed, så kommer autenticiteten naturligt. Det at ville coachingen og at tro på det handler i virkeligheden også om at kunne se formålet og effekten. Astrid kommenterer her den effekt, som hun oplever ved brugen af ledelsesbaseret coaching:

"De bliver stærkere medarbejdere, fordi de finder ud af, hvor meget de indeholder [...] Vi finder selv vores svar. Så bliver de stærkere og får større arbejdsglæde, det tror jeg simpelthen fuld og fast på. De bliver bedre til at tage beslutninger og så bliver vi jo stolte, det ved vi alle sammen. Så får man jo en arbejdsstolthed og tænker bring it on, bare giv mig mere af det, det kan jeg sagtens. Vi bliver bedre til vores arbejde og glæder os til at komme på arbejde også. Og dygtigere" (Astrid s. 127).

Hun tror simpelthen på, at coachingen gør en positiv forskel for medarbejderne. Hvorvidt denne overbevisning kombineret med hendes interesserede karaktertræk er medvirkende til, at hun bliver opfattet som autentisk kan kun vurderes af det konkrete publikum, altså Astrids medarbejdere. Denne opfattelse vil uden tvivl være Individuelt fra medarbejder til medarbejder og der vil måske også være nogle hvis opfattelse af Astrids autenticitet er forskellig. Pointen er, at det er op til publikum, om udtrykket hos rolleindehaveren tages alvorligt eller ej og om lederen opfattes som værende autentisk i sin rolle som leder. Vores metode sætter dermed en begrænsning for at lave denne konkrete vurdering.

5.5.4. Karaktertræk hos den autentiske leder

Men hvilke karaktertræk er i så fald vigtige for den leder, der virkelig gerne vil sine medarbejdere og som kan vise det på en måde, så de bliver oplevet som værende autentisk? Her kommer indfølelse og ærligheden i spil. Det er nemlig disse personlighedstræk, der fordrer autenticitet og herigennem tillid og tryghed, der ligeledes har vist sig at være af afgørende betydning for relationen (Søholm et al., 2006). En væsentlig pointe, der bør inddrages er nemlig, at ikke alle autentiske jeg'er nødvendigvis fungerer autentiske i coachrollen. Carsten nævner et eksempel på, hvilket autentisk jeg der f.eks. *ikke* vil fungerer i coachrollen:

"Den meget meget autoritære leder, og sådan nogle findes der jo, kan jeg godt have svært ved at se skulle kunne indgå i den rolle, fordi de siger et, men de signalerer noget helt andet. Så hvis det er en meget autoritær leder, så tror jeg ikke på det" (Carsten s. 172).

Som Carsten her nævner, så er der altså ledertyper eller lederstile, som ikke egner sig til coachrollen. Igen handler det om sammenhængen mellem, det man siger, det man gør og ikke mindst det, man signalerer! For at forstå det at være autentisk, skal man forstå, at graden af autenticitet ligger i *opfattelsen* hos den eller de individer, man agerer med og det at være autentisk kan altså kun ses i en social relation. At være i et fællesskab betyder at være i relationer med andre, en autentisk

tilslutning og at blive påvirket af andre samt at påvirke andre på et øjeblik ved øjeblik grundlag. Det er i den følelse af fællesskab, at vi forbinder det med at være udtryk for ægthed (Ladkin & Taylor, 2010). Carsten beskriver hvilke karakteristika, han mener, at en coach skal indebære for at kunne bære rollen autentisk og dermed også vil blive opfattet overbevisende af modtageren:

"Men omvendt tror jeg også, at man skal være selvsikker, man skal tro nok på sig selv til, at man kan gennemføre det her, for hvis man er usikker som coach, så klasker det hele sammen. Det prøvede jeg på min coachuddannelse, hvor en af kursisterne simpelthen ikke troede på sig selv, så han kunne stille spørgsmålene på en måde, som gjorde, at man rent faktisk også troede, at han troede på det, han spurgte om" (Carsten s. 172).

Ud over at man altså skal tro på konceptet i coaching og det at ville medarbejderen og ville coachingen, så skal man altså som coach også tro på sig selv i rollen. Som vi tidligere har været inde på, så er modsætningen hertil kynikeren. Som Carsten pointerer, så falder rollen som coach sammen, hvis man virker usikker, da det ikke vil blive betragtet som autentisk, at være usikker i rollen. I den situation vil det netop opfattes som en rolle, der spilles og som coachen *ikke er selvsikker i*. Resultatet i den situation bliver, at spørgsmålene ikke bliver stillet med det rigtige tonefald og de rigtige nonverbale signaler, som er med til at overbevise modtageren. Ved at være selvsikker som coach er dermed med til at skabe troværdighed hos modtageren. Dét i samspil med at være den, man siger, man er og dét at ville medarbejderen, at troværdighed og tillid til coachen skabes. Grundlæggende skal dette være på plads, for at samtalen kan finde sted og få det ønskede udbytte deraf. Videre ønsker vi at se dybere på spørgsmålet i, at når coaching bliver en egentlig *rolle*, som lederen indtager, hvordan kan lederen i givet fald agere i rollen autentisk.

Når en leders identitet (og "sande" selv) vil blive opfattet på forskellig vis alt afhængig af vores individuelle fortolkninger, så antager vi ligeledes, at det samme gælder graden af lederens autenticitet. Det handler igen om fortolkning. Som følge heraf vil vi senere under opgavens diskussionsafsnit komme ind på, hvorvidt matchet mellem den enkelte medarbejder og lederen har betydning for, hvordan lederen opleves i rollen som coach (autentisk eller ej autentisk) og om alle slags ledere kan coache alle salgs medarbejdere med positivt output, eller om medarbejdernes individuelle fortolkning af lederens personlig og autenticitet spiller en afgørende rolle. I det følgende vil vi sætte "det sande selv" i et konstruktivistisk perspektiv og problematisere dét at skifte mellem "selv'er" i forskellige situationer.

5.5.5. Det sande selv set ud fra et konstruktivistisk perspektiv

I ovenstående afsnit omkring hvad det betyder at være en autentisk leder, har vi præsenteret begrebet det sande selv. Vi ønsker herunder analytisk at behandle det begreb mere dybdegående,

set ud fra vores videnskabsteoretiske ståsted. Afsnittet omhandler dermed spørgsmålet om, hvordan vi ud fra et konstruktivistisk syn forholder os til det sande selv.

Under konstruktivismen eksisterer sociale fænomener afhængigt af menneskelig kognition og fortolkning, hvormed der ikke findes én gældende sandhedsforståelse (Wenneberg, 2000). I tråd med dette ser vi ikke det sande selv som en objektiv størrelse. Identitet vil i stedet blive opfattet på forskellig vis alt efter vores individuelle fortolkninger af virkeligheden og en egentlig virkelighed kan således ikke afdækkes som noget fysisk og absolut (Gergen, 1994). Fuglsang & Olsen (2004) definerer dog mere specifikt identitet som værende det sande selv, der konstrueres socialt og forfines gennem mange års sociale relationer og bliver en relativt stabil del af selvet. Men ens socialkonstruerede selv vil også afhænge af menneskers intention, motivationer og individuelle oplevelser af "virkeligheden", der er i konstant forandring fra kontekst til kontekst (Ibid.). Dermed er det i denne analyse interessant at inddrage tematikken omkring de forskellige autentiske jeg'er og roller, som hver leder derved må udleve som et naturligt følge af det socialkonstruktivistiske perspektiv, hvormed vi analyserer vores interviewpersoners italesættelser. Eksempelvis kan der i relation til ledelsesbaseret coaching opstå en problematik ved skiftende autentiske roller, der er i direkte konflikt med hinanden ved at være definitivt modsatrettede. Et konkret eksempel herpå finder vi i Franks italesættelser, idet han fortæller om, at han blev afsat midt i en virksomhedskrise, som det blev hans ansvar, som leder, at omvende. Hans rolle i den krisesituation beskriver han som værende instruerende og med udgangspunktet; *"Ret ind og luk røven og gør hvad du får besked på"* (Frank s. 192). Det beskriver det som hans måde at løse den opgave på, som han var ansat til. Der var ingen følelser involveret og ingen oprigtig interesse for menneskerne på arbejdspladsen. De bliver tværtimod beskrevet som et redskab, der skulle gøre de ting, som han sagde og på den måde, som han bad dem om (Frank s. 193). Har det så været hans autentiske jeg? Han fik opgaven løst på tilfredsstillende vis og siger selv, at det på daværende tidspunkt var rigtig vigtigt for ham, at der ikke var nogen følelser involveret, for ellers havde han ikke kunne omvende forretningen med hård hånd og tab af medarbejdere (Frank s. 193). Gennem hans måde at formidle fortællingen om disse første 9 måneder, fortolkes det således, at han faktisk var tro mod sit eget jeg i den specifikke krisesituation. Vi spurgte ham, hvordan han ville mene, det ville gå at coache sine medarbejdere umiddelbart herefter og fik følgende svar:

"Det ville jo være helt angstprovokerende. Det tror jeg ikke ville kunne lade sig gøre særlig godt, jeg havde jo ødelagt dem jo. Nåh ja, men i forhold til at komme ind i det trygge rum, stol på mig. Jah, helt sikkert. Det ville ikke kunne ske" (Frank s. 193).

Hermed er vi tilbage ved den situation, hvor det ganske enkelt ikke er muligt at coache, da de grundlæggende forudsætninger, såsom tillid og respekt, ikke er opfyldt. Hans fortælling omkring

denne specifikke episode forsætter dog og det viser sig, at han efter målopfyldelsen markant ændrer sin lederstil.

”Det var sådan, at nu begynder jeg også at interessere mig for, hvem du egentlig er som person. Og altså, lytte og opfange andre signaler, end jeg havde gjort de sidste 9 måneder og vinde tilliden den vej igennem” (Frank s. 193).

Denne forandring italesættes som værende det øjeblik, hvor han tillader, at hans følelser bliver involveret og dermed hans samvittighed, som han også mener at være en god ting (Frank s. 193). Og er det så ikke også hans autentiske jeg? Det opleves i hvert fald som ganske oprigtigt, at han egentlig har den interesse for sine medarbejdere, der ligger dybere end før vist og anerkendt. Men at have to autentiske jeg'er, der er i så stor konflikt, kan ud fra autenticitets teorien om, at man skal være den, man er, være problematisk. Set ud fra det socialkonstruktivistiske perspektiv, er pointen at vi agerer i det sociale rum, og tilpasser vores rolle hertil. Problemet i Franks tilfælde er, når disse roller er modstridende og når medarbejderne pludselig begynder ikke at tage hans udtryk alvorligt. Hvilken rolle er så mere autentisk end den anden? Det er et rolleskift, der kræver stor adaptation fra medarbejdernes side. Med relationen og tilliden som vigtig forudsætning for ledelsesbaseret coaching, så skal denne *ikke blot opbygges fra nul*, som hvis en ny leder var startet, den skal tværtimod *opbygges fra minus* og det kan være en langvarig proces. Kan det fungere som ledelsesbaseret coach og hvor mange autentiske roller, kan man have? Hvis vi antager, at man i en krisesituation, som man kan betegne den situation som Frank har indgået i, så kunne man argumentere for, at ens autentiske jeg blev sat på stand by i krisesituationen. Problemet opstår i midlertidig i spørgsmålet om, hvor mange krisesituationer der så kan være og ligesom i historien om Peter og Ulven, vil der givet vis komme et tidspunkt, hvor man ikke længere tror at ulven (læs krisen), kommer. Hvis lederens rolle egentlig består i at forberede organisationen på den konstante forandring, som kendetegner omverdenen og udfordringerne i organisationer i dag (Kotter, 2001), så vil der givet vis aldrig være stabile perioder, hvor lederens autenticitet kan skinne igennem. Med det i mente, så bør lederens autenticitet altså *ikke* kunne sættes på stand by i krisesituationer, eller situationer med store forandringer, da disse situationer efterhånden udgør større og større del af tiden, hvis man overhovedet kan snakke om stabile perioder. I tråd med teorien så kan man ikke være én person i dag og en anden i morgen uagtet situationen i dag kontra i morgen, hvis man er tro mod sin autenticitet (Ladkin & Taylor, 2010). Lederen skal altså formå, at selv i de mest udfordrende situationer at vise sit autentiske jeg, vise den lederes er og ikke mindst gøre det, man siger, man gør. Det sidste kan være en udfordring, hvis forandringerne er så store, at det lederen har sagt han eller hun vil gøre, rent faktisk ikke længere giver mening eller kan lade sig gøre. At gøre det man siger, man gør, vil derfor i højere grad være ud fra nogle overordnede principper for lederens ledelsestilgang og lederstil, en stil der bl.a. kan karakteriseres ved Toms eksempel med

”blodtudsmetoden”. Når lederen agerer som coach, så handler det grundlæggende om, for lederen at få coachingen ’ind under huden’ forstået på den måde, at lederen bliver selvstikker i rollen og dermed også opfattes autentisk. Det handler også om, at den coachende stil er i overensstemmelse med, hvordan lederen *generelt* agerer som leder, og ikke i enkelttilfælde. Er lederen for eksempel en meget autoritær leder, som Carsten har udtalt, så opfattes lederen ikke overbevisende og dermed ikke autentisk som coach. Dette leder os op til en videre diskussion af vores kritiske hypotese omkring, hvorvidt enhver leder kan fungerer i rollen som coach.

5.6. Analyse opsummering

Vi har nu foretaget en analyse af de fire overordnede emner, der undervejs i vores interview- og kodningsproces er blevet italesat, af vores interviewpersoner, som værende de mest relevante (ud fra vores fortolkning). Det er blevet tydeligt for os, at vores interviewpersoner generelt set har fokuseret på betydningen af lederens lederstil, vekslende roller, relationen mellem lederen og medarbejderen samt det at tro på coachingen og fremstå autentiske over for medarbejderne. Disse emner blev derfor udvalgt til at danne grobund i vores analyse og er med til at belyse vigtige aspekter i forhold til den endelige diskussion samt besvarelse af vores problemformulering. Undervejs i vores analyse er det ligeledes blevet tydeligt for os, at vores interviewpersoner har vidt forskellige indstillinger til ledelsesbaseret coaching som ledelsesredskab og derfor bruger det meget varieret rent praktisk set. Selvom teorien foreskriver brugen af ledelsesbaseret coaching på en specifik måde, som vi også har fået en bedre forståelse af via vores teori-afsnit, så har samtlige af vores interviewpersoner i høj grad personificeret coachingredskabet og valgt at bruge det på den specifikke måde, som synes at fungere i deres ledelsespraksis. Her har vi primært oplevet forskelle i omfanget af brugen, hovedfokus i coachingsamtalerne samt det formål, som lederne synes at tilegne værktøjet. Vi har ligeledes gennem vores analyse fået en klar forståelse for nogen af de konkrete egenskaber, der både rent teoretisk og ud fra ledernes synspunkt synes at være afgørende for coachingudfaldet. Herunder særligt lederens lederstil, følelsesmæssige intelligens og autenticitet i rollen. Men spørgsmålet om, hvorvidt alle ledere potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach kan aldrig blive et ja-nej spørgsmål, jf. vores videnskabsteoretiske ståsted, hvor der ikke findes én endegyldig virkelighed, som kan afdækkes og besvares endeligt. I sidste ende handler det altså helt grundlæggende om individuel fortolkning. Som vi ligeledes har været inde på tidligere, som er det ikke givet på forhånd, at fordi én medarbejder oplever sin leder som værende god i rollen som ledelsesbaseret coach, så synes andre medarbejdere det præcis samme. Dermed må det naturligt være selve matchet mellem den specifikke leder og den specifikke medarbejder, der alene er afgørende for, hvordan lederen opleves i coaching rolle. Det handler altså ikke kun om, hvorvidt lederne *kan* fungere i den rolle, men ligeledes *hvordan* de fungerer i den rolle. Flere af vores interviewpersoner fortæller om personlige værdier, der er et vigtigt fundament for dem og om deres

nærværenhed over for deres medarbejdere. Men hvordan opleves dette af medarbejderne? Hvem føler man sig tryk ved, hvem taler man samme sprog som, med hvem deler man samme værdier, med hvem har man en god relation? Disse spørgsmål er alle sammen nogen, der bliver relevant i denne sammenhæng. Vi oplevede under vores analyse omkring autenticitet, at flere af vores interviewpersoner ikke havde tillid til nogen af deres tidligere ledere grundet deres konkrete handlinger, som vores interviewpersoner ikke følte var en del af deres værdisæt, men kan der have være nogen medarbejdere, som rent faktisk ville fungere i den relation? Denne pointe omkring matchet mellem leder og medarbejder i coachingkonteksten vil vi diskutere nærmere i dette diskussionsafsnittet, da det vurderes at nuanceret vores problemformulering, hvormed vi kan komme nærmere et egentlig svar på vores problemformulering.

Kapitel 6. Diskussion

Som vi ovenstående har opsummeret under vores analyse, så er der mange facetter på spil, når vi i vores problemformulering stiller os kritiske over for hypotesen om, at enhver leder potentielt kan fungerer som ledelsesbaseret coach. Vi har i analysen behandlet nogle af disse forudsætninger, som lederens lederstil, lederens rolle som coach, relationen til medarbejderen samt lederens formåen i at agerer autentisk i sin coachende lederstil. Men hvorefter alt er, så kan ingen af disse entydigt bevare vores kritiske hypotese. Vores analyse har dog belyst de parametre, som får indflydelse på jagten på den succesfulde coaching. Vi ønsker derfor i nærværende diskussion at diskutere disse parametre med det formål at nærme os en forståelse af vores kritiske hypotese om, at alle ledere kan fungere i rollen som coaches.

Vi vil indledningsvis inddrage fortolkninger af vores interviewpersoners forskelligheder, deres brug af ledelsesbaseret coaching i praksis og den måde, hvorpå vi, som følge heraf, har fortolket deres virke i rollen som ledelsesbaseret coach. Dernæst vil vi yderligere diskutere vores pointe omkring match ved at inddrage vores egne helt subjektive holdning til hvem af lederne, som vi personligt helst så os coachet af og hvorfor. Til slut laver vi en endelig diskussion af, hvorvidt alle så kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach og her vil ledernes oplevelser af netop dette spørgsmål også blive inddraget.

6.1. Diskussion af vores interviewfelt

Gennem vores analyseafsnit har vi anvendt fortolkninger af interviewpersonernes udtalelser til at praktisk at problematisere nogle af de teoretiske aspekter i ledelsesbaseret coaching teorien. Vores fortolkninger kan siges at fungere som et øjebliksbillede, idet vi har baseret dem på det enkelte møde og derfor ikke har været en integreret del af selve coachingprocessen. Men ikke desto mindre er det det billede, som vi har haft at arbejde med. Det billede er naturligt blevet forstærket i vores praktiske analyse, hvor vi har brugt vores fortolkninger til at understøtte vores teoretiske pointer. Eksempelvis har vi brugt Astrid og Annemette meget under afsnittene omkring relation og autenticitet, da disse er emner, som vi i særlig grad oplevede som italesatte under vores interviews med dem. Dermed har vi fokuseret på disse aspekter i deres transskriberinger, hvormed andre pointer kan være blevet overset. Men hvad fortæller vores fortolkninger os så? Det fortæller os noget om de forskellige ved vores interviewpersoner og deres fortælling om ledelsesbaseret coaching, som vi oplevede under interviewene. Da vi har haft teorien som udgangspunkt, så har det været med til at nuancere vores billede af praksis og give os et større fundament til diskussionen af, hvor vidt alle kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach. Men vi er samtidig bevidste om vores begrænsninger. Eksempelvis har Frank været særligt omtalt i forhold til, om han kan fungere autentisk i rollen som ledelsesbaseret coach og det skinner igennem under vores analyse, at vi forholder os kritiske til hans identitetsskift, som blev foretaget henholdsvis før og efter den omtalte

krise. Under vores analyse stiller vi spørgsmålstejn med, hvor mange roller man egentlig kan fungere autentisk i. Derudover bider vi mærke i hans udtalelse om at være utålmodig og igen bliver der stillet spørgsmålstejn ved autenticiteten og kropssprog. Men kan det ikke være, at de andre kan have tænke samme tanker i nogen situationer, dog uden at det er blevet nævnt under interviewet? Og hvad med de medarbejdere, der ikke har oplevet Frank i krisesituationen, altså medarbejdere, der måske er kommet til efterfølgende, kan det ikke være, at de oplever ham autentisk i rollen som ledelsesbaseret coach? Det er ikke til at sige noget endeligt om, da det altid vil være kontekstafhængigt og komme an på den, der observerer. Vi vil dog stadig argumentere for, at vores fortolkede tendenser har bidraget med noget indholdsrigt, idet de har været med til at åbne op for en dybere diskussion af vores teoretiske syn på, hvad der sandsynligvis fungerer i coachrollen og hvad der sandsynligvis ikke gør. Autentisitet, følelsesmæssig intelligens, relation og tillid synes for eksempel ikke at være til at komme uden om som forudsætninger for ledelsesbaseret coaching i det store billede, selvom det kan vægtes forskelligt og indeholde forskellige betydninger alt efter, hvem man spørger. På trods af at vi begge har været med til alle interviewene, hørt præcis de samme ting blive fortalt og begge har deltaget jævnbrydigt i kodningsprocessen, så er vi ikke enige om, hvem vi helst personligt ville coaches af og hvorfor. Faktisk er vi reelt meget uenige på dette område. Vi udgør derfor et eksempel på, at vi som individer vægter vores fortolkninger af interviewpersonerne og de elementer, som vi synes er vigtige i en coachingkontekst, vidt forskelligt.

6.1.1. Vores personlige vurdering af hvem vi helst ville coaches af.

Inden vi gik i gang med dette speciale, havde vi fået lavet en Insights Discovery test¹⁷ af personlighedspræferencer. Vi havde vidt forskellige profiler, hvilket vi var fuldt ud opmærksomme på, da vores samarbejde og venskab rækker langt tilbage i tiden. Men om end der var nogle ting, vi allerede kendte, så var der stadig nogle ting, som var overraskende og sjove at tænke på. Profilen fokuserer blandt andet på, hvordan man så kommunikerer med forskellige typer, hvilket vi blev opmærksomme på i forhold til, hvordan vi kommunikerer med hinanden og øge vores refleksion over egen ageren i forhold til den anden, når vi nu netop har så forskellige profiler.

Dette har i specialeprocessen ført os ind på en snak omkring de ledere, som vi har interviewet til at indsamle empiri og i den forbindelse snakkede vi om, hvem vi hver i sær ville vælge som vores coach af de seks, hvis vi fik muligheden. Diskussionen bragte nogle relevante pointer med ind og vi har derfor valgt at inddrage denne diskussion og beskrivelse i nærværende opgave, fordi det er med til at belyse nogle pointer omkring match mellem leder og medarbejder. Derudover så er det med til at

¹⁷ Insights Discovery testen, er baseret på Jungs personlighedsteori, og er en test af personlige præferencer. Det er altså ikke en personlighedstest i den forstand at personligheden er en statisk målbar størrelse, men en test af hvilke *præferencer* testpersonen har i forskellige situationer. Vi mener derfor godt, at vi kan anvende dette perspektiv givet vores videnskabsteoretiske ståsted.

komme nærmere en diskussion af spørgsmålet, om alle ledere kan fungere i rollen som coach! Matchet mellem leder og medarbejder er en så subjektiv størrelse, at det er umuligt at få en fuldstændig forståelse af relationen og dens betydning, hvorfor vi har valgt at inddrage vores egne fuldstændig subjektive holdninger for at få en bedre forståelse af denne subjektive størrelse! I vores besvarelse af dette, så er det med tanke på den *ledelsesbaserede* coaching, altså er vores besvarelse lavet ud fra hvem af de seks ledere, hvis coachende ledelsesstil, vi som udgangspunkt helst ville coaches af. Igen er vi selvfølgelig opmærksomme på, at det er vores subjektive fortolkning af ledernes ledelsesstil, som vi har vælger at forholde os til.

Ditte:

I min insight Discovery profil står der blandt andet, at jeg foretrækker at forholde mig objektivt i mit arbejde, samt fokusere på analyseprocessen. Der står at jeg har en logisk-analytisk indfaldsvinkel som, kombineret med intuitive evner, gør mig i stand til at fastholde fokus på opgaver og ideer frem for det personlige. Der står endvidere at jeg har et objektivt syn på det meste, også på mennesker. Ydermere at jeg agerer selvstændigt, samt sætter stor pris på professionalisme. Dette er et kort udsnit af den samlede profil, men ikke desto mindre er det med til at give et billede af de værdier som jeg prioriterer i mit arbejde. Denne beskrivelse, er med til at give en dybere forståelse for, hvilke værdier det er som jeg lægger vægt på i samarbejde med andre, og jeg ville også betegne disse værdier som vigtige i forhold til at skulle vælge en af lederne som en fiktiv coach for mig.

Hvis jeg skulle vælge en af de seks ledere som ledelsesbaseret coach for mig, så ville jeg umiddelbart vælge Tom. Tom var generelt meget klart i sit mægle, han var forståelige i sit sprog og var meget fokuseret i sine udtalelser. Netop sproget får jo en væsentlig betydning, da det i coachingen er vigtigt at man som coachende *forstår* coachen, både i form at sine spørgsmål men også, at man bare forstår, hvor det er personen leder en hen. Alternativt kan man hurtigt komme til at svare i vest, selvom at der bliver spurgt i øst – når det netop er et emne, hvor man ikke kender det endelige svar!

Årsagen til, at jeg ville vælge Tom, er en kobling mellem det formål, jeg ville have med at skulle coaches og min personlige integritet. Hvis jeg skulle vælge at blive coachet, så skulle det være med henblik på en faglig udfordring i form af at udvide min horisont fagligt, samt en måde at se ting fra en anden vinkel og ikke blot anvende samme løsninger som tidligere.

Hvis man skal reflektere lidt over den effekt, som en coaching med Tom så ville have, så kunne en ulempe være, at tankegangen blev for ens. Problemet med at få 'mere af det samme', som var et af de kritikpunkter ved coaching som vi fremførte i kapitel 3, ville måske netop være gældende her. I praksis ville der måske være en større udfordring, hvis det var en af de andre ledere som var coach, i forhold til at deres tilgang ville være så diametral anderledes end min egen og det er måske netop *her* den store forandring sker? Det ville dog kræve, at man mentalt var parat til denne forandring og

måske havde behov for denne forandring! I mit syn, så er der ikke nogen tvivl om, at forskellen mellem om det er god eller dårlig coaching ligger naturligvis i coachens færdigheder, men disse kan være nok så gode, for hvis ikke matchet mellem coach og coachende er der, så fungerer det bare ikke! Det skal klart også være en forudsætning forinden coachingen at gøre op med formålet for coachingen og dermed tænke over om matchet, så er det rigtige henført min forrige pointe!

Lea:

I min Insights Discovery Profil står der blandt andet om mig at, jeg er kontaktsøgende og lever for øjeblikket. Der står endvidere, at hvis mine anstrengelser ikke bliver anerkendt eller påskønnet, kan jeg føle mig tilsidesat, da mit selvværd ofte afhænger af, hvordan andre opfatter mig. Jeg ønsker at føle mig betydningsfuld i andre menneskers liv og mine følelser spiller en fremtrædende rolle i mit eget liv. Til sidste står der, at jeg er glad for sociale og harmoniske relationer til andre og at jeg søger disses selskab, så snart jeg kan. Dette er selvfølgelig et kort resumé, som er sammenklippet med det formål at tegne et groft og anvendeligt billede af mine behov i forhold til min omverden, herunder særligt min leder.

Den interviewperson jeg ville vælge har jeg lidt svært ved at identificere, da både Annemette, Carsten og Astrid som udgangspunkt kunne fungere for mig i den kontekst. De tiltaler mig alle sammen i den forstand, at de virker til at være enormt drevet af de menneskelige aspekter og det at kunne gøre en forskel for deres medarbejdere både personligt og professionelt. Skal jeg vælge én af disse tre, der skiller sig lidt ud i mine øjne, så bliver det Astrid. Det er nemlig min klare fornemmelse, at hun går særlig meget op i at pleje relationerne, hun fremstår enormt autentisk og forekommer mig at være særlig stærk på følelsesmæssig intelligens. Disse elementer er, som min profil ligeledes viser, vigtige for mig. Man kan vel sige, at de fungerer som en forudsætning for mit virke i relationen. Er det ikke opfyldt, så vil jeg sandsynligvis have problemer med ikke at spekulere over det.

Når Astrid coacher så er det medarbejderen, der primært er i fokus, men i en sådan forstand at organisationen ligeledes får gavn heraf, da det er en rigere og stærkere medarbejder, der går fra coachingssessionen og dermed har mere at tilbyde rent fagligt. Det passer godt med min måde at fungere på. Astrid har dog også den egenskab, at hun ikke sætter rammerne til forhandling, da det i sidste ende er hende alene, der har lederkasketten på og vil trods alt give mig en tryghed og respekt.

Jeg skal ikke kunne udelukke, at jeg i en anden kontekst og på et andet tidspunkt ville vælge en af de andre ledere. Mit valg afspejler nok i høj grad mine personlige behov lige på nuværende tidspunkt og jeg kan sagtens se fordelene ved de andre ledes coachingstil. Der ville måske blive rykket mere ved mit faglige sind ved at vælge en ledelsestil, der ligger lidt fjernere fra det oplagte. Måske har jeg generelt en tendens til at bevæge mig inden for min tryghedszone, hvormed det er naturligt bedre at kunne finde et match med en leder, der synes at minde om mig selv. Men når alt kommer til alt, så er

den vigtigste forudsætning for mig tillid og ingen af disse ledere har reelt fået mig til at føle nogen form for mistillid, der kunne stå i vejen for en coachingsession!

6.1.2. Den kulturelle betydning i coachingen:

Vores fælles argument bliver derved, at det handler om match mellem ledercoachen og medarbejderen. Hvem man føler, at man svinger godt med vil sandsynligvis automatisk variere. Dermed ikke sagt, at relationen slet ikke kan fungere, hvis man ikke nødvendigvis deler samme værdier, men det har en betydning. Særligt hvis disse er modsatrettede og skaber direkte modstand mod hinanden samt mistillid, som flere af vores interviewpersoner har påpeget. Vores argument er ligeledes, at det også kan variere, hvad temaet i coachingen er og hvilken coach, der som følge heraf vil vurderes 'god' i den specifikke kontekst. Eksempelvis nævner vi i vores besvarelser af, hvem vi helst ville coaches af, Astrid i forbindelse med det, vi betegner som personligrelevante emner og Tom i forbindelse med det, vi betegner som fagrelevante emner. Selve coachingkonteksten kan dermed vurderes at have direkte relevans for ens coachønske.

Man kan dog stille spørgsmål omkring, hvorvidt vi egentlig kan skildre pointen omkring match via vores egne oplevelser? Ét er selvfølgelig at vi begge har mødt alle lederne og herigennem har fået et individuelt indtryk, men man må også forestille sig at der er noget branchespecifikt, der spiller ind. Frank er den, der stiller sig mest skeptisk over for at bruge ledelsesbaseret coaching i praksis og vi har tidligere været inde på, at det med stor sandsynlighed også er influeret af den branche, hvori han arbejder. Hvis vi tager udgangspunkt i hans medarbejdere, så må vi også forvente, at de i større eller mindre grad er tiltrukket af standardiserede workflows, hurtigt tempo, konkurrence og faste målsætninger, som derfor udgør en betydelig del af dagligdagen på deres arbejdsplads. Hvis de pludseligt stod over for en leder, som eksempelvis Astrid, der praktiserer mere personlig og tålmodig ledelsesbaseret coaching, så kan man forestille sig, at matchet automatisk ikke ville være optimalt, fordi de ganske enkelt befinder sig i et miljø med fart over feltet og med andet fokus i dagligdagen. Derfor bliver Frank automatisk bedre egnet som leder i den kontekst. Det samme gælder ligeledes de andre ledere, der alle sammen kommer fra vidt forskellige brancher og derfor har vidt forskellige slags medarbejdere, der med stor sandsynlighed ikke ville fungere optimalt med de andre leders brug af ledelsesbaseret coaching. Er der derfor ikke noget kulturspecifik indflydelse, som vi ikke hidtil har taget højde for og, hvad har den egentlig at betydning for vores diskussion? Som vi argumenterede under afsnittet omhandlende valg af vores interviewpersoner, under vores metodeafsnit, har vi forsøgt at afgrænse os fra at gå ind i en dybere analyse af de organisationskulturer, som lederne er en del af. Vi må dog her erkende, at det nok ikke er en afgrænsning, som vi har kunne lave fuldstændigt, da vi erfarer, at vi ikke kan diskutere vores

problemformulering helt uden om emnet kultur¹⁸. Det er vores oplevelse ud fra ledernes italesættelser, at de har tilpasset deres coachingstil, så det i vis grad er tilpasset arbejdspladsens kultur. Med tilpasning, mener vi at der er lagt op til et potentielt godt match, i udgangspunktet. Vores diskussion skal dog ikke udelukkende handle om match. Om alle ledere kan fungere i rollen som coach er et mere komplekst spørgsmål som så. Det vil vi diskutere yderligere i følgende afsnit. Derudover, et er om alle kan coache eller ej, noget helt andet er, hvad ledernes personlighedskarakteristika og matchet mellem lederen og medarbejderen har af betydning for selve kvaliteten. Dette vil vi ligeledes behandle yderligere i det følgende afsnit.

6.2. Kan alle ledere fungere i rollen som coach?

Så er vi nået frem til det reelle spørgsmål, der er selve hovedkernen i nærværende speciale. Vi har erfaret, at det er et meget interessant og komplekst spørgsmål, der ikke lader sig besvare så lige til. Det skyldes, at der ikke findes noget endeligt og simplificeret ja eller nej svar, at det altid skal ses i lyset af den bestemte situationsspecifikke kontekst, der ændres fra leder til leder og fordi vi gennem vores analyse har identificeret en yderligere række parametre, der influerer svaret. Vi vil i dette afsnit diskutere det konkrete spørgsmål og herigennem vise det standpunkt, som vi taget i forhold til vores problemformulering.

Kan alle ledere fungere i rollen som coach? Helt groft besvaret, så kan alle ledere vel i princippet godt fungere i den rolle. Retter vi blikket mod den ledelsesbaseret coaching teori, som er blevet præsenteret og beskrevet i kapitel 3, så beskrives det heri, hvordan lederen kan anvende ledelsesbaseret coaching som et praktisk ledelsesværktøj. Der står ligeledes, hvilke forudsætninger der bør være til stede samt, hvilke resultater, som lederen kan forvente at få ud af coachingen. Teoretisk set burde det ud fra denne introduktion og med de nødvendige tekniske færdigheder, såsom spørgeteknik, være muligt for alle ledere at bruge ledelsesbaseret coaching.

Her møder teorien dog virkeligheden, hvor det næppe er så simpelt som vi i vores analyse og foregående diskussion har argumenteret. Fire meget væsentlige parametre spiller, ud fra vores overbevisning og analyse, en stor rolle i denne forbindelse og det er lige præcis; lederstile, lederens vekslende rolle, relationen mellem lederen og medarbejderen samt medarbejderens opfattelse af lederens autenticitet. Elementer i parametrene, såsom indfølelse, ærlighed og det relationelle, er ganske vist listet mere eller mindre detaljeret i den ledelsesbaseret coaching teori som værende forudsætninger for dets virke, men betyder det så, at alle kan fungere i rollen, hvis de tilegner sig de

¹⁸ Med ordet kultur henviser vi til den sociale interaktion, som medarbejderne indgår i (Haslebo, 2004). Organisationskulturen kan anses for værende "vores (læs: virksomhedens) måde at gøre tingene på". Virksomhedens eksisterende virksomhedskultur bliver dermed til selve dens identitet og bliver derved en størrelse, der på ingen måde kan negligeres i diskussionen omkring de virksomhedsspecifikke karakteristika og match.

personlighedskarakteristika? På sin vis er svaret: muligvis, men er det noget, som alle ledere overhovedet kan *tilegne sig*? Her er det vores overbevisning, at svaret tilnærmelsesvis rykker sig hen imod et negativt svar. Dette handler jo i bund og grund om, hvorvidt publikummet (medarbejderne) køber det udtryk, som lederen i sin ledelsesbaserede coaching rolle udsender. Derudover så handler det også om, at lederen i en hvis grad er kontinuerlig i sin lederstil, forstået på den måde, at lederen ikke ager med alt for mange forskellige, måske modstridende, lederstile i sin ledelse, f.eks. som vi så det i Carstens eksempel med den autoritære leder. Videre kan dette jo ses i relation til, om lederen gør det, han siger han gør, altså hvis lederen i medarbejdernes øjne fremstår som en autoritær leder, så er fundamentet for en coachende lederstil ikke til stede. Med lidt andre ord: Har man helt naturligt en coachfordrende lederstil¹⁹, har tillært sig de tekniske færdigheder og har gode²⁰ relationer med sine medarbejdere, så er det vores vurdering, at man som udgangspunkt er godt stillet i rollen som ledelsesbaseret coach. Omvendt, er det noget, som lederen skal tilegne sig, så er det vores overbevisning, at der fremkommer en vis fare for, at det vil forblive en ikke-autentisk rolle, som indtages. Dermed er vi tilbage ved Dustin Hoffmans filmcitat i rollen som Michael Dorset i filmen Tootsie, hvor han udtaler, at man ikke kan tage en rolle, hvis det ikke ligger til dig, fordi det skal være ægte for dig selv, førend det kan være ægte for et publikum.

6.2.1. Interviewpersonernes perspektiv på spørgsmålet, kan alle ledere kan coache?

Spørgsmålet omkring, hvorvidt alle ledere kan fungere i rollen som coach, er også et som vi har valgt at udspørge vores interviewpersoners vurdering af. Det har vi fundet relevant, da det trods alt er dem, der bruger værktøjet i deres ledelsespraksis. Annemette svarer eksempelvis følgende:

"Puh, altså man kan jo lære mange ting, men jeg tror også, at man har noget i sig. Jeg tror, det er begge dele" (Annemette s. 141).

Som Annemette her pointerer, så er hendes mening, at man delvist kan tilegne sig selve coachingfærdighederne, men at det er altså mere end det. Annemette fortæller, at forskellen mellem, om man har noget i sig eller ej, handler om hvor god en coach man er (Annemette s. 140). Hendes overbevisning er altså lige som vores, at ikke nødvendigvis alle ville kunne fungere optimalt i rollen som coach. Måske er vi dog ikke længere ude i et overvejende ja eller nej, men nærmere en gradbøjning. Hermed mener vi, at der i princippet er en del gråzoner mellem at kunne fungere i rollen og ikke kunne fungere i rollen. For eksempel kan man tale om flere kategoriinddelinger, hvori ens coachkompetencer kan inddeles, såsom at man kan fungere skidt, mindre skidt, middel, godt eller rigtig godt. Alt efter ens individuelle sammensætning af lederstil, relationen & matchet med de

¹⁹ Jf. vores analyse omhandlende lederstile.

²⁰ Jf. vores analyse omhandlende relation.

enkelte medarbejdere samt ens egen tro på det og autentiske lyst til rent faktisk at praktisere ledelsesbaseret coaching.

Der er blandt alle vores interviewpersoner overvejende enighed om, at alle ledere i princippet godt kan indtage rollen som coach, men hvad der så kommer ud af at indtage den rolle, det er altså forskelligt. Tom, som skiller sig lidt ud fra de andre i hans praktiske brug af ledelsesbaseret coaching, som er overvejende faglig og organisationsorienteret har selv prøvet at undervise andre i coaching. Det var en helt anden type medarbejdere, der ud fra vores identificering af en oplagt coach, falder en anelse ved siden af. Han har dog følgende at sige om det forløb samt spørgsmålet omkring, hvorvidt alle kan fungere i rollen som coach:

"Ja det er det. Jeg havde på et tidspunkt den store fornøjelse at lave nogle lærekurser for lærerne på hærens officersskole og der kom nogle af de der totalt hardline operative analytikere ind, for hvem coaching var et eller andet langhåret. Dem tæskede vi igennem et tre dages kursus og vi fik dem både til at tænke, at det kunne man faktisk godt bruge til noget og til at lære så meget teknik, at de gik ud af den der fallback position, at de hele tiden ville give svarene... Det endte med, at de faktisk kom ud med et relativt højt velværd i rollen som coach, så det tror jeg godt. Men som sagt, alle kan ikke lige blive lige gode, men man kan have glæde af sådan en teknik" (Tom s. 205).

Toms historie er et fint eksempel på, at det som vi har betegnet som ikke naturligt disponerede coaching personligheder kan have glæde af coachingfærdighederne og tage dem til sig, ligesom disse operative analytikere gjorde det. Det kunne have været interessant at opleve, hvordan det ville blive brugt i praksis over for deres medarbejdere, for det er reelt der, hvor coachen kommer på prøve, både i forbindelse med sin egen kunnen, relationen og autenticiteten.

6.2.2. Hvis alle ledere kan coache, hvori ligger forskellen mellem god og dårlig coaching?

Vi har nu fået diskuteret, hvordan vi forholder os til vores problemformulering og hvilke input, vi har fået fra vores interviewpersoner. Vi har gjort det klart, at vi mener, at matchet og relationen mellem lederen og medarbejderen, lederens lyst til at coache samt tro på det og lederens lederstil samt tekniske færdigheder alle sammen afgør, hvordan lederen fungerer i rollen som coach. Men hvad er det reelt, der er i risikozonen? Hvis en ledercoach ikke fungerer så godt i rollen, hvad er det så, der egentlig er på spil? Det der reelt er på spil er i princippet formålet med coachingen, altså søgen efter at opnå en effekt. Men effekten er heller ikke en statisk størrelse og kan i princippet opdeles efter samme foregående kategoriinddeling; skidt, mindre skidt, middel, god og rigtig god effekt. Forskellen i om man bevæger sig i den ene eller anden ende af skalaen, kommer i sidste ende an på selve *kvaliteten* i coachingen. Vi må formode, at det er ledernes intention, at der gerne skal foregå noget værdiskabende under coachingsessionen, således at det ikke opfattes som spild af tid. Det er derfor

forundrende, at ledelsesbaseret coaching teorien, ikke forholder sig til spørgsmålet om hvorvidt der er god og dårlig coaching. Dette er i princippet er tilforladeligt, såfremt i fald at der anvendes en ren anerkendende tilgang, hvilket dog ikke er vores opfattelse af teorien i Søholm et al. (2006). I vores opfattelse er det dog væsentligt element at stille spørgsmål ved; hvordan opnås god coaching? Og hvad indebærer det, at der bliver skabt en værdiskabende effekt?

Nogle af de ord som lederne sætter på den effekt, som de vurderer at opleve, er følgende: forøget medarbejderinvolvering i opgaverne, større arbejdsglæde, større motivation og forøget medarbejderglæde, da de føler sig mere hørt og set. Lederne har ydermere været enige om, at effekten også kan henføres organisatorisk, som jo egentlig principielt er hele formålet med ledelsesbaseret coaching, der har organisationen som højeste kontekst. Det har derfor været interessant at opleve, at flere af vores interviewpersoner omvendt har medarbejderen som højeste kontekst og herefter organisationen. Vi har under vores analyseafsnit kommenteret på, at det formål, hvormed lederne aktivt bruger ledelsesbaseret coaching er vidt forskellig fra hinanden og synes delvist at afhænge af den specifikke branche og kultur, hvori lederne arbejder.

Der synes altså at være mange fordele ved at implementere ledelsesbaseret coaching i sin praksis. Dette lader også til at gælde, hvis man ikke bruger værktøjet præcist som teorien foreskriver, men tager de elementer til sig, som giver mening for en selv og den kulturen, hvori man befinder sig. Vi har tilmed erfaret, at et par af vores interviewpersoner bedst fungerer med coachingen som "et usynligt spøgelse". Flere af interviewpersonerne udtrykker med andre ord, at coachingen fungerer bedst, når medarbejderen ikke opdager at de er blevet coachet. Eksempelvis beskriver Astrid den pointe således:

"Jeg kan bedst lide coaching, når folk ikke opdager det[...] fordi, at når jeg har den snak, hvor de ikke opdager det, så er jeg jo en succes i og med, at de har fundet ud af, hvor de er, de skal finde nogen svar i dem selv uden at jeg skal sidde og spørge dem og det er derfor, det er bedst for mig, for det gør jo, at mine medarbejdere vokser og bliver bare endnu bedre og endnu mere stolte af deres arbejde. Og det er sindssygt vigtigt, fordi de står jo derude alene. Så det er en succes for mig, når de ikke opdager, at jeg har gjort det, men bare går glade ud ad døren" (Astrid s. 120)

Astrids udtalelse viser, at hun oplever en succes, når medarbejderne ikke opdager, at hun coacher dem, men i stedet føler at de selv finder frem til svarene og problemløsningerne frem for at coachen skubber en i den rigtige retning. Frank udtaler i forbindelse med samme tema omkring coaching som et usynligt spøgelse:

"[...] og andre gange kan man blive overrasket over, at personen ved siden af ikke har opdaget, at man egentlig sidder og coacher og det er jo det, som jeg reelt synes er det sjoveste ved coaching. Det er når man kommer ind i en coachingsession, uden at den anden part ikke fatter, at det er det, der foregår. Det er der, jeg synes, man rykker mest på folk, fordi det så er deres ideer, hvilket det jo også var" (Frank s. 181).

Han oplever, at medarbejderen oplever de ideer, som de kommer med, som værende mere deres egne, end hvis de var bevidste om, at han coachede dem. Deri ligger dermed en forskel i den effekt, som medarbejderen lader til at få ud af at blive coachet, om det så foregår bevidst eller ubevidst. Om selve de ideer, altså resultatet af coachingen, som medarbejderen får, ville være de samme som under en 'normal' coachingsession er vi ikke i stand til at vurdere, men der hvori forskellen består, det er den følelse, som medarbejderen går ud af døren med.

Vi kan derfor ikke undgå, at stille spørgsmålstejn ved hele tanken om den opsatte coachingsamtale hvor rammen for samtalen er coaching. En samtale hvor lederen eksplicit italesætter sin rolle som henholdsvis leder og coach, og hvor magtforholdet får en plads i samtalen. En samtale hvor spillereglerne for indholdet i samtalen klart opstilles og en samtale som begge parter forbereder sig til. Det er ikke nødvendigvis en afskaffelse af den afgrænsede coachingsamtale, men det er nærmere en konstatering af, ud fra vores interviewpersoners udtalelser, at hvis lederen ønsker den bedste effekt, så skal coachingen integreres i ledelsestilgangen. Coachingen får først rigtig gennemslagskraft, når det ikke bliver en isoleret aktivitet men en integreret del af den måde organisationen fungerer på (Søholm et al., 2006).

6.2.3 Hvor går grænsen for ledercoachen?

Vi har i gennem vores analyse af vores meget forskellige interviewdeltagere erfaret, at der er stor forskel på det indhold, som lederne coacher om. Vi har analyseret hvordan lederne har formået at veksle mellem rollen som leder og som coach, hvor forskellen lå i om coachingen var i form af den afgrænsede coaching samtale, eller om det blev en integreret del af lederens lederstil. Vi har erfaret, at vi har nogle modsætninger af ledere i vores interviewfelt, hvilket har gjort studiet af lederne yderst interessante. Men det har også rejst en problemstilling, for hvor går grænsen egentlig, når vi taler om *ledelsesbaseret* coaching? Teorien forskriver, som tidligere nævnt, at organisationen har højeste kontekst (Ibid.). Men vi har blandt vores interviewdeltagere erfaret, at praksis er en anden og hvori ligger forskellen eksempelvis mellem coaching og terapi? Dette spørgsmål tillader vi os at forholde os kritiske til, da vi mener at nogle af interviewpersonerne bevæger sig i grænsfeltet.

Som vi tidligere har været inde på, så ser vores interviewdeltagere forskelligt på, hvor medarbejdernes grænse for, hvad de vil dele i coachingen, går. Astrid, som er en af de ledere, hvis

coaching er en blanding af arbejds- og privatrelaterede emner, svarer her til hvor den etiske grænse som leder går:

"Jamen for mig handler jo om, at hvis jeg har en rigtig coachingsamtale, så kommer jeg hurtigt ind på personlige værdier, hvor er du lykkeligst og alle de her ting og det er rigtig tit, at det hører privatlivet til, så der skal være en ramme for mig, hvor medarbejderen siger, det er altså okay, at vi snakker om de her ting. For jeg er deres leder, jeg er ikke en udefra og det er vigtigt, at det bliver respekteret [...] Men hvis det har noget med værdier at gøre og man er nødt til at gå ind i sig selv på den private side, der er jeg meget specifik omkring at sige, at hvis medarbejderen vil, så vil jeg næsten hellere anbefale en anden kollegacoach, men hvis de siger, at de helst vil have mig, fordi de er trygge ved mig, jamen så er det okay, ikke" (Astrid s. 119).

Som Astrid her pointerer, så kommer de afgrænsede coachingsamtaler hurtigt ind på personlige værdier og privatlivet, som andre ville argumentere for ikke hørte hjemme i den ledelsesbaserede coaching. Så spørgsmålet: Er det medarbejderen eller lederen der skal sætte grænsen? Astrid lægger op til at det er medarbejderen, mens Stefan grundlæggende er uenig i dette. Stefan, som besidder en familierapeutisk uddannelse, udtaler at han ikke bruger denne uddannelse i sit arbejde som leder, og han mener at han kan afgrænse dette i sit ledelsesarbejde således:

"Metoden og teorierne ja. Menneskesynet i det nej. Fordi menneskesynet i den er jo at have en grundlæggende respekt for andres synspunkter. Men jeg kunne ikke drømme om at tage værktøjskassen frem, det kunne jeg ikke. Og jeg ville være meget bevidst om i en medarbejder leder relation at sige jamen det er denne her kontekst vi er sammen om. Og den medarbejder som jeg konkret tænker på, som er igennem kemoterapi osv. Som har meget brug for at komme på arbejde alligevel og lade som om at verden er som den er, kunne jeg sagtens have lyst til at snakke med. Men jeg gør det ikke" (Stefan s. 158).

Stefan trækker altså en tydelig grænse her, hvor han nævner, at han som leder godt kan være omsorgsfuld over for medarbejderen, men at han netop ikke skal ind og arbejde terapeutisk. Forskellen må ligge i, at man i coaching godt kan snakke om tingene, men at man ikke når ind i en form for behandling med medarbejderen. Denne grænse kan dog være svær tydeligt at tegne op. Men spørgsmålet er også, om man overhovedet kan afgrænse sit private liv fra det arbejdsmæssige – og er det hensigtsmæssigt? Kan man overhovedet acceptere forestillingen om at afgrænse to så fundamentale dele af individernes liv og forestillingen om, at man kan lægge sit private liv, idet man går ind af indgangen til sit arbejde? I vores verden, så er ens private og arbejdsmæssige ageren tæt forbundet og man kan derfor ikke nødvendigvis afgrænse medarbejdernes privatliv fra arbejdslivet da begge, specielt i krisetider, vil være gensidigt påvirkende. Dermed ikke sagt at lederen bør bedrive

terapi! Men når alt kommer til alt, så ligger forskellen i, hvem det er lederen har som medarbejder! Lederen kan altså ikke direkte tvinge medarbejdere til at snakke om deres privatliv da det i og for sig i den forstand ikke hører arbejdet og relationen til. Men hvis medarbejderen har brug for at inddrage sin leder i noget der hører privatlivet til, er det så ikke hensigtsmæssigt, som Stefan siger, at yde omsorg som leder? Konklusionen må således blive, at lederen skal være bevidst om ikke at gå i et terapeutisk behandlingsforløb med medarbejderen, men at lederen er åben overfor det behov, som medarbejderen har. Igen vil dette afhænge af lederens lederstil og forskellen mellem henholdsvis god og dårlig coaching bliver dermed lederes formåen i forhold til at tilpasse sin coaching medarbejderen og konteksten.

6.3. Afsluttende opsummering

Vores interviewpersoner har alle sammen i høj grad personificeret deres brug af ledelsesbaseret coaching og anvender det vidt forskelligt. De bruger det ligeledes i meget forskellige virksomhedskulturer samt i forskellige kontekster. Men trods deres forskellige anvendelsesmåder, så lader det alligevel til at fungere for de fleste af dem. Det er vores klare indtryk, at alle lederne overordnet set har et godt forhold til deres medarbejdere, har en naturlig interesse i dem som mennesker og selv har en reel interesse i ledelsesbaseret coaching, selv om nogen tror mere på konceptet end andre. De har tilmed alle sammen selv valgt at deltage i et kursus eller en uddannelse, hvor de har lært om værktøjet og efterfølgende har praktiseret det på deres respektive arbejdspladser. De er det, som vi ud fra vores nærværende opgave vil kalde for naturligt disponerede coachingtalenter, om end det har vist sig at være i større eller mindre grad. Ingen af dem er dog i den direkte negative kategori. De beretter tilmed om positive effekter, som de oplever, i forbindelse med coachingsessionerne. Vi fortolker det derfor således, at der rent faktisk er noget om, at de fungerer i rollerne. Igen er de måske ikke alle sammen lige gode, men den gradbøjning finder vi trods alt ingen grund til at foretage mere detaljeret. Flere af lederne har selv oplevet negative coachingoplevelser med egne tidligere ledere, hvis lederstil har skabt mistillid, dårlig relation og ikke har virket autentiske i rollen. Det har belyst vores pointe omkring de parametre der er med til at skabe den succesfulde coachingsamtale. Her har fokuset særligt været rettet på matchet, som har vist sig at spille en større rolle, end vi indledningsvist havde tillægget det. Vores problemformulering og svaret herpå handler derfor ikke blot om, hvorvidt enhver leder potentielt kan fungere i rollen som coach eller ej. Det handler i mindst lige så høj grad om, hvordan de kan fungere i rollen som coach og hvor succesfuldt de kan fungere i den.

Kapitel 7: Konklusion

I nærværende speciale har hypotesen om, at enhver leder potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach været vores grundlægende ledestjerne. Vi har dog måtte erkende, at det er en hypotese, som vi ikke er i stand til at besvare, set ud fra både vores metodiske samt vores videnskabsteoretiske ståsted. Ikke desto mindre er det en nærmere forståelse af alle de nuancer, der viser sig relevante i forhold til besvarelsen af hypotesen, der har været drivkraft for vores specialeproces. Vi har her at gøre med en hypotese, der ganske enkelt aldrig kan besvares med et ja eller nej. Da vi tidligt erfarede at vi aldrig kan bekræfte eller afkræfte den, valgte vi at arbejde med hypotesen på en anden måde. Vi vurderede nemlig, at vi kunne tage et skridt på vejen mod en bedre forståelse af nuancerne i hypotesen ved først at skabe en øget forståelse omkring de parametre, der har indflydelse på, hvorvidt ledelsesbaseret coaching fungerer succesfuldt og derefter kritisk diskutere, hvilken betydning de har for hypotesen omkring, at enhver leder potentielt kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach.

For at opnå en bedre forståelse af parametrene, valgte vi herefter seks ledere fra seks vidt forskellige brancher og foretog en kvalitativ analyse og diskussion af vores problemfelt med udgangspunkt i deres verdensbillede. Gennem vores empiriske data fik vi identificeret fire overordnede parametre, der vurderes at være særlig relevante og berigende i forhold til vores kritiske diskussion. Disse er: ledernes lederstile, ledernes vekslende roller i coachingkonteksten, ledernes relationelle kompetencer i forhold til sine medarbejdere samt autenticitet i coachingrollen. De temaer har dermed udgjort selve fundamentet for vores analyse og udgangspunktet for vores senere diskussion.

Da vi overordnet ikke entydigt kan besvare vores hypotese, så kan vi konkludere på nogle af de parametre som vores interviewpersoner har udtalt har været afgørende i søgen efter en succesfuld coachingsamtale. Vi har her fundet ud af, at lederens evne til at tilpasse sin ledelses- og coachingstil til den enkelte medarbejder og organisation, er et klart succeskriterium. Når vi har undersøgt, om der er én ledelsesstil, som fordrer coaching, så har svaret her ikke været en bestemt lederstil. Derimod har vi fundet ud af, at de ledere som vurderes at have en høj grad af emotionel intelligens falder mere naturligt ind i rollen som coach, end de med en rationel tankegang. Vi har således fundet ud af, at vi kan skelne mellem de ledere, hvor coaching bliver en *naturlig* del af deres personlige lederstil, og de som *gør* det til en del af deres lederstil ved *et aktivt tilvalg*. Det giver en forskel i, hvorvidt coachingen bliver en *rolle*, som lederen kan tage, eller om coachingen bliver en naturlig del af lederstilen og dermed tager lederen ikke en *rolle* som coach, lederen *er* en coach. Vi fandt ud af, at dette fik indflydelse på årsagen til, at lederen havde valgt at praktisere coaching, hvor de som indtager rollen, som coach anvendte coaching med det formål at skabe engagement eller motivation hos medarbejderen, mens for de hvor coaching blev en naturlig del af lederstilen, var tendensen at

lederne havde en grundlæggende interesse i mennesker, som var årsagen til anvendelsen af coaching.

Gennem vores speciale, så er der specielt fremført én forudsætning for at lederen overhovedet kan agere i rollen som coach, nemlig at lederen kan formå at skabe en tillidsfuld relation til medarbejderen. Vi har fundet ud af, at der er flere forskellige kilder til at opnå dette. Som flere af vores interviewpersoner har udtalt, så handler det om, at lederen 'gør det de siger de gør'. Vi har yderligere fundet ud af, at en vigtig forudsætning er at vise en *oprigtig* interesse i medarbejdere, hvilket både er med til at skabe en tillidsfuld relation, men det er også med til, at lederen fremstår autentisk i sin nysgerrighed overfor medarbejderen i coachingen. Vi vurderer altså, at dét at lederen har en *oprigtig* interesse i medarbejderen er et succeskriterium for den gode coachingsamtale. Vi har ydermere pointeret, hvad der sker, når disse forudsætninger ikke er mødt i rationen, hvilket medfører at den coachende ikke åbner op og skjuler svar for coachen og coachingen kan dermed vurderes som mislykket. Et andet succeskriterium for samtalerne er, at lederen formår at levere coachingen overbevisende. For at kunne det, skal lederen tro på coachingen som koncept og dets virke. Ydermere så har vi fundet ud af, at når rollen som coach falder lederen naturligt, vil lederen i høj grad kunne levere coachingen overbevisende fordi rollen fremføres autentisk.

Vi har ydermere fundet ud af, at ideen om den afgrænsede coachingsamtale, hvor rammerne om coachingen er aftalt mellem leder og medarbejder, kan udfordres. Dette udfordrer vores interviewpersoner ved at udtale, at den største værdi i coachingen reelt sker, når medarbejderen *ikke* har opfattet, at lederen har coachet medarbejderen. Om 'reglerne' for coaching er opfyldt, når dette sker, kan der stilles spørgsmålstejn ved. Den egentlige effekt og jagten på den succesfulde coaching ligger altså i, at coachen har inkorporeret coachingen i sin ledelsesstil i sådan udstrækning, at medarbejderne ikke engang opdager, at der coaches.

I forhold til de fire overordnede parametre så fandt vi ud af, at deres betydninger i sidste ende handler helt grundlæggende om individuel fortolkning. I princippet kan man argumentere for, at alle vel på sin vis kan fungere i rollen som ledelsesbaseret coach og på sin vis ikke kan. Det kommer an på øjnene, der ser og oplever lederen i coachrollen. Det er dermed ikke givet på forhånd, at fordi én medarbejder oplever sin leder som værende god i rollen som ledelsesbaseret coach, så synes andre medarbejdere præcis det samme. Dermed må det naturligt være selve matchet mellem den specifikke leder og den specifikke medarbejder, der alene er afgørende for, hvordan lederen opleves i ledelsesbaseret coaching rolle. Det handler altså ikke kun om, hvorvidt lederne kan fungere i den rolle, men ligeledes hvordan de fungerer i den rolle.

Hvis vi skal forsøge at samle vores konklusion i en sætning, så ville den lyde i retning af: *Den gode coach har en oprigtig interesse for sin medarbejder og formår at tilpasse sin coaching til den enkelte medarbejder, det specifikke formål samt i den specifikke kontekst.*

Hvorvidt *alle* ledere så kan formå at gøre det og hvorvidt alle ledere egentlig har den grundlæggende forudsætning, som vi mener, bør være til stede for at der overhovedet kan snakkes om succesfuld coaching, nemlig den oprigtige interesse i medarbejderen, vælger vi at forholde os kritisk overfor. Vi kan dermed ikke fuldstændig afkræfte vores overordnede hypotese, men vi mener, at vi har formået at forholde os kritisk til spørgsmålet, hvilket var det overordnede formål i nærværende speciale. Således er vi kommet nærmere en forståelse af vores hypotese, gennem en kritisk analyse af forskellige parametre i den succesfulde coachingsamtale.

Kapitel 8: Perspektivering

8.1. Læringsrefleksion

I forhold til læringsprocessen i denne opgave stemmer den overens med Kit Sanne Nielsens følgende citat:

”En vis portion åbenhed og nysgerrighed over for nye personlige skabelser og historier er en fordel for den personlige udvikling” (Nielsen, 2006: 41).

Denne åbenhed og nysgerrighed har ligget til grunde gennem hele projektets forløb og har ført os til positive og udfordrende oplevelser på vores rejse. Selve processen har lært os, hvor relevant det er at have et skarpt fokus fra start. For os var dette ikke tilfældet, da vi startede ud med en problemformering, som vi erfarede, at vi egentlig ikke var i stand til at besvare. Det resulterede i, at vi til tider søgte i blinde, da vi ikke var helt sikre på vores fokus. Idet at vores fokus var uklart medførte det, at vi i begyndelsen af specialeskrivningen arbejdede på et mere overordnet plan i stedet for at være helt konkrete og vise læseren helt præcist, hvor vi var på vej hen. Vores problemformulering kom først endeligt til, da vi afsluttede skriveprocessen og derefter kunne vi specificere hele specialet. Hvis problemformulering havde været klar fra begyndelsen, havde vi sluppet for en masse ekstra arbejde, men når vi kigger tilbage, vil vi ikke være foruden denne proces, da processen har tilført os en læring, vi kan have med os videre. Endvidere er analysen også, som beskrevet i specialet, blevet formet af den iterative proces, idet den hele tiden revurderes.

Vi har yderligere lært at ved at gå åben ind til ledernes italesættelser, kan der åbnes op for mange spændende fortællinger og det er dermed disse fortællinger, der danner konteksterne og emnerne. Derfor er det væsentlig, at man har for øje, at et udgangspunkt kan rykke sig, da der er nogle emner, som er ubevidst for os og kun kommer frem i lyset gennem ledernes italesættelser. Et andet aspekt, der er centralt, er selve skriveprocessen. Vi har yderligere erfaret, at eftersom skriveprocessen går i gang, anvendes ledernes fortællinger på en ny måde, der danner nye meningsfortolkninger, hvorfor det har lært os at skriveprocessen er en væsentlig del af analysen og en væsentlig del af læringsprocessen.

8.2. Perspektivering

Vi ønsker i dette afsnit at sætte vores specialeemne og tilgang til vores problemformulering i et større perspektiv. Vi har i opgaven kritisk fokuseret på hypotesen om, at enhver leder potentielt ville kunne agere i rollen som ledelsesbaseret coach. Vi har haft afgrænset os fra at inddrage eventuelle medarbejderperspektiver på vores problemstilling, da vi udelukkende har fokuseret på ledernes fortællinger. Reflekterende, så kunne et medarbejderperspektiv have bidraget med, hvordan lederne så reelt opfattes af medarbejderne, hvor vores metode har afgrænset os til kun at behandle ledernes

egne fortællinger. Skulle vores nuværende studie af vores problemformulering derfor udbygges kunne et medarbejderperspektiv blive inddraget.

I vores problemdiskussion blev det klart, at vi ville undersøge de parametre som får indflydelse på, om en coachingsamtale er succesfuld eller ej. Et af de emner som vi igennem opgaven har erfaret, er spørgsmålet om hvornår man reelt kan snakke om coaching. For hvornår kan man egentlig snakke om, at lederen anvender coaching? Er det når lederen har stillet et enkelt coachende spørgsmål, eller skal der mere til end det? Det kunne være interessant og relevant videre at undersøge, hvornår man kan snakke om, at lederen egentlig coacher medarbejderen, specielt når det bliver en inkorporeret del af lederens ledelse. Hertil ville et observationsstudie være passende, hvor man som forsker havde adgang til de konkrete tidspunkter, hvor lederen menes at coache medarbejderen.

I vores kritiske tilgang til vores problemformulering, har der i midlertidig rejst sig endnu et kritisk spørgsmål, nemlig om alle ledere potentielt *skal* kunne coache. Når vi gennem vores speciale har fokuseret på nogle af de forudsætninger som lederen skal være i besiddelse af, og som vi ovenstående har konkluderet, for at kunne agere som ledelsesbaseret coach, så er det mindst lige så relevant at forholde sig til spørgsmålet, om alle ledere egentlig skal være coaches? For hvis kravet til ledere i dag, som vi var inde på indledningsvis, er at have coaching- og empathiske kompetencer, så har dette synspunkt en grundlæggende holdning til, at den gode leder er i besiddelse af disse, og altså at alle ledere skulle kunne være coaches. Det kunne derfor både være interessant og relevant yderligere at problematisere spørgsmålet, skal alle ledere kunne coache? Og videre, er coaching egnet til alle henseender, uagtet virksomhed og medarbejder typer?

Grundlæggende er vores holdning, at der er for mange buzzwords, der figurerer i nutidens ledelse, som gør, at der ikke er nogen kritisk forholde til, hvorledes disse buzzwords finder deres anvendelse i alle kontekster og af alle ledere. I tråd med vores kritiske tilgang til vores overordnede hypotese, finder vi det problematisk, at der ikke tages stilling til hvilke værktøjer (både ledelse og organisatorisk), som der vælges implementeret i den konkrete kontekst. Herved burde der gøres op med tanken om ledelsesmæssige best practices!

Kapitel 9: Litteratur

Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J., Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete Leader. Harvard Business Review. February.

Andersen, F. (2006) *Selvledelse. Selvet på arbejde*. Dansk psykologisk forlag

Ankersen, R. (2008). *Leder DNA. I blodet på 25 topledere*. Turbulenz.

Bertelsen, B. (2004). *Selvledelse kræver ledelse* i Bertelsen et al., *Selvledelse*. Forlaget Ankerhus.

Bjerg, O., Villadsen, K. (2006). *Sociologiske metoder – fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier*. Forlaget samfundslitteratur. Kapitel 1.

Bryman, A., Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford university press.

Burt, R. (2004). *Structural Holes and Good Ideas*. American Journal of Sociology, Vol. 110.

Byrge, Hansen (2008). *Den kreative platform*.

<http://people.plan.aau.dk/~sh/DKP/Udgivelser%20om%20Den%20Kreative%20Platform/Bogen%20om%20Den%20Kreative%20Platform%202.%20Udgave%202008.pdf>

Christensen, G. (2002). *Psykologiens videnskabsteori – en introduktion*. Roskilde Universitets Forlag.

Dahl, K. (2010). *Fra mere af det samme til nyt – social kapital i coaching*. I Coaching og Organisationer, Ledelse, magt og læring. Hans Reitzels Forlag.

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

Elling, J. J. (2007). *Coaching baseret ledelse*. The Coaching Company.

Flaherty, J., (1999). *Coaching. At udvikle kompetencer*. Børsen

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

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

Goffee, R., Jones, G. (2000). *Why should anyone be led by you?* Harvard Business Review.

Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life* i Andersen, *Selvledelse. Selvet på arbejde*. Dansk Psykologisk Forlag.

Goleman, D. (2008). *Følelsernes intelligens på arbejdspladsen*. Borgen.

Grønkjær, P. (2004). *Forståelse fremmer samtalen*. Gyldendal.

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

- Gulddal, J., Møller, M. (2002). *Hermeneutik: en antologi om forståelse*. Gyldendal.
- Habermas, J. (1969) i Christnesen, G. (2002) *Psykologiens videnskabsteori – en introduktion*. Roskilde Universitets Forlag.
- Hansen-Skovmoes, P., Rosenkvist, G. (2002). *Coaching i organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, G., Schnoor, M., (2007). *Lederen som coach – forskellige vinkler på magt og etik*. Erhvervspsykologi, Volume 5, nummer 2.
- Hermansen, M., Løw, O., Petersen, V. (2004). *Kommunikation og samarbejde – i professionelle relationer*. Alinea.
- Hersted, L., Hornstrup, C. (2010). *Ledelsesbaseret coaching*. MacMann Berg. Raffnsøe, S (2009). *Selvledelse, når frihed bliver en forpligtelse*. Politikken.dk
- Higgs, M., Dulewicz, V. (2001). *Emotionel intelligens i organisationer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Illes, K. (2010). *Trust and Maturity*. (intet forlag)
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisationer fungerer*. Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, M. (2008). *Lederstile og prioritering i Visionær Ledelse*. Forlaget Andersen.
- Jepsen, B. Gade, M. (2010). *Coaching i arbejdslivet. Styrk din kommunikation i hverdagen*. Hans Reitzels Forlag
- Juhl, A., Molly-Søholm, T., Nørlem, J., Storch, J. Molly-Søholm, A. (2007). *Lederen som teamcoach*. Børsens forlag.
- Justesen, L., Mik-meyer, N. (2010) *Kvalitative Metoder i organisations og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Jørvad, J. S., Nørlem, J. (2010). *Ledelsesbaseret coaching og performance management i Coaching og organisationer, ledelse, magt og læring*. Hans Reitzels forlag.
- Kampmann, N. E. P. (2011). *Tillid og ledelse i systemfunktionalistisk perspektiv – om hvorfor vi ikke kan slippe for at vise tillid i ledelse* i Hegedahl, Svendsen Tillid – samfundets fundament. Syddansk Universitetsforlag.
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders really do. Harvard Business Review.
- Krisiansen, S. Krogstrup, H. K. (1999). *Deltagende observation – introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S. (1994). *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. Hans Reitzels Forlag.
- Ladkin, D., Taylor, S.S. (2010). *Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic Leadership*. The Leadership Quarterly 21.
- Manning, S. (2007). *Coaching. Det handler om at stille de rigtige spørgsmål*. Aschehoug

- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. Academy of Management.
- Neale, S. Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2009). *Følelsesmæssig intelligens i coaching*. Børsens Forlag
- Nielsen, K.S. (2006). *Fortæller i organisationer*. Udgave 2. Gyldendals Forlag.
- Pahuus, M. (2011). *Humanistiks Videnskabsteori*. DR Multimedie. Kapitel 5.
- Skriver, H. J., Staunstrup, E., Kærgård, A. (2004). *Ledelse i praksis*. Trojka
- Staunæs, D., Søndergaard, D. M. (2005). *Interview i en Tangotid*, i Järvinen & Mik-Meyer, Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Hans Reizels Forlag.
- Søholm, T. M., Storch, J., Juhl, A., Dahl, K., Molly, A. (2006). *Ledelsesbaseret Coaching*. L&R Business
- Thygesen, N., Vallentin, S., Raffnsøe, S. (2011). *Tillid og magt* i Hegedahl, Svendsen Tillid – samfundets fundament. Syddansk Universitetsforlag.
- Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme. Positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur.
- Whitmore, J. (1996) *Coaching for performance* i Søholm et al., *Ledelsesbaseret coaching*. L&R Business.

Bilag 1: Interviewguide version 3.

Indledning:

- Kan du fortælle lidt om din uddannelsesmæssige og arbejdsferfaringsmæssige baggrund?
- Hvordan har du stiftet bekendtskab med ledelsesbaseret coaching?
- Har du selv valgt at praktisere det? (eller har det været en del af en større implementering)
- Hvor lang tid har du praktiseret ledelsesbaseret coaching?
- Hvor mange medarbejdere indbefatter din coaching?

Ledelsesbaseret coaching i praksis:

- I hvor stort omfang bruger du ledelsesbaseret coaching i dit arbejde som leder?
Er coaching samtalerne aftalt på forhånd og noget, som i booker tid til, eller foregår det lidt mere løbende og impulsivt?
Hvad er varigheden typisk?

Hvor ofte har du ledelsesbaseret coachingsamtaler med hver af dine medarbejdere?
Følger du op på samtalerne?
- Hvordan bruger du konkret de redskaber, som den ledelsesbaseret coaching teori foreskriver?
Specielle spørgeteknikker?

Specifikke emner, som du har valgt på forhånd?

Hvad er typisk i fokus under samtalen?

Medarbejderen? Organisationen?

Hvem sætter agendaen for en coaching samtale?
- Føler du dig ordentligt klædt på til professionelt at bruge ledelsesbaseret coaching i praksis over for dine medarbejdere?
Hvordan, hvordan ikke?

Hvilke udviklingspunkter kunne være aktuelle for et endnu bedre brug af ledelsesbaseret coaching i praksis?
- Hvilke udfordringer oplever du i brugen af ledelsesbaseret coaching?
- Sparrer du med andre omkring brugen af ledelsesbaseret coaching?

Hvorfor, hvorfor ikke?

Hvad er deres input typisk omkring emnet? (udfordringer, fordele)

Forberedelse til coaching samtalen:

- Hvordan forbereder du dig typisk til en coaching session?
- Forbereder du dig forskelligt alt efter hvilken medarbejder, du skal coache?
Hvorfor, hvorfor ikke? Uddybende spørgsmål?
- Hvordan oplever du forskellig indstilling til ledelsesbaseret coaching fra dine medarbejdere?
Hvilken betydning har det for coaching samtalen?

Evaluering af coaching samtalen:

- Hvornår oplever du, at en coaching samtale været god?
Hvad synes du er succeskriterierne for en god samtale?
- Hvornår oplever du omvendt at en coaching samtale har været mindre god?
Hvad gjorde den mindre god?
Hvad kunne have vendt det til en god samtale?
- Evaluerer du den ledelsesbaserede coaching?
Hvis ja, hvordan? Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvordan følger du op på evalueringen af den ledelsesbaseret coaching?
Hvordan kunne man følge op på det?
- Hvad har du fået af feedback fra dine medarbejdere omkring brugen af ledelsesbaseret coaching?
- Hvilken effekt vil du vurdere, at ledelsesbaseret coaching har set ud fra et:
Organisatorisk perspektiv? Medarbejder perspektiv?

Relationen mellem leder og medarbejder:

- Hvordan vil du karakterisere det medarbejder-leder forhold, der er mellem dig og dine ansatte?
- Hvad har brugen af ledelsesbaseret coaching haft af betydningen for leder-medarbejderforholdet?
- Hvilke forudsætninger synes du skal være opfyldt, før du kan coache en medarbejder?
Hvad med eksempelvis nye medarbejdere?

- Hvordan ser du din rolle som leder kontra coach i coaching samtalen?
Er disse roller noget du tænker over under coaching samtalen?
Hvordan veksler du mellem rollerne i coachingsamtalen?

Lederens personlighed og ledelsesstil:

- Hvordan har været at skulle tage den coachende rolle på sig?
Falder rollen dig naturligt?
- Hvordan føler du, at din ledelsesstil har udviklet sig efter, at du er begyndt at bruge ledelsesbaseret coaching som ledelsesredskab?
Hvad kan man så sige har været den væsentligste forandring i din ledelsesstil efter indførelsen af ledelsesbaseret coaching?
- Hvordan har ledelsesbaseret coaching derudover været med til at udvikle dig personligt?
- Hvordan har det givet dig nye perspektiver på din rolle som leder?
- Hvordan har det givet dig nye perspektiver på dine medarbejdere?
- Mener du, det er en rolle, som alle kan påtage sig?
Hvordan, hvordan ikke?

Bilag 2: Interviewguide version 2.

Indledning:

- Kan du fortælle lidt om din uddannelsesmæssige og arbejdsferfaringsmæssige baggrund?
- Hvordan har du stiftet bekendtskab med ledelsesbaseret coaching?
- Har du selv valgt at praktisere det? (eller har det været en del af en større implementering)
- Hvor lang tid har du praktiseret ledelsesbaseret coaching?
- Hvor mange medarbejdere indbefatter din coaching?

Ledelsesbaseret coaching i praksis:

- I hvor stort omfang bruger du ledelsesbaseret coaching i dit arbejde som leder?
Er coaching samtalerne aftalt på forhånd og noget, som i booker tid til, eller foregår det lidt mere løbende og impulsivt?
Hvad er varigheden typisk?
Hvor ofte har du ledelsesbaseret coachingsamtaler med hver af dine medarbejdere?
Følger du op på samtalerne?
- Hvordan bruger du konkret de redskaber, som den ledelsesbaseret coaching teori foreskriver?
Specielle spørgeteknikker?
Specifikke emner, som du har valgt på forhånd?
Hvad er typisk i fokus under samtalen?
Medarbejderen? Organisationen?
Hvem sætter agendagen for en coaching samtale?
- Føler du dig ordentligt klædt på til professionelt at bruge ledelsesbaseret coaching i praksis over for dine medarbejdere?
Hvordan, hvordan ikke?
Hvilke udviklingspunkter kunne være aktuelle for et endnu bedre brug af ledelsesbaseret coaching i praksis?
- Hvilke udfordringer oplever du i brugen af ledelsesbaseret coaching?
- Sparrer du med andre omkring brugen af ledelsesbaseret coaching?
Hvorfor, hvorfor ikke?
Hvad er deres input typisk omkring emnet? (udfordringer, fordele)
Forberedelse til coaching samtalen:
- Hvordan forbereder du dig typisk til en coaching session?
- Forbereder du dig forskelligt alt efter hvilken medarbejder, du skal coache?
- Hvorfor, hvorfor ikke? Uddybende spørgsmål?

- Hvordan oplever du forskellig indstilling til ledelsesbaseret coaching fra dine medarbejdere?
Hvilken betydning har det for coaching samtalen?

Evaluering af coaching samtalen:

- Hvornår oplever du, at en coaching samtale været god?
Hvad synes du er succeskriterierne for en god samtale?
- Hvornår oplever du omvendt at en coaching samtale har været mindre god?
Hvad gjorde den mindre god?
Hvad kunne have vendt det til en god samtale?
- Evaluerer du den ledelsesbaserede coaching?
Hvis ja, hvordan?
Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvordan følger du op på evalueringen af den ledelsesbaseret coaching?
Hvordan kunne man følge op på det?
- Hvad har du fået af feedback fra dine medarbejdere omkring brugen af ledelsesbaseret coaching?
- Hvilken effekt vil du vurdere, at ledelsesbaseret coaching har set ud fra et:
Organisatorisk perspektiv?
Medarbejder perspektiv?

Relationen mellem leder og medarbejder:

- Hvad har brugen af ledelsesbaseret coaching haft af betydningen for leder-medarbejderforholdet?
- Hvilke forudsætninger synes du skal være opfyldt, før du kan coache en medarbejder?
Hvad med eksempelvis nye medarbejdere?
- Hvordan ser du din rolle som leder kontra coach i coaching samtalen?
Er disse roller noget du tænker over under coaching samtalen?
Hvordan veksler du mellem rollerne i coachingsamtalen?

Lederens personlighed og ledelsesstil:

- Hvordan har været at skulle tage den coachende rolle på sig?
Falder rollen dig naturligt?
- Hvordan føler du, at din ledelsesstil har udviklet sig efter, at du er begyndt at bruge ledelsesbaseret coaching som ledelsesredskab?
Hvad kan man så sige har været den væsentligste forandring i din ledelsesstil efter indførelsen af ledelsesbaseret coaching?
- Hvordan har ledelsesbaseret coaching derudover været med til at udvikle dig personligt?
- Hvordan har det givet dig nye perspektiver på din rolle som leder?

- Hvordan har det givet dig nye perspektiver på dine medarbejdere?
- Mener du, det er en rolle, som alle kan påtage sig?
Hvordan, hvordan ikke?

Bilag 3: Interviewguide version 1.

Indledning:

- Kan du fortælle lidt om din uddannelsesmæssige og arbejdsferingsmæssige baggrund?
- Hvordan har du stiftet bekendtskab med ledelsesbaseret coaching?
Uddybende spørgsmål til kurset/uddannelsen i ledelsesbaseret coaching?

Hvilke konkrete redskaber har du fået via uddannelsen/kurset, som du kan anvende i dagligdagens brug af ledelsesbaseret coaching?
- Har du selv valgt at praktisere det? (eller har det været en del af en større implementering)
- Hvor lang tid har du praktiseret ledelsesbaseret coaching?
- Hvor mange medarbejdere indbefatter din coaching?

Ledelsesbaseret coaching i praksis:

- I hvor stort omfang bruger du ledelsesbaseret coaching i dit arbejde som leder?
Er coaching samtalerne aftalt på forhånd og noget, som i booker tid til, eller foregår det lidt mere løbende og impulsivt?
Hvad er varigheden typisk?
Hvor ofte har du ledelsesbaseret coachingsamtaler med hver af dine medarbejdere?
Følger du op på samtalerne?
- Hvordan bruger du konkret de redskaber, som den ledelsesbaseret coaching teori foreskriver?
Specielle spørgeteknikker?

Specifikke emner, som du har valgt på forhånd?

Hvad er typisk i fokus under samtalen?

Medarbejderen?

Organisationen?

På hvilken baggrund sættes agendagen for en coaching samtale?
- Føler du dig ordentligt klædt på til professionelt at bruge ledelsesbaseret coaching i praksis over for dine medarbejdere?
Hvordan, hvordan ikke?

Hvilke udviklingspunkter kunne være aktuelle for et endnu bedre brug af ledelsesbaseret coaching i praksis?

- Hvilke udfordringer oplever du i brugen af ledelsesbaseret coaching?
- Sparrer du med andre omkring brugen af ledelsesbaseret coaching?

Hvorfor, hvorfor ikke?

Hvad er deres input typisk omkring emnet? (udfordringer, fordele)

Forberedelse til coaching samtalen:

- Hvordan forbereder du dig typisk til en coaching session?
Bruger du en coaching litteraturen?
- Forbereder du dig forskelligt alt efter hvilken medarbejder, du skal coache?

Hvorfor, hvorfor ikke? Uddybende spørgsmål?

Oplever du forskellig indstilling til ledelsesbaseret coaching fra medarbejderne?

Hvilken betydning har det for coaching samtalen?

Evaluering af coaching samtalen:

- Hvornår oplever du, at en coaching samtale været god? (hvorfor?)
Hvad synes du er succeskriterierne for en god samtale?
- Hvornår oplever du omvendt at en coaching samtale har været mindre god?
Hvad gjorde den mindre god?
Hvad kunne have vendt det til en god samtale?
- Evaluerer du (virksomheden) den ledelsesbaserede coaching?
Hvis ja, hvordan?
Hvis nej, hvorfor ikke?
- Hvordan følger du op på evalueringen af den ledelsesbaseret coaching?
Hvordan kunne man følge op på det?
Har du nogen konkrete redskaber?
- Hvad har du fået af feedback fra dine medarbejdere omkring brugen af ledelsesbaseret coaching?

- Hvilken effekt vil du vurdere, at ledelsesbaseret coaching har set ud fra et:
Organisatorisk perspektiv?

Medarbejder perspektiv?

Relationen mellem leder og medarbejder:

- Hvad har brugen af ledelsesbaseret coaching haft af betydningen for leder-medarbejderforholdet?
Positiv, negativ, ingen effekt?
- Hvilke forudsætninger synes du skal være opfyldt, før du kan coache en medarbejder?
(Hvad med eksempelvis nye medarbejdere?)
- Hvordan ser du din rolle som leder kontra coach i coaching samtalen?

Er disse roller noget du tænker over under coaching samtalen?

Hvordan, hvordan ikke?

Hvordan veksler du mellem rollerne i coachingsamtalen?

Hvordan, hvordan ikke?

Lederens personlighed og ledelsesstil:

- Hvordan har været at skulle tage den coachende rolle på sig?
Falder rollen dig naturligt? Hvordan, hvordan ikke?
- Hvordan føler du, at din ledelsesstil har udviklet sig efter, at du er begyndt at bruge ledelsesbaseret coaching som ledelsesredskab?
Hvordan, Hvordan ikke?
- Hvad kan man så sige har været den væsentligste forandring i din ledelsesstil efter indførelsen af ledelsesbaseret coaching?
- Hvordan har ledelsesbaseret coaching derudover været med til at udvikle dig personligt?
Har der givet dig nye perspektiver på dig selv?

Har det givet dig nye perspektiver på dine medarbejdere?
- Hvor meget betydning vil du mene, at din personlige ledelsesstil har for brugen af ledelsesbaseret coaching?
Mener du, det er en rolle, som alle kan påtage sig? Hvordan, hvordan ikke?

Konkluderende:

- Hvad synes, du om ledelsesbaseret coaching som et ledelsesredskab?

Hvad kan det bidrage med?

Kan det give noget andet end andre ledelsesværktøjer? Hvordan?

- Er det et redskab, som du vil anbefale til andre ledere?

Hvorfor, hvorfor ikke?

Bilag 4: Interview med Astrid

Ditte: Aller først vil vi gerne høre lidt om din uddannelsesmæssige baggrund og din erhvervserfaring?

Astrid: Jah, jeg har en højere handelseksamen og da jeg var færdig med den, ligesom alle andre unge, der havde jeg udenlandslængsel, så der flyttede jeg til London og læste et halvt år på London Business School og blev i London 2 år. Da jeg så kom tilbage igen var jeg i kontakt med ISS, der manglede en teamleder for medicinalrengøringen og det kørte jeg så i 2 år. Ømhh, men så læste jeg merkonom, engelsk/marketing og på en eller anden måde endte jeg så i denne virksomhed med forskellige rengøringsjobs. Her i virksomheden siger man, at der er noget, der hedder "vores ånd" og netop det sted var et af de steder, hvor der var rigtig meget ånd, for det er der, hvor det hele startede og værdier er rigtig vigtigt for mig. På det tidspunkt fik vi så indført IT, som var ret problematisk for mange af de ældre damer og jeg blev ret hurtigt 1. assistent. Og de var simpelthen så søde. Der var jeg så nogle år. Senere blev jeg tilbudt en teamlederstilling i receptionerne, hvor jeg så stadig er, og det er også gået rigtig godt, for jeg er rigtig god på people skills. De havde haft 7 ledere på 7 år og medarbejdernes tanke var blevet, at der bare ikke var nogen, der gerne ville have dem. Og det er ikke korrekt, men det var ligesom det, de tænkte, ikke. Såh, jeg brugte faktisk det første år på bare at gå rundt og lytte og have respekt for alt det arbejde, de gik og lavede. Og så efter det første år kunne jeg mærke, at der skete en forskel, fordi de tænkte "gud hun bliver her, hun går ikke sin vej". Samtidig med det begyndte jeg at læse ledelse på aftenskole, for jeg havde ikke papir på noget og jeg har også altid haft et behov for at opgradere mig, kan man sige. Øhm, og i dag er der 16 forskellige lokationer, med 32 medarbejdere og vi er to teamledere. Samtidig med det her har jeg så taget en længere varig coachuddannelse, såh, ja med ledelsesbaseret coaching inkluderet. Det var lidt kort.

Ditte: Okay. Og denne her uddannelse, var det noget, du selv valgte?

Astrid: Ja, jeg valgte det selv. Jeg tænkte, at jeg havde brug for nogen personlig ledelse og på daværende tidspunkt havde jeg en chef, som sagde, at jeg skulle tage det uddannelse, jeg havde behov for i forhold til at fingere ude i den virkelige verden. Hun var en super god leder, for det er en akademisk virksomhed og jeg er ikke akademiker, så det er begrænset, hvor langt jeg kan røre mig, så derfor er det rigtig rart at have et lidt andet ben at stå på også, ikke. Ja.

Ditte: Du snakker du om personlig ledelse. Kan du sætte et par ord på, hvad det er for dig?

Astrid: Personlig ledelse. Jamen, det er at vide, hvornår jeg tager en god beslutning. Øhmm, det har været rigtig vigtigt for mig for at kunne lære mine medarbejdere det. For det vigtigste jeg siger til mine medarbejdere, det er, du skal aldrig ikke kunne tage en beslutning. Du skal vide, at lige meget hvor dum en beslutning, det har været, så har du taget en beslutning og så snakker vi om det og det har været det vigtigste. Som et eksempel så var der engang en episode ude i receptionen, hvor 30 flasker champagne på et rullebord forsvandt og en af de øverste direktører skulle have givet dem til sit ledelsesteam. Og så har min medarbejder ikke kunne få fat i mig og så ligger der bare en besked om, at der manglede 30 flasker champagne og medarbejderen havde bestilt dem på vores afdelingsnummer og hun nåede det og direktøren opdagede det ikke og hun håbede, at det var okay. Og selvfølgelig var det okay. Modsat hvis hun havde siddet og ventet og ikke kunne få fat på mig. Det er ikke rart for en receptionist at stå der og virke hjælpeløs. Derfor har den uddannelse været rigtig, altså det med at formå at mærke efter, eller whatever jeg gør, og vide at nu ved jeg, at det her, det er en god beslutning og så gør jeg det. Og så kan det sagtens være, altså... De gode beslutninger vi

tager i dag, de er jo aldrig helt så gode i morgen, men altså... Der ved vi jo mere, så er beslutningen ikke den samme og omstændighederne ikke de samme, sådan er det jo, men jeg oplevede bare rigtig mange, som ikke var gode til det og jeg kunne ikke hjælpe dem. Jeg havde behov for nogle værktøjer til at hjælpe dem. Øhmm, så jeg gjorde faktisk det, at jeg trænede dem alle sammen i psykologien bag transaktionsanalyse og så et værktøj fra Mindfulness, der hedder Beginners Mind, altså retten til at undre sig. De snakker jo sammen på tværs, når det går galt, pigerne. De snakker jo ikke sammen, når det går godt. Så det er jo noget med en frokostafløsning eller en sen vagt, der ikke kan dækkes og de sidder i front, hvor der hele tiden kommer folk ind, så de kommer til at snerre lidt af hinanden nogen gange eller er korte for hovedet. Og jeg vil rigtig gerne være med. Jeg vil rigtig gerne have nysgerrigheden til at finde ud af, hvad handler det her om. Så personlig ledelse handler rigtig meget om det. Det handler rigtig meget om at tage en god beslutning og vide, hvordan ved jeg, at jeg har taget en god beslutning. Og der er du nødt til at kende dine værdier. Hele den værdisnak har vi også jævnligt, for hvis du ikke kender dine værdier, så er det jo ligesom et søværn uden kompas. Så ved jeg jo ikke, om det er okay. Det er sindssygt vigtigt i deres job, for de sidder alene og folk forventer, at de bare ved alt. Som jeg startede med at sige, jeg er enormt værdidrevet. Hvis jeg ikke kan stå inde for det, der foregår, så går jeg min vej. Sådan er jeg som person og nu har jeg været i receptionerne i ni år, ikke, og jeg har altid sagt, at en leder ikke skal være mere end tre år i en stilling, men der er simpelthen sket så mange ting og der har ikke været en metaltræthed fra medarbejdernes side. Det øjeblik der begynder at være det fra medarbejderes side, så har jeg ikke lyst til at være her. Hvis jeg ikke kan gøre en forskel såh... Jeg skal kunne gøre en forskel i deres liv og... altså deres arbejdsliv, det andet må de selv finde ud af, men deres arbejdsliv skal jeg kunne gøre en forskel i, øhmm for jeg er jo undværlig. Det er de jo ikke, men jeg er undværlig og hvis jeg ikke kan gøre en forskel, jamen så må der jo kommen en ny ind.

Ditte: Hvis vi bliver ved de her værdier. Hvad kunne de for eksempel rumme for dig?

Astrid: Altså, loyalitet er sindssygt vigtigt for mig. Det er noget af det aller aller vigtigste og det prædiker jeg også, jeg siger "prøv at hør det kan godt være, at du sidder alene, men du har på nuværende tidspunkt 26 kollegaer, plus mig, plus den anden leder, som backend group". At vi bruger hinanden på den måde, at vi går til hinanden direkte og ikke sidder over skranken og snakker med andre om vores afdeling, altså at den loyalitet er der og fortrolighed, hvis der bliver sagt noget, så er det enormt vigtigt, at vi har konduite. Det kan godt være, at vi ikke ser det på skrift, når der er organisationsændringer, men vi ser det på folks ansigter og det diskuterer vi ikke. Vi diskuterer det ikke engang med hinanden. Altså to piger, der sidder i samme reception, selvom de ser en gå normalt glad op til en direktør og kommer tilbage helt hvid i hovedet, så ved man godt, hvad der er sket, ikke. De snakker ikke engang sammen om det, fordi vi ved, at der er ører overalt, ikke. Og den konduite skal vi have, det er så vigtigt altså. Vi oplever også til tider medarbejdere, der er sure på ledelsen og som kan finde på at stå i receptionen og snakke sammen og der tager vi dem jo ind og lige har den konduite at tage dem væk, for man ved jo aldrig, det kunne være sådan nogen som jer, der sidder derude ikke, og tænker ej okay, hvad er det for en arbejdsplads. For vi har jo også alle salgs her, ikke. Såh, ja det er bare så vigtigt. Og så også åben og ærlighed, det lyder så patetisk, men man kan spørge mig om alt og hvis jeg ikke kan... Jah altså, det er klart, at der er nogen gange, hvor jeg ikke svarer. Nogen gange hvor jeg er i receptionen, så siger jeg, at det kan jeg ikke svare på, men det kan jeg på, på nuværende tidspunkt og så ved de, at så kommer der noget på et tidspunkt. Hvis man spørger mig, så svarer jeg gerne ærligt. Der er ingen grund til ikke at gøre det. Og i forhold til distanceledelse som det jo er, det jeg har, så er bare ærlighed enormt vigtigt. Det er meget vigtigt, at man ikke skal

sidde og gætte sig til tingene og det er jo også noget af det, der er udfordringen i kommunikationen. Ellers kommer man hurtigt at spørge en anden eller en tredje, om hvad jeg nok mener...

Ditte: Så der er noget med, at det skal gå den lige vej?

Astrid: Det er basic viden i distance ledelse. Det er så vigtigt og det er vigtigt at følge op på al kommunikation. Især hvis der ikke kommer nogen svar. Hvordan har du forstået mailen? Har du tænkt på det, du skal have gjort? Er der noget, jeg kan hjælpe med? Og lige sådan bare touch base. Og så er det bare, at i den gruppe medarbejdere jeg har, der er jeg ikke den vigtigste person. Jeg er den vigtigste person, når det brænder, men deres huse er de vigtigste. Og som leder der har med denne slags medarbejdere at gøre, der skal du ikke blive ked af det, altså. Men det er jo klart, at når en stor direktør kommer forbi, så er han bare vigtigere end mig og han hans feedback er bare rigtig tit vigtigere end min feedback, sådan er det bare. Øhm, og det gør jo ikke noget. Jeg bliver jo bare glad på deres vegne, når de kommer og giver dem roser. De fortjener det også jo, ikke. Men som leder der skal man være meget bevidst omkring det. Jeg tror, det er en slags fjernledelse, altså man får jo nogen enormt selvstændige medarbejdere, såh det er jo bare dejligt. Hmm... og hvad er der mere af værdier, som jeg har og synes er vigtige. Altså det omkring åbenhed, det er så vigtigt. Også i den stilling vi sidder i. Altså har jeg en dårlig dag... Jeg har en forfærdelig vane, og det ved mine medarbejdere, altså jeg svarer altid telefonen. Øhm og hvis jeg har en dårlig dag, så kan jeg godt finde på at skrive, at jeg ikke lige er min bedste version af mig selv i dag, for så ved de hvorfor, hvis jeg er meget kort for hovedet i telefonen. For ellers kan de jo ikke vide det, så den der åbenhed er bare rigtig vigtig. Og den har de også med hinanden pigerne, eller damerne, de er jo alle sammen ældre end mig, men de ved godt, at jeg kalder dem pigerne. Men det er bare så vigtigt. Vi har konflikter også, særligt fordi vi ikke ser hinanden og i bund og grund kender vi ikke alle sammen hinanden. Vi ser hinanden 4 gange om året måske, ikke. Det er det, ellers så kun når de afløser hinanden, så vi snakker om, hvordan de selv synes, det går og 99,9% af gangene, så er det bare misforståelser. Men altså lige at have den der, at når du kommer om morgenen og ikke viser, at du har fået det forkerte ben ud af sengen og den anden siger, at du virker sur i dag, jamen så er chancen for, at kommunikationen går galt rimelig stor, altså. Øhm, og så går man måske fra trin 2 på konfliktrappen til nøj hvor er du åndsvag. Det springer lige en masse trin over, ikke. Så det er der behov for at man snakker om, for hos os kan man ikke bare komme næste dag og så slå hinanden på skulderen og så tage en kop kaffe. Det kan man ikke. Der går måske et halvt år, før de snakker sammen igen og så er vi jo kun kvinder, så der kan man hurtigt få lavet noget små historier om, at "hun er godt nok også forfærdelig". Nej altså, hun havde én dårlig dag lige præcis den dag, hvor du talte med hende ikke. Såh.

Ditte: Så det er vigtigt at nedbryde de her historier, som der måtte være?

Astrid: Ja. Og det er jo sjovt, for vi har jo historier og der er den gode historie om alle sammen, ikke. Så er der Solvej og hun er altid sådan, ikke. Og de skal jo være der, synes jeg. Det er hyggeligt. Men de der negative, dem prøver vi lige at skyde ned.

Ditte: De kan fylde for meget?

Astrid: Der er ingen grund til, at de skal være der. Det er ikke fair, for man er jo en anden model i morgen. Altså, det er heller ikke fair, at man skal bedømmes på, at man har haft én dårlig dag, eller den der bedømmer en har haft en dårlig dag. Måske er det er det slet ikke noget med dig at gøre jo.

Det kan være, du kom gående helt uskyldig og så har personen haft en dårlig dag, ikke. Altså. Det er jo ikke fair. Vi skal alle sammen have en chance og kunne være her. Men det er en god arbejdsplads og vi har rigtig god kommunikation med hinanden. Det havde de ikke i starten. Der jeg havde været her et år, kom min chef og spurgte, hvad jeg havde gjort ved receptionisterne. De fleste er dog stoppet nu, der er ikke så mange af de gamle tilbage. Så siger jeg, det ved jeg ikke, hvad mener du? Så sagde min chef, at de jo smiler nede i min receptionen og det plejede de ikke at gøre. Og jeg tænkte; gud nej, har de ikke gjort det. Nu smiler de alle sammen.

Ditte: Vi blev også mødt med et smil.

Astrid: Det er ikke engang vores faste pige. Hun er på besøg... Eller de har lavet jobbytte med hinanden. Det er sådan, at da de blev delt op i to teams og de savner hinanden. De savner at netværke med hinanden og kende hinandens receptioner, så de laver nogen gange jobbytte, planlagte jobbytte. Så det er meget hyggeligt. Og nu har vi hende på besøg her.

Ditte: Super. Jeg vil gerne gå lidt videre til din konkrete coaching. I hvor stort omfang synes du, at du bruger coaching teknikker i dit arbejde?

Astrid: Hele tiden.

Ditte: Holder i så afgrænset coachingsamtaler.

Astrid. Nej. Altså, jeg har én til én, hvor de spørger specifikt om coaching, men ikke så meget og der er også en etisk grænse i forhold til, at jeg er deres leder. Men coaching i form af dialog har jeg rigtig meget, hele tiden.

Ditte: Nu siger du selv, at der er en etisk grænse. Hvor er den grænse for dig?

Astrid: Jamen for mig handler jo om, at hvis jeg har en rigtig coachingsamtale, så kommer jeg hurtigt ind på personlige værdier, hvor er du lykkeligst og alle de her ting og det er rigtig tit, at det hører privatlivet til, så der skal være en ramme for mig, hvor medarbejderen siger, det er altså okay, at vi snakker om de her ting. For jeg er deres leder, jeg er ikke en udefra og det er vigtigt, at det bliver respekteret. Øhm, ellers har jeg jo bare en coachende tilgang hele tiden, når jeg snakker. Hmm, sådan er det jo.

Ditte: Denne her ramme er det en, som i sætter sammen?

Astrid: ja, alle mine første coachingssessioner, der siger jeg altid, at der er fortrolighed og hvis der er noget, som man ikke ønsker at snakke om, så siger man bare, at det har man ikke lyst til at snakke om og så snakker vi ikke om det. Øhm, altså det kommer jo an på, hvad jeg coacher i, ikke og det kommer an på, hvad udfordringen er. Men hvis det har noget med værdier at gøre og man er nød til at gå ind i sig selv på den private side, der er jeg meget specifik omkring at sige, at hvis medarbejderen vil, så vil jeg næsten hellere anbefale en anden kollegacoach, men hvis de siger, at de helst vil have mig, fordi de er trygge ved mig, jamen så er det okay, ikke. Og de fleste er okay med det, men der er også nogen, der siger, at det har de ikke lyst til. Du har også medarbejdere, der gerne vil give dig et kram og andre, der hellere vil give dig en hånd, ikke. Og sådan er det jo og det betyder ikke, at der er mere eller mindre af noget, men det er deres grænser, kan man sige.

Ditte: Hvor ofte har i de her samtaler?

Astrid: Jamen reelle coachingsamtaler dem har jeg ikke på jævnlig basis. Dem beder de om og gerne i forhold til deres IDP er der et par stykker. Jeg havde rigtig meget i starten og jeg har jo coachende tilgang i al min dialog med dem og når vores udviklingssamtaler skal på plads, så bruger jeg også en ren coachende tilgang, men den er jo business, så den kan jeg jo sagtens køre igennem for dem, uden at det berører noget som helst. Jeg har det, når vi har performancesamtale også, der kører jeg også ren coaching og det er ikke noget, de overhovedet opdager på nogen måde. Ved 3P performancesamtalerne der bruger jeg noget, der hedder personlig lederskab sparring og den er så let at gå til og simpel og det er en god rammesætning for snakken. Det opdager de ikke. Jeg kan bedst lide coaching, når folk ikke opdager det.

Ditte: Hvorfor?

Astrid: Jamen fordi jeg rigtig tit... Hmm, altså for det første, så er coaching misbrugt. Ja altså ordet coaching er misbrugt. Men også fordi, at når jeg har den snak, hvor de ikke opdager det, så er jeg jo en succes i og med, at de har fundet ud af, hvor de er, de skal finde nogen svar i dem selv uden at jeg skal sidde og spørge dem og det er derfor, det er bedst for mig, for det gør jo, at mine medarbejdere vokser og bliver bare endnu bedre og endnu mere stolte af deres arbejde. Og det er sindssygt vigtigt, fordi de står jo derude alene. Så det er en succes for mig, når de ikke opdager, at jeg har gjort det en bare går glade ud ad døren.

Ditte: Nu siger du, at du har en coachende tilgang hele tiden. Hvad ligger der i det for dig?

Astrid: Jamen, jeg løser ikke deres problemer, når de kommer med dem. De får lov at smide dem op ad mig og så smider jeg lidt tilbage. Fordi de skal selv og jeg er også selv sådan, der kan finde på at gå ind til min chef og sige, at jeg lige skal have to minutter og så snakker jeg og snakker, snakker, snakker og så siger jeg, nå men nu har jeg fået løst det og hun har egentlig ikke sagt noget, vel. Men det er rart selv at kunne finde ud af tingene og nogen gange har man bare behov for... Altså som jeg sagde med interviewet her, det er dejligt at høre mine egne ord ude i rummet, for så bliver jeg også skarpere på, hvad det er jeg vil og hvad jeg indeholder. Og det er jo det samme med en coachende tilgang. De bliver bedre til at vide, at den beslutning man havde tænkt sig at tage, den var egentlig rigtig nok. Det var bare lige de der spørgsmål, så blev jeg lidt skarpere på, hvad jeg mener. Men jeg er en coach, der også giver råd. Jeg er ikke sådan en typemodel på en coach, der bare sidder stille og stiller spørgsmål. Jeg bruger rigtig meget storytelling, hvis jeg vil have pointer frem og så er det op til medarbejderne til selv at finde ud af, hvad pointen er. Hvis den passer til dem, så er det fint, så har de fået det. Hvis den ikke passer, så er det bare en god historie. Igen, fordi det er vigtigt, at de selv har ejerskab.

Ditte: Super. Er der nogen konkrete redskaber ved coaching, som du anvender?

Astrid: Jamen, det er jo lidt svært. Det er en del af den uddannelse, som jeg har taget. Jeg bruger rigtig meget, hvor folk kigger hen. Jeg bruger rigtig meget observation af vejtrækning og så selvfølgelig spørgeretning også, ikke. Allermest at lytte til ord og vejtrækning og tonalitet i stemmen. Det er faktisk det, jeg bruger mest, ja.

Ditte: Når du har en coachingsamtale med en medarbejder, hvad er så typisk i fokus? Er det organisationen eller medarbejderen eller kombinationen?

Astrid: Det er altid medarbejderen. For mig er det altid medarbejderen, det kan godt være, at medarbejderen kommer og siger, at der er nogen på første sal, der gerne vil have et eller andet, men

for mig er det altid, jamen hvad er det, medarbejderen prøver at fortælle mig. Hvad er det medarbejderen mangler, siden den har behov for at sige det til mig. Så jeg tager altid udgangspunkt i medarbejderen. Selvfølgelig hvis der er nogen der klager, så er jeg nødt til at tage udgangspunkt i kunden også ikke. Men stadig handler det jo også om, hvad medarbejderen mangler, ikke. Så jeg tager altid udgangspunkt i dem.

Ditte: Og nu siger du, at det er medarbejderen, der kommer og spørger om en coachingsamtale. Er det dem, der ligesom sætter agendaen for en samtale, eller hvordan?

Astrid: Altså medmindre jeg har rettesættende feedback, så er det jo dem, der gør det, ikke. Eller når jeg har noget praktisk, jeg skal informere om, ikke. Altså, også hvis jeg nu skulle sige noget til en medarbejder, så kan jeg jo ikke bare gå ud og sige det, så er jeg jo også nødt til at tage hende ind i et møde lokale og sige, okay jeg har observeret det og det og det og du skal vide, at det og det og det. Hvordan ser du det selv? Var det et dårligt tidspunkt, jeg fangede dig eller har du tænkt over det og så får vi en dialog. Mere er der ikke i det, altså.

Ditte: Så i prøver at tage tingene med det samme?

Astrid: ja, du er nødt til at tage det i opløbet. Og altså nogen gange så assistenter, det er jo nogen... Så kommer de og siger, ja altså forleden dag var jeg dernede og så var der en der ikke sagde hej. Jamen, helt ærligt du er nødt til at være specifik. Jeg er nødt til at vide, hvad dag det var og hvad tidspunkt det var. Jeg nægter simpelthen at komme med feedback til mine arbejdere, der hedder, at på en eller andet tidspunkt, der sad du og var uoplagt. Altså, det er simpelthen ikke fair, hvad vil du have, at hun skal gøre med den feedback. Men sådan er jeg, så der er sådan et minefelt, som man skal bevæge sig lidt rundt i og sonde lidt i det, for der er jo nogle huse, som er mere stresset end andre og det går jo også ud over receptionisterne, når de er det, ikke. Så der er også noget man skal passe på. Og de har også fået bestemt på, at de aldrig må diskutere med brugeren i fronten, netop også fordi, at sådan nogen som jer kan sidde der og så skal man jo ikke sidde og diskutere med brugerne. Så det skal jeg eller den anden leder tage med personen. Så får man en mail fra os.

Ditte: Hvilke udfordringer ser du ved at bruge din coachende tilgang over for dine medarbejdere?

Astrid: Udfordringer (lang tænkepause). Jamen udfordringen er jo, at jeg ikke altid har dem på enmandshånd. Det kan være udfordringen, ikke. Men det er jo mere jobbet. Og så må man aldrig. og det er noget af det, jeg er bevidst omkring... man må aldrig bare lade det være dialog hele vejen. Altså som leder skal jeg sætte rammen, sådan så de kan agere herunder. Det nytter jo ikke noget, hvis jeg bruger så meget tid på dialog at rammen bliver udvisket. Og den der dialog gør jo også, at niveauforskellen bliver mindre jo. Men det er jo mig, der er leder. Det er jo mig, der sætter rammen og det er også mig, der er nødt til at påpege, hvis rammen ikke bliver overholdt. Sådan er det jo og mere er der ikke i det. Jeg oplever ikke, det er noget problem. Jeg oplever, der er respekt omkring det. Jeg er også meget bevidst omkring det og rammen gider jeg ikke diskutere altså. Jeg kan også være irriteret og på et tidspunkt blev jeg flyttet til Måløv. Jeg havde én reception deroppe, resten var herinde, men det måtte jeg bare anerkende, at det synes min leder var rammen for mit job. Så måtte jeg jo kigge på min kontrakt og sige, synes jeg det er fedt? Stadig med den kontrakt i hånden, eller skal jeg finde noget andet. Det er jo mit eget ansvar. Så rammen gider jeg ikke at diskutere og hvis man er utryk ved rammen, så henviser jeg også gerne til vores fagforening. Altså så må man gå til sin tillidsmand, hvis der er noget, som man virkelig synes er snyd. Så må de have en snak om vilkår med vores jurister. Jeg har ikke lyst til at diskutere sammen. Altså, receptionerne er åbne for 7.30 til 18.00 og det kan jeg sådan set ikke ændre og hvis man synes, det er ærgerligt, at man en gang i mellem skal

have en vagt til 18.00, så må man jo gøre op med sig selv, om det her er det, man ønsker. Jeg vil rigtig gerne have, at medarbejderne er jer, men jeg kan ikke ændre rammen.

Ditte: Så det er der, hvor lederens rolle klart kommer i spil?

Astrid: Ja, det er klart. Sådan er det. Hvis man ikke kan lidt det, må man lade være med at være leder.

Ditte: Og inden for denne her ramme hvordan ser du der dine medarbejdere. Har de relativt frit rum?

Astrid: Ja. De bestemmer selv og tager selv beslutninger. Og så sagt, det værste de kan gøre er ikke at tage en beslutning. Det jeg bare forventer er, at hvis de har taget en beslutning, hvor de var usikre, så... Altså, jeg vil ikke have, at jeg af omveje får at vide, der er sket et eller andet i receptionen og så ikke vide, hvad der er sket. Det bryder jeg mig ikke om. Det er det der med at have hinandens ryg og være loyal og have den ærlighed. Det kan godt være man har dummet sig, men man gjorde noget og så lad os prøve at finde ud af, hvor dum en beslutning, det var. Og tit var det jo ikke nogen dum beslutning. Men man kan jo også sige, jobbet er jo meget lukket også, for du skal sidde der. Det er begrænset, hvor meget du kan lave ballade inden for rammen, kan man sige. Altså, man kan jo ikke bare forlade en reception, når der er masser af mennesker for eksempel, vel og det kunne de heller aldrig finde på. De er jo sindssygt pligtopfyldende og serviceminded jo. Som receptionist er du jo nød til at brænde for det der. Du kan ikke sidde og smile 8 timer hver dag, hvis du ikke brænder for det, det er simpelthen umuligt altså. Såd.

Ditte: Sparer du med nogen omkring din brug af coaching?

Astrid: Der hvor jeg har taget min uddannelse, der er jeg med i et lille netværk, hvor vi bruger hinanden, såh.

Ditte: Hvad med internt?

Astrid: Jeg har nogen lederkollegaer, som jeg snakker med. Men det er ikke... Hmm, altså jeg har ikke så meget brug for det. Jeg tror også, det er fordi, jeg har været her i 9 år ikke... og der er en håndfuld, der har været her i 9 år med mig... Altså, det værste problem jeg har, det er jo, at dem der har været her i 9 år sammen med mig, de kan jo læse mig som en åben bog. De kender mig jo så godt. Så de ved godt, når jeg måske dækker over et eller andet og sådan er det bare. Og der er jeg så autentisk, at jeg siger, jamen jeg kan ikke lyve. Jeg kan bare sige, at det kan jeg ikke udtale mig og også ved de godt, at jeg ikke er enig i et eller andet og sådan er det. Og det har jeg det egentlig bedste med. Bare fordi der bliver taget en beslutning, er det jo ikke sikkert, man er enig, bare fordi man er leder. Men man kan jo sagtens have respekt for ledelsen og tænke, at selvfølgelig er det dét, vi gør. Men der er jo ingen grund til at stå og sige, at det er en god idé, hvis man ikke synes det. Og det er der nok masser af ledere, der gør. Men det synes jeg bare er... Altså, og de kan jo se mine signaler. Det kan godt være, de ikke er bevidste omkring det, men underbevidstheden ved i hvert fald godt, at jeg sælger et budskab, der ikke er mit eget, ikke. Så man kan jo sagtens sige, at det er noget, vi har fået at vide, at vi skal gøre. Alternativet kan måske være, hvis vi ikke gør det. Det er måske ikke den mest optimale løsning, men lad os smøge ærmerne op og lad os komme i gang.

Ditte: Nu har du selv snakket om værdier. Hvad hvis nu at du oppefra får en ordre, som måske går imod nogen af dine værdier, hvad sker der så?

Astrid: Altså, vi har vores fælles værdier, så det gør jeg ikke. Jeg har respekt for, at nogen tolker vores værdier anderledes, end jeg gør. Øhmm, jeg kommer heller aldrig til at blive mere end allerhøjst

afdelingsleder. Jeg ville ikke befinde mig godt, for jeg befinder mig godt, hvor jeg kan gøre en forskel og så har jeg selvfølgelig respekt for dem, som sidder højere oppe og har en strategisk tilgang til tingene. Det er jo dem, der er med til at sørge for, at rammerne er i orden på den lange bane. Og undskyld så kan det godt være, at jeg har nogle værdier i forhold til vores gæster og i forhold til, hvordan vi skal behandle hinanden og alt muligt andet, men jeg har jo masser af respekt for de mennesker. Men da vi lavede den nye reception, der var en af de øverste chefer... han er her ikke mere... som ikke var tilfreds. Det gik ikke hurtigt nok og vi havde stået der hele morgenen. Og det havde intet med os at gøre. Vi havde faktisk fra om morgenen kl. 08.00 til at sætte telefonien op og gøre rent og alt muligt andet og han var ikke tilfreds. Så kom hans assistent nede i hovedreceptionen, som sagde, nå men han er ikke tilfreds. Så kiggede jeg på hende og sagde, at så måtte de tage fat i min chef og klage. Så gik jeg. Det var bare ikke fair. De gav en undskyldning senere, men jeg kan ikke have, når det ikke er fair og principielt skal man ikke stå og skælde hinanden ud i offentligt rum. Altså, det kunne jeg aldrig selv finde på, vel. Hvor jeg bare tænkte, det er ikke okay, det her. Det kunne jeg mærke i mig selv, så jeg gik bare, for den ville fortsætte. Så jeg tror det er den, der er tætteste på, hvor jeg ikke var enig med ledelsen. Og det var så på personlig plan. Forretningsmæssigt vil jeg sige, at der har jeg også meget respekt for dem og det skal selvfølgelig fungere. Det er jo mest optimalt, at alle bliver taget med ind over, men det sker bare ikke altid og det er selvfølgelig... Altså, der er vi nederst i fødekæden og sådan skal det også være, for vi producerer jo ikke receptioner.

Ditte: Okay. Hvordan får du dine medarbejdere engageret til at se sig selv, som den helhed, de er en hel af?

Astrid: Jamen vi har jo møder. Vi laver klimamøder, som vi har én gang om året og vi har lige holdt et. Det handler rigtig meget om at buste og peptalk og samle. Det handler rigtig meget om at se os selv som én enhed og have hinandens ryg, fordi vi ikke er så tit sammen. Så det handler det rigtig meget om. Storytelling, sørge for at alle har de samme mål, de samme referencer, når man siger et ord, så ved vi alle sammen, hvad vi mener. Vi har lige haft i vores opfølgning, hvor vi var ude og sejle inden og det er blevet en fælles reference. Så det er lige meget, hvor vi sidder, så kan vi huske det der og det er bare så vigtigt at have de der ting og sørge for at binde det op på det samme. Så vi skal udnytte de chancer til at gøre tingene sammen. Vi starter også året med en nytårskur, hvor vi alle sammen samles om aftenen og får lidt tapas og så kommer der gerne en ekstern foredragsholder og lige giver en peptalk. Så vi starter året med det samme udgangspunkt også. Det er rigtig rart.

Ditte: Spændende. Hvis vi skal gå tilbage til coachingsamtalerne. Forbereder du dig på nogen måde til en coachingsamtale med dine medarbejdere?

Astrid: Altså performancesamtaler gør jeg jo, for der kommer de med input til, hvordan de selv synes, at de har nået deres mål. Jeg har jo været inde og vurdere dem i forhold til forskellige ting løbende gennem året og jeg har nogen kopier, der kan trækkes og sådan noget. Der forbereder jeg mig. Jeg forbereder mig ikke til bookede coachingsamtaler. Det er helt bevidst, fordi man er fanget af, at det man vil coaches på, det er meget sjældent det, som man egentlig siger, når man beder om at bliver coachet. Det er altid noget andet. Så der kommer jeg bare åben bog og spørger, hvad vi skal snakke om. Det er meget sjældent, det er det, man bliver bedt om at snakke om også er det, det ender med at handle om. Det er i hvert fald det, som jeg oplever.

Ditte: Har du nogen konkrete eksempler?

Astrid: Nej, men det er tit det der med, at en gerne vil have mere tid ikke. Og så handler det rigtig tit om prioriteringer og hvordan man prioriterer sit liv. Det er lige meget, som man gerne vil have lidt mere tid eller mindre opgaver. Det handler rigtig tit om privatlivet. Så har man dårlig samvittighed over, at man ikke kan hente barnebarnet en gang om ugen eller man ikke lige får gjort de der ting, eller jeg er også til dam dam dam. Det er jo aldrig, at de er dårlige. Men det er en eller anden mangel, de føler. Manglende fokus på et sted i deres liv, hvor de gerne vil sætte lidt mere ind. Så det er rigtig vigtigt at komme ind til sådan en samtale og være åben. Jeg kan jo ikke sige, at en gerne vil coaches på at nå sine mål, hvis det handler om work life balance, vel. Så får jeg jo drejet samtalen et forkert sted hen.

Ditte: Okay, så denne her åbenhed er der?

Astrid: Ja, det er også derfor, jeg bedst kan lide at have coaching i dialog form, for så styrer den coachede selv, hvor samtalen går hen. Så er det ikke mig med spørgerammen, der styrer, hvor vi skal hen. Ja, det er faktisk bedst, synes jeg.

Ditte: Nu har du forskellige typer af medarbejdere. Er der nogen forskel alt efter, hvem du skal have en samtale med?

Astrid: Altså performancemæssigt, nej. Det er jo faktisk sådan, at vi bevidst har ansat forskellige typer. Hvis man tager en runde i receptionerne, så er det meget sjældent, at de ligner hinanden pigerne. Og det er helt bevidst. Vi møder forskellige mennesker, vores sites er helt forskellige. Så vi skal også være forskellige, ikke. Hmm vi skal kunne møde alle slags. Der hvor forskellen er, det er, hvis jeg har én til én, hvor grænsen er for åbenhed. Eller intimiteten, altså hvor meget man fortæller om privaten. Det er der forskellen er faktisk. Og der lader jeg altid dem styre det fuldstændigt.

Ditte: Så hvis der er denne her grænse, hvordan vurderer man den?

Astrid: Jeg spørger dem. Hvad er du tryk ved? Hvad skal vi snakke om? Jeg spørger specifikt, for det skal ikke være sådan, at de sidder og er i tvivl og er usikre. Jeg siger typisk, at nogen har det rigtig godt med kun at tale om arbejde og det har jeg det også rigtig godt med, men hvis det hjælper dig at tale lidt privatliv, så har jeg det også okay med det og hvis vi kommer ind på noget, du ikke bryder dig om at snakke om... for det er jo vores tanker og det kan vi jo ikke gøre for... så siger du bare, at det vil du helst ikke snakke om og det er okay. Det bestemmer de selv. Jeg kan sagtens få dem i mål lige meget, om der er privatliv inden over.

Ditte: Hvad med dine medarbejdere. Har du oplevet, at de har haft forskellig indstilling til din coachende tilgang?

Astrid: Ja, nogen vil jo ikke coaches. Der har været et par ældre, der er stoppet nu, og de sagde, at jeg ikke skulle øve mig på dem. Det havde jeg så gjort det sidste år (alle griner), men det skal jeg nok lade være med. Men det er jo de der fordomme omkring coaching. Men én til én samtalerne, hvor jeg skal lave en decideret coaching, det skal de jo selv bede om. En coachende tilgang til performancesamtalerne og udviklingssamtaler, den kommer jo, hvad end de vil have det eller ej. Men det er jo noget andet at få en decideret coachingtime. Der er nogen andre ting, vi så er nød til at være bevidste omkring.

Ditte: I og med at det er medarbejderne selv, der beder om det, er de så ikke automatisk åbne?

Astrid: Jo, men der er også nogen af dem, der beder om det og så stadig kun vil tale arbejde og det er fint nok. Jeg kan sagtens få dem i mål, selvom vi kun taler arbejde. Det om vi taler det ene eller det andet, det er ikke så vigtigt for mig. Det er vigtigt for mig, at de skal vide det, for de skal ikke føle, at jeg dømmer dem. Det er ikke okay. Det ville jeg jo aldrig tænke, men det er de der fordomme med coaching. Og jeg ved jo også godt, at når jeg begynder at sætte folk i en god tilstand, får dem til at snakke og kører dem i stilling, så glemmer man alt om ting og sted og roller. Og jeg ville være rigtig ked af, hvis de var kede af det, som de havde sagt til mig. Det ville være rigtig ærgerligt.

Ditte: Så det er vigtigt, at medarbejderne er trygge ved at sige fra?

Astrid: Ja, det er vigtigt, at vi ved, at vi ikke behøver tale privatliv.

Ditte: Hvis vi skal se på evaluering af coachingsamtalen, hvornår oplever du så, at den har været god?

Astrid: Det kan jeg se, når der er en ro omkring kroppen, så det ved, at de godt kan tage en god beslutning nu. Det kan jeg se.

Ditte: Så medarbejderen går derfra rigere, end da de kom?

Astrid: Ja, jeg ved ikke, om de selv vil kalde det rigere. De er bare afklarede, tror jeg. Men det er igen det med vejtrækning og lave tjekspørgsmål. Kommer man det samme sted hen og kommer svaret hurtigt, så ved jeg, at det er faldet på plads. Sidder man ikke og ved ikke rigtig, så får man ikke lov at gå igen. Så må vi lige have en omgang til. Der er sådan nogen ting, der er meget sigende for, om man er i mål eller ej.

Ditte: Hvad så omvendt. Hvad kunne gøre en samtale mindre god?

Astrid: En samtale kan blive mindre god, hvis medarbejderen ikke... Hmm altså dem der er svære, det er performancesamtaler, hvor man ikke performer godt nok, ikke og holde en god tilstand samtidig med at komme med en konstruktiv feedback på, hvordan vi skal komme i mål med det her. Hvad er det jeg kan gøre, for at hjælpe dig i mål og hvad er det, du ikke gør nu for at komme i mål, sådan så vi kan finde ud af, om der er opgaver, der skal prioriteres anderledes eller om målet er for svært eller har du bare været doven og ikke sat dig ind i dine mål, for sådan er det også som receptionist, for dagene går bare hurtigt, så glemmer man nogen gange, hvad det er, man skal. Det er fair nok, men det kræver, at vi har en dialog, så jeg kan hjælpe med at prioritere, ikke. Så det er klart, at det er svært, når man skal give irettesættende feedback, eller ikke rosende feedback, og holde den gode tilstand. For det øjeblik hvor der kommer en dårlig tilstand, så lukker man jo ned og så hører man bare ingenting og det er jo ikke fordrende for at nå målene. For det er jo også ulempen ved distanceledelse, for når de går ud af døren, så går der i hvert fald en uge, for de ser mig igen. Hvis jeg får noget irettesættende feedback fra min leder, så ved jeg, at jeg skal se hende igen morgenen efter, så jeg må nok hellere tage stilling til alt det, som jeg har fået at vide. Det gør man ikke, når man ikke ser lederen. Ude af øje, ude af sind, sådan er det bare. Og især hvis det ikke er rart.

Ditte: Super. Evaluerer du på nogen måde din brug af coaching?

Astrid: Jeg spørger altid, hvad de har fået ud af samtalen og jeg spørger faktisk også ved performancesamtalerne, hvad det vigtigste er, som de har fået ud af det. For at se om de overhovedet har forstået budskabet. Det er vigtigt. Ellers, kommunikation det handler ikke bare om at give et budskab, det handler om at sikre sig, at budskabet det er forstået. For hvis de ikke har forstået en bjælde af det, som man har stået og kommunikeret, så har det jo ikke nogen værdi, så er

det bare spild af tid. Og det lærer man på den hårde måde i den her afdeling, for så gør de jo ikke det, der er blevet sagt og jeg kan ikke følge op, for jeg kan jo ikke se det. Og det er jo sådan noget med distanceledelse og budskaber. Det er bare så svært om med konsekvensberegning nogen gange, ikke og det kræver, at man bare hele tiden er på træerne og det er jo derfor, at jeg i næsten 8 år kørte alene selv, selvom jeg var ved at knække halsen, for det er bare lettere, at der er én person, som ved alt, for det er bare svære at styre, når man er to. Men sådan er det.

Ditte: Hvad med feedback fra dine medarbejdere. Hvad har du fået derfra?

Astrid: Jamen jeg har også taget en anden lederuddannelse i service, der fik man sådan en 360 graders undersøgelse, hvor medarbejderne svarede og vi har jo også nogen spørgsmål i klimaundersøgelsen, der kører på ledere. Øhm, men jeg gør faktisk også det, at jeg spørger dem. Altså, jeg er meget bevidst omkring min rolle, så jeg italesætter rigtig meget, at de simpelthen er nød til at bruge mig og er nød til at sige, hvis noget ikke er okay. De er nød til at sige, hvis de vil have mere af et eller andet. Jeg har også tid i kalender blokket, hvor de kan gå ind og booke mig. For hvis jeg bare kommer ud i receptionen, så har de ikke tid til en og så kan jeg gå igen. Så hvor meget ledelse vil de have? De er så ekstremt dårlige til at booke mig, også fordi dagene bare går. Så det er noget med at have en åben dialog omkring det. Og det som jeg altid får som svar fra medarbejdere er, at det godt kan være de ikke ser mig så tit, men jeg er der altid, når det gælder. Og jeg er også sådan en type, der smider alt, hvad jeg har i hænderne og så kommer jeg, når de siger, at jeg skal komme. For det er vigtigt. Men det ligesom den feedback, som der er.

Ditte: Og det er vel lidt igen tilbage til det værdierne, som du snakkede om?

Astrid: Ja. Og sige undskyld, hvis man for eksempel har sendt en dum mail, som man ikke har gennemtænkt. Man laver fejl nogen gange, ikke. Men det er vigtigt at være der, når det brænder.

Ditte: Du taler om, at din ledelsesstil skal være autentisk. Hvad med medarbejderne, skal de også være autentiske, synes du?

Astrid: Altså, når du er receptionist, så skal du ikke bare være dit autentiske jeg altid. Der skal du æde nogle kameler og du skal udvise den rigtige konduite, men overfor hinanden vil jeg gerne have, at de er autentiske. Men ikke i receptionen. Det er jeg jo heller ikke, hvis jeg sidder der. Altså selvfølgelig er jeg åben og ærlig, men jeg spiller jo en rolle, som ansigtet udadtil. Det er jo det første indtryk, som folk de får af virksomheden og vi kan bare gøre en kæmpe forskel. Hvis folk kommer stresset og skal til et møde, hvor der skal laves aftaler og alt muligt andet, så kan vi sørge for, at de er i en god tilstand, når de går op og hvis jeg er autentisk og sur en dag, så kan jeg ikke sidde og være sur, selvom jeg er autentisk. Det nytter jo ikke noget, vel. Nej, der er en rolle i receptionen, som vi spiller.

Ditte: En servicekasket?

Astrid: Ja, altså og vi vil jo stadig gerne have, at vi har vores personlighed, men konduiten er det vigtigste. Jeg er enormt nysgerrig og det er mit autentiske jeg. Jeg spørger meget og interesserer mig meget, men det kan jeg jo ikke, når jeg sidder i en reception. Så smiler jeg bare.

Ditte: Hvad tror du, det gør ved dine medarbejdere, at du har denne her autentiske stil og godt tør sige, hvis du har lavet en fejl?

Astrid: De ved, hvor de har mig og det er så vigtigt. Altså, jeg har selv prøvet at have en leder, hvor man tænkte, hvordan mon humøret er i dag, ikke. Det er vigtigt for dem, at når de selv har prøvet at

løse en opgave, som de ikke kan løse og de smider den op til mig, at det så bliver løst. De får en retningslinje. Det er noget af det, der er vigtigt og det er også noget af den tilbagemelding, jeg får. Det er vigtigt for dem, at de ved, jeg tager action, hvis det er.

Ditte: Hvis man skal se på effekten af at bruge den coachende stil fra et medarbejderperspektiv, hvilken effekt tror du så, at det har?

Astrid: De bliver stærkere medarbejdere, fordi de finder ud af, hvor meget de indeholder. De behøver ikke at stå og være dumme og sige, at jeg som leder må hjælpe dem. Vi finder selv vores svar. Så bliver de stærkere og får større arbejdsglæde, det tror jeg simpelthen fuld og fast på. De bliver bedre til at tage beslutninger og så bliver vi jo stolte, det ved vi alle sammen. Så får man jo en arbejdsstolthed og tænker bring it on, bare giv mig mere af det, det kan jeg sagtens. Vi bliver bedre til vores arbejde og glæder os til at komme på arbejde også. Og dygtigere.

Ditte: Hvad med fra et rent organisatorisk perspektiv?

Astrid: Du mener, hvordan?

Ditte: Om organisationen har glæde af det på samme måde?

Astrid: Det har den jo. Altså bare det at jeg har trænet dem alle samme i transaktionspsykologi, at vi formår at møde vores gæster og brugere på et niveau, hvor de er stressede og måske ikke kan finde rundt, og holde et roligt sind og at hjælpe, selvom det kan gå ud over vores piger og ikke altid er helt fair. Men det nytter jo ikke noget. De er jo for eksempel bare kede af, at de er ved at komme for sent og ville gerne have givet et godt indtryk. Den snak vi har haft omkring dette gør jo, at organisationen har glæde af os og det er jo også den feedback, vi får fra folk, der kommer i receptionen. Der er rart at være. Vi er imødekommende og dem, der har været ude og rejse har den følelse af, at nu er jeg kommet hjem og det er jo os, der giver den følelse ved, at vi tager imod dem på den måde. Og den kan godt være at jeg har en coachende tilgang, men mine medarbejdere får det jo automatisk. Det kan godt være, de ikke ved, hvad det er, de gør, men de spejler jo også mig i den måde, som jeg har dialog med dem på. Det bringer de jo også videre, ikke. Såh. Vi har arbejdet rigtig meget med det, at man ikke kan ændre på det, som der sker, man kan kun ændre sin egen reaktion og år har vi puttet et ekstra ord på, der hedder pyt. Så de ting sammen det vil stille os rimelig stærkt.

Ditte: Hvis vi skal se på relationen mellem dig som leder og dine medarbejdere. Hvad karakteriserer jeres forhold?

Astrid: Øhm. Respekt. Vi har alle sammen respekt for hinanden, tror jeg. Og der er også den der ærlighed.

Ditte: Hvordan kommer respekten til udtryk?

Astrid: Det gør det, når vi står i en krisesituation, ikke. Altså det at jeg ved, de tager en god beslutning. De ved, at jeg har respekt for deres rolle og de ved, at jeg har respekt for deres beslutninger. Og det at de har respekt for, at når de ligger noget til mig, så ved de, at der sker noget. De ville jo ikke spørge mig, hvis de ikke havde respekt for mig. De har respekt for de beslutninger, der bliver taget.

Ditte: Er der nogen forudsætninger for, at du ville kunne coache en af dine medarbejdere? Er der noget, der skal være til stede i jeres relation?

Astrid: Altså, der skal være tillid tilstede. Men det er i alle samtaler med en medarbejder. Om det coachende eller ikke coachende tilgang. Hvis der ikke er tillid, så får du ikke nogen dialog. Så kører det bare på rammen hele tiden og så får man ikke dialogen.

Ditte: Hvad lægger du i ordet tillid?

Astrid: Det hænger faktisk rigtig meget sammen med respekt for mig. Det er noget med at have respekt for hinanden og hinandens meninger. Respekt for rammen og hvorfor vi er her. Jeg vil jo også rigtig gerne have feedback, hvis der er noget, jeg har gjort dumt og det er rigtig vigtigt for mig, at de viser mig den respekt og ikke bare tænker, at det var en dum beslutning. Det handler om, at turde sige til mig som leder, hvis der er noget, de ikke er enige i og tillid nok til at vide, at det er et okay forum at sige det og jeg bliver ikke sur og det kommer ikke tilbage i en performancesamtale. Det er jo et gratis spejl for mig at få. Det er jo en gave at få som leder at få sat et spejl op foran snuden. For hvis der er en, der synes det og har observeret det, så er der nok også flere, ikke. Det handler om kommunikation i bund og grund. Tilbage til kommunikationen. Jeg skal jo ikke bare sidde og snakke. Det er jo hvordan, de forstår det og hvis man ikke får noget feedback, så bliver man måske ved med at snakke mod øst, mens budskabet er forstået mod vest og så går der jo ged i det.

Ditte: Under samtalen, hvordan ser du din rolle som leder kontra coach i den situation?

Astrid: Jamen, det er egentlig kun til de der én til én samtaler, men der går jeg ind som coach. Der går jeg ikke ind som leder. Altså, hvis de gerne vil tale privat, så siger jeg, at jeg ikke sidder der, som deres leder, jeg sidder der som coach og det skal de vide. Hvis det kun er arbejdsrelateret, så er det ikke nødvendigt for mig at sige det. Og hvis vi starter med noget arbejdsrelateret men ender ud i noget privat, så slutter jeg af med at sige, at jeg synes, samtalen har taget en drejning, hvor de skal vide, at jeg ser det som en coachsamtale og ikke som en leder-medarbejder samtale. For det er vigtigt for den tillid, at de ved, at den viden jeg sidder og får der, den kommer ikke tilbage i hovedet på dem på noget tidspunkt.

Ditte: Hvori ligger forskellen for dig?

Astrid: Jamen det kan være alt muligt. For eksempel at ens mand har været en utro. Det kan godt være, man kommer til at sige det til ens leder, men det kan også være, at man bliver syg på et tidspunkt og ikke har lyst til at sige, at man simpelthen er så ked af det. Måske har man kun brug for en ugens sygdom, hvor det lige så godt kunne være influenza, men måske er fordi man er ked af det derhjemme og jeg behøver ikke vide, hvorfor de er syge. Øhm, altså det gør ikke noget for mig, for er man syg, så er man syg. Har man behov for en uge, så har man behov for en uge. Om det er fysisk eller psykisk, det kommer ud på ét for mig. Derfor er det vigtigt for mig at sige det, så der er det frirum.

Ditte: Og det er der tilliden også kommer ind?

Astrid: Ja og jeg synes også, man skal være bevidst omkring, at når man tager en coaching, så er der andre muligheder, hvis man gerne vil tale privat. Så behøver man ikke at bruge mig. Jeg ville heller ikke bryde mig om at sige alt til min leder. Det synes jeg, at man skal respektere.

Ditte: Den coachende lederstil virker meget naturlig for dig. Hvordan synes du, at din ledelsesstil har udviklet sig, efter at du har fået denne her uddannelse?

Astrid: Altså før at jeg tog denne her uddannelse, der kørte jeg meget på situationsbestemt ledelse og det er jo også meget at tage udgangspunkt i, hvor medarbejderen er. Forskellen er nu, at jeg kan gå ind og sørge for den gode tilstand og sørge for, at medarbejderen får mere af den gode tilstand og det gør en forskel for medarbejderne, hvor situationsbestemt ledelse mere er instruktion. Det vil sige, at jeg kan komme til at fastholde medarbejderne i den rolle. Det er jo ikke sikkert, men det er jo lidt det der med, at jeg ikke har en forudsagt agenda, når jeg går ind til en samtale. Jeg bryder mig ikke om, at blive fastholdt i en situation. Det er forskellen tænker jeg. Det er lige som et blankt stykke papir, når man kommer ind til sådan en samtale, hvor vi snakker om, hvad du indeholder og hvad er det, vi skal bygge på. Hvad er du god til? Jeg behøver ikke vide, hvad du er dårlig til. Jeg er godt klar over som leder, hvor din ikke force er og hvis du kigger på din kollega, så ved du sikkert, hvorfor du sidder sammen med hende. For det er også sådan noget jeg sørger for. Nogen der kan støtte hinanden. Så på den måde er forskellen, at jeg gør dem til bedre versioner af sig selv. De føler sikkert også selv, at de vokser på en anden måde og det er også den tilbagemelding, jeg har fået. Jeg giver dem mere ansvar. Ansvar for sig selv. Og for der tog jeg ansvaret for dem måske. Nu går jeg ind og tager dialogen med udgangspunkt i dem. Hvor er de? Hvor er udfordringerne og hvor er forcerne?

Ditte: Det lyder som om, du har en meget anerkendende tilgang?

Astrid: Ja.

Ditte: Det sidste spørgsmål fra mig det er, om du mener, at rollen som coach er en, som alle kan udfylde.

Astrid: Ja, det er det. Men altså, man skal også ville det og det forudsætter, at du selv er bevidst omkring dine værdier og ikke er bange for at være bevidst omkring dem. Med det sagt, jeg brænder for det her job. Hvis jeg ikke brændte for det her, så kunne jeg ikke varetage denne her rolle. For hvis du har medarbejdere, de kan jo se på mig, når jeg snyder, fordi jeg er den, som jeg er. Så kan du ikke varetage rollen, hvis du ikke har det godt med det. Hvis du har et behov for at vide, at du er lederen og at du har styr på alting og jeg står for det og det, så vil du ikke befinde de godt. Det vil være min anbefaling. Og generelt så skal er det også min anbefaling, at man er autentisk ved distanceledelse. De fanger dig på nogle mærkelige tidspunkter og hvis du ikke er autentisk, som kommer det til syne, ikke.

Ditte: Det var alt, hvad jeg havde. Lea?

Lea: Jeg synes også, vi har været godt omkring emnerne, så jeg har ingen ekstra spørgsmål.

Bilag 5: Interview med Annemette

Lea: Aller først er vi lidt nysgerrige på din uddannelsesmæssige baggrund?

Annemette: Jeg har en gammel uddannelse som teknisk assistent fra byggelinjen og så gik jeg over og arbejdede på et plejehjem, så blev jeg gammelsygehjælper og så blev jeg... Nej så kom jeg til udlandet en tur sammen med min mand på det tidspunkt, hvor vi boede i Texas og da jeg kom hjem tog jeg uddannelsen som social- og sundhedsassistent og lige så snart jeg var færdig med det i 1996, så blev jeg leder i Ålborg, distrikt øst. Og var der i 6 år. Så kom jeg til Nibe og var der i en 4-5 år og så flyttede jeg herover. Fandt Fritz og flyttede herover og der var jeg så fra 2006-2011.

Lea: Hvornår stiftede du så bekendtskab med ledelsesbaseret coaching første gang?

Annemette: Vi har jo taget denne her uddannelse i Næstved. Alle mellemledere er sendt på den uddannelse på COK. Og det er jo så deres eget for alle i Næstved Kommune. Og der stiftede jeg bekendtskab med den, og har taget den, og fik 12.

Lea: Tillykke!

Annemette: Så det var jo dejligt!

Lea: Og hvornår var du på det kursus?

Annemette: Det var jeg... hmm... Det er jo flere måneder siden, eller sådan noget, at jeg afsluttede coaching. Altså mangler jeg simpelthen bare, at få alle 6 moduler samlet nu og få min afsluttende eksamen.

Lea: Okay.

Annemette: Men da jeg selv skal betale, så har jeg ikke gjort det færdigt endnu. Men vi kan jo gøre det færdigt inden for 6 år. Men jeg har betalt det sidste modul selv og det er netop det der coaching, som er tilvalg.

Lea: Så det vil sige, at det faktisk er dig selv, der har valgt, at det kunne du godt tænke dig?

Annemette: Ja.

Lea: Hvem besluttede, at kurset skulle startes? Var det på eget initiativ eller var det kommunen?

Annemette: Vi fik at vide, at vi skulle alle af sted, af vores chef på det tidspunkt, og jeg meldte mig så til at komme med som en af de første. Så det var en beslutning, at alle mellemlederne skulle på denne her uddannelse.

Lea: Nu skal jeg lige være sikker her. Er ledelsesbaseret coaching delen, så en fast del for alle eller var det et tilvalg?

Annemette: Det er et tilvalg.

Lea: Så det er ikke nødvendigvis alle, der har den del?

Annemette: Nej.

Lea: Hvorfor lige ledelsesbaseret coaching?

Annemette: Jamen, fordi jeg synes, jeg har interesse i måden at kommunikere på. Måden at.. jah altså, er der nogen værktøjer, ikke? Og det var faktisk grunden til, at jeg valgte kurset. Og jeg har også en mand, der læser til psykoterapeut og noget andet ved siden af sit arbejde, så det fik mig nok også til lige at ende der. Jeg har altid haft interesse i sådan noget med mennesker, at snakke med dem, og hvordan får man dem til mest arbejde, altså... hvordan får du dem til at tænke på, at det er dem selv, der har taget initiativ til de her ting. I dag er det jo meget styret oppe fra, hvad du skal og hvad du ikke skal. Og det tror jeg har stor indvirkning på ens medarbejdere, om hvordan de arbejder, ikke. Så der kunne jeg nok få lidt input, ikke.

Lea: Ja, spændende. Hvordan er kurset sådan strikket sammen? Er det teori og praksis på det her kursus eller hvordan?

Annemette: Altså, det er begge dele. Du har teori og så kan du finde ud af at komme hjem og bruge det, og komme tilbage igen. Altså, der er små opgaver undervejs og vi har opgaver inden i klassen også. Det er meget sådan fordelt ligeligt, vil jeg sige og det var en rigtig god underviser, vi havde. Det må jeg sige, det var det. Rigtig god til at vejlede situationen, sådan, hvornår er der brug for noget praksis og hvornår er der brug for teorien, ikke.

Lea: Hvis du sådan skal sætte fingeren på nogen konkrete redskaber, du har fået med fra kurset og som du rent faktisk kan bruge i dagligdagen. Er der så noget, som du synes, popper op?

Annemette: Altså, vi fik så mange forskellige metoder og teorier. Blandt andet, kan man sige, hvor du skriver noget op på en overhead, eller sådan lige som et stilads kalder man det. Jah, nu kan jeg ikke lige komme i tanke om alle dem der, men der er rigtig mange gode metoder i hvert fald. Hvor du gentager, hvad det er, de spørger du om, eller ja, gentager spørgsmålet, ikke. Øhh, hvad kan jeg ellers sige? Jeg kan ikke lige komme på noget lige nu.

Lea: Men det er så noget teori, som man kan slå op, hvis man skal bruge det?

Annemette: Ja.

Lea: Hvor lang tid har du så nået at praktisere det, før du stoppede i Næstved Kommune?

Annemette: Altså siden jeg færdiggjorde kurset og inde i mig selv kan jeg jo se, jamen hold da op, hvor har jeg brugt meget af det i forvejen, ikke også. Nu har jeg bare ligesom fået sat ord på, at det jeg har gået og gjort, det er egentlig noget af det. Du få bare ligesom en teori med.

Lea: Godt for så tager vi nemlig udgangspunkt i det, i den praksis brug. Hvornår begyndte du denne her lidt mere coachende tilgang overfor dine medarbejdere? Eller er det noget, der så egentlig altid har ligget til dig?

Annemette: Jamen det synes jeg og jeg synes, jeg er god til at få dem til at snakke, eller hvad skal man sige. God til at få dem til at føle sig hørt... Hmm og jeg har brugt de her remedier. Blandt andet planchen, med at skrive op hvor vi er kommet til og hvad er resultaterne. Hvad er det så, vi er enige om og hvad er det så, i vil. Ligesom få det lagt over til dem, så det ikke er mig, der bestemmer de ting her. Og vores teammøder, vi holdte jo også teammøder en gang om ugen, hvor at vi på en eller anden vis brugte noget af det, som vi har lært i uddannelsen, ikke også. Jeg synes, det er meget min

måde at arbejde på, det der og det måske også derfor det faldt mig lidt... jah jeg havde ikke vidst, at det gik så godt, som det gjorde, men ubevidst så har det jo bare en eller anden virkning.

Lea: Godt. Bare lige for at få lidt tal på, hvor mange medarbejdere har du cirka haft?

Annemette: Jeg har haft en 35 stykker nok.

Lea: En 35, okay. Hvis vi så ser på brugen, har det så været en direkte coaching session, du har haft med dine medarbejdere, kan jeg så forstå eller hvordan?

Annemette: Jeg synes, at jeg har benyttet mig af det.

Lea: Og i hvor stort omfang har det så været, eksempelvis pr. medarbejder?

Annemette: I det daglige har jeg gruppevis gjort det, i det små. Og hvis jeg har haft en inde alene, så har det været en gang i mellem.

Lea: Er det så noget i har booket på forhånd? Og hvordan med varigheden?

Annemette: Det er en føling med, hvad har der lige været behov for og hvor har der været tid henne. Det er noget man nogen gange skal tage i nuet, ikke også. Så det har ikke været en bestillingsvare sådan egentlig vel. Det er noget, vi har taget sådan lige, når det har faldet for, kan man sige.

Lea: De har samtaler, i så har haft alt efter, hvordan det har udmundet sig, er det noget, der er blevet fulgt op på?

Annemette: Jamen man kan sige, for eksempel, kan man bruge dem til noget sygdom eller sygsamtaler. Og dem følger vi jo op på og ligesom spørger ind til vedkommende, hvad de selv mener, der skal til, for at det kommer til at gå bedre, eller for at de føler sig bedre tilpas eller, altså, du får medarbejderen til selv at få øje på, hvad er det egentlig, at der skal til, ikke også. Og der vil jeg sige, de der sygesamtaler, der kan man godt bruge det. Vi skal jo kalde dem ind på nogle bestemte tidsintervaller, ikke også.

Lea: Ja, godt. Hvis vi så skal sætte konkrete ord på de redskaber, du så har brugt. Du har selv været lidt inde på det og det jeg tænker er det med at lytte til medarbejderne og lade dem finde deres egne løsninger. Hvad kunne eller være af redskaber, som du har brugt i praksis?

Annemette: Jamen der kunne jeg jo bruge planchen der, med at finde frem til, hvad er de forskellige forhindringer, ikke. Eller løsninger. Det er jo meget med at køre i løsninger, altså hvad kan lade sig gøre, frem for det, der ikke kan lade sig gøre og så kan man jo finde frem til at det, der kan lade sig gøre og det øjeblik, de får øje på alle de der ting, så er de jo allerede et skridt videre. Så løsningsmuligheder, ikke. Al modellen, kunne man sige også.

Lea: Er det så konkret, at du tænker over, hvordan du spørger, og hvad du spørger om, eller er det mere overordnet teori og så falder det egentlig naturligt inden for det?

Annemette: Altså, før der gjorde jeg det bare og efter uddannelsen, der er man ligesom blevet lidt mere bevidst om, hvad man spørger om og hvordan man spørger.

Lea: De her samtaler, nu ved jeg godt, at det bliver det lidt generaliserende, men har det typisk været med medarbejderen eller organisationen i fokus?

Annemette: Øh, det har jo i første omgang været medarbejderen, men ja, øverst organisationen selvfølgelig. Det er jo den, vi arbejder for. Men altså hvis det har været med medarbejderen at gøre, så kan man sige, så hører det til et andet sted, ved en rigtig psykologi for eksempel, og hvis det er noget, de skal have hjælp til inden for arbejdet, jamen så er det jo den ledelsesbaserede coaching, som hører hjemme i organisationen. Og der kan der godt have været nogen, der har haft behov for at finde ud af, for eksempel hvordan skal vi passe den her mand eller hvordan skal vi arbejde sammen, altså der er jo rigtig mange ting, der dukker op, når man kommer til at tænke tilbage på det, ikke også. Hvordan skal man tackle de der pårørende, som de altid har set som et kæmpe stort problem og så få det lavet om til ressourcer i stedet for. At de ser dem som ressourcer, bare den måde at de tager imod dem på. Altså, positivt og med glæde, i stedet for at tænke "altså, nu kommer de igen. Ih de er altså også et helvede." (Griner) Så brokker de sig igen. Altså, så se dem på en anden måde, ikke. De kan også være en hjælp og så få dem ændret til også at se det på den måde.

Lea: Hvem sætter de grænser for, om man skal til psykolog i stedet for, som de selv er inde på?

Annemette: Jamen altså, vi har jo fået noget værktøjer til at være meget opmærksomme på, at du ikke hopper med på "ih altså hvor er det her synd" og at man næsten kan græde over, det de fortæller og sådan noget. At det ikke er det vi skal. Så må vi guide dem tilbage til det, de skal have hjælp til, og komme videre. Det er ikke selve personen, vi skal hjælpe på den måde, ikke. Det hører til et andet sted. Så det vi skal hjælpe dem med, det er at finde ud af, hvad er det, du gerne vil videre med her i teamet, eller organisationen, eller hvor de nu er.

Lea: Så det vil sige, sådan som man så kommer rundt om det, altså det jeg hører, er sådan at man guider videre. Altså, man guider folk den rigtige vej frem for at man siger fra og siger "det skal vi ikke"?

Annemette: Ja. Få dem til at se, hvad er det, de er på vej til og vil finde ud af. Altså hjælper dem selv til at finde ud af det, som de gerne vil.

Lea: Godt. Hvem sætter agendaen for samtalen?

Annemette: Øhhhh.

Lea: Jah, meget generelt igen, men det kan være, at...?

Annemette: Altså, coachen er jo den, der sørger for at blive på den rigtige bane. Og ellers er det jo medarbejderen, der finder løsningen og du er der bare for at lede. Du er ligesom en ledestjerne kan man sige.

Lea: Så det kan både være lederen, der tænker "nu har vi brug for en samtale" eller det kan også være medarbejderen, der siger "jeg har brug for at blive coachet på det her"?

Annemette: Ja, men jeg synes da også godt, at man kan bruge det på den anden måde og invitere ind til en omgang coaching. Det kunne det godt bruges til, det kunne være meget spændende, men det tror jeg ikke, vi har gjort på den måde der. Og dog, det har måske alligevel været på den måde, når jeg har kommet og spurgt, om vi ikke skulle have en snak. Det kan også have været nogen, der har været uenige, der har været oppe og toppes, jamen så tager vi det med det samme, "skal vi ikke lige smutte ovenpå og snakke alle 3?" og den kan man godt tage på den måde også, så de ligesom finder løsningen. At der ikke er en, der hænges ud som den der dumme, der altid finder ting, vi kommer op

og skændes om. Eller finder ud af hvad er det, der sker i den relation, de er i. Det er ikke bare dig, det er selve den elastik, der holder os sammen, ikke også.

Lea: Det er jo et spændende tilfælde, fordi du tænker, at du allerede har brugt det, inden du var på kursus. Hvis vi nu tænker den tanke, at du skulle ud igen i en lederrolle, vil du så sige, at kurset har klædt dig på til egentlig professionelt at bruge det?

Annemette: Vi kunne sagtens bruge noget mere. Øve os meget mere, men jeg synes, vi har fået rigtig meget med fra kurset af. Det synes jeg. Og det er jo altså en øve sag. Des mere vi bruger det, des mere sidder det fast. Det er jo ligesom hvis vi bruger et eller andet vagtplansystem. Hvis man kun bruger det 2 gange om året, så kan man jo slet ikke huske det, vel. Det er jo egentlig med at hoppe ud i det og så bare bruge det. Jeg tænker da virkelig også over det tit. Altså jeg drømte om det om natten også i den tid, hvor jeg læste. Virkelig! Altså, det var jo spændende. Nogen gange så kunne jeg fable om det mens jeg lå og sov også (alle griner).

Lea: (Griner) Fedt! Hvad med udfordringer i forhold til brugen. Oplever du nogen, eller ser nogen potentielle udfordringer?

Annemette: Øh, jamen udfordringer. Der er jo masser af udfordringer hver eneste dag, ikke. Og jeg tror også man bliver mere bevidst om at få det brugt mere, nu hvor man kender til det. "Nåh det var lige sådan vi gjorde der, eller det er lige sådan vi gjorde der". Så det tror jeg, at jeg vil tænke på mange gange, når der melder sig en mulighed.

Lea: Så udfordringer det kan konkrete situationer, hvor man så hiver erfaring ind?

Annemette: Ja. Og jeg kunne godt tænke mig og snakke noget mere om det. Altså fortælle folk mere om det, altså "det er jo sådan, at i kan vælge at komme ind og ligesom blive hjulpet på vej, hvis ikke i kan finde ud af et eller andet" ikke. Altså, hvis de har lyst. Så det bliver mere sådan hverdagsagtigt, det synes jeg er rigtig spændende.

Lea: Sparer du med nogen andre om ledelsesbaseret coaching?

Annemette: Altså, jeg har en gammel kollega og vi har arbejdet rigtig meget sammen her under selve uddannelsen, så det gør jeg og der er jo flere fra kurset, som jeg kender og vi har også været sammen undervejs, da vi lavede opgave. Dem kan jeg godt spare med.

Lea: Er det nogen ud forestiller dig, du vil blive ved med at holde fast i og spare med?

Annemette: Ja, det kunne jeg godt tænke mig og vi har jo kontakt. Så hvis vi får et problem eller en udfordring, vi skal igennem, jamen så kunne jeg godt finde på at ringe til dem og sige "hvad gør vi lige her, eller hvad kunne være godt at bruge. Hvad ville i have gjort?" Sådan lidt netværk, ikke.

Lea: Godt. Har det været noget endnu, som har været typisk sparingsemne?

Annemette: Altså, nogen kommer jo fra andre områder end mig, som er fra ældreområdet. Så er der nogen, der er fra børneområdet og så er der nogen fra, øh noget med unge, handicappet mener jeg, og så kan der være en der sidder oppe på et eller andet økonomikontor, så vi ser det fra mange forskellige vinkler og lærer også meget fra det, så det ikke bare er det samme og vi bliver blinde, fordi man alt for godt kan forstå hinanden og systemet, ikke. Det er fint at man kan dele det på den måde.

Lea: Jeg er lidt nysgerrig i forhold til selve forberedelsen. Det virker som om, det kommer helt naturligt, men forbereder du dig på nogen måde til en coachingsamtale med en medarbejder?

Annemette: Altså, jeg går jo hele tiden og tænker over, hvordan vi skal gribe det an. Jo det kan jeg godt gå og tænke over i et stykke tid. Både med spørgsmål og "hvad kan vi bruge her," hvilke teknikker eller... ja.

Lea: Vil det være forskelligt alt afhængig af medarbejder? Nu blev vi enige om, at du har haft 35 og det er alligevel mange forskellige typer sandsynligvis. Hvad tænker du omkring det at coache forskellige medarbejdere?

Annemette: Ja, det vil også være forskelligt der. Det er jeg helt overbevidst om. Du kan ikke bruge det samme, alle er jo unikke personligheder, ikke. Du reagerer forskelligt, så det er helt sikkert, du kan ikke bare bruge det samme.

Lea: Hvad vil det så kræve af viden omkring medarbejderen. Er det noget man kan forberede eller finder man ud af det i situationen?

Annemette: Altså faktisk behøver man ikke at vide noget om en medarbejder for at coache en medarbejder. Personen kommer ind og fortæller det, som vedkommende har lyst til at fortælle og den der session, den skal jo egentlig heller ikke være på ret lang tid. Det er jo ikke mere end 10-15 minutter. Og det er jo begrænset, hvor meget du kan få at vide. Hvis du skal til at have levet livet at vide først, så er tiden jo brugt. Men det du starter med, det er at ligesom at høre vedkommende "hvad er det, du gerne vil have hjælp til?" Og når de så ligesom har uddybet det, jamen så er det jo at man skal finde ind til, at der måske er flere ting i det og at man så bliver enige om, "er det i orden, at vi tage det her denne gang?" Så kan vi måske tage en anden ting en anden gang. Så bliver det lettere for vedkommende og det er jo dem, der bestemmer det, det er jo ikke mig.

Lea: Oplever du så, at der er nogen, der er lettere at coache end andre?

Annemette: Ja, det vil der altid være. Nogen er jo meget naturlige og fortæller. Ja, dem man jo næsten ikke stoppe igen og andre, det er jo bare "ja" eller "nej". Og det er jo også derfor man ligesom skal forberede alle de der spørgsmål. Hvordan får vi vedkommende til at fortælle lidt mere om, hvor det er, de gerne vil hen.

Lea: Er det sådan noget, du tænker over på forhånd? Altså i forhold til om det er en fortællende type medarbejder eller en mindre fortællende?

Annemette: Ja, og så finder ud af, hvilken metode der er bedst og nogen gange springer man også rundt i de forskellige metoder og det er ikke så vigtigt. Det vigtigste er, at man kommer lidt rundt om det hele og så får afrundet det på en god måde.

Lea: Og hvordan vil man typisk afrunde på en god måde?

Annemette: Man kan sige, "det var her vi nåede til i dag" og måske er man ikke nået til noget resultat, men så kan man sige "har du lyst til, at vi arbejder videre en anden dag?" Og det har vedkommende en dag, så aftaler vi en dag, hvor vi så fortsætter.

Lea: Okay. Det her med forskellige medarbejdere. Har du oplevet på noget tidspunkt, at en medarbejder ikke har haft lyst til at blive coachet? Måske endda har vist modstand.

Annemette: Nej, det synes jeg ikke, at jeg har oplevet.

Lea: Så medarbejderne har været positive omkring det?

Annemette: Ja, dem vi nu har naturligt fået fat i. Ja, det synes jeg.

Lea: Er det så alle medarbejdere, man kan have en coaching samtale med?

Annemette: Nej, det er ikke sikkert det er alle. Så er der jo ikke så meget at stille op, hvis medarbejderen ikke har lyst. Men det kan jo være, man kan motivere dem til det på en andet tidspunkt. Det kan være, der kommer nogen ud og siger "ej hvor var det bare spændende" eller hvad ved jeg og så reagerer de måske og har lyst alligevel.

Lea: Så man ender ikke i samtale med én, som ikke har lyst til at være der?

Annemette: Altså, det kommer jo lidt an på, hvordan at vedkommende reagerer på de andre eller det kan også være fordi, de ikke er trygge nok og det bliver de måske efterhånden som de kender en og har lyst så.

Lea: Oplever du, at det her med tryghed har meget at sige for selve samtalen?

Annemette: Ja, det har det. Og de ved hvad tid vi har og hvad det egentlig er, det drejer sig om. Nogen kan måske have en forventning om, at det drejer sig om noget helt andet. Men gør det helt klart, det drejer sig om at hjælpe med det, som vedkommende har lyst til at blive hjulpet med, ikke. Det kan godt være, der kommer en ind med et emne, hvor der ligger meget mere under og så er det jo, at vi skal få hjulpet dem frem til og se, hvad er det egentlig du kommer med. Det kan godt være, du skal spørge nogen gange for at finde ud af, hvad det egentlig spørgsmål er, ikke også.

Lea: Det med tryghed, det kan så ligge i, som du siger, at folk godt kan lidt at vide, hvad de går ind til, hvor meget har det at gøre med relationen mellem medarbejder og leder, tænker du?

Annemette: Det tror jeg har rigtig meget at gøre. Altså, jeg havde selv en chef, som jeg ikke var tryk ved og jeg tror, jeg ville have det svært sammen med hende, hvis hun skulle prøve at coache mig, fordi at, jamen man skal ligesom føle, at du vil det menneske *virkelig* ikke også. Så det er en stor del også.

Lea: Hvad er skal der til for at skabe denne her tryghed og omvendt, hvad kan skabe utryghed?

Annemette: Jamen tryghed, det er noget med at være åben også. Du skal være åben over for de mennesker, du skal have med at gøre. Og du skal være ærlig og du skal være til at tro på. Altså gør det du siger. Og omvendt også selvfølgelig, hvis det er den modsatte vej, så skal jeg også tro på mine medarbejdere og der har vi arbejdet rigtig meget på det der med, at man må komme og sige tingene. Det nytter ikke noget, at man brokker sig over et eller anden og så kan man alligevel ikke gøre noget, fordi man ikke må sige noget videre. Men det drejer sig virkelig om også at stole på dem. At det de gør, det kan de sagtens gøre. I vores system, der synes jeg, at vi får vist alt for lidt tillid oppefra. De må ikke det ene og de må ikke det andet, medarbejderne. Men jeg mener, at de har helt styr på mange ting, som vi andre ikke kan følge med i. Vi kan jo ikke være alle steder. Og det er det vores chefer punkter os med, alt skal gå gennem og som teamledere. Bestilling af hjælpemidler og dit og dat og dut. Hvor at en medarbejder sagtens kunne vurdere, om en skal have et hjælpemiddel. Så tillid til at tingene sagtens kan køre uden at vi skal være mellemlid altid.

Lea: Ja, det er noget, der smitter af.

Annemette: Ja, det er det i hvert fald, puha.

Lea: Hvad sker der, hvis man alligevel ender i en coachingsamtale med utryghed, eller ikke god relation eller mistillid?

Annemette: Jamen så er der ligesom afstand på en eller anden måde. Du holder dig lidt tilbage og tænker måske, om det er noget, der bliver brugt imod en.

Lea: Jeg er også lidt nysgerrig på evaluering i forhold til, hvornår en samtale har været god. Så hvornår oplever du selv, at det har været en succes, altså en god samtale?

Annemette: Jamen jeg kan for eksempel spørge vedkommende "hvordan synes du, det er gået?" og undervejs, der kan man faktisk også stoppe op og spørge om man er på rette vej og hvordan personen synes, det går. Det kan man godt. Jamen, det går fint ikke og også afklare med vedkommende, at der bliver sagt stop, hvis der er noget, der kommer for tæt på og personen ikke vil snakke om. Ja, det er vigtigt.

Lea: Så et succeskriterium for, at det har været en god samtale, det kunne være?

Annemette: Det er for eksempel tilbagemelding fra medarbejderen om, at de synes, det har været en god session og at de er godt tilpas. At de har fået noget ud af det. Jeg spørger dem jo.

Lea: Okay, så det er meget medarbejderen, der er i fokus?

Annemette: Ja.

Lea: Hvornår har det så været mindre godt. Er det omvendt, altså hvis medarbejderne har haft en mindre god oplevelse?

Annemette: Ja, det er jo ikke så spændende. Men altså, også lige tilbage til den gode. Hvis jeg kan se, at det er noget, der virker i hverdagen. Hvis jeg kan se, det er noget, der har givet bonus på en eller anden måde, altså kan se, at de bruger det. Så synes jeg også, at jeg bliver glad og godt tilfreds. Men hvis det ikke virker, jamen så kan jeg spørge, hvad der kunne være bedre. Hvad gik galt? Hvad skal vi gøre anderledes? Det er ikke så meget det med, hvad dig galt, men hvad kan vi gøre anderledes. Vi skal køre i det godt eller kan vi meget vel komme til at rage i alt det der, der ikke går. Hvad kan vi gøre anderledes, så det bliver endnu bedre? For det er selvfølgelig lidt trist, hvis det er gået skævt. Men så prøve på at rette det op på en eller anden måde.

Lea: Er det så en måde at evaluere på?

Annemette: Det kunne det godt være.

Lea: Er der blevet evalueret på det, eller er det faktisk din måde at evaluere på, om det her er godt?

Annemette: Jamen jeg har jo tit spurgt efterfølgende, hvordan synes du, at det gik. Ja, så vi får noget mere feedback, ikke også.

Lea: Og hvordan vil man så følge op?

Annemette: Med en ny coaching for eksempel. Så kunne man prøve at gribe den an på en anden måde, end man havde gjort. Hvis de ellers har lyst, ikke også.

Lea: Hvilken feedback har du fået fra medarbejderne omkring deres oplevelse af ledelsesbaseret coaching?

Annemette: Altså, jeg har gjort meget det der med at snakke i billeder til dem. For eksempel når nogen... øh hvis nu nogen af de ældre de vil op på samme tid og det bliver de sure over, for det kan de jo ikke og kom ikke her. Så tager man for eksempel et billede og siger, lad os nu forestille os, at i står herude i Bilka og en af jer er altså nummer 1 og der er også en der er nummer 30. Altså og det kan og det kan også være sådan noget med, at du har så og så mange penge i din pung og du kan jo altså ikke bruge flere penge end dem, du har i din pung, vel. Altså og sådan noget kan de forstå. Det er ligesom at vise billeder for dem, ikke også. Så forstår de, hvad det er, vi snakker om og det synes jeg også er en slags coaching. Og tegne og fortælle på tavlen og så videre. Og stille dem op, lave noget leg. Det drejer sig om. Spille et spil for eksempel. Det er også coaching.

Lea: Hvad har deres respons været på denne her tilgang?

Annemette: Jamen sådan generelt så synes jeg, at de har meldt tilbage, det er nogen gode arbejdsredskaber, vi har haft. På den ene eller anden måde.

Lea: Er der nogen, der har haft mindre gode kommentarer omkring det?

Annemette: Ikke noget jeg har fået at vide, men det kan jo godt være. Men ikke noget jeg direkte er blevet konfronteret med.

Lea: Godt. Hvis man kigger på selve effekten af den samtale, af det at coache en medarbejder. Hvordan vil du vurdere den effekt, der sker?

Annemette: Det skal du nok pensle lidt mere ud.

Lea: Ja, jeg tænker sådan, hvilken effekt har det for eksempel på medarbejderen?

Annemette: Jeg tror at medarbejderen føler, det er i hvert fald det, jeg selv synes, jeg ser, at medarbejderen føler sig hørt. At du viser interesse for vedkommende, at du bruger tid på vedkommende. At du vil vedkommende.

Lea: Ja, det er så i hvert fald en positiv effekt. Oplever du nogen indflydelse på den organisatoriske kontekst?

Annemette: Helt sikkert. Altså du vil jo... øh altså for det første, så tror jeg, du får meget mere ud af... Altså de vil yde mere. De bliver glattere også. Føler et ansvar også. At de er en del af det. Du kan meget nemt få nogle medarbejdere, der bare synes at, der er jo ingen, der vil os. Altså vi kommer her og laver det, vi skal, og så går vi hjem igen. Men på den anden måde, det er ligesom at vise en slags interesse også. De spørgsmål der man stiller, det er jo ligesom at spørge ind til personen i det daglige, ikke. Familie og alt muligt, mand og hund og kat og hvad de ellers har. Det er bare på en anden måde, ikke.

Lea: Ja. Nu var vi også inde på det her med relationen mellem leder og medarbejder og tryghed. For at vende lidt tilbage til det. Vi snakkede lidt om, at for det skal være en god coaching samtale, så skal

der være noget tryghed og der skal være noget tillid. Hvis vi nu kigger omvendt, hvad har coachingsamtalen netop af betydning for det forhold?

Annemette: Det har en stor betydning. Relationen bliver nok stærkere på en eller anden måde, vil jeg mene. Altså, du ved også, hvor du har den anden henne. På den måde får man noget ud af det. Og det kan både være tættere eller mere afstand eller hvad ved jeg. På den gode måde, ikke også. Jeg mener ikke få dem på afstand men hvor skal man holde afstand og hvor er man tættere på hinanden, ikke.

Lea: Hvilke forudsætninger mener du, der skal til, før man egentlig kan coache en medarbejder?

Annemette: Jamen der er jo nogen, der er fuldstændig fænomenal til det på uddannelsen. Altså man kan gøre det, at man kan lade som om, at man har det inde i hovedet. Du skal ikke sidde med papir og alt det der foran sig for så går det helt i hø nogen gange. Men altså bare husk på nogen af de ting, vi har lært. Så skidt med om spørgsmål 3 kommer først, eller hvad pokker ved jeg, ikke. Du ved jo ligesom, at du skal i gang og du ved også, at du skal afslutte det og så kører det bare rundt derinde indtil da ikke. Det er det vigtigste at være sig selv og gerne afslappet jo. Ikke anspændt, så bliver det unaturligt. Meget sådan, "jamen nu tager vi det her," så vil den anden også føle, at det er dén, som man taler til i stedet for papiret ikke. Altså, jeg synes faktisk, jeg er god til at snakke med folk og få alt muligt at vide af dem og de har også lyst til at fortælle, synes jeg. Så.

Lea: Det er godt, gode forudsætninger. Hvis det nu var en helt ny medarbejder og ikke har den relation med personen endnu. Synes du man kan coache en helt ny medarbejder, eller omvendt at komme ind som helt ny leder og så coache?

Annemette: Jamen på en eller anden måde så tror jeg det har noget med den der afslappethed og tillid at gøre. Jo det tror jeg faktisk godt at man kan. Det tror jeg godt. Altså når jeg tænker tilbage på når nogen kom og søgte job eller noget. Hold da op, når de gik, så vidste jeg jo næsten halvdelen af deres liv. Jamen det er jo mærkeligt.

Lea: Ja, så det kan man faktisk godt?

Annemette: Det synes jeg godt man kan.

Lea: Når du så er i samtalen, hvordan ser du din rolle som leder kontra coach?

Annemette: Tænker du på, at man kan få... Tja, at det kan komme lidt i uoverensstemmelse med hinanden, at man er leder og coach?

Lea: Ja.

Annemette: Man siger, at man godt kan hoppe fra den ene kasket til den anden, hvor man siger "jeg er leder nu" og "jeg er din coach nu". Men de skal være bevidste om det. Du skal gøre det fuldstændigt klart. "Nu taler jeg som din leder" men "nu taler jeg som din coach". "Og nu er det slut som coach, nu går vi over til at jeg er din leder igen".

Lea: Okay, så har man ligesom to kasketter?

Annemette: Ja.

Lea: Sker det aldrig, at de flyder sammen?

Annemette: Det gør, det nok uden at man selv er bevidst om det. Ja, det tror jeg, at det nemt gør. Jeg synes også det er lidt af det samme som hvis man nu skal holde en sommerfest med dem. Jamen så fester vi jo og har det sjovt og så er det jo ikke ligesom, når man er leder for dem. Det er jo noget af det samme, kan man sige. Du kan måske alligevel ikke trække en skarp linje. Det er både det ene og det andet vil jeg sige.

Lea: Altså i de situationer, hvor du har været i en samtale med en medarbejder. Har du tænkt over det med rollerne?

Annemette: Ja, man skal virkelig tænke over det.

Lea: Hvad er den væsentligste forskel på de roller, som du ser det?

Annemette: Jamen, når du er leder, så er du jo organisationens mand, ikke. Når du er coach, jamen så vil jeg sige, at du går over og er ligesom neutral. Eller hvad skal man sige. Men du arbejder jo alligevel for organisationen, kan man sige. Det er svær. Men det er jeg nok ikke helt dybdegående undervist i, altså der kunne jeg godt bruge lidt mere og have nogen teknikker der.

Lea: Altså til at veksle mellem rollerne?

Annemette: Ja, jeg ved jo godt, det er sådan: "nu er du leder her" og "nu er du coach her" og "nu er du måske ven her". Altså, der er jo mange, familiemor og alt muligt andet og man hopper fra det ene til det andet.

Lea: Ja. Jeg vil rigtig gerne spørge om det her med at tage den coachende rolle på sig. Har du på noget tidspunkt i din karriere eller udvikling tænkt, at det er noget, du gerne ville tage på dig, eller er det egentlig noget der er helt naturligt og noget, du ikke har tænkt over, før du tog kurset?

Annemette: Nej, man jo vil jo gerne ligesom lede dem hen ad vejen, på en eller anden måde, til at kunne gøre noget, der virker i det sted, hvor man nu er, for organisationen. De tanker har jeg jo haft inde i mit hoved. Men det er også lige som om, at alt det gamle kommer frem, når man er på det her skole ikke. Jeg har jo brugt det før. Jeg har jo gjort alle de der ting, kan jeg jo se. Men jeg ved ikke hvorfor, vel.

Lea: Så har det nok ligget naturligt?

Annemette: Ja, de har det nok og så er jeg bare blevet bevidst om det nu.

Lea: Ja, føler du, at din ledelsesstil har udviklet sig?

Annemette: Ja, det synes jeg, at den har. Man er blevet bevidst om mange ting ved sig selv også.

Lea: Kan du sætte et par ord på, hvordan det har udviklet sig?

Annemette: Jamen, jeg tænker da mere over, hvad jeg siger nu, end jeg gjorde før. Og hvad betydning det har, det man siger. Det har rigtig stor betydning. Du kan forvente at noget, som du ikke synes har den store betydning, men som den anden side har virkelig stor betydning for medarbejderen. Så jo, det har jeg virkelig lært.

Lea: Den her udvikling, du har været igennem, er det noget, der også har givet nye perspektiver på dine medarbejdere?

Annemette: Det tror jeg. Inden jeg stoppede, der fik jeg i hvert fald nogen tilbagemeldinger om, at jeg var blevet en bedre leder. Så det må jo have virket på en eller anden måde.

Lea: Og kom der nogen informationer omkring, hvad der havde gjort dig bedre?

Annemette: Næh, jamen jeg tror også det har noget at gøre med, at de føler sig mere lyttet til og det er måske også noget med, at man bliver bevidst om, hvad det er, man skal se på. Så det ikke bare er "gør det!" og "husk det!" som vi bliver pisket med oppefra. Og der skal virkelig meget selvstændighed til at sige, "jeg gør det på min måde, for det virker!" og man når man bliver pisket oppefra med, at det skal være sådan eller sådan, så skal man virkelig ha meget modstand der for ikke at bukke under og så blive på nøjagtig samme måde. Og de ser det fra deres vinkel og vi ser det fra vores vinkel og medarbejderne ser det fra deres vinkel, ikke. Og helt øverst sidder der noget helt andre politikere og sådan noget, som ser det fra deres egen vinkel af. Og det hele hænger jo sammen. Vi ser det fra forskellige øjne.

Lea: Når du fortæller, så lyder det som om, at din egen personlige ledelsesstil egentlig har haft ret stor betydning for din brug af ledelsesbaseret coaching. Er det rigtigt forstået?

Annemette: Ja.

Lea: Men hvis vi ser på det her med at være ledelsesbaseret coach, mener du så, det er en rolle, som alle kan påtage sig uafhængigt af, hvordan de har været før?

Annemette: Puh, altså man kan jo lære mange ting, men jeg tror også, at man har noget i sig. Jeg tror, det er begge dele.

Lea: Så alle ville egentlig godt kunne påtage sig rollen, men spørgsmålet er, hvor gode de er til det, sådan som jeg hører det?

Annemette: Ja, der er forskel tror jeg. Du er ikke lige god.

Lea: Er der nogen, der slet ikke ville fungere?

Annemette: Det tror jeg. Attituden er nok.

Lea: Hvilken attitude er det?

Annemette: Det er den der med, at du ikke er åben over for de andre og du har mistillid til dem og lukket person. Ikke tror på dem.

Lea: Igen, det med tryghed og tillid, som vi var inde på?

Annemette: Ja.

Lea: Helt konkluderende, synes du ledelsesbaseret coaching er et godt ledelsesredskab.

Annemette: Ja, det synes jeg.

Lea: Det havde jeg næsten også gættet. Kan det bidrage med noget andet, end de ledelsesredskaber, du ellers har stiftet bekendtskab med?

Annemette: Ja, det kan det helt sikker. Og det giver jo også mod på at fortsætte, altså studere noget mere inden for det der. Jeg har jo altid været nysgerrig og læst mange ting, om sådan noget. Hvad

kan man bruge på forskellig vis? Og der er jo rigtig mange. Men altså, nogen siger det jo på en måde og nogen siger det på en anden måde, men det er jo egentlig det samme. Forskellige bøger.

Lea: Hvad tænker du, at ledelsesbaseret coaching kan særlig godt i forhold til andre ledelsesredskaber?

Annemette: Jamen, ledelsesredskaber. Det du tænker på, det kan både være kommunikation og alt muligt, ikke også?

Lea: Ja.

Annemette: Men coaching det er jo ligesom der du guider personen med dig. Man kan sige, du guider jo dem, du har med at gøre. Og der er det et godt redskab, jeg tænker i hvert fald meget på det. Og kommunikation hænger selvfølgelig sammen med det også.

Lea: Er det et redskab du vil anbefale til andre ledere?

Annemette: Ja, det ville jeg gerne.

Lea: Det var vist alt, hvad jeg havde af spørgsmål. Har du noget Ditte?

Ditte: Du snakkede meget om det der med, at spørge til medarbejdernes feedback. Hvad tror du, at det gør ved dem at blive spurgt til at give dig feedback?

Annemette: Jamen jeg tror virkelig, at de føler, jeg er interesseret i at høre deres mening. At det ikke bare er noget, ligesom alt andet der bliver undersøgt. Nå, så var det det og så hører man ikke mere. Altså det har jo tit været sådan, når der laves undersøgelser. Jamen så skal vi dit og dat og sende noget ind til det ene og det anden. Og så, ja hvad så. Så hører man egentlig ikke mere. Det er det samme som arbejdsmiljø og sådan noget, ikke også. Vi skal jo simpelthen finde skemaer frem på både det ene og det andet og så afventer de jo at få et eller andet ud af det. Det gør vi jo alle ammen. Nå men hvad skal det så bruges til og hvad blev det til, ikke?

Ditte: Ja, så der er noget feedback og noget opfølgning, der skal hænge sammen for at det giver mening?

Annemette: Ja. Jeg ville da også være glad for at få et eller andet retur, hvis det var jeg havde inde til noget. Hvad fik vi så ud af det, ikke.

Ditte: Så kan man sige, det her med at være coach, at man skal have en grundlæggende interesse for ens medarbejdere?

Annemette: Ja, det skal de. Helt sikkert. Det er ikke bare sådan noget man gør og så er det glemt igen. Du skal vise, at du er menneske. Ja altså være den, du er, i stedet for at man prøver på at være nogen andre, som nogen siger, man skal være. Det er meget svært at være det.

Ditte: Ja, så der er noget autentisk over den, som man er?

Annemette: Ja. Jeg kan huske engang i Ålborg, hvor min chef på det tidspunkt sagde, at jeg skulle sætte mig for bordenden og være autoritær. Det er jo slet ikke det, som det handler om, vel. Det får jeg jo igen ting ud af. Så der skal virkelig mod til at blive, hvor man er.

Lea: Men omvendt er det jo så interessant, hvis man ikke er sådan, om man så kan tvinge sig selv til at have den der interesse og om det så ville virke reelt?

Annemette: Jeg tror, de kan gennemlæse en fuldstændigt. Altså det kan du næsten mærke på en. Kroppen er jo med. Bare det at være i rum med en, der er på den måde, ikke, det er nok. Så sidder man der ikke.

Ditte: Så det kan godt være, de stiller de rigtige spørgsmål, men hvis ikke de gør det på en åben måde, så?

Annemette: Ja. Det handler virkelig også om kropssprog. Om du viser, at du har lysten til de anden. At det ikke bare er noget, der bliver sagt. Bare et lille eksempel på et af vores møder, hvor min chef sidder med os 7 teamledere og hvor man så siger, jamen hvad kunne vi ikke lave et eller andet omkring, hvad vores vision er her i teamet, så det hænger sammen med Næstved Kommunes. "Ja, det ved du jo alt om" og så kigger hun ned rigtig arrogant. Altså, bum tænker man, så skal jeg ikke sige mere. Og det skal man bare ikke, men alt, hvad folk siger, det siger de jo, fordi, de synes, det er interessant. Så må kan jo bare tage imod det og så spørge ind. Bare det at man spørger ind til en, det betyder jo noget.

Lea: Spændende. Var det alt?

Ditte: Ja.

Lea: Smukt, tusind tak!

Bilag 6: Interview med Stefan.

Lea: For at starte lidt blødt ud, så kunne jeg godt tænke mig at høre lidt om din uddannelsesmæssige baggrund.

Stefan: Jeg er oprindelig pædagog, så er jeg datanom, og så er jeg i gang med og snart færdig med en diplomuddannelse i ledelse. Derudover er jeg familieterapeut, øhh ja, det er det.

Lea: Hvis vi så kigger sådan på det arbejdsmæssigt relaterede, hvordan har det så udmøntet sig i forskellige stillinger?

Stefan: Jeg startede som pædagog, blev ret hurtigt daginstitutionsleder. Der er vi tilbage i, åhh, der er vi jo helt tilbage i 1980 der blev jeg daginstitutionsleder og har været leder lige siden. Øh, jeg kom til Xxx kommune for over 25 år siden, som leder for støttepædagogkorpset, hed det dengang. Øh, og igennem mange forskellige omstruktureringer har jeg fået mange forskellige jobs, øh, i den store organisation. I 2000 blev jeg, trængte jeg til nye udfordringer og søgte til Holmegaard kommune, hvor jeg blev leder af familieafdelingen i Holmegaard kommune, og var der i 7 år indtil Holmegaard og Xxx kommuner blev lagt sammen. Og har siden kommunesammenlægningen i 2007 været leder først af en tilsynsenhed der lavede tilsyn med, både institutioner, plejefamilier, opholdssteder men også med de børn og unge der er anbragt. De to funktioner har vi delt op og delt ud i organisationen, og derefter blev jeg leder af sekretariatet her i børn- og ungeafdelingen. Og nu, lige pt., er vores børn og unge chef sygemeldt, så jeg varetager sådan også de opgaver. Så det er meget forskelligt (griner)

Lea: Ja det er lidt forskelligt du har været inde på. Men er det så her du første gang har stiftet bekendtskab med ledelsesbaseret coaching?

Stefan: Nej første gang jeg, jo første gang med ledelsesbaseret coaching ja, men jeg har jo stiftet bekendtskab med coaching i min familieterapeut uddannelse, som var kort tids terapi og ikke nogen lang uddannelse men alligevel gav det jo et indblik i, øh måden at snakke sammen. Men jo med et andet fokus end i det leder medarbejder forhold der ligger i ledelsesbaseret coaching.

Lea: Men du har trods alt lidt med i bagagen fra start af, okay. Hvordan stiftede du så bekendtskab med lige præcis det her kursus og valgte at det var noget du skulle?

Stefan: Xxx kommune har et tilbud til eksisterende ledere, men et krav til nye ledere om at, øh, at hvis man ikke har det i forvejen, så skal man have en leder akademiuddannelse og en lederuddannelse på diplom niveau. Og øh, til det formål har man lavet en aftale med COK, hvor vi er i gang med det 8. hold, som du så kan gange med 20. Så det er 160 ledere i Xxx kommune som efterhånden har fået denne her uddannelse. Og den er strikke sammen i samarbejde med vores HR afdeling og COK, og har et systemisk, øh, social konstruktivistisk udgangspunkt, i hvert fald er det sådan det er beskrevet. Men indbefatter også mange andre ting, inklusiv de helt traditionelle ledelsesting, uden coaching (griner). Men altså den røde tråd, og sådan som det er beskrevet, så er det beskrevet rigtig spændende.

Lea: Og hvornår var det, du var på det kursus, sådan ca.?

Stefan: Deeet, jeg afleverede denne her opgave den 12 marts (2012), og var til eksamen kort tid efter. Og skal til eksamen igen på tirsdag. Så jeg skulle lige finde den frem og se, hvad var det egentlig jeg skrev om. Hvad var det for nogle temaer og sådan. Så det fandt jeg lige i morges og genopfriskede lidt af det.

Lea: Kan du fortælle lidt om hvordan det er strikket sammen kurset, er det kun teori eller er der også praktiske øvelser eller hvordan?

Stefan: Det er en meget fin kombination. Det var et par dygtige undervisere. Der var en underviser, en primær underviser og så var der en gæstelære, øh de var dybt engageret. De er ikke fastansatte i COK, men var blevet hentet ind til det her, og jeg er sikker på at de havde gjort noget ekstra ud af det her, for de var voldsomt engagerede. Og så smittede deres engagement jo, og vekslede mellem denne her teori og praksis. Det er ikke så mange kursusdage vi har, men de dage vi så havde, dem brugte vi intensivt. Øh, meget af uddannelsen er baseret på at man læser. Man får ikke gennemgået stoffet, altså man bliver ikke holdt i hånden. Man skal selv studere, man skal selv læse. Og så kommer der 4, jeg mener det er 4 undervisningsdage på sådan et modul. Som svare til 5 erts point.

Lea: Okay. Og så nævner du lige selv noget med eksamen. Hvordan bliver man testet i det, eller hvad sker der, der?

Stefan: Så aflevere man en disposition, som i det her modul maks. måtte fylde 4800 tegn. Og det er vanskeligt når man har så meget på hjertet. Men altså begrænse den til det, og det er så det, man går ikke til eksamen i den, men den danner så udgangspunkt for den debat man godt vil have i gang til eksamen. Og udgangspunktet er så, at man får de første 5 min. til lige at indlede, og sætte de her diskussionsspørgsmål op. Og så er der et kvarter til øh, til dialog med censor og underviser, og så skal de votere og så får vi så en bedømmelse derefter.

Lea: Okay, så det betyder i praksis at efter man har fulgt det her kursus, så burde man kunne gå ud i praksis og gøre det her også?

Stefan: Ja, men bliver aldrig udlært.

Lea A: Nej det er nemlig det ikke, erfaring erfaring erfaring!

Stefan: Men teoretisk så fik jeg et 12 tal, så jeg kan det i teori.

Lea: Okay, tillykke.

Stefan: Erfaringen må jeg så ha senere.

Lea: Hvis vi så kigger sådan, i har været igennem noget teori og det er også det, som den beror på denne her opgave som man sidder med inde ved eksamensbordet. Men hvis du så skal kigge på nogle konkrete redskaber som du har fået, og som du kan tage med videre herfra, er der noget der som du så tænker kan bruges?

Stefan: Jeg synes der har været stor forskel i de mange forskellige lederfunktioner jeg har haft, og meget forskelligt i, hvor er det, det giver mening at arbejde decideret med coaching. Man kan have en tilgang der er coachende, men hvis man sådan målrettet og struktureret skal sige, at nu laver vi en decideret coach-samtale som vi adskiller fra andre samtaler, det vil ikke give mening alle steder. For eksempel, da jeg var leder af nogle højt specialiserede tilsynskonsulenter, som alle sammen havde en videreuddannelse ovenpå enten deres pædagog eller socialrådgiver uddannelse, øh og er, flere af dem er tidligere ledere, og de er højt specialiserede og erfarende. Dem ville jeg kunne spille bold med, og lave coach forløb med og de ville tage i mod det med kyshånd. I forhold til de HK ansatte de i sekretariatet hvor jeg er, der tror jeg de ville blive forundret, jeg tror at de ville tænke, hvad har han nu gang i. Så det har jeg valgt *ikke* at gøre. Men altså, jeg har en coachende tilgang, og det har de lært lige fra dag 1, for noget af det første jeg sagde til dem var, at nu vil jeg håbe, at i er rigtig illoyale, og så kiggede de på mig, for en HK ansat i en kommune der bliver bedt om at være illoyal, det er dog noget af det mest groteske de havde hørt. Men nej forstået på den måde, at en gang i mellem der har jeg meget travlt, og i vil godt være sikker på at det er det rigtige der sker, så i spør' lige, Stefan hvad skal jeg gøre der og der. Og hvis jeg giver et hurtigt svar, men i et eller andet sted tænker når jeg er løbet videre, argh det er altså ikke det bedste. Det bedste for borgeren, eller samarbejdspartneren som det her nu handler om, det er hvis jeg lige gør sådan her i stedet for, fordi Stefan han hørte ikke lige alle detaljerne som de ved som medarbejdere. Så siger jeg, så bare gør som i finder rigtigt og så fortæl mig om det bagefter. Så på den måde illoyal. Og øh det var de lidt usikre

på i starten, for det var ikke sådan de var vant til at blive ledet. Men de har lært mig at kende, og de har lige været igennem sådan en lederevaluering, og det var også derfor at jeg sagde nej i får ikke lov at forstyrre og genere medarbejderne i det her, for de er lige blevet, via vores HR afdeling kørt igennem sådan en lederevaluering og brugt rigtig meget tid på det. Øh, og der får jeg jo mange tilbagemeldinger som er meget tydelige på at sige, at Stefan han gør det han siger han gør, og man kan regne med ham. Men han er så ikke så tydelig på at fortælle om organisationens målsætninger og hvad var det osv. Men på den mellemmenneskelige del, den øh, relationelle del, der scorer jeg højt. Svarede jeg på det du spurgte om?

Lea: Sådan øh, vi kom i hvert fald bredt omkring. (Griner). Det var mest det her omkring redskaberne, men det er meget fedt at få indblik i hvordan du egentlig bruger det, og i hvilket omfang du egentlig bruger det. Men nu skal jeg lige forstå det rigtigt, har du så brugt det på de her højtspecialiserede medarbejdere?

Stefan: Nej.

Lea: Der har du ikke brugt det, men der kunne det være brugt?

Stefan: Der kunne det have været brugt, men der var jeg ikke lige inspireret af det, der var jeg inspireret af rigtig mange andre ting. Og det var fint.

Lea: Godt, så det er det her med hvordan du bruger det nu. Så i har ikke sådan

Stefan: Vi har ingen coach forløb.

Lea: På den måde

Stefan: Nej,

Lea: Og hvor mange medarbejdere er sådan ca. indbefattet af det?

Stefan: I sekretariatet er der 8, i afdelingen som sådan, der er der jo voldsom mange, det kan jeg jo ikke, sådan flere 100. Men de har jo deres fagleder.

Lea: Så siger du det her med at, altså det lyder som om at det bliver mere eller mindre som en del af din måde at være på, lyder det til, så det er ikke noget der sådan, altså hvor stort omfang – for hvis det bliver en del af din måde at være på, kan man så afgrænse det og sige at det så anvendes i så stort et omfang, eller er det bare helt naturligt at det kommer?

Stefan: Ja, det var nok også naturligt inden. Men jeg har jo fået et teoretisk fundament at stå på, jeg har jo fået et sprog sammen med mine kollegaer jeg har været på uddannelse med. Og vi er i netværksgruppe, og vi har været i netværksgruppe hele den tid uddannelsen har kørt, og kan på den måde blive lidt klogere, lidt dygtigere, øh, ja.

Lea: Hvad er sådan det væsentligste, for nu har du sådan en god bagage inden du sådan går ind i det her kursus. Er der noget du sådan har bidt særligt mærke i, eller taget særligt til dig eller som du har virket særligt forundret over?

Stefan: Jeg læste lidt uden for pensum, jeg kom til at læse lidt Foucault, og de begreber omkring den moderne magt. Fordi dem kan jeg ikke se, fordi man kan ikke negligere sin lederrolle, og heller ikke i et coach forløb. Og prøver man på det, så misbruger man sin magtposition, og så kommer man til at være undertrykkende, som minimum i den moderne magts forståelse, men også i den traditionelle magtforståelse, at det vil være at prøve at bilde medarbejderne noget ind, som ikke er der. På samme måde når jeg fører tilsyn med vores egne døgninstitutioner når jeg kommer ud til forstanderne og siger jeg kommer lige her på uanmeldt tilsyn, for vi skal lige have en coach samtale – nej det skal vi ikke kun! Jeg kommer også som kontrollant, jeg kommer også for at sikre at der er nogle børn som vi har anbragt som har det okay. Derudover kan vi godt snakke læring, derudover

kan vi godt snakke udvikling, og det kan vi gøre på en coachende måde, og vi kan også godt lave et forløb der hedder, Stefan hjælper lige med det her jeg har af konkrete problemer. Og det kom den hørende pædagog også at sagde på et tidspunkt, jeg ved ikke hvad jeg skal gøre, og jeg sagde fint, skal vi kaste os ud i det? Og så kan man lave en ramme der hedder, så coacher vi lidt, men øh, nej temaet hedder nok magt, og øh hvad er det jeg siger til allersidst – lad os analysere, diskutere, dekonstruere og forhandle magten, ikke negligere den. Og den facet var jeg meget optaget af på det her modul.

Lea: Det er også spændende, og det er rigtig spændende at høre dine refleksioner omkring det. Og fordi et er teori, noget andet er praksis. Så det er interessant at høre lidt mere om det.

Stefan: Men jeg synes at det har givet rigtig meget mening, også i praksis. Fordi man kan, eller jeg kan relatere til rigtig meget i min praksis, og det er fedt. Og så er teorien sjov.

Lea: For lige at blive i denne her bane lidt. Før var vi inde på medarbejdernes evaluering af det, hvor vi også snakkede om, hvor du også kom ind på at det ikke var så meget organisatorisk det i snakkede om, men en af de ting som teorien jo også foreskriver, ledelsesbaseret coaching, at have organisationen som højeste kontekst, netop det med også at have ledelseskasketten på. Hvordan er det noget du tænker ind i, eller noget du har tænkt over?

Stefan: I forhold til leder evalueringen var jeg faktisk overrasket over, øh at, det ikke var tydeligere for medarbejderne hvad det var der var afdelingens samlede mål, og hvad deres rolle var i forhold til det. Så det var en øjenåbner. Og det er jo fint, men det er jo ikke coach forløbet, eller coach modulet der har været øjenåbneren for det, det var lederevalueringen. Øh, og øh, og det er da noget af det som jeg sætter fokus på. Og at vi så er der, hvor nu er vi ved at lave en ny struktur, en centerstruktur, og hvor at sekretariatet nok bliver lagt sammen med et endnu større fælles sekretariat, så jeg skal nok ikke være leder for dem så længe. Men de står jo nok som det eneste sekretariat og er trygge omkring den udvikling der er på vej. De ved godt at det fælles sekretariat er på vej, og at de føler sig hørt, set og forstået, det er ikke sikkert at de får ret, men deres synspunkter bliver hørt, set og forstået. Og det har de tillid til. Der er rigtig mange der er meget usikre af deres kollegaer, og siger åh hvad nu, skal jeg miste min chef, og hvad med den nye og hvad med de nye opgaver og kollegaer. Og denne her forandringsfrygt den fylder meget, jeg vil våge at påstå at der er rigtig meget tryghed i min gruppe.

Lea: Har du tænkt, nu bliver jeg lige lidt i denne her evaluering, da det er den vi sådan har oppe. Jeg tænker, har du set denne her evaluering? Og nu hvor du kører denne her coachende stil, er der så noget du kunne tænke dig at gøre *anderledes* efter at have set evalueringen?

Stefan: (pause), ja lægge mere vægt på at være tydelig på hvad er det de *overordnede* mål er, ikke at det skal erstatte det relationelle og det motiverende og det anerkendende, men at det skal supplere. Og at jeg ikke skal tage det som en selvfølge at alle får læst de meddelelser der kommer ud i hele afdelingen, men at det sådan lige skal op på personalemøder, og har i nu husket, og det der det betyder, og hvad er det nu, og lige lave en lille reputation af det vi snakkede om sidst, og være lidt mere omsorgsfuld på de mere fremmede ting. Så tænker jeg, at når nu du spørger til lederevalueringen, så var jeg også lidt overrasket over at interessen for hinandens opgaver, ikke var større end den var, og at man som medarbejder i sekretariatet havde en klar opfattelse af *mig, mine opgaver og min leder*. Men der var ikke megen fornemmelse for mine kollegaer og mine kollegaers opgaver. Og hvis jeg havde et langt forløb foran mig med disse medarbejdere, så skulle jeg til at arbejde meget mere gruppeorienteret. Men da jeg er i en afviklingsfase, så bliver det ikke der jeg lægger mine kræfter. Men det ville jeg synes at der var behov for, og der ville jeg nok have gjort nogle anderledes ting hvis jeg havde vidst det i forvejen.

Lea: Når nu at de her coachingsamtaler nu ikke er noget afgrænset, du ved hvor i sætter jer ned, leder og medarbejder, men at det er noget der sådan sker i hverdagen. Har du så leder-medarbejder samtaler med dine medarbejdere sådan generelt, eller er det typisk sådan over skrivebordet der

bliver snakket – hvis vi kigger sådan helt generelt hvordan der bliver snakket og hvordan i kommunikere.

Stefan: Jeg gør meget ud af en gang i mellem at komme og sætte mig, og bruge 10 min på at sige, hvordan gik det med jeres lille nye hund, eller hvordan gik det med den svære opgave i går? Øh, så har vi personalemøder 1 time hver 14. dag, så har vi MUS samtaler 1 gang om året. Så har vi, når døren er åben så kommer de (hi hi), og øh, nogle gange er det arbejdsmæssige ting, nogle gange er det personlige ting og nogle gange er det ja, det kan jo næsten være hvad som helst.

Lea: Så er det rigtigt hvis jeg forstår, at i egentlig har en ret åben kultur i forhold til dialog? Leder medarbejder, og at man godt kan...

Stefan: De er ikke i tvivl om hvem der er leder, aldrig. Og det er jeg nu heller ikke. Så det er ikke en ligeværdig dialog hvis det er det du spørger til.

Lea: men at folk tør komme ind.

Stefan: De tør komme ind, og de tør også komme og kritisere mig. De ved også godt at det ikke bliver misbrugt, men at det faktisk bliver taget i mod. Og en af de ting som jeg bruger meget tid på er, og prøver at få indført bredt her i afdelingen er at når vi modtager en klage, så skal vi ikke bare sige tak for klagen, vi skal mene det. Og her lige inden jeg kom, havde jeg en snak med en faglig leder, som havde fået en klage over sig, og hun synes bestemt ikke at man skulle sige tak for en klage. Og tænk, det vil jeg altså bare holde fast i, for hvordan er det at være modtager, for hvis man bare får en kvittering på at den er modtaget, og juridisk stemplet, hvordan er det så at få et brev "tak for din klage, det har givet mig anledning til at komme ned og kigge på ...", nå ja, det er også rigtigt (sagde medarbejderen).

Lea: Men der er i hvert fald nogle én-til-én samtaler

Stefan: Det er der, og i de tilsynsopgaver, hvor jeg tager tilsyn med dagsinstitutionerne, både anmeldte og uanmeldte, men det er sådan meget beskrevet, det er meget, hvad skal man sige – der er rammerne sat. Når jeg kommer uanmeldt, ja så kommer jeg uanmeldt, men når jeg kommer planlagt så er der en lang dagsorden som vi skal igennem og som er kendt på forhånd – det er meget struktureret.

Lea: Hvis vi sådan lige kigger igen på det her med redskaberne, og som vi også har snakket om så er det noget der har ligget dig relativt ligefor, da det er noget du har stiftet bekendtskab med tidligere. Hvis vi sådan lige kigger på det der sådan reelt foregår, sådan coaching, øh, er det nogle specifikke spørgeteknikker du bruger, er det nogle specifikke emner du bruger eller hvad sker der sådan når du tager denne her coachende adfærd overfor dine medarbejdere.

Stefan: (pause). Jeg holder hænderne i lommen, så jeg ikke gør tingene, så jeg ikke skynder mig at løse tingene, men prøver at beholde roen, og at det bliver medarbejderens egen løsning der bliver brugt, og jeg er sikker på det er den bedste.

Lea: Så det er lidt i tråd med det du sagde, at hvis i føler at det er det rigtige, at i har mere viden til at tage den rigtige beslutning, så er det sådan.

Stefan: Ja. I går, altså hvad skal jeg tage fat i, jeg kan tage fat i hverdagen. I går kom der en af medarbejderne ind og sagde at nu havde hun lavet en liste i forhold til alle de her telefonnumre der skulle laves en telefonsvare til, og så ville hun lige spørge mig, hvad med den gruppe og hvad med den gruppe, skal de også med på? Så siger jeg, godt spørgsmål, hvad er fordelene og hvad synes du selv, jamen og så i løbet af den 3 minutters snak – det var lidt mere end 2 minutter - øh jamen så fik hun sagt hvad hun synes, og så sagde jeg det synes jeg du skal. Jamen så ville hun sende den til godkendelse hos gruppelederne så, så siger jeg, hvor lang tid tager det. Jamen hun skulle nok rykke efter det om en uge, så siger jeg kan vi vente på det? Nej, jeg sender den siger hun så. Fint siger jeg,

og hun sendte den og hun fyldte da hun gik, fordi det var hendes egen liste, hun prioriterede de spørgsmål hun kom med og hun ville helgardere ved at sende den til gruppelederne og få godkendelse der, men hun vidste jo godt at den var i orden, så hun sendte den og opgaven var væk fra hendes bord og hun synes det var (thumbs-up tegn). Så en lille banal ting som en telefonliste kan man godt forholde sig coachende til.

Lea: Det lyder som om at det var en succeshistorie, det fungerede?

Stefan: Bestemt

Lea: Hvis vi sådan drejer den lidt, og så kigger på hvad der eventuelt kunne være af udfordringer ved at skulle bruge det her i praksis, er der så noget der du tænker?

Stefan: Ja, hvis jeg har for travlt, så er det svært at holde hænderne i lommen. Men øh, så udfordringen er at holde hænderne i lommen. Det tænker jeg. Så en anden kan være, at hvis det er en konfliktfyldt samtale så ville det være, lige så tosset som at tro man kan lave et magtfrit rum. Lige så tosset ville det være at bruge en coachende tilgang i en konflikt, det tænker jeg ikke er nyttigt. Så der må man bruge nogle andre redskaber. Om det så er mediator rollen eller om det er en afklarings eller afslutningssamtale, jamen så er det så det man må tage som det er relevant.

Lea: Vil du sætte bare et par ord på, hvorfor det vil være et problem?

Stefan: Ja nu skal du høre, du skal fyres – hvad synes du selv (i sarkastisk tone). Nej, der må man stikke fingeren i jorden og fornemme hvor er det det giver mening for den man snakker med. Det kan også være et stort personalemøde hvor man snakker med 50 mennesker, der er man jo heller ikke coachende – der skal man være informerende og der skal man være tydelig. Der skal man være noget andet. Man kan godt være inspirerende, man kan godt sætte tanker i gang, men at være coachende i en envejskommunikation – nej det er jo modstridende.

Lea: Det er det, jeg synes at det er meget inspirerende at du har så mange erfaringer, for når man sidder som studerende og har teorien i bagagen, så er det sjovt at høre hvordan du bruger det i praksis, og hvor mange rolle du egentlig tænker med ind over, og det synes jeg er rigtig inspirerende at få nogle ord på.

Stefan: Jeg har også brugt mange år på det.

Lea: Jeg er sådan lidt nysgerrig på de her roller, for du identificere jo forskellige typer roller alt efter kontekst og situation. Hvor meget tænker du over at nu har jeg denne her rolle, eller denne her. Er det noget du tænker over?

Stefan: Ikke ret meget, en gang i mellem hvis jeg har brug for at forberede mig, så ja. Men i de der situationer, hvor medarbejderen kommer ind i 3 minutter og så ud igen, det kører jo som rygrad, og så kan jeg bagefter tænke over det. Når nu du stiller spørgsmål, så dukker der nogle ting op, øh skal jeg forberede mig til en svær snak, jamen så hiver jeg fat i værktøjskassen og siger her der kan det være jeg lige skulle se på, hvordan var det jeg behandlede det der begreb med magt, og så kan det være jeg lige skal huske mig selv på noget. Og hvordan er det jeg bedst kan takle denne her samtale/opgave. Det kan være en borger, det kan være en chef eller ansat.

Lea: Nu snakker du selv om det her med magt, og det er jo super spændende både teoretisk og i praksis. Jeg tænker, har du nogle eksempler, eller kan du komme i tanke om et eller andet hvor det her med magt har været et issue på den en eller anden vis?

Stefan: (pause). Jamen det har jeg jo garanteret. Prøv at spørge lidt mere præcist på hvad det er du gerne vil have eksempler på, for der er jo magt i enhver relation. Så det er jo altid øh.

Lea: Det er fordi du siger det her med, at du skal sætte dig op til en samtale, og det kan have noget hvor magt var interessant at kigge ned i og se hvad var det nu lige med magt, og hvordan var det nu

lige. Det kunne jo være der var et eller andet eksempel hvor man har tænkt over det mere end andre, eller noget der har været specielt i fokus. For ellers lyder det egentlig som om at det har været en meget naturlig del af din måde at fungere i rollen som leder på.

Stefan: Jamen jeg tænker, at det at jeg som ny leder går ind og beder medarbejderne om at være illoyale, det synes jeg – selvom at det var inden kurset – det synes jeg er et meget godt eksempel på, øh en tilgang som hedder 'jeg er ikke i tvivl om at jeg er leder, men jeg er heller ikke i tvivl om at du er den bedste til at lave dit arbejde'. Det er jo en måde at italesætte magten på, og en måde at italesætte de faldgrupper der er pga. den magt, pga. den formelle magt. Den moderne magt har rigtig mange ansigter, den ligger jo i de diskurser der eksisterer, den ligger i den kontekst der lyder at vi er en politisk styret organisation, med et demokratisk islæt – et social demokratisk endda. Øh, samtidig med de her, da vi er presset pga. regeringen skal vi igennem en sparerunde der hedder 2 mil. 2 mil 4,6 mil. Det er morgenens arbejde – gå lige ud og gør det i et demokratisk, vi har et medudvalg osv. osv. Ja, så den moderne magt fylder jo hver dag.

Lea: Ja, det er jo sjovt at få lidt input på. For lige at hoppe tilbage, du nævnte at du var i et netværk, omkring det her. Jeg er lidt nysgerrig, for det lød som om at det var noget du brugte i praksis eller hvordan?

Stefan: Ja, vi bruger hinanden. Vi startede på uddannelsen på samme hold, og blev en af de første gange bedt om at vi skulle finde sammen 4-5 stykker i hver gruppe. Og det gjorde vi så, og det fungerede rigtig godt – kemien var i orden og vi, når der ellers var mulighed for det, bad om det ikke godt kunne være den netværksgruppe vi kom i. Og vi har brugt hinanden også mellem modulerne, også i modulerne også inden, vi skulle faktisk have haft møde i går, efter vi havde afleveret opgave og inden vi går til eksamen, lige for at spare med hinanden, hvad tænker du og hvad for nogle temaer, og hvad for nogle refleksioner har vi på hinandens. Og på den måde bruge hinanden på det. Vi har også lavet nogle supervisions forløb på det, og brugt hinanden som, 2 har været reflekterende team, 1 har været interviewer og 1 har været "offer". Vi er meget forskellige, der er en forstander for en stor døgninstitution, der er en leder af en klub, og der er en juridisk chef og så er der mig. Så har der været en souschef på en dagsinstitution, men åh, han glemte at komme og han synes ja argh det var ikke lige så vigtigt, det var nok vigtigere at hygge. Vi andre var nok mere tændte og struktureret omkring det. Så han er lige så stille gledet over og blevet en del af en anden gruppe som passer bedre til ham.

Lea: Har det så primært været det teoretiske i har mødtes om?

Stefan: Nej også praktisk. Især supervisionsdelene har været praksis orienteret. Og som leder står vi indimellem med nogle udfordringer, hvor vi bare har brug for at tale højt med nogle der ikke er involveret.

(En medarbejder banker på og kommer ind af døren, og giver en kort vigtig besked)

Lea: Øh, godt. Så i sparer i hvert fald med hinanden både på teori og praksis. Hvad er typisk deres, hvis vi kigger sådan på praksis delen, hvad er typisk deres input sådan omkring det?

Stefan: Hmm, klublederen havde et dilemma der hed, fordi der var faldende børnetal, så skulle han ud og afskedige en medarbejder. Han vidste godt, at når han skulle tænke på organisationen, altså hans klub, og så driften fremad og den slags, så vidste han godt hvem han skulle afskedige. Øh, men det var en rigtig god kollega og en rigtig god medarbejder som han havde været kollega med inden han selv blev leder. Han var syg og han vidste godt, at han aldrig ville komme i gang igen, så han kendte de menneskelige konsekvenser af den afskedigelse han skulle lave. Og hvordan han selv havde det med det. Vi havde, vi har haft nogle temaer op i forhold til usikkerhed på hvordan, øh, hvordan man takler, øh, hvordan man takler ledere som ikke er ordentlige og redelige. Øh, (pause) hvad har vi ellers, hverdagsting.

Lea: Så det er sådan lidt forskelligt hvad der kommer op?

Stefan: Ja, nogle gange når vi tager sådan et supervisionsmøde i netværksgruppen, så er det ikke altid jeg har gjort mig nogle tanker om det, men når vi så sætter os, så dukker der mere op og så kaster vi os over det. Sådan lidt ligesom nu. Fordi når nogle spørger, så sætter det nogle andre tanker i gang.

Lea: Lige præcis

Stefan: Så det vi ikke ved, det er nok noget af det som er mest spændende.

Lea: Men det lyder som om at det giver dig meget at have netværket?

Stefan: Ja. Og jeg er sikker på at vi også vil fortsætte som netværksgruppe efter uddannelsen.

Lea: Jeg kunne godt tænke mig at gå lidt tilbage til selve samtalen. Vi har snakket en masse om at selve rollen forekommer dig naturligt, det er ikke noget du som sådan sætter dig op til, medmindre det var aftalt. Hvis man så kigger på de forskellige typer medarbejdere, for der må selvfølgelig også være en forskel i forhold til hvilken type medarbejdere det er du snakker med.

Stefan: Ja

Lea: Så den metode du har nævnt, i hvert fald sådan som jeg har forstået det, så den metode der hvor der bliver coachet er hænderne i lommen, er det korrekt forstået?

Stefan: Ja, et af værktøjerne

Lea: Okay som et af værktøjerne. Sætter du dig op forskelligt, og er det forskelligt alt efter hvilken af dine medarbejdere det er du snakker med?

Stefan: Det vil det være

Lea: Er der nogle konkrete eksempler

Stefan: Jamen det eksempel jeg gav før, med den meget erfarende tilsynskonsulent og så den lidt usikre HK ansatte sekretær. Der vil jeg jo, jamen man vil ikke kunne sammenligne sådan to samtaler. Birgit som lige stak hovedet ind selvom at der står optaget af møder, fordi jamen nej jeg har bedt hende om at sende et brev til en borger, plejefamilie der havde klaget med direktørens underskrift, hun sender den og så lige pludselig siger fagchefen at hun har rettelser til den, og så tænker Birgit åh nej, nu har jeg gjort noget galt, og nu er der nogle der kommer og skælder mig ud. Der måtte jeg give hende noget tryghed og sige det er sådan, og det er godt nok og tak for hjælpen. Og hvis der er noget som denne her fagchef synes der er meget forfærdeligt, så skal jeg nok sørge for det. Så var hun rolig, og så kunne hun gå tilbage og passe det andet arbejde. Når jeg skal snakke med fagchefen, og det kommer jeg nok til når i er gået, så vil hun have en kritisk tilgang og jeg sagde også bla. bla. Så vil jeg sige at den fejl der, den er ikke større end at den kan vi rette op på i næste skrivelse. Og så må jeg sige, her der må jeg bede direktøren sende et brev mere ud og beklage fejlen. Så jeg ved ikke hvad det omhandler, men det vil være en meget kritisk sådan krigerisk tilgang hun vil have. Og der skal jeg jo kunne lytte til hende, og kunne rumme hende, der skal jeg ikke give tryghed. Der skal jeg forstå hvad er det hun siger og bagefter vurdere hvad vi skal gøre, og være leder.

Lea: Igen helt naturligt

Stefan: Ja, men meget forskellige tilgange

Lea: Vi var også inde på det lidt tidligere, det var du også selv inde på, det er også forskelligt hvordan de så modtager det.

Stefan: Ja, fordi den der kommunikation der er mellem sender og modtager, hvor den ene er afhængig af den anden, og vi kan ikke skille tingene ad, vi kan ikke tale ud i et tomt rum. Vi bliver nødt til at kunne relatere os til modtageren.

Lea: Så det er egentlig det der sker, det er det du gør. Hvad er det for en type menneske du har med og gøre, og så indstiller dig på det.

Stefan: Ja, og hvad er det for en relation vi har. Hvad er det for en formel kontekst der er? Hvad er det for opgaver? Hvad kan understøtte den anden og hvad er den andens behov? Hvad er mine behov? Hvad er organisationens behov og hvad er borgerens behov? Og det skal der træffes mange valg i løbet af sådan en samtale. Og det kan man jo ikke forberede sig ud af, og så sige nu har jeg lagt en Anders Fogh strategi som alle andre hopper og danser efter. Sådan er verden ikke, heller ikke for Anders Fogh.

Lea: Så det kommer mere i øjeblikket. Hvis vi sådan skal have det helt sort på hvidt og prøve at afgrænse nogle af de redskaber der så kommer til at være når du så snakker med den ene kontra den anden. Og der sagde du det med hænderne i lommen som er det jeg har bidt mærke i hvert fald. Hvis vi sådan helt knivskarpt skal sige at der er nogle andre ting / faktorer som du gør, er der så nogle ting som du kan sige "dét gør jeg, eller dét gør jeg"?

Stefan: Jeg prøver at huske at jeg har to øre og én mund, forstået at jeg skal lytte dobbelt så meget som jeg skal tale. (pause). Den øh, at have en. Hvis man hører en tynd historie, så prøve at gøre den tynde historie tykkere. Det er et dejligt begreb som underbygger hele den narrative teori, til at medarbejderen også forstår de mange perspektiver, og at medarbejderen også kan se sig selv lidt mere i et helikopter perspektiv. At medarbejderen sætter sig i borgerens sted, eller barnets sted. (pause). Ja jeg kunne sikkert komme på flere.

Lea: Nej men det er også super. Det er fedt lige at få det afgrænset hvis man skærer helt ind til benet. Hvis du skal få en medarbejder til at sætte sig ind i en borgers eller barns sted. Hvordan ville du typisk sådan opfordre til det?

Stefan: I første omgang sprogligt. Og hvis ikke det er nok, så lave en fysisk rocade. (indikere skuespil) "prøv engang at rejs dig, og så sætter du dig herover, og så er du borger. Så siger jeg noget af det vi ellers har snakket om, og det borgeren skulle have at vide. Hvis jeg nu kom og sagde sådan, og du sad der og var borger, hvordan er det?" Og på den måde kommer der nogle andre tanker, også ved at lave en fysisk rocade.

Lea: Er vi lidt ude i det, som jeg hører det, at få medarbejderen til at se historien fra andre vinkler?

Stefan: Fra andre perspektiver, ja.

Lea: Okay.

Stefan: Den systemiske, den cirkulære. Åh det er nogle brede spørgsmål du har.

Lea: Ja. Men du har også nogle rigtig gode dybdegående perspektiver. Det er rigtig spændende at høre hvad du ligesom tænker. For hvis man gerne vil vide hvad du som leder bruger. Det er jo godt at høre hvad du sådan selv kommer på. Jeg kunne godt tænke mig at snakke lidt omkring evalueringen. Man kan sige, nu har i også haft lederevalueringen, og den siger vel i bund og grund også meget omkring hvordan din coachende tilgang fungerer, for det bliver vel hurtigt en del af det, kan man sige?

Stefan: Men jeg er også sikker på at den ville sige 9 forskellige ting, afhængigt af hvem du spurgte af medarbejderne og mig selv. Og min chef og dem af mine kollegaer der også har været inde over. Og hvis vi kigger på resultatet, og den er jo fin med søjler og diagrammer, men vi ville jo tolke den på forskellige måder. Og jeg tolker den på den måde som giver mest mening for mig i mit univers. Men prøver jo, så godt jeg kan, at sige jamen hvordan er det så i medarbejdernes univers. Hvad er det, de synes der har været spændende i denne her. Hvad er det de siger, og hvad er det jeg tror er deres behov? Og skille det lidt ad, dekonstruere det lidt og sige, at det kan være det giver mening på en tredje måde når vi ser på den systemisk. Gav det mening?

Lea: Nogenlunde, men det er også et sådan lidt vidt begreb.

Stefan: Ja, men søjler på "Stefan han er sådan og sådan, og Stefan han gør sådan og sådan. Det er han god til og det scorer han højt på. Det scorer han ikke så højt på". Og så sige, det jeg synes er vigtigt, det jeg lægger mærke til, det jeg vægter, det jeg italesætter, det er det her, fordi det giver mening for mig. Hvis jeg nu lagde den over til en af medarbejderne, så de ting hun snakkede om var sådan og sådan, selvom at de ikke vægter højt på det samlede resultat, så det hun synes er vigtigt det er her. Så hendes fokus vil være et andet. Og når jeg kigger på hendes fokus, så ved jeg også, at derudover har hun også behov for at vide hvad du tænker og hvordan jeres opgaver spiller sammen med hendes opgaver. Det ved hun bare ikke selv. Men det skal jeg så sørge for, at det finder de ud af sammen. Og det er mit ansvar, og det giver et tredje perspektiv.

Lea: Så det vil typisk være der hvor du sætter ind og følger op på evalueringen?

Stefan: Det vil *også* være der.

Lea: Øh, (pause). Ledelsesbaseret coaching, hvis vi kigger lidt i praksis og så med den viden du har når du bruger det sådan i dagligdagen. Hvilken effekt vil du mene at det har at bruge det, hvis vi kigger på medarbejderens syn?

Stefan: Et bedre arbejdsmiljø. Glade medarbejdere giver glade borgere. Glade borgere giver færre klager. Glade borgere giver gladere børn, og bedre trivsel blandt børnene giver færre anbringelser. Dvs. effekten har du i kroner og øre. Ja det er lidt poppet ikke, men jeg tror at man kan sprede nogle ringe i vandet, som er kreative, gode, innovative, konstruktive. Og man kan også sprede de andre ringe som er destruktive, nedbrydende og konfliktskabende, og fyldt med dis respekt. Altså, man kan næsten høre det. Så enhver god ring i vandet, som er underbygget af ordentlighed og redelighed. Og viljen om at ville hinanden det bedste og troen om at de andre vil mig det bedste. Det tror jeg vi kan komme rigtig langt med.

Lea: Ja. Og så får det også en betydning, som du siger, organisatorisk i kroner og øre.

Stefan: Ja. Og det at der er 160 ledere i Xxx kommune der har været igennem et forløb som lederuddannelse er, det vil også gøre en forskel. Det vil også gøre en forskel organisatorisk. Det kan slet ikke undgås. For alle os der har været igennem, får vi jo et fælles sprog og det giver jo muligheden for italesættelser og analyser, forståelser og handlekræft.

Lea: Ud over det så har det jo selvfølgelig også en betydning for leder medarbejderforholdet. Hvis vi skal afskærme det, fordi man får en anden måde at snakke med hinanden på. Vil du sætte nogle ord på den betydning som du synes at det får for netop den relation?

Stefan: Ja jeg synes at medarbejderne selv har gjort det i forhold til at "Stefan gør det han siger han gør". Den tillid der ligger i at være sikker på at vi skal nok blive hørt, vi skal nok blive set og forstået. Det er ikke sikkert at vi får ret, men vi er sikrere på, at det er vigtigt for Stefan at han har forstået os.

Lea: Har du været ude for at opleve medarbejdere der direkte har modsat sig, som ikke har lyst til at have dialogen på den måde?

Stefan: Ja.

Lea: Hvad er dine tanker om at forholde sig til sådan en situation?

Stefan: Altså den første tanke, der er jeg jo menneske ligesom alle andre. Der er den første tanke, hvad kan forklaringen være på det, for det er i hvert fald ikke mig der noget galt med. Det næste bliver jo så at sige, jamen hvad var det for en kontekst, hvad var det for en relation. Hvor var det denne her positive udvikling, hvor var det den knækkede? Hvor var det mistilliden begyndte at vokse? Hvad var det for nogle sammenhænge, tilfældigheder og teoretisk set? Hvad er det for nogle fejl *jeg* har begået – men det er rent teori.

Lea: Og hvad praksis, hvad sker der så?

Stefan: (pause), jamen øh, så italesætter jeg det som jeg forstår det. Og tilbyder at lytte til den andens verdensbillede. Og så kan der jo ske hvad som helst. Og hvis viljen er til stede fra begge parter, så går det godt, og hvis den ikke er, så er det ikke altid den går godt. Om det så er mig der vælger at gå, eller bruger den formelle magt jeg har, eller om det er medarbejderen der vælger at sige "jeg finder mig noget andet" – det ved jeg ikke, det er meget forskelligt. Men selvfølgelig er der sådan nogle, det er jo ikke rosenrødt alt sammen.

Lea: Hvilke forudsætninger mener du der skal til, for at man kan coache en medarbejder?

Stefan: (pause). En italesættelse af at vi er i den magtrelation som vi har til hinanden, så vi ikke bilder hinanden noget ind der ikke er der. Det giver den tryghed og tillid der skal til, for så at sige, jamen det vi kan tale om her det er måske ikke mine ægteskabelige problemer eller andre personlige private problemer, men det vi skal snakke om er nogle arbejdsrelaterede problemer. Og for min skyld ingen alarm hvis der er noget privat/personligt der forstyrrer det arbejdsmæssige. Den medarbejder der har fået konstateret en alvorlig sygdom, fint det kan vi godt snakke om. Men jeg er jo ikke lægen, jeg er ikke ægtefællen, jeg er lederen. Og i den ramme og i den relation kan vi snakke. Og den har jeg et ansvar for at vi bliver i. Så jeg ikke lige pludselig bliver terapeuten eller lægen. Og det giver tillid, og det skal der til!

Lea: Hvad så i den sammenhæng med at komme ind som forholdsvis ny leder. Kan man som forholdsvis ny leder coache sine medarbejdere?

Stefan: Ja! Man har jo en historisk chance som ny, i at få skabt den nye kultur. Og den skal man bruge med alle de kræfter, og alle de værktøjer man har. Fordi det vil være begyndelsen der lægger kilen til den kultur man så får sammen. Jeg var for mange år siden blevet bedt om at lave sådan en koloni for 50 børn i amtet der ellers ikke kom på ferie. Der gik jeg op i bussen, og sagde "kære børn, det her det er jeres sommerferie, 10 dage af sted, jeres familier bliver derhjemme. I skal sammen med os, som i overhovedet ikke kender. Vi skal være sammen med jer som vi heller ikke kender. Det er jeres ferie, men i skal vide det er også de voksnes ferie. Vi er her ikke på arbejde, vi er her i vores ferie. Så her er ingen regler, åh det troede de ikke på. Så siger jeg, der er ingen regler, jo der er 2 regler, man skal være gode ved hinanden, og hvis man går uden for området skal man bede om lov. Ellers har vi ingen regler, og det troede de ikke på. Men vi holdt det, og vi holdt det i 10 dage. Og vi havde 10 fede dage sammen med de der unger mellem 7 og 14 år. Nogle af dem troede ikke på det, de spiste chokolademadder hele den første uge og ikke andet, de fik lov. Nogle prøvede at holde sig meget længe vågne om aftenen, de fik lov. Fordi det var deres ferie, og det var vores ferie. Og jamen da det så var testet, så slappede de af og vi havde 10 så fede dage. Vi havde 26 med som på papiret var vådlæggere, vi havde 1 barn der tissede i senge, én nat. Så man kan, når man starter op, skabe kultur, og det skal man gøre hvis man er ny.

Lea: Så der er ikke noget for dig som hedder for ny?

Stefan: Nej for søren, det starter allerede i ansættelsessamtalen tror jeg.

Lea: Så vi snakker måske tværtimod, at det faktisk er en fordel frem for hvis man har været i lederrollen lang tid og så begynder at bruge det?

Stefan: Det er svært når man har været i lederrollen i lang tid at lave om på kulturen, fordi kultur har det med at fæste sig. Engang i mellem så ryster vi jo organisationer, det gør vi også i Xxx kommune og siger nu skal vi ikke have en forvaltningsstruktur, nu skal vi have en centerstruktur. Og på den måde ryster man organisationen og får skabt nogle nye kontekster. Det samme med nye organisationer, nye chefer og hvis vi er blevet bedre end vi var sidst, jamen så er det gået godt. Og det tror jeg da på at vi er.

Lea: Vi har været en masse rundt omkring selve coaching samtalen, så når vi kommer hjem så er der ikke noget at være i tvivl om. Jeg kunne godt tænke mig at høre lidt om, hvis vi kigger din personlighed og din personlige ledelsesstil. Nu er det et godt stykke tid siden at du første gang har stiftet bekendtskab med den coachende tilgang, så det lyder som om at den har været naturlig for dig. Men hvis vi så kigger tilbage da du først begyndte at stifte bekendtskab med det, var det så noget der faldt dig naturligt?

Stefan: Nej. Jeg kom fra en pædagogverden, hvor jeg havde en tro på at jeg med mine store kompetencer kunne ændre verden. Og jeg tænker helt tilbage til familieterapeut uddannelsen, og det er 25 år siden, vi brugte hele den første uge på at lade være med at tænke i løsninger. Aflæringen af at lade være med at tænke i løsninger men bare at være i nuet, bare at lytte, bare at prøve at forstå det brugte vi en hel uge på, og jeg har stadig ikke lært det (griner) og jeg har brugt 25 år på det yderligere. Men det ligger så dybt at man har lyst til at løse, at hjælpe at gøre noget godt, men hvis det bedste man kan gøre, det er at gøre ingenting så er det også sigende.

Lea: Så den forekom ikke helt naturligt?

Stefan: Nej jeg synes det er svært. Og det synes jeg stadigvæk at det er.

Lea: Hvordan vil du så sige at det har udviklet sig, for det lyder som om at der i hvert fald er sket en udvikling. Vil du sætte et par ord på den udvikling der er sket med din ledelsesstil?

Stefan: Personligt?

Lea: Ja

Stefan: (pause) Ja, noget af det jeg har været meget fokuseret på og inspireret af den teoretiske boost jeg har fået i forbindelse med lederakademiet, så tænker jeg her de sidste 2½ år, det er at huske mig selv og hinanden på at der ikke er en rigtig løsning. Mulighederne er mange, og man bliver så nemt grebet i sin praksis på at sige "nu har vi diskuteret det her, og dét må være det rigtige". Og der hjælper Foucault og Gitte Haslebo og andre jo med at huske os på at der er ikke én rigtig løsning. Og forskningen viser jo også, og jeg ved det jo også heroppe (hovedet). Men når man handler i praksis i hverdagen, så er de der teoretiske indspark så gode fordi den lejre sig og giver eftertænkksomhed, og man bliver måske lige lidt langsommere på aftrækkeren end man ellers ville have været. Til et mere bæredygtigt resultat, som effekt ikke.

Lea: Godt, så det er primært der hvor du kan mærke at der er sket noget?

Stefan: Det er i hvert fald lige det jeg kommer i tanke om nu, men jeg tror at der sker noget i hvert eneste modul. Jeg spare lidt med min datter som lige er blevet færdig som psykolog sådan inden jeg aflevere opgaver. Så får hun den lige til gennemsyn så hun lige kan reflektere og sige hvad hun tænker og øh, og hun siger noget om at det der med at lave opgaver, nogle af dem er jo 5 siders nogle 3, men metoden på at lave opgaver, den var jeg i starten famlende overfor, nu er jeg blevet vant til det at sammensætte teorier og sådan. Den metode var fremmed for mig i starten, den er ikke fremmed for mig længere. Det er jo bare at lytte til undervisningsmiljøet og sige hvordan det er de vil have det, det er jo en metode. Men det er jo også en metode at prøve at lytte til hvad er det du spørger om, og så svare på det du spørger om, og ikke på det jeg har lyst til at fortælle om.

Lea: Hvordan har den her udvikling du har været igennem, og det lyder som om at der kommer input fra forskellige steder. Hvordan har det udmøntet sig rent personligt? Kan du sige at der er nogle træk der, som har fulgt med i det personlige også?

Stefan: Jeg håber at jeg vil udvikle mig personligt så længe jeg lever. Og nogle gange er det et græsstrå der kan gøre en forskel, og nogle gange er det et langt uddannelsesforløb. Øh, det er svært at sige hvad det er. (pause). Jeg tror alt påvirker, også personligt. Og man kan nok ikke skille det ad og sige, jamen som leder udvikler jeg mig derpå, men det gør jeg ikke personligt. Fordi det er så tæt

forbundet. Så når jeg snakker den ledelsesmæssige udvikling, så snakker jeg også den personlige, for den er jo en del af det.

Lea: Så det vil sige, at de går i tråd med hinanden kan man sige?

Stefan: Ja, og hvis jeg tror på det jeg selv siger, netop det at arbejde som leder, det at være leder og det at være coachende i sin tilgang, det falder naturligt fordi det er en del af mig og det har jeg taget til mig og sagt, ja men det er en del af mig. Og det at tænke social konstruktivistisk har jeg taget, ikke bare til min ledelsesstil men også til min forholden måde i livets andre spørgsmål. Altså, jeg er piberyger og det er særdeles ikke-politisk korrekt, eller hvad kalder man sådan noget, men det er så min, og det skal andre diskurser og sundhedsstyrelsens diskurser, det skal de slet ikke lave om på. Der vælger jeg så at forstyrre en gang i mellem. Og bare det at italesætte forstyrrelser er nogle begreber som, ja det kaldte jeg det jo ikke for 3 år siden. Det er en del af mit ordforråd i dag. Om jeg er piberyger eller leder, om jeg går hjemme i haven eller er på kanotur med min kone. Er det vigtigt for mig at dreje til højre hvis hun vil til venstre? Hvor vigtigt er det egentlig og skal vi forhandle om det?

Lea: Når de roller, de er så tæt knyttede og det er jo det vi snakker, at de er tæt knyttede.

Stefan: Ja, for mig i hvert fald.

Lea: Ja, hvis vi skal reflektere lidt over om alle typer af mennesker kan påtage sig denne her ledelsesbaserede coaching rolle.

Stefan: Det er ikke alle jeg ville have tillid til. Men jeg er sikker på at alle ville kunne påtage sig den. Og med øvelse kunne blive bedre til det.

Lea: Hvor ville tilliden knække hos dig?

Stefan: (pause). Hvis jeg ikke har oplevet ordentlighed og redelighed. Så ville jeg ikke have den fornødne tillid til at lade mig coache.

Lea: Hvad er for dig, ikke ordentligt?

Stefan: øh, (pause). At arbejde med en skjult dagsorden for sin egen fordel. Det ville være uordentligt. Og det har jeg haft eksempler på (eksempel er taget uden for referat efter ønske fra interviewperson). Jeg har prøvet at have en chef, der har sagt at nu skal vi have en fortrolig samtale. Og det erfarede jeg, at det var der ikke noget der hed. Så der beskyttede jeg mig selv.

Lea: så der er et tillidsbånd der var brudt?

Stefan: Jamen hvis ikke tillidsbåndet er der, jamen så bliver der jo ikke åbnet, det gør der ikke.

Lea: Men hvis så at tilliden er der, leder medarbejder i mellem, vil du så mene at alle lederen kan sætte sig i ledelsesbaseret coaching stolen?

Stefan: Der er altid rum for forbedring. Men ja, det synes jeg at man skal stille krav om. Det synes jeg at man som organisation skal stille krav om. At det simpelthen er en del af det at være leder, det synes jeg. Og alle kan ikke være lige dygtige fra dag et, og dem der ikke føler sig dygtige må tage nogle øvelser, nogle praksisser, nogle teorier og noget uddannelse og blive bedre. Og hvis ikke det hjælper med kompetenceudvikling og uddannelse osv. Så kan det være at man ikke skulle være leder. Men det er jo en anden snak.

Lea: Helt konkluderende til sidst, der vil måske være noget opfølgning men bare lige for at slå nogle af de væsentlige ting fast her. Helt overordnet opsummerende, hvad synes du om ledelsesbaseret coaching som et ledelsesværktøj?

Stefan: Fedt.

Lea: Ja, jeg fornemmer også positivisme omkring det.

Stefan: Fordi det er så anerkendende. Fordi det sætter medarbejderen eller medarbejderne i centrum. Og kan på den måde, det man som leder tror man ved, det vidste man ikke.

Lea: Og det er i organisationens bedste?

Stefan: Ja det bliver jo synergi, det er jo 2 og 2 der giver 5.

Lea: Kan det give noget andet? Nu har du også været i mange forskellige arbejds kontekster, og du må have stiftet bekendtskab med lidt forskellige ledelsesredskaber tænker jeg. Hvad kan det give andet end andre værktøjer?

Stefan: Glæde, frihed, kreativitet, innovation, samskabelse, medlidelse. Ja

Lea: Og det er nogle ting som du ikke synes at have set i lige så høj grad i andre former for ledelsesværktøjer, hvad det så end kunne være?

Stefan: Argh, det var et kategorisk spørgsmål. Jeg er knap så religiøs så jeg vil sige at det coaching baserede teori er bedre end andre. Det der med den rigtige løsning, nej, men når man dykker ned i den, bliver man inspireret af den. Når jeg nu dykker ned i medledelse med muligheder og det anderledes mulige, når man så er kommet igennem de der sindssyge lange sætninger uden punktummer, og det der totalt uforståelige sprog, jamen så er der også inspiration at hente i sådan en. Og så sige jamen de forskellige paradigmer der er i et paradigmejul og de forskellige måder at se de kontekster vi er i og arbejder i, og hvordan kan vi sammen komme til at arbejde i et samskabelsesparadigme hvor der er plads til medarbejdernes medledelse. Det er det jeg skal til eksamen i på tirsdag. Øh, jamen så er det inspirerende. Når vi arbejder med de sådan meget narrative metoder, så er det det man dykker ned i. Der findes så mange gaver så mange steder rundt omkring, også i ledelse. Og man plukker jo af det der giver mening og det der matcher ens stil. Eller det der forstyrrer.

Lea: Men i hvert fald positivt.

Stefan: Ja. Jeg gik til coach en gang, hvor jeg valgte en systemisk coach, fordi jeg havde denne her sundhedsfarlige chef, og jeg tænkte de fylder for meget, det hæmmer mig og begrænser mig. Og jeg sagde til ham, jeg vil udfordres jeg vil forstyrres, og det var han med på. Og han hjalp mig, og jeg fik energi af at bruge tiden på noget andet og engagerede mig i det. Hver gang startede jeg ligesom med at læsse af, og han lyttede og guidede mig, måske coachende over på det energifyldte, og det var så fedt. Så kom jeg, jeg tror nummer 6 gang, og så siger han, "nej det er for meget, det er ligesom det du fortalte sidst". Så siger jeg, hvor er det synd du siger det, for nu kan du sgu ikke hjælpe mig mere. Nu er du blevet for enig med mig. Så kiggede han på mig og sagde, "det har du ret i". Men omvendt var det også fedt at virkelig at få anerkendelsen på at, åh hvor jeg forstår dig, og nu er det for meget. Men det var ikke det jeg havde brug for. Så vi sluttede i bedste velgående.

Lea: Det er også en hårfin balance. Til allersidst, er det et redskab du ville anbefale til andre?

Stefan: Til hver en tid.

Lea: Ja, det lå jo i kortene, men jeg skulle lige spørge.

Afsluttende kommentarer:

Ditte: Du snakker om det her med, at medarbejderne gerne må komme ind og snakke om personlige ting, men det er ikke noget du kræver af dem. Og på den anden side har du denne her familierapeut uddannelse. Hvordan adskiller du det?

Stefan: Det bruger jeg ikke her. Heller ikke derhjemme.

Ditte: så det kan du godt kan lægge helt afgrænse?

Stefan: Metoden og teorierne ja. Menneskesynet i det nej. Fordi menneskesynet i den er jo at have en grundlæggende respekt for andres synspunkter. Men jeg kunne ikke drømme om at tage værktøjskassen frem, det kunne jeg ikke. Og jeg ville være meget bevidst om i en medarbejder leder relation at sige jamen det er denne her kontekst vi er sammen om. Og den medarbejder som jeg konkret tænker på, som er igennem kemoterapi osv. Som har meget brug for at komme på arbejde alligevel og lade som om at verden er som den er, kunne jeg sagtens have lyst til at snakke med. Men jeg gør det ikke.

Ditte: Så det er noget med at holde et leder medarbejder forhold, også i forhold til det du snakker om med magtrelationen.

Stefan: At være dybt omsorgsfuld i forhold til at sige, jamen jeg kan næsten få tåre i øjnene når hun så fortæller, men at være der i det. Og have forståelsen og omsorgen og alle de her ting, men jeg skal jo ikke ind og arbejde terapeutisk. Det er min grænse og det vil også være magtmisbrug hvis jeg gjorde det. Men min egen kone som har været igennem stråleterapi og alle de der ting. Det er nogle helt andre ting, for det er jo der hvor man slår hovedet fra og slår følelserne til, og er i deres vold.

Ditte: Og det er det man ikke skal gøre med sine medarbejdere?

Stefan: Det kunne jeg ikke drømme om. Der er det hovedet først.

Ditte: Jamen det fortæller jo også lidt om, hvad man er for en leder. At man har den tilgang til det, at det er hovedet først at vi er her i en arbejdsmæssig kontekst. Så kan det godt være at man bruger de her coach redskaber, men stadig inden for denne her ramme.

Stefan: Jeg har en rigtig god ven som er min tidligere chef. Men vi var ikke venner så længe vi havde en leder medarbejder relation, fordi jeg ville ikke bryde mig om at invitere ham og hans familie hjem til middag hos mig hvis jeg vidste at han skulle lave min lønforhandling dagen efter. Jeg kunne slet ikke forholde mig til det. Så vi blev først venner da vi fik hver vores nye arbejdsrelationer. Det er måske lidt firkantet, men det er min etik, og den har jeg det godt med. Den giver mig en ramme hvor jeg synes der kan jeg godt være tydelig og hvor jeg kan se mig selv i spejlet.

Bilag 7: Interview med Carsten.

Lea: Det første vi er lidt nysgerrige på, er sådan din uddannelsesmæssige baggrund og arbejds erfaring.

Carsten: Specielt i relation til hvad?

Lea: Bare sådan lidt overordnet

Carsten: Jeg har 25 års jubilæum her i huset. Har arbejdet som forsker, Øh, de første lige knap 24 år. Er uddannet med klinisk baggrund, så jeg har været vant til at arbejde med mennesker altid, og har indtil for ikke så forfærdelig længe siden haft hovedansvaret for vores testpersoner, som vi bruger meget her i huset. Ældre mennesker som kommer op, og som har et høreproblem. Det gør jeg stort set ikke mere. Nu bruger jeg min tid halvt på at lave forskning hvor jeg ikke ser så mange testpersoner, men hvor jeg stadig bidrager med min kliniske baggrund, og baggrunden i at arbejde med mennesker. Lige nu er jeg inde i nogle forskningsprojekter som er meget kvalitative så det er interviews, fokusgrupper og hvad vi ellers har, som centrerer sig meget omkring de her forskellige processer folk går i gennem når de skal have høreapparat og hvad der sker i høreapparattilpasningen. Resten af min tid bruger jeg som leder, af det der hedder service og support manager, hvor jeg er leder for 5 medarbejdere i huset og har sådan set det overordnede ansvar plus budgetansvar for driften af huset. Har med alle de besøg at gøre, som der kommer ind fra hovedkontoret eller søsterselskaber eller andre steder fra. Og de medarbejdere jeg har er sådan set dem som sørger for at huset fungerer. Det er vores teknikere, køkkenhjælp, altnuligmand, caretaker og vicevært, og sekretær og vores informationsspecialist er også min medarbejder, som styrer vores bibliotek og website. Så det er sådan lidt blandet.

Lea: Okay, så det er sådan lidt forskellige funktioner de varetager

Carsten: Ja.

Lea: Så er jeg selvfølgelig lidt nysgerrig på, ledelsesbaseret coaching hvornår du har stiftet bekendtskab med det.

Carsten: I forbindelse med mit forskningsarbejde, der fik jeg en tanke for (pause) det er nok en 4-5 år siden, der slog det mig meget det her med, at folk der hører dårligt, de er længe om at komme ud af busken. Der går 7 år i gennemsnit, og så tænkte jeg lidt, hvad skyldes det og hvad er det her for noget, og meget af det, det handler om, er at folk slet ikke er bevidste om at de i virkeligheden har et høreproblem, mange af dem de ved det ikke. Det er typisk dem selv der er de sidste til at finde ud af det, familien er godt klar over at der er et problem. Og så spekulerede jeg sådan lidt på, hvordan man kunne prøve at gribe det her an på en lidt anden måde, for nu havde vi ligesom prøvet alt muligt forskelligt igennem de sidste godt 100 år, og er stadig ikke rigtig lykkes med at få folk til at tage aktion på det her. Og så på et tidspunkt så jeg en grafisk fremstilling af forskellige metoder til at arbejde med folk, hvoraf coaching også var på. Og jeg havde selvfølgelig godt hørt om coaching og hvad hedder det, havde lidt sådan, jeg vil ikke sige at jeg havde den samme tanke som de fleste andre havde om coaching som sådan noget mærkeligt black-box voodoo agtigt underligt noget, sådan tænkte jeg ikke helt på det, men jeg blev sådan lidt nysgerrig på om, gad vide om det her kunne bruges til noget. Og så begyndte jeg at læse et par artikler om det og spørge lidt rundt, og havde på det tidspunkt en kollega på hovedkontoret som var projektleder, og som havde en coach uddannelse. Og han brugte det faktisk aktivt som projektleder. Og det synes jeg var lidt sjovt, fordi det gav nogle andre måder at arbejde på. Så snakkede jeg med min chef om det, og siger til ham at det her var jeg interesseret i, jeg kunne godt tænke mig at tage en grundlæggende coach uddannelse, fordi jeg havde en ide om at jeg godt kunne tænke mig at bruge det rent forskningsmæssigt. Og det fik jeg lov til, og jeg satte et forskningsprojekt op, som blev sat op parallelt med en kollega jeg havde dengang, som skulle bruge motivation and interviewning, således at mit

arbejde skulle være at bruge coaching som ramme for at kunne komme i gang med et eller andet, og min kollega skulle så lave motivation and interviewning. Hun endte så med at komme på hovedkontoret, og var der, og måtte opgive sin del af det, for det kunne hun ikke. Så var der min del af det tilbage, og det var meningen at det skulle have været to indgange til et større forskningsprojekt. Så det endte med så kun at blive min del, og det endte så med kun at blive et pilotprojekt, men jeg endte faktisk med at få det gennemført og fandt nogle ret interessante resultater, så interessante at folk som regel godt gad, at høre på mig, når jeg fortalte om det. Og det var sådan set det der startede hele min interesse for coaching. Jeg har så (pause), i forbindelse med min lederuddannelse i (virksomhed), for at tage det til hvor jeg er nu, en af de ting man bliver udsat for er at man bliver vurderet, jeg kan dårligt huske hvordan det foregik. Men man får en hel masse spørgsmål som man skal forholde sig til for at finde ud af hvilken type af leder man er, og så er der forskellige farver som man så kan slå ud på. Og jeg var ikke overrasket over at jeg slog ud på dem alle sammen, for det havde jeg godt på fornemmelsen at sådan var det sikkert. Og den coachende stil er faktisk en af de retninger, som vist var den sorte farve hvis ikke jeg husker forkert. Men den slog jeg faktisk lige så meget ud på som f.eks. den autoritære og hvad der nu ellers måtte være. Og det gav mig sådan lidt stof til eftertanke, for det er jo alt andet lige nødt til at være min coach uddannelse. For når man først ligesom har lært mange af de her coaching teknikker, så er det svært helt at lægge fra sig. En af grundreglerne i coaching er, at man må ikke coache folk med mindre de selv er villige til det. Men derfor kan man jo godt have en coachende stil. Og det har jeg så fundet ud af, at det har jeg sikkert. Og jeg oplever faktisk også at jeg har det meget godt med at gøre det på den måde, har jeg fundet ud af. Så da det gik op for mig at jeg kunne faktisk slå ud på denne her coachende stil, langt mere end nogle af mine kollegaer gjorde, så tænkte jeg at det er nok ikke helt tilfældigt, og det skal jeg nok gøre et eller andet ved. Så jeg er faktisk, og det er ikke i foranledning af jeres forespørgsel, men jeg er faktisk inde i sådan en tanke nu hvor jeg faktisk vil undersøge om jeg kan få et formelt kursus så jeg kan bruge coachingen mere bevidst som leder. For der er forskel på at bruge coaching som, jeg har nok brugt mest det der som man vil kalde for mentorcoaching, for det var det som passede bedst i mit forsker arbejde, men mentorcoaching er ikke altid det man har brug for som leder. Det kan man sagtens have, og jeg har også gjort det og jeg har også brugt det aktivt. Jeg har også gjort det, at jeg har fået mine medarbejdere til at se, at nu er det sådan her vi gør det med en opgave, men jeg tror nok at jeg kunne have mere glæde af at bruge det rent ledelsesmæssigt, altså til ledelse. Også fordi, at det hus vi har, selvom mine medarbejdere ikke er forskere, så er de jo vant til hvordan forskerne arbejder her i huset, og der kan jeg jo sige at der passer coaching meget godt til. Det siger min fornemmelse mig i hvert fald.

Lea: Vil du sætte et par ord på hvorfor du tror det passer?

Carsten: (pause). Vi er ikke nogen produktionsvirksomhed. Det er ofte nogle gange de utraditionelle løsninger som er de rigtige. Det er ikke altid sådan at når vi har en eller anden opgave, hvor vi skal have lavet noget, f.eks. en udbygning. Så kigger man på huset og siger, okay det mest oplagte ville være at gøre sådan der, og så gør man det. Det er ikke altid sådan tingene bliver løst, der kommer ofte en mere kreativ løsning, som måske passer bedre ind. Det er noget med at gøre tingene lidt anderledes og tænke ud af boksen. Det er noget med at se meget fremad. Altså forskning har noget at gøre med at forsøge at se meget fremad, prøve at tænke længere end bare til næste uge. Selvfølgelig har vi mange driftmæssige opgaver inden for mit område, hvor meget af det er i næste uge. Men vi har altså også et hus hvor vi hele tiden ligesom tankemæssigt skal være med på nogle af de ting man kunne forestille sig kunne komme. Eksempelvis hvis man finder ud af at man skal tage et nyt forskningsområde op, som der ikke er nogle her i huset der har ekspertise i, så skal man ud og finde nogle nye medarbejdere. De her medarbejdere skal have et sted at side, og nu kommer vi ned til der hvor jeg har en del ansvar også, for hvor skal vi placere dem henne, for vi har ikke mere plads. Men vi kan risikere at vi pludselig SKAL have plads til dem, og så er det med at være lidt kreativt tænkende, og prøve at få nogle af alle de her tanker som folk går og gør sig, få dem til at komme ud. I min bog der handler coaching meget om at få folk til at få aktiveret deres ubevidste viden, jeg vil ikke engang sige tavs viden, for mange gange så er det ikke engang tavs viden. For tavs viden kan man ofte sætte ord på rimelig hurtigt, men coaching er noget med at få aktivere nogle af de her ting som

folk går med i tankerne, men som altid kommer længere. For den skal ud, de skal selv sige det så de kan tænke "gud ja sagde jeg det", og det oplever jeg faktisk jævnlige. Og der skal man jo evne som modpart, ikke nødvendigvis chef, men der skal jeg jo evne at kunne (pause), give folk chancen for at kunne sige de her ting og stille spørgsmålene og lade være med at jeg eksempelvis, fordi det er noget man ofte har en tendens til selv, at man har selv løsningerne på tingene, og vis man præsenterer løsningerne så får man ofte klappet folk sammen, fordi så er den jo ikke længere, og så er der ikke mere at snakke om, for nu har chefen kommet med løsningen, og så er det sådan det er. Og så bliver man sådan en tankekvast i virkeligheden, og det kan godt være svært en gang i mellem, for nogle gange når jeg går ind til et møde kan jeg nogle gange godt have en ide om hvordan det her skal løses, men det er ikke det, det handler om, for så får du ikke noget ud af medarbejderne. Jeg tror meget det handler om at vi skal give plads til at folk kan tænke højt. Og der kommer vi nogle gange til nogle helt andre løsninger, end dem der ellers bare ligger lige for.

Lea: Godt, det var lige præcis det som jeg ledte efter. For lige at følge sådan lidt op på den, så det der er blevet sagt det er at da du startede for 4-5 år siden med coaching, der var det egentlig primært tænkt til de her testpersoner, og så har du senere fået udbygget det, så det nu også gælder dine medarbejdere som du så har under dig i de forskellige funktioner.

Carsten: Ja

Lea: Godt. Det lyder som om at du gør dig rigtig mange tanker om det, og jeg er lidt nysgerrig på hvordan du så bruger det i dagligdagen. For mig lyder det egentlig som om at det er noget der kommer helt naturligt, og er en del af din sådan daglige ledelsesstil, eller hvordan vil du selv sige? Er det mere sådan så du sætter tid af til det, som et afgrænset coaching rum?

Carsten: Som det er nu, så har jeg, hvis jeg skal prøve at analysere lidt på det, altså at gå fra at være kollega, der er kun en af dem jeg er chef for nu, som jeg ikke har været min kollega før, det er en jeg har været med til at ansætte. Men de andre 4, er tidligere kollegaer. At gå fra at være kollega og så til at blive chef, er i sig selv lidt af en øvelse, og det har været lidt af en pille at sluge for et par af dem, af forskellige grunde. Så det har været noget af det som har fyldt meget i mit lederskab, at jeg har skulle være meget bevidst om det her. Det bliver mindre og mindre vigtigt, fordi de er efterhånden ved at finde ud af hvad jeg er for en størrelse rent ledermæssigt, for de har jo kendt mig som kollega. Så nu har jeg noget at skulle have sagt, nu bestemmer jeg at jeg vil have det sådan, hvis det er sådan jeg vil have det. Det er ikke nødvendigvis sådan jeg gør det, men det ved de, og det betyder at rammerne er anderledes. Jeg har noget beføjelser jeg ikke havde tidligere. Og det optager mig temmelig meget, men det klinger sådan af når folk finder ud af at jeg har nogle rammer og jeg har faktisk lov at arbejde inden for de rammer og jeg gør det også, så det bliver ikke noget man sådan bruger krudt på længere, hverken bevidst eller ubevidst, for så begynder man sådan at kunne fokusere på nogle andre ting. Og noget af det jeg sådan har haft, det er en del vanskelige samtaler med medarbejderne, af forskellige grunde. Jeg havde en medarbejder, ja det var noget af det jeg fik med i pakkelsen da jeg blev chef, at jeg havde en af mine tidligere kollegaer som jeg faktisk skulle opsige. Og det fik vi så gjort på en ordentlig måde. Og der havde jeg så forberedt mig til denne her vanskelige samtale med denne her person, som allerede havde fået at vide at du ryger nok ud agtigt, inden for en ikke så lang periode. Og der brugte jeg meget HR, som er gode til at coache mig, og gode til at få mig til at sige nogle af de ting som jeg måske ikke engang har tænkt, men som ligger et eller andet sted, hvor jeg så siger "gud ja, det er da også rigtigt, sådan kunne man godt gøre det", altså jeg har mange af de der aha oplevelser i deres selskab, og det er det som hjælper mig meget. Men der har jeg så gjort det, når jeg sådan har skulle forberede mig til de her vanskelige samtaler, der har jeg så grebet i mange af coachings grundbegreber og sagt, hvordan kan jeg få sagt de her ting, hvordan kan jeg være sikker på at jeg får spurgt ordentligt indtil personen om hvordan de oplever det her. Og det er så meget nede på spørgeteknik også, og hvordan kan jeg være sikker på at tingene kommer på bordet. Denne her ene medarbejder, havde givet et meget konkret eksempel, hvoraf jeg nok ikke ville have brugt det, hvis ikke jeg havde haft min coaching tilgang. Det er jeg ret sikker på at jeg ikke ville have gjort, for det havde jeg ikke evnet. Jeg havde præsenteret ham for at vi

skulle finde ud af et eller andet, fordi han skulle stoppe, og det blev han bestemt ikke glad for, han blev faktisk rimelig ked af det. Og han gjorde det at han meldte sig syg, hvilket jeg ikke var sådan synderligt overrasket over. Så gjorde jeg simpelthen det at jeg kontaktede ham, og sagde til ham at jeg godt ville snakke med ham om det her, og det er jo så sådan lidt på kanten af hvad man kan tillade sig som chef, men han havde skide svært ved det. Så sagde jeg at jeg gerne ville tage denne her snak med ham, og jeg gerne ville komme hjem til ham hvis han ville have det, det var der en af mine andre lederkollegaer der havde anbefalet mig. Og så tog jeg hjem til ham, og det var veldigt hyggeligt og afslappet, for så var han på hjemmebane og så skulle han ikke sidde heroppe og blive ked af det, hvis det var det der skete. Og det var det der skete, og når jeg sagde noget til ham, så kunne jeg mærke på ham at han blev meget ked af det, så sagde jeg, at jeg kunne mærke at du bliver ked af det, hvorfor bliver du det. Det ville jeg ikke have sagt til ham hvis jeg ikke havde haft en coach uddannelse, så ville jeg ikke have grebet det på den måde. Og det fik han så sat nogle ord på, og det hjalp ham temmelig meget til at finde ud af, hvordan kunne vi navigere i denne her vanskelige situation og prøve at få lavet noget som gjorde at han ikke blev endnu mere ked af det, men at han måske i virkeligheden fik drejet det lidt rundt, så vi gjorde ham lidt gladere også. Og det lykkes faktisk, og det var så også fordi jeg havde haft en snak med HR, hvor de så også kendte ham fra tidligere, og der fandt vi sådan ret hurtigt ud af sammen, hvad er det her som har motiveret denne her medarbejder meget og som denne her medarbejder er meget stolt af. Og det brugte jeg så fremadrettet i hvordan vi kunne få arbejdet os frem til noget som gjorde at han faktisk gik ud af døren med et smil på læben, da vi lavede en fratrædelsesaftale med ham i stedet for at skulle fyre ham, fordi det havde været et stort nederlag for ham hvis han var blevet fyret. Og for virksomheden var det sådan set 'same shit, different rapping', for han skulle bare stoppe og det lykkes også. Men han var glad, og jeg havde heller ikke nogen dårlig smag i munden, da jeg sagde farvel til ham officielt. Og der var ikke nogle kollegaer i huset der synes at det var specielt anstrengt eller mærkeligt, for han gik bare på pension, og det var sådan det var. Men det var jo ikke sådan det var. Jeg har også en anden medarbejder, som er i gang med en proces omkring at skulle have ændret sine arbejdsopgaver temmelig drastisk, og det er en af mine medarbejdere som har været her længere end mig, han har været her i over 30 år, han er ikke vanvittig gammel, han er i starten af 50'erne og kan sagtens have 10 år mere, eller hvad der nu er. Men det er en person som har haft nogle opgaver faktisk næsten helt fra starten og været super ekspert indeni for det her. Og det er noget som personen ikke skal blive ved at gøre, fordi man laver nogle rationaliseringer i virksomheder, og prøver at centralisere nogle af de her opgaver på hovedkontoret, for der er ikke nogen grund til at der render medarbejdere rundt og laver det samme, vi kan lige så godt have nogle eksperter på området. Og der skal vi så have fundet ud af hvilke nogle opgaver skal denne her medarbejder stadig have, og hvilke skal medarbejderen ikke længere have. Og det har været en ualmindelig stor pille for medarbejderen at sluge, og det er sådan en type person der helst ikke vil vise følelser, for det kan man ikke rigtig håndtere, det er for svært. Så der har jeg også haft nogle rigtige svære samtaler, og der har jeg vekslet meget imellem at være sådan autoritær og sige "det er ikke til diskussion, vi skal have de her ændringer igennem færdig slut", og så har jeg så også vekslet over og sige at vi skal prøve at finde ud af en løsning som medarbejderen også kan ende med at blive tilfreds med. Og der svinger jeg nok over i den sådan coachende stil.

Lea: Okay, så det er sådan to roller du varetager, og så veksler imellem

Carsten: Ja, fordi det er jo ikke nogen diskussionsklub, for sådan er det. Så det er noget med at have den coachende tilgang til tingene når det giver mening, og være ret bevist om hvornår du bruger det og hvornår du ikke bruger det. Og det tror jeg godt at jeg kan finde ud af. Men det jeg mangler så, det er at få nogle helt lav praktiske værktøjer til at bruge coaching i f.eks. konfliktsituationer, for det ved jeg at man også kan, men uden at det bliver sådan en kaffeklub hvor man sidder og snakker om tingene på kryds og tværs, for det er jo ikke det, det handler om. Men der oplever jeg at jeg mangler nogle værktøjer der, for det er ikke noget jeg har lært eller hørt andres erfaringer omkring som sådan. Så det er der jeg gerne vil bestyrke min coaching profil, for jeg er ret overbevist om at det ville både jeg og mine medarbejdere kunne få fornøjelse af.

Lea: De eksempler du kommer med, hvor du har brugt det, og super gode beskrivende eksempler. Og så har du brugt det i såkaldte tilspidsede situationer, hvor der har været noget, f.eks. en der ikke var glad fordi hans arbejdsopgaver skulle videre og en der så blev sagt op, du snakkede lidt tidligere om at coaching også var godt, til bl.a. det her sted fordi det er godt til at tænke ud af boksen, tænker du lige så meget over at bruge coaching, hvor det er i den lidt mere positive retning?

Carsten: Jeg har faktisk også brugt det til noget andet, nu når du lige siger det, kommer jeg i tanke om at jeg også har brugt et par gange, eller mere. Jeg har en medarbejder som er meget flagrende og usikker indimellem. Det er en kvinde, hun er skide dygtig til sine ting, men hun er ikke særlig sikker på sig selv, hun er meget usikker på om det nu er rigtigt, og om hun nu kan. Og i min bog er det helt unødvendigt, for hun er super dygtig og hun kan godt, men hun har lidt svært ved at tro på sig selv, og griber til de der, når hun f.eks. skal præsentere noget her i huset med nye tiltag, så i stedet for at gøre det hun faktisk har besluttet sig for, at bruge sit manuskript til sin power point præsentation, så hvis der er nogle der begynder at stille nogle spørgsmål, så bliver hun usikker og så begynder hun at gå ud af en eller anden sidevej og får ævlet en hel masse om noget der er alt for deltaljeret og ligegyldigt i den sammenhæng. Og så kommer hun lynhurtigt til at stå som sådan et snakke shatol som ikke har styr på tingene, og *jeg ved*, at hun har styr på tingene for jeg kender hende, og det har jeg set. Min chef, som var hendes chef tidligere har også gjort mig opmærksom på at det er noget af det som han også havde lagt mærke til. Det havde han såmænd ikke behøvet, for det havde jeg godt set som kollega. Og da jeg så blev hendes chef, så gjorde jeg faktisk det, at jeg sagde til hende at hvis der var noget hun ville have hjælp til, hvis der var noget hun havde brug for at diskutere igennem, så ville jeg gerne gøre det med hende, fordi hun er i denne her position, vores informationsspecialist, men hun sidder meget alene, og har ikke nogen andre at spare med fordi hun er den eneste der har det her fagområde. Men jeg kan sagtens spare med hende, selvom jeg ikke er uddannet bibliotekar, det er ikke noget som helst problem, og det gør jeg. Det er ofte sparringen hvor jeg har den coachende tilgang. Og et eksempel har været, at på et tidspunkt skulle hun præsentere et tiltag, noget nyt vi skulle have implementeret i huset, og så siger hun til mig fordi hun vidste jeg var skrap til at lave power point præsentationer, om jeg godt ville hjælpe hende med det, og det ville jeg jo gerne. Så gjorde vi det på den måde at hun så viste mig hvad hun havde lavet og vi kiggede på det. Og så tog jeg denne her tilgang til det, at jeg gav hende ikke løsningerne til det, fordi det er ikke min præsentation det er ikke mig der skal lave det. Det er hende selv der skal finde ud af, hvor er det faldgrupperne er, og hvor er det jeg har det med at dumpe i og så lave de der dumme ting, som gør at jeg får fornemmelsen af at jeg ikke har styr på det og folk kan mærke på mig at jeg ikke har styr på det. Fordi jeg kunne jo godt regne ud, hvor kunne det her nok godt komme henne, ikke at jeg nødvendigvis har ret, men jeg havde en god fornemmelse for hvor det ville være henne. Og så tænkte jeg, lad os nu se om hun selv kan arbejde sig frem til det her. Og så gjorde vi det, at hun holdt præsentationen for mig, og så stillede jeg hende et par nasty spørgsmål undervejs for at se om hun nu holdt sporet, eller om hun faldt i. Og det er meget ofte når hun får en forespørgsel hvor hun har lidt svært ved at finde ud af hvordan skal jeg lige håndtere denne her situation, eller får en eller anden kæmpe opgave hvor hun har svært ved at sige nej til det fordi hun vil jo gerne være hjælpsom, men hvor jeg siger, prøv at hør her, det de beder dig om er helt urealistisk, det skal vi ikke bruge vores tid på, for det er ikke det det handler om. Så der er det så jeg prøver at få stillet de her spørgsmål, altså jeg prøver hele tiden at få vendt bolden. F.eks. når hun siger, jeg har fået denne her forespørgsel på sådan og sådan, hvor jeg så sige, jamen hvad synes du egentlig selv? Ja, men jeg synes jo at vi skal hjælpe sådan og sådan, og så ellers prøve at få hende selv rationaliseret frem til hvad er den rigtige beslutning her. Er den rigtige beslutning at du skal bruge en hel arbejdsdag på at sidde og lave det her, eller er den rigtige beslutning at sige, jeg vil gerne hjælpe jer med sådan og sådan, resten bliver i altså nødt til at finde ud af selv f.eks. Så det er sådan den rådgivende, sparringsmæssige, men hvor jeg ikke siger til hende hvordan hun skal gøre. Så der bruger jeg også den coachende stil.

Lea: Det er også et rigtig godt eksempel hvor det bliver brugt til udvikling af denne her medarbejder.

Carsten: Ja, og jeg har faktisk også et andet projekt kørende med hende også, hvor jeg har gjort hende til projektleder. Vi har et høreapparats museum heroppe, og vi har et arkiv liggende også, i hvert fald det officielle arkiv. Og det er planen at vi skal forsøge at flytte den funktion og gøre den til noget lidt andet end bare en pauseklovn og underholdning, men hvor vi kan bruge det til at gøre noget aktivt indenfor virksomheden. Det er sådan, hvis vores patentfolk sidder med en eller anden problemstilling, så noget af det der ofte er et meget stærkt kort for virksomheden, er at vi har tingene dokumenteret. Nogle af de ting vi lavede for 30-35 år siden, og som måske blev brugt i en periode men som så blev lagt på hylden igen, det kan gå hen og blive penge værd at vi har det dokumenteret, fordi vi kan bruge det i sådan nogle patentsager eller restsager eller i forhandling af patenter med konkurrenter. Og den viden, den er vigtig at kunne eksekvere når det er nødvendigt. Og det er vi ikke særlig gode til lige nu, for vi har ikke noget system og struktur på den viden, det meste er inde i mit hoved og det duer ikke. Det har jeg gjort hende til projektleder for at få sat et projekt op der gerne skulle ende med en forretningsmodel som virksomheden gerne vil investere i, også driften fremadrettet, således at vi faktisk kan bruge det aktivt. Og noget af det jeg har planer om at gøre, lige præcis med den del af det, der har jeg planer om at gribe nogle af de her målsætningsværktøjer rent coachingmæssigt. Det er lidt for tidligt at gøre det nu, fordi hun er i gang med at lave en interessant analyse. Men når vi nu kommer til det tidspunkt hvor hun har lavet interessant analysen og skal flytte den fra "hvad er det vi har fået at vide" til "her" til "hvad er det næste trin", så ved jeg at så vil hun gå i stå, det gør man næsten uvilkårligt. Så der vil jeg tage fat i nogle af de her målsætningsværktøjer, af de her klassiske coaching værktøjer for at prøve at få hende tankemæssigt aktiveret til selv at finde ud af hvad er det der skal til for at jeg kan nå herfra og dertil. Det kunne være det værktøj som hedder nøgleværktøjer som hedder: Nuværende tilstand, ønske tilstand, grunden til at du gerne vil derhen og L, er så ligevægten til hvorfor er det du gerne vil derhen. Men det er sådan en jeg lige lynhurtigt kan læse op på og så tage fat i sådan en, for den tror jeg ville kunne hjælpe med at flytte nogle ting. Det har jeg i hvert fald set med testpersoner at den kan.

Lea: Lige præcist med hende her, nu holder vi lige fast i hende, fordi der er nogle gode eksempler på, når det har været både at finde nogle løsninger som har kunne bruges rent organisatorisk men også har handlet om hende selv, i det med hele hendes udvikling og usikkerhed på hende selv. Er det noget du har fulgt op på? Er det så blevet fast at du coacher hende?

Carsten: Nej, vi har ikke gjort det formaliseret, det har jeg ikke gjort med nogle af dem. Men det er noget af det jeg godt kunne finde på at gøre. Men jeg tror at det vil være nemmere for dem at vi skifter samarbejdsform i den der retning, og det kunne jeg godt finde på, i hvert fald med nogle af dem. Hvis jeg også kan demonstrere for dem at jeg også har gjort en indsats for at dygtiggøre mig til lige præcis at gøre tingene på den måde, det tror jeg vil hjælpe. Men de ved godt at jeg har coaching og de ved også godt hvad jeg har brugt det til. Men sådan som jeg har brugt det tidligere, er det jo ikke at bruge som et dagligt ledelsesværktøj. Og der ville jeg måske synes at det var vigtigt at jeg sørgede for at dygtiggøre mig indenfor, og sige at nu har jeg været på det her kursus, og nu prøver vi at gøre sådan og sådan, med de af dem som var villige til det. Og det kunne jeg sagtens forestille mig at der var et par af dem der ville.

Lea: Okay, så selvom at du ikke bruger det rent formelt, så har du i hvert fald nogle teknikker med, sådan som jeg høre dig sige hvordan du har praktiseret det. Kan man sige noget om, bare for at være helt klar på billedet som det tegner sig, så du har primært brugt denne her tilgang hvis der har været en god grund til det, f.eks. en medarbejder der skulle stoppe eller nogle af de eksempler du er kommet med. Når det ikke er sådan en konkret situation, kan man så sige at du bruger det i din daglige ledelse overfor dine medarbejdere, eller er det primært når der er sådan specielle situationer eller noget konkret?

Carsten: (pause). Jeg tror også at det her er noget af det som har været under udvikling, ligesom at når man er ny leder så skal man lige kridte banen op og det her det er rammerne, og jeg kan rent faktisk agere indenfor dem. Og så til at gribe i værktøjskassen, for når jeg har en eller anden kritisk

ting jeg skal have løst, så griber jeg ofte ned i coaching værktøjskassen, for jeg ved at jeg har nogle ting der, som jeg føler mig tryk ved og som jeg rent faktisk også kan eksekvere på en ordentlig måde. Det er en sådan meget bevidst handling, du ved enten er det noget du tænker dig til eller også står du pludselig i en situation, hvad gør du så? Går du op i autoritær og siger sådan skal det bare være, slut færdig jeg gider ikke at diskutere, det er én mulighed, eller siger du at det kunne jo godt være at der lige var en anden løsning. Og det har jeg nok gjort meget bevist. Jeg var igennem en relativ grundig vridemaskine hos HR, det var sådan at der ikke var mange dråber tilbage da hun havde vredet mig, og der var der nogle ting der blev meget klart for mig, om hvordan jeg agerer, og der tænkte jeg, det skal blive løgn, at jeg forfalder til at ryge ud i det samme mønster. Det er jo sådan man gør som menneske, man forfalder til det samme mønster, og derfor har jeg været ekstremt bevidst om at når jeg blev presset ud i et eller andet, hvordan reagerer du så her. Og noget af det som jeg fik på puklen for, og det skal forstås konstruktivt det her, for det var meget konstruktivt. Det var at hun sagde: du er ikke særlig god til at høre andres mening, du er ikke særlig god til at lytte rundt, du er ikke særlig god til at sikre dig, at det kan godt være at du ser en ting, så ser du den sådan der, men du glemmer lige at få vendt den om og fundet ud af om der er noget på bagsiden også. Og det kunne jeg se, og hun hev mange gode eksempler frem på de sessioner jeg havde med hende. Og var helt bevidst om at det var nogle af de ting jeg skulle arbejde med. Så i stedet for at jeg sætter mig ned og tænker det hele igennem og tænker løsninger og eksekvering, jamen så gør jeg faktisk det at jeg går til mine medarbejdere og siger: Vi har det her vi skal have gjort, hvad tænker du om det. Og så hører jeg deres mening, det er ikke sikkert at jeg bruger den til noget, men ofte finder jeg ud af at der var lige det der omme som jeg ikke lige fik fat i, i mine egne tanker og det kunne gode være at jeg lige skulle prøve at få det med ind. Og det er sådan en meget bevist handling, men min egen sådan fornemmelse, og når nu du spørger, så tror jeg nok at jeg glider nok mere og mere væk fra de her beviste automathandlinger som for mig har været meget automathandlinger at gå over i den coachende, fordi den coachende lægger netop op til at du får hørt modparten, så derfor var det, det sikre valg for mig, så var jeg sikker på at jeg ikke røg i det der gamle mønster, som var at jeg troede at jeg kunne tænke og planlægge alting igennem selv i detaljer. Nu sidder jeg overfor informationsspecialisten, som faktisk var med vilje, for da ham min tidligere medarbejder stoppede, så skulle hun sidde alene, og hun er den eneste der ikke kan tåle at sidde alene, for hun har brug for en af spille bold op af en gang i mellem. Og derfor satte jeg mig derned, og det sker faktisk en gang i mellem at hun lige spørger mig om et eller andet, så gør jeg ofte det at jeg tager den som sådan en sparringssnak og det er nok sådan jeg bruger det i dagligdagen. Det glider mere over i at blive sådan naturligt. At jeg sikre mig at jeg ligesom får hørt medarbejderens syn på de her ting, før jeg ligesom siger okay så gør vi sådan, eller forslår sådan, og i stedet siger hvad synes du selv. Nogle gange lader jeg dem også selv beslutte, for så kan vi jo se om det var en god løsning, og ikke altid gøre ligesom jeg selv tænker det skal løses. Så kan jeg ligesom se om jeg havde ret eller ej, og nogle gange havde jeg ikke ret. Det er meget godt for mig at se. Så det bliver nok mere og mere ubevidst at jeg bruger den stil.

Lea: Når du så sidder med denne her medarbejder, vil det så typisk være medarbejderen eller organisationen som er i fokus?

Carsten: Det kommer an på (pause), i de rent driftsmæssige ting, så er det jo nogle opgaver som vi er nødt til at forholde os til, for butikken skal ligesom køre, og der vil jeg sige at der er det ofte organisationen det handler om. Der tænker jeg, hvad er det der er vigtigt for virksomheden i lige præcis det her. Men hvis det er sådan nogle lidt mere fremadrettede ting, hvor det selvfølgelig også handler om organisationen, men hvor det ligesom er medarbejderen der skal løfte denne her opgave, eller som skal arbejde sig frem til at få det defineret, jamen så prøver jeg rent faktisk meget at tænke over hvad det er for en medarbejder jeg har foran mig. Jeg har nogle medarbejdere som er gode til at arbejde på én bestemt måde, og det tager jeg så med ind i min vurdering i hvordan vi kommer fra A til B. Så der er det meget medarbejderen som er med inde over, og der tænker jeg meget over, hvad er det for en stil der passer her. Hvis jeg har en medarbejder som er lidt for længe om at komme ud af hullerne, så kan det godt være at man skal være sådan lidt mere temposættende som chef på en ordentlig måde. Sådan en medarbejder har jeg også, der engang i mellem lige skal

trækkes lidt ekstra op. Så jeg tror at meget af det der driftsorienteret, der skal nogle gange træffes lidt hurtigere beslutninger, jeg tror ikke at mine medarbejdere føler sig specielt ramt af at vi gør tingene på en bestemt måde når det er sådan dag-til-dag ting, men jeg tror nok at de ville synes at det var noget mærkeligt, hvis jeg ikke havde dem i fokus på de sådan lidt mere langsigtede opgaver. Fordi det gælder om at få mest muligt ud af dem, og det er også noget af det man kan bruge coachingen til, det er jo netop at finde ud af, hvad er det der skal til for at medarbejderne kan løse deres opgaver bedst muligt. Det kan være et par dage hjemme med ro til at løse en opgave, og det er ikke altid de selv er bevidste om at det er det der skal til. Jeg er også chef for vores sekretær, og hun er jo lige i frontline, det er jo hende der skal tage telefoner, lukke dørene op, og hun har nogle gange en arbejdsdag hvor hun ikke bestiller andet end at fise rundt og ikke lave en skid af det hun skal, *også skal*, hun skal jo også det andet. Og der kan det nogle gange godt være løsningen at hun kan løse opgaverne hjemme, hvor hun ikke bliver forstyrret, så må vi andre lukke dørene op og tage telefonen den dag, sådan er det. Så jeg kan ikke sige om det mest er organisationen eller mest medarbejderen, det er sådan meget de der dag-til-dag, der tænker jeg meget organisation, men når det er noget der er lidt ud over det, så tænker jeg også meget medarbejderne for at få det effektivt løst.

Lea: Okay, hvis du så tænker medarbejderne for at få det effektivt løst, kan man så sige at det også er i organisationens bedste, hvis vi trækker den helt ud?

Carsten: Ja det gør det, men jeg vil nødtigt sidde og sige at jeg tænker organisationen hele tiden, for det gør jeg ikke, og det vil jeg ikke. Fordi det er, ikke altid organisationen har ret, og det er ikke altid at det organisationen siger vi skal gøre er det helt rigtige. Jeg står på mål for de beslutninger der bliver taget, men det er ikke altid at jeg nødvendigvis eksekverer helt præcist, de her elementer som er i vores ledelsesmodel. Og det er der ikke nogle der gør, hvis de siger det, så er de fulde af løgn. Og der vil jeg sige at der er det vel i virkeligheden min lange erfaring der gjorde at jeg fik det job, fordi jeg kender huset rimelig godt og jeg kender butikken rimelig godt, jeg ved hvad det er for nogle ting der er vigtige for vore søsterselskaber når de kommer herop, og det er at de får en fantastisk god oplevelse af at komme på besøg her i huset, for det er noget af det der sælger høreapparater ude i den sidste ende. Det er det vi kan gøre, vi kan stille os op og sige nøjagtig det samme som for 3 år siden, og det er fint nok. Så når jeg får at vide at jeg skal gøre det på en anden måde, så er det slet ikke det, det handler om, så er jeg jo nødt til at navigerer i det her.

Lea: Jeg hopper lidt tilbage i det her med coaching som disciplin, for jeg har bidt meget mærke i at du, når du taler om at bruge det, taler du om værktøjskassen hvor du hiver nogle ting frem som du så bruger. Oplever du nogle udfordringer i at bruge de her værktøjer?

Carsten: Jeg vil sige det på den måde, at jeg har tit tænkt på, og der vender jeg lidt tilbage til det her med at jeg gerne vil udvide mine kompetencer i forhold til at kunne bruge coaching endnu mere bevidst i min ledelse. Jeg oplever jo ofte at jeg står i en eller anden problemstilling, hvor jeg kigger efter en svensknøgle og der ligger kun en hammer. Så det er den type udfordringer jeg har, hvor jeg tænker gad vide om der findes nogle gode værktøjer eller nogle gode måder at tænke på eller nogle gode processer rent ledelsesmæssigt. Fordi jeg skal ikke sidde og mentor coache dem, hvis det er noget ledelsesmæssigt det handler om. Så er det jo noget andet noget jeg skal, og der kan jeg godt føle lidt at jeg mangler nogle af de der værktøjer i værktøjskassen, og det er egentlig den indsigt jeg er kommet til nu, at det skal jeg nok kigge lidt på.

Lea: Okay, så de udfordringer du oplever er egentlig at du mangler noget.

Carsten: Ja, hvis de var der kunne jeg bruge dem. Og er egentlig ikke bange for at gøre det.

Lea: Sparer du med nogle omkring det, ud over dem fra HR som du også har nævnt?

Carsten: Coachingmæssigt?

Lea: Ja

Carsten: Nej det gør jeg ikke, der gav du mig lige en ide. Jeg ved at der er flere i organisationen der har en coach uddannelse, og flere der har en ledelsesmæssig coachuddannelse, dem skal jeg lige have fundet. Nogle der er på mit eget ledelseslag, det er nogle gange en fordel. Men nej jeg har ikke lavet noget sparring med andre ledere, med min ledelseskasket på. Jeg har gjort det lidt med min egne chef som også har haft noget introduktion til coaching, sådan en dags, og det er nok meget godt, men det er en introduktion til det vil jeg sige. Men der jeg delt nogle af de problemstillinger med ham som jeg har haft, og måden jeg har løst det på. Og det har jeg ikke oplevet har været noget problem.

Lea: Du var lidt tidligere inde på, at hvis du begyndt at bruge ledelsesbaseret coaching mere i sin rene form, så ville du mene at der var 2 måske 3 af dine medarbejdere der ville være interesseret i det, sådan som jeg hørte det.

Carsten: Ja eller hvor det ville give mening også.

Lea: Og så må der jo være nogle medarbejdere, hvor du tænker at det ikke ville give så meget mening, hvad er grunden til det? Eller hvori ligger forskellen?

Carsten: Forskellen ligger i, at jeg har en medarbejder der er 68, og han er sådan en der i gåseøjne har truet med at gå på pension i nogle år, men som ikke har gjort det. Men nu skal han på pension inden årets udgang. Og han er et langt stykke hen af vejen gået på pension i sit hoved. Og det kan jeg mærke på ham. Han er selv gammel chef, og han er en person man ikke kan coache, ganske enkelt, det kan ikke lade sig gøre. Dels kan det ikke lade sig gøre fordi, han er sådan en person der skal have at vide hvordan han skal gøre tingene, for ellers gør han det på sin egen måde. Det der abstraktionsniveau og måde at tænke på, det evner han ikke. Jeg har også prøvet andre tidligere, der er bare nogle du ikke kan coache. Der er nogle der ikke kan reflektere på den måde, det kan han ikke. Jeg prøver ham lidt af, det er så ikke bevidst men en eftertænkning. Jeg fik lov til at ansætte en medarbejder på timeløn, og så er HR ikke involveret, og det kan godt være en fordel en gang i mellem, for så kan man gøre som man gerne vil. Så jeg tog fat i et vikarbureau og rekrutterede derigennem. Det endte med at vikarbureauet sendte 4-5 kandidater til os, som vi så selv lavede samtaler med, og det var så mig og vores sekretær som gerne vil lave sådan noget HR lignende arbejde, og så gjorde jeg det på den måde, at jeg lod min ældre medarbejder vise rundt, og sagde at så vil jeg gerne høre din mening om personen, og hvor meget har de spurgt om og har de virket interesseret. Og så spurgte jeg så også vores sekretær, vi delte vores oplevelser efter samtalerne. Han evnede ikke at finde ud af hvad det her var for en person. Han kunne godt give sin vurdering om hvad han synes om personen, og hvordan han troede og hvad han synes, men det sjove ved det var, at jeg ansatte en medarbejder som ingen af de andre to havde peget på som deres topkandidat. Det har så efterfølgende vist sig, det er altid nemt at være bagklog, men jeg tror at jeg ramte meget rigtigt, for vi har nu en super velfungerende medarbejder, som er skide glad for at være her, og alle er glade for hende også. Men der prøvede jeg ham lidt af, men hans abstraktionsniveau var bare ikke til det. Og skulle han stadig være i huset og skulle vi gøre det her en gang til, så er jeg ikke sikker på at jeg ville bruge ham.

Lea: Okay, så det jeg hører er faktisk at du tænker at det er en forudsætning for at det virker, er at medarbejderen kan reflektere.

Carsten: Jeg tror godt at man kan få folk til det, men det er en lang proces. Og der vil jeg så også valgt at sige at jeg ikke vil bruge krudt på denne her medarbejder, fordi jeg ved at han snart ikke er her længere, og som skal skiftes ud med en helt anden profil. Og det er heller ikke noget problem som sådan, for hvis jeg havde en medarbejder som mistrives forfærdelig meget så var det noget andet, men jeg har faktisk en medarbejder der er glad for at være her, så glad at han ikke engang kan finde ud af at gå på pension. Det er det som det handler om i virkeligheden. Men havde han nu været væsentlig yngre og jeg vidste at han havde mulighed for at have en længere tid foran sig i virksomheden, så havde jeg nok gjort et eller andet ved det, på den ene eller anden måde. For sådan vil jeg have at det skal være, jeg vil have nogle medarbejdere som kan finde ud af at reflektere, og

måske kunne gøre sig nogle tanker der ligger lidt uden over hvad skal der lige ske i morgen og i næste uge agtigt. Fordi, det er vi nødt til.

Lea: Så tilgangen vil om end være lidt anderledes, men du ville forsøge?

Carsten: Ja, det ville den, og så ville jeg nok også have lagt mere officielt krav til medarbejderen. Så vi kan prøve at udvikle medarbejderen rent personligt så profilen kommer til at passe til vores behov. Jeg kunne sagtens finde på at sætte det meget mere i rammer, når først jeg har fået lidt mere i værktøjskassen.

Lea: Så de medarbejdere som du så snakker om, at dem kan du se ville kunne fungerer i sådan et forløb her. Er det så fordi de allerede på nuværende tidspunkt har udvist positivt omkring din coachende tilgang, eller er det sådan rent personlighedstræk i dem?

Carsten: Altså 2 af dem har sat ord på at de decideret godt kan li' den ledelsesstil, og de synes at det er rart at jeg gør som jeg gør. Den 3. er som person en der trives godt i at få vendt tingene, og som er en person der i mange år har været overladt til sig selv, og til altid selv at skulle finde løsningerne selv. Det er en person der ligner mig meget omkring det her med selv at synes, altså sådan som jeg havde det da jeg startede, at sige jamen det er forkert at tro at du bare kan tænke alt ting igennem og planlægge alting ned i detaljer. Du er nødt til at finde ud af hvad folk omkring dig har af input, i hvert fald som chef. Og jeg har en medarbejder som har lidt samme måde at reagere på, som selv synes at han er rigtig god til at tænke en hel masse ting igennem, og når vi så har diskuteret det igennem, så finder vi faktisk ud af at denne her lange snak hvor jeg får stillet en masse åbne spørgsmål og får aktiveret mange af hans overvejelser som han har været igennem under vejs, som jeg ikke kan læse, jeg kan jo kun læse slutresultatet. Og dem får jeg så, og så finder jeg ud af hvorfor det så er han er nået derhen, og tænker så kunne man ikke have gået en anden vej. Og det får vi så op på bordet og det er der ikke rigtig nogle af hans to andre chefer der er lykkedes med, det ved jeg at der ikke er, og det kan jeg se der ikke er. Fordi mange af de her snakke, dem får vi taget på det rigtige tidspunkt. Så det er mere hans person som ligesom lægger op til at det kan man, og på den måde tror jeg faktisk at jeg kan opnå at han føler at han bliver udfordret lidt, på en ordentlig måde. Og at han faktisk yder endnu mere, og han giver endnu mere fra sig end hvis man lod vær.

Lea: Når du snakker om at de her medarbejdere, er positivt indstillede men er lidt forskellige typer, tænker du så at hvis du skulle have denne her coachende tilgang over for dem, er det så forskellige værktøjer du ville bruge?

Carsten: Ja helt klart.

Lea: Vil du sætte et par ord på dine tanker omkring det?

Carsten: Nu brugte jeg det her eksempel med temposættende før, og det er sådan lidt en rød tråd da jeg har en medarbejder der ofte er meget længe om at komme fra, det her det er opgaven til her er løsningen, fordi der er for meget slinger undervejs, og man skal også lige være sikker på at man ikke træder nogle over tæerne. Og der er jeg nødt til en gang i mellem og skære igennem og sige det er sådan her det skal være. Vi har lige lagt hus til en kæmpe stor conference, hvor det egentlig ikke var os der skulle have ansvaret for det, men hvor jeg sagde at det blev vi simpelthen nødt til, for det er os der får oven i hatten bagefter hvis ikke det er i orden. Og det endte så med at det var hende der skulle tage meget af det. Og hun kom og sagde at hun stadig havde de og de problemer, hvor jeg var nødt til at sige, så er du nødt til at skære igennem. Så på hende tror jeg at jeg ville kunne hjælpe hende med at, som hun selv tidlige har sagt, hun skal lade være med at være for meget i flinkeskolen, og det er et meget godt eksempel på det. Der ville jeg måske tage nogle af de her målsætningsværktøjer når der kom en eller anden opgave op, og så sige så må du kører denne her SMART model på det. Og så sige, hvordan kan vi kører det her, så der kommer lidt mere fart på når vi skal i gang. Det ville helt klart være noget af det jeg ville bruge på hende, og hun ville sagtens kunne reflektere på det her. Man ville også kunne bruge det til målsætning og stille nogle reelle mål op i

SMART modellen. Så den første er noget med eksekveringen, og få sat noget tempo på, og give nogle værktøjer til hvordan vi kan gøre tingene mere effektivt, uden at hun føler sig trumfet. Med den anden medarbejder, tror jeg nok snare det ville være at gribe til nogle metoder, og der kan jeg ikke lige se nogle for mig, og finde frem til nogle værktøjer hvor jeg i denne her proces hjælper hende med at blive stivet mere af og bliver mere sikker på tingene, så hun ikke har denne her flagrende fremtræden fordi hun er lidt usikker på sig selv. Fordi hun er en klods om benet på sig selv en gang i mellem, som er rigtig ærgerligt. Så det vil mere være på det personligheds udviklende niveau. Den tredje vil så være, mere på grund af personen, så det vil være mere noget med at vise at jeg er der og fortælle medarbejderen at du ikke er alene og vi er der for at hjælpe, for der er ikke nogle af os der kan gøre det her perfekt alene. Så jeg vil gerne hjælpe, og jeg er der, så brug mig.

Lea: Er det noget du ville skulle forberede dig til, eller er det noget der kommer i kendskabet til dine medarbejdere, for det lyder som om at du har et meget dybdegående kendskab til dine medarbejdere. Ligger forberedelsen deri, eller ligger der en anden form for forberedelse hvis du skulle ha den snak?

Carsten: (pause). Min forberedelse ville nok nærmere gå i retning af at lære de værktøjer i værktøjsskassen ret godt, så jeg kan vide hvilke ting jeg skal være opmærksom på inden samtalen. For man ved jo godt hvad det handler om, man ved jo godt hvad det er der sker. Så forberedelsen ligger i at være opmærksom på at sikre at det nok er skruetrækkeren der ligger øverst, så man ikke skal sidde og rode for meget rundt efter det du skulle bruge. For det fungerer ikke overbevisende, og det er ikke fordi at jeg har specielt meget behov for at virke overbevisende, men for at man skal i gang med at bruge det her, meget mere officielt, så skal folk også opleve at det gør en forskel og mærke ret hurtigt, at det han siger det er ikke bare er en fis i en hornlygte. De skal kunne mærke at det her rent faktisk fungerer, og at de selv får noget ud af det også, og at de får lyst til at komme næste gang også, hvis det er sådan en coaching session man lægger op til. Det synes jeg er min pligt som coach, jeg skal være i stand til at kunne sætte det her spejl op hvor de kan se sig selv.

Lea: Har du et par få ord på hvornår en coachende samtale har været god?

Carsten: For mig eller for min modpart?

Lea: Hvor du tænker, det her har været godt.

Carsten: Det har det når det udgangspunkt jeg kom med, hvis det enten bliver belyst bedre end det var da jeg kom med udgangspunktet og medarbejderen kom med udgangspunktet, at vi kom med et og går herfra med noget større, anderledes og bedre. Så har tingene udviklet sig. Når folk har haft en aha oplevelse så synes jeg at det har været godt.

Lea: Kan man sætte nogle ord på hvornår den så har været mindre god?

Carsten: Hvis folk reagere ved at blive mere introverte, hvis de trækker sig på den negative måde, det er ok at trække sig fordi man har fået noget at tænke over, men hvis man trækker sig fordi man mener det er spild af tid agtigt.

Lea: Laver du nogen evaluering på de ting der er sket, eller tænkt over hvordan effekten af din coachende tilgang har fungeret. Er det noget du tænker over?

Carsten: Ja det gør jeg. Jeg bruger en del tid på at reflektere, og det er noget af det jeg finder på at tage med mig hjem. Jeg tager ikke problemer med hjem, men jeg tager ofte sådan evalueringer af ting med mig hjem. Det er ofte når jeg går ture i skoven eller cykler, så har jeg fundet ud af at det er ofte der jeg er god til at reflektere over den slags ting. Men jeg gør det også nogle gange i ord. Jeg gør det også til medarbejderne, f.eks. ham der var vant til altid at løse alting selv, spørger jeg om han kan huske hvad udgangspunktet var.

Lea: Sådan lidt opfølgende på denne her coachende tilgang, hvilken effekt vil du vurdere at den har rent organisatorisk?

Carsten: I forhold til huset her, der føler jeg mig ret overbevist om at effekten er, at den funktion som jeg er leder for, er blevet meget mere bevist rundt i huset og blandt forskerne. De er meget mere klar over, hvad det er for nogle ting vi laver, de er helt klar over at vi fungerer som en gruppe. Det gjorde man ikke tidligere, der var det meget fragmenteret. Øh, de involverer sig i nogle af de opgaver vi har, og som egentlig ikke er deres opgave at involvere sig i, positivt involvere. Jeg tror faktisk også at de har mere respekt for mine medarbejdere, og kan se at det de løser er en vigtig del af huset. Det kan godt være at det ikke er det som skaber forskningsresultater, men hvis ikke der bliver sat mad på bordet så er fanden løs. Og det tror jeg er effekten af at have nogle medarbejdere der er glade og motiverede til at gøre deres arbejde.

Lea: Så vil jeg gerne spørge lidt til relationen mellem dig og dine medarbejdere. Dét at du har taget denne her coachende tilgang, hvad har det haft af betydning for relationen med dine medarbejdere?

Carsten: he he, det er et godt spørgsmål. Det har jeg jo ikke spurgt dem om. Men de havde en relativ håbløs leder før mig, som faktisk blev fyret. Jeg kunne selv som medarbejder, den gang hun var chef, se hvordan folk de brændte mere og mere sammen. De blev mere og mere indeklemte og talte ikke sammen i gruppen. Jeg tvang dem simpelthen til, og det var så den autoritære del, hvor jeg sagde at vi skal have et møde hver 14. dag i 45 min. hvoraf i hver får 5 minutter til at fortælle om hvad i går og laver, og så har vi lidt tid til andre ting. Men det gad de ikke, at bruge tid på, for de var en fragmenteret gruppe. Jeg har så efterfølgende hørt flere af dem sige at de er blevet mere og mere glade for de her møder, og de møder op til møderne, og alle ved hvad alle laver. Selv vores informationsspecialist ved hvad viceværten laver og så behøver hun ikke at spørge til de ting i huset der måske ikke fungerer, for det ved hun allerede. Så de føler et meget større fællesskab end de gjorde tidligere, og de virker glade. De kommer til mig når de har noget at spørge om, og det er ikke så tit at jeg skal høre ting sådan andre steder i huset, om noget jeg burde have hørt noget om. Sådan var det meget i starten, hvor jeg fandt ud af det ved et rent tilfælde. Så de virker gladere og de siger også at de er tilfredse.

Lea: så det har i hvert fald haft en positiv effekt.

Carsten: ja det er da min fornemmelse i hvert fald.

Lea: Der er lidt andre ting som jeg er nysgerrig på, vi snakkede tidligere lidt om forudsætningerne for at kunne coache medarbejdere. Hvad hvis det er en ny medarbejder, som du ikke havde det her indgående kendskab til som du har med dine andre medarbejdere, ville du så mene at du kunne coache personen?

Carsten: Det kan helt klart være en del af den profil som jeg sætter op for den person som jeg gerne vil have ansat. Jeg ender jo med at skal have min ældste medarbejder erstattet med en yngre, jeg vil ganske enkelt have medarbejdere som evner at tænke selv og som kan reflektere. Og det kan jeg sagtens finde ud af om de kan, i jobsamtalen kan jeg jo stille spørgsmål som viser om kandidaten kan reflektere, og det har jeg også gjort tidligere når jeg har skulle rekruttere. Så det vil helt klart være et krav fra min side, at medarbejderen skal være en der er i stand til det her. Jeg vil gerne have at det er en medarbejder der kan finde ud af at komme og sige til mig, når der opstår problemer som er lidt mere langsigtede, for så skal jeg ikke selv rende og holde øje med det.

Lea: okay, så hvis du har en person med de her personlighedstræk, og selvom at du ikke nødvendigvis kender personen, så godt endnu, så vil du mene at du vil kunne coache denne her person?

Carsten: Ja helt klart.

Lea: Er der andre ting som du tænker der skal være til stede, andre forudsætninger hvis du skulle kunne coache en medarbejder?

Carsten: de skal ville det. Hvis udgangspunktet er "sådan noget pjat, det gider jeg ikke", så er det rigtig svært. Så er det virkelig op ad bakke. Man kan godt have en sådan lidt reserveret holdning til det, og synes det er mærkeligt, men hvor det stadig kan fungere. Jeg har før jeg tog uddannelsen mødt nogle hvor der var nogle, der var meget de her ingeniør typer der synes at det var meget noget moderne pladder, men de strittede ikke i mod som sådan, men de satte ord på at de synes det var noget besynderligt noget. Men fandt jo ud af og satte ord på nogle af de her ting kunne give nogle interessante dynamikker som de aldrig nogensinde havde oplevet før. Og nogle af dem talte jo om det flere år efter. Jeg tror ikke at det er mere end et halvt år siden, at vi talte om noget der ligger mere end seks år tilbage. Som kom frem som en del af en act-session, hvor to medarbejdere skulle gøre et eller andet og løse en opgave, mens de andre blev sat bag en imaginær streg og blev bedt om kun at observere. Bagefter kunne de så få lov at kommentere, og det var sådan et værktøj hvor han brugte den coachende tilgang til det, og det var meget imponerede hvad der kom ud af det, og på ingen tid.

Lea: Du snakkede om da du gik fra at være kollega til at være leder, lige da det skift kom nævnte du også at der var flere af dem der synes det var lidt svært af forskellige årsager. Ville du kunne tage den coachende tilgang allerede der, var jeres forhold klar til det så at sige?

Carsten: (pause). Det ville jeg godt kunne, men jeg tror det handlede meget om at pisse territoriet af i første omgang. Det er ikke særlig yndigt at skulle sige, men jeg var meget opmærksom på det. Tilfældigvis fik jeg ledelsesuddannelsen lige i starten, og havde det hele oven i hatten på én gang. Og der må jeg indrømme at jeg dybest set ikke havde det mentale overskud til at have denne her meget coachende tilgang, og det er noget der kommer til mig nu hvor vi sidder og snakker om det, det havde jeg simpelthen ikke. Jeg greb meget denne her autoritære, ikke sådan så jeg rendte og bankede i bordene, men de var ikke i tvivl om hvad jeg gerne ville have, og det holdt jeg fast i. Og jeg mindede dem også om det, hvis jeg kunne mærke at de blev lidt i tvivl, og mindede dem om hvad det var jeg kunne og ikke kunne. Og at de ikke skulle gå til den gamle chef, og han viftede dem også tilbage til mig hvis det skete. Så jeg evnede det faktisk ikke, fordi jeg kæmpede med at tage denne her uddannelse samtidig med, og det er nogle år siden at jeg har siddet på skolebænken så for mig var det lidt af en mundfuld. Og jeg havde besluttet at jeg skulle have det maksimale ud af den ledelsesuddannelse, og det synes jeg også jeg fik.

Lea: så det er noget der er kommet senere?

Carsten: ja. Og man kan det, det kan man måske godt. Hvis ikke jeg skulle tage lederuddannelsen samtidig, men havde været lederuddannet, jamen så havde jeg måske mere overskud. Så måske kunne jeg have gjort det.

Lea: Hvordan kan man karakterisere det ledermedarbejderforhold i har i dag?

Carsten: Gensidig respekt tror jeg at jeg vil kalde det. Det vil være min sådan umiddelbare måde at beskrive det på.

Lea: Lige præcis respekt, tænker du at det har betydning for at det kan fungere at have sådan en samtale?

Carsten: Her i huset, der har det.

Lea: I hvilken forstand?

Carsten: Fordi at virksomheden har tradition for at når man uddanner nogle til leder, så var det de fagligste dygtige der blev uddannet, hvilket er en helt forkert måde at gøre ledelse på. Sådan var det historisk, sådan er det ikke mere. Og det vil sige at lederen havde man respekt for, fordi han også var den dygtigste. Og det har man ligesom været opdraget til, og sådan har kulturen været. Og pludselig laver man om på det, og hiver en udefra ind, som ikke har forstand på det her, men som faktisk er en dygtig leder. Der er jo også mange ting i mit område som jeg ikke kendte til i detaljer, som var mine

medarbejders specialviden. Og jeg havde aldrig tænkt over det som kollega heroppe, men pludselig finder man ud af hvad det er for nogle ting der ligesom skal være på plads for at det fungerer. Og du er nødt til at demonstrere at man godt forstår det her, for at du får respekten.

Lea: Jeg vil gerne bore lidt i det her respekt, for når jeg høre dig snakke om det, så er det rent faktisk en forudsætning for at man kan fungerer som leder, i stedet for en som ikke ved noget som helst om noget. Men snakker vi også sådan rent menneskeligt her?

Carsten: Ja. Det gør vi. Men det problem havde jeg så ikke, for de vidste jo godt hvem jeg var og hvad jeg stod for. Og de vidste jo udmærket godt hvad jeg havde lavet i mange år og taget mig af de her ældre testpersoner. Og der er jo mange skæbner imellem. Og jeg har nok nærmest, på al den tid jeg har arbejdet her, haft så meget som en eneste testperson som lavede så meget støj at chefen blev involveret. Og testpersonerne gav jo udtryk for hvor glade de var for at komme hos mig og at jeg var god til at lytte og behandle folk ordentligt. Det sagde de jo til vores sekretær og sendte breve til huset. Så den rent menneskelige del af det, der vidste de godt hvor de havde mig henne, og jeg var ikke noget dumt svin, for at sige det på den måde. Og der var nogle der havde brugt mig som sparringspartner før, så den form for respekt den var på plads. Så det var mere mig som leder, end mig som mig i virkeligheden.

Lea: Så for lige at tænke den helt ud. Hvis nu de her medarbejdere ikke havde haft denne her respekt, og for at bruge dine egne ord synes at du var et dumt svin, hvad tror du de ville gøre, tror du at de ville sige at de ikke havde lyst til at have sådan en coaching samtale med dig?

Carsten: (pause). Når man har i sin ledelsesstil at man er god til at skabe sociale relationer, så er det svært. Jeg tror bare at de ville stå af på det og sige det kunne jeg godt glemme. Sådan tror jeg måske også at jeg selv ville gøre. Jeg ville nok give det en chance men hvis det virkelig var et dumt svin jeg havde som chef, så ville jeg nok sige at han skulle glemme det, for det giver ingen mening.

Lea: Denne her rolle som leder der bruger ledelsesbaseret coaching eller i hvert fald tilgangen, er det en rolle alle ledere kan påtage sig?

Carsten: Jeg hæfter mig ved at du siger påtage sig, for der ligger jo lidt i at nej det kan de ikke. Jeg kan godt komme i tanke om nogle hvor jeg har svært ved at se det. Den meget meget autoritære leder, og sådan nogle findes der jo, kan jeg godt have svært ved at se skulle kunne indgå i den rolle fordi de siger et men de signalere noget helt andet. Så hvis det er en meget autoritær leder så tror jeg ikke på det. Men ja at påtage sig noget det er jo ikke sådan særlig godt. Men det er heller ikke sikkert at de skal. Der er jo nogle steder hvor jeg måske kan forestille mig at det kunne være svært at bruge sådan noget her. Jeg var på et arbejdsmiljøkursus med en fyr der var leder i en produktionsvirksomhed, hvor nogle af dem ikke engang havde gået 7 år i skole. Som han sagde, du kan glemme alt sådan noget, det fungerer overhovedet ikke. Det er spild af tid, vi skal ud og lave noget. Så det var bare: hvad skal vi lave, hvad var akkorden og så slut.

Lea: Til allersidst, hvilke personlighedstræk skal denne her person der godt kan fungerer i rollen så have?

Carsten: Man skal for det første være i stand til at lytte, man skal være god til at spørge og stille åbne spørgsmål. Man skal være eksplorativ i sin tilgang til tingene, det tror jeg er den bedste måde at beskrive det på. Man skal have empatisk evner og være i stand til at sætte sig i en anden persons sted. Så skal man også være lidt ydmyg tror jeg. Men omvendt tror jeg også at man skal være selvsikker, man skal tro nok på sig selv til at man kan gennemføre det her, for hvis man er usikker som coach så klasker det hele sammen. Det prøvede jeg på min coachuddannelse, hvor en af kursisterne simpelthen ikke troede på sig selv så han kunne stille spørgsmålene på en måde som gjorde at man rent faktisk også troede at han troede på det han spurgte om.

Lea: Så det havde den effekt at han virkede ikke troværdig i rollen.

Carsten: nej.

Lea: Og det er derfor at folk som er autoritære, at det simpelthen kan være svært for dem at virke troværdige hvis de påtager sig denne her rolle.

Carsten: Ja eller manglende empati.

Bilag 8: Interview med Frank.

Ditte: Til at starte med vil vi rigtig gerne høre lidt om dig og din uddannelsesmæssige og arbejdsmæssige baggrund?

Frank: Ja. Fra start af?

Ditte: Jah, det der er relevant for din stilling nu, kan man sige.

Frank: Tilbage i 94 blev jeg udlært værktøjsmager, som ikke direkte har noget at gøre med Call Center, men der er den røde tråd, at det er masseproduktion og det var ikke der, jeg skulle hen, da jeg var udlært, kan man sige. Det var ikke Call Center branchen, men det blev det, fordi jeg flyttede til Irland, der hvor det boom'ede med Call Centre derover og fik job. Og så har jeg så været hos IBM og Compack og siddet som teamleder derovre og kommet hjem og haft nogle selvstændige virksomheder og har arbejdet som kundeservicechef i små nystartede virksomheder, hvor jeg har opbygget kundeservicefunktioner. Og jeg har så også arbejdet som kvalitetsmanager inden for ISO 9000 med kvalitetskontrol i produktionsvirksomheder. Og hvor jeg så har endt ude hos vores konkurrent GoExcellent, hvor jeg var indtil, at jeg mødte min nuværende chef og vi endte med at sige ja til et tilbud fra konkurrenten, som så er Xxx og der sidder jeg så som ansvarlig for lederne her. Det er sådan den korte version.

Ditte: Okay. Hvor mange ledere er det, du er ansvarlig for?

Frank: I dag er det kun 5. Vi kom fra 8, men optimering har gjort, at vi kun har brug for 5 lige nu.

Ditte: Okay. Hvordan har du stiftet bekendtskab med ledelsesbaseret coaching?

Frank: Det var en uddannelse, som jeg blev tilbudt af en tidligere samarbejdspartner, ude hos GoExcellent, hvor vi brugte To Be One Group. Dem brugte vi til andre interne uddannelser og han tilbød mig så et coachingkursus som statsakkrediteret coach, som jeg så tog.

Ditte: Okay.

Frank: Så det er sådan set det.

Ditte: Og hvornår var det ca.?

Frank: Hmm. Det er 2009, tror jeg. På papir har det i hvert fald været fra ca. 2009.

Ditte: Og var det noget, du selv valgte at bruge, eller var det en større beslutning, der blev taget om, at det var noget i skulle?

Frank: Nej, det var selvvalgt. Det var skær bare for at få et eller andet på CV'et. Jeg har læst en del om det privat uden at få papirer på det, både om coaching men også om NLP og sådan nogen ting, hvor jeg så tænker, at så kunne jeg lige så godt få et eller andet på papir, for det virkede rimelig simpelt at skulle beslå sådan en eksamen. Så det gjorde jeg.

Ditte: Og hvad har årsagen været til, at du har læst lidt privat inden for de emner?

Frank: Det er... øh, jeg synes... jah... Det har bare været interessant. Privat interesse, du ved. Manipulation af mennesker, det er ikke coaching selvfølgelig, fik jeg jo undervist (griner), men jeg synes, at det menneskelige sind det er meget interessant, så derfor har jeg interesseret mig for det. Også uden at det har haft direkte sammenhæng med mit arbejde.

Ditte: Er det noget, du har trukket med ind i din nuværende funktion?

Frank: Jamen, jeg synes jo, at man bruger det til dagligt. Uanset om det er privat eller fagligt og jo mere bevidst, man er om sit eget sind, jo mere bevidst bliver man om andres sind og på den måde kan man påvirke i retninger. Både sig selv, men også sine omgivelser. Så man kan sige, at det er en del lige så snart, at du interagerer med mennesker, så bliver det en aktiv del af din væremåde.

Ditte: Vi vil gerne høre lidt om din praktiske tilgang til ledelsesbaseret coaching og det vi er nysgerrige på er, hvordan det er, du bruger det i din ledelse. I hvor stort omfang vil du vurdere, at du bruger coaching i din ledelse af dine medarbejdere?

Frank: Det er et rigtig godt spørgsmål... øhm... forbi du gør det ikke udelukkende, jeg gør i hvert fald ikke. Det er sjældent, at du har en session med ledere, for mit vedkommende er det i hvert fald, hvor der er tid til at køre de har sessions, som man bør afsætte tid til. Der er mere instruks, eller når du starter på coaching delen, så går du over i instruksfasen, fordi at det er hurtigere. Og det kan godt være, at forankringen ikke er lige så stor, men til gengæld så... øhm... Jeg synes jo, ledelsesbaseret coaching det er jo reelt set, at det som jeg gerne vil have frem, det ender med at komme frem, der er ikke nogen ledere, der kommer frem til noget, som jeg ikke selv har tænkt på, uden at det dog skal lyde helt vildt fantastisk klogt. Men jeg kan se udviklingen i folk, når man bruger coachingdelen og tidsmæssigt så kan du vel godt sige, at man bruger det... Jah jeg bruger det sikkert også ubevidst af og til, ikke. Men mange one to one vil gå med instruks eller de få simple spørgsmål: "hvad synes du selv, at du kan gøre?" Og afhængig af hvor kompetent lederen er, så kommer de frem til de svar, som de alligevel var blevet instrueret i. Så man kan sige, jeg bruger meget tid, eller jeg bruger lidt tid. Det spiller egentlig svært at sige, synes jeg selv.

Ditte: Men har i decideret coachingsamtaler rammesat?

Frank: Nej, ikke som den undervisning, jeg har modtaget, foreskriver i hvert fald. Det trygge rum osv. Det har vi ikke. Det ville være i det her i det her lokale for eksempel. Men en direkte coachingsession, hvor man siger "gå hjem og tænk over, hvad du godt kunne tænke dig at blive coachet i" det har vi ikke.

Ditte: Og nu nævner du selv tidsaspektet. Er det den primære grund?

Frank: ja, det kan man godt sige. Men også lige så meget, at ledelsesbaseret coaching... Jah, jeg synes det er fint, at man har fundet på det koncept, men jeg tror ikke på, at selve ledelsesmæssigt så coacher du ikke, for ledelse er reelt set enten at hjælpe i retning eller fortælle i hvilken retning de skal gå. Så jeg tror, at det for mit vedkommende, er lige så meget troen på, at så meget virker det heller ikke i forhold til folk der egentlig vil coaches. For igen, det kommer også an på, afhængigt af hvilken leder det så er, om lederen så vil coaches eller kan coaches.

Ditte: Så det er noget, du bruger til one on one i små bidder?

Frank: Ja, det ville være det. Det er i hvert fald ikke en sammenhængende session forløb over 2 eller 3 eller 4 gange, det er det ikke. Ikke på samme emne i hvert fald.

Ditte: Er der nogen af de ting, der kan komme frem, som du har en opfølgning på med lederen?

Frank: Ja, det kan der sagtens. Vi har en fast agenda og en fast to do, som vi kører igennem på vores on to one i forhold til opfølgning på nogle forskellige punkter. Og så er der selvfølgelig nogle punkter, der er mere presserende for mig at få igennem hurtigt, end andre, hvor man kan sige, at jeg godt kan bruge det coachende tilgang til bløde elementer. Fx til at udvikle en leder i forhold til, hvordan han eller hun skal lede sine agenter. Men hvis det er for at møde performancemål, så er det ikke meget coaching, så er det mere instrukser, kan man sige.

Ditte: Så det er lidt en balancegang mellem at være coachende og at være instruerende?

Frank: Det er det, ja. Men det er så også igen, altså balancegangen er der, det er jo rigtigt, men jeg har jo ikke tålmodighed eller tid til at vente på, at en af mine ledere bliver coachet frem til at tale pænt til sine agenter, så det kommer også an på, hvilket niveau det er, at vi taler om. Så ja, balancegang.

Ditte: Så det er en afvejning også af emnet? Altså at du i din ledelse siger, skal jeg coache om det her eller skal jeg instruere?

Frank: Ja. Også igen afhængigt af hvilket niveau lederen er på.

Ditte: Hvordan finder du den balancegang?

Frank: Jeg har lært det ud fra min erfaring. Erfaringsmæssigt så ved jeg, hvad der virker og hvad der ikke virker. Men selvfølgelig kan jeg også blive overrasket og sige, "jamen nu prøvede jeg noget, som jeg ikke plejer at prøve og det virker egentlig også og måske endda bedre", ja men så mere af det. Det er ikke sådan, at jeg går hjem og læser en bog og så siger, nu skal jeg tale med mine ledere om det her. Der er det også igen det her med, at man spejler sig i hinanden, så min retorik den vil være forskellig alt afhængig af, hvilken leder det er, jeg snakker med.

Ditte: Okay. Så der er noget tilpasning?

Frank: Ja, det er der.

Ditte: Hvis man ser på nogen af de konkrete redskaber, som det ledelsesbaseret coaching teori foreskriver, er der så nogen af de dem, du synes, at du konkret gør brug af?

Frank: Øhh, det gør jeg sku nok. Er der noget mere specifikt?

Ditte: Det kan være spørgeteknik, eller det kan også være specielle emner eller din tilgang til coachingsessionen. Fx den anerkendende eller en mere problemfokuseret tilgang?

Frank: Jah, det er så også forskelligt fra leder til leder. Der er ikke noget, hvor jeg kan sætte mig ned og sige, at det her bruger jeg meget, eller det her bruger jeg lidt. Der er det sku mere et spørgsmål at ramme folk på dagen, øhm fordi vi er jo trods alt ikke ens hver dag, selvom nogen er mere end andre. Der er nogen dage, hvor jeg kan bruge anerkendende ledelse over for en leder og der er andre dage, hvor jeg kan bruge diktatorisk ledelsesstil over for samme person og jeg vil få et godt resultat, bare

jeg vælger den rigtige dag at gøre det på. Men jeg kan også få et dårligt resultat, hvis jeg tager fejl og læser personen forkert.

Ditte: Så der ligger det i ledelse, som jeg hører dig sige, at man lige at stikke fingeren i jorden og fornemme, hvor man er i forhold til dine medarbejdere?

Frank: Ja. Og det er jo ikke sådan, at mine ledere, de ændrer sig dag for dag hver dag. At have så meget kendskab til den personlige den af mennesket er jo nok det vigtigste i forhold til at kunne få dem til at være top performers. Så de skal være glade, men ikke så glade, at de bliver ligeglade, kan man sige. Det ved jeg ikke, om der er noget værktøj til. Men det er vel en form for menneskelig interesse.

Ditte: Okay. Hvis du skal se på, hvordan du i denne relation kan gå ind og vurdere det? Hvad hvis du fx får en helt ny leder?

Frank: Øhm... Det jeg føler, er det rigtige svar, det er jeg ville få den leder til at vise og fortælle om sig selv, så man kommer ind på hinanden. Men den virkelig jeg har, det er nok nærmere, at jeg ved, hvor den leder skal hen og jeg ved, hvilke værktøjer der virker for at komme derhen, så det vil være en opstart med meget instruktion men stadig også med plads til at kunne lytte på hvilke erfaringer, denne her leder trækker med ind i virksomheden og så bruge nogen af de ting. For det kunne tilfældigvis godt være, at denne her leder kunne mere end jeg gjorde eller vidste bedre, end jeg gjorde. Hvilket ville være en klar fordel for mig, for jeg har jo selvfølgelig et ønske om, at der er nogen, der bliver bedre end jeg, sådan at de kan overtage mit job, ikke. Jeg vil jo gerne overflødiggøre mig selv. Det synes jeg jo er min fornemmeste opgave på en arbejdsplads, det er at overflødiggøre mig selv, fordi jeg har gjort mit arbejde så godt. Jeg har ikke fundet et sted i nu, hvor det lykkedes. Men jeg håber, det sker en dag. Eller at jeg ikke har noget at lave reelt set, men at jeg bare kan hæve min hyre. Men det er nok også utopi, men det er jo rart at have nogle mål.

Ditte: Ja, det må også nogen gange være lidt urealistiske eller lidt perrefere. Når du bruger din coaching over for dine ledere, hvad er der så typisk i fokus under sådan en samtale? Er det medarbejderne, der er i fokus eller er det organisationen, der i fokus, sådan i helhed?

Frank: Øhm. Ren ledelsesbaseret coaching indgangsvinkel, så er det organisationen. Øhm.

Ditte: Men i praksis?

Frank: Jamen, det er det også. Men foregivet som om, at det er medarbejderen, der er i centrum.

Ditte: Okay. Så det... (Frank afbryder)

Frank: Det som organisationen gerne vil have, det er det, som medarbejderen skal komme frem til, den gode løsning.

Ditte: Hvad hvis medarbejderen kommer frem til den forkerte løsning?

Frank: Der findes jo ingen forkerte løsninger i coaching jo.

Ditte: Nej. Hvad med i dit... (Frank afbryder)

Frank: I mit sort hvide verdensbillede. Jeg vil sige, forkert det øhm, altså der findes ikke forkerte løsninger. Men jeg vil sige, en løsning som jeg ikke selv havde forestillet mig eller ville være kommet

frem til, det skal prøves. Det bliver du nødt til, eller er du heller ikke tro imod, at du for en gangs skyld prøver at coache. Og hvis medarbejderen tror på det og du får den her fornemmelse af, at han/hun brænder igennem med, at det er den rigtige løsning, så... jamen, så må man prøve og så må man så evaluere og se om det var rigtigt. Og lad os håbe på, at det er rigtigt, for det er jo så... Jah så blev jeg klogere og medarbejderen udviklede sig og det gjorde jeg jo så også, kan man sige. Og hvis det fejler, så får du ikke ballade for ikke at have prøvet også selv om, det går galt. Du får ballade for ikke at prøve.

Ditte: Så i din ledelse er der også plads til, at medarbejderne kommer med nogen ideer og lever dem ud, selvom du... (Frank afbryder)

Frank: ja, absolut. Altså, hvis de spørger om min mening, så får de min mening. Øhm, men hvis de ikke gør, så får de som regel også min mening alligevel. Men hvis jeg selv kommer og spørger dem "hvad ville du gøre her?" eller hvor de selv får ansvaret, jamen så er det bare at prøve det. Men så skal de også lære, at øhm (Frank har en længere pause og stopper sætningen)

Ditte: Ja. I forhold til ledelsesbaseret coaching føler du dig så ordentligt klædt på til at bruge det i praksis?

Frank: Øh, nej det tror jeg ikke. Altså, det var jo det systemiske perspektiv, så der var lidt ledelsesbaseret coaching, men det var ikke kun ledelsesbaseret coaching. Men i min egen optik er ledelsesbaseret coaching jo en lille kasse i den større kasse i coaching. Øhh at man har endnu mindre råderum i ledelsesbaseret coaching, end man har i normal coaching, hvor det kan være hvad som helst, lige indtil terapi, ikke. Så altså, ja jeg ved sku ikke. Altså uddannelsesmæssigt, jeg kunne garanteret lære flere ting ved ledelsesbaseret coaching, så det tror jeg ikke. Jeg er ikke 100 % klar til det. Men jeg føler mig kompetent nok til at kunne coache mine ledere.

Ditte: Okay. Hvilke udviklingspunkter kunne være aktuelle i forhold til, hvordan du kunne blive bedre?

Frank: Øhhhhh. Nu bliver det lidt jobinterviewagtigt. Men udvikling, altså jeg kunne godt tænke mig at blive bedre til at arbejde med gentagelser, for det er jeg utroligt dårlig til. Ikke fordi jeg ikke kan løse opgaverne. Men jeg skal ikke lave den samme opgave mange måneder i træk, før jeg godt kan mærke, at nu skal der ske noget andet. Men det har jo ikke rigtig noget med coaching at gøre, kan man sige.

Ditte: Hvad hvis man ser coaching i forhold til det? Altså hvis en leder så har et arbejde med gentagelser. Ville du kunne coache dem på det?

Frank: Ja, det er et godt spørgsmål. Det er det faktisk. Det ved jeg sku ikke, om jeg ville kunne. Altså, jeg elsker struktur og processer og få sat tingene op og når det så er leveret, så er det jo fint, at folk de følger dem, for det er jo ligesom derfor man har lavet dem. Og jeg vil sige, at hvis mine ledere har det, som jeg har det. Altså, at de ikke udvikler sig ved at sidde og lave det samme igen og igen. Jamen så vil jeg heller coaching hen i retning af, hvordan kan vi så få andre til at gøre det her, eller tage den beslutning at så er det dem her, der prøver at gøre det. Og så komme med nye opgaver til mine ledere. Og så har jeg også ledere, som synes det er fantastisk, at det hele er struktureret og at det står i kalenderen, hvad de skal lave hver dag, hvor de kommer herind. Øhm så jeg vil sige, det er jo den gnist, som jeg prøver at stjæle fra dem. Hvilket ikke har kunnet lade sig gøre endnu, men jeg har respekt for, at man faktisk kan lige som kassedamen i Netto. Jeg synes, det er dybt imponerende og

helt umuligt at finde ud af, hvordan det kan nøjes med det, synes jeg jo. Så det ved jeg ikke rigtig om var svar på dit spørgsmål?

Ditte: Jo jo, det var det faktisk. Øhm, hvilke udfordringer oplever du i brugen i ledelsesbaseret coaching? Nu har du nævnt, at der er et tidsaspekt. Men er der andre udfordringer?

Frank: Jeg synes, det er en begrænset coachingstil, fordi du kender rammerne for, hvor langt må du gå i forhold til... Altså, hvor crazy må dine medarbejdere være i forhold til at have fri tanke og blomstre. Der er altså nogen rimelig fastsatte barriere på grund af organisationen, der siger, nej du kan ikke komme med bar røv på arbejdet. Det kan du derhjemme, men det må du ikke her. Så på den måde, så er det meget et afgrænset område, man har at arbejde i og det, igen, det er nok også autoriteter og fork, der fortæller en, at det her det skal du gøre. Det har jeg nok også personligt det ikke helt fantastisk med. Og når noget er afgrænset i en eller anden opgave, så synes jeg også, at et er lidt provokerende. Så derfor synes jeg, at ledelsesbaseret coaching er... Ja altså, jeg er ikke stor fan af det. Det skinner måske også lidt igennem. Jeg kan godt se, at det sikkert er godt for nogen, men lige så snart at de personer, der bliver coachet, de forstår rammerne, jamen hvad er der så at coache? Altså, for så kan de sku mere eller mindre tænke sig frem til, jamen jeg har de her 3 muligheder. Eller 8 muligheder, eller hvad det er og det her, det passer bedst på mig.

Ditte: Okay. Så sådan som jeg lidt forstår det, som du siger: Det er, at det kan være svært at tænke fuldstændig ud af boksen inden for den ramme, som ledelsesbaseret coaching sætter?

Frank: Ja.

Ditte: Okay. I forhold til at spare med andre i din brug af coaching. Er det noget du gør?

Frank: Øhm. Altså, jeg sparrer med andre. Men omkring min brug af coaching overfor mine medarbejdere?

Ditte: Jeg tænker, om du sparrer med andre kollegaer omkring din brug af ledelsesbaseret coaching?

Frank: Ja, det gør jeg jo til dels ved, at jeg taler med min chef ret ofte og også privat. Men specifikt i forhold til lige det. Ja, vi sparer jo på, hvordan at de her ledere, som jeg nu har... Ja, altså til næste one to one, så skal vi nok ind og berøre de her emner. Men i forhold til hvordan jeg skal gøre? Altså, han blander sig ikke, med mindre jeg siger "jeg ved sku ikke, hvordan jeg skal håndtere denne her leder." Så kan jeg godt få sparring. Det er dog sjældent, at det sker, vil jeg så sige, for nu har jeg jo kendt de her ledere i 2 år, så der er ikke lige pludseligt en ny side, der vender sig i en bog, som jeg ikke har læst, kan man sige.

Ditte: Hvad hvis din ledelsesstil på en måde krævede helt nye input. Hvor ville du kunne få dem fra?

Frank: det er også et pisse godt spørgsmål. Det har jeg selv tænkt meget over. Det ville jo være, øhmm, et nyt job, sådan som det ser ud lige nu og her. Eller fra min nuværende chef, som kender mig rigtig godt. Men igen, vi kender måske hinanden for godt, så de nye inputs, de... Ja, jeg ved ikke hvor mange inputs, han måske kommer med, men man kan håbe på, at han kommer med nogen. Men hvis det skulle være radikale nye inputs, så skulle det enten være uddannelse eller en ny arbejdsplads, eller kollegaer, evt. nye kollegaer der har nogen kompetencer, som jeg ikke besidder eller kender til.

Ditte: Men det virker egentlig til, at du ville være rimelig åben overfor, hvis der skulle komme en leder, der havde radikale andre verdensopfattelser end dig?

Frank: Ehh, jah joh. Nu er jeg jo selv med til at ansætte mine ledere, så selvfølgelig ryger de ind i min kasse: at det her er de gode ting at sige og de her ting er det neutrale at sige og de her ting er de utrolig dumme ting at sige, som gør at du ikke får jobbet. Men er du dygtig, altså selvtillid og selvværd, det kommer du rigtig langt med og så en god gang matematisk indsigt i vores branche og så struktur. Men igen, du kan også godt være ustruktureret og så få job hos mig, fordi jeg kan godt strukturere din arbejdsdag, hvis du er møgustruktureret. Men hvis du er struktureret, så ved jeg, hvordan jeg vil bruge dig i forhold til de ledere, som vi nu engang har. Så ja, der er plads til meget. Men der er ikke plads til folk, som ikke kender Excel for eksempel. Men mentalt set, ja så må de godt have et bredt sind og de må også gerne være dygtigere end mig. Og der vil jeg så nok selv pointere over for min chef, at jeg nok skulle se mig om efter noget andet og så lære denne her nye op til så at være mig. Ja, det har jeg ikke noget problem med. Jeg føler ikke... altså, jeg er ikke sådan en, der bliver nødt til at sidde på min pind de næste 40 år. Så jeg vil hellere udvikle og så overflødiggøre mig selv og så finde noget andet, hvor jeg så kan være et gavn.

Ditte: Så det er ligesom en succesfaktor?

Frank: Ja, det synes jeg.

Ditte: Super. Som du siger, så har i ikke afgrænset coachingsamtaler, men jeg vil gerne høre lidt om, hvordan du alligevel forbereder dig, hvis du forbereder dig, til at bruge en coachende tilgang over for dine ledere. Altså, forbereder du dig for eksempel til dine one to one, hvor du ved, at der skal noget coaching ind over?

Frank: Mentalt gør man, ja. Men altså, nu er det jo sjældent det sker. Men jeg forbereder mig og jeg gør det blandt andet ved, at jeg læser de referater eller de to do's, som vi har lavet sammen, samtidig med at jeg reflekterer over fortiden og hvad der egentlig er blevet sagt. Fordi at gentagelser det kommer man ikke så langt med, så det skulle også gerne være noget nyt, hvis jeg skal coache en leder frem til, at det her måske er det forkerte job eller jeg tror på, du kan blive bedre. Hvad tror du selv? Eller kan vi gøre noget for at du går ud og blomstrer mere op, eller hvilken retning vil du i? Øhmm, så jo, jeg forbereder mig mentalt men oplever ofte, at de her sessioner kommer til at blive "men hvad synes du, jeg skal gøre." Men det er jo dig nu, så hvis du nu kunne vælge frit på alle hylder, hvad ville du så? Så jo jeg forbereder mig og igen jeg har jo ikke brugt det så forfærdeligt meget, i hvert fald i strukturerede henseender, hvor jeg indkalder til det. Jeg går ikke ud og sælger mig selv som coach. Også fordi det er min tro på coaching ikke stor nok til, at det ville jeg gøre.

Ditte: Hvad hvis du i din one to one skal coache dine medarbejdere til fremtiden og til noget, som ikke helt vides, hvad er. For eksempel et mål. Bruger du din coachende tilgang i det tilfælde?

Frank: Øhh, det ved jeg sku ikke. Det tror jeg ikke, jeg gør. Hvis der er noget, jeg ikke helt ved, hvad er længere ude i fremtiden, så vælger jeg enten ikke at dele det med lederen eller også siger jeg, nu bliver det hårdt, men det kommer an på, hvad det er, for vi er jo en branche, der har mål på alt. Det er jo lige fra folk de træder ind af døren til de træder ud igen. Så alle deres bevægelser er jo blevet målt og vejret, så det der med, at der ligger et mål ude i fremtiden, som man ikke rigtig ved, hvad er. Det sker ikke her. Jo man kan sige, hvis vi skulle forberede til fremtiden, hvor vi måske mister en stor kunde, hvilket så kan betyde, at du mister dit job. Det vil jeg ikke coache på, det vil jeg så hellere lade være med at nævne over for lederen.

Ditte: Okay. Forbereder du dig forskelligt i forhold til de ledere, du har? Altså, er der forskellige ting, du skal ind og trykke på?

Frank: Ja altså, det er der. Det har jeg også nævnt tidligere, kan man sige. Det er individuelt, også hvilket niveau de er på erfaringsmæssigt. Er de der, hvor de faktisk selv er så dygtige, at de kan undervise andre ledere, eller er de stadig i en undervisningsfase. Øh, så jo det er meget individuelt.

Ditte: Og hvad kan det individuelle eventuelt være?

Frank: Jamen, det kan jo være, altså hvis vi sætter det ind i kasser, så har du en leder, som du kun stiller krav overfor. Og så har du en anden type leder, som du selv lader løse opgaverne, uden at du stiller krav over for ham. Han ved jo godt, hvad målene er. Det ved de begge to. Men den ene for at vide, hvor dan han skal gøre og den anden får at vide, at han skal gøre det, men ikke hvordan. Det er i hvert fald to forskellige typer og der er en forventning om, uanset hvem af dem det er, at de kommer tilbage og spørger om hjælp, hvis de ikke ved, hvad der foregår.

Ditte: Okay og oplever du forskellig indstilling fra dine ledere i forhold til, når du bruger den her coachende tilgang?

Frank: Ja det gør jeg?

Ditte: Hvordan det?

Frank: Jamen det kommer igen an på, altså øhhh. Der er jo nogen, der sætter sig ned og siger: "hold nu op med det der coaching. Jeg gider det ikke, det er ikke det, jeg har brug for." Og fair nok. Det er de samme ledere, der kan have forskellige indstillinger, afhængig af, hvad det er for en problematik, eller hvordan personlige liv egentlig fungerer. Så der kan man godt ramme ved siden af og andre gange kan man blive overrasket over, at personen ved siden af ikke har opdaget, at man egentlig sidder og coacher og det er jo det, som jeg reelt synes er det sjoveste ved coaching. Det er når, når man kommer ind i en coachingsession, uden at den anden part ikke fatter, at det er det, der foregår. Det er der, jeg synes, man rykker mest på folk, fordi det så er deres ideer, hvilket det jo også var. Så, ja.

Ditte: Så det er der, du synes, der sker en reel værdi?

Frank: Det er faktisk, når de bliver coachet ubevidst. Eller at de er ubevidste om, at det foregår. Det er der, jeg synes, det rammer bedst. Og jeg har ikke haft nogen ledere endnu, der er kommet og spurgt, om de kunne blive coachet. Om det så er på grund af min personlighed, det skal jeg ikke kunne sige. Men de kunne godt lave en form for sparring og det kan være delvist coaching, men lige så meget erfaringsbaseret, det man kommer frem tid. Så.

Ditte: Det er lidt sjovt, hvis det bedste resultat kommer, når de ikke rigtig ser det. Så ville en afgrænset coachingsamtale vel ikke rigtig fungere i det tilfælde?

Frank: Nej. Man kan jo godt bruge mere ledelsesbaseret coaching i den normale hverdage. Der er bare de tilfælde, hvor at de er det blevet umuligt, at opfylde det ønske, som personen har. Men jo, normal coaching, som ikke er ledelsesbaseret, det er sjovere, synes jeg. Men det er også det, som medarbejderen får mere ud af, på en eller anden måde.

Ditte: Når medarbejderne har forskellige indstillinger til den coachende tilgang, hvilken betydning synes du så, at det får for jeres samtale?

Frank: Øhmmm. Ja, det er jo forskelligt fra samtale til samtale. Men, jahhh. Altså i forhold til, hvor godt jeg kender mine leder, synes jeg selv, så får det sådan set bare en positiv betydning, at folk de ved, hvad det er, der foregår og at de siger fra og til. Så på den måde.. Jah, altså hvis jeg nu synes, at coaching det var vejen frem for alt, så ville jeg opleve en negativ påvirkning. Men umiddelbart så synes jeg, det er positivt, at folk de trods alt også ved, hvornår det foregår eller at de også ved, at de selv kan komme og spørge, om: "kan du ikke coache mig på det her?" Men jeg tror, vi er generelt en rimelig utålmodig ledelsesstab her, så vi vil hellere have svarene, end at skulle finde dem selv.

Ditte: Ja, for det kan man vel sige er lidt atypisk inden for coaching sammenhæng?

Frank: Ja, det er det.

Ditte: Hvad tror du, er årsagen til, at man bare gerne vil have svaret?

Frank: Ja, det tror jeg er... Jah, altså både min chef og jeg er ret kompetente, uden at få tæv af Janteloven lige om lidt, men vi har prøvet det før og vi ved, hvad der virker og vi ved, hvad der ikke virker. Men derfor har vi jo ikke prøvet alt og derfor er der også plads til, som vi talte om tidligere, at medarbejderne må godt selv prøve, men der er ingen grund til at sidde og bruge en halv time på noget, som du kan få på 30 sekunder. Og jah, nej... Det tror jeg, det er det.

Ditte: Hvis man skal se lidt på evalueringen, hvornår oplever du så, at en coachingsession har været god?

Frank: Jamen, som jeg sagde... og jeg kan godt fornemme, at det ikke helt er det rigtige svar. Men jeg har det sku sådan, at når lederen ikke helt oplevet, at det har været en coachingsession og det har tændt noget ny energi og noget ny vilje i medarbejderen. Det er sådan set der, jeg synes det har været bedst.

Ditte: Okay. Hvorfor lige, når det har tændt en ny vilje?

Frank: Fordi så, øhm... Så har det jo været en positiv manipulation, som man har lavet, og som har ført til at performe mere eller være med til at nå mere eller blive bedre til det, som de var gode til før.

Ditte: Ja. Hvad tænker du, at det gør ved medarbejderne?

Frank: Hmm, de får en større selvtilfredsstillelse. Det ser i hvert fald sådan ud. Jeg har ikke nogen ledere, der ikke synes, det er fedt at nå mål. Og der er ingen tvivl om, at de ledere der er glædest, det er de ledere, der når deres mål hele tiden... Ellers det meste af tiden. Hmm, ja kan man sige, hvis de selv er blevet påvirket i en retning, hvor de er blevet bedre eller hurtigere, jamen det afspejler sig i, at de bliver glædere. Og så bliver de jo liggende på det niveau, så det er det positive i coaching, som vi har lært.

Ditte: Okay. Hvis man ser omvendt. Hvornår oplever du så, at en coachingsamtale har været mindre god?

Frank: Jamen, det er... Ja, det ved jeg sku ikke. Der er vel ikke nogen mindre gode coachingsamtaler. Det er ved dem, der stopper midt i det hele, fordi det ikke er det, som personen har brug for. Så...

Ditte: Så det er når coachingen ikke virker?

Frank: Ja, eller når medarbejderen ikke virker, kan man sige, overfor det redskab.

Ditte: Evaluerer, eller dine ledere, det på nogen måde?

Frank: Jeg vil sige, at for mine ledere så er der en form for coaching og de er ude ved deres agenter hver dag med faste rammer for deres mål, kan man sige, og efterfølgende skal de lave handlingsplaner for deres agenter og der har de jo den instruks, at det du har gang i med den her agent, som er helt ny, er det coachingdelen, eller er den agent så dygtig, at han kan coache andre. Og det er igen tilbage til ledelsesbaseret coaching, som de foretager sig. Men deres rammer er endnu mindre end de rammer, som jeg har, for agenterne har sku ikke... Øhh det er svært at coache frem til, hvordan du skal blive bedre til at tale med kunderne. Jo der er selvfølgelig, kan du forestille dig at bruge andre ord, end det du gør, men det er igen meget små rammer, eller snævre rammer. Så som jeg siger, coaching, igen jeg synes det er det forkerte ord at bruge i denne sammenhæng, for det er jo egentlig set en dialog, hvor at dialogholderne er klar over, hvor de skal hen. For du kan jo for eksempel ikke selv bestemme, at du har en ny velkomsthilsen, når du tager telefonen, så det er en instruks, men du skal være mere empatisk og det kan du godt coache på. Men kun til en hvis grænse, som er meget snæver. Så jo, vi evaluerer på coachingsessioner, det kan man godt sige, men jeg tror, at vi alle sammen er meget bevidste om, at det er et meget lille område, hvor vi kan coache i. Hvor jeg selvfølgelig har lidt mere plads, for mine rammer er ikke lige så nedskrevet, som mine lederes er. Igen, jeg har dog også mine begrænsninger, ikke.

Ditte: Og hvordan så evaluerer, er det så noget i snakker om, noget i måler på?

Frank: Vi måler på alt og i forhold til vores agenter, der måler vi jo så på kritiske fejl og ikke kritiske fejl i forhold til for eksempel, at en ikke kritisk fejl er at bruge den forkerte velkomsthilsen eller ikke være empatisk eller ikke have engagement eller ikke lytte aktivt. Alle de ting em måler vi må og så har vi kritiske fejl, som er dem, der direkte rammer kunden på pengepungen for eksempel, eller vi glemmer at notere adressen eller ikke følger den rigtige proces. Så i forhold til de handlingsplaner, som vi laver, der kan vi gå ind og måle på, at denne her agent har udviklet sig på lige de her områder, som han er blevet coachet på eller instrueret i. Så jo det måler vi på.

Ditte: Er det så noget, i følger op på?

Frank: Ja, det er det. Altså mine leders mål, det er at få deres agenter i mål og det gør vi ved at udvikle i den udstrækning, at det er muligt og dem, der ikke kan udvikles, dem afvikler vi. Men jeg bliver ikke målt på min coaching, kan man sige. Jeg bliver målt overordnet på de forskellige teams resultater, men jeg bliver ikke målt på de handlingsplaner, som jeg har sammen med mine teamledere. Nej, det gør jeg ikke.

Ditte: Hvad med lederevaluering, er det noget i gør brug af?

Frank: Nej, hmmm. Altså, vi har medarbejderundersøgelser for hele centeret, hvor jeg kan vurdere min chef og mine medarbejdere, de kan vurdere mig. Så jo, men det er mest medarbejderne, altså ikke mine men agenterne, det er deres svar, som vi kigger på. Vi er en ret sammentømret ledergruppe os 6, snart 7. Hvis der er nogen, der har et problem med mig, eller min chef, eller omvendt, jamen så bliver det italesat rimelig hurtigt. Vi behøver ikke gå og vente et halvt år på, at der kommer en medarbejderundersøgelse, der fortæller, at jeg er en ond retorisk satan for eksempel. Det kommer frem i de one to one, vi har, eller kommer frem i vores dagligdag, for det er ikke en traditionel... Jah, altså det er ikke Mærsk, det her, hvor der er langt fra top til bund og hvor du

skal igennem 700 led. Jeg har min chef, som har sin chef og så er der ikke flere chefer. Og så har jeg mine ledere og de har deres agenter, så kommunikationsvejen er meget flad. Og min chefs chef, han sidder i Aalborg, så ham ser vi meget sjældent. Det er derfor reelt min chef, som er chef og så er jeg stedfortræder. Så der er kun 4 led, ikke.

Ditte: Så man kan sige, at evalueringen bliver måske mindre relevant i og med, at der er en flad struktur?

Frank: På lederniveau, ja. På medarbejderniveau, der er den jo sindssygt relevant også fordi, det er jo dem, der tjener pengene i virksomheden. Så vores job er at holde dem glade og det er deres skyld, at vi har et job, kan man sige. Så, jah altså, det giver ikke mening, at vi skal sætte os sammen i ledergruppen og evaluere på os selv, der giver det mere mening, at vi kigger på vores medarbejdere og evaluerer os selv ud fra, hvad de synes om os. Øhh, det er sådan set ligegyldigt, hvad min leder synes om mig, på den måde, at hvis der er noget, de gerne vil have jeg ændrer, jamen altså så kan vi tale om det, men vi laver ikke en undersøgelse på 5 mennesker. Det har vi ikke gjort endnu i hvert fald, men det kunne sikkert være meget sjovt at prøve. Men jah, det har vi ikke.

Ditte: Det er også fint nok. Det er mest også for at høre lidt om jeres rammer og de forudsætninger, som du arbejder under. Hmm, når du har brugt din coaching over for dine ledere, hvad har deres feedback så været?

Frank: Jah altså, positiv. De synes, det har været fedt i forhold til, at de får tændt den her energi, som giver dem lyst til at gå ud og lave det, som de selv har lovet dem. Så det har været positivt.

Ditte: Så det har været fedt for dem at få et større spillerum?

Frank: Ja, der hvor det har været muligt. Øhh, og tilbage til jeg synes jo, at ledelsesbaseret coaching.. Jahh... Du kan ikke bare køre ren coaching. Du er også nød til at guide, hvilket du selvfølgelig gør coachende, men alligevel så kommer der sku alligevel noget instruktion eller noget begrænsning, som gør at du ikke kan gå ned at denne her sti, der er vejen lukket. Hvad med denne her vej? Eller denne her? Fordi du kan ikke bare lade dem svømme rundt frit, det kan du ikke. Men positivt ja, og de har fået nogen nye værktøjer, som de reelt set har haft hele tiden og det er jo nok bare det, der bliver genopfrisket, kan man sige. Og det kan jo tænde visse personer, hvilket er fint.

Ditte: Har du fået noget negativ respons?

Frank: Nej det har jeg ikke. Altså negativ på den måde at jeg siger, så er det ikke lykkedes for nogen og så er det enten blevet en instruktion i stedet for eller også er det bare et punkt, der er dødt.

Ditte: Fint. Hvis man så skal kigge på effekten, lidt mere overordnet, hvordan vurderer du så effekten af din coaching, ud fra et rent organisatorisk perspektiv?

Frank: Hmmmm. Det er et underligt spørgsmål, tror jeg. Hmm. Hvordan jeg vurderer det? Det ved jeg sku ikke. Jeg er ikke sikker på, at jeg forstår spørgsmålet.

Ditte: Nej. Jeg tænker, altså i har nemmere ved at nå jeres mål grundet denne her coaching?

Frank: Nej, det har vi ikke. Vi når dem på en anden måde, men det er stadigvæk lige så svært at nå målene, for det øhh ja. Det er sku lige så svært. Lad os sige, der er måske... Nej altså, effekten har måske været, at jeg fået nogen mere positive og mere glade ledere, som ikke render rundt og frygter for deres job, for der er plads til mere af det involverende, hvor det var mere instruerende, da jeg

startede, for der var det i hvert fald ikke den ledergruppe, som jeg ønskede, med de mål jeg skulle nå. Så der har også været en vis udskiftning, men dem der så er blevet tilbage, de er i hvert fald blevet mere afslappet omkring deres job og har en bedre forståelse af det. Så på den måde har det været positivt.

Ditte: Med effekten, som du ser det, ligger mere på medarbejderniveau.

Frank: Ja, for i organisationen der, ja altså ligge i København her, så er det ikke noget, der har forplantet sig, sådan som jeg ser det til resten af organisationen. Men organisationen i København der har det selvfølgelig påvirket, men... øhh... Nu er jeg selvfølgelig heller ikke med til ledermøder i Aalborg og ser hvordan... Altså, jeg kan kigge på deres økonomiske tal og jeg kan høre, hvad min chef fortæller mig og der virker det som om, der er visse ting, der er anderledes her end i Aalborg og Århus.

Ditte: På hvilken måde?

Frank: Det er, at vi er bedre end de to andre lokationer, så øhh... Jah altså, det er som om... øhh... Nu kender jeg jo ikke stemningen de andre steder, men kompetencerne her er højere og produktiviteten er højere. Øhm, om det så er noget med coaching at gøre eller instruks, så kan jeg jo sige først instruks og så er der mere rum senere til det coachende.

Ditte: Så det er ikke sammenhæng, du vil sætte to streger under?

Frank: Nej.

Ditte: Okay. Hvis man skal kigge på relationen mellem dig og dine medarbejdere, altså lederne. Hvad har brugen af din coachende tilgang så haft af betydning for dit forhold til dine ledere?

Frank: Øhhh. Jamen det har den, øhh altså effekt, spørger du om?

Ditte: Ja, altså den betydning, det har haft for jeres forhold?

Frank: Jamen, det er jo blevet personligt nu, hvor af de første 9 måneder, der var det professionelt. Det vil sige, at der var nul følelser i de første 9 måneder. I hvert fald oprigtige følelser. Og der var heller ikke en decideret oprigtig interesse i mennesket. Det var det et redskab, som skulle ud og gøre nogen ting, som jeg var klar over, eller som jeg i hvert fald selv havde fastsat, at det skulle de gøre på den her måde. Og det var... Altså jeg vil sige, jeg var ikke blevet bedt om, at det var sådan jeg skulle gøre det, men jeg var blevet ansat til en specifik opgave og det gjorde jeg så på min måde og det lykkedes og det kostede mig så godt nok 3 ledere, men jeg har så stadig 2 tilbage, hvor det den dag i dag også er gået hen og er blevet personligt og at der faktisk er kommet følelser i nu.

Ditte: Så er det godt, at der er kommet følelser i nu?

Frank: Ja, det er rigtig godt også fordi, på det tidspunkt der bliver følelser involveret, så er der en anden form for samvittighed i forhold til det job, som man egentlig har. Så det er en god ting, men for mig var det ikke nødvendigt, da jeg startede. Der var det sådan set... Ja, der var jeg sku ligeglad, hvem der var, der var ledere. De gjorde de ting, som jeg bad dem om og på den måde, som jeg bad dem om. Så var jeg tilfreds. Og det er jo ikke alle mennesker, der synes, det er fantastisk at have en chef, der er sådan og det var der også flere, der ligesom tilkendegav og det var også fint med mig. Det var på det tidspunkt rigtig vigtigt, at der ikke var følelser med, for så kan du ikke gøre det.

Ditte: Så det er godt, at der er kommet noget samvittighed med inden over?

Frank: Ja, det giver da et eller andet ekstra perspektiv til ens arbejde, det gør det.

Ditte: Hvilke forudsætninger skal være opfyldt, før du kan agere som coach over for dine medarbejdere?

Frank: Ud over at de selvfølgelig selv skal have lyst, udover hvis det er den hemmelige coaching, hvor de ikke selv opdager det. Og de skal vide, hvad de gerne vil coaches på og det skal kunne lade sig gøre inden for rammerne. Det er sådan set det og så skal jeg jo også have lysten, kan man sige. Det er også vigtigt.

Ditte: Er der nogen forudsætninger i relationen mellem dig og dine medarbejdere, der gør, at du synes, du kan gå ind og coache dem?

Frank: Hmm. Om der er nogen forudsætninger for det? Der er vel altid forudsætninger for at kunne gøre det. Men derfor bruger jeg dem jo ikke nødvendigvis. Men ja, det er vel altid forudsætning for coaching, blandt andet at man vil coaches. Men jeg synes så også, det er en forudsætning, at det så giver mening, det som man gerne vil coaches på. Fordi man kan godt lave store projektbeskrivelser af et projekt, som man gerne vil have løst, men du behøver måske ikke at bruge både en definerfase og en målefase og en analysefase og en integrationsfase og en kontrolleringsfase, når du ved, at du sådan set bare skal gå ind og flytte et komma eller 4 borde 5 meter ned af gangen for at nå dit mål. Altså, så jeg synes, man skal reflektere over, hvad fanden det egentlig er, vi har gang i her, for jeg kan coache dig i hvad som helst, men vi skal også bare skelne imellem, hvornår er det du spiller min tid og hvornår er det... Øhh, altså jeg gider sku ikke bare coache dig for at coache dig. Det skal være noget, du egentlig brænder igennem for at ville coaches på og du virkelig også selv har prøvet at bruge din hjerne på at komme frem til et eller andet. Sådan bare for at gøre det svar lidt mere vagt, ikke. Men så jo, der er forudsætninger altid. Men nogen gange kunne man også bare overveje, om man ikke bare spilder sin tid i stedet for at sige til personen "det ved du jo godt". Eller her er svaret, for det er sku for dumt at bruge en hel session på at sidde og coache dig på det indlysende svar. Det er der nok mange lærebøger, der vil fortælle mig, at det er en arrogant og forkert holdning.

Ditte : Hvad hvis du før en ny leder, ville du så kunne gå ind fra dag 1 og coache denne person?

Frank: Det ville jeg nok. Det tror jeg faktisk ville være nemmere, for så ville jeg heller ikke være forudindtaget af, hvad jeg forventer eller tror eller ved, at denne her person ved. Så det ville sku nok være nemmere at coache en blank side. Altså det tror jeg. Men det var nok ikke den indgangsvinkel, som jeg ville bruge til en ny leder. Altså, igen, det tvivler jeg sku på, for jeg ved, hvad denne her leder er ansat til og så ville jeg nok hellere sige... Øhh jah altså du kan godt kalde det coachende, men sige "her er de mål du skal nå, hvordan vil du nå dem?" Det kan du godt sige, det er coachende og så kan du stille et coachende spørgsmål i forhold til at få de svar, som du egentlig reelt set gerne vil have, ikke.

Ditte: Ja. Når du nu bruger din coaching over for dine ledere, hvordan ser du så din rolle som leder kontra coach i den relation?

Frank: Hmm (meget lang pause)

Ditte: Adskiller du de to roller?

Frank: Der er jo ikke rigtige og forkerte svar i det her, men jeg ved jo godt, at det rigtige svar ville være hen imod ja. Men nej, det tror jeg sku ikke. jeg gør. Det er... Øhh, nej det gør jeg ikke. Jeg ser mig heller ikke som lederen på den måde. Jeg ser mig som ligeværdigt menneske. Jeg ved godt, at jeg har nogen rettigheder i forhold til, at jeg er leder og har en vis autoritet og kan sige, at det må du ikke og jeg kan give ordrer, hvor at det kan man ikke gøre den anden vej. Men det er sku også en af de få forskelle, jeg synes, der er. Men ellers er vi sku ligeværdige på arbejdsmarkedet. Og det er så lige meget om det er mine ledere, eller det er deres medarbejdere. Men jeg er bevidst om, når jeg går også i coaching i stedet for en ledelsesstil. Det er jeg bevidst om, hvornår jeg bruger de værktøjer. Og det er både over for mine egne medarbejdere og deres medarbejdere.

Ditte: Kan du sætte lidt flere ord på, hvad der ligger i denne her bevidsthed?

Frank: Øhh. Meget kort: coach, ledelse/instruerende og manipulerende. Og manipulerende skal ikke opfattes som den negative del af det. Bevidsthedsudvidende, ikke.

Ditte: Og er rollen som coach eller noget du tænker over i samtalen

Frank: Ja, det kan godt. Også om det så var en samtale, når man er ude i køkkenet eller ude for at ryge. Så er jeg 100% bevidst om, hvad er det for en personlighed, jeg bruger i forhold til den dialog, som jeg har. Også selvom det bare er en gang humor. Jeg er rimelig bevidst om, hvem der er i lokalet og hvilket ordvalg og jeg ved også rimelig godt, hvad rammer det og hvem rammer det. Så min bevidsthed er rimelig tændt.

Ditte: Okay. Nu vil jeg gerne lidt ind på din personlige ledelsesstil. Nu har vi allerede været lidt inde på det, men har det været svært at tage den her coachende tilgang til dig i din ledelsesstil?

Frank: Nej, det har det ikke. Den har jo været der mere eller mindre siden, jeg blev leder. Den er bare blevet udviklet og jeg er blevet mere bevidst omkring nogen af værktøjerne. Jeg har fået sat nogen navne på værktøjerne, som jeg nok egentlig altid har brugt, men jeg ikke har været så bevidst om, at det her er egentlig et værktøj. Så det har ikke været svært, nej, det synes jeg ikke. Men altså, jeg synes jo, at coaching er sådan noget med sæt dig i en rundkreds og tænd noget røgelse og ryg en vandpibe, ikke. Øhh at det er det, som det er blevet gjort det og det provokerer mig lidt, for jeg synes, at så fantastisk er det altså heller ikke. Det er godt til nogen ting, men det er bare blevet lidt for meget hippie. Og det her med, at man ikke må kalde tingene for de navne, som de egentlig har, eller nogen gange har. Det med ordet manipulation, fordi uha det er farligt. Det synes jeg er mærkeligt, at hvis du har lyst til manipulere mig, så er det negativt, for jamen, der er altså nogen, der gerne vil manipuleres for eksempel, ikke. Så lad os kalde det noget andet, bevidsthedsudvidende. Men det er meget, altså uha vi skal passe på. Jeg synes, det er alt for fløjlsandskeagtigt. Hmm. Så hvis den ledelsesbaseret coaching havde en lidt mere hård tilgang til tingene og sagde, altså coaching er sku ikke hele tiden at skulle stille hv-spørgsmål. Det er altså også nogen gange at losse nogen i røven og sige, det er denne her vej. Jeg synes godt, man kunne bruge de her stop, hvor man siger okay, vi går lige ud af coaching og så kommer vi ind i instruks, for enten er du helt væk at høre på eller også er du på vej ned af en vej, hvor det ikke giver mening, at du er på vej ned af. Og der synes jeg, man er meget, uha man må ikke træde ud af det, så bliver det bare sådan lidt for Joan Ørting, jah jeg ved ikke, altså et hippieshow. Så men nej, det har ikke været svært at tage til sig. Men igen, jeg er ikke en fuldblodscoach, der værner om det.

Ditte: Der er vel ikke nogen, der ejer det begreb, tænker jeg?

Frank: Nej, det er der ikke.

Ditte: Bruger du det, så har det vel værdi?

Frank: Ja ja. Enig. Ja ja. Men jeg synes, at opfattelsen af det bliver meget uhh, bamseagtigt du ved. Altså, ja.

Ditte: Så er det også i din opfattelse sådan, at der er langt fra uddannelse til praksis?

Frank: Ja, det er der. Det jeg tager med mig, det er, at din kasse er bare mindre. Jamen det er jo skide godt, tak for det. Så kan jeg gå ud og prøve det og finde ud af, at denne her kasse, den er faktisk rigtig lille. Men den er stadigvæk meget sjov, men det er bare en gang... Jah, det er sku kedeligt. Du kan jo ikke bare sætte dig ned med en person og så er det ellers bare at sige "her tag noget LSD og så bare fyr den af". Tænker jeg.

Ditte: Er det en rolle, der falder dig naturligt? Altså at tage den her lidt coachende tilgang?

Frank: Ja, men ikke hele tiden. Men det er ikke noget, hvor jeg tænker "oh fuck, nu skal jeg coache". Men det er mere, nå nu coacher vi.

Ditte: Okay. Så der er en bevidsthed omkring det? Men det er bare en rolle, som du hopper ind i?

Frank: Ja, og det er lige så meget i privaten, kan man sige. Til fester eller sociale arrangementer, når folk de begynder at tale. Eller man tænker, at denne her samtale er jo utrolig kedelig, men personen har jo et eller andet spørgsmål, som han går og arbejder med. Så kan man jo prøve at tage samtalen denne her vej, for så kan det jo være, at du får noget ud af det i det mindste. Man får også selv noget ud af det, når man kan se, at den anden person får noget ud af det. Så på den måde, så er det jo sjovt, når det kan lade sig gøre, men det kræver også, at personen så vil tale på den måde.

Ditte: Hvad er det, du får tilbage?

Frank: Du får jo helt sikkert sådan en "hmm fedt. Du er lige blevet 2% gladere". Det er sku okay. Det er et meget godt lille drug, du får der.

Ditte: Og som leder også?

Frank: Ja også som leder. Jo jo bare som menneske, så er det jo sjovt at se folk, når der tænker noget ny energi i den. Lyset i øjnene, eller et eller andet. Det er fedt. Men det er lige så fedt... Jah altså, det er fedt.

Ditte: Synes du at din ledelsesstil har udviklet sig efter, at du har været på denne her coachinguddannelse?

Frank: Ikke meget, nej. Det synes jeg ikke. Men, som jeg sagde, jeg er blevet mere bevidst om, at der allerede er nogen, der har sat sig ned og har skrevet en masse bøger om nogen af de værktøjer, som man bruger som leder og det har da været meget sjovt. Og man kan sige, man kan også have nogen samtaler med sine medarbejdere i forhold til... Øhh altså, nu er det jo en mulighed at forklare dem om coaching og foreslå dem at læse om det eller tage en coachinguddannelse, fordi du virker som et blødt menneske, så det ville være godt for dig. Jeg er blevet mere bevidst, så det har nok påvirket min ledelsesstil på en eller anden måde.

Ditte: Nu siger du, at hvis man er et blødt menneske, så vil coaching fungere godt. Er det din antagelse?

Frank: Jeg synes, det er et godt bud, ja.

Ditte: Hvad så, hvis man ikke er et blødt menneske?

Frank: Nu har jeg jo et utroligt højt D i en DISC profil, så jeg er meget dominerende som leder og det er jeg også meget bevidst om. Og det er jo en ventil, som man også kan dreje på. Men jeg tror, at blød for mig, det er lidt lig med tålmodighed. Så sådan en følelsesmæssig indgangsvinkel. Følelsesbaseret ledelse og tålmodighedsledelse, det går sku meget godt hånd i hånd med coaching. Fordi; "ej, hvor er det godt tænkt" og uh alle de ting, man skal sidde og sige. Man skal tro på det, for ellers virker det falsk og så virker det ikke. Det tror jeg sku.

Ditte: Hvad hvis du skal coache en leder, der så ikke er blød?

Frank: Det er sådan set lige meget. Jeg tror, det er coachen, der skal besidde de bløde egenskaber og tålmodighed. Et er vigtigt at skabe rummet, så du faktisk som coach er tålmodig, når personen træder ind og så være blødere i formulering og retorik og fremgangsmåde og kropsholdning. Du skal bruge de værktøjer. Og jeg tror det er lige meget, hvordan modparten er, for det er jo coachen, der laver spejl og så sidder vi jo og gør det samme. Så på den måde, der hvor det falder naturligt at have en afdæmpet og tålmodig personlighed, jeg tror, det er der, man har den hurtigste succes med at være coach.

Ditte: Og hvis man som leder så ikke er naturligt blød, er coaching så et godt redskab til at få nogen af de kompetencer?

Frank: Jeg tror ikke, du kan være dominerende coach. Det tror jeg måske kan være lidt svært. Men jeg tror godt, du skal være en power coach, som kører efter korte, hurtige modeller. Hvad fanden er det, den hedder... Hmm... grov-modellen, som er den, jeg har taget med mig. Det er den fedeste coachingmodel ever, ikke. For den er konkret, den er kort, den er hurtig og den virker. Den er måske ikke så forankrende som noget, der tager en time, men her kan du altså coache på 2 minutter næsten, ikke.

Ditte: Har din coachinguddannelse været med til at udvikle dig rent personligt?

Frank: Ja, det har den jo i forhold til, når man socialiserer. Man kan indtage den personlighed, der hedder, jamen nu lytter jeg lige lidt mere og så stiller jeg lige nogen typer spørgsmål, som jeg måske ikke ville have gjort før, jeg havde taget en uddannelse. Så der er kommet flere værktøjer i værktøjskassen.

Ditte: Har det givet dig nye perspektiver på din rolle som leder?

Frank: Nej.

Ditte: Har det givet dig nye perspektiver på dine medarbejdere?

Frank: Altså hvordan jeg ser dem?

Ditte: Ja.

Frank: Nej. Nej, det har det sku ikke. Der ligger meget i, at man skal lære sine medarbejdere at kende personligt. Som jeg selv siger, det var ikke med de første 9 måneder, jeg var ansat. Men når du involverer dig personligt, der kan coaching selvfølgelig godt være med til at hjælpe til, men der synes jeg, det er en falsk måde at lære en person at kende på, for det er jo ikke coaching, altså at lære hinanden at kende på den måde. Så nej, jeg synes ikke, det har ændret sig.

Ditte: Ja. Hvad ligger der i det med at lære personligt at kende?

Frank: Det er jo detaljer som for eksempel, hvor gammel er du egentlig? Nåh, du har en mor og en far. Høre om familien. Og hvad lavede du i går? Hvad er dine fremtidsplaner, for det er jo selvfølgelig også noget, du skal have med din i din professionelle del, ikke. Men at du også begynder at interessere dig for, hvad det er disse personer bruger sin tid på, når de ikke er på arbejde. Så det synes jeg ikke, har noget at gøre med coaching. Men det kan være redskaber, der kan være gode både til det, men de kan hovedsageligt være gode men også dårlige i den henseende, at når du skal coache en person og kender så meget til personen, at du selv kan se ideen i at coache, fordi du mener, at der er noget skjult potentiale.

Ditte: Det sidste spørgsmål det er, om du mener, det er en rolle, som alle kan påtage sig? Altså det at være coach.

Frank: Alle? Altså alle?

Ditte: Ja, alle.

Frank: Ja ja, det er jeg sikker på, men jeg ved ikke, hvor meget succes de vil have med det og hvorfor skulle de. Men umiddelbart ja så kan alle jo godt lære at coache, hvis det er det.

Ditte: Men hvis de skal have succes med det, hvad kræver det så?

Frank: At der er nogen, der gider blive coachet og at de tror på det. Det er det nok så ikke alle, der gør, hvor jeg selv er en midt imellem tvivler. Det er et meget fint redskab, men det er heller ikke mere end det. Så jo altså, det ville ikke give mening, at alle det gjorde det, men jeg tror godt, at alle de kunne. Men jeg tror, det ville være et skrækkeligt samfund, hvis alle rendte rundt og coachede hinanden hele tiden. Vi ville jo aldrig få lavet noget så.

Ditte: Hvad med det, som du siger omkring, at der skal være en lidt dybtfølt interesse?

Frank: Det hjælper, synes jeg. At hvis det var en ny leder, som jeg ikke kendte, så er jeg sikker på, at jeg godt kunne coache personen, hvis personen kendte til noget, som han eller hun ville coaches på. Men jeg tror, at jeg tror personligt, jeg ville få mere ud af at coache en, som jeg har kendskab til end en eller anden random. Med mindre at personen lagde en pose penge på bordet, så kunne jeg få glæde ud af det. Men igen, men det at se mennesket udvikle sig, der får man selvfølgelig noget igen. Det giver bare ikke rigtig smør på brødet, vel og jeg vil ikke tage penge for noget, hvor folk reelt set har svarene selv. Det ville være lidt at malke en ko.

Ditte: Er det sådan, som du ser coachingverdenen?

Frank: Ja, det er det jo (...) Men det kommer vel også an på branchen, hvor meget coaching kan rykke. Jeg vil vove den påstand, at coaching er meget branchebetonet.

Ditte: Ja, i forhold til din branche, hvor ser du så begrænsningen?

Frank: Jamen det er jo målopnåelse. Det er vores dagligdag og der er mål på alt. Og der er altså metoder til, hvordan du når de her mål og det kan godt være, det er individuelt for dig i forhold til ord, bruger du. Der er visse ting, du skal sige og så er der visse ting, du kan være med til at skabe, hvor det er din egen personlighed, der udvikler sig den vej igennem. Men det er et rimelig begrænset område, som du kan udvikle dig i. Altså du kan blive god, eller du kan blive rigtig god, eller du kan blive fyrer og det sidste vil vi jo meget gerne undgå, men det er jo ikke sådan, at du bliver coachet på at få en ny livsstil her, vel. Jo altså, det kan du selvfølgelig godt blive, men så er det jo, fordi du selv beder din chef om det og så gør vi det efter arbejde. Det er jo så fint nok, men det er jo ikke en institution, det her. Selvom man nogen gange får opfattelsen af det, men det er det jo ikke. Altså, det her er dine mål og det her er dine arbejdsopgaver og de er ret defineret og struktureret for dig. Hvor at i for eksempel KPMG, der er nok større råderum i forhold til, hvor meget du kan blive coachet. Jeg ved ikke, hvorfor jeg lige tænker på dem. Nu er det ikke fordi, jeg har noget imod KPMG, men vi har ikke så stort et område at kunne slå os løs på, som jeg tror, at andre virksomheder har.

Ditte: Nu siger du, at i har de her tre: God, rigtig god og fyrer. Hvordan bliver man rigtig god?

Frank: Øhhmm. Jamen, det gør du ved, at du følger det call flow, som vi nu engang har i virksomheden og forstår kundens problem, du løser kundens problem, du forklarer kunden, at kunden har forstået, at problemet er løst og så afslutter du samtalen. Det gør du 50-100 gange om dagen, du bliver hurtigere og hurtigere og det gør du ved at bruge de rigtige ord og de rigtige afbrydelser og den rigtige systembrug. Så hvis du følger det og udvikler dine kommunikationsevner, så bliver du rigtig god. Igen, prøv at coache på det. Vi har jo folk, der gerne vil sælge, men ikke kan. Men der laver vi ikke en times coachingssession, for vi er også meget økonomisk drevet, så hver gang vi hiver en agent af telefonerne, så har vi jo en vis form for udgift. Så vi prøver at bruge vores penge rigtig fornuftigt og hvis vi så har et salgskursus, jamen så foregår det, mens du sidder og taler i telefon og så kommer der en coach rundt og lytter på dig. Men det gør vores teamledere allerede nu og det er så deres opgave at lave handlingsplaner, så du får noget opgaver, der forhåbentligt er med til at udvikle dit sind i forhold til at blive bedre til at sælge. Men i bund og grund så handler det kun kommunikation og at ville. Når du tager telefonen, så siger vi det samme, er det noget du gerne vil? Ja. Godt, så kan du godt fortsætte. Hvis du ikke vil, så kan vi ikke bruge dig. Vil du? Ja. Kan du? Nej. Okay det er fint.

Ditte: Okay, godt. Hvad med dig Lea, har du nogle spørgsmål?

Lea: Ja, jeg har lige to spørgsmål, som jeg er nysgerrig på at stille. Det ene er, at du ser dine medarbejdere som ligeværdige. Det ord er i hvert fald blevet brugt.

Frank: Det er rigtigt, det gør jeg også.

Lea: Hvad ligger der i ligeværdighed? For når man hører om din tilgang, så fornemmer man i hvert fald, at du trods alt er den, der har lederkasketten på og har den instruerende adfærd. Så hvor ligger den ligeværdighed?

Frank: I det er vi alle sammen er mennesker. Så hvis du har en god idé og hvis du er begavet at høre på, så er vi jo ligeværdige. Jeg respekterer dig som menneske, men jeg ved også, hvor mine egne kompetencer ligger og jeg har en idé om, hvor dine de ligger. Men hvis du er lige så god, eller bedre end mig, så skal jeg nok træde tilbage. Men det kræver også bare, at du er lige så god eller bedre end jeg er.

Ditte: Hvem vurderer det?

Frank: Jamen det gør du jo faktisk sammen. Reelt set så er det mig, det er jeg godt klar over, men vi gør det sammen. Jeg vil sige det på den måde, at hvis du har et synspunkt og du kan argumentere for det og jeg så giver dig ret i, at det er det rigtige synspunkt, så er det jo os begge to. Men jeg har utrolig meget selvværd på den skala, at du skal virkelig kunne argumentere for, hvorfor det er, at jeg ikke har ret. Stædig er jeg, altså ikke sådan dumstædig, at jeg bare skal have ret, fordi jeg er din leder, men jo mere fakta du kan komme med, desto mere lytter jeg. Hvis du kommer hen og siger til mig "jeg føler altså, at Poul ville have godt af at løbe rundt om centeret 4 gange om dagen" så siger jeg, okay det er fair nok, så lad os da prøve det, men hvordan vil du måle om det har en effekt? Så data og fakta det er gud og følelser de skal lyttes til og de skal også prøves af, men det nytter ikke at prøve følelser af, hvis man ikke kan måle dem. Nu snakker vi på arbejde, kan man sige.

Lea: Okay, godt. Jeg har et sidste spørgsmål, som jeg rigtig gerne vil stille.

Frank: Helt okay.

Lea: Du sagde på et tidspunkt, og nu er det jo taget helt ude af kontekst, men du sagde, at coachens personlighed er vigtig i ledelsesbaseret coaching. Du snakkede lidt om tålmodighed og de her ting.

Frank: Ja, det gælder ikke kun i ledelsesbaseret coaching, men i al slags coaching. Men ja, jeg tror den er vigtig.

Lea: Og så hører jeg dig sige: "men medarbejderens personlighed, altså den der bliver coachet, den betyder knap så meget?"

Frank: Ja.

Lea: Så tænker jeg, hvad så med matchet?

Frank: Ja, det er jo lige præcis der, at hvis du har den tålmodige indgangsvinkel som coach, så er det nemmere at sætte dig ned og matche en, som måske er en aggressiv type eller en anden type. Det er nemmere, hvis jeg er afslappet i mit sind og det hele er godt, du ved. Så er det nemmere for mig at hæve eller sænke niveau, hvorimod at hvis jeg kommer ind dominerende coachagtig type, så har jeg slet ikke tålmodighed til, at du sidder og er en lille person, der skal coaches på, at du er bange for at gå over for rødt. Hvad ved jeg ikke. Så på den måde, så tror jeg det er nemmere at skalere op i forhold til, hvis du sidder her og har fart på og skal skalere ned. Men det er jo en meget subjektiv opfattelse, for det kan jo godt være, at der sidder en og er maks dominerende og siger det modsatte.

Lea: Ja. Men hvad så på den anden side. Nu har du også italesat dine 9 første måneder som værende det ikke mest vellidte, men ... (Frank afbryder)

Frank: Ja, af mine ledere. Ikke medarbejdere. Jeg er godt klar over, at det er dem, der tjener pengene og det er os, der skal hjælpe dem og så må lederne bare rette ind.

Lea: Men hvis så du forestiller dig efter de 9 måneder at skulle coache en af dine ledere, som har oplevet dig i den rolle. Hvordan tror du det ville være for dem?

Frank: Det ville jo være helt angstprovokerende. Det tror jeg ikke ville kunne lade sig gøre særlig godt, jeg havde jo ødelagt dem jo. Nåh ja, men i forhold til at komme ind i det trygge rum, stol på mig. Jah, helt sikkert. Det ville ikke kunne ske. Det var ikke sådan, at nu er der gået 9 måneder og nu

er jeg coach, bum... søde Frank. Det var ikke sådan, det fungerede, slet ikke. Det var sådan, at nu begynder jeg også at interessere mig for, hvem du egentlig er som person. Og altså, lytte og opfange andre signaler, end jeg havde gjort de sidste 9 måneder og vinde tilliden den vej igennem.

Lea: Så der er noget tillid, der skal bygges op før coaching samtalen begynder at fungere?

Frank: Ja, særligt efter at du lige har pillet et menneske fra hinanden, så er det jo en god ide. (Alle griner) Nåh, ja. Men det var jo reelt det, der skete. Så selvfølgelig så skal der masser af tillid til. Hvorimod hvis jeg bare var kommet ind og ikke havde været ham den onde, jamen så kunne vi godt have coachet fra dag 1. Men når du vælger bevidst at gå ind og sige "ret ind og luk røven og gør, hvad du får besked om", så kan du ikke forvente, at de synes, du er fed efter 9 måneder og gerne vil coaches, fordi de synes, du virker som en fed fyr.

Lea: Men så siger du så tillid. Efter sådan en opgang her hvad skal der så til, for at den tillid kan blive opbygget?

Frank: Jeg vil sige, du har jo på en eller anden mærkelig måde en god position tillid. De er ikke i tvivl om, hvor de har dig. Altså, og det er positivt ad helvede til, for de ved, hvor din grænse går. Men når du så begynder at vise en anden side af dig, der siger, jamen vi kan godt gå ned og rafle og vi kan godt gå ned og drikke nogen øl sammen og jeg kan begynde at fortælle nogen historier fra min fortid, for de kendte nul til mig efter de 9 måneder. De kunne kigge på min LinkedIn, men alt hvad der er foregået i mit liv, det anede de nul om, hvor jeg kendte jo mere til dem, for jeg kan høre rigtig godt. Så jeg hørte jo godt, når de talte med deres agenter, eller hinanden, eller de kom jo også og fortalte mig ting, for alligevel havde de jo brug for at få anerkendelse af deres leder, som bare stod og var sur hele tiden, ikke. Så jeg havde fået en masse, jeg kunne bruge og så kunne jeg begynde at give dem små brudstykker af mit eget liv på privatfronten. Efter vi var rigtig fulde sammen første gang, jamen så sker der jo magisk noget, som om at vi nu kender hinanden som om, vi har været venner hele livet. Selvom jeg havde været den største når de sidste 9 måneder. Men den første druktur, det var jo også der, hvor jeg fik alt i vide i forhold til, hvor meget de havde hadet mig og så videre.

Ditte: Så det er simpelthen en druktur, der skal til?

Frank: ja, men nu er det jo også unge drenge på 25-27 år, 29 år måske og en på 22-23 år, så det var det rigtige miljø at gøre det i. Men havde det været to mødre, så var det nok ikke det, der skulle til, vel. Så havde det været en hyggelig middag et eller andet sted og måske en flaske vin, sådan at man lige kunne få blødt op og være uden for de vante omgivelser. Vi havde jo kun set hinanden i 9 måneder og det var her 12 timer om dagen.

Lea: Men vil det sige, at tillid faktisk også har noget at gøre med, at man ved, hvor man har den anden person? Så selvom du ikke havde været det mest vellidte menneske, så vidste de, hvor de havde dig?

Frank: Ja og de så også den rejse og udvikling, de havde været igennem fra at være rigtig dårlige til at være nogen af de bedste i Danmark til det, som de nu laver. Så den form uddannelse, de har været igennem, ligegyldigt hvor nedtur det var og hvor nedtur jeg var, jamen så havde de jo fået noget ud af det. Og holdingen havde været, at hvis man kunne bide det her i sig og komme ud som succes på den anden side, så fuck ham, det er jo lige meget. Det her er jo kun en kort periode af mit liv og jeg

kan bruge det resten af livet. Det har været spændende for dem, det ar været hårdt og det har været frustrerende, men sådan er det jo nogen gange.

Bilag 9: Interview med Tom.

Ditte: Hvordan har du stiftet bekendtskab med det her ledelsesbaseret coaching?

Tom: Jeg har arbejdet lidt med coaching tidligere, og har undervist lidt i coaching i forbindelse med mit tidligere job som chef for ledelse og psykologi på hærens officersskole. Men i den traditionelle form i virkeligheden, så har jeg en del samarbejdsrelationer med Andreas Juul som jo senere skrev ledelsesbaseret coaching, og har jo for nogle år siden læst den også. Så når du spørger på den måde, så er det vigtigt for mig at understrege, at det ikke er sådan at jeg har læst den bog, tilegnet mig konceptet og så udlever jeg konceptet i dens fulde systemiske form. Det gør jeg ikke.

Ditte: Okay. Det er jo også det vi er nysgerrige på at få et indblik i, hvordan er det så du bruger det i dit arbejde. Det er jo ikke en test af om du kan teorien, det vi er interesseret i er dig og din ledelsesform.

Tom: Nu ved jeg jo at Andreas tidligere har beskæftiget sig meget med det her omkring, den praktiske gennemførelse af en systemisk inspireret stil. Og da jeg skrev min master, der skrev jeg om præcis det samme, bare med en psykodynamisk vinkel på. Hvad gør psykiskdynamiske ledere i deres ledelsesstil? Og jeg skal være ærlig at sige, at det er ikke fordi jeg har været enormt inspireret af ledelsesbaseret coaching som koncept, og har brugt det enormt meget, og det har jeg heller ikke givet udtryk for på noget tidspunkt i denne her proces. Men alligevel så er der jo tidspunkter og anledninger hvor at det er et godt værktøj.

Ditte: Nu siger du at der er sådan nogle anledninger, hvilke anledninger kunne det være?

Tom: (fortæller en kort introduktion til hvor i organisationen han sidder placeret og i hvilke organisatoriske kontekst det handler om). I den organisation som jeg er chef for, modsat andre militære enheder, så er jeg chef for 6 high performance specialister. Majorer med sådan ungefer 20 års erfaring. Tidligere har været ude i chefopgaver og løst opgaver meget selvstændigt og har haft ledende soldater i kamp. Og nu sidder de jo så i den triste skæbne at være sagsbehandler eller stabsofficer i forsvarsstaben på respektive områder. Så det er den type medarbejdere vi har at gøre med her, og i øvrigt et meget lille team med ret specialiserede opgaver.

Ditte: Og hvor stort et team snakker vi om?

Tom: Det er 6 mand, og så mig. Vi kører alt hvad der hedder plans og policies på det strategiske niveau. Nedenunder er der jo så hærens operative kommando osv. Som så laver planlægningen på det operative taktiske niveau. Så det er ligesom arbejdsdelingen i organisationen. Det sidste man kan se af denne her, som jeg vil tage med som det aller sidste, det er at det her er jo i virkeligheden et teknokrati eller hvad man skal kalde det, måske maskinbureaukrati i sin form. Vi har forsvarschefen, så har vi chefen for forsvarsstaben, så har vi chefen for operationsstaben, så har vi chefen for den internationale operationsdel, så har vi mig som sektionschef, og så har vi så medarbejderne. Så ultimativt, når jeg ligger sager op til forsvarschefen, så er der 5 led i mellem sagsbehandleren og forsvarschefen. Det kan gå meget hurtigt til at det kan være temmelig tungt og bureaukratisk. Alt efter hvad det drejer sig om. Så det tænker jeg er sådan lige pixi udgaven af, hvad er konteksten for det her jeg siger nu.

Ditte: Og det er jo rigtig vigtigt at få konteksten med, fordi det jo også, som du siger, er for en type medarbejdere du er leder for. Og det er jo ret relevant i forhold til, hvordan er det de skal ledes.

Tom: Ja jeg kan jo sagtens fremføre mine erfaringer fra andre jobs, mit sidste job var som Deputy Commandor for det danske bidrag ud i Afghanistan, i en multinational enhed med 1200 mand, det er en helt anden opgave. Så nu prøver jeg at henføre det jeg siger, i forhold til det jeg laver nu.

Ditte: Det er super fint. Hvor lang tid er det siden at du stiftede bekendtskab med coaching?

Tom: Siden 2002.

Ditte: Vi vil gerne høre lidt om den ramme det så kommer ind i, i praksis. Hvordan anvender du coachingen i din ledelse? Er det ved at lave strukturerede coaching samtaler eller hvordan bruger du det?

Tom: Det er det også. Jeg havde sådan forudset at du ville spørge om det. Men jeg vil sige at der er sådan 3-4 primære samtaleanledninger, øh, den mest dominerende samtaleanledning, det er i virkeligheden den daglige opgaveløsning. Hvor jeg har de her 6 medarbejdere, som har hver deres felt. Der er en der sidder på Afghanistan, der er en der sidder på Luftoperationer, der er en der sidder på maritime operationer. Og inden for hans område der kører så en lang række sager, som kan være startet på alle mulige måder. Og det er selvfølgelig den hyppigste samtaleanledning. Der har vi udviklet i fællesskab en procedure, hvor den første del af den samtaleanledning det er en opgaveanalyse. Det vil sige at når han kommer ind til mig, så har han lavet en opgaveanalyse af den opgave der foreligger, og har derved allerede gjort sig nogle tanker om, hvordan denne her opgave skal løses. Og det er jo en anden måde at gøre det på, i stedet for at han kom herind og spurgte jeg ham om, hvordan har du tænkt dig at denne her opgave kunne løses. Så ligger det allerede i vores faste procedure at det spørgsmål har han allerede stillet sig selv i form af en opgaveanalyse, og så kommer han herind og sætter sig, og så går vi i gang med at drøfte den. Og man kan sige den ledelsesbaserede coaching kommer ind på den måde, at vinklen på det er at jeg kommer ind med de policies ting der måtte være, de målsætninger der måtte være, de tværorganisatoriske sammenhænge der måtte være som han kan have glæde af at have, og til meget konkrete direktiver om at det er vigtigt at svaret indeholde de her elementer fordi at det har ministeren brug for eller det har forsvarschefen sagt i sidste uge, eller hvad pokker det kan være. Men i virkeligheden, det der så sker i den fase, det er en samskabende dialog. Så det er lige så meget en dialog med svar og spørgsmål den ene vej, som den anden. Og det er fast procedure, at han kommer også ind og siger til mig hvis der er ting omkring policies som er uklare, så har han det med til mig. Og så går jeg fra det møde, med en opgave om at få det afklaret hvis jeg ikke allerede ved det, ligesom at han også får nogle inputs til hans opgaveløsning. Og man kan sige, at den proces af spørgsmål og svar kører frem i en samskabende dialog, mere end at det er mig som nu sidder ensidet og coacher ham i hvordan han kan lave denne her opgaveløsning.

Ditte: Okay. Sådan som jeg hører det, er der også noget funktionskædetænkning inde over, og sørge for at få det hele ind over opgaven.

Tom: Præcis. Specielt i det netværk som vi dyrker internationale operationer i, og alle vores primære interessenter. Og en af de ting vi primært diskutere når vi spare omkring opgaveløsningen, det er i virkeligheden, hvordan de der interessenter skal spilles på banen.

Ditte: Nu sagde du at der var 4 tilfælde, hvad kunne de andre være?

Tom: Nogle mere formaliserede opgaver, der er jo procedure for hvordan sager skal lægges op gennem systemet, og hvad skal formatet være. Og der er handlefriheden ikke så meget, for handlefriheden er på substansen. Og det er det som fylder 95 % af tiden i virkeligheden. Når jeg bruger størstedelen af min tid på det her. Så er der målsætningssamtaler med følgende opfølgningssamtaler, som måske ikke er coachende i sin form, men som i virkeligheden handler om at jeg opstiller sådan som jeg ser vores kommende målsætninger for i år, og så har vi en dialog omkring hvordan medarbejderne så ser målsætningerne mere specifikt i hans eget arbejdsfelt, sådan så de bliver inkluderet i det som er sektionens målsætninger. Som så senere vurderes i forhold til hvordan jeg bruger personale og økonomi ressourcer. Så opfølgningen på det, er der bedømmelses- og udviklingssamtaler, og det er selvfølgelig mest i udviklingssamtalen det så virkelig bliver sat i spil. For der bringer jeg den kontekst ind, der hedder sektionens målsætninger og hvordan kan du så, som medarbejder med dine kompetencer og inden for dit ansvarsområde opstille målsætninger inden for dit område. Og efterfølgende i udviklende samtale, hvad er det så der skal til. Hvad er det for nogle

støttende relationer der skal på plads, for at vi kan opnå de her målsætninger. Men det er hele tiden i rammen af sektionens mål, og sektionens opgave og de parameter der styre det.

Ditte: Okay. Så det jeg hører dig sige er, at hvis man skal se det fra teorien, så er det organisationen der er i højeste kontekst, eller hvad tænker du om det?

Tom: Jeg vil hellere sige at det er opgaven og målene der er i fokus. Faktisk så synes jeg at organiseringen og strukturen hele tiden er til diskussion. Så det vil sige, at hvis målsætningen for 2012 det primært er at få Afghanistan planen på plads, og det har prioritet et, så strukturerer vi vores ressourcer efter det. Så i stedet for at der sidder én medarbejder, så sidder der rent faktisk én medarbejder plus tre andre som har delopgaver inden for det felt. Og på den måde kan man så lægge en lille smule tyngde på trods af at 6 mand selvfølgelig ikke er særlig meget.

Ditte: Okay, så det er alt efter hvad det er for en opgave i bliver stillet overfor, hvordan i vælger at løse den?

Tom: Ja. Så de samtaleanledninger hvor det kan være relevant at snakke coachende eller ikke coachende tilgang, de eneste hvor jeg vil sige at der ikke er elementer af det er i virkeligheden vil jeg sige til bedømmelsessamtaler. Hvor i hvert fald en del af bedømmelsessamtalerne er det vigtigt for mig, bare at levere budskabet, uden at det skal være en snik-snak, og der skal ikke herske tvivl om, om jeg mente det eller ej.

Ditte: Ja, så der er ikke så meget dialog og til diskussion?

Tom: Han kan selvfølgelig spørge ind til hvad det er jeg mener, og komme med sin side af sagen. Men jeg tror at det er ret vigtigt lige netop der, at være temmelig klar i spyttet og ikke komme med alle mulige forbehold for, hvorfor jeg nu mener som jeg mener. Specielt er der jo også en løndel.

Ditte: Det er jo også fint nok at kunne veksle alt efter konteksten. Hvordan bruger du de konkrete redskaber som teorien foreskriver?

Tom: Det er jo relativt lang tid siden at jeg startede med at arbejde med det, og hvor jeg var relativt stiv i spørgeteknikker og sådan. Jeg tror at det bliver sådan mere intuitivt hen ad vejen. På et tidspunkt sad vi og indførte individuelle lederforløb, hvor vi kørte testning, 360° evaluering og coachede på det. Der nåede jeg et niveau hvor jeg kunne tænke i perspektiver og være klar over, at nu tænker jeg systemisk eller psykodynamisk eller kognitiv, og så prøver jeg at finde nogle nye veje ind til at lave nogle forstyrrelser. Det kan jeg ikke mere, for jeg dyrker det ikke nok.

Ditte: Så det skal holdes ved lige på en eller anden måde?

Tom: Hvis man virkelig skal lave coaching på konsulentniveau agtigt, så skal det virkelig holdes ved lige.

Ditte: Ud over at spørgeteknikken bliver lidt mere intuitiv med tiden, er der andre ting der sådan kommer lidt mere ind under huden? Kan der være andre ting ud over spørgeteknikken som du gør brug af?

Tom: Jeg ved ikke om det kommer derfra, men det er meget vigtigt for mig at der er stor klarhed omkring roller og ansvar, fordi hvis der noget der virkelig kan skabe ro, så er det at der er klarhed omkring roller og fuldstændig klarhed omkring processer. Når der er uklarhed omkring de der ting, så forhindre det i virkeligheden folk i at arbejde med hovedopgaven og substansen. Så der er nogle ting som jeg sådan prøver at skabe, som sådan en boble rundt om mine stabsofficerer, så de kan arbejde.

Ditte: Okay, så der skal ligesom være et 'back-office' som skal være på plads for at medarbejderne har ro til at fokusere på deres opgaver?

Tom: Ja, altså da jeg kom, skulle alt skabes nedefra og den enkelte stabsofficer kunne måske sidde og arbejde med en sag i sin egen lille kasse uden at få noget guidance. Og så kunne han så sende den op igennem den meget lange kæde, og så på et eller andet tidspunkt få at vide, nej den skulle ikke være rød, den skulle være blå. Hvor vi nu prøver at arbejde med, at uden om sagsbehandleren der er en klar defineret proces som vi ruller hvert ½ år, og har den beskrevet som standard operationel procedure, for at vores best practices hele tiden bliver inddraget. Jeg har også en relativt høj personaleomsætning fordi at jeg får så gode medarbejdere som jeg gør, jamen så skifter de også hurtigt, det er ligesom prisen. Men så prøver vi at forankre noget af det i vores procesbeskrivelser, de erfaringer som de enkelte har. Og så kører vi nogle opgave matrixer så sådan nogle ting hele tiden ruller, så roller og beslutningskompetence er så klar som muligt. I beslutningskompetencer, der kører vi efter "blodtuds princippet", vi træffer beslutninger indtil vi har overskredet vores kompetencer og får en blodtud.

Ditte: Okay. Er det sådan man gør her?

Tom: Det er det nok ikke generelt, der prøver man at få livrem og seler på, og hører ministeriet på forhånd så man er sikker på at de tager godt i mod det. Det gør vi selvfølgelig også til en vis grad, men vi prøver at trykke beslutningskompetencen ned. Mit argument er, at de mennesker der sidder herinde og laver substansen, de er alle sammen erfarende, de er specialister på deres område og alle sammen tidligere chefer. Mange af dem skal være chefer igen på et højere niveau. Så den der grundlæggende antagelse om at alle på et højere niveau fordi de har en stjerne mere, nødvendigvis er klogere eller skriver bedre dansk eller hvad der nu kan ske i sådan en proces, det vil jeg godt udfordre. Hvis vi skal have det maksimale ud af det, så skal vi bruge vores tid på noget andet end at sidde og rette deres sagsoplæg. Det var der nok lidt en tendens til før, at så fik de den lige tilbage med lidt røde streger. Og der er jo ikke nogen værditilvækst i sådan en situation. Så klarheden omkring policies så man kan arbejde inden for sin ramme og ikke skal ind og spørge om lov hver gang man vil træffe en beslutning, men man kan arbejde i en ramme af en policy. Og så længe man holder sig inden for den, så er det i hvert fald mig der tager ansvaret. Det er lidt ligesom at gå rundt om morgenen og spørge om der er noget skyld man skal samle op, så de kan arbejde resten af dagen.

Ditte: Oplever du nogle udfordringer ved at bruge den coachende tilgang i din ledelsesstil?

Tom: Ikke på dem jeg rekrutterer her. Men der er helt sikkert nogle udfordringer på andre. Og det er nok også udpræget i denne her kultur, hvor man i hvert fald i de operationelle enheder og operationelle situationer, hvor man arbejder med et modus der hedder: Jeg træffer en beslutning, jeg formidler den, du udfører den, fordi at det skal gå hurtigt, vi er måske under beskydning, det skal bare gå hurtigt så kan vi altid evaluere det bagefter. Og det gør jo, at der er nogle som har det rigtig godt og måske og af naturlig præference, med at få at vide hvordan tingene skal være. Og det er klart, at hvis du sidder med en forventning om, at få at vide hvordan tingene er, og du får flere spørgsmål end du får svar, så kan det godt skabe en lille smule usikkerhed eller frustration. Og der føler man sig jo frem, og så afbalancerer man antallet af spørgsmål og svar i forhold til den person man sidder over for. Det kan godt være at man stadig kan stille mange spørgsmål, men får nok ikke helt det samme ud af det, som med ham der virkelig trives med den måde at gøre det på.

Ditte: Så der ligger noget tilpasning i metoden til den enkelte.

Tom: Ja i høj grad.

Ditte: For vores side er det egentlig også lidt sjovt, at komme til forsvaret og stille spørgsmål om coaching, fordi det et eller andet sted jo ikke er det man forbinder det med.

Tom: (griner), det er fordi du har dine fordomme fra soldaterkammerater film og amerikanske krigsfilm (griner).

Ditte: Det kan godt være, men jeg kan godt nikke genkendende til det du siger med at man under beskydning måske ikke har brug for at blive spurgt.

Tom: Ja og hvad synes du selv, skal vi skyde tilbage eller hvad synes du (i sarkastisk tone).

Ditte: Nej, så det giver god mening at bruge det i de situationer hvor det giver mening.

Tom: I virkeligheden er den situation, jo den ultimative ledelsessituation. Fordi der er det kun dig der træffer beslutningen, det gør rigtig ondt hvis du træffer den forkerte. Og de mennesker der skal følge dig, de følger dig faktisk kun hvis de har tillid til dig. Både fordi du er fagligt dygtig, og at de har tillid til at du træffer den rigtige faglige beslutning og igangsætter det som skal igangsættes. Så næste gang, enten går de ikke med ud af porten, eller også finder de på alle mulige andre måder at løse opgaven på. Fordi så bliver det sådan en rekreativ proces, hvor det handler om at beskytte sig selv, i stedet for at løse opgaven.

Ditte: Hvad med i din stilling, er det også vigtigt at dine medarbejdere har tillid til dig?

Tom: Det er vel altid vigtigt at man har tillid til hinanden og uanset hvor man sidder henne. Det har måske ikke helt de samme konsekvenser når man sidder herinde som det har ude i den anden ende. Men det er ret svært hvis vi ikke har tillid til hinanden. Så går tingene lidt i stå, eller man begynder at udvikle alle mulige andre organisatoriske mekanismer, som skal kompensere for at vi ikke har tillid til hinanden.

Ditte: Hvad kunne det være?

Tom: Typisk ville det jo være, at hvis man ikke har tillid til sine medarbejdere, så ville det typisk give sig udtryk i en masse kontrolforanstaltninger som så udvikler sig over tid til i den grad at være regressivt i forhold til hovedopgaven.

Ditte: I forhold til din coachende tilgang, er der så nogle som du spare med om det?

Tom: En af de medarbejdere jeg har headhuntet her, og som jeg selv har headhuntet har jeg tidlige arbejdet med. Han har den samme masteruddannelse som jeg har, og vi har tidligere arbejdet sammen med lederudvikling. Så ham bruger jeg faktisk en gang i mellem, selvom at det er min medarbejder. Der har vi et fortroligt rum, hvor vi kan lukke døren. Der kan vi godt diskutere organisatoriske ting her, på trods af at vi så også har en chef medarbejder relation.

Ditte: Hvad kan det typisk være i spare om?

Tom: Det kan være ledelsesmæssige problemstillinger i organisationen sådan som helhed, og diskutere hvordan man kan forstå det og lægge forskellige teoretiske perspektiver på det, og prøve at diskutere frem og tilbage. Det kan også være noget ude i sektionen, hvor han har fanget et eller andet op, og siger dét der, det skal du nok lige være opmærksom på, og så kan vi diskutere det. Det er fordelene ved at have medarbejdere man selv har rekrutteret.

Ditte: Hvis vi kigger lidt på de situationer hvor du bruger coaching, forbereder du dig så typisk til samtalen?

Tom: Ja

Ditte: Hvordan?

Tom: Det gør jeg ved, dels at gøre mig klar hvad det er for nogle ubetingede krav jeg har til opgaveløsningen i henhold til organisationens mål og sådan nogle ting. Så gør jeg det nok ved at gøre mig klart hvor "the kee areas" er i denne her diskussion. Hvad er det jeg godt kunne tænke mig at han forstod, eller i hvert fald udviklede en eller anden forståelse af, uden nødvendigvis selv at have svaret. Fordi jeg kan ikke have svaret på alting her, opgavespændet er simpelthen for stort. Jeg er afhængig af at de her specialister, de kan de her ting. Men hvor er det at jeg synes det er vigtigt at han virkelig har fokus og forståelsen, uden at jeg selv nødvendigvis er helt nede i substansen og kan

sige at det lige præcis er dét der. Uden måske at kende retningen, men så er det måske der jeg spørger ind.

Ditte: Okay, så du behøver ikke nødvendigvis at have svarene på det dine medarbejdere kan spørge om.

Tom: Nej det kan jeg nogle gange, nogle gange kan jeg ikke og nogle gange er jeg lige glad med at jeg kan. Fordi det er hans ansvar. Jeg betragter lidt de her medarbejdere, som ledere inden for hver deres felt. Og en sådan betragtning af det, hvis jeg behandler dem som ledere for det her felt, så føler de også et større ansvar. Og når vi har lavet målsætninger og udviklingsplaner, så har jeg skudt dem tilbage hvis det er for lidt ambitiøst. De skal ikke forestille sig som nederste lag i fødekæden, men som ledere af det her område, og hvordan det skal udvikles. Så skal de lige pludselig til at tænke, hvordan kan jeg påvirke departementet, hvordan kan jeg påvirke NATO, for nu tænker jeg Danmark og ikke kun mig som det nederste led i fødekæden. Og på den måde kommer der nogle helt andre, og meget mere ambitiøse løsninger op. Og det kan godt være at han ikke selv kan gøre det hele, men så kan han i hvert fald sige at så skal generalen i gang med sådan og sådan, og sådan nogle ting. Og så tænker han meget mere holistisk. Så at tænke medarbejdere, i denne her sammenhæng, som ledere er virkelig giveligt, og de har alle sammen været ledere tidligere, så det falder dem ikke fjernt at tænke på den måde.

Ditte: Så det er også okay at stille krav fra din side af til medarbejderne.

Tom: Ja, og de kan jo godt lide det. De er alle sammen high performere.

Ditte: Så det er noget motivation der også er i spil?

Tom: De kommer jo primært her for at lære noget. Som officer tænker man jo ikke "Jeg vil ind og flytte papir i forsvarskommandoen", selvfølgelig er det et skridt på vejen, men det er et super godt sted at forstå det politiske spil og forstå hvordan virker forswarets overordnede strategiske ledelse. Hvordan hænger systemet sammen, og det er det man kan tage med sig herfra.

Ditte: I forhold til de forskellige medarbejdere du har, forbereder du dig så forskelligt alt efter hvem du skal snakke med?

Tom: Ja det gør jeg.

Ditte: Hvordan?

Tom: Jeg har nogle der er fuldstændig selvkørende, der er måske knap så mange spørgsmål. Det handler måske også om min tillid til de mennesker, og jeg ved hvad de kan. Nogle af dem forsøger jeg at få til at tænke på ting, som de aldrig selv ville have fokuseret på, og måske på en lidt anden måde. Så der er meget forskel, også på erfaring i denne her type miljø.

Ditte: Hvordan opbygger du den viden omkring hvordan du skal agere overfor dine medarbejdere?

Tom: Trial-and-error. Løse opgaver og finde ud af det. Det er noget man aldrig vil kunne lave i en syntetisk kursusammenhæng, men som man kun kan i konteksten.

Ditte: Så der er noget erfaring man ikke kan læse sig til?

Tom: Man kan selvfølgelig have antennerne ude fra starten af, men der går noget tid inden man finder ud af det. 3 til 6 måneder vil jeg tro, så begynder man at have en rimelig fornemmelse.

Ditte: Hvad så hvis du får en ny medarbejder? Ville du kunne gå ind og coache en ny medarbejder?

Tom: Det har jeg, for nu har jeg faktisk skiftet alle mine medarbejdere undtagen én siden sommerferien sidste år, så ja det kan jeg godt. Men jeg prøver meget at bygge det op i sådan en

organisatorisk mekanismer, og har lavet nogle organisatoriske mekanismer for hvordan vi rekruttere. Vi har jo en personel enhed, som i princippet udsteder medarbejder til hvor de skal hen, men der kan man faktisk godt være ret offensiv i den der rekruttering, og så påvirke den ret meget. Så har vi en helt fast procedure for, hvordan introducere vi en ny medarbejder specifikt målrettet mod deres opgave, og ikke den der med at gå rundt i huset og hilse på alle for at få kryds i skemaet. Dem de skal snakke med, og dem der er deres primære relationer, det er dem vi skal have fat i, og det er dem de skal snakke med om opgaver. Og på den måde, i løbet af nogle uger, forsøge at få dem til at føle sig velkomne fordi der faktisk er et program og der bliver taget hånd om dem, men også få dem gjort så effektive som muligt, så hurtigt som muligt.

Ditte: Møder du forskellige indstillinger fra dine medarbejdere på din coachende tilgang?

Tom: Ja, nogle de ser undrende på én og tænker, hvorfor spørger du om det. Den anden det er de andre der nyder det. Det bliver næsten altid en blanding af begge dele.

Ditte: Hvis vi skal kigge sådan lidt på evalueringen af tilgangen, hvornår oplever du så at samtalen har været god?

Tom: Jeg tror det primært er når vi opsætter målsætninger, når vi laver udviklingssamtaler at det bliver den mest rendyrkede coaching, som man normalt forstår coaching. Til dagligt bliver det mere sådan samskabelse af resultaterne. Så det er de der afgrænsede samtaleforløb, hvor det ligesom er settingen at nu skal vi køre sådan en coaching seance, hvor du har en rolle og jeg har en rolle, det er i hvert fald der det bliver mest tydeligt. Men jeg tror ikke nødvendigvis at det er der folk udvikler sig mest, det tror jeg faktisk er mest i den daglige trummerum. Og der hvor nogle af teknikkerne måske bliver brugt, hvor spørgsmålene bliver stillet, så er man jo nødt til at reflektere over hvad der bliver sagt og vende tilbage med nogle svar i forhold til processen. Det er der man virkelig lærer noget.

Ditte: Så i en kontinuerlig proces?

Tom: Ja.

Ditte: Så kan man sige, at det coaching måske kan, det er at give værdi til denne her proces?

Tom: Ja bestemt, det er hele forudsætningen for at kunne lave udviklingssamtaler, eller lave en udviklingsplan, det er jo at man sætter de her tanker i gang. Hvad er det der er min opgave, og yderligere hvad er det så der er den ønskede adfærd og, hvad er det jeg skal kunne i fremtiden. Og hvor er det så jeg har de styrker jeg vil udvikle eller de svagheder som jeg gerne vil gøre noget ved. Så sætter vi en eller anden form for handlingsplan op, på baggrund af det. Og i den handlingsplan, der er jeg en tilhænger af at det er noget der foregår i opgaveløsningen og at give støttende relationer. Det behøver ikke at være mig, det kan være hvem som helst som kan udgøre en støttende relation.

Ditte: Hvad bruger man så den støttende relation til?

Tom: Det er jo noget man selv er med til at definere. Man kan bruge den til at få stillet de rigtig sjove opgaver som kan bidrage til udviklingen, det kan være penge til det kursus man gerne vil have, feedback på bestemte observationspunkter eller alle mulige former for støtte.

Ditte: Hvis man så ser modsat, hvornår kan en coaching samtale så have været mindre god?

Tom: (pause). Ja der hvor samtalen bliver mindre god, er i de situationer hvor man ikke når at æde sin egen tunge og knalder svaret af, og man når at sige hvad løsningen er og hvordan opgaven skal udføres. Nogle gange er det nødvendigt i det her system, fordi man ved at det ellers bliver skudt ned hvis det ikke bliver leveret på en bestemt måde, men der er jo ikke ret meget udvikling for medarbejderen i at få serveret det på den måde. Specielt ikke når man har denne her type medarbejdere. Så det er vel specielt der hvor man falder i grøften og bliver for overkontrollerende. Og det sker også en gang i mellem, og jeg ved også hvornår det er sket.

Ditte: Så der er en ledelsesteknik i, engang i mellem lige at stoppe sig selv inden man siger det.

Tom: Ja, og lige tænke "Var det nødvendigt?", og det kan godt være nødvendigt, men engang i mellem kommer man også til at gøre det når det ikke var nødvendigt. Så må man slå sig selv i hovedet.

Ditte: I forhold til din anvendelse af ledelsesbaseret coaching, er det noget du evaluere på?

Tom: Ikke ledelsesbaseret coaching. Men vi evaluerer på alt hvad vi foretager os, og det gør vi minimum to gange om året. Og det ligger helt fast i vores aktiviteter og vores årshjul hvornår vi gør det.

Ditte: Er det en type lederevaluering, eller hvordan foregår det?

Tom: Nej det er det ikke, men denne her type medarbejdere, de er ikke blege for at fortælle mig hvad de synes. Så får man også noget feedback selvom at relationen er asymmetrisk. Men det foregår typisk med udgangspunkt i vores opgaver og i vores værdikæde, som er de værdiskabende aktiviteter som vi har vores fokus på, og det er dem vi går i gennem og evaluerer på hvordan vi kan udvikle de her ting.

Ditte: Så det er lidt mere overordnet i evaluere?

Tom: Ja, meget på processerne, for det vi ligesom kan top tune det er processerne, hvorimod opgaverne vil varierer og dem kan vi ikke på samme måde regulere med. Jeg kan sørge for at jeg har en super top tunet maskine hvor medarbejderne har de optimale ting og tilpassede processer, så vi er klar til at tage imod opgaverne og er klar til at få lægget tyngden. Jeg har en Herman som går ind og dækker på de maritime operationer når vores orlovskaptajn ikke er her, det kan jeg jo kun fordi vi hele tiden kører det system hvor vi fokuserer på vidensdelingen og kører nogle systemer der gør at vi er spredt ud. Og det er jo strategisk niveau, så han behøver ikke at vide hvor den dims på skibet sidder henne, det er der nogle andre i den operationelle kommando som har styr på.

Ditte: Nu siger du at dine medarbejdere ikke er blege for at give feedback, hvad kan den feedback f.eks. være?

Tom: Det kan være på processen, måden den blev kørt på hvis medarbejderen ikke synes det har været i orden. Det kan også være på et produkt, hvis der er en der siger "hvem fanden har godkendt det der lort der", hvor jeg så siger "ja det har jeg". Så på den måde kommer der jo noget feedback tilbage. Men jeg er fuldstændig klar over, at der er nogle filtre. Der er det filter der hedder, at i sidste ende der skal jeg bedømme dem, og sende dem videre i deres tjeneste. Og den ligger mere eller mindre oppe under overfladen hos folk, for dem hvor det ikke betyder ret meget og til dem hvor det betyder en hel del, fordi de er meget ambitiøse og karrierebeviste.

Ditte: Så der er grænser for hvad der kommer frem i lyset.

Tom: Det er helt givet, og det vil også være grundforudsætningen, at for at man kan tale om ledelsesbaseret coaching så er det ikke en neutral relation.

Ditte: Hvis du skal tænke lidt på effekten af at bruge ledelsesbaseret coaching, hvad har det så af effekt i forhold til medarbejderne?

Tom: De bliver mere motiverede. Det er en investering i at opgaveløsningen bliver mere og mere kvalificerede fordi at de vænner sig til at tage beslutninger. Og jeg kan jo mærke at de ting jeg er nødt til at tage stilling til er mindre og mindre lavpraktiske i virkeligheden. Det giver jo så mig tid til at kunne tænke fremad og tænke samarbejdspartnere, tænke på tværs og finde synergier og muligheder. I stedet for, at sidde med ansigtet helt nede i maskinrumme og prøve at få det til at fungere. Og jeg venter stadig med længsel efter den dag, hvor jeg er fuldstændig overflødig.

Ditte: Er det den fornemste opgave at være overflødig?

Tom: Jeg har det rigtig rigtig godt med, at når jeg er til et møde og min telefon ikke ringer hele tiden. Jeg kan jo se, hvordan mine kollegaer hele tiden render ud fra møder for at tage telefonen, og grunden til det er, at de er nødt til at fortælle deres medarbejdere, hvad det er de skal gøre. Jeg har siddet til rigtig mange møder med Afghanere i mit sidste job, der ringer telefonen *hele* tiden, og de tager den jo bare fordi de har en anden kultur omkring de ting. Men det antyder jo bare at de har en utrolig centraliseret organisering af deres opgaver, så der er ikke nogle ting der bliver besluttet uden at chefen har sagt god for det.

Ditte: Sådan er det ikke her?

Tom: Sådan er det ikke her, og den dag det bliver sådan skal jeg virkelig sætte mig ned og selv-coache mig for at finde ud af hvad det er jeg har gjort forkert. Så for mig er det et sundhedstegn. Men man skal jo oppe sig, for ellers kører det jo fra én. Hvis man skal være med på beatet og være det rigtige sted på det rigtige tidspunkt, så skal man jo ikke sidde herinde og slumre alt for meget, for så til sidst kører de bare med klatten selv.

Ditte: Hvad med sådan i et rent organisatorisk perspektiv, hvilken effekt ser du der?

Tom: Hvordan tænker du mere specifikt?

Ditte: Det jeg lidt hører dig sige, det er at der er noget effektivisering ved at din telefon bl.a. ikke ringer hele tiden. Der er ikke nogen grund til at der er 5 lag, hvis et lag sagtens kan gøre det selv.

Tom: Det er jeg fuldstændig enig med dig i. For ganske nyligt der gennemgik min chef og jeg et lille LEAN kursus, og værdikædetankegang som jo også er en måde at tænke LEAN på, og sige hvad er det for nogle aktiviteter der skaber værdi for løsningen af hovedopgaven. Og også der må vi bare erkende, at da vi lavede den LEAN øvelse, var der faktisk nogle beslutningslag som ikke længere var særlig relevante. Men dertil og så til at tage konsekvensen af det, er der et stykke. Lige om lidt er der en forestående sammenlægning af forsvarsstaben og forsvarsministeriet, og hvis man bare troede på at det bare var organisatoriske argumenter omkring hovedopgaven der styrede den sammenlægning, så var det jo en lejlighed til at få gjort noget ved det. Det vil sige at der også nok er nogle politiske dagsordner der ligger bag, og som ikke har noget med omstruktureringsprocesser at gøre.

Ditte: Nu vil jeg gerne prøve at hoppe over til relationen mellem dig og dine medarbejdere. Hvordan synes du selv at man kan karakterisere jeres leder medarbejder forhold?

Tom: Kollegialt.

Ditte: Du har også nævnt ordet tillid, er det noget der er karakteriserende?

Tom: Ja tillid er jo det der selvfølgelig sker hvis der er overensstemmelse mellem det man siger og det man gør. Og det går sådan set begge veje. Øh, så lægger vi vægt på en høj grad af personlig integritet. Og så skal man jo, hvis man arbejder efter blodtudsmetoden, så skal der også være plads til at man kan lave fejl uden at man bliver pakket ind i en masse kontrolforanstaltninger. Og det kan jo nogle gange være svært i sådan en organisation, fordi hvis ham der oppe på toppen synes at du har lavet en fejl og så sender et spark i røven hele vejen ned igennem, så næste gang bliver det jo sværere at argumenterer, for han skal i hvert fald ikke have det los i røven næste gang. Og så forplanter det sig hele vejen ned igennem organisationen. Og der skal jeg jo så, som det nederste led i chef-kæden sådan set bevare roen og så blive ved med at kører efter blodtudsmetoden.

Ditte: Ja hvis det er den filosofi man ønsker at kører.

Tom: For alternativet er jo at jeg går væk fra den decentrale beslutningsproces, og så i virkeligheden bare lægger alt op til beslutninger. Og så er det, at det bliver rigtig dysfunktionelt med 5 led.

Ditte: Det hænger vel også lidt sammen med at gøre det man siger man gør. Det nytter jo ikke noget at man siger at man har denne her blodtudsmetode hvis ikke det er sådan.

Tom: Nej så falder det ret hurtigt til jorden. Men sommetider kan man jo komme til at gøre noget andet end det man siger man gør, fordi man falder tilbage i gamle mønstre eller et eller andet. Og der gælder det altså bare om at sige til folk "det beklager jeg, der var gammel strøm i rørene", og så prøve at hjælpe hinanden når man laver de der fejl. Nogle gange laver de dem, nogle gange laver jeg dem, men så prøve at løse det i fællesskab. Fordi så bliver det ikke taget som et udtryk for at man er utroværdig, men det sker jo engang imellem, og af og til er der et eller andet i sin ledelse som trigger det.

Ditte: Hvad kunne det være som triggede det?

Tom: Ja i teorien ville jeg sige at det var stress og pres, også noget ovenfra som trigger en. Men det kan jo i virkeligheden være alt. Men specielt når man er udsat for stort pres, så falder man tilbage i gamle mønstre. Det kunne være at jeg f.eks. blev meget kontrollerende i hvordan alting skal være. Og det er vel det som typisk sker i sådan nogle organisationer her, som er hårdt politisk styret, og er måske økonomisk presset og sådan nogle ting. I det sker der jo et pres oppefra, og så har man en tendens til at centralisere det hele ned igennem systemet.

Ditte: Jeg kunne også forestille mig, at vis man blev pålagt noget oppefra så kan det være svært at holde fast i den filosofi som man nu engang synes var den rigtige.

Tom: Jo det er jo enormt træls at føle det er oppe ad bakke. Det kan det godt, men jeg tror det er vigtigt at holde fast i det, også når det er træls. Og det er netop der man skal fastholde tilliden, at de kan se at selv når det er træls og man får blodtud så holder man fast i sit koncept.

Ditte: Du har relativt stor medarbejderomsætning som du selv nævner, så den coachende tilgang, er det en du har haft helt fra starten eller er det noget der kommer løbende i relationen?

Tom: Her er det nok fra starten af. Men hvis man kigger gennem mit cv og ser på nogle af de første chefter, så kan jeg godt garantere dig at der ikke var særlig meget coaching.

Ditte: Synes du at der er nogle forudsætninger der skal være opfyldt for at du kan coache en medarbejder?

Tom: Der skal være en relevant opgave at coache omkring. Og det kan selvfølgelig godt være personlig udvikling ude af kontekst. Og det har jeg jo gjort i nogle af de opgaver jeg har løst, når det har været i skole miljøet. Men herude er det jo aldrig ude af kontekst.

Ditte: Kan man sige lidt at udviklingen skal være for medarbejderens skyld, i forhold til at der skal være et formål med udviklingen?

Tom: Jeg tænker lidt, at jeg holder ikke en coachsamtale uden, at der er et formål med den. Formålet kan godt være udvikling. Jeg har gennemført et helt udviklingsforløb, hvor målsætningen alene har været sat op for sin egen udvikling. Og det er også super meningsfuldt at deltage i. Men det er typisk noget der er i en udviklingskontekst i form af et kursus, en uddannelse, officersuddannelse eller noget andet. Det er som regel ikke ude i gennemførelsen af almindelig tjeneste, det har jeg i hvert fald ikke oplevet. Det er meget sjældent, at når vi laver udviklingsplaner her, at der så er en medarbejder der spørger efter meget personlige ting, f.eks. at han gerne vil udvikle evnen til at kommunikere eller noget andet. Og det kan selvfølgelig have noget at gøre med min tilgang og måden at lægge det op på, men det kan også godt være fordi at de er så gamle og erfarende, at de er relativt afklarede med, hvad deres styrker og svagheder er.

Ditte: Så det ville se anderledes ud, hvis det var tidligere i folks karriere at du var leder for dem?

Tom: Ja det kunne man godt forestille sig.

Ditte: Vi har snakket lidt omkring det her med at man er coach og leder samtidig, og du siger at der er et asymmetrisk forhold som man ikke kan negligere. I en coach situation, hvordan ser du så de to roller som coach og leder?

Tom: Jeg ser dem egentlig spille fuldstændig sammen. Det er ikke sådan at jeg tænker "nu er jeg coach".

Ditte: Så det bliver en del af din ledelsesstil?

Tom: Ja det foregår det temmelig ubevidst. Der har jeg tillagt mig en stil som jeg synes passer til den jeg er og organisationen, den opgave vi løser og menneskene.

Ditte: Så du tænker ikke over rollerne i situationen?

Tom: Nej det er ikke sådan at jeg tænker "nu skifter jeg rolle".

Ditte: Dengang du stiftede bekendtskab med coaching, hvordan har det været at tage den stil til sig?

Tom: Det har været super motiverende i virkeligheden. Jeg startede jo i 2002 ude på hærens officersskole som chef for ledelse, og i 2004 startede jeg så på en master i organisations psykologi ude på RUC, som så kørte ved siden af det job jeg havde der. Der var også en masse synergi i det og tog også nogle coaching kurser og sådan nogle ting. Så der var en masse synergier i det jeg lavede til dagligt og så det uddannelse jeg tog. Da jeg så blev faggrubeleder kunne jeg i virkeligheden omsætte mange af de ideer jeg fik fra kursUSDelen og implementerer det direkte over i de uddannelser vi lavede for vores ledere og chefer. Så det var sådan et personlig udviklings projekt både i teknikker men også i at omsætte det i organisationen. Så det var super positivt.

Ditte: Er det en rolle som du synes falder dig naturligt?

Tom: Det falder mig ikke unaturligt, men jeg tror bestemt at der er nogle, hvor det falder *endnu* mere naturligt, som er endnu mere indfølelse og empatiske end jeg er af natur. Så jeg tror bestemt at der er forskel på hvor gode folk er til at føle sig ind i det. Man kan jo træne meget, men nogle har det fra deres natur i højere grad end jeg har.

Ditte: Tænker du at det er en vigtig del af det at coache at have empatiske og indfølelse evner?

Tom: Jeg ved ikke om det er en vigtig del, men det er i hvert fald meget nemmere. Man får formeenlig også mere ud af det. Og får måske en bedre fornemmelse af, hvor er det man skal udfordre og er bedre til at læse personen. Og der oplever jeg også, at når jeg har kørt de forløb så er jeg kommet dybere ned i det, end hvad jeg lige formår at gøre til dagligt.

Ditte: Så når man fordyber sig i det, er det også nemmere at komme dybere ved hjælp af coachingen?

Tom: Ja det er det.

Ditte: Er det en rolle som du tænker alle ville kunne være i? Altså det at være coach, er det noget alle kan?

Tom: Ja det er det. Jeg havde på et tidspunkt den store fornøjelse, at lave nogle lærekurser for lærerne på hærens officersskole, og der kom nogle af de der totalt hardline operative analytikere ind for hvem coaching var et eller andet langhåret. Dem tæskede vi igennem et tre dags kursus, og vi fik dem både til at tænke at det kunne man faktisk godt bruge til noget, og til at lære så meget teknik at de gik ud af den der fallback position at de hele tiden ville give svarene. Det var meget typisk i starten, der begyndte de at give svarene på trods af at vi lige havde siddet og snakket om hvad det gik ud på med spørgeteknikker og sådan nogle ting. Det endte med at de faktisk kom ud med et relativt højt velværd i rollen som coach, så det tror jeg godt. Men som sagt, alle kan ikke lige blive

lige gode, men man kan have glæde af sådan en teknik. Og jeg har altid synes at det var 30 % filosofi og 70 % teknik, altså man skal selvfølgelig tro på det, og tro på at det har en effekt. Men det er jo også meget teknik og forståelse for, hvordan kan jeg angribe denne her problemstilling så jeg kan skabe en erkendelse hos ham eller hende der sidder i den anden ende.

Ditte: Når nu du siger at det er 30 % filosofi og 70 % teknik, hvad lægger der så i de to forskellige dele?

Tom: Jeg tænker, det nytter ikke noget at du tror på at folk er i stand til at udvikle sig ved at reflektere, hvis du ikke er i stand til at spørge ind til tingene og ikke er i stand til at stille de udfordrende spørgsmål. Hvis du ikke kan teknikken, så får du ikke rigtig hul i gennem. Og der hvor du virkelig jubler indvendig som coach, det er der hvor du, efter en lang seance, har reflekteret over forskellige teoretiske perspektiver og du så får stille det der spørgsmål, hvor modtageren bare bliver helt blank og begynder at tænke sig om eller der fandt han ud af noget nyt, eller fandt ud af at der var noget han var nødt til at tænke over. Det er der succesen opstår.

Ditte: Så man kan tro nok så meget på konceptet, men hvis ikke man har teknikken til at stille det rigtige spørgsmål på det rigtige tidspunkt, så falder det hele til jorden?

Tom: Det ville jeg mene. Der er garanteret nogle der er uenige.

Ditte: Hvordan føler du at din ledelsesstil har udviklet sig efter at have fået coaching ind over?

Tom: Det er jo en erfaring man putter i rygsækken i lighed med alle mulige andre ledelsesmæssige erfaringer, og som man kan hive op og bruge når det passer til lejligheden. Så man kan sige at jeg er blevet mere multi faciliteret, ligesom at jeg aldrig har været tilhænger af kun at tænke systemisk eller noget andet. Men i virkeligheden, hvis man er i stand til at hive forskellige sæt briller frem og udvikle dem, så har man en styrke.

Ditte: Hvad med det med ikke altid at være den som har svarene på alt, var det noget der faldt dig naturligt før?

Tom: Nej det er jo i virkeligheden det svære, tror jeg. Og ikke bare for mig, men for de fleste ledere og specielt i forsvaret, fordi alle jo først er nede i de operationelle jobs, hvor det bare kræves at man kan svaret, og man skal kunne gøre det med et knipsetag. Så der kan det godt gøre ondt ikke at være i den der rolle, og man frigiver noget kontrol. Man skal også slippe antagelsen om, at ham der har den højeste rang det er den klogeste og ham der træffer de rigtige beslutninger i alle sammenhænge. Det tror jeg bestemt er noget af det sværeste, og nogle lærer det aldrig.

Ditte: Har det at anvende coaching givet dig nye perspektiver på dét at være leder?

Tom: Ja det tror jeg bestemt. Det bliver sådan meget arbejdsgiver agtigt, men at man i virkeligheden kan tune sit produktionsapparat mens man arbejder. Man kan gennem den måde man løser opgaven på, kvalificere arbejdskræften så den er endnu bedre næste gang man skal løse en opgave. Så den tid man bruger på det, er en investering. Og jeg tror oprigtigt at den kommer tilbage den investering, selvom at det er rigtig svært at måle og kommunikere til ens chefer, at den slags har en nytteeffekt. Den dag man finder en metode der kan måle det hårdt, så kan man tjene mange penge.

Ditte: Har det givet dig nye perspektiver på dine medarbejdere?

Tom: Det giver i hvert fald en bedre og hurtigere forståelse af hvem er de og hvad kan de.

Ditte: Ved at udfordrer dem?

Tom: Ja, men også ved at få dem til at reflektere. Jeg sætter størst pris på en medarbejder som er i stand til at reflektere og som kan reflektere over hans fejltagelser. Ham som kun kommer med fordelene, ham der kun kan ske de gode ting i opgaveløsningen, han er som regel ikke lige så god til

at håndtere alle typer opgaver, som ham der kan reflektere. Så det med at være bange for at blotte sig ved at snakke om noget af det man rent faktisk er dårlig til, det synes jeg ikke man skal være. For mig er det en styrke, og jeg sætter absolut den medarbejder som kan reflektere højere end ham som hele tiden bare lukker af og prøver at skjule det.

Lea: Da vi snakkede om de forskellige typer af medarbejdere, der snakkede du om at det selvfølgelig var forskelligt, hvordan de reagerer på coaching. Så er jeg nysgerrig på, er der nogle du føler du faktisk ikke kan coache?

Tom: Nej, men der er nogle hvor det bevæger sig derhenad, hvor det bliver rigtig svært. Og det kan være af forskellige årsager, f.eks. den med "så giv mig dog svaret", men det kan også være den meget grundige eftertænksomme type, hvor når han så kommer så er der ikke rigtig hits på de der spørgsmål fordi man kan se at han har tænkt det igennem. Så det svar han så giver, det er egentlig ikke et resultat af coachingen, men det er resultatet af de processer han har haft inden. Så den kan godt gå begge veje, men der er ikke nogle som jeg føler jeg slet ikke kan nå. Langt størstedelen reagerer fuldstændig positivt, og synes det bliver en fuldstændig naturlig del af hverdagen.

Lea: Det leder lidt hen til mit andet spørgsmål, som lidt er i forhold til at vi har snakket om tillid i leder-medarbejder forholdet. Hvis vi nu antager at vi er i et forhold, hvor der i mindre grad er tillid eller direkte mistillid, hvad ville det så gøre for coachingen, og kan man overhovedet coache hvis det er tilfældet?

Tom: Jeg tror at man godt kan det, i et eller andet omfang, så længe at man holder sig til noget som er meget opgave orienteret, hvorimod ligeså snart det drejer sig om mig som person eller noget jeg skal udvikle hvor jeg som udgangspunkt er en lille smule sårbar, der tror jeg at man vil lukke af og ikke udfolde hvis man er usikker på den anden. Så jeg tror godt at man kan nå lidt på den bane der hedder, at det stadig er opgaven der er i centrum, men lige så snart det bliver personligt tror jeg at man har nogle beskyttelsesreflekser der aktiverer.

Bilag 10: Observationer fra interviewet med Astrid.

Observationer	Egen fortolkning
Astrid snakker flere gange om, at den coachende tilgang lægger naturligt til hende og at hun er god på menneskelige værdier.	Hun kommer til at fremstå meget autentisk i den rolle, fordi det forekommer hende så naturlig og er tæt knyttet til den person, som hun er
Hun siger selv, at hun er enormt værdidrevet og at hun går sin vej, hvis ikke hun kan stå inde for det, som hun laver.	Hun går ikke på kompromis med sine overbevisninger, hvilket signalerer en stærk personlig og forstærker det autentiske i hendes rolle som leder.
Hendes anvendelse af ledelsesbaseret coaching er både noget der foregår i afgrænsede samtaler og impulsivt i dagligdagen.	Coaching er så stærkt et værktøj for hende og falder hende helt naturligt. Det er blevet en disciplin, som hun efterhånden udfører automatisk, fordi det samtidig er så stor en del af den måde, hvorpå hun er som person og derfor er det ikke noget, som hun kan tænde og slukke for. Hun er mere eller mindre hele tiden coachende i hendes ledelsestilgang.
Hun siger, at hun har behov for redskaber, som coaching, til at hjælpe sine medarbejdere og træne dem	Medarbejderne er for hende højeste kontekst. Organisation og medarbejdere går ganske vist hånd i hånd, men udgangspunktet er ulig coachinglitteraturen medarbejderne.
Astrid bruger ordet "pigerne" om sine medarbejdere. (Det skal oplyses, at se er kun kvinder i hendes afdelinger)	Hun har et meget tæt og personligt forhold til sine medarbejdere. I ordet "pigerne" ligger der meget følelse og oprigtig interesse samt omsorg.
Hvis der ikke er tillid til stede i relationen, hvilket gælder alle relationer, så er der heller ikke rum for egentlig dialog.	Tillid er for Astrid en vigtig forudsætning for relation og dermed også for coaching. Respekt og tillid er nært beslægtet for hende. Det er vigtigt, at medarbejderne og lederne respekterer hinanden og den vej igennem opbygger et tillidsforhold.
Astrid udtaler, at hvis hun ikke kan gøre en forskel, så skal hun ikke være der.	For hende er lederkasketten ikke blot en overordnet og officiel betegnelse, men en position der i høj grad forpligter, særligt over for hendes medarbejdere.
Det er vigtigt for hende, at alle hendes medarbejdere har noget fælles og at der bliver fortalt fælles positive historier. Negative historier omkring hinanden skal nedbrydes.	Det er vigtigt for hende, at medarbejderne alle sammen respekterer hinanden som mennesker. Hun vil ikke have, at de går og snakker om hinanden på en dårlig måde. I hendes ledelsespraksis bruger hun meget story telling og søger at fremme de gode historier i dagligdagen.
Astrid siger, at arbejdets rammer ikke er til	Selvom hun er et blødt og varmt menneske, så står hun også fast på rammerne og sætter sig i respekt

forhandling.	som en principfast leder. Selvom hun tager meget hensyn til sine medarbejdere, så er det i sidste ende hende alene, der bestemmer.
--------------	--

Bilag 11: Observationer fra interviewet med Annemette.

Observationer	Egen fortolkning
Annemette snakker om at den coachende tilgang lægger naturligt til hende. Det er vigtigt at medarbejderne føler sig hørt og at medarbejderne får ros for deres arbejde.	Det er vigtigt at lederen ikke tager ros for de ting som medarbejderne udfører, og at lederen ikke trumfer medarbejdergruppen.
Hun har benyttet sig af den coachende tilgang inden hun havde ledelsesbaseret coaching som fag – blot uden at vide det.	Var det nemmere at være coachende uden at man vidste det var det man gjorde, eller er det nemmere når man har teori med? Bliver det mon lidt for indøvet når man gør som teorien siger, i stedet for bare at gøre hvad der falder en naturligt?
Coachingen har både været noget der har været booket og noget impulsivt. Alt efter situationen, bør de fleste problemer der opstår tages i nuet	Coaching skal ikke være en bestillingsvare for medarbejderne, og det vil måske være svært at få til at fungere hvis man skal holde afgrænsede forhåndsbookede coachingforløb i en travl hverdag, da der kan gå for lang tid fra problemet opstår til medarbejderen kan blive coachet i det.
Annemette udtaler at Coaching sørger for at holde medarbejdere på banen.	Coaching kan fungere som ledestjerne for medarbejderne. Kan bruges til konflikthåndtering med fokus på løsningen
Coachingen kan også bruges til konflikthåndtering	I de tilfælde vil det være en fordel at bruge den løsningsfokuserede tilgang. Specielt ikke den problemfokuserende, da man kan blive ved med at være i samme problem om og om igen, uden at komme videre.
Medarbejderne er forskellige. Nogle fortæller naturligt mens andre svare blot ja/nej. Hun forsøger at tilpasse sin metode til den enkelte medarbejder	Er relationen mellem leder og medarbejder en forudsætning for så at kunne tilpasse det korrekte coachingforløb til den enkelte.
En udfordring for coaching, er hvis der bliver vist for lidt tillid oppefra i organisationen.	Det kan skærpe brugen af coaching hvis der ikke er tillid oppefra i organisationen til at kunne coache medarbejderen hen hvor det giver mening.
Hvis der ikke vises tillid, vil medarbejdere holde sig tilbage og måske tvivle om det kan blive brugt i mod medarbejderen det der siges i coachingen	Forudsætningen for at coaching fungerer er at medarbejderen har tillid til lederen, og tillid til at det der bliver sagt ikke kan bruges mod medarbejderen. Men hvad hvis medarbejderen ikke kan formå at tænke nye løsninger selvom personen bliver coachet, kan lederen så se ud over at medarbejderen måske ikke har de rette kompetencer til jobbet – og altså

	kommer til at bruge det i coachingen mod medarbejderen? Og er det overhovedet muligt at skabe et så tillidsfulgt rum mellem leder og medarbejder, så medarbejderen kan åbne sig og lade sig coache?
Hun snakker om hvordan hun modtager feedback fra medarbejderne.	Hvilken rolle har det, at spørge medarbejderne om feedback? Er det en måde at vise interesse om medarbejderne mening på?
Hun snakker om de forudsætninger der er i relationen mellem leder og medarbejder for at coaching fungerer. Blandt andet skal lederen være sig selv	Ved at være sig selv, og gøre coachingen som en naturlig del af ens ledelsesstil, bliver det dermed også en del af ens personlige ledelsesstil.
Når vi snakker om forholdet mellem leder og medarbejder, nævner hun at rollerne som leder/coach kan skifte ubevidst og man ikke kan lave en skarp linje i praksis. Rollerne er blevet mere bevidste efter hun har fået uddannelsen	For at gøre coachingen naturlig kan man ikke differentiere mellem de to roller som leder og coach, de bliver nødt til begge at være til stede. Det er måske meget godt at lederen er bevidste om rollerne, men det giver ikke mening at inkludere medarbejderen i skiftet mellem rollerne. Det skal lægges klart på forhånd, men når det bliver en del af lederens personlige stil, vil medarbejderen måske ikke engang lægge mærke til at lederen skifter mellem rollen som coach og leder – så hvorfor eksplicere det?

Bilag 12: Observationer fra interviewet med Stefan.

Observationer	Egen fortolkning
En sætning jeg bed mærke i var "man bliver aldrig udlært" (som leder / coach)	Det kan godt være at man teoretisk kan alle værktøjerne, men kan man bruge dem i praksis? Og dét at være god teoretisk – betyder det også at man er god i praksis?
De ting Stefan selv bringer frem handler meget om magt. Han snakker om at lederrollen ikke kan negligeres og at der ikke er noget der hedder magtfrihed. Han gør op med forestillingen om at man i teorien kan lægge lederkasketten i en coachsamtale.	Hans fokus er at man ikke skal udtrykke medarbejderne med den formelle magt man har som leder. Hvis lederen ikke erkender denne magt, bliver han/hun netop undertrykkende overfor medarbejderne.
Stefan snakker om den lederevaluering som har været gennemført på ham, af hans medarbejdere. Når han snakker om medarbejderne virker han uforstående over for dem, og hans undren går på at medarbejderne ikke har interesse for sine kollegaer	Hans ageren kan fortolkes som at han kan mangle forståelse for medarbejderne måde at prioritere deres arbejde og kollegaer på. Arbejdet for ham fylder meget – det er en del af hans identitet. Måske det ikke er sådan for hans ansatte?
"Jeg holder hænderne i lommen, og forsøger ikke at løse tingene" udtaler Sven i spørgsmålet om hvilke redskaber han bruger	Bruger ikke den løsningsfokuserede tilgang.
Han snakker om hvordan hans netværksgruppe bruger hinanden, f.eks. i reflekterende team. Her er den der bliver coachet "offer" (i gåsetegn) som han siger.	Betrakter han så også hans medarbejdere som værende "ofre" når de skal coaches?
Han udtaler, at selvom man som leder bruger coaching, er der stadig svære opgaver for en leder.	Måske der ikke er nogle ledelsesredskaber der kan hjælpe i svære tider?
Når Stefan snakker om de forskellige medarbejdere han i sin tid som leder har ledet, snakker han varmt om de højt specialiserede tillidsfolk men kalder dem i sekretariatet (hans nuværende medarbejdere) HK ansatte	Hvorfor bruger man udtrykket HK ansatte? Hvad lægger der i det? Virker en anelse nedværdigende – og det virker ikke til at han har nogen empati og dyb forståelse for medarbejderne. De er <i>meget</i> anderledes/lavere end ham.
Han snakker om at han sammen med de andre ledere der har været på uddannelse får et fælles sprog.	Hvordan får man medarbejderne til at forstå det sprog? Bliver det lidt en os ledere mod medarbejderne tankegang?
Ved hans personlige lederstil nævner han, at han forsøger at lade være med at tænke i	Man kan overveje om mennesket generelt kan lade være med at tænke i løsninger? Det er noget

løsninger	han arbejder meget med, men som han stadig har svært ved.
Han har svært ved at sætte punkter på hvor han udvikler sig som leder og personligt – de flyder sammen og bliver en del af hans person	Kan forstås som høj identificering i rollen som leder og hans personlighed. Spørgsmålet er, at hvis man skal agere som coach, kræver det så at man tager rollen til sig, så det bliver en del af lederens personlige måde at være på? I Svens tilfælde er rollen som coach i høj grad blevet en del af hans personlige ledelsesstil.
Han snakker om det at kombinere færdigheder fra forskellige ledelsesværktøjer.	Det er i kombinationen af de forskellige ledelsesværktøjer at den personlige ledelsesstil skabes.
Efter interviewet er afsluttet snakker Sven om vigtigheden i ens leders værdier. Hvis værdierne for ens leder er andre end ens egne har han svært ved at lade sig lede, og specielt svært at lade sig Coache af lederen!	En forudsætning for at en leder kan coache sine medarbejdere, er at medarbejderne har samme værdier som lederen. I Svens tilfælde virker det til at hans værdier er forskellige for sine medarbejdere – så derfor er der måske en barriere i at kunne coache dem. Han vil altid have løsningen på deres problemer, selvom at han forsøger ikke at sige dem højt. Spørgsmålet er om den ledelsesbaserede coaching virker bedst hvis lederen coacher medarbejdere der er på samme (uddannelsesmæssige) niveau som lederen?

Bilag 13: Observationer fra interviewet med Carsten.

Observationer	Egen fortolkning
Carsten snakker om at det ofte er de utraditionelle løsninger der er de bedste i forskerverdenen, og inden for forskning er der jo netop ikke nogen færdig løsning, for så ville der ikke være noget at forske i.	Coaching er godt egnet til verden inden for forskning, og medarbejderne heri, da svaret/løsningerne ikke allerede findes, og coachingen kan være med til at aktivere nogle nye spørgsmål og muligheder hos medarbejderne/forskerne.
Han snakker om at coaching handler om at få folk til at aktivere deres ubevidste viden	Som leder skal man altså kunne evne at få den ubevidste viden frem, ved at stille spørgsmålene på den rigtige måde. Det gør at medarbejderne udnytter deres fulde potentiale.
Hans ledelsesstil er baseret meget på at give folk plads til at kunne tænke højt	Det giver rum for nogle nye og alternative løsninger. Det at få lov til at tænke højt, kan give nye perspektiver. Det handler også om at skabe en kultur hvor der er plads til "forkerte" løsninger.
Det at skulle gå fra at være kollega til leder er en øvelse.	Det kræver en bevidsthed fra lederen om hvilken ledelsesstil man har, og den formelle magt kræver en bevidsthed om at man besidder den formelle magt.
Han anvender HR som sparingspartner til svære medarbejdersituationer, og HR kan fungerer som en coach over for lederen.	HR kan som sparingspartner sætte andre perspektiver/syn på de situationer som lederen står i overfor medarbejderne. Det kan åbne op for en anden måde at håndtere situationen på, og på den måde nuancere lederens opfattelse af situationen og måden at løse den på.
Han taler om en medarbejder der har svært ved at tro på sig selv, hvor han anvendte coaching til at få medarbejderen til at åbne sig.	Coaching i denne situation giver medarbejderen større tro på sine egne evner, og troen på at de selv kan formå at løse problemerne med den specialviden som medarbejderen besidder og som lederen ikke har.
Han snakker om at man som leder godt kan spare med medarbejderne, selvom at det er dem som er specialister inden for deres områder.	Den uddannelsesmæssige baggrund spiller ikke nogen rolle når man bruger coaching leder og medarbejder imellem.
Han anvender målsætningsværktøjer i sin coaching, som kan bruges til at få den organisatoriske kontekst på en given opgave	Målsætningsværktøjerne hjælper lederen til at få organisationskonteksten ind over medarbejderens opgaver, og dermed også få medarbejderen til at se sig selv i den organisatoriske kontekst, som er højeste kontekst i ledelsesbaseret coaching.

Medarbejder har krav til lederen, hvis de skal acceptere ham som coach om at han er 'ekspert' i de ledelsesmæssige værktøjer (f.eks. coaching)	Har de højt specialiserede medarbejdere større krav til at deres leder har de rette ledelsesmæssige kompetencer før at de vil lade sig lede?
Det observeres at lederen vil lederrolle rigtig godt, og fokusere på hvilke områder han yderligere kan dygtiggøre sig indenfor	Er en god leder, en leder der ikke ser sig selv som perfekt men som en der er villig til at arbejde med sig selv og sine kompetencer?
Lederen anvender coaching i dagligdagen bevidst for ikke at være en autoritær leder	Coaching bliver en del af ledelsesstilen for at sikre at medarbejderne bliver hørt, og føler sig hørt
Organisationen er ofte i fokus for lederen i de daglige opgaver, mens medarbejderen er i fokus af de langsigtede.	Medarbejderen motiveres af at blive involveret i de langsigtede planer som involverer dem.
For at medarbejderne skal tro på coaching, skal de overbevises af lederen	Overbevisningen ligger i at lederen har de rette coaching færdigheder. (uddannelse og værktøjerne i orden)

Bilag 14: Observationer fra interviewet med Frank.

Observationer	Egen fortolkning
Frank snakker meget om, at coaching er et hippie begreb for bløde og tålmodige ledere	Coaching er godt egnet til ledere med en bestemt type personlighed
Han snakker om virksomhedens faste og konstante målinger af medarbejdere og deres faste arbejdsprocedurer	Der er en bevidsthed fra lederen om, at denne branche ikke er oplagt til coaching, da der ikke er meget plads til at afvige fra standardprocedurerne
Hans ledelsesstil er instruksbaseret	Branchen tillader ikke, at svarene lader vente på sig og der er derfor ikke tålmodighed til, at medarbejderne skal finde deres egne veje. De skal følge procedurerne
Han siger, at hans medarbejdere er ham ligeværdige og at han giver dem plads til at bestemme, hvis de viser at de er lige så gode, eller bedre end ham	Men hvem afgør så, om de er det? Det må i givet fald være man selv.
Han synes, at ledelsesbaseret coaching er en meget snæver ramme inden for coaching og han kunne ønske sig flere handlemuligheder	Han bryder sig ikke om at føle sig begrænset af de spilleregner, som ledelsesbaseret coaching foreskriver
Han viser ydmyghed overfor agenternes daglige arbejde og vil gerne hjælpe sine ledere til at lede dem endnu bedre	Han udviser anerkendelse af, at der ikke ville være en forretning uden agenterne og at disse skal holdes glade og tilfredse, så de leverer et endnu bedre stykke arbejde
Han beskriver flere gange de første 9 måneder af hans ansættelse, hvor han skulle vende virksomheden fra at være en fiasko til at være en succes	Han er meget stolt af, at han fik vendt virksomheden til det bedre og mener det viser gode ledelsesegenskaber
Han mener selv at være gået fra at være en dominerende tyrant til at være en mere inkluderende leder	Han har god selvindsigt og udviser bevidsthed omkring hans personlighedstræk og ledelsesstil
Frank synes, det er forunderligt, at 'manipulation' er et negativt ladet ord i ledelsesbaseret coaching og at nogen af hans medarbejdere gerne vil manipuleres	Han synes ikke, det er problematisk at manipulere med andre mennesker for at få dem til at gøre det, som man ønsker, at de skal gøre. Hvordan ved han, at nogen gerne vil manipuleres? Og hvad betyder det egentlig at nogen gerne aktivt vil manipuleres med? Betyder det, at nogen medarbejdere gerne vil modtage instrukser og er det i så fald af samme betydning?
Det observeres, at lederen vil lederrollen rigtig gerne og kan lidt at være den, der ved bedst	Men betyder hans lederrollen nødvendigvis, at han også er den, der ved bedst?
Coachens personlighed er vigtig. Medarbejderens personlighed er derimod knap så vigtig, da det er coachen, der spiller den afgørende rolle	Men hvad med betydningen af personlighedsmatchet?
Frank udtaler på et tidspunkt: "Når jeg for én gangs skyld prøver at coache"	Hvad kan man så kalde det andet, som lederen under interviewet beskriver som værende coaching? Hans coaching af medarbejdere tilmed.

Bilag 15: Observationer fra interviewet med Tom.

Observationer	Egen fortolkning
Tom udtaler, at opgaverne og målene er fokus i hans coaching samtaler med medarbejderne, som alle sammen er højt specialiserede.	Tom bruger coaching meget professionelt og det er et bevidst værktøj for ham til at fremme effektivitet.
I hans position er der politiske - og andre faktorer at tage højde for. Rammerne er ikke til forhandling.	Han er meget bevidst omkring sin egen og sine medarbejderes position. Ledelsesbaseret coaching kan kun bruges inden for en vis ramme, da det er begrænset, hvor meget han har mandat til at rykke ved i organisationen.
Vigtigt med roller, ansvar og processer	Tom har været vant til at arbejde under forhold, hvor fejl reelt kunne koste menneskeliv. Han er meget påvirket heraf og for ham er det vigtigt med struktur og ordentlighed i både hans og hans medarbejders arbejdsopgaver.
Tom siger fra start af, at han er opmærksom på, at alt hvad han siger, det kan læses af andre og ikke bruges imod ham. Eksempelvis politisk.	Han er meget fattet og korrekt i hans svar på vores interviewspørgsmål. Både indholdsmæssigt og grammatisk. Man fornemmer godt, at han er vant til at arbejde i positioner, hvor en melding eller en ordre skal være helt præcis og forståelig for hans medarbejdere. Misforståelser kan koste liv. Samtidig svarer han dog også oprigtigt på vores spørgsmål og lader sine personlige holdninger skinne igennem. Derfor fremstår han meget oprigtig, selvom han måske holder en del igen.
Han udtaler på et tidspunkt, at det for han at se, er et sundhedstegn, når hans telefon ikke ringer hele tiden.	Tom befinder sig i en meget hierarkisk og politisk organisation, men han lægger ikke skjul på, at han synes, det kan være alt for omstændigt at arbejde under de forhold. For ham er decentralisering lig med effektivitet og derfor et nøgleord i forholdet mellem ham og hans medarbejdere.
Tillid er overensstemmelse mellem det man gør og det, som man siger, at man gør.	Tillid er en vigtig faktor for Tom. Uden den vil man eksempelvis begrave sig selv i arbejdsrelaterede kontrolmekanismer. Han adskiller i høj grad det professionelle fra det personlige. Det personlige plan kommer slet ikke i spil, hvis han er i tvivl om, hvor han har andre mennesker. Men han kan stadig opretholde en professionel facade.

Han siger, at der selvfølgelig også skal være plads til fejl, uden at man skal pakkes ind i fejlforanstaltninger.	Ude i kampzonerne er der ikke plads til fejl, men han har trods alt holdning, at vi bare er mennesker, når alt kommer til alt.
Tom udtaler, at selvom det er træls og man får blodtud, så holder man fast i sit koncept.	Tom er meget tro mod sine koncepter og måder at gøre tingene på. Han lader sig ikke så let slå ud. Han fremstår generelt meget trofast.
Det observeres, at Tom rigtig gerne vil lederrollen og at han fokuserer på, hvordan han sammen med sine medarbejdere bliver så effektive som muligt. Han er dog også bevidst om, at det for mange af hans medarbejdere er et skridt på vejen, inden de skal sendes ud igen.	Alligevel gør han meget ud af at skabe et godt og effektivt samarbejde med hans medarbejdere. Han har meget stor respekt for dem.