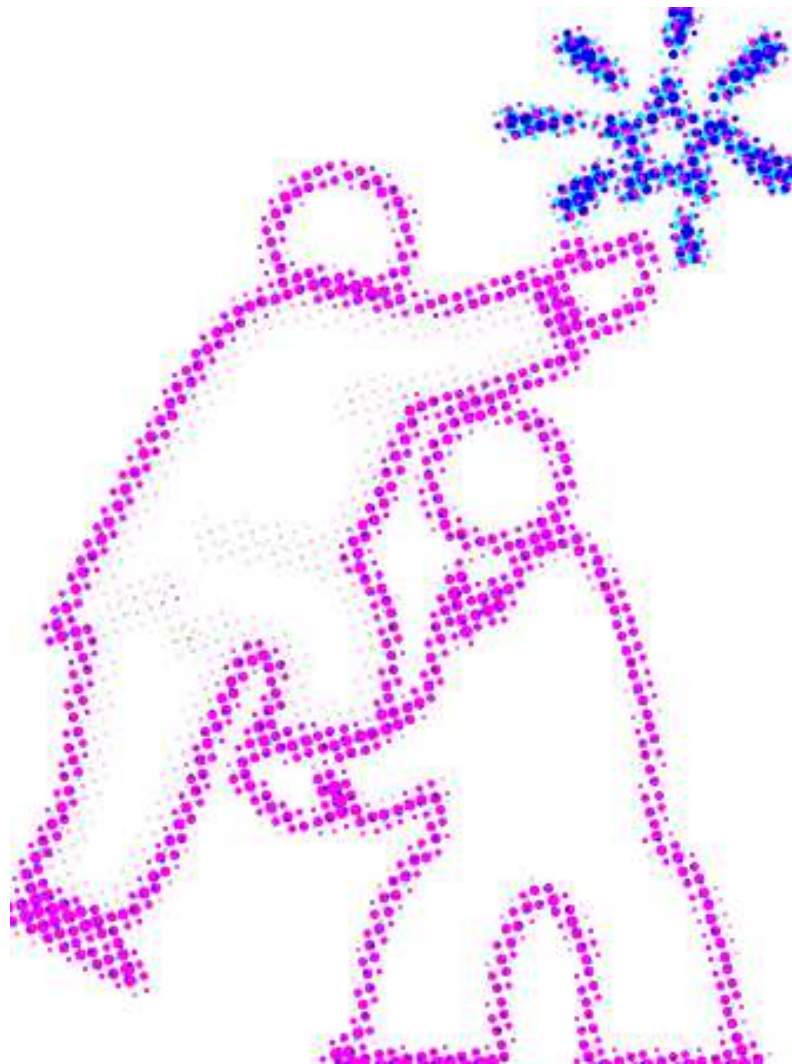


Coaching – en motivationsskabende metode?

Et casestudie af relationerne mellem motivation og coaching
som 5 coachees har oplevet det



Kandidatafhandling af Lars Meiner
V. Lektor Magnus Larsson, Institut for Organisation
Cand.merc.(Human Resouce Management)
1. november 2009

Abstract

The main objective of this research project was to explore the links between coaching and motivation in work related situations, and investigate which functions in coaching processes promote and enhance the level of motivation in individuals.

The research found three core processes which promoted and enhanced motivation in individuals: 1) *clarification* which describes the process where an individual becomes aware of what it is motivated by and as important what reduces the motivation of the person. 2) *goal setting* which relates to assuring the creation of concrete and reachable goals 3) *realisation* which indicates the importance of setting realistic and reachable goals to keep motivation high. All three concepts were found to be crucial processes in increasing motivation in individuals. Furthermore, coaching was found to facilitate these processes. Hence, the conclusion was that coaching can promote and enhance levels of motivation in individuals.

These conclusions were reached through an iterative research process, with mainly a qualitative and inductive research approach. The empirical evidence was collected through a multiple case study using grounded theory, and the Self Determination Theory by Ryan & Deci and the Goal Setting Theory by Locke & Latham were used as theoretical basis to explore the links between coaching processes and motivation.

Hence, this research project has contributed to the existing coaching literature by adding a thorough and up-to-date empirical research which supports the Goal Setting Theories and Self Determination Theory. Furthermore, the research project has contributed to the existing literature by proving the links between coaching and motivation – an area which so far has been vaguely researched.

Anerkendelser

Denne afhandling er blevet til med hjælp fra nogle dygtige og engagerede mennesker. Først og fremmest en stor tak til min vejleder Magnus Larsson for at tro på mine idéer, faglig sparring og udfordring og interesse i min undersøgelse. Tak til alle mine informanter for jeres nysgerrighed og interesse i undersøgelsen og for at stille op til de lange og krævende interviews, der har givet mig et spændende datamateriale. Tak til Anne Mette Hou og Copenhagen Business School's netværk for videndeling for interessen i min kandidatafhandling og for den spændende mulighed for at præsentere resultaterne for jer. Det ser jeg frem til. Endelig en stor tak til Mette for stor tålmodighed, faglig sparring og uvurderlig støtte under hele processen.

KAPITEL 1: INDLEDNING	6
1.1 Problemformulering	6
1.2 Kandidatafhandlingens struktur	6
KAPITEL 2: TEORI - COACHING OG MOTIVATIONSPROCESSER	8
2.1 Definition af coaching	8
2.2 Motivationsfremmende processer i coaching	9
2.2.1 Afklaring – at skabe indre motivation forud for handling	11
2.2.2 Opstilling af mål og realisering – handling baseret på indre motivation	13
2.3 Delkonklusion – coaching og indre motivation	14
2.3 Definition af motivation	16
2.3.1 Motivation - Opfyldelsen af behov og belønning	16
2.3.2 Motivation – Ydre og indre belønning og målrettet handling	17
2.3.3 Delkonklusion – umiddelbare sammenhænge mellem coaching og motivation	18
2.4 Self Determination Theory	18
2.4.1 Hvordan fordelene ved intrinsic motivation kan opnås på en arbejdsplads	19
2.4.2 Motivationsprocesser i Self Determination Theory	20
2.4.3 Fra kontrolleret extrinsic motivation til autonom extrinsic motivation	21
2.4.4 Facilitering af autonom extrinsic motivation	24
2.4.5 Delkonklusion - Motivationsprocesser i Self Determination Theory	25
2.4.6 Forklaring af motivationsfremmende funktioner i coaching med Self Determination Theory	26
2.5 Goal setting Theory	27
2.5.1 Motivation i målsætning	28
2.5.2 Forpligtelse – motivation for at realisere opstillede mål	29
2.5.3 Feedback og motivation	30
2.5.4 Delkonklusion - Motivationsprocesser i Goal Setting theory	31
2.5.5 Forklaring af motivationsfremmende funktioner i coaching med Goal Setting Theory	31
2.6 Uafdækkede relationer i den nuværende litteratur	32
2.6.1 Ikke forklarede motivationsfremmende funktioner i coaching	32
KAPITEL 3: METODE OG VIDENSKABSTEORI	34
3.1 Ontologi og epistemologi	34
3.2 Multiple case som metodetilgang	35
3.3.1 Valg af cases og interviewpersoner	36
3.4 Interviews som dataindsamlingsmetode	36
3.4.1 Grounded Theory som kvalitativ analysemetode af interviewdata	37
3.5 Teoretisk grundlag og inspiration	39
3.6 Forholdet mellem empiri og teori	39
KAPITEL 4: ANALYSE	41
4.1 Fortællinger om hver case	41

4.1.1 Lisbeth.....	42
4.1.2 Daniella.....	43
4.1.3 Lena.....	44
4.1.4 Camilla.....	45
4.1.5 Lotte.....	47
4.1.7 Delkonklusion – motivationsskabende processer i coaching oplevet af casepersoner.....	48
4.2 De tre kerneprocesser i coaching der kan lede til motivation	49
4.2.1 Kerne 1: Afklaring.....	49
4.2.1.1 Facet 1 - Italesættelse af ”de sjove ting”.....	50
4.2.1.2 Facet 2 - Italesættelse af ”de mindre sjove ting” og frustrationer.....	52
4.2.1.3 Facet 3 - Ejerskab.....	56
4.2.1.4 Facet 4 - Prioritering.....	58
4.2.2 Kerne 2: Målsætning og målopfølgning.....	60
4.2.2.1 Facet 1: At sætte mål op.....	60
4.2.2.1 Facet 2: Målopfølgning.....	63
4.2.3 Kerne 3: Realisering.....	65
4.2.3.1 Facet 1: At se resultater.....	65
4.2.3.2 Facet 2: Fortløbende bekræftelse – den positive spiral.....	66
4.2.4 Delkonklusion: Motivation gennem afklaring, målsætning og realisering.....	69
4.3 Teoretisk og empirisk fortolkning af relationen mellem coaching og motivation	70
4.3.1 Hvor bekræfter og udvider empirien coaching- og motivationsteoriernes forklaringsmodel.....	71
KAPITEL 5: DISKUSSION	75
5.1 Delkonklusion analyse – Hvilke nye nuancer og forståelser har mine resultater bidraget med	75
5.1.1 Relationer mellem coaching og motivation som teorien ikke har kunnet forklare.....	75
5.1.2 Hvor har empirien bekræftet de teoretiske sammenhænge mellem coaching og motivation.....	76
5.1.3 Hvor har empirien bidraget med nuanceringer og nye forståelser af relationen mellem coaching og motivation.....	76
5.2 Hvor adskiller mine resultater sig fra den eksisterende forskning.....	78
5.2.1 Hvad siger den eksisterende forskning.....	78
5.2.2 Hvor adskiller mine resultater sig fra forskningen.....	78
5.2.3 Undersøgelsens resultaters konsekvens for coaching som felt.....	79
5.3 Kritisk diskussion af min egen metode.....	80
5.3.1 Kritik af casestudier som undersøgelsesdesign.....	80
5.3.2 Kritik af interview som dataindsamlingsmetode og analyse.....	81
5.3.3 Kritik af Grounded Theory.....	83
KONKLUSION	84
REFERENCELISTE.....	86
BILAG.....	89
Bilag 1: Interview Guide.....	89
Bilag 2: Motivationsfaktorer for hver enkelt caseperson.....	98
Bilag 3: Interview lydfiler på CD.....	100

Kapitel 1: Indledning

Gennem mit studie har jeg udviklet en interesse for motivationsfremmende processer, og måder hvorpå en organisation kan motivere dens medarbejdere til at øge en ekstra indsats gennem diverse motivationsfremmende systemer, som for eksempel incitament- og belønningssystemer. Gennem fag der kritisk har behandlet disse, har jeg fået en forståelse af motivation, hvad der skaber motivation og hvilken type motivation der skabes med tilhørende styrker og svagheder. Gennem mit studie har jeg ligeledes fundet en interesse for coaching, der i det seneste årti er kommet frem som en metode, der ved at tage udgangspunkt i individet selv, kan skabe motiveret handling på individets egne præmisser.

Jeg har ikke kunnet finde dybdegående forklaringer på, hvorfor eller hvordan coaching faciliterer motiveret handling, hvilket løbende har øget min nysgerrighed og interesse for dette emne, som denne afhandling nu søger at forklare. Det er på denne baggrund, at afhandlingen forsøger at give en dybdegående forklaring på relationen mellem coaching og motivation. Denne nysgerrighed har ledt frem til følgende problemformulering:

1.1 Problemformulering

”Hvilke funktioner i coaching kan fremme motivation, og hvordan kan relationen mellem coaching og motivation forklares?”

1.2 Kandidatafhandlingens struktur

Afhandlingen er delt op i 5 hovedkapitler. Kapitel 2 vil give en gennemgang af relevante coaching- og motivationsteorier, med fokus på Self Determination Theory og Goal Setting Theory. Gennemgangen vil resultere i en kritisk stillingtagen til den eksisterende litteratur og teori, for til sidst at identificere uafdækkede relationer mellem coaching og motivation. Kapitel 3 vil fremlægge refleksioner i forhold til afhandlingens videnskabssyn, som danner grundlag for de metodiske og teoretiske valg, samt fremgangsmåder i afhandlingens analyser. Kapitel 4 undersøges empirien og søger nuancerede forklaringer på, hvordan funktioner i coaching kan fremmes, for dermed at forklare de uafdækkede områder i teorien, og for at se om empirien kan tilføje en forståelse af, hvordan coaching faciliterer motivation. Kapitel 5 identificerer på hvilke områder empirien har

bekræftet de teoretiske sammenhænge mellem coaching og motivation, samt hvor empirien har bidraget med nuanceringer og nye forståelser af relationen mellem coaching og motivation. Dernæst diskuteres analysens resultater og undersøgelsesdesign. Til sidst besvarer den endelige konklusion afhandlingens problemformulering.

Kapitel 2: Teori - Coaching og motivationsprocesser

Følgende kapitel vil give en gennemgang af relevante coaching- og motivationsteorier, især med fokus på Self Determination Theory og Goal Setting Theory. Gennemgangen vil resultere i en kritisk stillingtagen til den eksisterende litteratur og teori, for til sidst at identificere uafdækkede relationer mellem coaching og motivation, som denne afhandling søger at uddybe.

2.1 Definition af coaching

Definitionen af coaching varierer i stor grad. Men centralt for de fleste definitioner gælder, at det hviler på en antagelse om, at coaching ikke behandler mentale problemer, at coachee er ressourcestærk og selv er interesseret og engageret i at finde løsninger, samt at coaching er en resultatorienteret aktivitet, der gennem samarbejde mellem coach og coachee søger at facilitere aktiv selv-læring gennem opstilling af mål, brainstorming og handlingsplanlægning. Coaching hjælper på denne måde coachee med at forbedre aspekter af både deres privat- og arbejdsliv. Professionel coaching er, anno 2009, en tværfaglig disciplin og metode der kan anvendes til at skabe såvel individuel som organisatorisk forandring, både i privatliv gennem såkaldt lifecoaching og i arbejdslivet gennem coaching af såvel medarbejdere, mellemledere og topledere. Coaching er altså individuelt orienteret, virker ved samarbejde mellem coachee og coach, er løsnings- og resultatorienteret og fostrer selvstyret læring (Grant, 2006; Palmer & Whybrow, 2008: 25).

Coaching præsenteres ofte som en hybriddisciplin hvis færdigheder og metoder udspringer af terapi, filosofi, pædagogik, kommunikationsteori, vejledning, og psykologi (Gjerde, 2006: 19-21). Fra filosofien kommer traditionen og metoden med at stille udfordrende spørgsmål, fra psykologien at menneskesindet er aktivt og søger mening (gestaltterapi) samt at klienten selv er ansvarlig for at forbedre sit eget liv (humanistisk/klientcentreret terapi) og at samarbejde, problemløsning og forandring er afhængig af det enkelte menneskes tankesæt (kognitiv og løsningsorienteret terapi), og fra pædagogikken at ansvarliggøre individet i forhold til egen læring (Gjerde, 2006: 19-21).

Professionelle coaches kommer fra mange forskellige faglige baggrunde, og der findes ikke nogle empiriske studier der viser sammenhængen mellem coachens baggrund og coachings effektivitet (Kampa & White, 2002 i Feldman & Lankau, 2005: 841). Dog findes der studier der antyder, at

coachens faglige, uddannelsesmæssige og erfaringsmæssige baggrund kan påvirke coachees opfattelse af coachens troværdighed (Feldman & Lankau. 2005: 833-841).

Titlen coach er ikke en beskyttet titel, hvorfor der i 1996 blev oprettet The International Coach Federation (ICF) for at sikre et højt fagligt og etisk niveau indenfor professionel coaching. ICF er i dag førende og toneangivende indenfor professionel coaching, og uddanner coaches. Desuden arbejder ICF for at opretholde et højt fagligt niveau på verdensplan. ICF definerer coaching som:

”(...) coaching as partnering with clients in a thoughtprovoking and creative process that inspires them to maximize their personal and professional potential. Coaching is an ongoing relationship which focuses on clients taking action toward the realization of their visions, goals or desires. Coaching uses a process of inquiry and personal discovery to build the client's level of awareness and responsibility and provides the client with structure, support and feedback. The coaching process helps clients both define and achieve professional and personal goals faster and with more ease than would be possible otherwise” (www.coachfederation.org)

Coaching arbejder altså indenfor rammer af effektiv kommunikation, selvansagelse, søgen efter mening, ansvarliggørelse og læring og er individuelt orienteret, virker ved samarbejde mellem coachee og coach, er løsnings- og resultatorienteret og fostrer selvstyret læring.

2.2 Motivationsfremmende processer i coaching

Da fokus i denne afhandling ligger på kvalitativt og empirisk at undersøge hvordan coachingprocesser kan forstås fra et motivationsperspektiv vil fokus i dette afsnit være på at undersøge hvad coachinglitteraturen siger om relationen mellem coaching og motivation. Der fokuseres ikke på en bestemt coachingmetode, men i stedet på de generiske processer der berører motivation. Som Gjerde (2006) fremhæver, er coaching en metode, der kan frembringe indre motivation. (Gjerde, 2006: 70). Følgende afsnit vil nu undersøge hvordan.

Motivation er, ifølge Bourne (2008), hvad der driver mennesker til at handle i forhold til deres behov, konkrete mål og hvad de efterstræber. Motivation forholder sig til hvordan, hvorfor og mod hvad mennesker retter deres energi og opretholder deres indsats, og kan vare korte perioder eller strække sig over meget lang tid. De underliggende faktorer i motivation hænger tæt sammen med

hvad et individ værdsætter, og hvordan dette styrer og leder individets adfærd (Bourne, 2008; Palmer & Whybrow, 2008: 387). Motivation som drivkraft afspejler nogle centrale faktorer i et menneskes liv, nemlig hvad der betyder mest for én, hvad man stræber imod og den tilfredsstillelse man ønsker at opnå (Larsen, 2006: 179)

Ifølge Gjerde (2006) benytter coaching ikke virkemidler som sanktioner eller ekstern belønning, men søger i stedet at fokusere på udøvers egen motivation og indre belønning. Coaching stiller reflekterende spørgsmål der får coachees egne svar og motivation frem, og kræver at den nye selverkendelse følges op af handling. Coachen skal være kognitivt empatisk. Dette betyder at coachen med viljen skal kunne forstå og indleve sig i en anden persons tankeverden, og kunne lytte til coachee uden at ville forandre denne og hjælpe coachee uden overtalelse og gode råd. Coachingen defineres ved, at coachee er kreativ, ressourcestærk og hel, og at coachee, ved coachingprocessens hjælp, er i stand til at finde sine egne svar og har uanede ressourcer, som kan frigives. Der arbejdes med det hele menneske, så både følelser, det rationelle, det faglige og det private inddrages. Dermed kan coachee gå dybere ind i de udfordringer og muligheder, som denne har, og derved vil coachee kunne komme frem til dybere erkendelser (Gjerde, 2006: 93-96).

Ifølge Gjerde (2006) har coaching et muligheds- og løsningsfokus baseret på indsigt og selverkendelse. Der udgås fra et tankesæt om, at man ved at løfte coachee op over problemets detaljer og frem i tiden, kan få coachee til at frigøre sig fra et fastlåst tankesæt og dermed se nye perspektiver. Coachen fungerer som en sparringspartner, der gør det muligt for coachee at sætte ord på sig selv og egne opfattelser, giver mulighed for at tænke højt og skabe klarhed over egne tanker. Samtidigt udgår coaching fra et tankesæt om, at man ikke altid kan påvirke det, der sker for én, men at man altid har et valg i forhold til, hvordan man vil forholde sig til det der sker. Coachen påpeger og synliggør overfor coachee, at denne altid står overfor et valg. Der sættes ord på såvel coachees rationelle tanker men også følelser, så valget både bliver præget af coachees emotionelle og rationelle intelligens. Hermed kan der sættes ord på følelsesmæssige reaktionsmønstre, og gennem erkendelse og indsigt om coachees egne følelser og reaktionsmønstre vise at denne har andre valgmuligheder end de der normalt ubevidst gribes til. Hermed kan coachee opleve at finde nye løsninger og perspektiver, ressourcer og selverkendelser der før lå skjult. Da løsningerne og erkendelserne kommer fra coachee selv, vil coachee være stærkt motiveret for at realisere dem (Gjerde 69-75).

Coaching muliggør at coachee kan sætte ord på sin motivation igennem sine tanker, følelser og fornemmelser og finde sine egne svar, samt fokusere på sin indre mening og motivation, og blive positivt forpligtet og ansvarliggjort for at nå de mål der opstilles. Hermed forbindes coachees handling med coachees indre motivation (Gjerde, 2006: 74).

Coaching kan altså gennem afdækning af coachees behov, mål og hvad coachee efterstræber skabe indsigt i hvad der motiverer denne. Hermed bliver motivationen klarlagt og tydeliggjort, hvilket efterfølgende muliggør handling og realisering, samt frembringe og fastholde indre motivation i coachee. Dette definerer ICF som gennem en tankeprovokerende og kreativ proces at afdække coachees visioner, mål og ønsker, samt inspirere til at maksimere sit personlige og professionelle potentiale, og gennem struktur, støtte og ansvarliggørelse af coachee definere og opnå personlige og professionelle mål (www.coachfederation.org).

Der viser sig altså to centrale metaproceser i coaching der fremmer motivation. Den ene proces omhandler *at skabe indre motivation forud for handling* og handler om *afklaring*, at coachee skaber selvindsigt og selverkendelse både på det følelsesmæssige og det rationelle plan og finder sin egen indre mening og egen motivation, altså ”får sat ord på sig selv” og sin motivation. Motivationen kommer altså indefra coachee selv, tydeliggøres gennem italesættelsen og er kraftigt forankret i coachees egne ønsker og visualisering om egen belønning.

Den anden proces handler om *indre motivation i handling*, at omsætte denne afklaring til løsninger og *mål*, som kan realiseres, og derved løbende holde coachee motiveret for handling. Hermed er coachee drevet af sine egne indefra definerede mål og kan holde sin motivation på et højt niveau.

2.2.1 Afklaring – at skabe indre motivation forud for handling

Ifølge Gjerde (2006) gør coaching det muligt for coachee at sætte ord på tanker, finde egne svar og bruge følelser som en vigtig informationskilde. Coachingprocessen sigter efter at finde coachees indre motivation og mening, samt at forpligte coachee positivt på at indfri dette igennem opstilling af mål (Gjerde 2006: 74). Men for at kunne finde dette, kan der være behov for at få struktureret sine tanker for at kunne se dem udefra, fra forskellige perspektiver og for at tænke kreativt. Gennem coaching kan man sætte ord på hvad man er god til, hvad man kan lide at lave og hvad man efterstræber, altså afdække hvad der betyder noget for coachee (Gjerde, 2006: 75-76).

Coaching er, ifølge Gjerde, en proces der initierer og faciliterer forandring. Her er det vigtigt at motivationen for forandring bygger på coachees indre motivation og ikke påtvinges udefra. Dette hviler på en antagelse om, at hvis coachee oplever at have et valg, kan det styrke viljen til at handle og yde en indsats. Omvendt vil overtagelse, tvang og argumentation kunne føre til øget uvilje, og at coachee handler modsat for at demonstrere sin frihed. Det er derfor af stor vigtighed at coachees indre motivation italesættes og tydeliggøres af coachee selv.

Det er kun coachee selv, der kan handle og skabe forandring i den ønskede retning gennem at tage ansvar for gennemførelsen, derfor skal motivationen være forankret i at coachee selv har defineret sin måloppstilling og handlingsplan. Ejerskabet som skabes via italesættelsen bliver altså en forudsætning for motivation og dermed handling (Gjerde, 2006: 77-78).

Ifølge Gjerde (2006) tydeliggøres det igennem afklaringsprocessen hvad coachee vil. Dette er vigtigt for såvel motivation som senere handling. Coachee kan opleve at have mange modsatrettede forstyrrende eller diffuse tanker som kan gøre det svært at vide, hvad der egentligt er vigtigt. Her kan coachen hjælpe med at sortere gennem at lytte og genspejle coachees tanker. Ved at sætte ord på sine tanker og gøre dem konkrete, samt at høre dem gentaget af en anden, kan skabe orden og oversigt og gradvist hjælpe coachee til at få orden i sine tanker og komme til afklaring om hvad der er vigtigt og skal prioriteres, hvilket muliggør bedre problemløsning og planlægning (Gjerde, 2006: 75-84).

Ifølge Gjerde (2006) er afklaringen vigtig. Når følelser og tanker er bevidste og konkrete kan coachee kontrollere dem, mens følelser og tanker der er slørede og ukonkrete, kan kontrollere coachee. Det er ikke muligt at håndtere det, man ikke kan indkredse og tydeliggøre. Coaching kan gøre de ubevidste tanker konkrete i coachees bevidsthed, hvormed det er muligt at forholde sig til disse og ikke længere lade sig styre af dem.

Bevidstgørelse af ubevidste tanker er således et væsentligt element i coaching. Gennem at være bevidst om motiverende eller demotiverende faktorer eller tanker kan disse afprøves, drages i tvivl eller håndteres i en ønsket retning. I coaching ligger en stor del af det forudgående arbejde, der muliggør handling, i afklaringsprocessen. Vejen fra tanke til handling går gennem jagten på egne svar, indre motivation, mening og forpligtelse. I de afklarende coachingsamtaler kan coachee få de

vigtige selverkendelser og ahaoplevelser i relation til det at skabe det liv, det spændende job, relationer, idéer, karriere eller andet coachee ønsker (Gjerde, 2006: 74-84).

Ifølge Gjerde (2006) giver afklaringen om egne værdier og ønsker flere fordele: Det giver coachee noget at navigere efter, det gør det lettere for coachee at prioritere, kan give en følelse af selvrealisering og lykke, at være tro mod sig selv og egne ønsker og værdier og det giver ”følelsen i maven” en mere rationel stemme. Men det er også muligt at komme hurtigere frem til målet, og skaber motivation på vej mod målet: Man ved hvad man ønsker at opnå og hvorfor man ønsker det, og man er tro mod sig selv. Handler man på tværs af egne værdier, skabes affektiv kognitiv dissonans, altså en indre konflikt, der opstår når man handler i modstrid med sig selv, og der er manglende samklang mellem det coachee ved, føler og gør, hvilket kan resultere i inkonsistent adfærd og demotivation (Gjerde, 2006: 250-252). Afklaringen af hvad coachee gerne vil opnå, bliver således en væsentlig og nødvendig del af, og forudsætning for coachings skabelse af motivation og handling. Men resultaterne opnås først, når coachee omsætter de afklarede ønsker til handling (Gjerde, 2006: 83-84).

2.2.2 Opstilling af mål og realisering – handling baseret på indre motivation

Ifølge Gjerde (2006) er coaching gennem afklaringsprocessen med til at skabe fokus hos coachee. Gennem bevidstgørelse og prioritering kan coachee nemmere se, hvor opmærksomheden skal rettes hen. Coachee bevæges frem imod det han gerne vil opnå via en bevidstgørelse om hvad dette ”noget” er. Coachingprocessen hjælper med at opstille mål på baggrund af dette ”noget”. Effektiviteten i målopsætning hviler på antagelsen om tre fordele: At specifikke mål fremmer præstationen, så coachee yder mere. At det er nemmere at træffe valg, når coachee har sat sig mål at navigere efter. Samt at målforpligtelse øger motivationen for coachee. Det bliver ligeledes nemmere at vurdere handlingers effektivitet, når de vurderes i relation til de opsatte mål (Gjerde, 2006: 75-84).

Ifølge Manning (2006) forudsættes det, at coachee kan se et formål med handlingen, hvis man skal skabe permanent motivation. Mange mennesker opstiller mål som de ikke får indfriet, da de har deres fokus på målet men ikke har overvejet, *hvorfor* det lige præcis er det mål de ønsker sig. Coachen skal derfor spørge ind til hvorfor målet er vigtigt for coachee, hvilken forskel målet vil gøre i coachees liv, bede coachee nævne alle grundene til at coachee ønsker sig dette mål, hvad

coachee vil få ud af det og hvordan coachees liv vil se ud når målet er nået. Hermed får coachee meget kraftigt forankret sit ”hvorfor” og får dermed sin motivation for de opsatte mål tydeliggjort (Manning, 2006: 191-192).

Ifølge Manning (2006) motiverer mål. Men det kræver at målene er specifikke og målbare, så coachee ved hvad der skal sigtes efter, og ved hvornår målet er indfriet. Her spiller det ikke bare en rolle på den måde, at der opstår et klart punkt at sigte efter, det gør også sindet opmærksomt på, hvordan du kan komme derhen. Målpræcisering er en måde hvorpå sindet kan filtrere daglige indtryk på, så man kan filtrere uvæsentlige elementer væk og opfange måder at nå målet på (Manning, 2006: 135-139). Mål er tillige mest motiverende når coachee selv sætter dem (Gjerde, 2006: 190)

Ifølge Gjerde (2006) er det, når coachee har opstillet sine mål, coachens opgave at fastholde coachee på disse og hjælpe med at fastholde fokus. Coachee kan blive forstyrret og glemme sit fokus i en travl og hektisk hverdag, hvor mange andre begivenheder og gøremål kan distrahere eller kræve opmærksomhed. Coachen skal her minde coachee om sine mål og hjælpe til at se begivenhederne i lyset af disse mål. Der kan tillige udarbejdes en kontrakt hvor målene skrives op med klare delmål, der kan fastsættes en kvantitativ eller kvalitativ målemetode samt tidsfrister så coach og coachee løbende kan evaluere og fastholde fokus og motivationen på målopfyldelsen (Gjerde, 2006: 192-194).

2.3 Delkonklusion – coaching og indre motivation

Coaching er en eklektisk sammensat disciplin og metode, der trækker på så forskellige fagligheder som psykologi, filosofi, kommunikationsteori og pædagogik, og virker indenfor rammerne af kommunikation, selvransagelse, søgen efter mening, læring og ansvarliggørelse. Coaching er en proces der er individuelt funderet, fungerer gennem samarbejde mellem coach og coachee, fostrer selvstyret læring og er løsnings- og resultatorienteret.

Coaching benytter ikke virkemidler som sanktioner eller ekstern belønning, men i stedet gennem coachees egen motivation og indre belønning. Coachen fungerer som en sparringspartner der stiller reflekterende spørgsmål, der muliggør at coachee kan sætte ord på egne ønsker og værdier samt finde nye løsninger, ressourcer og selverkendelser. Da disse ønsker og værdier kommer fra coachee selv, og coachee bliver positivt forpligtet og ansvarliggjort på realisering, vil coachee være

motiveret for at realisere dem. For at coachingen skal kunne skabe permanent motivation, kræves det at coachee kan se et klart formål, egen vigtighed af og udbytte af de opstillede mål. Coachees "hvorfor" skal være tydeliggjort, hvilket kraftigt forankrer coachees motivation og fastholder denne. Der viser sig to centrale processer i coaching som er afgørende for skabelsen af motivation, nemlig afhandlingen, der klarlægger coachees "hvorfor" og italesætter hvad der motiverer coachee. Det andet spor er opstillingen og realiseringen af præcise mål.

I afklaringsprocessen er det vigtigt at coachees afdækkede værdier og ønsker afspejler coachees indre og ikke er påduttet udefra, da coachee yder mere og motiveres af at opleve at have et valg, og reagerer med uvilje, trods og demotivation på tvang. Gennem afklaringsprocessen kan utydelige og uklare tanker og følelser gøres konkrete, hvormed de kan håndteres i en ønsket retning. Afklaring giver coachee noget at navigere efter, giver mulighed for at prioritere, giver følelse af selvrealisering og modvirker affektiv kognitiv dissonans og giver motivation. Afklaring bliver således en nødvendig forudsætning for motivation og handling hos coachee.

Afklaringsprocessen skaber fokus hos coachee og bevæger coachee imod sit motiverende "hvorfor". Opstillingen af mål baseres på dette "hvorfor", og gør coachee mere effektiv og præsterende, letter valg, giver coachee noget præcist at navigere imod samt skaber målforpligtelse og øger motivationen hos coachee. Målene skal være specifikke og målbare, så coachee ved hvad der skal sigtes efter samt hvornår målet er indfriet. Det er coachens rolle at hjælpe med at fastholde fokus og følge op på målsætningen i samarbejde med coachee. Der kan opstilles målplaner, målemetoder og overkommelige delmål, som kan hjælpe coach og coachee til løbende at evaluere og fastholde fokus på realiseringen af coachees mål og dermed opretholde motivationen.

Coachinglitteraturen har angivet nogle måder, hvorpå coaching kan anses at have motiverende funktioner, samt hvordan disse motiverende funktioner kan forstås. Disse funktioner er *afklaring* og *opstilling af mål*. Men denne litteratur går ikke i dybden i relationen mellem coaching og motivation, og lader mange spørgsmål stå ubesvarede hen. For eksempel hvordan denne relation mere detaljeret ser ud, hvad der har indflydelse på relationen, eller i hvilke sammenhænge relationen kan påvirkes på den ene eller anden måde. For at kunne analysere denne typer spørgsmål mere detaljeret, vender jeg mig i næste afsnit mod litteraturen og forskningen om netop motivation.

For at kunne få en dybere og mere detaljeret forståelse af coachings relation til motivationsprocesser, vender jeg mig i følgende afsnit mod den psykologiske forskning om motivation

generelt. I følgende afsnit vil jeg kort beskrive motivationsfeltet og dets vigtigste teoretiske positioner.

2.3 Definition af motivation

Motivation beskrives af Passer & Smith (2007) som en proces der påvirker retningen, vedholdenheden og styrken af målrettet handling. (Passer & Smith, 2007: 349-350). Motivationsteorien har mange facetter og har gennemgået en omfattende udvikling gennem de sidste 60 år, hvilket jeg i det følgende afsnit kort vil beskrive. Da denne afhandling undersøger relationen mellem coaching og motivation, vil jeg i de derpå følgende afsnit fokusere på de teorier, der kan forklare de bagvedliggende motivationsprocesser bag de to coaching funktioner *afklaring* og *opstilling af mål*.

2.3.1 Motivation - Opfyldelsen af behov og belønning

I *Drive Theory*, Clark Hull (1943), opstår motivation på baggrund af ”Drives”, der er tilstande af intern uligevægt der motiverer organismen, til at agere på måder der reducerer uligevægten (Passer & Smith, 2007: 350). I *Approach and Avoidance motivation* beskriver Jeffrey Gray (1991) om *BAS* (Behavioural Activation System) og *BIS* (Behavioural Inhibition System), hvordan motivation opstår i to distinkte neurale systemer i hjernen. BAS aktiveres til handling af signaler om mulig belønning og tilfredsstillelse af behov og motiverer bevægelse mod positive mål i forventning om nydelse. BIS aktiverer motivation for undvigelse, og responderer på stimuli der signalerer potentiel smerte, svækkelse og straf (Passer & Smith, 2007: 351). I *Need for Achievement* teorien beskriver David McLelland og John Atkinson motivation som en positiv lyst til at gøre en fremragende indsats og udvise fortræffelighed, men kan også motivere negativ gennem frygt for at fejle parallelt med BAS og BIS (Passer & Smith, 2007: 371-372). Brehm & Self's (1989) *Expectancy x Value Theory* beskriver, hvordan målorienteret adfærd er sammenkædet af styrken af en persons forventning om, at en given adfærd vil lede til et mål, samt den værdi personen tillægger målet (Passer & Smith, 2007: 351-352). Maslow beskriver med *behovspyramiden* (1954) hvordan psykologien overså behovet for personlig udvikling og vækst. De nederstliggende behov i pyramiden omhandler fysiske og sociale behov som føde, sikkerhed og sociale tilhørsforhold. De øverste lag omfatter udviklingsbehov, som tilegnelse og forståelse af viden, æstetiske behov og øverst behovet for selvrealisering. (Passer & Smith, 2007: 372).

2.3.2 Motivation – Ydre og indre belønning og målrettet handling

Kognitive teoretikere nuancerer og præciserer forståelsen af motivationsbegrebet gennem at skelne mellem *extrinsic* motivation og *intrinsic* motivation. Extrinsic motivation definerer handlinger der udføres for at opnå en ydre belønning eller undgå straf, mens intrinsic motivation definerer handlinger hvori belønningen er indlejret i handlingen uden eksterne goder (Passer & Smith, 2007: 372). I *Achievement Goal Theory* fokuserer Elliot & Church (1997) mellem den målorientering en person har som værende henholdsvis orienteret mod mestring eller ego. I orienteringen mod mestring er individets fokus på personlig forbedring, maksimal indsats og perfektion af nye evner. Ego-orientering reflekterer en konkurrencemæssig indstilling med ønsket om at blive dømt favorabelt i forhold til andre personer. Forskning af Dweck, McArdle og Duda (2002) viser at den *intrinsic* motiverede mestrings-orientering har adskillige psykologiske fordele over ego-orientering. Når succes er defineret ved at man gør sit bedste i stedet for at udkonkurrere andre, kan man fokusere på og nyde egen forbedring og præstationer og i større grad være udholdende når udfordringer opstår, vælge udfordrende opgaver og yde en maksimal indsats (Passer & Smith, 2007: 372-373). Ryan & Deci (1985, 2002) fokuserer i deres *Self-Determination Theory* (SDT) på tre fundamentale psykologiske behov, nemlig kompetence, autonomi og relationer. Vigtigheden af de 3 behov i SDT understøttes af nyere forskning af Ryan & Deci (2002), der viser positive effekter på områder som psykologisk velbefindende, glæde, positive sociale relationer, følelser om et meningsfyldt liv og medarbejder-præstationer og arbejdstilfredshed (Ryan & Deci, 2002: 352-353). SDT nuancerer desuden begrebsparret extrinsic og intrinsic motivation og beskriver hvilke faktorer og processer der spiller ind, og hvordan motivation kan skifte fra at være mere svag og extrinsic til at have fællestræk med den stærkere intrinsic motivation og blive stærk, selvbestemt og baseret på meningsfuldhed (Ryan & Deci, 2000a: 174; Ryan & Deci, 2000b: 232-243). Locke og Latham (2002) beskriver med *Goal Setting Theory* hvordan målsætning skaber motivation. Forskningen har vist betydelige resultatforbedringer indenfor produktivitet indenfor arbejdsmæssige, akademiske og sociale rammer. Teorien understreger vigtigheden af at sætte konkrete, tilpas svære og målbare mål. Typen af mål der sættes har stor betydning, da visse typer mål i højere grad end andre mål motiverer mennesker til at yde mere, øger selvtilliden og selvstyring og giver større tilfredsstillelse ved indfrielse. Forskning har vist at konkrete og forholdsvis snævre mål af en vis sværhedsgrad er betydeligt mere effektive end ”gør dit bedste” mål (Locke & Latham, 2002; Passer & Smith, 2007: 471). Desuden virker det forstærkende og skaber motivation fremadrettet at opnå konkrete mål og delmål i målsætningen (Locke & Latham, 2002; Passer & Smith, 2007: 217).

2.3.3 Delkonklusion – umiddelbare sammenhænge mellem coaching og motivation

Som ovenstående afsnit viser, har motivationsbegrebet udviklet sig fra blot at skulle opretholde en statisk ligevægt, søge nydelse og undvige smerte, til at omfatte opnåelse af ydre incitamenters samt opnå indre belønning gennem opfyldelse af dynamiske behov for personlig vækst og udvikling, præstation, mestring og selvbestemmelse. Begrebet er blevet nuanceret og præciseret med opdelingen og nuanceringen med extrinsic og intrinsic motivation og dets bagvedliggende processer, samt de processer der ligger bag mål og deres betydning for motivation.

Da coachinglitteraturen tidligere antydede, at motivation opstår gennem *afklaring*, herunder gennem ejerskab via italesættelse af egne værdier, samt *opstilling af mål* for at kunne realisere disse, vil jeg vende mig mod den del af motivationslitteraturen, der kan tilbyde en forklaringsmodel for, hvordan motivation kan faciliteres i forhold til afklaring samt opstilling af mål.

Som vist i ovenstående afsnit tilbyder Self Determination Theory en nuanceret forståelse af motivation samt viser processuelt hvordan motivation kan "flyttes" fra en svagere til en stærkere type motivation, igennem opfyldelse af ens intrinsic behov, meningsfuldhed og selvbestemmelse, trods ydre rammer. Dette kan sidestilles med hvordan coaching kan styrke motivation gennem italesættelse og realisering af coachees indre værdier, ønsker og behov på samme tid som ydre rammer stadig er til stede. Goal Setting Theory tilbyder en uddybende forståelse af, hvordan opstilling af mål skaber motivation i coaching, samt nuancerer og forklarer hvilke faktorer man bør være opmærksom på. Jeg vil derfor i de følgende afsnit forklare både Self Determination Theory og Goal Setting Theory og sætte disse i relation til afklaring og målsætning i coaching.

2.4 Self Determination Theory

Som afsnittet om motivation viste, er intrinsic motivation en stærk motivationsform med flere fordele over extrinsic motivation, når sidstnævnte motiverer via "pisk eller gulerod". Ifølge Ryan & Deci (2000c) har sammenligninger mellem mennesker der er hhv. oprigtigt, intrinsic, motiveret og extrinsic motiveret, i form af ekstern kontrol, vist at intrinsic motiverede mennesker viser større interesse, større engagement og selvtillid, hvilket omsættes til forbedret præstation, udholdenhed og kreativitet (Deci & Ryan, 1991; Sheldon et al., 1997; Ryan & Deci, 2000c: 69).

2.4.1 Hvordan fordelene ved intrinsic motivation kan opnås på en arbejdsplads

Ifølge Gagné & Deci (2005) er arbejde i en organisation dog sjældent rent intrinsic motiveret. Der vil findes opgaver, der ikke er intrinsic interessante, og derudover vil en arbejdsplads altid indeholde eksterne belønninger som løn, men også ekstern kontrol. Derfor kan årsagen til motivationen på en arbejdsplads sjældent udgå fra ren interesse eller autonomi. Da motivation på arbejdspladsen derfor må betegnes som værende extrinsic motiveret, bliver det indenfor spektret af extrinsic motivation vigtigt at skelne mellem *autonom extrinsic motivation* og *kontrolleret extrinsic motivation*. Kontrolleret motivation er eksternt styret, for eksempel gennem en leders ordre om at udføre en opgave, og svarer til motivation via ”pisk eller gulerod”, mens autonom extrinsic motivation indebærer at den ansatte handler med en følelse af valgfrihed og egen vilje (Gagné & Deci, 2005: 333-335).

Ifølge Gagné & Deci (2005) placerer *autonom extrinsic motivation* sig tæt op af *intrinsic motivation*, grundet selvbestemmelsen, og har samme styrker, blot med den forskel at motivationsformen indeholder eksternt motiverende faktorer (Gagné & Deci, 2005: 333-335). Vi har altså to motivationsformer, der begge er kendetegnet ved en høj grad af selvbestemmelse, og hvis goder, som nævnt i ovenstående afsnit, indebærer mere engagerede, udholdende og højt præsterende ansatte. Forskellen består i, at handlingen i *intrinsic motivation* er målet i sig selv, mens handlinger i *autonom extrinsic motivation* er instrument for at opnå et ydre mål.

Som tidligere vist i afsnittet om motivationsfremmende processer i coaching samt afsnittet om afklaring i coaching, kan coaching facilitere et motivationsskift mod indre motivation gennem afklaring og erkendelse af coachees egne værdier. Ved at coachee får ”sat ord på sig selv” og sin indre motivation, sit ”*hvorfor*”, bliver den indre motivation tydeliggjort for coachee selv og bliver kraftigt forankret til motiveret handling, og muliggør at dette ”*hvorfor*” integreres i coachees arbejds- eller karriereliv. Dermed kombineres indre motivation med en større eller mindre grad af den ydre styring og de rammer, som en arbejdsplads indebærer.

I tråd med ovenstående afsnit kan coaching altså ikke skabe ren intrinsic motivation i arbejdet, da der eksisterer ydre, extrinsic, kontrol samt belønninger der eksisterer parallelt med den ansattes intrinsic motiverende faktorer. Det bliver derfor relevant at finde ud af, hvordan man kan facilitere

autonom extrinsic motivation, der ligger så tæt op af *intrinsic motivation* som muligt, og skaber mere engagerede, udholdende og højt præsterende ansatte – og om coaching kan facilitere denne motivation.

2.4.2 Motivationsprocesser i Self Determination Theory

Ryan & Deci (2000c) tilbyder med deres Self Determination Theory (SDT), og underteorien Organismic Integration Theory (OIT), en procesmodel, der kan forklare hvordan ydre rammer og incitamenters kan sameksistere med en stærk indre motivation. Eftersom *intrinsic motivation* og *extrinsic motivation*, særligt i form af ekstern kontrol, i udgangspunktet kan opstilles som modpoler, ligger fokus i SDT på at tilbyde en mere differentieret tilgang til motivationsbegrebspæret. Ved at tage *Perceived locus of causality* – motivationens udgangspunkt som værende hhv. udefrakommende, i form af kontrol eller incitamenters, eller indefra kommende, i form af egen interesse – i betragtning, kan SDT identificere flere distinkte typer af motivation i spektret mellem *kontrolleret extrinsic motivation* og *autonom extrinsic motivation*, der ligesom *intrinsic motivation* er defineret ved egeninteresse og autonomi (Ryan & Deci, 2000c: 69-71).

SDT viser, ifølge Ryan & Deci (2000c) hvordan hver motivationstype har særlige konsekvenser for individets læring, præstation, egen oplevelse og velvære, samt hvordan hver type motivation kan udvikles og vedligeholdes eller undermineres. Hvis man for eksempel som chef ønsker en givet adfærd fra en ansat, kan dennes motivation variere fra direkte amotivation eller uvillighed til passiv eftergivenhed eller til aktiv personlig involvering. Ifølge SDT afspejler disse forskellige typer motivation, i hvor stor grad målet, og den adfærd der kræves for at indfri målet, er internaliseret og integreret i individet. *Internalisering* beskriver processen i hvilken individet ”indoptager” et mål, som menings- og værdifuldt, og accepterer den adfærd der kræves for at indfri dette mål. *Integration* beskriver processen, hvor individet transformerer den ydre værdi af målet til individets eget indre, så målet efterfølgende vil udspringe fra individets selv som en afspejling af individets eget værdisæt. (Ryan & Deci, 2000c: 69-71). I SDT er et *meningsfuldt rationale* en af de vigtige faktorer, der faciliterer integreret internalisering. Det eksterne mål skal være vigtigt og meningsfuldt for individet (Gagné & Deci, 2005: 341). SDT beskriver processuelt, hvordan eksterne mål og dertil nødvendig adfærd kan forenes med individets autonomi, så individets adfærd, mål og motivation kan blive *Self Determined* og *meningsfuldt*, altså nærme sig *autonom extrinsic motivation* (Ryan & Deci, 2000c: 69-71).

2.4.3 Fra kontrolleret extrinsic motivation til autonom extrinsic motivation

I nedenstående model illustrerer SDT og OIT, hvordan de forskellige typer af motivation placerer sig i forhold til hinanden samt graden af selvbestemmelse (Ryan & Deci, 2000c: 72).

Adfærd	Nonself-Determined (ingen autonomi)		Self-Determined (fuld autonomi)			
Type af motivation	Amotivation	Extrinsic Motivation				Intrinsic Motivation
Type af styring	Ingen	Kontrolleret	Autonom			
		Ekstern styring	Introjected styring	Identificeret styring	Integreret styring	Intrinsic styring
Udgangspunkt for motivation	Upersonlig	Ekstern	I nogen grad ekstern	I nogen grad intern	Intern	Intern
Relevante styrende processer	Uden intention Uden værdi Inkompetence Uden kontrol	Føjelighed Eksterne belønninger og straf	Selvkontrol Ego-involvering Indre belønning og straf	Personlig vigtighed Bevidst værdsættelse	Overensstemmelse Indforstået Syntese med selvet	Interesse Nydelse Iboende tilfredsstillelse

(Kilde: Ryan & Deci, 2000c: 72)

Yderst til venstre findes *amotivation* som betegner en tilstand, hvor mennesker mangler intentionen for handling. Dette medfører enten ingen handling eller handling uden intention. Amotivation er en tilstand hvor man ikke værdsætter aktiviteten, ikke føler sig kompetent til at udføre den, eller forventer at handlingen ikke resulterer i et ønsket udfald. Der er ikke noget mål med handlingen (Ryan & Deci, 2000c: 72).

Yderst til højre findes *intrinsic motivation* som betegner en tilstand, hvor mennesker udfører en handling for dens iboende tilfredsstillelse. Målet er handlingen selv. Motivationsformen har en høj grad af autonomi, og repræsenterer idealtypen for *Self-Determination*, altså ren autonom og selvmotiveret handling (Ryan & Deci, 2000c: 72).

I midten findes de *extrinsic motivationsformer*, som dækker spændet mellem *kontrolleret extrinsic motivation* og *autonom extrinsic motivation*, og varierer gradvist i forhold til graden af autonomi, altså i hvor stor grad målet med handlingen udspringer fra én selv (Ryan & Deci, 2000a: 174 og Ryan & Deci, 2000c: 72). Da coaching som tidligere nævnt ofte opererer i et arbejdsmiljø, hvor *intrinsic motivation* ofte er sjælden, er det interessant at se, hvad der konstituerer *autonom extrinsic motivation*, og hermed komme et skridt nærmere en forståelse for hvorvidt coaching som proces kan facilitere motivationsform med de attraktive afledte effekter.

Ifølge Ryan & Deci (2000c) er den mest kontrollerede *extrinsic motivationsform Ekstern styring*. Handlinger der udspringer af denne motivation udføres alene for at tilfredsstille eksterne krav eller opnå eksterne belønninger. Individet vil typisk opleve ekstern styret adfærd som kontrollerende eller fremmedgørende, og udgangspunktet for motivationsformen er rent ekstern. Det eksterne mål med handlingen er ikke defineret af én selv men af andre (Ryan & Deci, 2000c: 72). Da motivationen er eksternt betinget og afhængig af ekstern kontrol eller belønning, kan den kun i begrænset grad styre et individs adfærd. Mennesker der er rent eksternt motiveret vil ofte kun yde en minimal indsats og præstere dårligt, da de ikke investerer sig selv og handlingen ikke i sig selv har værdi for dem (Markland & Ryan, 2005: 816). *Ekstern styring* underminerer *intrinsic motivation*, og er en svag motivationsform, der forsvinder når den eksterne belønning eller straf trækkes bort (Ryan & Deci, 2000b: 236).

Den næstmindst kontrollerede *extrinsic motivationsform* er *Introjected styring*. *Introjection* betegner individets indoptagelse af en ekstern styring, men uden at acceptere den som sin egen. Den er relativt ydre kontrolleret, og handlinger udføres for at undgå skyld og skam eller for at opnå eksternt defineret selvtillid, hvor individets fokus er på at både vise sig positivt og undgå nederlag overfor omverdenen, for selv at kunne føle selvværd. Selvom en del af motivationen er indre drevet, er udgangspunktet for motivationen stadig ekstern styring, og *introjected adfærd* vil derfor ikke opleves som en del af individets selv. Det eksterne mål med handlingen er til dels bestemt at én

selv, men der er stadig elementer af ekstern kontrol (Ryan & Deci, 2000c: 72). Motivationsformen er ambivalent og relativt ustabil og reflekterer kun en delvist internalisering af målets værdi (Markland & Ryan, 2005: 816).

Langt mere autonom er den extrinsic motivationsform *identificeret styring*. Her afspejler motivationen, at individet bevidst værdsætter en given adfærd eller styring og finder den personligt vigtig. (Ryan & Deci, 2000c: 72). Ved at identificere sig med en bestemt adfærds værdi, internaliserer individet mere villigt dets styring og accepterer det som sit egen, heraf betegnelsen *identificeret styring*. Det eksterne mål med handlingen opleves som vigtigt af én selv, og målet tilbyder dermed et meningsfuldt rationale for adfærd og handling. Hvis en person for eksempel identificerer sig med vigtigheden af at motionere jævnligt, vil individet efterfølgende motiveres mere velvilligt. Adfærden bliver således en del af individets identitet, og den efterfølgende adfærd er mere autonom, man motionerer fordi man selv mener, at det gør én gavn. Men handlingen er stadig instrumentel og eksternt betinget, i dette tilfælde for at blive sundere, og udføres ikke fordi motionen i sig selv giver individet nydelse. *Identificeret styring* forbindes med stor grad af engagement og høj præstation (Ryan & Deci, 2000b: 236). Ifølge Markland & Ryan (2005) kan individet således se at en given adfærd er vigtig for at nå personlige mål eller værdier. Udbyttet af disse mål eller værdier kan være et vigtigt incitament, der kan virke stabiliserende og overvinde forhindringer ved at opretholde en given adfærd. *Identificeret styring* kan være mere relevant end intrinsic motivation, når det kommer til at opretholde adfærd der ikke i sig selv er interessante eller giver nydelse. Forskning har vist at *identificeret styring* er en stabil og vedholdende motivationsform, der hos sådan motiverede individer medfører engagement (Ryan & Connell, 1989: Markland & Ryan, 2005: 817).

Den mest autonome form for extrinsic motivation er *integreret styring*. I denne motivationsform er den identificerede styring blevet fuldt assimileret til individets selv, hvilket betyder at styringen er fuldt og helt bragt i overensstemmelse med individets andre værdier og behov. Det eksterne mål for handlingen opleves som værende vigtigt for én selv og opleves ikke som eksternt påtvunget, og tilbyder dermed et selvvalgt meningsfuldt rationale for handling og adfærd. Handlinger, der er baseret på *integreret styring*, deler mange kvaliteter med intrinsic motivation, da begge er *autonome*, tilbyder et *meningsfuldt rationale* og er derfor ikke i konflikt med individets selv. Men begge er extrinsic motiveret, da de udføres for at opnå eksterne mål og ikke blot for deres iboende

nydelse (Ryan & Deci, 2000c: 73). Jo mere individet internaliserer bevæggrundene for handling og assimilerer disse til selvet, jo mere autonome – *self-determined* – bliver ens extrinsic motiverede handlinger, der af selvet opfattes som *værdifulde, selvbestemte og selvvalgte* (Ryan & Deci, 2000a: 175). Det, der før var en ekstern styringsform, er blevet fuldt internaliseret og integreret til selvstyring og endt som *autonom extrinsic motivation* (Ryan & Deci, 2000b: 236). Således er *intrinsic motivation* og *Integreret styring* de to fuldt autonome typer motivation i SDT (Gagné & Deci, 2005: 335). *Integreret styring* er den mest stabile og vedholdende extrinsic form for motivation da den er fuldt selvbestemt (Markland & Ryan, 2005: 817).

De to former for *autonom extrinsic motivation* der deler egenskaber og positive afledte effekter for den ansatte – og dennes organisation – er altså *identificeret styring* og *integreret styring*, hvoraf sidstnævnte har mest til fælles med *intrinsic motivation* og dennes fordele. Begge er karakteriseret ved at have *selvbestemt adfærd* med mål der tilbyder et *meningsfuldt rationale* for individet. Det bliver derfor interessant at se, hvordan *autonom extrinsic motivation* kan faciliteres, og om coaching har træk der kan understøtte en sådan facilitering.

2.4.4 Facilitering af autonom extrinsic motivation

Ifølge Markland & Ryan (2005) specificerer SDT hvordan mere autonome extrinsic motivationsformer kan fremmes, samt hvad der kan underminere disse. SDT fastslår tre fundamentale psykologiske behov som basis for autonom motivation og integration. Det første er *behovet for kompetence*, der omhandler individets behov for at erfare ekstern tillid til dets evner samt at kunne påvirke udfald gennem handling. Det andet er *behovet for autonomi*, at føle at man selv bestemmer sine egne handlinger og ikke er eksternt kontrolleret eller eksternt drevet til at handle. Det tredje er *behovet for samhørighed* i sociale relationer, at man har tilfredsstillende og støttende sociale tilhørsforhold, som man enten føler sig forbundet med eller opfatter som kærende for én (Markland & Ryan, 2005: 818). For at fremme optimal internalisering og integration mod autonom extrinsic motivation, skal alle tre behov i størst mulig grad tilfredsstilles (Markland & Ryan, 2005: 824).

Ifølge Markland & Ryan (2005) kan individets *internalisering* og *integration*, og dermed graden af *autonom extrinsic motivation*, skades og undermineres, hvis individets miljø ikke indeholder og støtter ovennævnte grundbehov. Hvis miljøet derimod tilbyder og faciliterer behovene, vil individet

bevæge sig mod internalisering, integration og udvikle autonom extrinsic motivation (Markland & Ryan, 2005: 818). Forskning har tillige vist, at det at have *et meningsfuldt rationale* for uinteressant arbejde førte til at individer internaliserede værdien og styringen for adfærden (Deci et al., 1994; Gagné & Deci, 2005: 355). Derimod kan overdreven ekstern kontrol, ikke-optimale udfordringer og manglende tilhørsforhold skade internaliserings- og integrationsprocesserne og lede til manglende initiativtagning og ansvarsfølelse i individer (Ryan & Deci, 2000c: 76). Dette støttes af forskning (Deci, Eghrari, Patrick & Leone, 1994; Grolnick & Ryan 1989; Williams & Deci 1996; Ryan & Lynch, 1994; i Ryan & Deci, 2000c: 74) der antyder, at den grad af engagement som intrinsic motivation og integreret styring indebærer, med størst sandsynlighed vil opstå, når individer i deres miljø oplever støtte og opmuntring mod kompetence, autonomi og tilhørsforhold (Ryan & Deci, 2000c: 74).

Ovenstående har, ifølge Ryan & Deci (2000c) stor betydning for alle der ønsker at motivere andre personer, på en måde der skaber forpligtigelse, engagement, stor indsats og præstationer af høj kvalitet (Ryan & Deci, 2000c: 76). Ifølge Gagné & Deci (2005) viser forskningen, at et arbejdsmiljø der kan facilitere autonom extrinsic motivation er kendetegnet ved jobs der er interessante for individet, udfordrende og giver mulighed for selv at træffe valg og tilbyder et arbejdsmiljø der støtter og opmuntrer selvbestemmelse og har ansatte der i høj grad selv er autonome (Gagné & Deci, 2005: 354).

For at facilitere *autonom extrinsic motivation* og dermed ansatte med en høj grad af engagement og et højt præstationsniveau, skal coaching altså opfylde de tre grundlæggende behov for *autonomi, kompetence og tilhørsforhold* samt være med til at fremelske et *meningsfuldt rationale* for individet.

2.4.5 Delkonklusion - Motivationsprocesser i Self Determination Theory

Intrinsic motivation er en stærk motivationsform med flere fordele over extrinsic motivation, i form af ”pisk eller gulerod”. Intrinsic motiverede mennesker udviser større interesse, større selvtillid og større engagement, hvilket omsættes til forbedret præstation, udholdenhed og kreativitet.

Arbejde i en organisation er dog sjældent rent intrinsic motiveret, men i stedet *extrinsic motiveret*. Det bliver derfor vigtigt at kunne opdele og nuancere extrinsic motivation i hhv. *kontrolleret-* og *autonom extrinsic motivation*. Autonom extrinsic motivation placerer sig tæt op af intrinsic motivation og har samme grad af selvbestemmelse, samme positive afledte effekter, blot med den

forskel at målet ikke er handlingen i sig selv, handlingen udføres instrumentel for at opnå et ydre mål. Self-Determination Theory nuancerer og præciserer hvordan ydre rammer og incitamenter kan sameksistere med en stærk indre motivation og selvbestemmelse og forklarer betingelserne for at autonom extrinsic motivation kan være til stede.

De to former for autonom extrinsic motivation er *identificeret*- og *integreret styring*. For identificeret styring afspejler motivation, at individet finder målet vigtigt og dermed adopterer og accepterer den adfærd der kræves for at infri målet. I integreret styring identificerer individet sig fuldstændigt med det eksterne mål, opfatter det som selvvalgt, og har integreret såvel mål som krævet adfærd i sin person, så individet, det eksterne mål til trods, har graden af selvbestemmelse og positivt afledt adfærd til fælles med intrinsic motivation.

For at autonom extrinsic motivation og intrinsic motivation kan faciliteres, kræves at grundlæggende behov for *autonomi*, *kompetence* og *tilhørsforhold* tilfredsstilles. Dette indebærer, at man føler at man selv bestemmer sine handlinger, ikke er underlagt ekstern tvang og kontrol, selv kan kontrollere udfald af handlinger og indfri mål gennem handling, oplever ekstern tillid til egne evner samt har et støttende socialt miljø omkring sig. Desuden faciliterer det at have *et meningsfuldt rationale* med handlingens mål, at adfærden internaliseres og integreres.

2.4.6 Forklaring af motivationsfremmende funktioner i coaching med Self Determination Theory

Ved at søge efter og afklare hvad coachee føler, ønsker og motiveres af,, faciliteres *mening* for mål og efterfølgende handling. Afklaringen af hvad coachee selv vil, er en væsentlig del af og forudsætning for skabelse af motivation i coaching. Gennem en reflekterende spørgeproces afdækkes hvad coachee ønsker at opnå og dermed bevidstgør coachee om dette. Der skabes et *meningsfuldt rationale* for coachees motiverede handling..

I coaching faciliteres *autonomi* gennem ansvarliggørelse af coachee for afklaring, opstilling og realisering af egne mål. Coaching benytter ikke extrinsic kontrol og sanktioner, men fokuserer på udøvers egne selvbestemte ønsker. Coachee forpligtes positivt på selv at nå de mål, coachee selv ønsker at realisere, og det tydeliggøres, at kun coachee kan handle og skabe forandring i sin ønskede retning. Samtidigt understreger coaching, at man altid har et valg til at påvirke situationer, eller måder man vælger at forholde sig til dem på, hvormed coachees selvstændighed og autonomi fremhæves.

I coaching faciliteres *kompetence* gennem at udvise tillid til, at coachee selv kan påvirke sin situation og opnå et ønsket udfald. Det tydeliggøres, at coachen har tillid til, at coachee selv ved, hvad han vil, men der tilbydes en struktur der kan facilitere denne *kompetence* til selv at kunne påvirke udfald og skabe ønskede resultater gennem en resultat- og løsningsorienteret proces. Gennem reflekterende spørgsmål hjælpes coachee til at afklare og opstille mål. Der tilbydes tillige en støttende struktur til at realisere målene gennem delmål, feedback og måling af fremgang. Coaching har som grundantagelse at coachee er kreativ, ressourcestærk og hel, og det antages at coachee selv ved coachingprocessens hjælp er i stand til at finde sine egne svar og har uanede ressourcer som kan frigives.

I coaching har coachee en støttende samarbejdende relation med coachen, som udviser tillid til og støtter coachee. Coachen skal med vilje kunne forstå og indleve sig i coachees tankeverden, samt kunne lytte til coachee uden at ville overtale eller forandre denne. Coachen fungerer som en sparringspartner, der gør det muligt for coachee at udtrykke sig selv i et fordomsfrit miljø, og hermed facilitere *tilhørsforhold*.

Som ovenstående viser, kan Self Determination Theory tilbyde en forklaringsmodel for motivationsskabende funktioner. Ifølge SDT kan coaching opfylde de *grundlæggende behov for selvbestemt handling* og gennem afklaring tilbyde et *meningsfuldt rationale* for målrettet handling. Herved kan den meget stærke motivationsform *autonom extrinsic motivation* faciliteres gennem internalisering og integration af mål og adfærd. Mens SDT kan forklare skabelse af motivation gennem afklaringsfunktionen samt processer der opfylder grundlæggende behov for selvmotiveret handling, kan det følgende afsnit belyse relationen mellem målsætning og motivation.

2.5 Goal setting Theory

Som vist i coaching afsnittet om opstilling af mål og realisering, spiller målsætning en væsentlig rolle i samspillet mellem coaching og motivation. Det er derfor interessant og væsentligt at inddrage en teori der kan forklare, hvordan opstilling af mål kan virke motiverende.

Latham & Locke (1991) viser gennem deres Goal Setting Theory, at bevidst menneskelig adfærd er formålsrettet, samt at den er styret af individets mål (Latham & Locke, 1991: 212). Mennesker har evnen til at drage fornuftsbaseerede slutninger, evnen til at formulere mål og sætte disse i forhold til

langsigtede formål (Locke, 1969; Latham & Locke, 1991: 213). Denne formålsrettede handling hos mennesker er viljesbestemt (Binswanger, 1991; Latham & Locke, 1991: 213). Individet vælger derfor, hvad der er gavnligt for dets velbefindende og søger at opnå dette gennem målrettet handling (Latham & Locke, 1991: 213). Goal Setting Theory beskriver ifølge Latham & Locke (1991) målrettet handling og fokuserer på, hvorfor nogle mennesker præsterer bedre end andre. Teorien tager udgangspunkt i betragtningen om, at hvis personernes evner og viden er ens, så må årsagen til den divergerende præstation ligge i deres motivation. Teorien fastslår, at den motivationsmæssige forskel der kan være mellem mennesker skal forklares med disse menneskers forskellige målsætninger (Latham & Locke, 1991: 213). Motivation bestemmes altså af de mål, man sætter.

Ifølge Locke & Latham (2006) er Goal Setting Theory udviklet induktivt over en 25-årig periode og er baseret på over 400 studier (Locke & Latham 1990,2002; Locke & Latham, 2006; 265). Disse studier har vist, at specifikke, højt satte og svære mål leder til en højere kvalitet opgaveløsning end nemme, vage eller abstrakte mål som fx ”at gøre sit bedste” (Locke & Latham, 2006: 265). Ifølge teorien skaber mål selvtilfredshed gennem præstation. Højt satte mål er motiverende, da de kræver, at man yder mere for at opnå tilfredsstillende end let opnåelige mål. Følelsen af tilfredsstillende indfinder sig, når man kan se, at man er i stand til at vokse, møde udfordringer og indfri mål, der er *vigtige og meningsfulde* for én selv (Locke & Latham, 2006: 265). Belønningen ved realiserede mål er altså både at opnå de iboende belønninger, det konkrete mål har virkeliggjort, samt selvtilfredshed ved en vellykket præstation.

2.5.1 Motivation i målsætning

Fordi mål refererer til et hidtil uopnået udbytte, forudsætter målsætningsprocessen en tilstand af utilfredshed med individets nuværende situation og et ønske om at opnå et positivt udbytte (Locke & Latham, 2006: 265). Motivationen skabes således gennem en diskrepans mellem en nuværende og en fremtidig ønsket situation, udtrykt gennem konkrete mål. Efter et mål er indfriet, vil individet ofte sætte nye sværere mål, og skabe nye diskrepanser, der skaber mere motivation for fremtidig handling (Locke & Latham, 2002: 708). Målsætningen skaber altså fremtidig motivation.

Ifølge Locke & Latham (1991) er der flere kendetegn ved motiveret handling i Goal Setting Theory, nemlig *retning, intensitet og udholdenhed*. Disse er kausale mekanismer der gør, at mål påvirker præstation. Først og fremmest *retningsbestemmer* mål aktiviteter mod handlinger der er relevante

for målet, men også opmærksomheden retningsbestemmes. Dermed bliver irrelevant information filtreret fra, og opmærksomheden rettes i stedet mod, for målet, relevant information. For det andet retter et specifikt mål *intensiteten* af arbejdsindsatsen eller energien mod dette mål, og regulerer det efter målets eller opgavens sværhedsgrad (Latham & Locke, 1991: 227-228). *Intensitet* omfatter omfanget, klarheden og den mentale indsats i en mental proces. Individer der tænker uddybende over, hvordan de kan realisere et personligt mål har størst sandsynlighed for at forpligte sig på at løse det og sætte handling bag (Gollwitzer, Heckhausen & Ratajczak, 1990; Latham & Locke, 1991: 216). For det tredje påvirker målsætningen *udholdenhed*, så man arbejder hårdere og længere end man ellers ville have gjort, og kan påvirke modstandsdygtighed og udholdenhed, så man ikke giver op, før målet er indfriet (Latham & Locke, 1991: 228). Målsætning skærper altså både handling, opmærksomhed og udholdenhed, og retter alle mere effektivt mod det opsatte mål. Jo mere præcis målet er, jo mere præcis kan retningen mod målet blive.

Ifølge Latham & Locke (1991) tydeliggør konkrete og svære mål for individet hvilken grad af præstation, der kræves for at opnå tilfredsstillelse. Derimod giver et uklart eller vagt mål flere fortolkningsmuligheder på, hvad der konstituerer en god præstation og motiverer ikke samme indsats, som et højt mål kræver (Latham & Locke, 1991: 215). Dette skyldes at individer med højt satte mål motiveres til en større indsats, fordi de ikke tilfredsstilles af mindre. Baren for tilfredsstillelse er sat højere, og de motiveres derfor til at yde mere end individer med lave mål (Locke & Latham, 2002: 710). Men ikke alle vælger svære mål. Dette kan skyldes, at man ikke blot vurderer hvad man ønsker at opnå, men også hvorvidt man realistisk kan opnå målet. Men det kan også skyldes, at en stræben efter at indfri høje mål har omkostninger i form af den krævede indsats, tid og andre individuelle værdier. Valget af mål, og dermed motivationen for at nå det, reflekterer altså flere overvejelser, nemlig hvad der er muligt at opnå og hvad der, ud fra en helhedsbetragtning, er attraktivt at opnå (Latham & Locke, 1991: 223). Graden af motivation er altså afhængig af sværhedsgraden af målet, hvor svære mål skaber en høj grad af motivation.

2.5.2 Forpligtelse – motivation for at realisere opstillede mål

Men også individets forpligtelse på de opstillede mål har betydning. Ifølge Latham & Locke (1991), beskriver forpligtelse i hvor stor grad individet finder et opsat mål betydningsfuldt, hvor fast besluttet man er på at nå målet, og om man fastholder målet ved tilbageskridt og forhindringer. Altså hvor motiveret man er (Latham & Locke, 1991: 217). Forpligtelsen på mål er derfor vigtigst

og mest relevant ved svære mål, da disse kræver en høj indsats og har større chance for at mislykkes end nemme mål, ud fra en betragtning om at nemme mål har mindre chance for at mislykkes. Forpligtelsen er afhængig af, at man kan se og forstå begrundelsen for det opsatte mål, at det er vigtigt for én samt at man tror på at det kan realiseres. Hermed accepteres målet (Locke & Latham, 2002: 707). Ifølge Gagné & Deci (2005) har SDT kravet om et meningsfuldt rationale til fælles med Goal Setting Theory. I SDT er et meningsfuldt rationale en af de vigtige faktorer, der faciliterer integreret internalisering, mens det hos Locke & Latham faciliterer accept af målet (Gagné & Deci, 2005: 341).

Forpligtelsen kan øges ved at offentliggøre sin forpligtelse, da dette kan gøre ens efterfølgende handlinger mod realisering til et spørgsmål om personlig integritet i egne og andres øjne. (Hollenbeck, Williams & Klein, 1989; Locke & Latham, 2002: 707). Hvorvidt opsatte mål realiseres, afhænger i høj grad af hvilke mål man vælger at sætte, hvordan man vælger at realisere dem, samt om man vælger at forpligte sig på dem (Locke, 1991: 297). Så selvom målsætning skaber motivationen, er motivationen afgørende for om målet realiseres. Mangler formålet med målet, *det meningsfulde rationale*, eller troen på om det kan realiseres, kan motivationen for at realisere målet lide alvorlig skade.

2.5.3 Feedback og motivation

Ifølge Locke & Latham (1991) motiverer feedback og målsætning til et højt præstationsniveau. Feedback giver information til individet om i hvor høj grad målet er indfriet. Hvis præstationen svarer til eller overstiger målsætningen, vil præstationsniveauet ofte holde sig på samme niveau, eller også vil målet blive forhøjet. Hvis præstationsniveauet ikke svarer til målsætningen, vil en forbedring ofte indfinde sig, og nye mål vil blive sat for at kompensere med øget motivation til følge (Latham & Locke, 1991: 226-227).

Ifølge Locke & Latham (2002) kan høje mål igangsætte en positiv cyklus, hvor høje mål leder til store belønninger. Høje belønninger leder til stor tilfredsstillelse og positive fremtidige forventninger til at kunne realisere fremtidigt endnu højere mål (Locke & Latham, 2002: 712). Feedback og indfrielse af mål med målets iboende belønning til følge leder altså til nye høje mål og øget motivation, hvormed en positiv motivationscyklus igangsættes.

2.5.4 Delkonklusion - Motivationsprocesser i Goal Setting theory

Målsætning spiller en væsentlig rolle i forholdet mellem coaching og motivation. Målsætningen skaber fremadrettet motivation. Belønningen ved realiserede mål er både selvtilfredshed ved en vellykket præstation, tilfredsheden ved at vokse, samt at opnå de iboende belønninger det konkrete mål har virkeliggjort. Graden af motivation er afhængig af sværhedsgraden af målet, svære mål skaber en høj grad af motivation, da det kræver en øget indsats for at blive realiseret. Målsætning skærper både handling, opmærksomhed og udholdenhed, og retter disse effektivt mod det opsatte mål. Jo mere præcis målet er, jo mere præcis kan retningen mod målet blive.

Selvom målsætning skaber motivationen, er motivationen, igennem graden af forpligtelse, afgørende for om målet realiseres. Mangler individet at kunne se formålet med målet, eller troen på om det kan realiseres, kan motivationen for at realisere målet lide alvorlig skade. Feedback og indfrielse af mål, med målets iboende belønning til følge, leder til nye høje mål og øget motivation, hvormed en positiv motivationscyklus igangsættes med nye mål og fornyet motivation.

2.5.5 Forklaring af motivationsfremmende funktioner i coaching med Goal Setting Theory

Opstillingen af *specifikke* og *målbare mål* i coaching, skaber ifølge GST motivation ved at skabe en motiverende diskrepans, baseret på utilfredshed, mellem den nuværende situation og den ønskede situation, som målet repræsenterer. Gennem afdækning af coachees mål, skabes *accept* af disse som vigtige og meningsfulde for coachee. Dette *meningsfulde rationale* er en forudsætning for at skabe motivationen.

I coaching øges motivationen ved at gøre mål specifikke og svære at indfri, fordi coachee kan se at det, for coachee vigtige mål, kræver en høj indsats for at realiseres. Men målsætning skaber også *udholdenhed*, *retning* og *intensitet* og *forpligtelse*, hvor graden af forpligtelse afspejler i hvor stor grad coachee finder målet vigtigt, og dermed hvor motiveret coachee er. Motivationen baseres både på det gode et indløst vigtigt mål repræsenterer, men det giver også selvtilfredshed ved en vellykket præstation.

I coaching skabes motivation gennem feedback, tidsfrister og måling, der holder coachee orienteret om, hvor langt eller tæt på målet coachee er, og dermed, som ved opstillingen af mål, tydeliggøre hvilken indsats der kræves og dermed motivere handling.

Den vedvarende motivation coaching antyder at kunne skabe gennem målsætning, kan forklares med den tilfredsstillelse et udløst mål giver coachee, der kan se at ny tilfredsstillelse kan opnås gennem opsættelse af nye mål. Derved sættes diskrepansprocessen i gang igen, og ny motivation for handling initieres *cyklisk fremadrettet*.

2.6 Uafdækkede relationer i den nuværende litteratur

Der forefindes meget få teoretiske eller empiriske undersøgelser om relationen mellem coaching og motivation¹, og det har ikke været muligt at finde forskningsartikler der dybdegående undersøger og forklarer motivationsskabende processer i coaching. I ovenstående gennemgang af coaching- og motivationslitteraturen og efterfølgende uddybning af relevante teorier, fremgår nogle tydelige sammenhænge mellem coaching og motivation. Men der viser sig også områder i coachinglitteraturen som hverken Self Determination Theory eller Goal Setting Theory tilbyder en forklaringsmodel for.

2.6.1 Ikke forklarede motivationsfremmende funktioner i coaching

Selvom både Self Determination Theory og Goal Setting Theory tilbyder forklaringsmodeller for væsentlige dele af coachingfunktionerne *afklaring* og *opstilling af mål og realisering*, er der områder som SDT og GST ikke uddybende forklarer og nuancerer.

Begge teorier er enige om, at afklaring af et meningsfuldt rationale er vigtigt, og GST forklarer vigtigheden af tydelige mål, men begge motivationsteorier hviler på en præmis om, at coachee er fuldstændigt afklaret, og tager ikke hensyn til konfliktende tanker, unavngivne følelser etc. SDT & GST forudsætter altså en høj grad af selvindsigt i individet. Det nærmeste der kommer hos begge er kravet om et meningsfuldt rationale, men det er ikke uddybet hvorfor det modsatte, uklarhed, er demotiverende.

SDT opstiller en række krav til behov der skal tilfredsstilles² for at skabe stærk motivation, men forklarer ikke i dybden hvorfor disse er vigtige eller hvornår de er indfriet. De opstilles som idealtyper, men der mangler en art målestok eller beskrivelse for disse. Der forklares ikke

¹ Dette baseres på en uddybende søgning på anerkendte tidsskrifts- og artikeldatabaser som Business Source Complete, PsycINFO, Academic Search Elite, Emerald ManagementXtra, Sage Journals Online og JSTOR Social Sciences.

² Behovet for autonomi, kompetence og tilhørsforhold, samt kravet om et emningsfuldt rationale.

uddybende hvornår man kan se om coachee oplever at have nok autonomi, kompetence, tilhørsforhold eller meningsfuldt rationale, og uden en uddybende forståelse af dette, kan det være svært for den faciliterende coach at ”ramme rigtigt”.

Hverken SDT eller GST forklarer det ejerskab coachinglitteraturen antyder at coaching skaber gennem italesættelsesprocessen som forudsætning for motivation og handling. Begrebet meningsfuldt rationale hos både SDT og GST kan måske delvist forklare det, og GST begrebet forpligtelse ligeså, men ejerskab antyder noget mere handlingsorienteret. Et meningsfuldt rationale skaber i sig selv ikke motiveret handling og forpligtelsen kommer *efter* mål er opstillet, mens ejerskabet kommer *før*.

GST forklarer delvist, men ikke nuanceret, hvad det motivationsmæssigt giver coachee at se sine mål realiseret, mens SDT reducerer udbyttet til ”det målet eller handling giver”. Dette tåler også en uddybning og nuancering.

Men GST tilbyder også en uddybet forståelse af, at målostilling kan igangsætte en cyklisk motivation, hvor høje mål giver høj motivation og stor tilfredsstillelse ved indfrielse, hvilket igangsætter nye mål og kontinuerlig motivation. Dette nævner coachinglitteraturen ikke, og det er derfor interessant om empirien viser sådanne processer kan finde sted.

Som ovenstående viser, er der områder i de motivationsskabende funktioner i coaching, som Self Determination Theory eller Goal Setting Theory ikke tilbyder en forklaringsmodel for, men også enkelte steder hvor motivationsteoriene måske kan bidrage med nye forståelser af funktionerne i coaching. Eftersom der kun er få forskningsundersøgelser om relationen mellem coaching og motivation, er det relevant at undersøge og tydeliggøre denne sammenhæng med en empirisk undersøgelse. I de følgende kapitler, vil relationen mellem coaching og motivation blive nuanceret og uddybet i en empirisk undersøgelse, der viser relationen mellem coaching og motivation som 5 casepersoner oplever det i deres arbejdsliv.

Kapitel 3: Metode og videnskabsteori

I følgende kapitel fremlægges refleksioner i forhold til det grundlæggende videnskabssyn, som danner grundlag for de metodiske og teoretiske valg i afhandlingen, samt fremgangsmåder i afhandlingens analyser. Herefter fremstilles en række refleksioner vedrørende den empiriske undersøgelse, hvorefter den analytiske fremgangsmåde præsenteres.

Fremstilling af mit videnskabssyn, den empiriske produktion, det teoretiske grundlag samt koblingen mellem teori og empiri, fører ideelt set til en gennemsigtig forskningsprocedure og evidente resultater (Kvale, 2009: 279)

3.1 Ontologi og epistemologi

Ifølge Kvale (2009) forsøger det kvalitative forskningsinterview at forstå verden og fænomener ud fra interviewpersonernes synspunkter. Det søger at udfolde den mening, der knytter sig til interviewpersonernes oplevelser, og afdække deres livsverden forud for videnskabelige forklaringer. Ved at indhente beskrivelser af interviewees livsverden, kan betydningen af de beskrevne fænomener fortolkes (Kvale, 2009: 17-19).

Denne afhandlings ontologiske fundament er fænomenologisk. Det indebærer, at det er interviewpersonernes livsverden og deres oplevelser og erfaringer, der søges afdækket og forstået. Ifølge Fuglsang & Olsen (2003) baseres fænomenologien i samfundsvidenskaberne først og fremmest på en åben og fordomsfri indstilling til analysegenstanden. Forskeren skal være åben over for meningsdannelsen i menneskets livsverden, der konstitueres som et socialt felt. Denne sociale verden er ikke givet som en objektiv videnskabelig genstand, men konstrueres gennem menneskelig meningsdannelse og erfaring, og bryder dermed med den objektivistiske forestilling om en naturlig verdens givethed (Fuglsang & Olsen, 2003: 160). Det fænomenologiske fundament kommer til udtryk i denne afhandling i dets dataindsamlingsmetode, som er et delvist struktureret og eksplorativt interview. Denne dataindsamlingsmetode tager udgangspunkt i interviewees socialt konstruerede virkelighed og oplevelser af det undersøgte fænomen.

Afhandlingens epistemologiske fundament er deslige fænomenologisk. Ifølge Fuglsang og Olsen (2003) forefindes den sociale verden ikke som fysiske objekter, men konstitueres igennem de sociale aktørers intentionelle aktiviteter, meningsdannelser og sociale processer. Hermed er det fænomenologiens opgave at frembringe organiseret viden om dette sociale felt, ved at komme til

bunds i de meningssammenhænge, der udtrykkes i den konkrete sociale virkelighed. Der sættes parentes om den ydre verdens eksistens, og analyserer virkeligheden som den fremstår for aktøren. Fænomenologien opfordrer til at foretage en dybdeborende refleksion over aktørernes oplevelser. (Fuglsang & Olsen, 2003: 160-161). Dette betyder omsat til brugen af interview i kvalitativ forskning, at man udviser interesse i at forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver, og beskriver verden, som den opleves af interviewpersonen, ud fra den antagelse, at den vigtige virkelighed er den, interviewpersonen opfatter (Kvale, 2009: 44-45).

3.2 Multiple case som metodetilgang

Da afhandlingens ontologi og epistemologi baserer sig på afdækning af fænomener, som aktørerne oplever dem, har multiplecasestudiet været et oplagt valg som metodetilgang til udforskning af praksis. Jeg har valgt et multiplecasestudie på grund af, at der er en stor informationsrigdom i et kvalitativt casestudie.

Ifølge Andersen (2008) er et casestudie et empirisk studie, som belyser et samtidigt fænomen indenfor det virkelige livs rammer. Fænomenet der studeres kan tage mange former, og det er derfor vigtigt at man identificerer og afgrænser fænomenet og studiets genstandsfelt (Andersen, 2008: 118). I denne afhandling er fænomenet afgrænset til relationerne mellem coaching og motivation.

Multiplecasestudiet karakteriseres ifølge Andersen (2008) ved at omfatte mere end en single case, udført forskellige steder under forskellige betingelser. Casestudiet kan som undersøgelsesdesign desuden være *kritisk* i forhold til eksisterende teori, og kan bruges til at afprøve om eksisterende viden er anvendelig. Casestudiet er unikt, og undersøger *en ny kombination* af mere eller mindre kendte forhold, som ikke før har været gjort til genstand for nøjere studie³. Desuden er casestudiet *fænomenafslørende*. Dette betyder, at det studerede fænomen ikke tidligere har været genstand for undersøgelse, enten fordi det ikke har været muligt eller fordi man ikke har været opmærksom på fænomenet før. Formålet er dels beskrivende og dels forstående. Med casestudiet kan man "Håndplukke" forskellige fænomener, for at kunne beskrive, forstå, forklare eller ændre nogle af de enheder der er studeret⁴. Multiplecasestudier kan desuden producere generaliseret viden, hvilket gøres lettere med flere cases end blot en enkelt (Andersen, 2008: 119-120).

³ Denne afhandling bruger således 5 cases/interviewpersoner til at undersøge relationerne mellem coaching og motivation i en sammenhæng, der indtil nu ikke er blevet undersøgt dybdegående.

⁴ Multiplecasemetoden kommer i denne afhandling til udtryk i den benyttede interviewform. Den empiriske undersøgelse er netop bygget op via temaer, som søger at beskrive og forklare specifikke fænomener.

Denne afhandling søger at undersøge om den eksisterende teori kan forklare relationerne mellem coaching og motivation og afprøve om dette opleves af casepersonerne. Afhandlingens genstandsfelt, relationen mellem coaching og motivation, er ikke tidligere undersøgt nøjere, hvilket denne afhandling vil belyse. Afhandlingen prøver at være fænomenafslørende, og undersøge om empirien også afspejler relationer mellem coaching og motivation, som kan vise andre aspekter end det teoretisk er muligt at frembringe.

3.3.1 Valg af cases og interviewpersoner

Mine interviewpersoner har alle i udgangspunktet oplevet coaching som led i et videndelingsprojekt på Copenhagen Business School fra 2005 og frem, men har efterfølgende modtaget coaching gennem andre organisationer og andre forhold. Interviewpersonerne varierer i stillingsbetegnelser, der strækker sig fra konsulent, rådgiver, administrativ ansat, sekretariatsleder og coach. Det er hermed en gruppe, der er bredt repræsenteret på flere faglige niveauer, hvilket i sidste ende gør mine resultater mere valide. Alle har oplevet coaching i én eller flere omgange med forskellige problemstillinger, og udgør dermed en erfaren informationsmasse med stor informationsrigdom, og hver interviewperson betragtes som en isoleret case med egne erfaringer og oplevelser af det det undersøgte fænomen.

Jeg har valgt at interviewe 5 personer, hvilket ifølge Kvale (2009) er indenfor rammerne af en interviewundersøgelse (Kvale, 2009: 134). 5 interviewpersoner har jeg vurderet til at være tilstrækkeligt til at udtrække generelle tematikker fra, til at opnå en stor grad af variation, samtidig med at der er mulighed for at gå i dybden med hver enkelt. Alle navne på interviewpersonerne er fiktive af diskretionshensyn.

3.4 Interviews som dataindsamlingsmetode

I tråd med ovenstående fænomenafdækkende tilgang, har jeg valgt et delvist struktureret og eksplorativt interview⁵. Da den erfaring med fænomenet, som interviewet søger at afdække, er detaljerig, unik og kan variere for hver enkelt interviewperson bruges en løs struktur, der undersøger og spørger ind til forskellige tematikker, der er relevante for fænomenet, men stadig muliggør at forfølge og undersøge individuelle historier og erfaringer.

⁵ Se bilag 1: Interviewguide

Ifølge Kvale (2009) producerer et kvalitativt forskningsinterview viden, der er frembragt i det sociale samspil mellem interviewer og interviewperson. Dette er afhængigt af interviewerens færdigheder og situerede skøn med hensyn til den måde spørgsmålene stilles på. Der er især hos interviewer brug for viden om interviewemnet, når det drejer sig om kunsten at stille spørgsmål, der følger op på interviewpersonens svar. Kvaliteten af de producerede data er derfor afhængig af interviewers færdigheder og viden om emnet (Kvale, 2008: 100). Derfor ligger en gennemgående research af coaching- og motivationslitteraturen til grund for hvert interview, således at min viden som interviewer var opdateret og dybdegående.

Gennem et delvist struktureret interview, i tråd med case som undersøgelsesdesign, har formålet med interviewene været, at opnå så rig, detaljeret og nuanceret datamateriale som muligt til brug for senere analyse. Dette har medført at der i interviewene har været mange reflekterende spørgsmål. Formålet med at sætte en refleksion i gang hos interviewpersonen er, at denne så selv kan opdage nye relationer eller betydninger af fænomenet der spørges ind til. Dette har udover reflekterende spørgsmål krævet opfølgninger med *hvorfor* og *hvordan* spørgsmål, og der spørges yderligere ind, hvor jeg fornemmer at der gemmer sig frugtbare svar. Formålet med denne type spørgsmål er, at uddybe og give endnu mere nuancerede svar og begrundelser, samt afprøve de nye sammenhænge og indsigter interviewpersonen oplever og beskriver i interviewprocessen. Der stilles kritisk afprøvende spørgsmål til relationerne mellem coaching og motivation, for at undersøge om interviewpersonen kan tilskrive sin oplevelse af motivation til coaching, eller om der har været andre faktorer der har påvirket hendes motivation. Dette kunne være en ny leder, skiftende arbejdsklima, personlig udvikling eller andet der kan påvirke, så sammenhænge, der ikke eksisterer, kan falsificeres. Endeligt opsummeres der på min tolkning af interviewpersonens svar. Dette er for at se om min forståelse stemmer overens med interviewpersonens, eller om der mangler noget når jeg genfortæller det og som interviewpersonen skønner, er vigtigt og skal med. Dette er dels for at præcisere data og dels for at undgå deciderede mistolkninger fra min side.

3.4.1 Grounded Theory som kvalitativ analysemetode af interviewdata

Efter 5 interviews og 12 timers interviewdata er der dannet et rigt empirisk datagrundlag, der både indeholder fælles tematiseringer og individuelle variationer, der ikke umiddelbart kunne sammenlignes. For at kunne udlede brugbare og analyserbare tematikker på tværs af variationer fra dette varierede og nuancerede datamateriale, har jeg kodet interviewene inspireret af Grounded

Theory. Ifølge Bryman & Bell (2007) er Grounded Theory karakteriseret ved at være en induktiv kvalitativ dataanalysemetode, der kan udlede teori på baggrund af data, der er systematisk indsamlet og løbende analyseret igennem undersøgelsesprocessen. I Grounded Theory er dataindsamling, analyse og teori tæt forbundet. Processen er iterativ og dataindsamling og analyse danner et parløb og referer hele tiden tilbage til hinanden. Metoden er valgt, da den er god til at fange kompleksitet i rigt varieret data, og er forbundet med praksis. Metoden er god til at facilitere ny teori eller indsigter på områder, der ikke tidligere er undersøgt, men kan også bruges til at skabe nye perspektiver på undersøgte områder (Bryman & Bell, 2007: 585-592). Denne arbejdsproces leder ifølge Bryman & Bell (2007) til dannelsen af kategorier, det vil sige grupperinger af indfangede fænomener, der anses at repræsentere et fænomen fra ”den virkelige verden”. En kategori kan ophøjes til en kernekategori, som andre kategorier kan indfanges under. Kernekategorier er ofte få, mens de kan have flere underkategorier tilknyttet⁶ (Bryman & Bell, 2007: 585-587).

Ifølge Bryman & Bell (2007) benyttes i Grounded Theory *theoretical sampling*, der beskriver en dataindsamlingsproces. Her indsamler, koder og analyserer analytikeren sin data, og beslutter hvilken data, der efterfølgende skal indsamles, for at kunne udvikle teori efterhånden som den fremkommer (Bryman & Bell, 2007: 459). Dernæst kommer *kodning*, hvor data nedbrydes til dele, der navngives. Dette gøres kort efter indsamlingen af den første data. Data skal således ikke passe fuldstændigt med forhåndsdefinerede standardiserede koder, men i stedet former analytikerens fortolkninger de fremkommende koder. I kodningsprocessen nedbrydes, sammenlignes og kategoriseres data af analytikeren (Bryman & Bell, 2007: 585-586).

I min interview-, undersøgelses- og analyseproces har jeg først foretaget to interviews, og efter at have transskriberet, kodet og tematiseret disse, har jeg identificeret og navngivet kategorier og underkategorier som de fremkom på tværs af de enkelte cases. Derefter har jeg forholdt mine data mod min anvendte teori, og dermed kunnet finde områder, der enten skulle nuanceres eller undersøges yderligere i dybden, og i efterfølgende interview derfor har spurgt ekstra ind til disse områder. Denne iterative proces har været gennemgående fra første interview, transskription og

⁶ I denne afhandling ledte interviewene overordnet til følgende 3 kernekategorier og underkategorier:

- 1: Afklaring (1.1 Italesættelse af ”sjove ting”, 1.2 Italesættelse af ”de mindre sjove ting” og frustrationer, 1.3 Ejerskab, 1.4 Prioritering),
- 2: Målsætning og målopfølgning (2.1 At sætte mål op, 2.2 Målopfølgning),
- 3: Realisering (3.1 At se resultater, 3.2 Fortløbende bekræftelse – den positive spiral).

spæde udkast til analyse frem til de sidste interviews og har påvirket min endelige analyse og teorivalg.

3.5 Teoretisk grundlag og inspiration

Jeg har udvalgt coachinglitteratur, som antyder en kobling til motivation. Jeg differentierer ikke mellem forskellige typer af coaching⁷, men ser coaching som et samlet felt, der skal fremhæve relationen til motivation.

I sammenhæng med den udvalgte coachinglitteratur har det været oplagt at tage fat i forskellige motivationsteorier, for at opnå en forståelse af dette felt. Det har i min research vist sig, at der er mange forskellige forklaringsmodeller for motivation. Jeg har valgt at benytte forklaringsmodellerne fra *Self Determination Theory* og *Goal Setting Theory*, fordi de har kunnet forklare de, af coachinglitteraturen, antydede relationer mellem motivation og coaching.

Jeg har afgrænset mig fra de erhvervsøkonomiske og organisationsteoretiske forklaringsmodeller for motivation, da disse ikke i dybden beskriver de underliggende motivationsprocesser, jeg i denne afhandling har ønsket at afdække.

3.6 Forholdet mellem empiri og teori

Analyseprocessen har været iterativ, hvilket vil sige at teori og indsamlet data har gensidigt påvirket hinanden løbende i analyse- og dataindsamlingsprocessen. Ifølge Bryman & Bell (2007) indeholder en induktiv proces elementer af deduktion. Efter den teoretiske refleksion over indsamlet data, kan forskeren ønske at indsamle yderligere data for at nuancere datagrundlaget og yderligere kunne fastslå betingelserne for, hvornår en teori er holdbar. Denne undersøgelsesstrategi kaldes iterativ, og indeholder en løbende bevægelse mellem data og teori. Dette er særligt tilfældet i Grounded Theory (Bryman & Bell, 2007: 14). Dette er i min analyseproces kommet til udtryk ved, at jeg løbende gennem transskribering, kodning og tematisering af mine interviews har forholdt mine data mod min anvendte teori, og dermed kunnet finde områder der skulle undersøges yderligere i følgende interviews.

⁷ For eksempel business coaching, life coaching, kognitiv coaching eller NLP coaching.

Denne iterative proces har været gennemgående fra første interview, transskription og spæde udkast til analyse frem til de sidste interviews, og den endelige analyse og teorivalg, og såvel mit endelige teorivalg og analyse er et produkt af dette. I følgende kapitel vil denne analyse blive præsenteret.

Kapitel 4: Analyse

I kapitel 2 blev det antydnet, at der er relationer mellem coaching og motivation. Der blev isoleret to motivationsskabende funktioner i coaching, nemlig *afklaring* og *opstilling og realisering af mål*. Men coachinglitteraturen forklarer ikke i dybden de bagvedliggende processer, der igangsætter motivation. Ved at belyse førnævnte funktioner med forskningsbaserede teorimodeller fra motivationspsykologien, nemlig *Self Determination Theory* og *Goal Setting Theory* fremgik en mulig forklaring af, hvordan coaching kan skabe motivation. Men der var uafdækkede eller kun delvist forklarede processer, som i forhold til coaching ikke nuanceret forklarede hvordan coaching kan skabe motivation.

I det følgende kapitel vil jeg derfor undersøge empirien, og søge nuancerede forklaringer på, hvordan motivation, gennem afklaring og opstilling og realisering af mål, kan skabe motivation, og dermed søge at afdække og forklare de uafdækkede områder i teorien.

I kapitlets første del præsenteres de enkelte casepersoners oplevelse af coaching, samt deres oplevelse af coaching i relation til motivation. Dernæst udledes de processer, der ifølge casepersonerne, har faciliteret motivation.

I kapitlets anden del undersøges empirien i dybden på tværs af alle casepersonerne, for på den måde at give et rig og nuanceret beskrivelse af, hvordan de enkelte motivationsskabende processer virker, og hvorfor de, ifølge casepersonernes selv, fungerer som de gør.

I kapitlets tredje del vil jeg sammenligne, hvordan henholdsvis teorien og empirien beskriver og forklarer de motivationsskabende processer i coaching, for dermed at kunne konstatere om empirien kan tilføje en forståelse af, hvordan coaching faciliterer motivation.

4.1 Fortællinger om hver case

I dette afsnit præsenteres de enkelte casepersoners oplevelse af coaching, samt deres oplevelse af coaching i relation til motivation. Dernæst udledes de processer, der ifølge casepersonerne, har faciliteret motivation.

4.1.1 Lisbeth

Lisbeth startede med coaching som led i et projekt i hendes organisation, der skulle fremme samarbejde, deling af viden og øge arbejdsglæden. Selve forløbet bestod af 3 gange coaching med udgangspunkt i en personlighedstest, som blev lavet inden coaching gik i gang. Coachee kunne frit bestemme, hvad der skulle tales om. Hun har efterfølgende selv uddannet sig til coach, og er som led i selve uddannelsesforløbet blevet coachet flere gange.

Lisbeth havde i starten en fornemmelse af, at hun gerne ville skifte fokus i sit arbejde, og bevæge sig hen imod organisationsudvikling eller human resources. Hun ville også gerne tage efteruddannelse, men vidste ikke konkret hvilken type det skulle være. Da hun havde taget personlighedstesten kunne hun se, at der var nogle områder såsom innovation der manglede i hendes arbejdsliv. Hun fokuserede sammen med coachen på, hvilke arbejdsområder hun skulle udvikle sig hen imod, og oplevede at det pludseligt blev mere tydeligt hvor hun ville hen. Hun fik sat nogle retningslinier op. Hun fik sat 4 områder op, som hendes arbejdsliv skulle indeholde, og med procentsatser angive hvor stor en andel, hvert område skulle fylde. Her oplevede hun, at hendes afklarethed gav hende sikkerheden og selvtilliden til at vide, at hun handlede velovervejet. Hun oplevede en bevægelse fra meget flyvske tanker der ikke blev til noget, til at have konkrete mål hun kunne blive udfordret på af coachen og selv arbejde på at realisere.

”Jeg har kunnet bruge coachingen til at blive mere bevidst om ting, og styrke mig i de ting jeg gerne vil. Jeg brugte meget af tiden på at finde ud af jobmæssigt, hvordan jeg gerne vil rykke mig selv (...) og hvad der skal til, for at jeg kommer derhen. Jeg havde gået og tænkt over de ting, men coachingen var med til at sætte det i nogle meget klare rammer. Altså fordi man selv er med til at finde ud af ”godt, det er det her jeg gerne vil” (...) Så det var et step til at gøre det mere konkret, i stedet for bare at have flyvske tanker.” (Lisbeth)

Som det ses af ovenstående citat har Lisbeth gennem coachingen oplevet hvordan afklaringen og målsætningen har hjulpet hendes motivation, så hun nu mere motiveret. Afklaringsprocessen har løbende hjulpet hende til ikke blot at finde sin positive motivation, altså hendes drivkraft. Hun kan også bedre identificere negativ motivation, altså den skjulte modstand, der bremser på trods af opsatte mål. Inden hun skiftede til arbejde som coach, oplevede hun at hendes arbejdsglæde og villighed til at påtage sig ekstra ansvar uden for eget ansvarsområde blev større. Hun oplevede også at hun i samarbejdet med og facilitering af andre er blevet mere tålmodig og bedre til at sætte sig

ind i sine kollegaers behov, finde ud af hvad der motiverer dem samt inddrage dem i større grad. Her oplevede hun at målsætningen spillede en meget stor rolle og muliggjorde at hun kunne se hvor hun skulle hen, men også hvornår hun havde opnået det hun ville, og på grund af dette føler hun sig meget motiveret i sit arbejde.

4.1.2 Daniella

Daniella startede med første gang med coaching som led i et projekt i hendes organisation, på samme vilkår som Lisbeth. Anden gang var det teamcoaching, hvor afdelingslederen havde sat en ramme der skulle coaches indenfor.

Da Daniella startede var hun frustreret over, at hun var ved at være træt af sit arbejde. Hun havde været ansat på samme afdeling og haft mange af de samme typer arbejdsopgaver i flere år, og de typer opgaver hun fandt sjove blev taget væk grundet ressourcemangel. Daniella var i starten skeptisk overfor coaching men blev positivt overrasket. Hun oplevede at hun pludseligt kunne få sat nogle ord på nogle frustrationer og følelser og se ting klarere. Hun havde i sin dagligdag ikke overskud til at reflektere over egne ønsker, valgmuligheder og konsekvenser ved at handle på dem. Men kombinationen af den indsigt personlighedstesten gav hende om sig selv, samt at få italesat uklare frustrationer og fornemmelser, gav hende indsigt i hvem hun var arbejdsmæssigt, gjorde konkret hvad hun ønskede at opnå, og muligheden for at følge op på det. Her spillede målsætning og opfølgning en stor rolle, der hjalp hende til at realisere de ønskede situationer.

For Daniella hænger de efterfølgende resultater tæt sammen med hendes motivation. Hun oplevede undervejs, at der ikke var organisatorisk opbakning fra hendes leder, hvilket var i konflikt med målsætningen. Dette påvirkede hendes motivation negativt, da det så blev mindre sandsynligt at hendes ønsker kunne realiseres. Da der kom et lederskifte forsvandt meget af den kultur, der var opbygget gennem teamcoachingen. Dette gjorde i hendes øjne at coaching hurtigt kunne reduceres til tom snak og spildt arbejde, hvis ikke der var sikret ledelsesopbakning og mulig målopfølgelse og – opfyldelse. For at motivationen skal fastholdes, skal målsætningerne altså realiseres.

”Det er jo det der er motiverende. Altså at man får lov til at lave de ting man er glad for.”

(Daniella)

Daniellas motivation blev påvirket positivt, ved at hun kunne fokusere på de ting hun syntes var spændende for hende, samt at hun selv kunne formulere sine mål. Dette gjaldt både den individuelle coaching og teamcoachingen. I sidstnævnte oplevede hun, at de som medarbejdere selv kunne få ejerskab over afdelingen og selv være med til at ændre den og gøre den bedre. Hun har efterfølgende, som resultat af afklaringen og indsigten i sig selv, blevet bedre til at opsøge de arbejdsopgaver hun finder spændende, samtidigt med at hun er blevet bedre til at sige fra overfor de opgaver hun ikke trives med. Disse resultater af coaching har påvirket hendes motivation positivt.

4.1.3 Lena

Lena startede med coaching som led i et projekt i hendes organisation, på samme vilkår som Lisbeth og Daniella.

Da Lena startede, var hun frustreret over at hun følte at det ansvarsområde hun var leder for stod i stampe, i forhold til hvad hun gerne ville udvikle det til. Hun kunne ikke få ressourcer tildelt, og tillige var hun meget frustreret over at den politiske organisation, hun er ansat i, ikke havde klare og formelle magtstrukturer. Hun havde svært ved at se, hvem der var ansvarlig for hvad. Hendes frustration gjorde, at hun søgte andre stillinger udenfor organisationen og følte at hendes engagement blev gradvist mindre. Hun havde stadig større tendens til at udskyde ubehagelige opgaver, og hun fandt stadig mindre grund til at lægge en indsats i sit arbejde.

Coachen og Lenas første samtale handlede meget om afklaring, hvor Lena skulle sige hvilke 10 ting, der betød noget i hendes arbejdsdag. Lena fandt frem til at et internationalt miljø og en daglig brug af fremmedsprog vægtede højt, men også at hun var dygtig til og vægtede at der var organisatoriske og administrative islæt. Herefter skulle hun prioritere de 10 ting i en rækkefølge, samt give udtryk for, hvor meget hun fik det opfyldt nu, samt finde frem til hvad der skulle til for at få opfyldt de dele, hun ikke fik opfyldt i den ønskede grad.

”Ja, coaching har påvirket min lyst og motivation til at arbejde. Jeg ville uanset hvad arbejde meget. Men min motivation og dermed også min arbejdsindsats er blevet væsentligt højere, måske var jeg kun på 60 procent og er nu på 90 procent, eller hvad det nu er. 100 procent tror jeg ikke man kan fastholde over længere tid. Men det er godt at ligge stabilt højt. Og det gør

min motivation helt klart. Der var hele afklaringsprocessen supervigtig for min motivation, for at arbejde med det jeg gør” (Lena)

Coaching gav ikke blot Lena en afklaring om, hvad hun vægtede i sit arbejde og ønskede at opnå. Hun oplevede, at hun med coaching blev positivt overrasket over, hvor mange af hendes prioriteringer, hun faktisk fik opfyldt på hendes nuværende arbejde. Efter en ansættelsessamtale i en anden organisation fik hun klart for sig, at hun ikke skulle skifte arbejde. Meget af det hun vægtede højt, opdagede hun, var allerede til stede hvor hun var, og hun var afklaret med at det kunne den anden organisation ikke tilbyde hende. Med viden om at hun nu selv havde valgt sin organisation til, oplevede hun at kunne tøjle sine frustrationer omkring den politiske organisations struktur. Fra at opleves som udefrakommende benspænd og frustrationer, oplevede hun det som konsekvenser af sit valg som hun kunne leve med, fordi hun selv havde valgt. Denne indsigt ville hun med egne ord ikke have fået, hvis hun ikke havde været afklaret som resultat af coachingen.

Lenas personlige og faglige udbytte af coachingforløbet har været at få sin motivation, arbejdsglæde og engagement tilbage. Hun har tøjlet sin perfektionisme og kan adskille arbejdsliv og privatliv og føler, at hun nu er mere tilstede i begge situationer. Hun oplever nu, at hun er meget mere motiveret, at det er sjovt at gå på arbejde, og at hun nu har en overvægt af sjove opgaver. Hun har stor lyst og overskud til at udvikle arbejdsområderne og hæve kvaliteten på afdelingens løste opgaver. Hendes afdeling har, med Lenas egne ord, fået en engageret leder, der lytter og støtter nye idéer og det nye engagement mærker hun smitter af på hele afdelingen. Samtidig er samarbejdet på tværs i organisationen øget, hvilket har hævet kvaliteten af afdelingens services og produkter. Hun oplever nu, at hun er meget mere motiveret, at det er sjovt at gå på arbejde og at hun nu har en overvægt af sjove opgaver.

4.1.4 Camilla

Camilla har deltaget i 2 coachingforløb. I det første var coaching led i et projekt i hendes organisation, på samme vilkår som Lisbeth, Daniella og Lena. Her fik hun afklaret om hun karrieremæssigt skulle gå ledelses- eller specialistvejen. I det andet coachingforløb var baggrunden at hun ikke trivedes på sit arbejde og ville væk. Coachen var dog den samme som hun før havde prøvet, så der var opbygget et tillidsforhold i forvejen, og coachen kendte Camilla mere indgående.

Da Camilla anden gang brugte en coach vantrivedes hun på sit arbejde. Hendes chef have givet udtryk for at Camilla var ukonstruktiv. Selv oplevede Camilla at de opgaver hun syntes var sjove var væk, og i stedet erstattet af brandslukning, uden mulighed for fremadrettet opgaveløsning og strategilægning. På et tidspunkt var hun så frustreret, at hun havde ondt i maven, når hun cyklede på arbejde, og hun ville bare finde en ny arbejdsplads og komme væk fra brandslukningerne indenfor 2-3 måneder. Hun blev kun fordi hun skulle have en bonus med.

Men over 6 gange coaching fordelt på et halvt år skete der en forandring. Camilla og hendes coach fokuserede på, hvordan hun ville have det og hvad hendes krav til livet var. Kravene var at være glad og tilfreds. Herefter skiftede fokus til at lære at skelne Camilla fra arbejdsperson og privatperson. Dernæst blev der med udgangspunkt i en personlighedstest fokuseret på, hvordan man kan samarbejde med andre typer mennesker en én selv. Derefter blev der fokuseret på, hvordan hun så kunne få flere af de sjove opgaver, de opgaver hvor hun havde meget stor grad af ansvar og selvstændighed og kunne udfylde specialistrollen til fulde. Endeligt blev der arbejdet med, hvordan hun kunne lære at håndtere frustrationer, ved at kunne skelne mellem ting hun kan påvirke og ikke kan, samt hvordan, med udgangspunkt i påvirkning af kollegaer og lederes opfattelse, hun kan præge udviklingen i den retning hun ønsker. Hun erfarede endvidere, at om end hun fokuserede meget på løn, bonus og karriere, så var forudsætningerne for at hun kunne trives, at hun blev udfordret, var selvbestemmende og konstant lærte nyt og udviklede sig fagligt.

”Jeg fik meget kritik for min personlige fremtræden og jeg meget destruktiv, eller i hvert fald ikke konstruktiv i min tilgang til det her arbejde som jeg har nu. Jeg tog tingene meget personligt og var meget presset, mest fordi vi på det tidspunkt havde mange opgaver der var brandslukning, frem for det fremadrettede sjove arbejde som motiverer mig. Og jeg følte egentligt at jeg havde prøvet at sige det til min chef og nogle kollegaer, hvordan tingene kunne blive anderledes, både fra et fagligt men også personligt perspektiv. Og jeg slog egentligt bare i en dyne, altså, der skete sgu ikke rigtigt noget. Men så fik jeg forhandlet igennem i en lønforhandling, at jeg simpelthen fik bevilget et coachingforløb (...) Men det har været effekten af det, at rent faktisk synes at det er pissesjovt at være her, og til at være supermotiveret. Jeg får ros jævnlige både for mit faglige arbejde og mit personlige og sociale engagement her.”
(Camilla)

Camillas udbytte har været at få sin arbejdsglæde, motivation og engagement tilbage, samtidigt med at hun kan håndtere sine frustrationer, arbejde fokuseret og målrettet på sin karriere og have gode sociale relationer og samarbejde på tværs i organisationen. Hun oplever selv at hun nu får flere af de sjove opgaver, som hun løser bedre, hurtigere og kvalitetsmæssigt på et meget højere niveau. Hun kan bruge sin energi på udvikling og opgaveløsning, da hun ikke længere oplever at den drænes af frustrationer. Selv de mindre positive opgaver løser hun uden tøven, da hun oplever dem som en konsekvens af hendes tilvalg af organisationen. For hendes kollegaer er hun blevet sjovere at være i nærheden af. Hun synes nu at arbejdet, i den samme organisation der gav hende mavepine, nu er utroligt sjovt som konsekvens af coachingen, og hun er med egne ord blevet supermotiveret.

4.1.5 Lotte

Lotte startede med coaching som led i et projekt i hendes organisation, på samme vilkår som Lisbeth, Daniella, Lena og Camilla. Hun har efterfølgende selv uddannet sig til coach, og er som led i selve uddannelsesforløbet blevet coachet flere gange og bliver det stadigt.

Da Lotte startede ville hun blive bedre til sit arbejde. Der blev fokuseret på hvordan hun kunne blive bedre til at turde tage beslutninger som projektleder, samt hvordan hun bedre og tydeligere kunne tale med ledere i hendes politiske organisation. Hun blev hjulpet til at forstå de organisatoriske strukturer, samt hvordan hun kunne håndtere såvel samarbejdspartnere som modstandere. Der blev også fokuseret på, hvordan hun kunne holde sine følelser ude af sit arbejde, når de ikke var konstruktive for hende. Hun oplevede, at hun blev afklaret omkring de problematikker hun mødte og kunne finde løsninger på dem. Hun blev udfordret på sine antagelser og løsningsmodeller og kunne bedre finde alternativer. Efterfølgende i et nyt coachingforløb blev der fokuseret på, hvad hendes værdier var og hvad hun ville med sit liv. Hun ville gerne være selvstændig coach, men havde en række forestillinger om hvad der var muligt. Hun oplevede at ukonkrete tanker, forvirring, følelser og frygt blev gjort konkrete, og pludseligt kunne hun håndtere dem rationelt og intellektuelt. Hun blev udfordret på disse, samt hvilke forhindringer der var på vejen, og hvordan hun kunne komme udenom dem og opnå sine mål.

”Når man har oplevet tilstrækkeligt mange gange at det virker at spørge sig selv – what’s in it for me, hvorfor gør jeg det? Så bliver det sådan en mekanisme. Så ved jeg hvorfor jeg udholder noget eller hvorfor jeg vælger noget fra. Det er det centrale (...) Hvis lederen kan blive ved med

at hjælpe mig til at finde mit ” hvorfor? Hvorfor skal jeg blive ved med at performe for ham?”, så bliver jeg længere hos ham. Jeg vil altid kunne performe, men hvis jeg mister mit hvorfor, så skifter jeg mit job (...) Den dag jeg ikke er glad der længere, så begynder jeg at søge noget andet. Så har jeg før i tiden kaldt det, at jeg kedede mig, men det har jo i virkeligheden været glæden, mit engagement, der er forsvundet.” (Lotte)

Lotte oplevede efter sit første møde med coaching, at hun blev skarpere som projektleder, at hun trådte mere i karakter, kunne tage ledelsen og bedre kunne navigere rundt i organisationen. Hun oplevede at hun pludseligt var mindre bange og havde større gennemslagskraft, at nogle mentale blokeringer var væk. Hun blev også meget bevidst om sine kompetencer men også om, hvad hun ikke kan. Hun arbejder nu som coach, og har ført sine udviklede kvaliteter med sig videre. Hun er tillige blevet meget mere afklaret med sig selv, om hvad hun vil opnå og kan som følge bedre navigere og finde de rigtige opgaver, som hun løser bedst og bedst udnytter sine kompetencer i. Hun er blevet rarere at være sammen med, vægter samarbejde højere og har ikke længere behov for at fremføre sig og markere territorium på bekostning af opgaveløsningen. Hun er med egne ord nu så motiveret, at hvis hun blev mere motiveret, ville hun brænde ud.

4.1.7 Delkonklusion – motivationsskabende processer i coaching oplevet af casepersoner

For både Lisbeth, Daniella, Lena, Camilla og Lotte har coaching været en succeshistorie, der hos alle har skabt motivation, og hos størstedelen en meget stor motivation. Hos alle 5 er der nogle kerneområder, der går igen. Disse er *afklaring*, *målsætning* og *realisering*. Hos alle spiller *afklaring* en central rolle og bliver en forudsætning for at opnå resultater. Dernæst går opstilling af konkrete *mål* eller pejlemærker igen som coachingprocessens næste led. Endelig kommer *realiseringen*, som i flere af fortællingerne har været at skabe motivation ved, at coachee kan arbejde med det vedkommende har fundet spændende og motiverende. Jeg vil derfor i det følgende afsnit undersøge empirien fra de 5 cases i forhold til de nævnte tematikker, *afklaring*, *målsætning* og *realisering* og dermed belyse relationen mellem coaching og motivation.

4.2 De tre kerneprocesser i coaching der kan lede til motivation

I følgende afsnit undersøges empirien i dybden på tværs af alle casepersonerne, for på den måde at give et rig og nuanceret beskrivelse af, hvordan de enkelte motivationsskabende processer virker, og hvorfor de, ifølge casepersonernes selv, fungerer som de gør.

4.2.1 Kerne 1: Afklaring

Afklaring opleves af de fleste som værende i sig selv motiverende. Det kan være motiverende fordi man bliver tydeligere i hvad man vil og værdsætter, eller fordi man tydeligere bliver klar over sine egne valg og prioriteringer. For eksempel beretter Daniella:

”Det gjorde mig lidt jo lidt mere klar over, hvad det var jeg gerne ville. Hvad det var der skulle til for at komme ud af den der, hvor man ligesom tænker – hvad skal jeg? De der spørgsmål man sådan tager, nå ja, men så er der også en dagligdag, så kan man ikke have tid til at tænke over tingene. Så man får selvfølgelig lidt mere klarhed over, hvad der skal til, for at du kommer videre.” (Daniella)

Her har afklaringsprocessen sat en refleksion i gang. Refleksionen forholder sig til hende selv og hendes ønsker, men har løftet hende et niveau over hendes normale dagligdags tvivl om hendes retning. Men det er også en refleksion, hun ikke af sig selv ville tage. Denne har givet hende mere klarhed på hendes ønsker og veje til at få dem opfyldt.

I afklaringsprocessen fokuseres der på, hvad coachee ønsker at beskæftige sig med, og hvad der betyder noget for coachee. Men afklaringen kan også omfatte, hvad man prøver at undgå. Denne afklaring påvirker motivationen hos flere. For eksempel fortæller Camilla:

”Coaching har helt klart påvirket min motivation, på den måde at den har været med til at afklare hvad der er vigtigt, og også med – hvad kan du påvirke og hvad kan du ikke påvirke? Og afklare hvad der er sjovt, hvad der ikke er sjovt, så jeg kan fokusere mere på de ting der er sjove, og dermed er det langt mere motiverende at gå på arbejde.” (Camilla)

Der viser sig en forbindelse mellem coaching, afklaring og motivation. Ved at kunne afklare, hvad der er vigtigt og sjovt, kan hun fokusere mere på de sjove ting, og dermed blive mere motiveret for

sit arbejde. Der viser sig også en anden faktor, nemlig at kunne afklare og forholde sig til de mindre sjove ting, samt hvorvidt hun selv kan påvirke disse eller ej. Afklaring viser sig altså ikke blot at forholde sig til positive, attråværdige ønsker man vil have opfyldt, men også at få afklaret hvad man vil undgå. Dernæst kan man finde måder at forholde sig til det negative, hvis dette ikke kan undgås. Derfor vil de følgende afsnit fokusere på, hvad der sker når såvel ”de sjove ting” som ”de mindre sjove ting” italesættes og gøres konkrete af coachee.

4.2.1.1 Facet 1 - Italesættelse af ”de sjove ting”

Motivationen træder tydeligt frem hos flere, når man kan italesætte hvad der betyder noget for en, og hvad man har lyst til. For eksempel fortæller Lena, hvad det betyder for hende:

”Coachingen påvirkede min indre motivation gennem afklaringen omkring hvad jeg havde lyst til og hvad der betød noget i en arbejdssituation, og at jeg fik stillet spørgsmålene ”hvad er det egentligt dybest set der har indflydelse på, at jeg er glad og tilfreds med mit arbejde?” og fik afklaret mit ”hvad det var”. Jeg fik selv givet svarene på, hvad jeg syntes var tilfredsstillende.”
(Lena)

Her betyder afklaringen at man får afklaret sit ”hvad det er”, altså hvad man er glad for og tilfreds med i sit arbejde og betyder noget. Men også at man selv giver definitionen af sit ”hvad det er” har betydning. Det påvirker motivationen at man klart og tydeligt kan formulere hvad man har lyst til, og gør en glad og tilfreds. Det skal komme fra en selv, det er en selv der sidder med svaret, men det er coachen der stiller de forløsende spørgsmål.

Ved at blive stillet de forløsende spørgsmål som for eksempel hvorfor man bliver glad for noget, eller om noget man meget gerne vil, bliver forbindelsen til motivation mere tydelig. Daniella fortæller om hvordan det ønskede pludseligt bliver mere konkret og realiserbart:

”Jamen jeg tror at lige i det øjeblik hvor man er i coaching, og man taler om alle de her ting man gerne vil, der bliver man jo helt vildt motiveret for at gå hjem og undersøge om det kan lade sig gøre. Og hvis man har snakket om udvikling, så se om det kan blive realiseret. Så der er det klart det, der har motiveret mig (...) Vores coach gav os nogle hjemmeopgaver, jeg skulle gå

hjem og undersøge muligheder, og hvad var det for nogle ting, hvorfor ville jeg blive så glad, hvis vi fik det her. Man tænkte hele paletten igennem.” (Daniella)

Ved at italesætte alt det ønskværdige og begrunde hvorfor det vil gøre en glad, bliver man motiveret til at undersøge, om ikke det kan lade sig gøre at gøre det ønskværdige til virkelighed. Men man får i processen ikke blot tænkt igennem hvordan og om det er muligt, man får også tænkt igennem hvorfor det vil gøre en glad, hvad man motiveres af. Særligt italesættelsen af hvad man ønsker, hvad man motiveres af, er vigtig. For eksempel fortæller Lisbeth:

”Coaching. Det er at finde ud af hvad der motiverer mig i mange flere ting, eller hvad der ikke motiverer mig (...) Det er lige præcis i motivationen det hele ligger (...) For hvis motivationen ikke er der, så kan jeg jo have målsætninger og planer, men så sker der ikke en skid. Så man skal virkelig ind og have fat i motivationen.” (Lisbeth)

At afklare hvad der motiverer en, er altså en vigtig forudsætning for vellykket coaching. Afklaringen bliver det fundament som den senere målsætning, planlægning og realisering er afhængigt af. Der etableres altså en direkte og begrundet forbindelse med at opnå det ønskværdige resultat og en ønskværdig sindstilstand, nemlig at være motiveret. Den ønskværdige situation er dermed vurderet og gennemtænkt, hvilket giver en øget sikkerhed for, at man har valgt rigtigt. For eksempel beretter Lena:

”Den afklaring jeg fik ud af det, både personligt ifht hvilke styrker og svagheder jeg havde, men også i forhold til nogle arbejdsopgaver jeg gerne ville have, det har gjort at jeg er gået til de her arbejdsopgaver med større glæde, for jeg har ligesom fået afklaret med mig selv, at det er de her opgaver jeg godt kunne lide.” (Lena).

Her vises hvordan det ikke har været tilstrækkeligt at vide, at man gerne vil have nogle arbejdsopgaver. Der skal i stedet en afklaring til, som kan vise en, at man har gennemtænkt det, og nu kan være sikker på at man kan lide arbejdsopgaverne. Der skiftes altså fra fornemmelser til at have opnået en slags personlige fakta på, hvad man egentlig vil og synes om. Man har etableret ejerskab, en direkte kobling mellem sig selv, proces og resultat. Og med den forvisning skabes en større glæde og motivation, man har nu sikkerhed for, at det man beskæftiger sig med, er både valgt og godkendt af en selv.

Afklaring sætter en refleksion i gang, der forholder sig til coachees ønsker og giver coachee mere klarhed over, hvad disse er. Ved at fokusere på disse ønsker kan coachee se, hvad der motiverer hende og opsøge det. Her er det vigtigt, at det er coachee selv der klart og tydeligt formulerer sin motivation og hvad ”det” er, som coachee ønsker og tilfredsstilles af. Afklaringen bliver her det fundament, som senere målsætning, planlægning og realisering hviler på, og er afhængigt af for at kunne udføres. Dette skyldes, at gennem afklaringen kan coachee se en direkte forbindelse mellem sine ønsker og sit udbytte, at ønskerne er vurderede og gennemtænkte, hvormed sikkerheden for at man vælger rigtigt øges. Det, at man klart formulerer sine ønsker og sit udbytte ved ønskernes realisering, skaber tillige et ejerskab. Afklaringen transformerer altså uklare diffuse fornemmelser og ønsker til en slags personlig fakta på hvad man vil, hvormed motivation og ejerskabet etableres.

4.2.1.2 Facet 2 - Italesættelse af ”de mindre sjove ting” og frustrationer

Som vi så i et tidligere afsnit, handler afklaring ikke blot om at få sat ord på de ønskværdige tilstande. Som Camilla tidligere beskrev, kan afklaring af ”de sjove ting” gøre hende i stand til at opsøge de opgaver og situationer, hun trives med. Men ved at være klar over ”de mindre sjove ting” kan disse undgås. Det kræver, at man er klar over hvad disse ”mindre sjove ting” er. For eksempel fortæller Daniella:

”De der frustrationer man kan have, når man så får sat ord på, så samler det sig, man begynder at se det lidt klarere, det er ikke bare sådan noget dystert noget - der er et eller andet, jeg skal vist have lavet om på et eller andet. Det at man får snakket om det, får sat ord på nogle ting og følelser også. Man reflekterer lidt over det – hvad vil du nu gøre hvis du skifter arbejde, sådan nogle ting fik man talt om.” (Daniella)

Ved at få italesat frustrationer og følelser kan man få ændret en uklar fornemmelse af, at noget ikke er som det skal være, til klart at kunne se at en forandring er muligt og måske nødvendigt. Ved at gøre de uklare fornemmelser og følelser konkrete, kan de isoleres og betragtes udefra, og der kan reflekteres over, hvordan man kan ændre det til det bedre. For eksempel fortæller Camilla:

”En af de ting der skete allerførst er ”hvordan vil jeg gerne have det? Hvad er mine krav til livet?” Og krav nummer 1 er sådan set at være glad og tilfreds. Og det blev ret hurtigt udmøntet

i at så må jeg se at holde det der arbejde på afstand. Og det var egentligt step nr. 1, lige at få det væk fra livet og komme væk fra klumpen i maven. Sådant, så står man og kigger på sig selv som menneske, og så er arbejdet uden for cirklen (...) og det blev meget tydeligere for mig hvorfor jeg var så demotiveret, nemlig over ikke at blive hørt (...) Og så til at have fokus på om jeg selv kunne gøre noget for at ændre på situationen til at blive mere fremadrettet og mod mere af det sjove.” (Camilla)

Ved at få identificeret og italesat hvad hun positivt ønsker og fremadrettet og målrettet optimere dette, kunne også de forhold der virkede som forhindringer isoleres og betragtes. Ved at kunne tage magten over egen situation skabes en ro og et overskud. Men der skabes også en følelsesmæssig distance. I og med at det negative bliver identificeret og isoleret, kan frustrationen pludseligt adskilles fra en selv. Hermed kan fornemmelsen af at noget er galt også isoleres fra en selv, i Camillas tilfælde at få klumpen ud af maven og få ro til at betragte sig selv nøgternt. Hermed kan man stille skarpt på præcist hvad det er, der er så frustrerende og demotiverende, og når dette ”noget” er identificeret, kan man, som Daniella beskrev, og som Camilla her fortæller, begynde at overveje hvordan man selv kan ændre dette konkrete ”noget” til en situation man trives med. For eksempel fortæller Lotte:

”Jeg har virkelig fået den her sætning - det er kun en følelse, det er ikke virkelighed. Så det er helt kognitivt, den her følelse står og kigger på mig, og skal den styre mit liv? Nej, det skal den ikke. Det skal jeg med mine handlinger og mit intellekt, og så kan jeg styre udenom den.”
(Lotte)

Ved at gøre frustrationerne konkrete og isolere dem fra ens selv, kan man betragte den før så uklare fornemmelse af frustration i kroppen som en konkret problemstilling, der kan betragtes, analyseres og ændres. Det er ikke nemt at ændre på noget uklart, for man kan ikke gribe det og kan ikke betragte det. Dermed kan man hverken isolere, hvad problemet er, eller ændre situationen. Gøres fornemmelsen konkret, kan den derimod isoleres, analyseres og ændres som den konkrete problemstilling den gennem afklaringen er blevet.

Afklaringen kan altså gøre såvel ønskværdige scenarier og frustrationer konkrete, hvormed de kan betragtes, analyseres og man kan enten finde måder at opnå positive eller finde strategier til at

undgå negativerne – eller i hvert fald håndtere dem og isolere dem fra sig selv, og belyse dem som håndfaste, konkrete problemstillinger. For eksempel fortæller Camilla:

Afklaringen har hjulpet mig til at pege hen imod og afklare, hvordan kommer du nærmere det der er sjovt, hvordan får du mere af det der er sjovt ind i hverdagen, og” hvordan bliver du bedre til at håndtere det der ikke er sjovt?” Fordi uanset hvilken stilling du sidder i, så er der også noget, der ikke er sjovt – og coaching kan være med til at få det på afstand og sige at det er fint nok.” (Camilla)

Når såvel positive som negative er klarlagt, åbner der sig handlingsmuligheder. Pludseligt kan den uhåndterbare, frustrerende fornemmelse håndteres. Her sker et magtskifte: Fra at være underlagt en uklar frustration som var vokset til en grad, der tog form som ondt i maven hver eneste dag på vej til arbejde, kan Camilla pludseligt se, at hun har magten. Hun kan ikke blot opnå mere af det, hun stimuleres af, og som gør at hun trives. Hun kan nu også se, at hun kan påvirke den før så altoverskyggende frustration som gav hende mavepine og fik hende til at søge en ny arbejdsplads. Hun har nu muligheden for at håndtere de mindre sjove aspekter, som frustrationen nu er reduceret til.

Ved at få italesat sine frustrationer, kan der findes strategier til at forholde sig til frustrationerne og ikke lade dem styre eller påvirke. Hun kan ikke blot identificere, hvor hun før blev frustreret og påvirket negativt men også forholde sig mere konstruktivt og nøgternt. For eksempel fortæller Camilla at:

” Jeg er blevet bedre til at sige, nu er jeg på arbejde, og nu er jeg ikke på arbejde. Og jeg er blevet bedre til at tage tingene så personligt arbejdsmæssigt (...) Jeg går ikke og tænker at - det var da irriterende, at hun blev irriteret over et eller andet vi har snakket om. Det kunne jeg godt gøre før, og det er selvfølgelig svært energidrænende at gå og tænke over sådan nogle ting som overhovedet ikke er personlige og som ikke handler om mig (...) Det er nok den der – hvad kan du ændre på og hvad kan du ikke ændre på? Meget. Og at skelne mellem at være på arbejde og konsulent og det kan godt være det er dig de står og skælder ud på, men det er ikke dig, det er din funktion.” (Camilla)

Der er altså gennem afklaring og italesættelse sket et markant skift, i den måde Camilla oplever selv samme problemstillinger, som før havde så drastisk en effekt på hende. Gennem denne transformation fra magtesløs til den der har magten, er problemerne mindsket i størrelse og er kommet på afstand. Dette har givet en accept af, at alle typer arbejde indeholder mindre sjove elementer. Forskellen er, at hun nu selv kan styre sin tilgang til de mindre sjove elementer. Dette påvirker motivationen beretter Camilla:

”Fordi de sjove opgaver er blevet identificeret, er jeg blevet bedre til at rette hen imod dem (...) så kan jeg bedre leve med de andre (frustrerende opgaver), så på den måde er motivationen til begge typer opgaver blevet langt højere, og accepten af at nogle ting bare skal overstås og sådan er det (...) Før betød det at jeg brugte utroligt mange kampe som var tabt på forhånd. Det koster rigtigt meget energi og det koster rigtigt meget motivation, og den motivation går fra opgaveløsningen (...) Så jeg er blevet bedre til at trække vejret og sige – gør det eller fortsæt med noget andet. Nogle gange kan man ikke fokusere på noget andet, så må man bare løse opgaven. Videre. Men jeg kommer ikke i dårligt humør over det.” (Camilla).

Igen ser vi, at det at kunne styre hen mod flere af de sjove opgaver påvirker motivationen i positiv retning. Men det viser sig også at kunne påvirke hendes opfattelse og tilgang til de negative opgaver. Frustrationerne er blevet tøjlet, hendes fokus er nu, som vi tidligere så, fremadrettet mod de positive hun ønsker mere af og som motiverer hende. Denne opfyldelse af hendes behov for de sjove opgaver har skabt en accept af, at der vil være negative aspekter som ”bare skal overstås”. Det er de sjove opgaver som tæller. Det markante skift er, at mindre sjove opgaver nu ikke dræner hendes motivation eller hendes humør. I stedet løser hun opgaven uden tab af motivation, og kan rette sin energi på de motiverende aspekter af sit arbejde. Hendes motivation stiger af såvel retningen og fokus på de ting hun ønsker, men også fordi at den ikke længere drænes, af uhåndterbare dele af sit arbejde

Italesættelsen af diffuse interne frustrationer gør det muligt for coachee at gøre disse konkrete og håndterbare. Hermed ændres det slørede til en konkret problemstilling, som kan isoleres og betragtes udefra og adskilles fra coachee. Hermed kan problemstillingen betragtes, analyseres og ændres af coachee selv. Dette giver coachee magten over frustrationen, det er nu en almindelig problemstilling, der kan løses, hvor det før var frustrationen der havde magten over coachee. Dette skaber en følelsesmæssig distance som giver et mentalt overskud og ro, og der åbner sig

handlingsmuligheder for coachee. Hermed sker et skift, hvor uklare fornemmelser af omklamrende frustration reduceres til konkrete separate problemstillinger som hver for sig kan håndteres. Problemerne mindskes i størrelse og kommer på afstand. Muligheden for selv at påvirke og ændre sine afklarede og klart definerede frustrationer, sammen med muligheden for at vælge at øge og optimere de afklarede positive, kan give en accept af at visse mindre sjove dele simpelthen følger med nogle af ens positive tilvalg, og at intet arbejde kun består af rene sjove elementer. Dermed øges motivationen ikke kun af at optimere ens afklarede positive. Når coachee ved, at man kan håndtere demotiverende elementer, og dermed ikke lader dem dræne motivationen, øger det i sig selv motivationen at vide at man kan mindske, styre og kontrollere demotiverende elementer og dermed relativt set få flere positive og færre negative.

4.2.1.3 Facet 3 - Ejerskab

Afklaring spiller en central rolle i coaching. I afklaringsprocessen afdækkes hvad coachee ønsker samt hvorfor, altså en afdækning af hvad der motiverer coachee. Man finder ud af hvad man selv vil, og hvorfor en ændring i retning af at opnå det er attraktiv. For eksempel fortæller Lotte:

(FORSIDECITAT) ”Coaching opfinder ikke noget nyt. Det fremelsker bare dine ressourcer (...) Så det er med at finde motivationsfaktoren til at skabe ændringen. Det er der hemmeligheden ligger (...) Det er at du finder dit hvorfor. Det hvorfor gør at du finder ud af, hvad du får ud af at gøre det, og hvad er konsekvensen hvis du ikke gør det (...) Og hele det hvorfor, det giver hele grunden til at lave den der ændring, man ikke har været i stand til før. Fordi man ikke har vidst, hvad ens hvorfor var.” (Lotte)

Coaching tilføjer altså ikke motivation som noget udefrakommende som internaliseres i coachee. Ændringen, at der skabes motivation, kommer ved at man selv bliver klar over, hvad man vil, og hvorfor man vil det, og hvad konsekvensen bliver, hvis man ikke gør det. Der initieres altså en refleksionsproces, hvori man ikke blot sætter ord på hvad man finder vigtigt, og hvad man vil, men også bliver klar over, hvorfor det er vigtigt at en ændring skal sættes i gang, nemlig hvad man selv får ud af det. Hermed skabes en tydelig forbindelse mellem en selv og egne klart definerede ønsker, udbytte og handling, der etableres ejerskab. Denne forbindelse mellem italesættelse af egne ønsker og ejerskab uddyber Lena:

”Det der betyder meget er, at få formuleret det – italesat det. Det betød rigtigt meget for mig (...) Der sker det, at når jeg skal formulere det med mine egne ord, så bliver det internaliseret i mig. Det bliver en del af mig at jeg får sagt de ord højt, det er ikke bare en tankeproces der ligger oppe i mit hoved, men at det simpelthen kommer ud og bliver italesat. Det er vigtigt at det er en selv der har formuleret det, at der ikke er en der har sagt at – nu er det dit mål til næste gang (...) Og det kan være et stort eller lille mål, men det er mig selv – det er min proces”
(Lena)

Lena beskriver her hvordan det at italesætte, at sætte ord på sine tankerprocesser, ikke blot gør det italesatte konkret modsat en flyvsk tankeproces, men også sikrer en forbindelse mellem hende selv og det udtalte ønske. Det er vigtigt at det er hendes proces og hendes ønsker der bliver italesat. Dermed bliver hendes tankeproces ikke blot til konkrete ønsker, men hun kan se hele forbindelsen fra de italesatte ønsker til sig selv, og dermed internaliseres det italesatte i hende selv. Hun kan se, at det er hendes, og det betyder noget at det er hendes. Hun uddyber:

”I afklaringen og det at man tager ansvar for det, for processen, så sker der en større forpligtelse. For hvis der var en anden der kom og sagde, at nu skal dit mål være sådan og sådan, så er jeg typen der ville stejle fuldstændigt og sige – glem det, du skal ikke fortælle mig hvad jeg skal gøre. Hvorimod når jeg selv har været med i processen og selv har afklaret, at det her vil jeg gerne arbejde med, jamen så er der et meget større engagement i at arbejde med det” (Anne Lisbeth).

Her ses tydeligt at ejerskab faktisk bliver en forudsætning for motivation. I den modsatte situation uden ejerskab, hvor man dikteres, hvad man skal i processen, opstår der en modstand der blokerer. Hvorimod ejerskabet som opnås ved, at man gennem afklaring kan se egne interesser, sikrer at man tager ansvar og er motiveret og engageret. At have ejerskab, at man kan se at det er ens eget og ens eget valg, gør at man dermed investerer sig selv.

Ejerskabet knytter sig altså kraftigt til selvbestemmelse, autonomi. Men ved selv at vælge og tage ejerskabet, tager man også sin handling og sit valg på sig og tager ansvar for det. Dermed lægger man mere af sig selv i handlingen og valget, og kan ikke lægge ansvaret på andre. Lotte uddyber:

”Jeg går fra at være tung, til at være let og glad. Jeg kan sådan helt tydeligt se, at det er mit eget valg. Du går fra magtesløshed til at være i kontrol (...) I det øjeblik hvor du indtager offerrollen,

så mister du jo indflydelsesmuligheden på resultatet. Dermed byder du ikke ind på resultatet, for så er det jo de andres skyld eller de andres opgave eller de andres x. Hvor hvis du tager ejerskabet, så ligger du alle dine kompetencer og alt din energi i opgaven, og så bliver det et resultat du bliver gladere for (...)Det gør du jo ikke, når det ikke er dit, så kan det jo være lige meget, så er opgaven bare noget der skal gøres.” (Lotte)

Ejerskabet sikrer altså ikke blot et engagement. Ligesom italesættelsen af frustrationer kan give følelsen af at have magten, giver det at kunne se at det er ens eget valg en følelse af kontrol. Der viser sig således flere aspekter af ejerskabet. Dels at man kan se, at man har egne interesser i sin handling, men også autonomien i selv at kunne vælge vægtes. Ejerskab skaber altså motivation ved at man har selv aktivt har valgt noget til og er bevidst om at man selv har valgt det til.

Coaching skaber ikke motivation ved at tilføje det, det er ikke noget udefra kommende som injekteres i coachee. Motivationen skabes ved at man selv bliver klar over hvad man ønsker og vil, hvorfor man vil det, og hvad man får ud af det. Motivationen er blot det som coachee gennem afklaringsprocessen har fundet ud at motiverer hende. Der knyttes altså tætte bånd, ejerskab, mellem coachee, coachees ønsker og coachees udbytte, fordi coachee gennem afklaringen har opnået personligt faktuelle oplysninger om hvorfor det ønskede er ønskværdigt for coachee selv. Det gør at coachee investerer mere af sig selv og tager ansvar, ønskerne internaliseres dermed i coachee og skaber motivation. Hvor afklaring handler om at afdække hvad det ønskværdige ”noget” er, er ejerskab forbindelsen mellem coachee og dette ønskværdige ”noget”.

4.2.1.4 Facet 4 - Priorering

Som vi har set med afklaringen, har det stor betydning af man kan sætte ord på fornemmelser, følelser, tankeprocesser og uklare ønsker. Ligeså med uklare fornemmelser af frustrationer. Hermed kan det uklare og uhåndterbare gøres konkret og dermed muligt at forholde sig konstruktivt og analytisk til. Det går fra at blive en ukonkret fornemmelse man ikke kan påvirke til en konkret problemstilling der kan ændres på. Afklaring sikrer altså at man får kontrol, at man går fra at være et offer uden mulighed for påvirkning til at være en aktør med egen indflydelse.

Flere oplever dog i afklaringsprocessen, at der dukker flere ting op simultant. Her kan være behov for at kunne skelne og gøre op med sig selv, hvad der vægter højest. For eksempel fortæller Anne Lisbeth om prioritering:

”Så i et hjul var der de her 10 forskellige ting som betyder noget for mig – og hvor meget betyder de så for mig? Hvad betyder mest i en prioriteret rækkefølge? (...) Og ligesom få sagt – godt, fremadrettet, hvad skal der til for at få de her ting opfyldt? Og hvad kunne jeg selv gøre? Og det gjorde jeg så, de her ting. Der var så også nogle ting, hvor jeg måtte sige – det kan jeg godt leve med. Det var måske bonusser som var rare at have, men ikke var nødvendige for min arbejdsglæde. Der var også nogle ting som var meget nødvendige.” (Lena).

Afklaringen går her fra kvalitativt at afdække hvad der betyder noget, til yderligere at værdisætte dette ”hvad” når flere positive dukker op. Hermed bliver afklaringen et skridt mere konkret, man bliver tvunget til at vælge og eventuelt at vælge fra. Dette kræver yderligere begrundelse af coachee for hvorfor noget er vigtigt. Prioriteringen gør det således ikke blot muligt at vælge et positiv over et andet, det gør også coachee mere bevidst om, hvorfor det først valgte er vigtigst, og hvorfor det sidst valgte er mindre vigtigt. For eksempel fortæller Lisbeth:

”Jeg har kunnet bruge coaching til at blive mere bevidst om ting, og styrke mig i de ting jeg gerne vil (...) Og af 100 procent af ens arbejdsliv, hvor mange procent skal så være innovation? (...) Hvor meget af jobbet skal være det ene og hvor meget det andet? (...) Så det var et step til at gøre det mere konkret, i stedet for bare at have flyvske tanker.” (Lisbeth)

Prioriteringen bliver altså både en filtrering der muliggør valg og fravalg, men er i sig selv med til endnu nøjere at præcisere vigtigheden, at skærpe svaret på det ”hvorfor” Lotte tidligere nævnte. Og netop denne skærping kan være med til at gøre fravalg mere tålelige, man kan pludseligt se, at det man vælger fra er en konsekvens af, at man vælger noget bedre til. Igen får man kontrol og indflydelse på egen situation. For eksempel fortæller Lena:

”Ja det var først for at få afklaret de ting der var betydningsfulde for mig, det var også at få dem scored, eller prioriteret vil jeg snarere sige (...) Det betød også meget at være i en politisk organisation med mange udfoldelsesmuligheder, men det gjorde også at når jeg kunne prioritere højt at være i en politisk organisation, så måtte jeg også lære at leve med at der var nogle

frustrationer omkring det – og det havde jeg det okay med. Jeg fik selv formuleret at frem, at det var egentligt okay” (Lena)

Her har afklaringen først og fremmest kunne identificere de vigtige ting. Hernæst har prioriteringen været med til yderligere at gøre de positive tilvalg konkrete, og konkrete som egne tilvalg. Afklaringen om at hun gerne ville være i en politisk organisation, som yderligere blev præciseret og værdisat gennem prioriteringen samt ejerskabet der kom ved at Lena kunne se, at tilvalget af en politisk organisation var hendes eget, betød at hun pludselig kunne leve med de frustrationer der var. De var ikke længere noget uforklarligt udefra kommende som generede hende, nu var de en konsekvens af hendes eget tilvalg, og dermed blev frustrationerne tålelige.

Ved at skulle prioritere mellem flere afklarede positiver og værdisætte disse sker der endnu filtrering i afklaringsprocessen, coachees begrundelse for hvorfor et positiv er et positiv bliver endnu mere skarpt og tydeligt defineret og ligeså med mindre prioriterede positiver. Dermed kan fravalg gøres mere tålelige og coachee kan se at det kan være en nødvendig konsekvens af eget tilvalg. Men dermed kan coachee også se sin egen autonomi og mulighed for at vælge, og ejerskabet over situationen gør, at en accept af et fravalg bliver muligt, da det er noget coachee selv har valgt til.

4.2.2 Kerne 2: Målsætning og målopfølgning

For casepersonerne har opstilling af mål og opfølgning af disse haft betydning for, hvordan coaching har påvirket deres motivation

4.2.2.1 Facet 1: At sætte mål op

Efter coachee i afklaringsprocessen har fået afdækket hvad hun ønsker, hvorfor hun ønsker det, hvorfor det er vigtigt, hvad hun ønsker at undgå, fået prioriteret og værdisat sine ønsker og fået etableret et ejerskab, oplever flere det som vigtigt at der opstilles mål som kan realiseres. Dette er et vigtigt videre skridt for at holde det afdækkede realistisk og bevare motivationen. For eksempel fortæller Daniella:

”For at coaching ikke bare skal være sniksnak, så tror jeg at man skal sætte sig nogle mål og nogle ting man skal gå hjem og arbejde med. Fordi de første 3 sessioner man havde, der var det jo at – nu har vi talt om det her, hvad vil du gøre for at løse det? – Jamen der vil jeg gøre sådan og sådan (...) Og så arbejder man på det. Så hvis man skal gøre det (coaching), så skal der selvfølgelig være nogle forventninger eller mål.” (Daniella)

Gennem at bevare og forstærke realismen, virker det således som om motivation opretholdes. Det skal kunne realiseres, ellers kan coaching, som Daniella udtrykker, hurtigt reduceres til sniksnak, altså noget man måske taler om, men ikke får gjort noget ved. Så for at den motivation der skabes via afklaringen kan bevares, skal det afklarede stilles op som realiserbare mål, man kan arbejde på at gøre virkeligt. For eksempel fortæller Camilla:

”Det betød noget at jeg havde sagt det højt og havde lovet mig selv det (...) Så skulle det gå i opfyldelse, det var mere forpligtende (...) Fordi jeg sagde det højt forpligtede jeg rent faktisk mig selv på at gøre noget ved det. Coachens tilstedeværelse gjorde, at jeg blev tvunget til at investere energien i det. Jeg havde nok haft intentionen (...). Men derfra og så til at sætte tiden af og energien og til at finde metoderne, der er langt. Så på den måde er det forpligtende, på rent faktisk at åbne det (...) og det gjorde det mere virkeligt og mere opnåeligt.” (Camilla)

Det at italesætte målene overfor sig selv har en effekt. Opstillingen af mål giver en forpligtelse, men også det faktum at der er en coach tilstede, der dels kan høre det udtalte og dels kan hjælpe en på vej, har Camilla oplevet som vigtige faktorer. Hun kunne ikke selv overskue processen eller mobilisere sine ressourcer, målene var ikke italesat før. Ved at italesætte målene bliver de virkelige, mere opnåelige og man forpligter sig selv på at opnå dem. Der kan altså skabes resultater. For eksempel beretter Camilla:

”Vi satte mere et mål op for selve coachingforløbet (...) Dengang var det at jeg skulle kunne holde ud at gå på arbejde uden at få ondt i maven, indtil jeg kunne få mig et nyt job. Det var målet med coachingen (...) Det gjorde det jo selvfølgelig meget målrettet, der var ikke så meget spildtid, så vi kunne gå direkte efter bolden. Det gjorde det meget effektivt, og der var mange resultater, og der var ret hurtige delresultater. Ja, resultater og effektivt.” (Camilla)

Camilla oplevede at afklaringen muliggjorde en målopsætning for coaching. Hermed blev hele processen målrettet, reducerede spildtid og skabte hurtigt mange resultater og delresultater, og var

effektiv. At opstille konkrete mål har altså været en særdeles effektiv måde til at realisere det afklarede, hvormed motivationen der er opstået gennem afklaringen kan bevares. At opstille mål bliver altså en præcis måde at virkeliggøre det ønskede på. For eksempel fortæller Lisbeth:

”Så betyder det, at når jeg går efter mine mål, så bruger jeg energi på det, og så har jeg opnået flere ting jeg gerne vil (...) Ja, og bare det at man får fokus på det, vejen derhen bliver mere fokuseret. Hvis der ikke er et mål derhenne, så bliver det mere famlende undervejs (...) De ting jeg har fokuseret på, har jeg opnået ved at fokusere på dem.” (Lisbeth)

Præciseringen af et mål muliggør at man kan fokusere sin energi målrettet, og opnå det man vil. Men det er ikke kun målet der kan stilles skarpt på, vejen mod målet bliver også mere klar og tydelig. Som Camilla før nævnte, var opstilling af mål en effektiv måde at få indfriet det man ønsker.

Ved at vide hvad man vil have, kan man altså opnå det. på samme måde som italesættelsen af såvel positiver som negativer gjorde at disse blev konkrete og håndterbare, indebærer præcisionen af præcise mål altså at man ikke skal famle sig frem undervejs. Når man ved, hvad man stiler efter, kan man opsøge det. For eksempel fortæller Lotte:

”Målsætning gør, at jeg forstår hvorfor jeg bevæger mig derhen (...) Man visualiserer det jo. I det øjeblik jeg har visualiseret det, er det der jeg har forstået mit mål. Jeg har forstået, hvorfor jeg vil det, og jeg begynder at se mig selv komme derhen (...) Og så dukker der på forunderlig vis altid en person op eller en mulighed, som bringer mig derhen. Målsætningen gør, at man bliver opmærksom på at komme derhen. Det at blive skarp på dit mål, gør at det bliver opfyldt.” (Lotte)

Ved at visualisere hvad hendes målsætning er, samt hvordan hun vil komme derhen, oplever Lotte at der åbner sig mulige veje mod målet. Men ikke blot i det øjeblik hun visualiserer det. Lotte oplever derimod at målsætningen giver hende et fokus og en opmærksomhed, der får hende til at reagere på og identificere mulige veje efterfølgende. At klart kunne formulere og se sit mål muliggør altså realiseringen af dette.

Motivationen der skabes i afklaringsprocessen er afhængig af, at de afklarede positive kan realiseres. Derfor skal de afklarede og prioriterede positive opstilles som realiserbare mål. Opstillingen af mål gør at målene for coachee bliver mere virkelige, at indfrielsen virker realistisk men giver også en følelse af forpligtelse. Opstillingen af mål gør rent operationelt realiseringen effektiv og resultatskabende. Dette skyldes at coachee kan fokusere sin energi målrettet, men giver også et fokus og opmærksomhed, der gør at coachee begynder at genkende andre veje eller muligheder mod målets indfrielse undervejs. Coachee kan se vejen mod realiseringen af målene mere tydeligt, coachee skal ikke famle sig af sted, hvormed indfrielsen bliver mere effektiv og skaber resultater.

4.2.2.1 Facet 2: Målopfølgning

Opstillingen af mål muliggør altså vejen til at målene kan realiseres. Men flere oplever at vejen mod realiseringen kan være kompliceret og forsvinde mellem andre vigtige opgaver. Hermed risikerer man at de opstillede mål bliver mindre konkrete, at de opleves som mindre realiserbare eller at man simpelthen ikke prioriterer dem nok. Der kan altså være behov for opfølgning undervejs. For eksempel fortæller Daniella:

”Man havde en person, der stod næste gang og sagde til dig – ”har du fået spurgt? Har du fået snakket med din leder om de her ting?”. Som så holdt dig op på det (...) Det at der faktisk stod en og holdt dig oppe på nogle ting, det gjorde at man kom videre med det.” (Daniella)

Daniella oplever altså at det kan være en hjælp at have en støtte undervejs, en person der kan støtte op og følge op på opfyldelsen af ens mål. På trods af at målene der er opsat er et resultat af coachees egen afklaringsproces og italesættelse af mål, og coachee hermed burde tage ejerskab og ansvar for at realisere disse, kan der være behov for støtte mellem opstillingen af målene og realiseringen af dem. Hvis forhindringerne mod målene eller vejen ikke er klar nok, kan den motivation og ejerskab der skabes gennem afklaringsprocessen mindskes, hvis realiseringen af målene opleves som svær eller man simpelthen ikke kan se en klar nok forbindelse mellem indfrielsen af egne mål og den motivation man har for at indfri dem.

Her kan det altså hjælpe, at man har italesat målene overfor en anden person, som holder en oppe på det udtalte. For eksempel fortæller Lotte:

”Det commitment der ligger i, at du sidder overfor en anden person (...) det, at du har formuleret det og skal melde tilbage næste gang, gør at du committer dig lidt mere. Der tror jeg, at det er den pæne pige man rammer for mit vedkommende. Det der med at man skal have lavet lektier. Jeg tror det er det. Det bliver mere virkeligt af, at man har sagt det højt.” (Lotte)

Der er to facetter af italesættelsen. Dels at man har forpligtet sig mere overfor en anden person, som man kan få dårlig samvittighed over at skulle meddele at man ikke er kommet videre. Men også, som vi tidligere har set, bliver de opsatte mål mere virkelige af at blive udtalt. For eksempel fortæller Lena:

”Jeg tror det er den proces, at det er formuleret højt til en anden person, at jeg har formuleret det selv til en anden person der betyder noget. Ikke så meget den anden person, det er internt for mig. Det var en smadder god coach, men jeg føler ingen forpligtelse, og føler ikke at jeg skal tilbage og aflægge rapport til hende” (Lena)

Lena oplever på samme måde at målene bliver mere virkelige af at blive italesat overfor en anden person. Men hun oplever ikke samme forpligtelse som Daniella og Lotte. Her var målene hendes egne og ikke eksternt afhængige i forhold til forpligtelse. Der viser sig altså en forskel på hvordan man opfatter målene. For eksempel fortæller Camilla:

”Nej. Det virkede mere som en kontrakt for vores forløb, men fordi det var så personligt, så var det de ting, jeg lovede mig selv, der var mest vigtige. Hvis det havde været sådan et punkt på opgaveniveau, så var det nok nemmere. Men fordi det var så personligt, og så meget mig det handlede om, så betød det ikke så meget” (Camilla)

Der viser sig et skel i opfattelsen af forpligtelse, afhængigt af om målene er på opgaveniveau eller personlige niveau. Camilla ville forpligte sig overfor coach, hvis det var ”lektier” på opgaveniveau. Men fordi målene var meget tætte på hende selv, ville hun ikke forpligte sig på en ekstern autoritet.

Selvom målene er opstillet og vejen mod dem er klarlagt, oplever flere at det kan være en hjælp at have en støtte undervejs. Dog kan der være forskel i begrundelserne for hvordan coachen er en støtte. Fælles gælder, at de italesættelsen og opfølgningen på målene, gør disse mere virkelige og realiserbare. Men hvor nogle oplever at de forpligter sig på en ekstern person eller autoritet gå grund af den dårlige samvittighed de ville opleve ved ikke at have ”lavet lektier”, føler andre, at deres mål er deres egne og har ikke behov for en ekstern kontrollant. En begrundet dette med, at hendes mål var af personlig karakter og tæt på hende selv, men hvis målene havde karakter af ”lektier” ville hun forpligte sig på en ekstern kontrollant.

4.2.3 Kerne 3: Realisering

Afklaringsprocessen og målsætningen virker således til at skabe og udvikle motivation, som det beskrives af interviewpersonerne. Men for at motivationen kan fastholdes fremadrettet, oplever flere, at der skal resultater bag.

4.2.3.1 Facet 1: At se resultater

Det motiverende skal ikke bare italesættes, det skal udleves. Som tidligere nævnt kan coaching hurtigt opleves som tom snak, hvis der ikke fremvises resultater. For eksempel fortæller Daniella:

”Coaching påvirkede min motivation. Men det var så også en kombination af det (at italesættelsen gjorde ønsker konkrete og målbare) og så at der var en coach der engagerede sig. Og man vidste, at det var måske ikke 100 procent af de ting, man sad og snakkede om med coachen, der blev realiseret, men man vidste at måske 20 procent af det godt kunne blive realiseret, så længe man havde lederen med på det (...) og det gjorde processen sjovere.”
(Daniella)

Der kommer altså et krav om resultater, coachee skal kunne fysisk se, at det har nyttet, at der er kommet en forandring. For eksempel fortæller Lena:

”Ja, det har det (om coaching har påvirket hendes engagement og motivation). Igen hele processen med afklaring, men på det personlige plan er det fordi, at det er sjovt at gå på arbejde igen. Og dermed er mit engagement jo også større, når jeg synes det er sjovt at gå på arbejde, og jeg kan lide det jeg laver, og jeg er afklaret, og frustrationer og perfektionisten i tømmer, og jeg

kan se at jeg kan udvikle mig på andre måder. Så er engagementet bare større, for mig i hvert fald.” (Lena)

Motivationen forudsætter altså, at de ting man har ønsket sig faktisk realiseres – Lena er ikke engageret alene på grund af afklaringen, hun er det, fordi hun faktisk kan se at tingene har ændret sig i hendes retning, om end hun også selv har ændret sig og lært at håndtere udfordringer på en anden måde. Men den daglige bekræftelse, at hun kan se at hendes ønsker er realiseret, er en forudsætning for motivationen.

4.2.3.2 Facet 2: Fortløbende bekræftelse – den positive spiral

Coachee skal altså have en fortløbende bekræftelse på, at motivationen kan holdes oppe. For eksempel fortæller Lotte:

”Det gør at jeg søger hen imod det, der motiverer mig, og at jeg kan vælge det fra, som jeg ved ikke vil motivere mig (...) Det er den der dejlige opadgående spiral ikke? Jeg spotter noget, det kunne jeg godt tænke mig at arbejde med, jeg mærker at det er rigtigt, jeg mærker at det er de rigtige mennesker. Og så går jeg ind i det, og jeg får opgaven fordi folk bliver blæst af banen, og så er jeg i det, og så mærker jeg at det går godt. Og så går vi opad og leverer noget der er godt og får god respons, og så er jeg engageret til den næste opgave.” (Lotte)

At kunne se en forbindelse mod det afklarede, altså hvad der motiverer hende, gør det muligt for coachee at opsøge det motiverende, fravælge det demotiverende, og få en succesoplevelse der skaber engagement og motivation. Der viser sig altså en kausalitetskæde mellem at afklare det motiverende, opsøge det motiverende og blive bekræftet i, at det er motiverende. For eksempel fortæller Lena om, hvad det giver hende at kunne udvikle sig, noget hun fandt ud af var et positiv for hende under afklaringsprocessen:

”Jeg tror det handler om motivation og engagement, at man bliver en mere tilfreds medarbejder (...) Jeg tror coaching giver lyst til at udvikle sig og – jeg får noget ud af at udvikle mig, fordi jeg har været til coaching, jeg kan se at det nytter noget at udvikle sig.” (Lena)

Ligesom Lotte oplever Lena, at det at opsøge det der motiverer hende og opleve det, giver hende lyst til mere af samme. Hermed starter en positiv motivationsspiral. Men den viser også hvor vigtig

realiseringen er. Mangler den, mangler et afgørende led mellem coaching og fortløbende motivation. Hvis det italesatte motiverende og opstillede mål ikke realiseres, kan coachee hurtigt få en oplevelse af, at det ikke nytter noget og motivationen kan forsvinde: For eksempel fortæller Daniella:

”Det var svært når man ikke havde ledelsen med sig. Med ens arbejdsopgaver kan man sidde og lave store forkromede planer om – hvad skal jeg? Men hvis man ikke har ledelsen med sig, så falder den alligevel til jorden, når man kommer hjem.(...) Coaching har været en god oplevelse, og den har hjulpet mig til en vis grad, som jeg sagde før. Det er sådan nogle ting, der gør at det er godt mens det står på, og så er det måske godt en måneds tid eller to efter. Men så kan man godt glemme nogle af de ting som man egentligt havde aftalt eller fundet frem til. Så når man har været til coaching, så skal man reagere på det med det samme, ellers tror jeg godt det kan sive lidt ud.” (Daniella)

Her er der umiddelbart skabt motivation, men oplevelsen af coaching har, på grund af manglende virkeliggørelse af hendes mål, gået fra at være motiverende, til at være en god oplevelse, som ikke rigtigt rykkede på noget. Det viser med tydelighed, at motivationen der skabes, er afhængig af virkeliggørelsen og at coachee på egen krop oplever at de afklarede positiver og mål er blevet til virkelighed som løbende kan mærkes og bekræfte og styrke ens motivation. Men også at italesættelsen og afklaring af motivation og mål hurtigt kan miste sin motiverende effekt, hvis der ikke følges op med handling og virkeliggørelse med en mærkbar effekt. For eksempel fortæller Camilla om oplevelsen af at kunne mærke effekten i sit daglige arbejdsliv:

”Helt konkret fik jeg nogle ahaoplevelser, helt fysisk sad jeg under vores samtaler og fik nogle - nåååh-ja, selvfølgelig (...) Jeg er ikke i tvivl om at hvis jeg ikke havde været til coaching og havde fået de ahaoplevelser, så var der ikke meget der havde ændret sig (...) Det var helt klart under coaching det dukkede op (...) Og en anden vinkel er, at det bliver nemmere at løse opgaver. Opgaver hvor det her følger med er bare nemmere at have med at gøre. De er bare nemmere at løse, livet bliver bare nemmere, når det bliver sjovere og langt mere givende (...) Fordi opgaver der er sjovere gør at det er motivation i sig selv, og på en eller anden måde kommer ideerne og inspirationen. Der er kortere ned til videnspaletten (...) fordi der er ikke alle de der filtre imellem, hvor man først skal diskutere med sig selv om man overhovedet gider løse opgaven og hvad man overhovedet får ud af den.” (Camilla)

Camillas oplevelse med coaching viser hvordan motivationen opstår og løbende skaber sig selv. I løbet af hendes afklaringsproces har hun fået nogle indsigter som nu påvirker hendes daglige arbejdsliv i hendes opgaveløsning. Ved realiseringen af hendes mål, at få flere af de sjove opgaver, viser det sig, at hun dermed får løbende bekræftelse på, at hun er motiveret, og løbende bliver mere motiveret af sine succesoplevelser. Som Lotte også har oplevet, opstår en positiv spiral og gensidig mellem afklaring af motivation og oplevelse af det der motiverer hende.

Behovet for løbende bekræftende oplevelser af, at man gør det, man motiveres af, fortæller Lotte om:

”Når man har oplevet tilstrækkeligt mange gange at det virker at spørge sig selv – whats’s in it for me, hvorfor gør jeg det? Så bliver det sådan en mekanisme. Så ved jeg hvorfor jeg udholder noget eller hvorfor jeg vælger noget fra. Det er det centrale (...) Hvis lederen kan blive ved med at hjælpe mig til at finde mit ” hvorfor? Hvorfor skal jeg blive ved med at performe for ham?”, så bliver jeg længere hos ham. Jeg vil altid kunne performe, men hvis jeg mister mit hvorfor, så skifter jeg mit job (...) Den dag jeg ikke er glad der længere, så begynder jeg at søge noget andet. Så har jeg før i tiden kaldt det, at jeg kedede mig, men det har jo i virkeligheden været glæden, mit engagement, der er forsvundet.” (Lotte)

Når man først har fået afklaret hvad man motiveres af, bliver virkeliggørelsen endnu vigtigere. Mangler oplevelsen af det, der motiverer hende i arbejdslivet, er hun klar over hvad der mangler. Men det bliver ikke et argument for at undvige coaching, fordi man risikerer at få ansatte der bliver meget nøje i deres krav til arbejdsopgaver eller andet. For som Lotte har oplevet, har hun før sin afklaring om hvad hun motiveres af, stadig handlet når dette ”noget” har manglet ved at skifte arbejde. Hun handlede uanset afklaring eller ej. Det bekræfter også at coaching ikke opfinder noget nyt, det fremelsker og tydeliggør blot hvad der allerede ligger i coachee selv. Det der motiverer og demotiverer coachee vil altså påvirke motivationen positivt eller negativt uanset coaching. Men med coaching får man mulighed for at opnå et større match mellem medarbejder og arbejdsopgave, med en mere motiveret medarbejder som følge. For eksempel fortæller Daniella:

”Det er jo det der er motiverende. Altså at man får lov til at lave de ting, man er glad for.”
(Daniella)

For at coaching ikke skal opleves som tomme ord, skal coachee kunne se resultater. Motivationen forudsætter altså, at de ting man har ønsket sig faktisk realiseres. Coachee er ikke motiveret alene på grund af afklaringen, hun er det, fordi hun faktisk kan se at tingene har ændret sig i hendes retning. Den daglige bekræftelse, at coachee kan se at hendes ønsker er realiseret, er en forudsætning for motivationen. Coachee skal altså have en fortløbende bekræftelse på, at motivationen kan holdes oppe. Hermed starter en positiv motivationsspiral. Men den viser også hvor vigtig realiseringen er. Mangler den, mangler et afgørende led mellem coaching og fortløbende motivation. Hvis det italesatte motiverende og opstillede mål ikke realiseres, kan coachee hurtigt få en oplevelse af, at det ikke nytter noget og motivationen kan forsvinde.

4.2.4 Delkonklusion: Motivation gennem afklaring, målsætning og realisering

Afklaring sætter en refleksion i gang, der forholder sig til coachees ønsker og giver coachee mere klarhed over, hvad disse er. Ved at fokusere på disse ønsker kan coachee se, hvad der motiverer og tilfredsstiller hende og kan opsøge dette. Afklaringen bliver her det *fundament*, som senere målsætning, planlægning og realisering hviler på, og er afhængigt af for at kunne lykkes. Dette skyldes, at coachee gennem afklaringen kan se en *direkte* forbindelse mellem sine ønsker og sit udbytte, samt at ønskerne er vurderede og gennemtænkte, hvormed sikkerheden for at man vælger rigtigt øges. Det, at coachee *selv* klart formulerer sine ønsker og sit udbytte ved ønskernes realisering, skaber tætte bånd, *ejerskab*, mellem coachee, dennes ønsker og udbytte. Dette opstår ved at afklaringen transformerer diffuse fornemmelser og ønsker til en slags *personlig fakta* på, hvad man ønsker, hvormed motivation og ejerskabet etableres. Hvor afklaring handler om at afdække hvad det ønskværdige ”noget” er, er *ejerskab forbindelsen mellem coachee og dette ”noget”*.

Italesættelsen af uklare og diffuse interne *frustrationer* og negative følelser gør det muligt for coachee at gøre disse til konkrete og håndterbare problemstillinger. Disse kan isoleres og betragtes udefra og adskilles fra coachee, som nu kan ændre dem. Dette giver coachee magten over frustrationen, hvor magtforholdet før var omvendt. Dette skaber en følelsesmæssig distance som giver et mentalt overskud og ro, og der åbner sig handlingsmuligheder for coachee. Dermed kan problemer mindskes i størrelse og komme på afstand.

Muligheden for selv at påvirke og ændre sine afklarede og klart definerede frustrationer, sammen med muligheden for at vælge at øge og optimere de afklarede positiver, kan give en *accept af at*

visse mindre sjove dele simpelthen følger med nogle af ens positive tilvalg. Dermed øges motivationen ikke kun gennem realisering af positiver. Ved blot at vide, at man kan håndtere demotiverende elementer, får man ikke drænet sin motivation, da man ved, at man *gennem egen indsats* kan få flere positiver og færre negativer.

Ved at skulle *prioritere* mellem flere afklarede positiver og værdisætte disse, sker der endnu filtrering i afklaringsprocessen. Coachees begrundelse for hvorfor et positiv er et positiv bliver endnu mere skarpt og tydeligt defineret, ligeså med lavere prioriterede positiver. Dermed kan *fravalg* gøres mere *tålelige*, da coachee kan se, at det er en nødvendig *konsekvens af eget tilvalg*.

Motivationen der skabes i afklaringsprocessen er afhængig af, at de afklarede positiver kan *realiseres*. Derfor opstilles prioriterede positiver som *realiserbare mål*. Dette gør målene mere virkelige, at indfrielsen virker realistisk og skaber *forpligtelse*.

Når målene er opstillet og vejen mod dem er klarlagt, oplever flere, at det kan være en hjælp at have en *støtte* undervejs. Dog kan der være *forskel i begrundelserne* for hvordan coachen er en støtte. Fælles gælder, at opfølgningen på målene, gør disse mere virkelige og realiserbare. Nogle oplever at de forpligter sig på at "lave lektier", mens andres mål er af personlig karakter, og derfor ikke skal kontrolleres eksternt.

Motivationen forudsættes af, at de mål, coachee har ønsket sig, *realiseres*. Coachee er ikke motiveret alene på grund af afklaringen, hun er det, fordi hun faktisk kan se at tingene har ændret sig i hendes retning. Coachee skal have en fortløbende bekræftelse fra virkeligheden, for at motivationen kan holdes oppe. Hermed kan en *positiv motivationsspiral* startes.

4.3 Teoretisk og empirisk fortolkning af relationen mellem coaching og motivation

I følgende del vil jeg sammenligne, hvordan henholdsvis teorien og empirien beskriver og forklarer de motivationsskabende processer i coaching, for dermed at kunne konstatere om empirien kan bekræfte hvorvidt Self Determination Theory og Goal Setting Theory også empirisk kan bruges som forklaringsmodeller.

4.3.1 Hvor bekræfter og udvider empirien coaching- og motivationsteoriernes forklaringsmodel

Som antydnet i afsnit 2.6.4 kan coachings refleksive og udfordrende afklaringsproces skabe et *meningsfuldt rationale* for coachees motiverede handling. Ifølge Self Determination Theory bliver afklaringsprocessen derfor en særdeles vigtig forudsætning for facilitering af motivation i coaching. Dette bekræftes af empirien, hvor flere oplever, at afklaringen skaber klarhed over, hvad de ønsker og motiveres af. Afklaringen, *det* der motiverer coachee, bliver dermed det fundament, som senere målsætning, planlægning og realisering hviler på og er afhængig af.

Empirien viser yderligere, at coachee gennem afklaringen oplever at få en form for *personlig fakta* om egne ønsker, hvilket giver sikkerhed for at vælge og handle rigtigt, og muliggør motivation og handling, der ikke bremses af tvivl. Disse personlige fakta gør desuden, at coachee kan se en direkte forbindelse mellem sine ønsker, sit udbytte og sig selv, hvormed der etableres et stærkt *ejerskab* i coachee.

Teorien antyder, at coaching kan facilitere *autonomi* gennem ansvarliggørelse og facilitering af coachees selvstændigt motiverede handling og selvstændige opstilling og realisering af mål.

Empirien viser, at flere oplever, at det er vigtigt at coachee selv formulerer sine ønsker, mål og motivation, og at denne autonomi er en forudsætning for ovennævnte ejerskab.

Men empirien viser yderligere, at flere oplever, at de gennem afklaring og italesættelse af frustrationer og ”mindre sjove ting” pludselig oplever øget autonomi. Frustrationer kan de nu i større grad selv styre, og de kan bedre selv vælge, hvordan de *vil* reagere på disse. Det at selv kunne vælge positiver og negativer fra eller til gennem prioritering, oplever flere også giver en øget *accept* af, at visse frustrationer følger med, samt at fravalg af andre ønsker kan være en nødvendig konsekvens, når de selv vælger et andet positiv til.

Teorien antyder at coaching kan facilitere *kompetence* ved at udvise tillid og give støttende struktur, så coachee selv kan skabe ønskede udfald og realisere sine mål.

Empirien viser, at flere oplever at coaching støtter coachee til at påvirke udfald gennem egne handlinger, som i tilfældet med ovennævnte kompetente håndtering af frustrationer. Ved at italesætte frustrationer, ”trækkes” disse ud af coachee, og gøres til konkrete problemstillinger, som coachee med sin analytiske formåen og kompetente handling selv har evnen til at ændre eller

påvirke i ønsket retning. Denne personlige formåen til at kunne mindske negativer og øge positiver, oplever flere som motiverende.

Der opleves i empirien også, at den støttende struktur coachen kan give undervejs, faciliterer kompetence ved, at de derved øger mulighederne for at realisere målene. Der viser sig dog en forskel. Hvor nogle oplever, at den eksterne kontrol at ”få lektier for” hjælper dem, oplever andre dette som alt for styrende, hvis målene er af meget personlig karakter. Dette kan antyde at behovet for autonomi kan variere fra individ til individ. Dette påvises ikke i teorien, men vises i empirien.

Teorien antyder at coaching kan facilitere *tilhørsforhold* ved at coachen udviser interesse og giver støtte til coachee, samt at coachen kan sætte sig ind i coachees tankeverden og fungere som sparringspartner.

Empirien viser dette direkte, når coachen virker som støtte i målrealiseringsprocessen, og indirekte igennem afklarings- og måloptillingsprocessen, hvor coachen har en meget afgørende og nødvendig rolle som reflekterende sparringspartner og tankeprovokatør, der kan hjælpe coachee med at finde sit *hvorfor*.

Ifølge Self Determination Theory kan coaching være med til at opfylde grundbehovene, der muliggør facilitering af *autonom extrinsic motivation*, og belyser vigtigheden af, at der tages hensyn til *autonomi, kompetence, tilhørsforhold* og afklaringen af coachees *meningsfulde rationale*.

Empirien viser i afsnit 4.1.1 – 4.1.5, hvor flere oplever øget selvbestemmelse, flere oplever mening med deres arbejde og arbejder i stor eller større grad med det de ønsker og som giver dem tilfredsstillelse. Enkelte har oplevet ganske dramatiske positive ændringer i deres motivation. For eksempel har Camilla, Lisbeth og Lotte oplevet vantrivsel, og en motivationsform der i deres fortællinger har lighedstræk med *kontrolleret extrinsic motivation*, hvor såvel det meningsfulde rationale som behovene for autonomi, kompetence og tilhørsforhold i lille eller mindre grad var opfyldt. Nu giver alle interviewpersoner udtryk for en meget høj grad af opfyldelse af disse behov, og den motivationsform de oplever, minder i stor eller større grad om *autonom extrinsic motivation*.

SDT tager dog ikke hensyn til individuelle forskelle, og kan dermed ikke forklare om alle coachees har samme behov for autonomi, kompetence, tilhørsforhold og meningsfuldt rationale.

Empirien viser, at behovet for autonomi kan variere imellem de forskellige casepersoner. Nogle trivedes med ekstern kontrol i form af coachen, mens andre så det som for styrende og for

personligt tæt på. Dermed kan andre behov formentligt også variere fra individ til individ. Dette påvises ikke i teorien, men vises i empirien.

Ifølge afsnit 2.5.5 kan opstilling af *præcise og høje mål*, ifølge Goal Setting Theory, skabe stærk motivation for at handle. Dette kræver afdækning af coachees mål, da coachee skal *acceptere* sine mål for at være motiveret. Jo *vigtigere* målet er for coachee, jo stærkere motivation og *forpligtelse*, og dermed *udholdenhed* skabes der. *Feedback* og måling på indfrielsesgraden af målet er vigtigt, da det tydeliggøres for coachee, hvor stor en indsats der kræves. Dette skaber mere motivation for handling.

Empirien viser, at præcis og prioriteret afklaring af coachees mål og *hvorfor* er væsentlig for skabelse af motivation. Opstillingen af mål opleves som en afgørende faktor for, at målene bliver mere virkelige og realistiske at opnå, men gør også at nogle oplever at blive mere opmærksomme på andre veje til og muligheder for at realisere målet.

Empirien viser yderligere, at afklaring giver coachee fornemmelsen af personlige fakta, som fjerner tvivl og handlingslammelse, og dermed bliver en væsentlig forudsætning for motiveret målrettet handling. Ejerskabet antydes også som en forudsætning for, at man oplever forpligtelse på sine mål. Men som vist i ovenstående afsnit, kan forpligtelse også skabes ved "at få lektier for". Her bekræfter empirien, at måling og løbende evaluering af målenes realisering er vigtigt.

Ifølge SDT indløser en motiveret målrettet handling et gode, enten i form af et realiseret eksternt mål, eller handlingen bærer godet i sig selv. Men teorien tager ikke stilling til, om coachees mål eller værdier skal indfries for at opretholde motivationen, eller om løbende behovsopfyldelse samt et meningsfuldt rationale er nok. Derimod spiller realisering af mål en væsentlig rolle i GST. Coachinglitteraturen antyder, at realisering af mål er et af formålene med coaching, men forklarer heller ikke hvorfor denne realisering er vigtig for coachees motivation.

Empirien viser, at flere oplever det som et meget væsentligt element for fortsat motivation, at de opstillede mål realiseres. Her oplever flere, at motivationen skabes løbende gennem afklaring og opstilling af mål, men at motivationen lige så hurtigt kan forsvinde, hvis de opstillede mål ikke realiseres, og for at motivationen kan opretholdes, kræves, at man løbene kan se at målene er realiserede og dermed opleve at være i sin ønskede situation.

Desuden antyder Goal Setting Theory, som coachinglitteraturen ikke berører, at *fortløbende motivation* kan faciliteres ved at coachee realiserer mål og dermed indløse tilfredshed, der giver lyst til nye mål og ny tilfredsstillelse i en *fremadrettet cyklus*.

Empirien viser, at når coachee igennem realiserede mål oplever en fortløbende bekræftelse på, at indsatsen nytter, kan igangsættes en positiv motivationsspiral, som giver coachee lyst og motivation til mere og mere, hvilket opleves som et positivt fremadrettet drive i coachee.

Hverken SDT, GST eller coachinglitteraturen kan i dybden forklare *ejerskab*. Mens *forpligtelse* ifølge GST opstår *efter* målet opstilles, opstår *ejerskab* ifølge coachinglitteraturen *før*. SDT's *meningsfulde rationale* er den forudsætning for motiveret handling, men forklarer ikke *ejerskab*.

Empirien viser, at *ejerskab* opstår når coachee har afdækket sine *personlige fakta*, og dermed kan se en direkte forbindelse mellem sine ønsker, sit udbytte og sig selv. Dermed bliver *ejerskab* et tværgående motiverende bånd, der går igennem afklarings og målsætningsprocessen, og kan faciliteres gennem tydelig afdækning af coachees ønsker og opstillingen af mål.

Kapitel 5: Diskussion

I følgende kapitel vil jeg først konkludere på afsnit 4.3 *Teoretisk og empirisk fortolkning af relationer mellem coaching og motivation*. Dernæst vil jeg forholde mig kritisk til mine egne resultater, i forhold til hvordan de skiller sig ud fra tidligere forskning, hvad mine resultater har bidraget med, og hvilke konsekvenser det har for coaching som felt. Herefter vil jeg forholde mig kritisk til casestudier som undersøgelsesdesign, interview som dataindsamlingsmetode, samt Grounded Theory som analysemetode samt diskutere validiteten og reliabiliteten af mine resultater.

5.1 Delkonklusion analyse – Hvilke nye nuancer og forståelser har mine resultater bidraget med

Følgende afsnit vil først vise, hvilke relationer mellem coaching og motivation som teorien ikke har kunnet forklare. Derefter vises, hvor empirien har kunnet bekræfte de teoretiske relationer jeg viste i kapitel 2. Endelig vises, hvor empirien har bidraget med nuanceringer og nye forståelser af relationen mellem coaching og motivation.

5.1.1 Relationer mellem coaching og motivation som teorien ikke har kunnet forklare

Self Determination Theory (SDT) har antydnet, at coaching kan skabe et *meningsfuldt rationale* samt opfylde behov for, og facilitere *autonomi, kompetence og tilhørsforhold*. Dermed kan coaching facilitere *autonom extrinsic motivation*. Goal Setting Theory (GST) har antydnet, at *opstillingen af præcise mål og feedback* skaber motivation og forpligtelse.

Der er dog visse teoretisk uforklarede områder. *SDT* tager ikke hensyn til individuelle forskelle, og kan dermed ikke forklare om alle coachees har samme behov for meningsfuldt rationale, autonomi, kompetence eller tilhørsforhold. *SDT* tager heller ikke stilling til om mål skal realiseres for at opretholde motivationen, eller om en løbende behovsopfyldelse er nok. *Coachinglitteraturen* antyder, at realisering af mål er vigtigt for motivation, men hverken denne, *SDT* eller *GST* forklarer hvorfor. *GST* viser desuden, at *fortløbende motivation* kan faciliteres ved løbende realisering og opstilling af nye mål, hvilket coachinglitteraturen ikke nævner. Hverken *coachinglitteraturen*, *SDT* eller *GST* kan forklare begrebet *ejerskab*.

5.1.2 Hvor har empirien bekræftet de teoretiske sammenhænge mellem coaching og motivation

Empirien har bekræftet de teoretiske sammenhænge mellem coaching og motivation på en række områder. Vigtigheden af *afklaring* understreges af empirien, som det fundament som målsætning, målopfølgning og realisering hviler på. Afklaringen skaber klarhed om *hvorfor* coachee ønsker sig noget, og bliver en forudsætning for den videre proces. Empirien viser også, at det er vigtigt, at coachee selv formulerer sine ønsker, mål og motivation grundet et behov for *autonomi*, men også for at kunne skabe det *ejerskab* som empirien også bekræfter vigtigheden af. Empirien viser endvidere, at coaching faciliterer coachees *kompetence* til at påvirke udfald gennem dennes egne handlinger. Der vises også, at coaching faciliterer *tilhørsforhold* via coachen som støttende og reflekterende sparringspartner. Empirien har yderligere vist, at SDT gennem *opfyldelse af ovenstående grundbehov* samt *meningsfuldt rationale* kan bruges som forklaringsmodel for motivationsprocesserne i coaching. Alle casepersonerne har, i et SDT-perspektiv, gennem coaching oplevet at blive mere *autonomt extrinsic motiveret*. Enkelte har motivationsmæssigt bevæget sig i mindre grad, mens andre i høj grad har oplevet, coachingen har skabt vedvarende motivation i deres arbejdsliv. Vigtigheden af *målsætning* bekræftes af empirien. Opstillingen af mål gør disse mere realistiske og giver mod, lyst og skærper opmærksomheden på veje at til at realisere målene. Empirien bekræfter GST i vigtigheden af forpligtelse og at graden heraf kan variere. Nogle casepersoner skulle ”have lektier for” for at handle, mens andre gjorde det af sig selv. Empirien har også vist, at ovenstående *ejerskab* skaber stærkere forpligtelse. Empirien bekræfter endvidere GST i, at realisering af målene er en vigtig del af at opretholde den skabte motivation, da ikke-realiserede mål opleves som en demotiverende skuffelse.

5.1.3 Hvor har empirien bidraget med nuanceringer og nye forståelser af relationen mellem coaching og motivation

Empirien har desuden bidraget med nuanceringer og nye forståelser af relationen mellem coaching og motivation. Empirien har vist nye aspekter af afklaringsprocessen. *Afklaring* giver coachee *personlige fakta* på sig selv, hvilket giver *sikkerhed for at have valgt rigtigt* og muliggør målrettet handling uden bremsende tvivl.

Disse *personlige fakta* muliggør *ejerskab*. Dermed bekræfter empirien ikke blot eksistensen af *ejerskab*, men forklarer også dets forudsætning. Via de *personlige fakta* kan coachee se en direkte forbindelse mellem sine ønsker, sit udbytte og sig selv. Hermed har empirien givet en dybdegående forklaring på *ejerskab*, som hverken coachinglitteraturen, SDT eller GST har forklaret tilfredsstillende.

Men empirien har også nuanceret forståelsen af at *italesætte frustrationer*, som coachinglitteraturen antyder fremmer motivation. Ved selv, gennem italesættelse, at kunne håndtere og påvirke frustrationer oplever coachee, i et SDT-perspektiv, øget *autonomi* og *kompetence*. Empirien viser som noget nyt, at dette gør andre frustrationer mere tålelige, hvilket forklares med at coachee oplever at "få magten" over frustrationer, hvilket i sig selv reducerer deres demotiverende effekt.

Empirien viser endvidere hvordan det at *prioritere* sine ønsker og positive, kan gøre fravalg mere tålelige. Det opleves, at når man selv vælger noget til, er man mere tilbøjelig til at acceptere mangler, end hvis disse mangler var tilstede i en situation, hvor coachee ikke havde haft valgmuligheder. Empirien viser hermed, at når coachee føler at hun har et *valg* påvirker dette hendes motivation og demotivation. Denne relation mellem motivation og coaching nævnes ikke direkte i coachinglitteraturen, men kan ses som en afledt konsekvens af coachingmetodens fokus på vigtigheden af, at coachee altid har et *valg*. I et SDT-perspektiv stemmer det også overens med behovet for *autonomi* og *kompetence*.

Empirien viser, at behovet for *autonomi* kan *variere* individuelt, da nogle foretrak coachen som en ekstern autoritet, som gav "lektier", og som ville være pinlig at skuffe. Andre så dette som negativ ekstern kontrol. SDT forklarer ikke om behovene for autonomi, kompetence og tilhørsforhold varierer individuelt. Men når der empirisk viser sig individuelle forskelle ved ét af behovene, kan denne *individuelle forskellighed* formentligt også eksistere ved behovene for kompetence og tilhørsforhold.

Empirien viser endvidere vigtigheden af at *realisere* sine mål. Selvom coachinglitteraturen og GST er målfokuserede og har realisering af mål som formål, beskriver de ikke, konsekvenser når mål ikke realiseres. Empirien viser, at hvis coaching skal kunne skabe *vedvarende* motivation, skal mål realiseres. Dog bekræfter empirien det, GST beskriver som en *positiv motivationscyklus*, hvor coachee får en *løbende bekræftelse* på at indsatsen nytter, hvilket skaber yderligere lyst og motivation.

5.2 Hvor adskiller mine resultater sig fra den eksisterende forskning

I dette afsnit vil jeg kort beskrive hvad forskningen om coaching har undersøgt, der relaterer sig til denne afhandling. Dernæst vil jeg kort beskrive, hvor mine resultater adskiller sig fra forskningen.

5.2.1 Hvad siger den eksisterende forskning

Som tidligere nævnt i afsnit 2.6, findes der meget få teoretiske og empiriske undersøgelser, der undersøger relationen mellem coaching og motivation. Dog tangerer Greif (2007) områder af denne afhandling. Greif (2007) viser i en metaundersøgelse af coachingforskningsfeltet, at udbyttet af coaching afhænger af kvaliteten af forholdet mellem coach og coachee. Det vægtes at coachen af coachee betragtes som værdsættende, sympatisk, hensynsfuld, åben og støttende. Et støttende tillidsfuldt forhold kan øge coachees selvtillid. Coachen skal vise, at coachee er kompetent og til fulde skal bruge sine evner og potentialer. En tydelig afklaring af mål er ligeledes vigtig, det samme er kontrol over målrealiseringsprocessen. I visse tilfælde kan abstrakte eller uklare mål dog bedre garantere et godt udfald. Endelig kræves en individuel tilpasning til den enkelte coachee (Brauer, 2005-6; Maethner et al., 2005; Runde & Bastians, 2005; Greif, 2007; Behrendt, 2004; Grawe, 2004; Grant, 2006: i Greif, 2007).

Ovenstående metaundersøgelse af empiriske forskningsresultater synes at understøtte denne afhandlings teoretiske forklaringsmodeller og empiriske resultater. Med undtagelse af fordelene ved uklare mål, har den tydelige sammenfald med denne afhandlings resultater. Dog forklarer ovenstående metaundersøgelse, ligesom coachinglitteraturen, ikke de underliggende processer i dybden.

5.2.2 Hvor adskiller mine resultater sig fra forskningen

Jeg har teoretisk og empirisk kvalitativt undersøgt relationen mellem coaching og motivation. Mine resultater adskiller sig ved, at i dybden vise og forklare relationen mellem coaching og motivation gennem brug af motivationspsykologien. Denne har vist, at der er meget stærke og nære forbindelser mellem coaching og motivation, og at disse kan forklares med de motivationspsykologiske procesteorier *Self Determination Theory* og *Goal Setting Theory*. Disse har vist en række faktorer, der kan fremme eller mindske motivation, og disse skal coaching som

felt være opmærksomme på, da coaching, qua dets stærke relationer til med motivation, må forventes at være underlagt samme betingelser for motivation som SDT og GST. Dermed kan coachingprocessen styrkes eller svækkes, afhængigt af om coachen kender til disse betingelser for motivation og dennes betydning, for eksempel for *ejerskab*.

Denne afhandling har bidraget ved at vise, at der er aspekter af denne relationen mellem coaching og motivation som coachinglitteraturen ikke er opmærksom på – men bør være! Afhandlingens resultater viser, at disse relationer kan forklares teoretisk, både i dybden og på procesniveau, men kan også understøttes empirisk. Men afhandlingen har også bidraget med nuanceringer og nye forståelser af relationen mellem coaching og motivation, og har dermed til en vis grad bidraget til den samlede viden om relationen mellem coaching og motivation. Men afhandlingen har også bidraget, på et beskedent niveau, til motivationslitteraturen, ved at vise coaching som en praktisk metode, der kan skabe motivation – forudsat at coaching udøves indenfor rammerne af *Self Determination Theory* og *Goal Setting Theory*.

5.2.3 Undersøgelsens resultaters konsekvens for coaching som felt

Når *Self Determination Theory*, *Goal Setting Theory* og denne afhandlings empiri bruges som forklaringsmodel for skabelse af motivation, får det nogle teoretiske konsekvenser. Coachinglitteraturen bør bruge ovenstående til i dybden at forklare de processer og faktorer, som coaching både er underlagt og selv er med til at påvirke. Derfor bør differentieringen mellem henholdsvis *kontrolleret* og *autonom extrinsic motivation* indgå i litteraturen. Både *Goal Setting Theory*, og *Self Determination Theory*s behovsopfyldelse af autonomi, kompetence, tilhørsforhold samt etablering af et meningsfuldt rationale har empirien understøttet, og disse empirisk baserede teories begreber og tilhørende forklaringer bør indgå i coachinglitteraturen.

Da der som tidligere nævnt findes mange coachingmetoder, er det ikke nødvendigvis alle, ovenstående forklaringsmodel ”kan tale med”. For eksempel vil den litteratur der beskriver *Business Coaching* som en metode, hvor lederen kan *forhåndsdefinere mål* for coachee, stå i skarp kontrast til den viden og dertilhørende betingelser, som denne afhandling har produceret. Ifølge denne afhandlings forklaringsmodeller og empiriske resultater, vil dette stride mod behovet for *autonomi*, kunne forhindre *ejerskab* og dermed påvirke hele coachingprocessen negativt. Dog kan dette afhænge af coachees behov for autonomi, og om lederens forhåndsdefinerede mål udgør et *meningsfuldt rationale* og er internaliseret eller integreret i coachee. Ligeledes bør vigtige

fænomener som *personlige fakta, ejerskab, italesættelse af positiver og negativer, realisering af mål* og den *positive motivationsspiral* indgå, da empirien i denne afhandling har vist deres vigtighed.

Forskningsmæssigt kan det have konsekvenser for undersøgelsens genstandsfelt. Som tidligere vist undersøges der blandt andet hvilke faktorer der positivt påvirker udfaldet af coaching, herunder coachen og coachees forhold til denne, coachees egne evner mv. Ved at undersøge de motivationsskabende processer i dybden, kan det præciseres i hvilken grad disse spiller ind på et positivt udfald af coaching. Skal man tage motivationslitteraturen for pålydende, er motivation *det, der driver et menneske til handling*. Som vist slår coachinglitteraturen og ICF fast, at coachee selv, *gennem egen handling*, er ansvarlig for at målende realiseres. Derfor må det antages, at coachees *motivation for egen handling* må spille en vis rolle i udfaldet af coaching. Det kunne være interessant at se, i hvor stor grad dette er tilfældet.

Ved at være opmærksom på rammerne som denne afhandling teoretisk og empirisk viser, samt udøve coaching indenfor disse, kan den praktiserende coach undgå demotiverende faldgruber. Men coachen ved dermed også hvilke parametre han kan påvirke, og kan dermed bevidst facilitere en højere grad af motivation, end hvis han var uden denne viden. Derfor vil jeg argumentere for, at også praktiserende coaches, der som tidligere nævnt kommer fra mange uddannelsesbaggrunde, i højere grad bør være opmærksomme på motivationspsykologiske processer i coaching.

5.3 Kritisk diskussion af min egen metode

Det følgende afsnit vil forholde sig kritisk til denne afhandlings vidensproduktion. Først til casestudier som undersøgelsesdesign. Dernæst til interview som dataindsamlingsmetode. Derefter til Grounded Theory som analysemetode. Endeligt vil jeg forholde mig til validiteten og reliabiliteten af den producerede viden.

5.3.1 Kritik af casestudier som undersøgelsesdesign

Casestudier kan kritiseres for at være for bundne til den enkelte kontekst, person eller situation, og dermed være alt for specifik og snæver til at kunne levere generaliserbar viden. Ifølge Andersen (2008) er det muligt at generalisere ud fra multiplecasestudier. Dette kræver, at man beskriver sit casestudie så godt som muligt og induktivt slutte sig til frem til generel viden. Det drejer sig om, at

finde frem til de forhold, der er specifikke for det enkelte studie, og hvad der kan udledes som generel viden på tværs. Multiplecase studier gør den generelle viden mere valid, da den er baseret på flere cases (Andersen, 2008: 120).

I denne afhandling har jeg søgt at opfylde dette krav, ved først at beskrive de enkelte casepersoner, og derefter på tværs udlede generel viden. Dermed gøres det muligt for andre at se, om enkeltpersoner dominerer hele områder, og dermed reducerer dette områdes videns status fra generel til specifik. Den generelle viden i denne afhandling er baseret på 5 casepersoner, og det er muligt at et højere antal ville resultere i en større mængde generel viden. Det er derfor muligt at specifikke træk, der måske kun optræder ved 1 af 5 casepersoner i denne afhandling, ville vise sig som generelle træk, hvis antallet af casepersoner var 20 eller 200. Dermed kan en højere grad af *validitet* sikres. *Reliabiliteten* af mit casestudie er bestemt kontekstafhængig. For andre personer, der har været igennem lignende coachingprocesser, kan der være sammenfald. Men for personer der har oplevet anden type coaching med andre processer, kan mine resultater ikke nødvendigvis overføres direkte. Er der variationer på kerneområder som afklaring, som for eksempel førnævnte eksempel med business coaching med prædefinerede mål, må der forventes variationer. Men som vist i næste afsnit, er validitet og reliabilitet i denne type undersøgelse afhængig af flere faktorer.

5.3.2 Kritik af interview som dataindsamlingsmetode og analyse

Ifølge Kvale (2009) kan analytisk generalisering ud fra en interviewundersøgelse foretages uanset udvælgelses- og analysemetode. Analytisk generalisering beror på righoldige kontekstuelle beskrivelser og inkluderer forskerens argumentation for, at interviewresultaterne kan overføres til andre interviewpersoner og situationer. Analytisk generalisering og validering forudsætter, at beskrivelserne af interviewprocessen og interviewprodukterne er af høj kvalitet (Kvale, 2009: 292). Det har været ambitionen i denne afhandling at leve op til ovenstående krav. Både i forhold til at have et righoldigt datagrundlag, men også gennem grundig faglig forberedelse inden interviewene blev foretaget, og i udarbejdelsen af et detaljeret interviewmateriale. Undervejs i den iterative proces er selve interviewene dog også snævret ind til de områder, der blev skønnet relevante. Disse blev til gengæld undersøgt i dybden, efterhånden som mere komplekse relationer mellem coaching og motivation blev afdækket. I præsentationen af casepersoner og deres fortællinger om deres oplevelser i kapitel 4, har jeg efterstræbt at præsentere så nuancerede og alligevel præcise citationer

som muligt, og ud fra min kodning, tematisering og teoretiske for-forståelse, at argumentere præcist og tydeligt for de relationer jeg har fundet.

Ifølge Kvale (2009) vedrører *reliabiliteten* konsistensen og troværdigheden af forskningsresultater, og i hvilken grad et resultat kan reproduceres på andre tidspunkter og af andre forskere. I interviews vedrører dette om interviewpersonerne vil ændre deres svar i et interview og om de vil give andre forskere andre svar. *Validitet* refererer i interviews til sandheden, rigtigheden og styrken af et udsagn. En gyldig slutning er korrekt udledt af sine præmisser, og et gyldigt argument er fornuftigt, velbegrunder, forsvarligt, stærkt og overbevisende. Validitet refererer i samfundsvidenskaberne til, om hvorvidt en metode undersøger det, den foregiver at undersøge. Altså i hvilket omfang forskerens observationer i virkeligheden afspejler de fænomener han interesserer sig for. Dermed muliggøres at kvalitativ forskning kan føre til gyldig videnskabelig viden. Validiteten kan desuden sikres ved at undersøge kilderne til ugyldighed. Intervieweren skal derfor i interviewet kontrollere og forsøge at falsificere udsagn, og i sin analyse modvirke selektive opfattelser og ensidige fortolkninger. Dermed skal intervieweren spille rollen som djævlens advokat i forhold til sine egne resultater. (Kvale, 2009: 271-273).

I mine interviews har jeg bestræbt mig på at undgå misforståelser og har spejlet udtalelser og spurgt kritisk ind til relationer mellem svar, bestræbt at fange selvmodsigelser, eller andet der ikke stemte overens med tidligere udsagn, samt afprøvet udsagn. I min analyse har jeg bestræbt mig på at undgå at lave ”nemme fortolkninger” og tvinge udsagn til at passe med i forvejen snævert definerede teoretiske kategorier, som jeg kan have haft igennem min teoretiske for-forståelse. For at undgå at ramme interviewet for snævert ind i teoretiske rammer, har jeg bestræbt mig på, at forholde mig åben for nye svar og lade interviewee udfolde og udforske disse og reflektere i samtalen, for bagefter i transskribering at forholde mig til de mange nuancer og udskridninger over teoretiske grænser, som dette har medført. Dette har medført til tider kaotiske svar og ekskurer, men har også muliggjort at interviewees første svar har afsløret spændende nuancer, som derefter gennem kritiske spørgsmål og yderligere refleksioner ved interviewee har givet svar, det har været righoldige og i detaljeret grad har kunnet afdække kompleksiteten i de(t) fænomen(er) jeg har villet undersøge. Dette, i kombinationen med kodning og tematisering baseret på Grounded Theory i min analyse, har muliggjort nuancer og udvidelse af min eksisterende teoretiske viden, som er kritisk efterprøvet og fra interviewees side er velargumenteret og gennemtænkt. Hermed har jeg forsøgt at efterleve kravene til reliabilitet og validitet i min dataindsamling og analyse.

5.3.3 Kritik af Grounded Theory

Ifølge Bryman & Bell (2007) er det vigtigt i analyse gennem Grounded Theory, at man koder så hurtigt som muligt, så man bevarer overblikket over datamængden, samt at de analytiske resultater kan påvirke teorien og sikre den iterative proces. Man skal med det samme starte med at navngive kategorier og underkategorier, men hvis de minder for meget om den eksisterende litteraturs kategorier, kan det være fornuftigt at bruge disse og stedet bidrage med nuanceringer eller nye underkategorier. Man skal være påpasselig med ikke at nedbryde data i så små underkategorier, at sammenhængen forsvinder. Desuden skal man være opmærksom på forbindelser mellem kategorier eller underkategorier og søge at få interviewees til at beskrive disse relationer nuanceret og detaljeret. (Bryman & Bell, 2007: 586-594).

Jeg har i min analyse bestræbt at efterleve ovenstående krav. Jeg har i løbet af min transskribering løbende kodet, kategoriseret og underkategoriseret, og flere gange nået til punkter med så mange underkategorier, at sammenhængen var svær at beskrive. Med fare for ikke at have nedbrudt mine data nok, har jeg valgt at samle mine kategorier til den form de antager i analysen, og så have en eller flere variationer knyttet til hver underkategori. Jeg har bevidst lagt mine kategorier op af teoriens eksisterende begreber, for at kunne sammenligne, bekræfte sammenhænge og identificere nuancer imellem teori og empiri. Som nævnt i interviewafsnittet, har jeg forsøgt at få interviewees til detaljeret at beskrive de sammenhænge jeg undersøger. Dette er blevet tydeligere for hvert interview, som resultat af transskribering, kodning og forsøg på selv at beskrive disse sammenhænge.

Konklusion

Formålet med denne afhandling var at undersøge relationen mellem coaching og motivation. Mere specifikt har den undersøgt, hvordan coaching fremmer motivation. Derfor har udgangspunktet for afhandlingen været følgende problemformulering:

”Hvilke funktioner i coaching kan fremme motivation, og hvordan kan relationen mellem coaching og motivation forklares?”

For at besvare denne problemformulering har jeg lavet en gennemgående undersøgelse af coaching- og motivationslitteraturen samt interviewet 5 personer, for dels at bekræfte teoretiske sammenhænge men også for at undersøge og forklare uafdækkede relationer i den nuværende litteratur. Coachinglitteraturen antydede relationer mellem coaching og motivation. Disse blev identificeret som funktionerne: **Afklaring** og **Opstilling af mål og realisering**. De underliggende motivationsprocesser i ovenstående relationer blev forklaret med henholdsvis Ryan & Deci's **Self Determination Theory** og Locke & Latham's **Goal Setting Theory** fra motivationspsykologien. Visse motivationsfremmende funktioner i coaching forblev dog uforklarede. For dels at bekræfte ovenstående relationer imellem coaching- og motivationslitteraturen og dels at forklare de uafdækkede relationer, har jeg foretaget et eksplorativt Multiplecase studie med 5 casepersoner, der alle har oplevet coaching én eller flere gange. Disse har jeg interviewet eksplorativt, og gennem en iterativ Grounded Theory analyse har jeg identificeret 3 kerneprocesser i coaching, der kan lede til motivation. Disse er:

1. **Afklaring,**
2. **Målsætning og målopfølgning**
3. **Realisering.**

Herefter har jeg sammenlignet hvordan henholdsvis empirien og teorien har beskrevet og forklaret de motivationsfremmende processer i coaching. Derudover ledte analysen til nuanceringer af teoretisk forklarede processer, men også nye motivationsfremmende processer som teorien ikke viste. Dette ledte til at jeg kunne beskrive og forklare, hvor empirien har kunnet bekræfte de teoretiske sammenhænge mellem coaching og motivation samt bidrage med nye nuanceringer og

forståelser. Empirien viste at afklaring om coachees ”hvorfors”, facilitering af ejerskab, opfyldelse af coachees behov for autonomi, kompetence og tilhørsforhold samt et meningsfuldt rationale, kan skabe autonom extrinsic motivation, samt vigtigheden af at opstille mål. Empirien viste derudover nye aspekter, for eksempel at afklaring giver coachee personlige fakta på sig selv, hvilket muliggør målrettet handling men også muliggør ejerskab. Det viste sig også, at det at italesætte frustrationer og prioritere viste, at når coachee oplever at have et valg kan hun bedre leve med frustrationer og mangler, når disse er en konsekvens af egne valg. Det viste sig yderligere at behovet for autonomi kan variere individuelt, hvilket bidrager til forståelsen af Self Determination Theory. Endeligt har empirien vist vigtigheden af at realisere sine mål, samt vist at coaching kan facilitere vedvarende motivation gennem fortløbende bekræftelse.

Konklusionen peger hermed på, at der er meget tydelige relationer mellem coaching og motivation, og at dette har betydning for coaching som felt. Den empiriske analyse har støttet såvel Self Determination Theory og Goal Setting Theory kan forklare motivationsprocesserne i coaching. Denne sammenhæng antyder at coaching både påvirker og er underlagt motivationsprocesser, hvilket har betydning for coaching som teoretisk-, forsknings- og praksisfelt.

Referenceliste

- Andersen, I. (2008), *Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion indenfor samfundsvidenskaberne*, 4. udgave, Frederiksberg, Samfundslitteratur.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007), *Business Research Methods*, Second edition, New York, Oxford University Press.
- Deci, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation: Perspectives in Social Psychology*, New York, Pelum Press.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J., (2005), *Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research*, *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 829-848.
- Fuglsang, L. & Olsen, P. B. (2003), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*, Frederiksberg, Roskilde Universitetsforlag.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, *Journal of Organizational Behaviour*, No. 26, pp.331-362.
- Gjerde, S. (2006), *Coaching – Hvad, hvorfor, hvordan*, Frederiksberg, Forlaget Samfundslitteratur.
- Greif, S. (2007), *Advances in research on coaching outcomes*, *International Coaching Psychology Review*, Vol. 2, No. 3, November.
- International Coaching Federation (2007), *International Coaching Federation 2007 Annual Report* (p9): www.coachfederation.org <http://www.coachfederation.org/includes/media/docs/07-areport.pdf>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009), *InterView – Introduktion til et håndværk*, 2. udgave, København, Hans Reitzels Forlag.

Larsen, H. H. (2006), *Human Ressource Management: Licence to Work – Arbejdslivets Tryllestøv eller Håndjern?*, Forlaget Valmuen.

Latham, G. P. & Locke, A. E. (1991), *Self-Regulation through Goal Setting*, *Organizational Behaviour and Human Decission Processes*, No. 50, pp.212-247.

Locke, A. E. (1991), *The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core*, *Organizational Behaviour and Human Decission Processes*, No. 50, pp. 288-299.

Locke, A. E. & Latham, G. P. (2002), *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation – A 35-Year Odyssey*, *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, pp. 705-717.

Locke, A. E. & Latham, G. P. (2006), *New Directions in Goal Setting Theory*, *Current Directions in Psychological Science*, Volume 15, No. 5, pp. 265-268.

Manning, S. (2006), *Coaching – Det handler om at stille de rigtige spørgsmål*, Aschehoug.

Markland, D. & Ryan, R. M (2005), *Motivational Interviewing and Self-Determination Theory*, *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 24, No. 6, pp. 811-831.

Palmer, S. & Whybrow, A. (2008), *Handbook of Coching Psychology – A Guide for Practionioners*, New York, Routledge.

Passer, M. W. & Smith, R. E. (2007), *Psychology: The Science of Mind and Behaviour*, New York, McGraw-Hill.

Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000a), *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67.

Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000b), *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of behaviour*, *Psychological Inquiry*, Vol. 11, No. 4, pp. 227-268.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000c), *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well Being*, American Psychologist, Vol. 55, No. 1, pp. 68-78.

Bilag

Bilag 1: Interview Guide

Del 1: Komme ind i personens livsverden, motivation og erfaring med coaching

Fokus på interviewperson og dennes livsverden (ca. 10 minutter)

-Hej, hvem er du? Hvad er det du arbejder med? Hvordan ser en normal arbejdsdag ud for dig?

-Hvad synes du om i dit arbejde, hvad er det du kan lide ved det?

-Hvis du skal fortælle lidt mere detaljeret om, hvad der motiverer dig, hvad lægger du ekstra energi i, på dit arbejde? Hvad kan få dig til at anstrenge dig ekstra meget (extrinsic/intrinsic)?

-Hvad er din historie om coaching? Hvad skete der?

-Hvad var formålet med coachingen? Hvordan synes du at det landede – blev det godt eller?

De vigtigste tematikker er nu introduceret, spørg uddybende og cirkulér rundt i dem (ca.10-20 minutter)

-Hvis vi skal vende tilbage til din energi og det der får dig til at anstrenge i dit arbejde – kan u give et eksempel på, hvornår du senest oplevede dette. Hvad skete der? Hvordan var det?

-Hvordan har coaching påvirket din måde at opleve, føle for, og tænke på dit arbejde? Kan du komme med et eksempel?

-Hvad er det som fremover trigger dig og giver dig energi og lyst på dit arbejde? Hvor er du på vej hen? Hvorfor? Hvad giver det dig at nå derhen? Hvilke aspekter eller dele af dit nuværende arbejde motiverer eller hindrer dig på vejen? Fortæl gerne et eksempel?

Del 2: Uddybende spørgsmål om oplevelser med motivation og coaching

Motivation

-Starte interview med helt grundlæggende at spørge: Hvad er din motivation for at arbejde? Hvilke faktorer spiller ind (afdæk alle intrinsic og extrinsic typer motivation uden at nævne begreber

direkte først). Hvordan påvirker disse faktorer din motivation? Hvorfor er disse faktorer vigtige for din motivation?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Extrinsic motivation og belønningstyper

-hvilke former for goder er der ved dit arbejde? Løn? Resultatbaseret belønning? Individuel lønforhandling? Andre goder? Hvad betyder disse for dit valg af arbejdsplads? Hvad betyder de for din præstation/performance? Hvordan motiverer de dig? Ville det påvirke din indsats/præstation? Ville det påvirke din motivation? Hvorfor?

Hvad kunne man ellers belønne med som ville motivere dig? (kunne mulighed for coaching, selvindflydelse, læring, formel indflydelse, mulighed for selvudvikling blive eksterne motivatorer? – selvom de jo ellers ville ligge under intrinsic motivatorer? Altså selvudvikling som ekstern gulerod med dobbelt effekt – både den eksterne drive mod mål samt en mere motiveret, selvstyrende og lærende medarbejder?) Hvorfor?

-hvornår leverer du dit bedste arbejde? Når du bliver belønnet på en eller anden måde med ekstra løn, feriedage eller anerkendelse fra chef eller kolleger? Eller når du er brændende interesseret i emnet du beskæftiger dig med? Hvorfor?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Intrinsic motivation, læring, selvudvikling, selvindflydelse

-hvad er vigtigt for at du trives på dit arbejde? Har du selvbestemmelse/indflydelse på eget arbejde? Hvad er ellers vigtigt for at du er motiveret og trives? Hvorfor er denne/disse faktorer så vigtige?

-betyder det noget at du føler dig kompetent til dit arbejde? Hvorfor? Hvad stiller det af krav til din arbejdsplads og leder? Er det vigtigt for dig at du kan udvikle dig fagligt på dit arbejde? Hvorfor? Hvordan sikrer du at denne udvikling finder sted?

-har læring og faglig udvikling betydning for dig på dit arbejde? Hvorfor? Hvordan påvirker det din indsats/præstation og motivation?

-oplever du at coaching generelt har gjort dine arbejdsopgaver mere spændende end de før var? Hvorfor? Vil coaching kunne gøre det med alle dine arbejdsopgaver?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Læring og kompetenceudvikling (kan også være extrinsic motiveret)

-har coaching påvirket din kompetenceudvikling? Hvordan? Hvad betyder det arbejdsmæssigt? Hvad betyder det personligt? Er det vigtige kompetencer du har udviklet? Hvorfor?

-har coaching hjulpet din læring på arbejdet? Hvordan? Hvad resulterer det konkret i? Giver det dig noget? Hvorfor?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Coaching og motivation

- har coaching påvirket din motivation (intrinsic & extrinsic) – hvad er motivation for dig – hvad motiverer dig? Hvorfor motiverer det dig? Er det arbejdsglæde, ydre belønninger eller begge? Hvad oplever du som vigtigst? Hvorfor er det vigtigst for din motivation? Har det betydning for dig at du kan blive coachet på dit arbejde? Hvorfor?

-har coaching påvirket din motivation? Hvordan? Kan du mærke forskel på din motivation før og efter coaching? Har nogle motivationsfaktorer ændret sig? Hvordan kommer det til udtryk?

-Er der sammenhænge mellem coaching og din motivation? Hvori består sammenhængene? Hvordan er disse sammenhænge? Hvorfor påvirker coaching din motivation? Hvilke faktorer er vigtige? Hvordan kan du mærke disse sammenhænge på din motivation?

-hvordan skaber coaching motivation? Er coaching et middel til at opnå andre indre eller eksterne belønninger eller mål? Eller skaber coaching et indre engagement eller gnist/drive/motivation så en kompetent opgaveløsning bliver et mål i sig selv?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar ”så det du mener, er...” Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Coaching og engagement

-hvornår oplever du at være engageret i dit arbejde? Hvad kræves der? Hvorfor?

-har coaching påvirket dit engagement? Hvordan? Er det vigtigt for dig? Hvorfor?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar ”så det du mener, er...” Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Coaching og målsætning

-arbejder du ud fra konkrete mål i dit arbejdsliv eller betyder mål mindre for dig? Hvorfor? Har du tidligere arbejdet med målsætning?

-oplever du noget negativt ved at opstille eksplicitte mål? Alle eller nogle situationer? Hvorfor?

-har coaching hjulpet med målopfyldelse? Hvordan? Føler du dig mere forpligtet på udtalte mål? Hjælper det at gøre mål konkrete? Er det vigtigt for dig at nå dine mål? Hvorfor er det vigtigt? Hvad sker der hvis du ikke opfylder dine mål arbejdsmæssigt og personligt? Hvordan påvirker det dig? Hvordan påvirker det dit arbejde?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar ”så det du mener, er...” Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Coaching og præstation/performance

-er det vigtigt for dig at præstere godt på dit arbejde? Hvorfor/ikke?

- har coaching påvirket din performance? Er det vigtigt for dig at performe godt? Hvorfor? Har du lagt vægt på at præstere godt inden coaching? Hvordan hjælper coaching dig her? Hvad giver det din arbejdsplads?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Coaching og arbejdsglæde

-har coaching påvirket din arbejdsglæde? Hvordan - uddyb? Er det vigtigt for dig? Hvorfor?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Betydning af at blive behandlet som individ

-betyder det noget for dig at være et individ på din arbejdsplads – altså at du personligt kan se dit aftryk på organisationen og at din individuelle indsats har betydning i organisationen? Hvorfor (ikke)? Hvordan kommer det til udtryk i dit arbejde?

-hvorfor er det vigtigt at blive behandlet som individ og få taget individuelle hensyn til læring og udvikling og udførelse af arbejdet?

-hvordan opfatter du at være så totalt i centrum som under coaching? Hvordan adskiller det sig fra MUS (medarbejder udviklingsamtaler)? Hvorfor positiv svar(eller negativt)?

-har coaching ændret noget positivt eller negativ ifht. din individualitet på din arbejdsplads?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar ”så det du mener, er...” Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Personlig udvikling og individualitet

-har coaching gjort dig mere bevidst om hvad der er vigtigt for dig, værdier, mål, visioner på kort og lang sigt? Har denne afklaring påvirket den nuværende arbejdssituation/oplevelse af arbejde/performance positivt eller negativt? Hvordan?

-har det betydning for dig at være afklaret med dine personlige værdier, mål og visioner? Hvorfor? Hvad giver det dig? Hvad giver det din arbejdsplads? Hvordan påvirker det dig at gøre mål og værdier konkrete? Hvorfor?

-hvordan oplever du personlig udvikling i forhold til coaching? På hvilke områder? Hænger dette sammen med dit arbejdsliv? På hvilken måde? Hvordan påvirker det din arbejdsglæde og motivation? Hvorfor påvirker det dig? Hvorfor er det vigtigt?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar ”så det du mener, er...” Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Udbytte af coaching, personligt, fagligt og organisationens

-Hvad har været dit personlige og arbejdsmæssige udbytte af coaching? Kan det personlige udbytte skilles skarpt fra det arbejdsmæssige udbytte? Hvori består et eventuelt overlap? Hvorfor kan det ikke adskilles?

-har coaching givet øget indflydelse på eget arbejde? Hvordan? Har det betydning for dig at have indflydelse på eget arbejde? Hvorfor? Hvordan påvirker øget selvbestemmelse dig? Hvordan påvirker det dit arbejde?

-har coaching helt konkret resulteret i færre sygedage eller ”off days”? Eller har den på anden måde gjort dig til en mere produktiv og/eller effektiv medarbejder der gør en forskel på bundlinien? Hvordan? Hvorfor tror det det er tilfældet?

Har coaching givet andet på det faglige, personlige eller organisatoriske plan?? Hvordan kommer det til udtryk? Hvorfor er det vigtigt?

-hvordan ved du det er coaching du kan tilskrive positive eller negative ændringer – kunne det ikke skyldes andre forhold der har ændret sig på din arbejdsplads eller hos dig selv?

Opsummer og validér min forståelse af svar ”så det du mener, er...” Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Kritik af coaching

-er der noget negativt ved at blive coachet? Går det for tæt på/er det for intimt? Overskrider det nogle grænser? Forvirrer det? Er det forstyrrende på nogen måde?

-kunne du blive coachet af din chef? Hvorfor (ikke)? Er der nogle omstændigheder hvor det ville være godt at blive coachet af sin chef? Er der nogle faldgruber du umiddelbart synes virker åbenlyse, som man bør undgå når chefen coacher?

-kan coaching komme til at virke styrende eller intimiderende eller tvunget? Hvorfor? Føltes dette forløb sådan? Hvorfor (ikke)? Hvordan kunne du mærke ubehaget?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Andet?

-Har du oplevet andet med coaching som vi ikke har talt om i løbet af interviewet? Påvirkninger af adfærd, din tilgang til dit arbejde eller dine tanker og opfattelse af dit arbejde? Andet? Hvordan kommer det til udtryk? Hvordan tilskriver du dette til coaching? Hvorfor tror du at coaching har haft netop denne/disse effekt(er) på dig?

Opsummer og validér min forståelse af svar "så det du mener, er..." Grib fat i evt. modsigelser, udeladelser, tonelejer der antyder noget andet... Efterprøv kritisk – tag ikke alt der siges for pålydende, afprøv reliabilitet og validitet af udsagn hvis nødvendigt...

Afslut

Sig mange tak for interview, afslut

Evt. follow-up interview hvis noget mangler uddybelse...

Bilag 2: Motivationsfaktorer for hver enkelt caseperson

Lisbeth

Lisbeth motiveres af at der er et strategisk element i hendes arbejde, at hun kan være med til at have magt til at påvirke politiske strømninger i sin organisation og kunne være med til at sætte dagsordener, at hun kan arbejde med frie tøjler, at hun sammen med andre kan udtænke og prøve mange nye idéer af, at hun kan udvikle sig både fagligt og personligt gennem sit arbejde, at hun har et godt tilhørsforhold til sine kollegaer samt anerkendelse fra sine kollegaer og leder.

Daniella

Daniella motiveres af meget selvstændig tilrettelæggelse af sit arbejde, at hendes arbejde er afvekslende, det sociale tilhørsforhold til sine kolleger, at kunne udvikle sig i sit arbejde og prøve nye udfordrende ting, sætte projekter i værk og anerkendelse fra sine kolleger og leder, når hun har ydet en særlig indsats. Lønnen spiller en mindre rolle, det er førnævnte faktorer der vægter højest.

Lena

Lena motiveres af administration, organisation, udadvendthed, at arbejde i et internationalt miljø hvor dagligt brug af fremmedsprog og mødet med andre kulturer er til stede, at hun i stor grad kan udvikle sit arbejde og arbejdsopgaver til et stadigt højere kvalitetsniveau, at hun selv i stor grad kan udvikle sig fagligt og have et højt niveau af læring, et stærkt samarbejde samt at kunne udvikle i fællesskab, det sociale tilhørsforhold til sine kollegaer, at hun kan identificere sig med sin organisations værdier, sit projekt og gøre en positiv forskel, at hun i stor grad har frihed til og selvstændigt kan tilrettelægge sit arbejde og arbejdstider. Lønnen er ikke det afgørende for hende, førnævnte faktorer kommer først, så længe lønnen svarer til indsatsen.

Camilla

Camilla er stærkt motiveret af karriere, løn, bonus og faglig anerkendelse, hun vægter højt at have meget autonomi, ansvar vægtes også højt, at hun kan udvikle sig fagligt og videnskabeligt, både fordi det giver hende karriereforskel, men også fordi hun er nysgerrig og sætter faglig udvikling og læring meget højt, hendes arbejde skal være sjovt, udfordring og tilfredsstillelsen ved at løse komplicerede opgaver vægtes højt, anerkendelse fra kollegaer og ledere og eksterne samarbejdspartnere vægtes meget højt, det samme gør det sociale tilhørsforhold til hendes kollegaer.

Lotte

Lotte er motiveret af at tænde en glød i andre, give dem en ahaoplevelse og hjælpe dem til at realisere deres potentiale, hun vil gøre en forskel og rykke mennesker, hun trives med en meget stor grad af frihed og selvstændighed og selv kunne sætte dagsordenen, hun skal kunne identificere sig med en organisations værdier, at udvikle og være pionér på et område vægter hun meget højt. Anerkendelse vægtes høj, ligeså med sociale tilhørsforhold og at arbejde sammen med og udvikle med engagerede mennesker, læring, personlig og faglig udvikling vægtes højt. Økonomi er sekundært til førnævnte forhold, og hun vælger ikke opgaver ud fra økonomi, men ud fra hvor spændende hun synes de er.

Bilag 3: Interview lydfiler på CD

Interview med:

1. Lisbeth 2 timer, 29 min.
2. Daniella 1 time, 57 min.
3. Lena 1 time, 46 min.
4. Camilla 2 timer, 18 min.
5. Lotte 1 time, 43 min.