

Elena Alexandra Gherasim

«Det handler jo om den viktigste ressursen da, og det er jo menneskene»

En kvalitativ studie om lederes erfaringer, ved hjelp av coaching, når det å legges til rette for å løfte medarbeiderens ressurser på arbeidsplassen

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Ragnvald Kvalsund

Juni 2019

Elena Alexandra Gherasim

**«Det handler jo om den viktigste ressursen da,
og det er jo menneskene»**

En kvalitativ studie om lederes erfaringer, ved hjelp av coaching, når det å legges til rette for
å løfte medarbeiderens ressurser på arbeidsplassen

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Trondheim, juni 2019

Veileder

Ragnvald Kvalsund

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU)

Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap

Institutt for pedagogikk og livslang læring

Sammendrag

Jeg har i denne masteroppgaven gjennomført en kvalitativ studie på coachenes (ledernes) erfaringer ved hjelp av coaching for å legge til rette for coachees (medarbeidere) ressurser på arbeidsplassen. For å svare på problemstillingen har jeg gjennom denne forskningen også vært inne på hva det innebærer å legge til rette for coachee, hvordan coachene opplever denne tilretteleggingen og hva coachene oppdager gjennom tilretteleggingsprosessen. Med en fenomenologisk tilnærming har jeg vært opptatt av å rette fokus mot å forstå den andres subjektive beskrivelser og livsverden slik som den enkelte har opplevd det. Utvalget i denne studien besto av fem forskningsdeltagere hvor målet, gjennom semistrukturerte intervjuer, har vært å få fram deres meningsfulle helhet. Inspirert av den tematiske analysen har jeg kommet fram til tre hovedtemaer som bidrar til å belyse coachenes erfaringer: (1) «Coach sin prosess i bevisstheten med intensjon om å bruke tid på den enkelte», (2) «Gi rom for refleksjon og for å uttrykke erfaringer» og (3) «Tilrettelegging for vekst og utvikling på gjensidige premisser».

Jeg diskuterer disse hovedtemaene med utgangspunkt i, blant annet, den eksistensialistisk-humanistisk tilnærmingen og den personsentrerte teori. Funn viser at coachene har hatt nytte av det de har lært av kunnskap og ferdigheter i coachingprogrammet for å legge til rette for å løfte coachee sine ressurser på arbeidsplassen. Men i selve arbeidspraksisen sin erfarer de faktorer både knyttet til seg selv og konteksten de befinner seg i, som fører til utfordringer ved bruk av det de har lært i coachingprogrammet. Noe som igjen fører til hindringer for å fange coachee sine styrker. I lys av teori drøfter jeg også hvordan coachene håndterer de utfordrende faktorene i arbeidshverdagen og argumenterer med konsekvenser som kan oppstå når coach ikke lykkes med tilretteleggingen for å løfte coachees' ressurser fram. Forskningsresultatene viser til en inkongruens hvor coachene inngår i noe som kan oppfattes som en motsigelse hvor det gjøres noe annet enn det som uttrykkes. Det er derfor nødvendig at coach har en genuin og autentisk interesse for coachee og deres ressurser. I tillegg til kravet om å være så ekte som mulig, bør coachene jobbe med å oppnå en forsterkende vilje for å frigjøre seg fra en eventuell eksistensiell frykt eller angst for å komme for nær coachee og/eller for å miste sin autoritære rolle.

Funnene forteller også noe om at coachene befinner seg i en erfaringslæringsprosess som består av prøving og feiling for å finne en balansegang mellom det de erfarer og lærer, og det de praktiserer. Coachingkunnskapen tilpasses derfor avhengig av egen utvikling.

Abstract

In this thesis I have examined a qualitative study on coaches (leaders) experiences, through coaching, to facilitate lifting up coachees (employees) resources at work. In order to answer my research question, I have also discussed the following aspects: what the meaning of facilitating is and what it means to facilitate the coachee, how the coaches experience this facilitation and what the coaches discovers through the facilitation process. With a phenomenological approach, I have focused on understanding the coach's worldview through their subjective descriptions as each and one individual has experienced it. The sample in this study consisted of five leaders, and through semi-structured interviews, the goal has been to bring out their meaningful whole. Inspired by the thematic analysis of the data collected, three main themes result, which are: (1) "The coach's consciousness process with the intention of spending time on the individual", (2) "Allowing to reflect and express experiences" and (3) "Facilitating growth and development on mutual terms".

These main themes are based and discussed in the light of the existentialist-humanistic approach and the person-centered theory. The results of this study show that knowledge about coaching and skills learned in the coaching program have helped coaches in the facilitating process with coachees to lift up their resources at work. However, in the actual work practice, the coaches also experience factors related to themselves and the context they are inn to, which leads to different challenges when using the learned knowledge from the coaching program. Something that also brings obstacles in discovering coachee's strengths. In the light of the theory, I discuss how the coaches handle the challenging factors in the everyday work life, and I argue the consequences that may arise when the coaches don't succeed in facilitating to lift up coachee's resources. The results of this research refer to an incongruence, which is perceived as a contradiction, where the coaches does something else than what they expressed to do. It is therefore necessary that coach has a genuine and authentic interest in the coachee as an individual and their resources. In addition to the requirement of being as genuine as possible, the coach should work to achieve a strong will to free him or herself from any existential fear, or the anxiety for getting too close to coachee, or to be afraid of losing the authoritarian role. Findings in this study also tell that the coaches may be in an experiential learning process which consist trying and failing to find a balance between what they experience and learn, and what they actually practice. The coaching knowledge is therefore estimated to depend on their own development.

FORORD

Jeg føler meg heldig som har fått muligheten til å ta denne fantastiske masterutdanningen i rådgivningsvitenskap som på mange måter har forandret livet mitt til det positive. Å skrive denne masteroppgaven har vært noe av det viktigste jeg har gjort i alle mine år som student. Tema jeg har skrevet om har vært, er og kommer alltid til å være det mest spennende og engasjerende jeg holder på med. Å forske på dette har gitt meg en dypere forståelse og mer kunnskap hvor jeg også har utviklet meg enormt. Jeg håper dere mine lesere finner denne forskningen interessant og nyttig!

Jeg takker mine informanter som har tatt seg tiden til å stille opp på forskningsintervju og har hatt tillit til meg. Dere er de viktigste i denne oppgaven.

En spesiell takk til min mormor, Didina, som har sendt meg gode tanker og inspirert meg gjennom denne prosessen, og ellers hele livet. Du er verdens beste. Min søster, Ionela, takk for at du aldri ga meg opp.

De venner og arbeidskollegaer som har heiet på meg og valgt å gi meg forståelse og tålmodighet gjennom hele perioden. Det har betydd mer enn dere tror. Evig takknemlig.

Takk til min utrolig dyktige og genuine veileder Ragnvald Kvalsund for oppmuntring gjennom hele prosessen. Du har tatt meg på alvor, gitt meg de aller mest inspirerende og lærerike tilbakemeldinger og bidratt til at jeg har utviklet meg enormt. Jeg kommer til å ta det med meg resten av livet. Det har vært en stor ære å være din masterstudent!

Mine forbilder Siv Finndatter og Grethe Steen som har sett meg, hørt meg og aldri mistet troa på meg. Deres arbeid har gitt meg en unik inspirasjon som bestandig vekker en stor drivkraft i meg. Jeg vil alltid være takknemlig for dere!

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min samboer, Tommy, som har vært den største støttespilleren for meg. Ord kan ikke beskrive hvor takknemlig jeg er for at du hver dag gjennom denne prosessen har stått ved min side. Du er min helt!

TRONDHEIM, JUNI 2019

Elena Alexandra Gherasim

Innhold

1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 TEMA OG PROBLEMSTILLING	2
1.3 BEGREPSAVKLARING	2
1.4 TIDLIGERE FORSKNING	3
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	5
2.0 TEORI	7
2.1 COACHING I ET EKSISTENSIALISTISK-HUMANISTISK PERSPEKTIV	7
2.2 CARL ROGERS PERSONSENTRERTE TEORI SOM TILNÆRMING TIL COACHING	8
2.3 FERDIGHETER I COACHINGPRAKSIS	9
2.3.1 Lytting	10
2.3.2 Nysgjerrighet.....	10
2.3.3 Ansvarliggjøring.....	11
2.3.4 Tilbakemelding.....	11
2.4 VILJEN	12
2.5 TRE RELASJONSDIMENSJONER	13
2.5.1 Avhengighet.....	13
2.5.2 Uavhengighet.....	14
2.5.3 Gjensidighet	14
3.0 METODE	15
3.1 METODISK TILNÆRMING I KVALITATIV STUDIE	15
3.1.2 Fenomenologi.....	16
3.2 STRATEGI FOR DATAINNSAMLING - DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJU	17
3.3 UTVALG OG REKRUTTERING AV INFORMANTER	18
3.4 GJENNOMFØRING AV FORSKNINGSINTERVJU	19
3.5 ROLLEN SOM FORSKER	21
3.6 TRANSKRIBERING	22
3.7 VALG AV ANALYSE	22
3.8 KVALITET VED STUDIEN	24
3.9 ETISKE BETRAKTNINGER	26
4.0 RESULTATER	29
4.1 COACH SIN PROSESS I BEVISSHETEN MED INTENSJON OM Å BRUKE TID PÅ DEN ENKELTE	29
4.1.1 Tid som en verdifull løsning for å få mer gjort.....	30
4.1.2 Coachee som enkeltperson	31

4.2 GI ROM FOR REFLEKSJON OG FOR Å UTTRYKKE ERFARINGER	33
4.2.1 <i>Å innta en innrømmende lyttende holdning</i>	<i>34</i>
4.2.2 <i>Å redusere seg selv for å fange potensialet i en kontinuerlig oppdagelsesreise</i>	<i>36</i>
4.2.3 <i>Å stille spørsmål som verktøy for stimulering til refleksjon</i>	<i>38</i>
4.3 TILRETTELEGGING FOR VEKST OG UTVIKLING PÅ GJENSIDIGE PREMISER	42
4.3.1 <i>Ansvarliggjøring av coachee og en forventning om å ta initiativ</i>	<i>42</i>
4.3.2 <i>Å gi genuine tilbakemeldinger for å løfte fram coachee sine ressurser</i>	<i>45</i>
5.0 DISKUSJON.....	47
5.1 MOTSIGELSER OG DILEMMA I COACHINGARBEIDET	47
5.2 COACH SIN ERFARING OM EN ÅPEN MOTSIGELSE SOM SKJULER SEG	51
5.3 COACH SITT ØNSKE OM GJENSIDIGHET I EN SKJEV BALANSEGANG.....	53
6.0 AVSLUTNING	57
LITTERATURLISTE	61
VEDLEGG.....	66

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Svar på søknad til NSD (Norsk senter for forskningsdata)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv med samtykke

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Postholm (2010) påpeker at det er en grunn til at en går inn i en forskerrolle og dette gjelder i mitt tilfelle også. I denne masteroppgaven har jeg derfor valgt å introdusere meg selv som forsker gjennom å legge fram mine egne beskrivelser av valgt tema, problemstilling, teori, strategi og erfaringer. Før jeg går inn for å presentere dette ønsker jeg å invitere til et innblikk i hva er det som har gjort til at jeg har valgt å skrive om akkurat coachende lederskap med fokus på styrker som tema.

Gjennom en lang periode i arbeidslivet har jeg kommet i kontakt med flere ledere som jeg har vært så heldig å samarbeide med på forskjellige måter. Interessante og innholdsrike diskusjoner i møte med disse lederne har gjennom flere år vekket en stor nysgjerrighet i meg. Jeg har for eksempel bestandig lurt på hvordan lederne selv erfarer å samarbeide med meg som medarbeider eller andre. Jeg har stilt dette spørsmålet fordi min oppfattelse av ledere har vært at de skal opptre på en bestemt måte, og at jeg eller mine kollegaer skal gjøre det som det gis beskjed om. En leder skal lede sine medarbeidere, har jeg ofte erfart å høre, og dette kan en tolke på mange forskjellige måter. Gjennom dette har jeg også opparbeidet meg et stort engasjement i nysgjerrigheten om lederen opplever å se det medarbeideren er god på i det arbeidet en gjør og om dette blir ivaretatt. Videre, knyttet til dette, ble jeg på masterutdanningen i rådgivningsvitenskap introdusert for flere emner som tok meg dypere inn i det jeg lurte på, blant annet RAD 3039, organisasjonsrådgivning: utviklingsprosesser i coaching, veiledning og ledelse, og RAD 3034, grupperådgivning: teori, prosess og ekstern praksis. Gjennom praksisperioden i sistnevnte emnet fikk jeg et mer ekte, realistisk og tydeligere innblikk i hvordan ledere ved hjelp av coaching kan bidra til å takle forskjellige utfordringer på arbeidsplassen, samt øke sin selvbevissthet rundt ivaretagelse av medarbeidernes styrker. Dette resulterte da til slutt i at jeg valgte å skrive denne masteroppgaven.

Min nysgjerrighet og engasjement videreutviklet seg til å finne ut om ledernes egne erfaringer og refleksjoner rundt evnen til å styrke medarbeiderens ressurser på arbeidsplassen, og på hvordan coaching kan bidra til å hjelpe lederne for å oppnå dette. I tillegg ønsket jeg å se på hvordan en leder kan forbedre seg og dersom coaching ikke fungerer i praksisen, hva er det som ligger til grunn for det og hvilke løsninger finnes det.

1.2 Tema og problemstilling

Temaet som jeg undersøker i dette studiet er «*Coachende lederskap med fokus på styrker*». Denne forskningen baserer seg på aspekter knyttet til coachende lederskap med fokus på styrker hos coachee (medarbeideren), hvor problemstillingen jeg har valgt lyder slik:

«*Hvordan erfarer coachene (lederne), ved hjelp av coaching, å legge til rette for å løfte coachee (medarbeideren) sine ressurser på arbeidsplassen?*»

Andre forskningsspørsmål knyttet til denne problemstillingen er:

«*Hva innebærer det å legge til rette for?*»

«*Hvordan opplever coachene denne tilretteleggingen?*»

«*Hva oppdager coachene gjennom tilretteleggingsprosessen?*»

1.3 Begrepsavklaring

En viktig bemerkning som jeg ønsker å trekke fram for denne oppgaven er en avklaring i begrepsdimensjonene coaching og lederskap. Interessen i dette studiet har vært å sette coaching som hovedfokus i lederutøvelsen og ikke omvendt. Jeg har valgt å søke etter en bedre forståelse av hvordan coaching erfares å tas i bruk av leder i arbeid med å legge til rette for å løfte medarbeideren sine ressurser. Begrepet *coaching* beskrives på utallige måter, men i denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av Gjerde (2003, s.25) sin definisjon som er:

«*Coaching er en samarbeidende, tilpasset, løsningsfokusert og systematisk kommunikasjonsprosess som fremmer handling, læring og utvikling – på personlig og faglig plan – gjennom bl.a. bevisstgjøring, motivasjon og ansvarliggjøring. Coaching bygger på ressursene til fokuspasjonen slik som dennes kunnskap, erfaring, verdier og egenskaper, og gjør bruk av ferdigheter og metode for at fokuspasjonen skal få aktivisert disse i form av eget begrepsapparat og handlemåter*».

Denne definisjonen mener jeg underbygger essensen knyttet til besvarelsen av min problemstilling. Et annet begrep som kan virke å navngis på forskjellige vis, er *coachende lederskap* (Roald, 2015). I forbindelse med dette begrepet finner en flere nøkkelord på engelsk, som for eksempel *managerial coaching* (Hagen 2012; Ellinger, Beattie & Hamlin, 2014) og *coaching based leadership* (Moen & Federici, 2012). Disse begrepene sikter i coaching mot samme mål, hvor potensialet befinner seg i praksisfeltet og coach bidrar til handling og endring. Videre, ut fra funn i denne forskningen forstås begrepet coachende lederskap nærmere som

kunnskap tillært fra coachingprogrammet med forsøk om å implementere det i lederutøvelsen, der målet er å tilrettelegge for vekst og utvikling hos medarbeideren. Denne forståelsen kan også anses å stå i likhet med forklaring av dette begrepet i Roald (2016) sin forskning om coachende lederskap. Alle informanter i min studie uttrykker hvordan de opplever å ta i bruk verktøy lært fra coaching og hvilke fordeler og ulemper som dukker opp i arbeid med å hjelpe medarbeideren. Forståelsen av begrepet relaterer seg til henviste kilder og gir temaet et innblikk mot en nyere nyanse.

Gjennom deler av denne oppgaven kommer jeg til å bruke begrepene *coach* og *coachee*. Disse knyttes til et eller flere individ og kan bli brukt i flere forskjellige sammenhenger og ut fra flere perspektiver (Hagen, 2012; Kvalsund, 2014). For eksempel idrett, utdanning, utvikling, læring m.m. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i et hjelpe- og utviklingsperspektiv, hvor coach opplever å være som en fasilitator for coachee (Moen, 2009) og i denne sammenhengen er det viktig å påpeke at coach og coachee går inn i et samarbeid hvor vekst skjer gjensidig. Begge oppdager noe ved seg selv i utviklingsprosessen. Videre vil coach betegnes som lederen og coachee som medarbeideren, der begrepene noen ganger kan omtales som *han*, *henne* eller *vedkommende*. Dette for å vise til begge kjønn. Coach (lederen) er den som har ansvaret for coachee (medarbeideren) og som forteller sine subjektive erfaringer i prosessen med å legge til rette for å løfte vedkommende sine ressurser på arbeidsplassen. Coach kan også fremstilles som *en hjelper*, den som kan hjelpe coachee gjennom tilrettelegging.

Til slutt, forskere velger å benytte seg av forskjellige begreper knyttet til deltagerne i forskningsprosessen. I metoddelen har jeg valgt å omtale forskningsdeltagerne for *informant/informanter* fordi det er det som har falt mest naturlig for meg. Begrepet blir beskrevet om den personen som blir intervjuet og gir informasjon om den kulturen han eller hun befinner seg i (Ryen, 2012). Knyttet til dette er jeg også svært oppmerksom på å ivareta deltagerens konfidensialitet, noe som jeg går nærmere inn på under metodekapitlet. I tillegg til dette støtter jeg meg til Postholms (2010) definisjon om at en informant formidler sin egen sannhet og virkelighet slik som disse oppleves av en selv. Med utgangspunkt i dette er hensikten min å ikke gå utover det informantene formidler.

1.4 Tidligere forskning

I arbeidslivet møter man ledere som virker å være på en kontinuerlig jakt etter egenskaper medarbeidere har, som kan bidra til en effektiv, god og kvalitetssikret produktivitet. Å lykkes fullt og helt med en slik produktivitet kan hevdes å være enhver leders drøm, men ut fra et realistisk perspektiv kan det være nødvendig å nevne at det vil kreve en god del

ferdighetskunnskaper, og ikke minst, en bevissthet rundt erfaringslæringsprosessen som skjer mellom leder (coach) og medarbeider (coachee), hvor begge stimuleres til utvikling. Tidligere studier om coaching viser uttalelige funn knyttet til relasjonen mellom coach og coachee, samt hva som fungerer og ikke fungerer i coaching praksis (Passmore & Fillery-Travis, 2011). Men de siste årene har forskning innen coaching også gått inn med et kritisk blikk for å undersøke utfordringer ved praktisering av denne. Det viser seg at hvordan coaching-ferdighetene brukes, hvordan og når coach påvirker coachee ved bruk av disse, samt hva dette kan resultere i, er viktige elementer for utviklingen av kunnskap om og i coachingfeltet (Fillery-Travis & Lane, 2008; Fillery-Travis & Cox, 2014). Med bakgrunn i dette har jeg i denne studien, blant annet, forsøkt å bidra til å finne svar på hvordan coach (lederen) erfarer ved hjelp av coaching-ferdigheter, å kunne legge til rette for å fange coachee (medarbeideren) sine ressurser i arbeidshverdagen.

Videre, presentert i Kvalsund (2014, s.130-159), viser jeg til hans studie om coaching som subjektivt fenomen, og om hva og hvordan coaching ideelt burde være. I denne studien vises det at coaching-tilnærmingen handler om styrke, hvor det oppdages at det er et behov for å ha noen som legger til rette for utvikling av styrken. I prosessen med å bli en bedre reflektert leder i møte med coachee i en hektisk arbeidshverdag, kan en benytte seg av uttalelige hjelpemidler som kurs, eller i dette tilfellet, coaching programmer, og slik tilrettelegge for utvikling av styrkene til coachee. Å benytte seg av slike hjelpemidler kan vise seg å fungere. I en studie av stilpraktiserende coachende lederskap i prosjekter, fant Berg og Karlsen (2016) at coaching kan føre til økt mestringsevne hos ledere. Gjennom sine resultater fra doktorgradsforskningen om coachende lederskap hevder Roald (2016) det samme, men legger også til at coaching har bidratt til at ledere har erfart en forbedring i å oppdage personen bak sine ansatte og blitt mer oppmerksom på å anerkjenne den enkelte. Disse funnene gir støtte til at coaching kan gi positive resultater, og at gjennom å benytte seg av verktøy fra coaching kan føre til å oppdage styrker hos den andre. Men på tross av slike funn, kan det å være en coachende leder i den vanlige arbeidshverdagen, også påpekes å være mer komplekst og sammensatt. Ledere kan derfor tilpasse praktisering av coachingen etter variasjon av situasjoner og kontekst (Roald, 2016). Moen, Myhre, Reistad og Allgood (2017) på sin side, viser at for å lykkes med coaching i praksis, kreves det også mye øving, slik at erfaringen som oppnås gjennom øvingen utvikles, og på denne måten fører til bedre kunnskap. I en annen forskning knyttet til coaching, bidrar Moen, Bentzen og Myhre (2018) til en bedre forståelse rundt risikoen for utbrenthet når coach er i fasiliteringsprosessen for å utvikle og motivere den andre. Denne risikoen kan relatere seg til beskrivelser mine informanter uttrykker rundt tilrettelegging for coachee i

arbeidshverdagen. Schermuly og Graßmann (2019) framhever at dersom coachee gir uttrykk for negative effekter på arbeidsplassen, kan det utløse samme effekter hos coach selv. Noe som kan knyttes til funn i min studie angående erfaringer fra coach sin side om press i hverdagen, dersom ønskede mål hos coachee ikke oppnås. Schermuly og Graßmann (2019) gjør også oppmerksom på at det er nyttig og avgjørende å rette fokus på de negative effektene som utspiller seg i coachingprosessen og at det som oppleves negativt må kommuniseres om. I lys av dette ønsker jeg i diskusjonsdelen i denne masteroppgaven å presentere noen funn som kan relatere seg til å være negative effekter erfart i coaching-prosessen mellom coach og coachee. Samtidig, vil jeg se på hvordan leder selv, gjennom oppdagelser erfart i møte med coachee, stimuleres til utvikling, og slik forsøker å gå inn i en coachende rolle med et ønske om å løfte medarbeidernes ressurser.

Selv om funn fra ovenfor nevnte forskningsbidrag kan støtte egne funn i denne studien, gjør jeg oppmerksom på at min hensikt om å ha nysgjerrighet for enda flere viktige elementer knyttet til coaching og coachende lederskap, er rettet mot fokus på styrker. Holdningen min som forsker har vært å forsøke å gå inn i denne forskningen, med en nyansert argumentering og vise til at jeg, med inkludering av informantenes beskrivelser, kan ha kommet frem til nye måter å forstå styrketemaet på. For å øke kvaliteten på denne studien og utvide kunnskapsrepertoaret i coachingfeltet, studerer jeg mine beskrivelser og tolkninger av coach sine erfaringer, basert på dataene og i lys tidligere forskning og andre teorier.

1.5 Oppgavens struktur

Denne masteroppgaven er inndelt i 8 kapitler. Kapittel 1 er innledningen som inneholder en presentasjon av tema, problemstilling, begrepsavklaring og tidligere forskning som ansett relevant for området jeg forsket på. Kapittel 2 viser til den teoretiske rammen jeg har valgt for å besvare problemstillingen min. I kapittel 3 redegjør jeg for den metodiske tilnærmingen og fremgangsmåten for datainnsamling og valg av analyse. Resultatene fra den valgte analysen framstiller jeg i kapittel 4. Videre i kapittel 5 inviterer jeg til diskusjon av analysefunn med utgangspunkt i den valgte teoretiske rammen. Til slutt, kapittel 6 viser til en oppsummerende avslutning med vurderinger og tanker rundt videre forskning.

2.0 TEORI

I dette kapitlet redegjør jeg for et teoretisk rammeverk ansett som relevant for denne studien og som skal belyse min problemstilling. Jeg presenterer coachingfeltet ut fra et eksistensialistisk-humanistisk perspektiv med utgangspunkt til Carl Rogers (1951; 1961) personsentrerte teori (Thorne & Sanders, 2013), inkludert sentrale ferdigheter som viser seg å være viktig i dialogen mellom coach og coachee. I tillegg, trekker jeg fram aspektet viljen, slik som forklart av Roberto Assagioli (1973) og til slutt, har jeg valgt å ta for meg relasjonsdimensjonene avhengighet, uavhengighet og gjensidighet (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund, 2014). Disse teoriene har bidratt til å gi meg en bedre forståelse i diskusjonen av resultatene som presenteres nærmere senere i denne masteroppgaven.

2.1 Coaching i et eksistensialistisk-humanistisk perspektiv

Det eksistensialistisk-humanistiske perspektivet bidrar til å forstå hvordan mennesker erfarer seg selv, måten de er på og deres omgivelser, og hvordan de ved hjelp av refleksjon og stimulering kan oppdage et mer positivt og aksepterende liv (Ivey, Ivey, & D'Andrea, 2012). Knyttet til coaching kan perspektivet medvirke til utvikling både for coach og coachee, og tar slik utgangspunkt i å fremme videreutvikling gjennom å utforske beskrivelser av egen livsverden for å mestre erfaringer i gjeldende prosess (Spinelli, 2014). Innenfor denne tilnærmingen understrekkes også viktigheten av relasjonsinteraksjonen mellom mennesker og hvilken måte dette foregår på. Hvordan coach blir i sin væremåte i møte med coachee, og omvendt. I tillegg, framhever Spinelli og Horner (2007) at mennesker har med seg en erfaringsbakgrunn som kan være styrt av deres tro og verdier, som de bevisst og ubevisst kan bringe inn i handlinger de utfører og beslutninger som tas i hverdagen. Den andre bør derfor ses som et subjekt og ikke et objekt, noe som også er den sentrale tankegangen i denne tilnærmingen.

Det eksistensialistisk humanistiske perspektivet danner således en relevant innfallsvinkel rundt forståelsen av hvordan coach legger til rette for å løfte coachee sine ressurser, men også åpner opp for et kritisk blikk og utfordringer beskrevet i denne forskningen, knyttet til coaching. I forbindelse med dette har jeg også valgt å ta for meg tre prinsipper som Joseph Spinelli (2014) påpeker i den eksistensielle coachingen. 1) Slektskap (*relatedness*) som innebærer at vi er i kontinuerlig relasjon med andre og opptrer ut fra det. 2) Usikkerhet (*uncertainty*) for uvissheten og det uforutsigbare vi møter i hverdagen. 3) Den eksistensielle angsten (*existential anxiety*) som kommer av at vi er usikre, og som kan være både en fordel og

en ulempe for oss i form av at den kan blokkere, men også motivere. Med disse prinsippene inviterer jeg til diskusjon i drøftingsdelen om reelle erfaringer rundt hvordan coach opplevde tilretteleggingen for å hjelpe coachee og hva som ble oppdaget i denne prosessen. I tillegg til dette inngår Rogers' (1951; 1961) personsentrerte teori i det eksistensialistisk-humanistisk perspektivet og bygger på dennes tankegang, noe jeg ser på som svært relevant for å besvare problemstillingen min og som jeg forklarer nærmere i neste avsnitt.

2.2 Carl Rogers personsentrerte teori som tilnærming til coaching

Den personsentrerte teorien ble grunnlagt av Carl Rogers på 1940 og 1950-tallet, og handler om at mennesker har et iboende potensial i seg som innebærer at de sitter på løsninger og svar om sin egen livsverden (Spinelli, 2014). Dette blir også beskrevet som selvaktualisering (*self-actualization*), noe Carls Rogers verdenssyn bygget på (Ivey et al., 2012). Han mente at, når den andre gis muligheten til å uttrykke egne refleksjoner rundt deres bekymringer, vil en virkelig snakke fra et genuint selv (Rogers, 1951). Med utgangspunkt i dette bidrar coach til å hjelpe coachee i prosessen med å løse og oppklare utfordringer som oppstår. I denne teorien legges fokus på individets evne til å handle selv og til å ta bevisste valg i eget liv, noe som kan oppnås gjennom å fremme en omgivelse i form av motivasjon, oppmuntring og fasilitering (Spinelli & Bryant-Jefferies, 2007). Coach lar coachee lede samtalen ved å selv formidle med egne ord hvordan han eller hun kan løse et problem, uten at coach forteller det til coachee. Spinelli (2014) forklarer at dette er essensen i personsentrert teori og påpeker at coach bør innta en non-direktiv holdning som ikke er dømmende eller gir direkte råd til coachee. Gjennom dette får coach ta del i coachee sin tankegang og på den måten starte en form for tilrettelegging. Coachee skal finne sin egen vei i utfordringen han eller hun befinner seg i. Det er likevel viktig å bemerke at coach ikke er eller oppfattes som en passiv deltaker i prosessen. Coach kan for eksempel gjennom å stille spørsmål tilbake til coachee, legge til rette for akkurat det Rogers formidler, og samtidig oppdage noe ved seg selv. I nyere forskning om utvikling av leder som coach kan det virke som Grant og Hartley (2013) støtter denne tankegangen ved å nettopp oppfordre til formidling gjennom subjektive ord og slik oppnå autentisitet. Videre hevder Rogers (1951) at kongruens, som betyr å være ekte, er en annen avgjørende holdning hjelperen bør ta meg seg i samtale med den andre. Coach kan for eksempel gjøre dette ved å vise ærlighet til sin coachee, men også forvente det samme tilbake.

Et annet viktig og relevant moment ved personsentrert teori er at det ikke gjøres en forskjell på positive og negative opplevelser mennesker erfarer (Spinelli, 2014). Med dette menes at det kan lettere prioriteres å forbedre på det negative, mens det en er god på kan

glemmes. Teorien kan virke og legge fokus på begge deler, hvor positive erfaringer også kan forsterkes. Dette kan også forstås i sammenheng med det tredje prinsippet Spinelli (2014) framhever om den eksistensielle angsten som ikke bare kan hemme prosessen, men også stimulere den. Knyttet til coaching kan coach for eksempel bruke fremgangsmåten til å forsterke coachee sin positive erfaring gjennom tilbakemeldinger i form av ros, noe som igjen kan føre til mindre avhengighet og mer mestring og utvikling rundt hans eller hennes styrker på arbeidsplassen. På en annen side kan usikkerheten som vekker en slags eksistensiell angst i coach, føre til en følelse av motivasjon til å løse utfordringen ved hjelp av coaching verktøy. Og slik føle på mindre press. Ut fra denne teorien forsøker coach å jobbe med å se framover og hjelpe coachee gjennom fasilitering til å gjøre det samme (Spinelli & Bryant-Jefferies, 2007).

I tillegg til det å være kongruent i møte med den andre understreker Rogers (1951) viktigheten av empati. Det handler om å ha viljen og evnen til å forstå den andre og hans eller hennes syn på verden (Thorne & Sanders, 2013). Når coach responderer, ønsker bekræftelse fra, eller gir tilbakemeldinger til coachee bør disse forsøkes å uttrykkes med en empatisk fremtreden og tone. Å ha en empatisk bevissthet i møte med den andre kan føre til myndiggjøring av vedkommende. Videre påpeker Rogers (1951) at det å ha en empatisk holdning krever også å være sikker på egen identitet. Dette for å klare å genuint innta den andres verden uten frykt for hva som kan skje og uten å miste sjansen for å komme tilbake til den andre. Gjennom å ha en dypere forståelse for seg selv, kan denne utspille seg i å opptre på en god og mer autentisk måte i møte med den andre (Spinelli & Bryant-Jefferies, 2007). Å vise forståelse og være interessert i den andre på en respektfull og ekte måte, kan coach bidra til å løfte både coachee som person og hans eller hennes ressurser. Coach sin oppgave er å forsøke å gi coachee en mest mulig autentisk opplevelse slik at coachee føler seg akseptert og forstått.

Elementene, selv-aktualisering, non-direktivitet, kongruens og empati, som er nevnt i dette avsnittet og som er knyttet til den eksistensialistisk-humanistiske tradisjonen og Carl Rogers personsentrerte teori, er valgt som en tilpasset avgrensning knyttet til min egen forskning rundt coachende lederskap med fokus på styrker. Gjør derfor oppmerksom på at teorien også omhandler et mangfold av andre viktige momenter. Det som er fremstilt av teori her vil være utgangspunktet for det jeg skal diskutere i funnkapitlet senere i oppgaven.

2.3 Ferdigheter i coachingpraksis

I hjelpekonteksten skilles det mellom to typer ferdigheter i møte med den andre, oppmerksomhetsferdigheter og påvirkningsferdigheter (Ivey et al., 2012). Den førstnevnte innebærer verbal og non-verbal informasjonsinnhenting som kan føre til respons, og den andre

inngår i et mer direkte handlingsrettetfokus som innebærer å påvirke til endring og løsninger (Kvalsund, 2006). *Lytting, nysgjerrighet* og fokus på *handling* og *læring* er viktige kjernemomenter i coaching, hvor betydningen og bruken av det å gi og få *tilbakemelding*, samt viktigheten av *ansvarliggjøring*, også inngår som sentrale elementer i praktiseringen (Gjerde, 2003; Moen, 2009; Kvalsund, 2014)

2.3.1 Lytting

Lytting regnes å være kjerneferdigheten i coaching og påpekes å være avgjørende for å legge til rette for coachee sin økning av bevissthet, utvikling og mestring (Gjerde, 2003; Moen, 2009). Roald (2016) viser gjennom sin forskning på coachende lederskap at coach (lederen), ved hjelp av coaching, har forbedret sine evner for å lytte til sine coachee (medarbeidere). Berg og Karlsen (2016) støtter seg til Roald (2016) sine funn og viser til flere fordeler ledere har fått ved bruk av coaching, som for eksempel økt selvbevissthet. Ifølge Kvalsund (2006, s.7) er lytting den grunnleggende oppmerksomhetsferdigheten som kan være både passiv, for eksempel nikke og smile, og aktiv, uttrykt gjennom gjentakende ord eller setninger. Gjerde (2003) presenterer lytting gjennom tre nivå: *indre, fokusert* og *ikke-verbal*, men det er den første og andre nevnte jeg velger å gå nærmere inn på i denne oppgaven, da det er disse to lyttenivåene, slik informantene uttrykker, synes å ha vært praktisert mest ved hjelp av coaching. Indre lytting kan skje når vi er i samtale med den andre, bevisst og ubevisst, og kan forstås både positivt og negativt (Gjerde, 2003). Vi blir mer opptatt av å få fram det vi selv tenker på, det vi har behov for og det som interesserer oss, mer enn å faktisk høre på det den andre har å si. Fokusert lytting innebærer å være oppmerksom på den du er i samtale med og forsøke å legge deg selv og dine tanker til side (Gjerde, 2003; Woodcock, 2010). Minner likevel om at læringsprosessen skjer på et gjensidighetsgrunnlag (Kvalsund, 2014) og i tillegg til dette kan hindringer ved å lytte dukke opp.

2.3.2 Nysgjerrighet

I coachingpraksis inntar coach en nysgjerrig holdning for å hjelpe coachee til å utforske, reflektere og oppnå sine ønsker selv (Gjerde, 2003). Nysgjerrighet kan oppnås gjennom kommunikasjon i form av for eksempel spørsmålstilling, ideer eller diskusjoner (Berg & Ribe, 2006). Spørsmålstilling, mer spesifikt åpne spørsmål, er et av flere virkemidler beskrevet i denne studien som aktivt brukt. Whitmore (2009) hevder at åpne spørsmål kan være de mest effektive spørsmål å stille til coachee fordi de inviterer til mer forklarende, utforskende og

beskrivende svar. Det hjelper coachee å snakke åpent og fritt med sitt eget språk om egne tanker og oppfatninger. Flaherty (2010) påpeker, knyttet til dette at språket vi snakker er ikke bare kommunikasjon, men at det gir oss muligheten til å uttrykke vårt syn på verden. Whitmore (2009) på sin side framhever at det å stille spørsmål er den beste måten å bidra til økt bevissthet og ansvarliggjøring hos coachee, noe som fører til det jeg skal presentere i neste avsnitt.

2.3.3 Ansvarliggjøring

Når coach retter fokus mot handling er det flere virkemidler som kan tas i bruk for å sette i gang endring eller andre ønsker i coachingprosessen, for eksempel ansvarliggjøring eller måloppnåelse (Gjerde, 2003). Ansvarliggjøring fremkommer hyppig og jevnlig i datamaterialet mitt og er derfor relevant for problemstillingen min. Knyttet til coaching handler ansvarliggjøring om å hjelpe coachee å ta ansvar for egen læring og utvikling selv, men bevissthet rundt ansvarsoppgaven er avgjørende for å lykkes (Moen, 2009). Berg & Karlsen, (2016) kan virke og framheve at ansatte behøver å kjenne på at de er selvstendig og har et ansvar på arbeidsplassen. Når coachee gis ansvar eller tar initiativ til det selv, kan en følelse av eierskap oppstå, hevder Whitmore (2009). Berg og Ribe (2006) påpeker viktigheten av at coachee skal ha en god forståelse rundt det eierskapet han eller hun oppnår, og at coach gjennom å være oppmerksom på hvordan coachee forstår det som eies, skal forsøke å bidra til å fange coachee sine skjulte styrker. Roald (2016) nevner at ansvarliggjøring av coachee bidrar til et bedre samarbeid, hvor coach på sin side slipper å stå alene med alle ansvarsoppgaver. Likevel, i denne ansvarliggjøringsprosessen kan forventninger fra begge parter dukke opp og tilbakemeldinger til hverandre kan derfor være viktig. Se neste avsnitt.

2.3.4 Tilbakemelding

Tilbakemelding i coaching kan beskrives som en pekepinn på det en er god på eller ikke, hvor hensikten er å gi coachee en følelse av at han eller hun føler seg sett og akseptert (Berg & Ribe, 2006). Å gi tilbakemelding handler ikke bare om å respondere på det coach ser og observerer, men også om å bidra til utvikling hos coachee hvor effektivitet ved mål kan oppnås (Berg & Karlsen, 2016). Flaherty (2010) skriver at tilbakemeldinger utvikler coachee gjennom å stimulere til refleksjon, selvobservasjon og selv vurdering av hvordan en handler og jobber. Tilbakemelding knytter seg sammen med de andre nevnte ferdigheter; lytting, nysgjerrighet og ansvarliggjøring, og kan bidra til å forsterke fremgang i coachingprosessen både hos coach og coachee (Gjerde, 2003). I forbindelse med fremgang påpeker Arnulf, Glasø, Andreassen og

Martinsen (2016) at dersom tilbakemeldinger ikke gis kan det ha en negativ påvirkning hos medarbeideren utvikling (coachee). Tilbakemelding har en slags makt, slik at måten denne gis på av coach er svært viktig for at coachee ikke skal føle seg angrepet eller ta det personlig (Berg & Ribe, 2006). Respekt og omsorg vil være viktig å ta hensyn til når denne ferdigheten brukes i praksis. Styrker og svakheter kan gjennom tilbakemelding gjøre coachee mer oppmerksom og gi mulighet for forbedring eller endring.

Oppsummert, er både oppmerksomhet og påvirkning relevante ferdighetselementer i denne masteroppgaven. Ivey et al. (2012) framhever viktigheten av å lytte til den andre gjennom å søke og være nysgjerrig på hans eller hennes styrker og ressurser, og samtidig minne den andre på erfaringer som reflekterer til positivitet i livet. På en annen side, i sin forskningsartikkel, gjør Woodcock (2010) oppmerksom på at coach bør høre på coachee gjennom å finne egne metoder som har en åpen holdning med hensikt til egne erfaringer og reaksjoner, noe som kan forstås i likhet med den eklektiske væremåte nevnt i forbindelse med Carl Rogers (1951) tidligere i kapitlet. Videre mener forfatterne at påpeking av den andres positive styrker bør identifiseres i hver samtale fordi det kan føre til å mestre utfordringer på en bedre måte. Noen av ferdighetene beskrevet over kan også oppfattes å inngå i det som er nevnt i Carl Rogers (1951; 1957; 1961) utgangspunkt for en god samtale med den andre.

2.4 Viljen

Viljen beskrives å referere til en persons evne og energi for å rette sin oppmerksomhet mot et bestemt mål eller ønske i livet (Ivey et al., 2012). Assagioli (1973) hevder at potensialet i viljen bør fanges gjennom ens erfaring av den, og at denne kan skje gjennom tre faser: 1) *the will exists*, at viljen erkjennes å eksistere, 2) *realization of having a will*, at en realiserer å ha en vilje og 3) *being a will*, å være viljen. Forfatteren (1973) framhever videre at en fult utviklet vilje består av fire aspekter: 1) *the strong will*, som kjennetegner en trening gjennom de tre ovenfor nevnte faser, å bli sterk nok til å takle vanskeligheter som dukker underveis. 2) *The skillfull will*, som innebærer en forståelse av eget indre grunnlag, egne holdninger og interaksjonen mellom dem. 3) *The good will*, som, i tillegg til *the strong will* og *the skillfull will*, påpeker viktigheten av å ha en god vilje, dersom den skal bli fult utviklet. Og 3) *The transpersonal will* handler om verdier som en har, som en ikke nødvendigvis tenker over, men kan oppdage i møte med den andre dersom det gis rom for det. Dersom potensialet i personens egen vilje risikerer å ikke bli oppnådd, viser Assagioli (1973) til to begrunnelser. Den ene grunnen kjennetegner ens kontakt med viljen i seg selv, og den andre handler om viljens egen funksjon og utholdenhet til å bestemme hva som må gjøres og hvordan det gjøres, i møte med livets utfordringer. I en

slik prosess hvor en skal sette i gang et indre arbeid med sin egen vilje, legger Assagioli (1973) til, at forvirring og overrumpling kan oppstå. Utholdenhet er derfor viktig.

2.5 Tre relasjonsdimensjoner

For at coach og coachee skal utvikle seg er det viktig at begge forsøker å være oppmerksom på relasjonen som skjer mellom dem. Dette innebærer at hver enkelt utvikler seg i møte med den andre, og slik lærer å kjenne seg selv (Kvalsund & Meyer, 2005). Noe som relateres til Martin Bubers (2004) beskrivelse av *I-Thou*, altså «jeg og du», og ikke kun *I* «jeg» (Ivey et al., 2012). Alle mennesker har med seg ulike bakgrunns erfaringer fra andre relasjoner i livet, og som igjen kan påvirke hvordan vi blir i forhold til nye relasjoner. Hvordan relasjoner kan variere mellom coach og coachee, og hvordan påvirkningen skjer mellom dem, kan beskrives gjennom tre dimensjoner: *avhengighet*, *uavhengighet* og *gjensidighet*, som kan være både positive og negative (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund, 2014).

2.5.1 Avhengighet

Avhengighetsrelasjonen kan forklares gjennom mor-barn-forholdet, hvor barnet, som mangler et grunnlag av tanke- følelse- og kunnskapsmessig viten, er avhengig av omsorg og veiledning fra sin mor i den tidlige livsfasen (Kvalsund & Meyer, 2005; Fikse, 2015). En kan bygge på denne forklaringen av avhengighetsrelasjonen som videre representerer et asymmetrisk forhold der den enkelte er avhengig av den andre for å utvikle seg. For eksempel, coachee behøver tilrettelegging av coach for å utvikle sine egenskaper rundt forskjellige arbeidsoppgaver, og dermed er coachee på denne måten avhengig av coach. Men for at denne avhengighetsrelasjonen skal være positiv kreves det en gjensidig erkjennelse av behov mellom både coach og coachee (Kvalsund, 2014). Dersom det asymmetriske forholdet i avhengigheten ikke bevares, gjennom for eksempel at behovet ikke erkjennes av den ene parten, blir det negative i relasjonen introdusert. Kvalsund & Meyer (2005) hevder at behovet for å gå ut av avhengigheten og inn i uavhengigheten vil alltid være forventet å komme. Et eksempel på dette kan være at coachee ønsker å utføre arbeidsoppgavene på sin måte eller at coach har en forventning om at coachee skal kunne ta ansvar for egenlæring uten at coachee mener det samme. Kvalsund (2014) påpeker at i en negativ avhengighetsrelasjon kan det oppstå konflikter og maktmisbruk, og derfor er lytting og tillit viktige elementer å ta hensikt til.

2.5.2 Uavhengighet

Uavhengighetsrelasjonen kjennetegnes av en symmetri som er i kontrast til asymmetrien i avhengigheten og legger vekt på et behov for gjensidig erkjennelse (Kvalsund & Meyer, 2005). I uavhengighetsrelasjonen utvikler det seg en selvstendighet gjennom kunnskapen en har lært i avhengigheten og slik oppnådd en modenhet som kjennes naturlig. Et eksempel på denne relasjonsdimensjonen er at coach og coachee begge er enige om å handle ut fra egne behov, følelser og tanker, samtidig som tilliten er tilstede. Kvalsund (2014) beskriver dette som en positiv uavhengighetsrelasjon, men dersom den ene parten erfarer å være mer uavhengig enn den andre, vil relasjonen dermed bli negativ. I en slik negativ uavhengighetsrelasjon kan asymmetrien fra avhengigheten igjen oppstå, i form av for eksempel at coach tar makt over coachee for å opprettholde sin egen uavhengighet. Hvis dette inntreffer kan coachee føle på utrygghet og mistillit fra coach.

2.5.3 Gjensidighet

Gjensidighetsrelasjonen blir til når begge parter har akseptert de ulikheter og usikkerhet som kan oppstå mellom dem, slik at de oppnår et mål om godt samarbeid, samtidig som hverandres selvstendighet ivaretas (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund, 2014). Gjensidighetsrelasjonen kan lykkes gjennom at begge parter kommuniserer på et dypere nivå hvor ingen av de forsøker å true deres selvstendighet. Dersom den ene parten ikke overholder grunnlaget for gjensidigheten i relasjonen kan denne bli negativ. Coach og coachee behandler hverandre med respekt og aksepterer uenigheter som kan oppstå i relasjonen.

3.0 METODE

I dette kapitlet presenterer jeg mitt forskningsdesign som innebærer valg av metode og hvordan jeg som forsker har gått fram for å samle inn datamateriale for å besvare på min problemstilling som er: «*Hvordan erfarer coachene (lederne), ved hjelp av coaching, å legge til rette for å løfte coachee (medarbeiderens) ressurser på arbeidsplassen?*». Temaet som jeg undersøker i denne studien er «*Coachende lederskap med fokus på styrker*». Forberedelser jeg gjorde i startfasen og beskrivelser av utvalg og rekruttering vil bli lagt fram. I tillegg begrunner jeg hvorfor og hva som gjorde til at jeg valgte intervju og hvilke egne refleksjoner som oppsto under gjennomføring av forskningsprosessen. En god studie karakteriserer nettopp disse presentasjonene (Postholm, 2010).

3.1 Metodisk tilnærming i kvalitativ studie

Tema og problemstilling, samt interessen og nysgjerrigheten min, har vært bakgrunnen for valg av metode i dette forskningsprosjektet. Som forsker i denne studien har jeg, blant annet, vært opptatt av å få en bedre forståelse og et bedre innblikk i temaet jeg har valgt å fordype meg i. Mitt ønske om bedre forståelse henger sammen med det jeg har en ambisjon om å undersøke i dette forskningsprosjektet. Derfor ble kvalitativ metode den beste metoden for å oppnå nettopp dette (Postholm, 2010; Silverman, 2014). Som fremstilt i min problemstilling er jeg interessert og nysgjerrig i ledernes egne subjektive opplevelser, følelser og tanker slik som de erfarer det i deres livsverden (Ryen, 2002). Silverman (2014) beskriver dette som forskning med en naturalistisk tilnærming hvor forsker studerer fenomenet fra fenomenets naturlige perspektiv, noe jeg legger stor vekt på i dette forskningsprosjektet. Jeg er ute etter å forstå ledernes meninger slik som dem beskriver det ut fra deres egen situasjon, hvor jeg ut fra beskrivelsene deres forsøker å tolke og analysere disse. For å oppnå dette i denne prosessen kreves det detaljerte beskrivelser fra informantene, hvor den kvalitative metoden vil egne seg best til å brukes fordi den tillater forskernærhet (Thagaard, 2013). Med denne studien håper jeg at leserne kan oppnå ny kunnskap og forhåpentligvis overføre denne til sin hverdag eller arbeidshverdag, som en *naturalistisk generalisering* (Lincoln & Guba, 1985, Postholm, 2010).

For å gå et steg videre i utdypning av forståelsen knyttet til selvvalgt tema «*Coachende lederskap med fokus på styrker*» har jeg latt meg inspirere av fenomenologi som viser seg nyttig da jeg skal spørre informantene mine om deres subjektive erfaringer og på hvilken måte de tenker og føler rundt lederens erfaring med å coache medarbeidere til utvikling. Fenomenologi

vil slik være hensiktsmessig i mitt forskningsprosjekt (Thagaard, 2013). Dette går jeg derfor nærmere inn på i neste avsnitt.

3.1.2 Fenomenologi

Fenomenologi ble grunnlagt av filosofen Edmund Husserl og studerer menneskelig erfaring (Kvale & Brinkmann, 2010; Kvalsund, 2014). Jeg har valgt fenomenologi som tilnærming i mitt forskningsprosjekt fordi den retter en interesse mot å forstå den andres opplevelser slik som han eller hun beskriver dem, noe som regnes å være virkeligheten for det erfarende subjektet (Kvale & Brinkmann, 2010). Med utgangspunkt i problemstillingen fremstilt, er fenomenet i denne studien *coaches (lederens) erfaringer, ved hjelp av coaching, å legge til rette for å løfte coachee (medarbeiderens) ressurser på arbeidsplassen*. Jeg som forsker praktiserer forskningsintervjuene med et fenomenologisk perspektiv, hvor enkeltinformantens livsverden, og åpenhet for dens subjektive erfaringer, står i fokus (Kvale & Brinkmann, 2010; Bevan, 2014). Den fenomenologiske tilnærmingen ble utviklet med utgangspunkt i filosofi og psykologi, hvor det også nevnes et skille mellom et sosiologisk og psykologisk, individuelt perspektiv (Giorgi & Giorgi, 2003; Postholm, 2010). Det sosiologiske perspektivet baserer seg på grupper, og psykologisk individuelle perspektivet retter seg mot den enkelte (Postholm, 2010). Den sistnevnte vil være mest passende for denne studien, fordi søken er etter informantenes subjektive opplevelser som enkeltpersoner. Nærmere forklart, vil jeg også nevne at informanten som enkeltmenneske har tidligere opplevelser og kan fortelle om sine erfaringer ut fra det, men samme fenomen kan erfares annerledes av en annen informant (Postholm, 2010). Alle mennesker er unike på hver sin måte og kan derfor oppleve samme ting forskjellig. For eksempel, som fenomen i selve intervjuet utforsker jeg *en reaksjon* informanten uttrykker i det som blir fortalt, gjennom å stille et *hvordan* – spørsmål. Senere i et annet intervju oppstår reaksjoner som kjennes igjen fra det forrige intervju, men som beskrives forskjellig. På denne måten forsøker jeg å finne mening i samme fenomen, gjennom beskrivelser fra ulike informanter. Giorgi og Giorgi, (2003) beskriver en slik meningssøking som fenomenets essens i det som erfares. Videre gjør Postholm (2010) oppmerksom på at forsker ikke kan etterse om det er samsvar mellom det informanten deler av opplevelser, og med det som faktisk hendte i det øyeblikket. Noe som mulig kan stille spørsmål til studiens kvalitet. Likevel skal informantenes fortellinger i forskningsintervjuet ha størst betydning og betraktes som sanne. Forutsetningen for virkelighet hos informanten er den subjektive beskrivelsen og meningen informanten har, og ikke om det som skjedde den gang objektivt (Postholm, 2010; Kvalsund,

2014). Senere i dette kapitlet forklarer jeg også hvordan mine egne opplevelser og refleksjoner rundt det å innta en fenomenologisk forskerrolle har vært i forskningsprosessen.

3.2 Strategi for datainnsamling - det kvalitative forskningsintervju

Forskningsintervjuet kan forstås som en faglig konversasjon omfattet i dette tilfelle av et intervju mellom forsker og informant (Kvale & Brinkmann, 2010). Forberedelser i forkant av forskningsintervjuene besto først av en oppfriskningslesing knyttet til det kvalitative forskningsintervju med en fenomenologisk tilnærming, hvor hensikten var å gjøre meg selv som forsker mer bevisst på viktige og relevante momenter under gjennomføring av intervjuet. I forskningsprosjektet mitt har jeg valgt det kvalitative forskningsintervju på bakgrunn av at det gir meg som forsker muligheten til å komme nærmere informantens verden gjennom et personlig møte hvor jeg får stilt spørsmål direkte, noe som også regnes å være en av de største styrkene i kvalitativ forskning (Thagaard, 2013; Silverman, 2014). I tillegg til dette inkluderer jeg den fenomenologiske tilnærmingen i denne forskningsprosessen fordi det fokuserer på informantens oppfatning av opplevelser, refleksjoner og erfaringer slik som de beskriver det (Kvale & Brinkmann, 2010). Med utgangspunkt i dette har hensikten også vært å forsøke å unngå en asymmetrisk relasjon hvor jeg som forsker dominerer samtalen, selv om formålet med forskningen ble bestemt av meg (Thagaard, 2013). Denne fremgangsmåten hjalp meg til å virkelig gå inn i dybden på utforskning av tema og problemstilling.

Tankeprosessen rundt temaet jeg forsker på startet tidlig etter mitt første møte med begrepene coaching og lederskap, hvor det dukket opp en del spørsmål som vekket min nysgjerrighet. Jeg noterte disse ned med tanke på å kunne anvende dem i min forskningsprosess videre og tilpasse dem ved omformuleringer til min intervjuguide. I denne studien benytter jeg meg av det Kvale og Brinkmann (2010) beskriver som *semistrukturert livsverden intervju* inspirert av fenomenologien, hvor samtalen utføres ved hjelp av en forhåndsskrevet, men fleksibel intervjuguide. Ryen (2002) gjør oppmerksom på at for mye struktur kan føre til at fenomener kan bli oversett eller misforstått. Jeg brukte derfor fleksibilitet ved å følge med på informantens beskrivelser underveis i forskningsintervjuet samtidig som jeg forsøkte å fange ønsket informasjon knyttet til mitt tema og problemstilling. På en annen side vil en viss intervjuguidestruktur bidra til å fange viktige relevante detaljer fra informanten uten å gå utenfor temaet (Ryen, 2002). Jeg som forsker gikk inn i samtalen med en åpen innstilling om at uforutsette fortellinger kunne oppstå (Thagaard, 2013). Spørsmålene jeg stilte til informanten var både planlagte etter intervjuguiden, men også improviserte, alt etter relevans der og da. I noen intervjuer behøvde jeg for eksempel ikke å stille alle forberedte spørsmål, fordi

informanten svarte på disse gjennom flyten i samtalen. På denne måten var jeg som forsker kontinuerlig med på informantens refleksjonsreise (Postholm, 2010) og intervjuguiden ble derfor forandret etterhvert som intervjuene ble gjennomført. Hensikten var å la informanten påvirke interaksjonen i samtalen (Ryen, 2002). Jeg gjør likevel oppmerksom her på at endringene som ble gjort i intervjuguiden underveis ikke medførte at informantene for eksempel fikk forskjellige spørsmål. Jeg ble godt kjent med intervjuguiden slik at jeg hele tiden gjorde meg bevisst på å holde meg til samme fokus.

Intervjuguiden bidro til å være et tryggere hjelpemiddel for meg som uerfaren og ny begynnende forsker, men også en påminnelse i form av et veiledende fokus på avgrensing og utdypning av det fenomenet jeg forsket på.

3.3 Utvalg og rekruttering av informanter

En henvendelse innen en setting hvor kontakt med potensielle deltakere kan opprettes er nødvendig for forsker (Thagaard, 2013). I tråd med dette har jeg rekruttert informanter til min studie gjennom et selskap med bred kompetanse om coaching som leverer konsulenttjenester til bedrifter ur fra blant annet tema om ledelse og medarbeiderskap. Dette er et firma jeg først ble kjent med under praksisperioden min for emnet RAD 3034, grupperådgivning: teori, prosess og ekstern praksis, på masterutdanningen i rådgivningsvitenskap. Postholm (2010) oppfordrer forsker til å avgrense og konkretisere sine valg av deltakere i forskningsprosjektet. Derfor har jeg til dette utvalget satt kriterier om at informantene skal ha erfaring med coachende lederskap og/eller ha deltatt på coaching kurs, og ha et personalansvar eller jobber tett/delvis tett med sine medarbeidere. Fra et teoretisk perspektiv i kvalitative studier vil dette beskrives som *strategisk utvalg*, basert på valg av informanter som har relevante kvalifikasjoner knyttet til problemstillingen i studien (Thagaard, 2013). Rekrutteringsprosessen startet først ved at jeg tok kontakt med ansvarlige ledere i dette selskapet hvor jeg presenterte min prosjektbeskrivelse og stilte spørsmål om det lot seg gjøre å intervjuere ledere som har vært på lederprogram hos dem.

Etterhvert gikk det relativt fort å komme i kontakt med 4-5 informanter og jeg var så heldig at alle takket ja til å delta i forskningsprosjektet mitt. Utvalget bør være egnet og tilstrekkelig for de mål forsker skal oppnå i studien (Thagaard, 2013). Jeg valgte å intervjuere 4-5 ledere fordi dette antallet så jeg for meg kunne hjelpe meg å gå i dybden på deres subjektive erfaringer, noe Ryen (2002) viser å støtte i det hun skriver om at antallet ikke er det som avgjør kvaliteten på studien, men heller innholdet. Hver enkelt informant fikk i forkant et informasjonsskriv om prosjektet med vedlagt samtykkeskjema som de skrev under på. Alle informanter var ukjent for meg bortsett fra to som jeg ble kjent med under praksisperioden min

tidligere, noe jeg erfarte som et slags gjensidig felleskap. På en annen side viste jeg i forkant av forskningsintervjuene at jeg kommer til å være i kontakt med ledere, noe jeg blant annet assosierte med ord som «dominering», «strenghet» og «skepsis.» Dette førte da til noe engstelighet med tanker og refleksjoner om hvordan det ukjente maktforholdet hos lederne kommer til å påvirke meg som fersk forsker. Å intervju ledere eller personer som har stillinger med stor makt beskriver Kvale og Brinkmann (2010) som eliteintervjuer. I denne prosessen tok jeg også med meg min erfaringsbakgrunn fra arbeidslivet gjennom flere år hvor jeg har vært mye i kontakt med ulike ledere. Jeg kommer nærmere inn på dette under avsnittet om egen opplevelse av å være i forskerrollen.

3.4 Gjennomføring av forskningsintervju

Forsker bør ta en vurdering om opptak eller notater skal brukes under forskningsintervjuet (Thagaard, 2013). Jeg valgte å bruke opptaker i intervjuene med tillatelse fra informantene. Dette ble de informert om gjennom et informasjonsskriv i forkant av intervjuet. Videre vil jeg nevne at min erfaring i forskningsintervjuet stemmer med det Thagaard (2013) skriver om at intervjudeltakerne ikke virket å legge særlig merke til opptakeren etter at de først ga samtykke til den. Jeg planla også å ta noen notater, men erfarte i ettertid at dette ikke ble gjort grunnet min fulle oppmerksomhet til informanten, samtidig som det heller ikke har ført til noen negative konsekvenser. Jeg ønsket å benytte meg av de ordrette utsagn direkte på opptakeren (Thagaard, 2013) som jeg skal analysere etterhvert. Jeg gjør her oppmerksom på at behovet for å ta notater under intervjuprosessen har for meg ikke nødvendigvis vært tilstede. Likevel, for å oppbevare friske minner og detaljer fra intervjuene hadde jeg en fast rutine på å skrive logg om min opplevelse i forskerrollen rett etter samtalene var over. Disse brukte jeg som tilleggsressurser under transkriberingen og analyseprosessen.

Alle intervjuene i denne studien ble gjennomført etter rekrutteringen. For meg som forsker var det viktig å være fleksibel i forhold til komfort, tid og trygghet for informantene, og derfor lot jeg de bestemme tidspunkt og sted for intervjuet. I tillegg til dette har jeg også vært svært opptatt av å opprette best mulig relasjon i intervjusamtalen, til tross for relativt korte personlige møter under forskningsintervjuene. Samtalen før intervjuet var derfor basert på en god og hyggelig kontakt, og videre ved første møte ble fokus, blant annet, rettet mot en mest mulig naturlig prat. En åpningssekvens i form av en oppvarming basert på småprat eller lignende kan vise seg å være avgjørende for en god start på forskningsintervjuet (Ryen, 2002). Dette gjorde jeg for eksempel ved å kommentere hyggelige omgivelser på arbeidsstedet eller stille spørsmål som «har du deltatt på noen andre forskningsprosjekter tidligere?». Under

åpningsekvensen presenterte jeg meg, gjentok kort formålet med intervjuet og forsikret meg om det var noen spørsmål informantene ville stille før intervjustart (Kvale & Brinkmann, 2010).

Med implementering av den fenomenologiske tilnærmingen i forskerrollen var jeg ikke kun opptatt av informantenes fortellinger eller det de uttrykte, men også hvordan de erfarte disse beskrivelsene. Jeg stilte for eksempel spørsmål om hvilke følelser som oppsto i de opplevde situasjonene som de beskrev. Ved intervju slutt stilte jeg alltid spørsmål om det var noe mer å tilføye i tilfelle informantene satt igjen med noe usagt. Samtidig betrygget jeg dem med påminnelsen om deres personvern og at jeg har taushetsplikt. Dette gjorde jeg fordi i etterkant av forskningsintervjuer, kan informantene sitte igjen med en viss frykt eller bekymring over hva de har formidlet til forskeren (Kvale & Brinkmann, 2010). Gjennom å gjøre dette har hensikten vært å skape en gjensidig tillitt mellom meg som forsker og informanten. Reelt under mine forskningsintervjuer opplevde jeg for eksempel at noen av informantene delte sensitive erfaringer, noe som kan ha ført til bekymringer om hvordan disse kommer til å bli brukt i denne studien. Å skape trygghet for informantene har derfor vært et av mine overordnede mål.

I forskningsintervjuene har jeg også brukt noen ferdigheter som er sentrale i rådgivningsfaget. Etter mye øving og jevnlig praktisering gjennom årene, har disse ferdighetene blitt godt implementert i meg både personlig og faglig, noe som jeg bevisst og ubevisst tok med meg i forskerrollen. For å sikre innsamling av riktig informasjon fra informanten tok jeg i bruk *parafrasering* hvor jeg for eksempel forsøkte å speile det informanten uttrykte, med å si: «jeg hører du sier ...» eller gjentok det som ble sagt nærmest likt, som også kalles for *papegøyespråk* (Kvalsund, 2006). Dette gjorde jeg for å få bekreftelse på informantens erfaringer, men også oppsummere det som ble sagt i de tilfeller jeg opplevde mye detaljer på en gang. De nevnte ferdigheter her er to av flere måter å *lytte aktivt* på, noe som er en viktig ferdighet i alle konversasjoner (Gjerde, 2003) og en nødvendig kompetanse i et forskningsintervju (Thagaard, 2013). Mer om *aktiv lytting* kommer jeg nærmere inn på underveis i masteroppgaven.

En annen ting jeg ble oppmerksom på i forskningsintervjuene var kroppsspråket hos informantene. Ikke like mye på alle, men noen interessante kroppsspråksuttrykk kom fram tydeligere hos noen informanter enn andre. Dette var en uforutsett oppdagelse jeg gjorde meg, hvor jeg automatisk legget merke til forskjellige uttrykk i det som ble fortalt. Jeg ble bevisst på dette der og da. Kvale og Brinkmann (2010) hevder at stemme, kroppsspråk og ansiktsmimikk kan bidra til å gi en mer detaljert forståelse av informantens beskrivelser, noe som jeg reflekterte over i loggen i etterkant av forskningsintervjuene. Jeg påpekte ikke disse under forskningsintervjuet i frykt for tillitsbrudd (Thagaard, 2013) og isteden forsøkte jeg å stille

oppfølgingsspørsmål som «er det noe som gjør deg usikker ved dette?» eller «har du noen spesifikke eksempler om ...?».

3.5 Rollen som forsker

Postholm (2010) hevder at forskeren er en viktig person i den kvalitative forskningen og bør gå inn for å kjenne sin egen subjektivitet og gjøre denne synlig for leseren. I et fenomenologisk forskningsintervju innebærer dette så langt det lar seg gjøre, å redusere sine holdninger, forkunnskaper og fordommer for å oppnå sentrale betydninger i informantenes beskrivelser (Kvale & Brinkmann, 2010). I likhet med Kvalsund (2014), vil denne forklaringen også forstås som *den fenomenologiske reduksjon* om å gi den andre muligheten til å fremtre som en er uten å fortolke eller lage meninger på forhånd. Mine assosiasjoner til ledere som er nevnt tidligere i dette kapitlet kan virke og stride imot denne reduksjonen. Knyttet til dette ønsker jeg derfor å argumentere for at til tross for min erfaringsbakgrunn, har jeg bevisst forsøkt å gå inn i forskningsintervjuene med et åpent sinn, gode holdninger og kontinuerlig oppmerksomhet på informantens egne subjektive erfaringer. Respekt, tillitt og trygghet har, som allerede nevnt, vært verdier som jeg i forskerrollen har satt høyt. Samtidig vil jeg påstå at mine erfaringer og assosiasjoner knyttet til ledere har forsterket min bevissthet rundt den fenomenologiske reduksjonen. Postholm (2010) hevder at fenomenologiens far Husserl, beskriver dette som å lære mer ved å reflektere over seg selv. Gjennom å kontinuerlig jobbe med og være klar over eget interesseområde og forforståelse, har jeg opplevd det lettere for å oppnå objektivitet i forskningsprosessen. Selv om jeg bevisst har forsøkt å minske påvirkning overfor informantenes fortellinger, gjør jeg oppmerksom på at jeg ikke har lagt meg selv, som forsker og mine forkunnskaper, helt bort heller. Det har jeg opplevd som umulig å gjøre.

Videre, som nybegynner forsker i mitt eget forskningsprosjekt kan jeg kjenne meg igjen i det Ryen (2002) skriver om at jo bedre innsikt i studien, jo større behov for å søke etter andre nye informanter enn det forsker allerede har møtt gjennom intervjuer. I min egen prosess i forskningen kan dette handle om at jeg under forskningsintervjuene opplevde at mye av det som ble sagt var gjenkjennbart for meg. Noe som i etterkant førte til en følelse av frykt for å ikke oppdage noe nytt og jeg begynte å sammenligne informantene for hvert intervju som ble gjennomført. På en annen side fikk jeg også erfare at for eksempel ved senere utførte intervjuer ikke nødvendigvis ga nye innputt (Kvale & Brinkmann, 2010), men jeg kunne gjøre meg tanker som: «denne informanten gir rikere beskrivelser enn den forrige» eller «her fikk jeg en annerledes vinkling på samme tema».

En ting jeg ble oppmerksom på, felles for alle intervjuer, var følelsen av å ha en trang for å gå ut av forskerrollen og inni en hjelpe/rådgiverrolle. Jeg kjente behov for å stille spørsmål som var utenfor det jeg søkte etter knyttet til min masteroppgave, men for å hjelpe informanten.

3.6 Transkribering

Når datamaterialet fra forskningsintervjuene er samlet inn, inntar forsker en indirekte karakterrolle hvor interaksjonen flyttes fra å være i møte med informanten til å jobbe med teksten (Thagaard, 2013). Relativt kort tid etter at jeg gjennomførte intervjuene på lydopptak med informantene, startet transkripsjons prosess. Når forsker overfører det som blir uttrykt verbalt til en skriftlig form, skjer det en transformasjon fra talespråk til skriftspråk, noe Kvale og Brinkmann (2010) definerer som transkripsjon. Videre velger jeg å støtte meg til det disse forfatterne skriver når de gjør oppmerksom på at intervjuene er samtaler som er levende. Jeg som forsker valgte derfor å innta en kontinuerlig dialogisk holdning til teksten hvor jeg transkriberte forskningsintervjuene ved å skrive ned ordrett både det jeg og informantene formidlet og uten dialekt, for å ivareta anonymisering. Under og etter transkriberingen noterte jeg relevante detaljer i marginen, som for eksempel stillhet, pust og gjentakende ord. I denne prosessen gikk jeg også tilbake til min logg som jeg skrev rett etter hvert forskningsintervju hvor blant annet informantenes kroppsspråk ble nevnt. Her kunne jeg se på både sammenhenger og forskjeller i forhold til for eksempel det informanten uttrykte, pusten og kroppsspråket. Denne måten å jobbe på gjorde det lettere for meg å gå dypere inn i detaljerte observasjoner jeg gjorde meg underveis, samtidig som strukturering av dette ble starten på analyseprosessen jeg gikk inn i etterhvert.

3.7 Valg av analyse

Jeg har i dette forskningsprosjektet valgt å presentere mitt datamateriale med inspirasjon fra tematisk analyse, noe jeg har gjort ved å søke etter mønstre og relevante temaer som skiller seg ut på tvers av intervjuene (Braun & Clarke, 2013). I denne prosessen har jeg gjennom strukturering og avgrensning forsøkt, ved hjelp av coaching, å gå dypere inn i elementer knyttet til coach sine erfaringer å løfte medarbeiderens ressurser på arbeidsplassen. Som ellers i forskningsprosessen, har jeg i denne analysen også tatt for meg en induktiv tilnærming hvor jeg som forsker har forsøkt å redusere mine egne perspektiver og identifisert dataene slik som de fremtrer (Braun & Clarke, 2006; Postholm, 2010). På en annen side vil det teoretiske rammeverket jeg har valgt likevel ha en innvirkning på hvordan jeg oppfatter materialet (Ryen, 2002). Siden jeg fokuserer på ledernes *erfaringer* og deres subjektive opplevelser, vil dette etter

Braun og Clarke (2013) sin definisjon kalles for *experiential thematic analysis*. Tematisk analyse beskrives å være en fleksibel metode og kan samtidig kritiseres for det. Derfor ønsker jeg gjennom de seks fasene Braun og Clarke (2006) presenterer som analysestrategi, å forklare og begrunne mine aktive valg i denne prosessen mest mulig detaljert.

Fase 1 – Bli kjent med datamaterialet (familiarising yourself with data)

Å bli kjent med datainnsamlingen har for meg vært en kontinuerlig prosess siden gjennomgang av forskningsintervjuer med informantene. Analyse er en dynamisk prosess hvor forsker kontinuerlig beveger seg fram og tilbake i datamaterialet (Ryen, 2002; Braun & Clarke, 2006). I møte med informantene var det flere ting som gjorde inntrykk på meg og jeg opplevde at jeg automatisk begynte å tolke, selv om jeg forsøkte å ha en åpen innstilling. Jeg reflekterte over dette i ettertid og erfarte etterhvert at det var en naturlig reaksjon for å skape mening i databeskrivelsene. I likhet med det Braun og Clarke (2006) anbefaler i denne fasen, hadde jeg allerede under transkripsjonen behov for å begynne å skrive i margen noen kommentarer som er knyttet til min problemstilling. Å høre på opptakene mens jeg transkriberte intervjuene utgjorde en stor del av bli-kjent-prosessen med datamaterialet. Dette fordi jeg gjennom å høre det verbale og erfare det skriftlige, opplevde å få stort utbytte av å virkelig sette meg inn i de subjektive beskrivelsene til informantene.

Fase 2 – Koding (generating initial codes)

Videre i denne fasen, etter endt transkribering, brukte jeg tid på å lese over intervju for intervju for å bli enda bedre kjent med alle detaljer beskrevet av informantene. Jeg kodet manuelt flere interessante avsnitt i transkripsjonen, noe som resulterte i utallige notater og lister i form av ord, utsagn og tanker. Jeg tok for meg disse og gikk inn for å identifisere relevante meningsfylte aspekter knyttet til min problemstilling (Braun & Clarke, 2013). Hensikten med dette var også å redusere datanotatene ved å sortere og organisere kodingen, for å få en bedre oversikt, og forberede meg på utforming av interessante mønstre og temaer for problemstillingen min. I denne analysen koder jeg på et semantisk nivå fordi jeg er opptatt i betydningen av det som formidles eksplisitt av informantene (Braun & Clarke, 2006). Informantenes subjektive beskrivelser som uttrykkes direkte legges vekt på.

Fase 3 – Temasøking (searching for themes)

Gjennom grundig og systematisk gjennomlesing fra intervju til intervju, begynte jeg å kjenne igjen både likheter og kontraster på tvers av informantenes beskrivelser. Jeg søkte og så etter indikasjoner på om det kunne være noen interaksjoner i kodingen. Visuelle verktøy i form av tankekart på flere ark har vært en fremgangsmåte jeg har brukt for å fordele kodingen i potensielle mønstre og temaer (Braun & Clarke, 2006).

Fase 4 – Gjennomgang av temaer (reviewing themes)

Forrige fase, temasøkingen, var for meg en fin overgang til gjennomgang av temaer. Jeg erfarte det som et godt hjelpemiddel i struktureringen og utformingen av viktige temaer med relevante underkategorier knyttet til forskningsspørsmålet mitt. Jeg avgrenset kodingen i grupper og oppdaget både likheter og ulikheter, selv om temaene relaterte seg sterkt til hverandre. Likhetene og ulikhetene knyttet seg til informantenes prosess i erfaringslæringen hvor de uttrykte både mestring og utfordringer. Nærmere beskrivelse av dette legges fram i resultatkapitlet. Utenom dette sto jeg også igjen med noen temaer som jeg valgte å ikke ta med, da de andre sto nærmere forbundet med det jeg var ut etter. Denne delen av prosessen opplevde jeg som mest spennende, da interessante elementer kom frem i lyset.

Fase 5 – Definerings og navngiving av temaer (defining and naming themes)

Jeg bestemte meg for å definere og navngi hovedtemaene mine etter at jeg var ferdig med å analysere datamaterialet. Dette fordi jeg ønsket å forme et helhetlig navn av hva innholdet i hvert enkelt tema handlet om. Jeg tok utgangspunkt i essensen som kom fram beskrevet av informantene, og gjennom titlene på hovedtemaene har hensikten vært å gi leseren et innledende blick på selve innholdet.

Fase 6 – Rapportprodusering (producing the report)

Resultatkapitlet er formet av at jeg har valgt ut relevante og interessante sitater fra transkriberingen, som er knyttet til den gjennomførte kodingen. Disse sitatene er de subjektive beskrivelsene formidlet av informantene og med utgangspunkt i dette har jeg kommet fram til et helhetlig innhold knyttet til valgt problemstilling. Rapporten er delt inn i tre hovedtemaer med underkategorier under hvert tema, noe jeg valgte å gjøre for å utforske temaene dypere. Etter ferdigskrevet resultatkapittel leste jeg grundig gjennom alle hovedtemaer og lagde et kort sammendrag for hver underkategori, og deretter et tankekart for hver av dem. Dette hjalp meg å oppfriske, oppsummere og strukturere funn fra datainnsamlingen.

Beskrivelsene presentert her er en ikke-lineær fremgangsmåte, hvor jeg kontinuerlig gikk fram og tilbake i mitt datamateriale for å sikre kvalitet.

3.8 Kvalitet ved studien

Som nevnt i avsnittet om forskerrollen er jeg som forsker en viktig faktor i denne forskningen. For å fremme kvalitet i studien min har hensikten derfor vært å forsøke å ha en god nok faglig innsikt og være oppmerksom på de utfordringer som oppstår (Ryen, 2002). Jeg har gjort dette for å gi leseren en genuin og troverdig opplevelse av at denne forskningen er gjennomført på en ordentlig måte og forhåpentligvis bruke den i sin hverdag eller på arbeidsplassen. For å

forklare kvalitetssikringen av min forskning nærmere, går jeg i dette avsnittet, inn på begrepene validitet, reliabilitet, troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Lincoln & Guba 1985; Postholm, 2010) slik som jeg benyttet meg av dem i denne forskningen.

Validitet handler om verdien i sannheten og virkeligheten rundt forskningen i studien (Ryen, 2002; Postholm, 2010). For å sjekke denne validiteten stilte jeg spørsmål til hva som kan være sant og usant, eller virkelig og uvirkelig i denne studien. Jeg var også oppmerksom på egne fortolkninger som forsker, om de var gyldige (Kvale & Brinkmann, 2010). Mine informanter var varslet at innsyn i analysen av datamaterialet var mulig, slik at, dersom ønskelig, muligheten for å gi meg tilbakemeldinger i ettertid var der. Det som presenteres i forskningen skal være riktig framstilt (Lincoln & Guba, 1985). I tillegg til dette, under forskningsintervjuene, brukte jeg blant annet oppmerksomhetsferdighetene parafrasering og oppsummering aktivt (Kvalsund, 2006) for å forsikre meg om at det informantene formidlet stemte med det jeg oppfattet. Dette resulterte i at informantene fikk muligheten til å si fra dersom det jeg forsto var riktig eller feil. Videre i denne masteroppgaven har jeg vært opptatt av å gi god nok informasjon om temaet jeg har forsket på og det jeg har funnet ut. Dette i håp om å gjøre det lettere for leserne å ta det i bruk i sine situasjoner eller den enkeltes hverdag. I kvalitativ forskning kalles dette kvalitetskriteriet *overførbarhet*, noe som knytter seg til om det som undersøkes også kan anvendes i andre sammenhenger (Thagaard, 2013).

Siden denne masteroppgaven er en fenomenologisk studie velger jeg å forholde meg til begrepet *pålitelighet* istedenfor *reliabilitet (dependability)* (Postholm, 2010). For å ivareta pålitelighet har jeg forsøkt å fremstille så konkrete og detaljerte beskrivelser som mulig for å dokumentere måten jeg gikk fram i datainnsamlingen (Lincoln & Guba, 1985), samt hvorfor jeg gjorde de valg og beslutninger jeg gjorde. I vedleggsdelen legger jeg ved alt av dokumentasjon, som jeg ser på som relevant for å sikre pålitelighet. Disse er, oppdatert intervjuguide (vedlegg nr.1), svarskjemaet fra NSD (vedlegg nr. 2), og informasjonsskrivet til informantene med samtykkeskjemaet (vedlegg nr.3). Knyttet til reliabilitet har jeg valgt å nevne begrepet *autentisitet* som Silverman (2014) påpeker i kvalitativ forskning. Det handler om det autentiske selvet i intervjuet hvor målet er å oppnå en ekte forståelse. For å oppnå en autentisk forståelse, stilte jeg for eksempel spørsmål vurdert som relevante for å oppnå mest mulig ærlige svar, samtidig som jeg forsøkte å redusere meg selv for å innta en lyttende holdning. Slik hadde informantene mulighet til å fortelle om sine subjektive opplevelser av samme fenomen, men på forskjellig måter.

Knyttet til min forforståelse og bevissthet rundt mine refleksjoner om temaet jeg forsker på, har jeg i denne forskningsprosessen også vært åpen for å ha et kritisk blikk. Dette har jeg

forsøkt å gjøre gjennom hele oppgaven ved å stille spørsmål til og diskutere elementer som oppstår underveis eller i funnene (Lincoln & Guba, 1985), også i sammenheng med teori. For eksempel mine assosiasjoner til ledere som jeg nevner tidligere i dette kapitlet. Jeg er opptatt av å gjøre dette for å oppnå *bekreftbarhet* hvor jeg ikke forholder meg til mine egne interesser og holdninger, men at funnene er faktiske resultater fra selve forskningen (Ryen, 2002). Flere ting jeg gjorde for å sikre dette kvalitetskriteriet er som allerede nevnt, som for eksempel at jeg tok opp intervjuene på opptaker og transkriberte de ordrett.

3.9 Etiske betraktninger

Forsker må før, under og etter forskningsprosessen kontinuerlig følge de etiske prinsipper for å ivareta informantene, deres personlige opplysninger og det de har delt, på best mulig måte (Postholm, 2010). På forhånd var jeg klar over at jeg behøvde å komme i kontakt med relevante informanter, for å samle inn data til min studie hvor informert samtykkeskjema med underskrift var et krav for å kunne delta i forskningsintervju. Jeg meldte studien min til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (Thagaard, 2013) ved å fylle ut et elektronisk meldepliktskjema som jeg sendte inn og fikk godkjent.

I studier hvor informantene involveres i forskningen, vil det automatisk opprettes en relasjon (Ryen, 2002) hvor informasjon, konfidensialitet og tillit blir viktige å ta i betraktning (Thagaard, 2013). Som allerede nevnt, for å ivareta disse, fikk alle informantene mine et informasjonsskriv på forhånd og skrev under et samtykkeskjema for å delta i et forskningsintervju. Jeg som forsker involverte informantene på denne måten i mitt prosjekt gjennom deres frivillige deltagelse i forskningsintervjuet. Gjennom skriftlig og muntlig formidling til informantene, har jeg tatt konfidensialiteten på alvor, hvor jeg har fått bekreftet en tillitserklæring i form av tilbakemelding om trygghet fra deres side. Underskriftene jeg fikk, er identifiserbare opplysninger om informantene som er oppbevart i et låsbart skrin (Thagaard, 2013). Informasjonsskrivet, som jeg også skrev under på, ble gitt med den hensikt å gi orientering på deltagelse, personvernerklæring og etiske retningslinjer. At begge skrev under samtykket opplevde jeg som en gjensidig trygghet. Lydopptakene fra forskningsintervjuene ble overført til minnebrikke på en kryptert fil med krav om passord, som også ble oppbevart i et låsbart skrin. I tillegg til dette ble informantene forsikret om at ingen bortsett fra meg vil ha tilgang til det låsbare skrinet.

Navn på informantene er det kun meg og lederne i bedriften som vet, men det er ingen av de som har innsyn i hvem som formidlet hva i forskningsintervjuene. Jeg har skjult og anonymisert alle navn på personene som har deltatt i mitt forskningsprosjekt. Dette har jeg gjort

for å ivareta konfidensialiteten, som er et av de viktigste prinsippene når en skal forske på en etisk forsvarlig måte (Kvale & Brinkmann, 2010), noe jeg har vært svært opptatt av. Transkribering av forskningsintervjuene ble skrevet og oppbevart i en kryptert fil med krav om passord for å komme inn. I disse transkriberingene skrev jeg ingen navn eller andre personlige opplysninger, men for å unngå at informasjonen formidlet i teksten kunne føre til gjenkjenning av informantene, valgte jeg å kryptere dokumentene med passord. Dette passordet er det kun jeg som har.

4.0 RESULTATER

I denne delen av oppgaven ønsker jeg å presentere hovedfunn inspirert av den tematiske analysen i datainnsamlingen min. Disse resultatene er bygget på erfaringer informantene har gjort seg ved å tilrettelegge gjennom bruk av coaching for å løfte coachee sine ressurser på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i dette har analysen resultert i tre fremtredende hovedtemaer som viser seg å være spesielt viktig i coach sine erfaringer med å arbeide å fange opp og ivareta coachee sine styrker i møte med dem i arbeidshverdagen. Disse er:

- 1) Coach sin prosess i bevisstheten med intensjon om å bruke tid på den enkelte
- 2) Gi rom for refleksjon og for å uttrykke erfaringer
- 3) Tilrettelegging for vekst og utvikling på gjensidige premisser

Informantene ga uttrykk for å oppnå tilfredshet ved å benytte seg av coachingverktøyet i prosessen med å legge til rette for å fange coachee sine ressurser, noe som generelt trer fram under alle hovedtema, men de beskriver også noen utfordringer knyttet til dette. I hovedtemaene 1 og 2 uttrykkes det opplevde erfaringer som baserer seg både på coach sin individuelle læringsutviklingsprosess, men også konteksten de befinner seg i. Når coaching tas i bruk uttrykker informantene om det de blir bedre på og ikke. Det formidles også en gjensidig forventning til hverandre, noe som spesielt framheves i hovedtema 3. Selv om hovedtemaene beskriver noen skiller, har de også en stor innvirkning på hverandre og er tenkt å tas i betraktning som en fortelling av informantenes meningsfulle helhet. Jeg omtaler informantene som 1, 2, 3, 4 og 5 for å ivareta deres anonymitet, og for å belyse deres «levende stemmer» har jeg valgt å bruke kursiv i tekst på direkte sitater. Disse blir fremhevet i eget avsnitt.

4.1 Coach sin prosess i bevisstheten med intensjon om å bruke tid på den enkelte

Dette temaet handler om informantenes beskrivelser om viktigheten og fordelene med å bruke tid og kjenne sine medarbeidere, men uttrykker en spenning mellom viljen/ønsket om å oppnå det og kravet om effektivitet. Tid nevnes som en begrensning, men de erfarer at det å ta seg tid er nyttig, og oppdager at det likevel kan føre til effektivitet. Underkategoriene jeg har valgt er: «Tid som en verdifull løsning for å få mer gjort» og «Coachee som individ».

4.1.1 Tid som en verdifull løsning for å få mer gjort

Bruk av tid i arbeidet med å legge til rette for å løfte fram det medarbeideren er god på, kan nedprioriteres i en travel arbeidshverdag. Grunnet det kan fokuset rettes mer mot sak enn mot prosess og informantene opplever det utfordrende å finne roen. Informant 1 formidler å streve med nettopp dette, men forestiller seg likevel, at en mer oppklarende og gjennomførbar arbeidshverdag er mulig:

«... vi lytter, vi snakker, og det er både tidskrevende og litt sånn silkehanske mentalitet. I enkelte bransjer så funker det liksom ikke, der må du bare kjøre gjennom, du kan ikke hele tiden gå og være lyttende, og være den coachende lederen som både skal ta hensyn til alle sine følelser og høre, og grave. På en annen side, hvis man hadde tatt seg tiden til det, så hadde kanskje mye vært ryddet opp.»

Denne spørrende forestillingsevnen viser seg å være realiserbar i arbeidspraksisen gjennom å forsøke å innta en løsningsorientert holdning. Informantene uttrykker videre at det handler om å bli bevisst og reflektere over egne tanker rundt begrensningene, noe de har tatt med seg fra coachingprogrammet. Informant 2 uttrykker:

«Det er en fordel med coaching, for du ser ting på en helt annen måte. Kanskje bli litt mer tålmodig.»

Informant 3 beskriver nettopp dette gjennom en ærlig innrømmelse om det å bli klar over egen intensjon rundt bruk av tid. Her settes det ord på det å finne en løsning i spenningen mellom ønsket om å lykkes med tidsbruken og presset om effektivitet. Ved spørsmål om hva som gjør at tid ikke kan prioriteres i samtale med coachee svarer informanten følgende:

«Jeg vil ha fram meningen min. Jeg vil ikke stå tilbake for det jeg mener. Det vil jeg gjør så fort som mulig. Men jeg har også ikke vært bevisst på at det er flere måter å gjøre det på. Jeg kan gjøre det ved å være roligere i diskusjoner, og jeg kan gå roligere i møter og situasjoner. Jeg tenker tid er et verktøy jeg kan på en måte bruke for å roe ting litt ned. Hvis jeg kan trekke meg litt tilbake, stille de riktige spørsmålene, så tar det ikke lenger tid, vi blir faktisk ferdig forttere, fordi vi roer ned situasjonen.»

Ved hjelp av coaching gjør informanten seg en oppdagelse gjennom å erfare at å bruke tid ikke vil stagnere produktiviteten og at engasjementet kan brukes og oppnås på forskjellige måter.

Informant 4 i likhet med informant 1 og 3 uttrykker selv utfordringer, og opplever i arbeidshverdagen at å nedprioritere tid er heller ikke hensiktsmessig på sikt:

«En bør gå mye mer i dybden, og vi bruker ikke nok tid på å finne ressursene. Jeg ser for eksempel at vi ansetter folk ut fra at vi hører at de er flink, men stiller ingen dypere spørsmål om hvem vedkommende er. Så finner vi ut etter to år at vedkommende egentlig ikke er kvalifisert.»

Sitatet illustrer viktigheten av å inkludere bruk av tid tidligst mulig i samtale med coachee og gjennom dette legge til rette for å fange det coachee har av ressurser. Beskrivelsene oppgitt av informantene i prosessene de befinner seg i, fører ikke til endring kun i gjeldende situasjoner, men også hos de selv som coach, i møte med coachee. Dette er noe informant 3 besvarte når jeg spurte om hvilke erfaringer som oppstod hos seg selv i vellykkede situasjoner:

«Jeg kjenner at når jeg tar meg tid, blir jeg mildere og tryggere i situasjonene. Jeg tar meg tid til å tenke: «hvordan løser jeg dette her?». Det er et av de punktene jeg lærte i programmet som jeg har vært dårligst på før».

Coach erfarer positivt utbytte ved hjelp av coaching, fordi coach har bestemt seg å bruke tid til å kommunisere med coachee. Dermed blir coachee som enkeltperson møtt.

4.1.2 Coachee som enkeltperson

Denne underkategorien knytter seg til den ovenfor nevnte prioritering av tid og forstås her i sammenheng med kjennskap til coachee. Informantene snakker om fordelene av å ha jobbet med coachee over lenger tid og påpeker viktigheten av det som en styrke for å vite om og fange opp deres ressurser. På spørsmål knyttet til dette og om hva coach gjør for å kjenne sin coachee på best mulig måte, svarer informant 4 slik:

«Jeg er heldig som har jobbet med de i 6-7 år, slik at vi kjenner hverandre veldig godt da. Det er jo på en måte styrken her, og det er veldig nyttig. (...) likevel må en lære dem å kjenne ganske godt, og for å oppnå dette må en inn på dem ganske tett for å få vite hva de kan og ikke kan. (...) men jeg synes utfordringen er at det er så mange forskjellig kompetanse, erfaringer, personligheter og team. Man kan ha en tendens til å kjøre alle under samme kam. Derfor har jeg blitt flinkere til å tenke at jeg må snakke med hver enkelt uansett, og finne ut av det i samarbeid med vedkommende.»

I dette sitatet illustreres det informantene oppdager når de baserer seg på og handler ut fra en slags forutinntatt antagelse om å kjenne sin coachee over tid. Coach erfarer at det å gå inn for å jobbe med coachee individuelt, på et mer detaljert nivå, unngår en generalisering av å sette alle under samme tak. Dette nevnes ofte når informantene beskriver hva de legger i en ressurs hos coachee. Informant 2 underbygger dette ved å si:

«... dem har jo hver sine kvaliteter alle sammen, og dem e jo en ressurs for laget da.»

Informant 5 uttrykker det slik:

«... vi har de folkene vi har, og de er gullverdt, og da må vi legge til rette for å ha det best mulig på jobb.»

Coach beskriver her også viktigheten av trivsel for coachee. I tillegg, oppleves det nødvendig og nyttig å legge fokus på coachee som enkeltperson uavhengig av tanken på at coach kjenner vedkommende. Coach må finne ut av utforutsette hendelser med den det gjelder i de omstendigheter coachee befinner seg i. Informantene formidler å oppleve håndtering av dette som en utfordring, hvor fokuset igjen, i likhet med tidsbruken, gjør det lettere å rette oppmerksomheten mot sak. Ifølge informant 4 vil dette også føre til en usikkerhet i form av begrensninger som kan oppstå knyttet til tett oppfølging av coachee:

«Styrkene deres ja? Det er jo det som også kan være utfordringen når vi er så mange personligheter med forskjellig bakgrunn. (...) En må kjenne dem veldig godt og vi må passe på å plassere de på det riktige prosjektet. Vite hva som er styrkene og svakhetene deres, og sette opp en organisasjon ut ifra det. Men det er heller ikke sikkert at en har det mannskapet og de ressursene tilgjengelig, for å hjelpe vedkommende på det som en ikke er så god på.»

Til tross for utfordringene, kjennskap til coachee over flere år, betyr nødvendigvis ikke at coach har oppnådd god nok bevisst kunnskap om den enkeltes styrker og svakheter i arbeidshverdagen. I tillegg til dette opplever samtlige informanter at det er avgjørende at coachee stoler på dem og at coachee som enkeltperson blir sett. Når informant 3 ved hjelp av coaching erfarer å bli mer selvbevisst rundt akkurat dette, oppdages det et element som viser seg å være grunnleggende i prosessen med å løfte fram coachee sine ressurser. Når jeg spurte hvordan dette ble håndtert, nyanserte informanten det slik:

«Litt forskjellig da vet du, i forhold til hvem det er og om jeg kjenner dem. Men det første som ligger til grunn her er at du må ha tillit. (...) Ja, jeg har jobbet sammen med veldig mange av dem i snart 25 år, så jeg kjenner dem, men har ikke vært bevisst på hva jeg har fanget opp ved dem.»

Tillit ses på som en grunnleggende egenskap å ta med seg i samtalen med coachee. Hvordan kan tillit hos coachee ivaretas i prosessen med å løfte coachee og hans eller hennes ressurser opp i en arbeidshverdag, hvor begrensninger og utfordringer kan oppstå? Dette spørsmålet finner et svar som framgår av informant 5 sin refleksjon rundt tillit, ved å gi en mer realistisk og oppnåelig beskrivelse som går inn på et dypere nivå:

«En ting som jeg vet, er at vi kunne vært flinkere på det her med anerkjennelse. Det å bli sett for det du gjør, det må du få fra noen. Det er ikke sikkert at hele bedriften trenger å se hver enkelt, men noen må jo se alle. Alle må bli sett av en, eller av noen. Enten en som har en slags linjeansvar for deg, noen aktivitetsleder, fagansvar for deg, eller meg, eller personalansvarlig da».

For å oppnå suksess i møte med forskjellige behov, legger samtlige informanter til rette for en kultur hvor det kan være mulig å se hverandre til en viss grad. Dette innebærer å bli mer bevisst, for å sikre å tilfredsstillende coachee sine behov så langt det lar seg gjøre, og vise coachee at han eller hun blir tatt på alvor.

4.2 Gi rom for refleksjon og for å uttrykke erfaringer

Når coach uttrykker den subjektive opplevelsen av å være i prosess med coachee, som nevnt i forrige hovedtema, å gi rom for refleksjon og for å uttrykke erfaringer er noe alle informanter er opptatt av i denne forskningen. Å redusere seg selv, å lytte og å stille spørsmål beskrives ofte av informantene å være de verktøyene de har lært gjennom coachingprogrammet som benyttes mest for å legge til rette for å løfte medarbeidernes ressurser på arbeidsplassen. Fortellinger av det informantene opplever som krevende er også en del av dette hovedtemaet. Underkategoriene som beskrives i dette hovedtemaet er: «Å innta en innrømmende lyttende holdning», «Å redusere seg selv for å fange potensialet i en kontinuerlig oppdagelsesreise» og «Å stille spørsmål som verktøy for stimulering til refleksjon».

4.2.1 Å innta en innrømmende lyttende holdning

Alle informantene jeg har intervjuet nevner lytting som en viktig og avgjørende ferdighet de forsøker å ta i bruk for å få fram coachee sine egenskaper og styrker på arbeidsplassen. Informant 2 setter ord på dette gjennom å uttrykke: «... jeg prøver nå i hvert fall å lytte til alle sammen sånn at de får utnytta potensiale sitt.» Samtlige informanter mener at det å lytte handler mer enn bare å høre etter og at dette kan utforskes på flere måter sammen med coachee. Informant 4 beskriver lytting som:

«... å være tilstede, høre på de utfordringene de har og klare å møte dem på det de har ønsker om. Så veilede ut fra det. Det er en kunst å være en god lytter, enten det er aktivt eller passivt. Hvis du er en god lytter og kan hjelpe dem slik at de skjønner at du skjønner, og er med på det de snakker om, da tror jeg at du kan gi dem en god følelse.»

Det er altså viktig med en fremgangsmåte hvor gjensidig forståelse og bekreftelse i møte med coachee legges vekt på. Informantene mener at dette gir innblikk i hverandres tankeganger, noe som kan klargjøre og tydeliggjøre coachee sine behov. De ønsker og forsøker å være mottagelig og tålmodig for det coachee uttrykker for så å bruke det som ressurs for tilrettelegging. Informant 5 har erfart at dette er viktig og hensiktsmessig:

«Du kan ikke gå og fortelle folk hva de skal gjøre og hva de skal mene, fordi de har så mye egne meninger og oppfatninger som er lurt å gjøre. Så man må liksom bare høre på dem og, heller lede dem til det rette.»

Informanten forklarer her hvordan coach bør tenke rundt inkludering av coachee sine styrker i form av det de uttrykker, noe som kan være et godt utgangspunkt for videre arbeid. Enkelte av informantene opplever likevel at det å være lyttende til hver enkelt coachee kan bli for belastende. Dette både i forhold til seg selv og produktiviteten på arbeidsplassen. Det fortelles om en erfaring av frykt og utbrenthet hvor de stadig oftere må takle coachee sine dype problemer, som ikke alltid behøver å være knyttet til jobben. Informant 1 argumenterer med at lytting bør være «en vurderingssak» og mener balansegang er noe som må tas i betraktning. Dette formidles gjennom forestillingen om:

«... hvis jeg skulle ha vært lederen for alle her (...). Om jeg ikke hadde bare druknet i alt og alle. At alle skulle ha blitt hørt og lyttet til, da har jeg kanskje hatt en følelse av at det hadde tatt mye av meg som person.»

Overnevnte beskrivelse står i noe kontrast med det de fleste av informantene formidler om lytting. Samtlige uttrykker at til tross for det de opplever som vanskelig knyttet til å høre på coachee, vil det med trening, øving og mot bli lettere på sikt. Informant 4, for eksempel, setter ord på at det er «*kjempesmart*» å innta en lyttende holdning i møte med coachee og gjør det tydelig på at viljen må være tilstede for å virkelig oppnå essensen i budskapet. Dette forklares gjennom egen refleksjon i følgende sitat:

«Jeg vil jo forstå vedkommende sitt syn på en bedre måte da. Hvis jeg hører på hva vedkommende sier og ta den med meg før jeg begynner å svare, så kan det jo komme masse gode tips.»

Utfordringer erfart av informantene knytter seg ikke bare til tanken om å begrense dette til en balansegang hvor coach og coachee møtes på halvveien. Informantene snakker mye om hvordan lytting gjennomføres og at de går fortere i beredskap enn det de bør gjøre. De går inn i en refleksjon hvor de blir bevisst om en motsigelse i egne handlinger. Dette innebærer at informantene, som nevnt over, uttrykker at lytting er mer enn å høre etter, men erfarer i praksis at de inntar en forutinntatt planlegging. Informant 2 forteller nettopp dette ved å framheve det som fremstår som en ærlig innrømmelse:

«Et av de punktene som jeg har blitt mer bevisst på, det er når du skal lytte, uten at du skal tenke på hva du skal stille spørsmål om neste gang, det syns jeg var så utfordrende. Fordi at vi er laget sånn, hvert fall de fleste av oss, at vi vil gjerne ha ei løsning på ting. Sånn at det å ikke forberede neste spørsmål når folk snakker, det er kjempevanskelig. Det der iboende stresset. Jeg må jo skynde meg litt, jeg må jo vise at jeg er forberedt.»

Dette sitatet får fram et moment som illustrerer det informantene uttrykker om forventninger fra coachee. De nevner at de føler å ha et ansvar for de svarene coachee forventer av dem og at de har en forestilling om hvordan coachee mener de skal fremstå i den rollen de befinner seg i. Informant 5 uttalte at «... jeg kjente på en forventning at når du er leder, da skal man opptre på en bestemt måte. Eller, du skal bli veldig tillitsvekkende.». Informant 2 sier noe av det samme, om at: «... de som kommer inn på kontoret de forventer svar. De forventer at jeg gir noe tilbake på samme tid, ikke sant.». Dette kan virke og legge et press på informantene om å gå ut av den lyttende holdningen som de forsøker å trene seg på, samtidig som de må takle forventningene coachee har når coachee oppsøker svar.

Videre knyttet til forrige sitat, flere av informantene formidler at dette med å ha lett for å forberede spørsmål i tankene sine når de er i dialog med coachee, handler også om deres egne målsetninger. Disse kan være påvirket av arbeidsplassens visjon og handlingsplan, men de

erfarer at forventningene er noe som utspiller seg gjensidig. Informantene har egne forventninger til coachee og gjør seg bevisst på at de ofte handler ut fra det også. Gjennom å være lyttende og ikke ta over, ønsker de å ivareta coachee, noe de ofte oppnår, men har en sterk trang for å gjøre dette på egne eller arbeidsplassens premisser. Forbundet med det informant 1 uttrykker tidligere i dette avsnittet kan en også stille spørsmål til det som nevnes om balansegang. Informant 5 sin håndtering av dette kan virke og ligge tett opp mot det informant 1 nevner angående lytting som en vurderingssak og beskriver sin egen bevissthet rundt dette slik:

«... om jeg har kommet til det å lytte, det jo litt sånn eh. Jeg har jo på forhånd tenkt ut noen ting som jeg må få svar på. Jeg hører på det som blir sagt i forhold til det målbildet som jeg ser for meg. Jeg har et håp om at de skal si at de ønsker å gjøre mer av det som jeg trenger.»

4.2.2 Å redusere seg selv for å fange potensialet i en kontinuerlig oppdagelsesreise

Som nevnt i forrige underkategori er informantene opptatt av å lytte hvor oppdagelser og erfaringer rundt dette oppstår underveis i handlingen. Informantene forteller at for å kunne virkelig være tilstede og høre etter på hva som blir uttrykt, må alle distraksjoner bort. De nevner ofte den travle arbeidshverdagen, presset om målsetting og mange forskjellige behov å ta hensyn til. Knyttet til dette påpeker informantene at coaching har gjort dem mer bevisst på at det er ekstra viktig å forsøke å avlede forstyrrelser i samtale med coachee. I denne prosessen erfarer informantene at fokuset deres er mer tilstede og coachee sitt behov kommer mer i sentrum. Det handler om å gå i dialog med coachee med et åpent sinn. Essensen i denne underkategorien framheves i det informant 2 beskriver:

«At du rett og slett går inn i møtet, og reduserer deg selv. Du setter du deg ned med medarbeideren, og sier: «nå må jeg få høre din sak», så får medarbeideren tømt seg. Og så får jeg prøve å stille de riktige spørsmålene for å høre etter om det er den samme oppfatningen jeg har, og slik at jeg får dem til å få ut alt de har på hjertet da. Dette er noe som har gjort det lettere for meg.»

I tillegg til overnevnte utsagn, opplever informant 2 gjennom omtalen «*jeg er mer fokusert*», at denne fremgangsmåten er nyttig i prosessen med å legge til rette for å løfte coachee sine ressurser på jobb. I lys av hva de andre informantene setter ord på forbundet med dette, viser det seg at åpenhet for at coachee skal føle seg godt mottatt er en av flere ting som er

hensiktsmessig. Dette knyttes også til begrepet tillit påpekt i forrige tema. Informantene har et ønske om å forsikre hver enkelt at muligheten er der og at dersom noen viser svakhet, skal de ikke kjenne på press. Det viktigste informant 5 gjør i samtale med coachee er:

«Det er jo å vise dem at jeg er tilgjengelig uansett da. At de kan spør om det dem har lyst å spørre om. Gjøre dem trygge på det, og så på en måte være tilstede hvis det er noe. Det er jo sånn lederrollen skal være.»

Samtlige informanter, som det blant annet kommer frem i dette sitatet, beskriver seg selv som «den coachende leder», «den støttende leder» og «en hjelper», hvor de ønsker at coachee ikke skal føle seg oversett eller nedprioritert. De forteller at de får en positiv opplevelse av å behandle coachee på denne måten og får ofte utbytte av det, i form av et tettere relasjon. Dette står også i likhet med det informant 4 og 5 nevner i forrige tema, om det å gi coachee støtte og anerkjennelse. Informant 3, slik som informant 2, er genuint opptatt av å ta vare på coachee gjennom å gå inn i en reduksjon av seg selv for å fange coachee sitt behov. Dette nyanseres slik:

«Det som er viktig for meg når de kommer her, er å sørge for at dem skjønner at: «da er det du som er viktig». Alt annet på pulten er uvesentlig, alle telefoner, og døren er igjen. Og det jeg merker er at hvis du ivaretar mennesker slik, får de en opplevelse av at her kan dem faktisk prate.»

Informant 3 oppdager at å møte coachee på en respektfull og omsorgsfull måte vil føre til at vedkommende føler seg komfortabel til å åpne seg. Coachee blir mottatt med trofasthet av coach og dermed vil åpenhet gi verdifull informasjon som bidrar til at coach kan tilrettelegge. Dette kan også knyttes til det informant 4 uttrykte angående at lytting gjør en oppmerksom på viktige detaljer beskrevet av coachee. På en annen side forteller informantene at dette er en gjensidig prosess, hvor også de selv opplever å få utbytte av. Informant 2 erfarer ved hjelp av coaching, at å ta et steg tilbake i møte med coachee også utspiller seg til fordel for en seg selv:

«Jeg tenker at her må jeg inn med et åpent sinn og legge alt til side. Ikke tenke på noe. Tune meg inn på møtet og legger i fra meg telefonen på kontoret. Det tar unna noen forstyrrende element som fører til bedre konsentrasjon. (...) En puster bare ut, og det blir mindre stress.»

Informantene beskriver, i likhet med det som blir sagt under tidsbruk, at de kjenner på en slags «trygghet», «ro» og at hverdagen er mindre stressende når de først bestemmer seg for å trekke seg litt tilbake. Det er noe coaching minner dem på i arbeidshverdagen, men likevel kommer

de seg ikke unna trangen om å ta over med sine egne målsettinger. Samtlige informanter nevner det er nyttig å redusere seg selv i møte med coachee, men opplever at det også er en stor utfordring når ting er i endring på arbeidsplassen og det er mange baller i luften. Informant 5 er opptatt av å ivareta coachee, men er i en spenning mellom coachee sine ønsker og egne:

«Det er jo selvfølgelig at du tar inn hva vedkommende sier og forstår hva som blir sagt. Prøve å legge seg selv til side og gå inn i situasjonen og budskapet til den du snakker med. (...) Men det har jeg nok ikke klart å gjøre, egentlig. Hvert fall ikke legge meg selv til side for å høre på det som blir sagt, eller, jeg har jo hørt på det de har sagt og har prøvd å være åpen for det som blir sagt. Jeg har sittet og lettet etter bestemte svar.»

Ut fra informant 5 sin subjektive beskrivelse og utgangspunktet i hva de andre informantene forteller knyttet til dette, ser det ut som informantene er i en kontinuerlig erfaringslæring. Informant 2 understreker at «det er jo en prosess». Informantene tar coaching med seg i arbeidspraksisen og forsøker gjennom både hindringer og vellykkede situasjoner å legge til rette for å løfte coachee sine ressurser. Informantene tilpasser coaching avhengig av egen utvikling, men også av omstendighetene rundt.

4.2.3 Å stille spørsmål som verktøy for stimulering til refleksjon

Datamaterialet mitt viser at informantene har ved hjelp av coaching erfart å ha fått mest ut av det å stille spørsmål til coachee. Alle informantene forteller at de bruker dette i arbeidshverdagen sin som et aktivt verktøy lært fra coachingprogrammet. De gir eksempler på uttalelige spørsmål de bruker å stille i forskjellige situasjoner og uttrykker egne erfaringer ut fra det. Samtlige har med seg det de omtaler for «setnings- og spørsmålsbibliotek-ark» delt ut på coachingprogrammet, som de benytter for å oppbevare «de gode spørsmål» i minnet sitt. I tillegg til det som allerede er nevnt i forrige hovedtema og dette temaet, har informant 3 i arbeid med coachee vært mest bevisst på:

«Det jeg har brukt mest har vært spørsmåls stilling, og måten jeg har lært at disse skal stilles på, slik at vedkommende skal få lov til å prate: «hvordan er det du tenker da?» eller «hvordan mener du at vi skulle gjort det her?». (...) Og få bekreftelse på at det du har oppfattet, er det vedkommende faktisk sa eller hadde lyst å fortelle: «forstår jeg det sann?», eller «nå oppfatter jeg det sann at, kan du bekrefte at?». Det er veldig nyttig.»

Som framstilt i dette sitatet, i lys av det de andre informantene beskriver, kommer det tydelig og detaljert fram at fokuset legges på spørsmålsstilling og hvordan dem går fram for å stille disse. Informantene er også opptatt av å vite at det coachee formidler skal være riktig oppfattet og at det som blir sagt er det som er sannheten. I tillegg til dette gjøre dem oppmerksom på at det handler om å vise interesse for coachee, og gjennom det, klare å møte vedkommende sine ønsker, samt videre på denne måten legge til rette for løfte fram disse. Som allerede nevnt, er coach sin hensikt om å være et medmenneske også aktuell i denne kategorien. Informantene erfarer at det kan være betryggende å gi et genuint inntrykk for å være en hjelper. Samtlige forteller at det kan være en krevende prosess å gå inn for å stille masse spørsmål selv om det ofte gir gode resultater. Dette fordi de kan kjenne på det å bli «for personlig» eller krysse noen sårbare grenser hos coachee. Informant 4 mener det er måten dette blir gjort på som er avgjørende for relasjonsbyggingen på veien mot å styrke coachee. For å bli bedre kjent med coachee, til tross for mange års arbeidserfaring sammen, uttrykker denne informanten at man likevel må:

«... begynne å tørre å ta ting med en gang og få det ut av verden. Være litt nysgjerrig, spørre og grave litt. Da lærer jeg jo personene eller teamet å kjenne. (...) tør å være en interessert støtteperson, istedenfor å skulle være en sånn vanlig leder som skal trykke på, og kommandere.»

Informanten forteller her at viktige momenter som angår coachee ikke skal ligge for lenge slik at man risikerer en påvirkning mot en uavklart negativ retning. Derfor vil det kreves å forsøke å være mer på, så lenge det er godt ment og det gjøres på en god måte. Informant 5 på sin side, støtter dette og formidler med egne ord at «de fleste er jo greie mennesker» og jo mer interessert du er for å bidra til å hjelpe, jo mer du får igjen. Videre påpeker denne informanten at en innsats om å forsøke å ta et steg tilbake, i likhet med det å redusere seg selv, vil gi coachee muligheten til å snakke fritt fra eget perspektiv:

«Jeg har et ønske om å bidra, og de fleste har en tanke om hvordan de selv kan bidra. Men de trenger kanskje bare å bli veiledet om hvordan de skal komme seg dit. Etter at jeg gikk på coaching, så har jeg blitt mer bevisst på å kanskje legge til rette for at andre skal få komme med sine forslag om hvordan vi skal løse ting og hvordan vi går fram. Gi dem litt tid og rom for å komme til det selv. (...) jeg stilte et spørsmål som var åpent, også måtte de kanskje tenke seg litt om. Men en kan ikke være redd for stillheten som kan oppstå.»

Dette sitatet bygger på det alle informanter uttrykker om det å løfte fram coachee sine ressurser, hvor det ofte gjentas at coachee sitter på svarene. På en annen side gjør informantene oppmerksom på at det også ønskes bekræftelse og støtte tilbake fra dem. Tid, nevnt i forrige tema, påpekes her også som et viktig element å ta i betraktning. Informantene forteller at coachee kan hjelpes til å komme fram til egne løsninger selv og at det ikke er noe coachee ikke kan ordne opp i selv. «åpne spørsmål» omtales som svært nyttige spørsmål som er mye brukt i arbeid med å tilrettelegge for coachee. Informant 3 setter ord på dette i følgende utsagn:

«Ved å få dem til å prate selv, sånn at jeg ikke legger noen føringer i hva de skal prate om. Gjøre dem bevisst. Det synes jeg er litt viktig. De skal fortelle om det dem ønsker å fortelle.»

Informant 2 tar essensen i denne beskrivelsen videre og utdyper at:

«... Nei, det er jo sånn at når de kommer inn og spør meg om forskjellige ting, så kan jeg jo eller si: «hva forventer du av meg når du kommer og spør meg om det?», eller «hva er dine forventninger i at du kommer inn her nå?». Da får du personen til å reflektere og tenke litt, for egentlig så har de svaret. Det eneste de er ut etter er å få min annerkjennelse for at det er riktig. Og da er det viktig at jeg ber dem tenke gjennom på en fin måte at: «hvordan har du tenkt det her?» ikke sant. Istedenfor at dem kommer til meg, så skal jeg fortelle hvordan jeg tenker. Det er jo ikke jeg som skal tenke ut løsningene for dem. Det jo dem som skal tenke sine egne løsninger.»

Sitatet illustrerer det informantene erfarer om å stille spørsmål som stimulering til refleksjon hos coachee. De ønsker heller at det skal være noe informant 4 kaller for «en toveissak» hvor coachee forteller sin sak fra sitt eget perspektiv og viktige momenter fanges ut ifra det. I dialog samtalen, kastes ballen tilbake til coachee hvor vedkommende hjelpes til å uttrykke med egne ord hvordan deres syn oppleves. Dette krever også at coach inntar en lyttende holdning, reduserer seg selv og er tilstede for coachee, noe som også står sterkt i likhet med det som allerede er nevnt tidligere i dette temaet. Knyttet til det informant 5 opplevde i forbindelse med følelsen om den forventningen av å fremtre på en bestemt måte foran coachee, erfarer informantene gjennom å la coachee tenke selv, å lettere kunne gi slipp på den autoritære rollen. Forbundet med dette, understrekker noen informanter det som også ikke fungerer for dem når det gjelder å stille spørsmål til coachee. Det er viktig at coachee ikke føler seg angrepet for ting som ikke blir gjort eller lignende. Dette fordi informantene oppdager at det ofte kan ligge andre ting bak situasjonen og kommunikasjon på en god måte er derfor hensiktsmessig. Informant 4 ønsker å betrygge coachee med å «være den fasilitatoren» og er tydelig på at:

«Det som jeg ikke får noe ut av, det er disse hvorfor greiene. Da tror de bestandig at jeg er tøff i hælene: «hvorfor gjør du sånt?». Heller komme inn fra siden og være litt interessert: «jeg hører du prater, hva mener du da eller?», «hører du er litt sånn, sint?»

Informant 3 uttrykker å ha lært å gå fra «det der hvorfor og det der skyld-spørsmålet» og over til spørsmål som er mer reflekterende og som ikke fører til at coachee føler seg «tatt». Dette ble erfart som:

«... En helt annen måte å stille spørsmål på. (...) Du må spør de hvordan de har opplevd situasjonen da: «hva så du for deg var utfordringen med den her saken?», «hva tenker du er», «hvordan tenker du vi skal løse det her?», eller «hvordan ser du på framtiden her?» og ikke spør: «hvorfor gjør du det sånn?». Det e ikke noe vits, for da får du klørne ut med en gang.»

Informantene oppdager ved hjelp av coaching at åpne spørsmål inviterer coachee til å utforske utfordrende situasjoner de befinner seg i og at det gir rom for å snakke åpent om det som har skjedd. Informant 5 forteller å ha implementert disse type spørsmål inn i medarbeidersamtalene og formidler det slik:

«Jeg må spør: «hvordan er du fornøyd med dine arbeidsoppgaver?», eller «hva ønsker du mer eller mindre av?». Det gir muligheten til å hvert fall luften ut det man er misfornøyd med, eller hvis man har lyst å lære seg noe nytt.»

Informantene erfarer at denne måten å jobbe på, er en god måte å finne ut av styrkene og ferdighetene til coachee, som ressurser på arbeidsplassen. Her forteller de også noe interessant som går tilbake til coachee som enkeltperson. Nemlig at det å stille spørsmål er ikke generaliserende, mener noen informanter. Hvilke spørsmål informantene stiller og på hvilken måte, avhenger av hvem de møter, forteller de. Informant 4 framhever dette ved å uttrykke:

«Jeg mener at det blir veldig individuelt da. Kommer sikkert til å stille helt andre spørsmål til vedkommende enn til den andre personen. (...) Det blir litt sånn at jeg må inn på hvert enkelt og spør mer om: «er det noe vanskeligheter med det her?», «er det noe jeg kan hjelpe deg med?», «jeg ser at du ikke har gjort det, hva er det som gjør at det ikke blir gjort da?», eller «mangler du tid, datamaskin eller verktøy?»

Informanten poengterer her gjennom eksempler viktigheten av å bruke spørsmål stilling som verktøy fra coaching ved å involvere hver enkelt som individ. Dette gir coachee rom for å

reflektere og uttrykke sine erfaringer, noe som informantene erfarer resulterer i å bedre legge til rette for å tilfredsstillte coachee på arbeidsplassen. Som beskrevet tidligere i dette kapitlet oppnår informanten en opplevelse av trygghet her også. Knyttet til tidligere fortellinger om utfordringer rundt bruk av coaching i praksis, beskriver informantene en følelse av mestring både når coachee uttrykker å være fornøyd, men også når dem opplever at det de har lært fra coachingprogrammet har dem klart å implementere i praksis. Informant 3 sier noe de fleste informanter formidler når det gjelder dette:

«... jeg følte meg så trygg i situasjonen at jeg klarte å stille de riktige spørsmålene. Det ble en sånn kjempeseier og det var veldig tilfredsstillende å kjenne at jeg faktisk hadde plukket med meg noe. For det er ikke sånn at alt som kommer på coaching er nye ting. Men å være oppmerksom på, huske på det en har lært og ta det med inn i møtet.»

4.3 Tilrettelegging for vekst og utvikling på gjensidige premisser

Dette temaet handler om å gi ansvar til coachee, å ha en forventning om å ta initiativ og om det å gi og få tilbakemeldinger. Det som kommer fram her er det informantene gir uttrykk for å erfare når ansvar gis til coachee, og om det oppleves som er en god måte å fange potensialet deres på. Samtidig har informantene i denne prosessen også en forventning om at medarbeideren selv skal ha ansvar for å ta initiativ til egen videreutvikling. Tilbakemeldinger oppleves som et nyttig verktøy for å gi beskjed til hverandre om hverandres innsats, behov og ønsker. Jeg legger fram to underkategorier som jeg har valgt å kalle: «Ansvarliggjøring av coachee og en forventning om å ta initiativ» og «Å gi genuine tilbakemeldinger for å løfte fram coachee sine ressurser».

4.3.1 Ansvarliggjøring av coachee og en forventning om å ta initiativ

I denne underkategorien, i lys av informantenes subjektive beskrivelser, kommer det fram at de er svært opptatt av å ansvarlig gjøre coachee for hans eller hennes utvikling på arbeidsplassen. I tillegg til dette uttrykker informantene en forventning om at coachee selv har et ansvar om å ta initiativ for egenlæring og videreutvikling. Informant 4 understreker nettopp dette og påpeker viktigheten av å gi coachee muligheten til å gjøre ting selv:

«Nei, men det jo det å gi av seg selv, vet du. Samtidig som man ikke gir dem hele pakken. Ikke gjøre alt for dem, men ansvarliggjøre dem på en måte. Den er viktig ja.»

Sitatet illustrerer det informantene uttrykker, at gjennom å få egne ansvarsoppgaver på jobb vil følelsen av det de omtaler som «eierskap» oppstå. Informantene forteller at ansvarliggjøring er en «effektiv» og «sterk» måte å legge til rette for at coachee skal bli kjent med sine egne styrker, svakheter og behov, som de kan oppdage at de har på arbeidsplassen. Samtidig som informantene selv, ved å «observere» og å «følge opp», fanger opp dette og slik bidrar til å løfte coachee sine ressurser. Informant 2 uttrykker selv at dette er nyttig for coachee:

«Jeg delegerer mye ansvar til dem, for jeg ser jo at de vokser med at de får ansvar. (...) Jeg ser på resultatene de leverer og det er kjempe bra. De skjønner jo tankegangen».

Informanten snakker her om å fange potensialet til coachee gjennom å se dem og gi dem noe de kan lære mer av. Potensialet omtales av samtlige informanter som coachee sine «styrker» hvor annerkjennelse, som allerede nevnt tidligere i forrige temaer, erfares som avgjørende for å hjelpe coachee til å realisere styrkene. Videre knyttet til ansvarliggjøring, mener flere av informantene at de selv har vært i lignende posisjon som coachee og sammenligner seg til en viss grad med dem. Informant 5 setter ord på dette og kommer med flere uttrykk angående hva som kan skje dersom coachee ikke føler eierskap på arbeidsplassen. Denne informanten setter seg i situasjonen til coachee og er opptatt av delegering fordi:

«(...) jeg vet jo selv, for det har jeg faktisk erfart, hvordan det er å sitte å ikke ha det ansvarsområdet. Du får ikke vist hva du kan og du får ikke prøvd deg. Du kan kjede deg på jobb og ikke synes det er tilfredsstillende. Jeg tenker jo at alle bør kunne ta et ansvar.»

Dette utsagnet illustrerer det informantene formidler om følelsen av å ha et ansvar for at coachee skal få vise sine egenskaper. Noen informanter, i likhet med informant 5, nevner også viktigheten med å «være empatisk» og forsøke å se situasjoner ut fra coachee sitt perspektiv. De understreker ofte erfaringsbakgrunnen de selv har som kan brukes til å nettopp forstå coachee bedre. Dette kommer fram gjennom uttrykk som «jeg har jo vært der selv», «jeg har jo også vært medarbeider» og «jeg tenker på hvordan jeg liker å bli møtt, og slik møte de jeg snakker med». På en annen side har samtlige informanter forventninger om at coachee skal komme til dem med det de har lyst å lære mer om eller noe de er misfornøyd med. Dem formidler, grunnet mange forskjellige behov, at det også er utfordrende å vite hva alle ønsker, selv om bevisstheten rundt det forsøkes kontinuerlig å være tilstede. Informantene mener, som også nevnt i forrige tema, at denne prosessen er lettere når den skjer gjensidig, hvor kommunikasjon mellom dem og til hverandre forsøkes brukt så langt det lar seg gjøre. Dersom coachee tar ansvar for å oppsøke coach, samtidig som coach forsøker å fange opp coachee sine

behov, vil «relasjonen styrkes», «trivselen økes» og «effektiviteten bli mer vellykket», mener informantene. Forbundet med dette beskriver informant 4 at:

«... det er på en måte også vedkommende sitt ansvar å komme til meg for sin egen opplæring og videreutvikling. Hvert enkelt er ansvarlig for å tilegne seg den kunnskapen.»

Informanten formidler at coachee har ansvar for egenlæring og må ha en interesse for å oppnå ny kunnskap. Uttrykkene «modighet», «ærlighet» og «vilje og åpenhet» er viktige egenskaper som informantene ser på som sterke ressurser hos coachee. Gjennom å gi coachee ansvar, erfarer samtlige av informanter at disse ressursene kommer tydeligere fram. På en annen side forventer de at coachee selv tar initiativ for å bevise at det som de ser på som nyttige ressurser hos coachee, vises. Informant 2 konkretiserer dette slik:

«... det er jo det at de tør og er modig da. (...) Jeg følger med på måten de jobber på og måten dem står på. De må vise at dem tør å ta ansvaret (...) da er dem jo en ressurs for laget. Ja, de må ta initiativ, for vi er avhengige av hverandre for å skaffe jobb. Alle må følge opp ansvarsområdene sine. (...) Men hvis man skal vokse, så må man få alt av lærdom rundt seg. En blir jo aldri ferdigutlært.»

I tillegg til det som beskrives av informant 2, påpeker noen av informantene også viktigheten av å det å stille spørsmål og ta hensyn til coachee sin kapasitet. Informantene erfarer å oppdage at en del av tilretteleggingen er nettopp det å ha et realistisk mål om hva coachee kan oppnå. En balansegang mellom ansvarliggjøring og forventningen om å ta initiativ bør her også tas i betraktning, nevner samtlige av informantene. Som allerede beskrevet i første hovedtema, knyttet til coachee som enkeltperson, formidler informant 5 at det handler om forskjellige behov:

«Ja, og så er det noen som jeg ikke kjenner og da må jeg prøve meg fram. Det er jo litt det det dreier seg om. Du kan jo spør dem, hvor komfortabel de er med det, men det er ikke bestandig det er så lett å gi et svar på det heller. De må prøve seg fram. Så merker du ganske fort, når du delegerer et ansvar, om de plukker det eller ikke. (...) Når jeg skal jobbe sammen med de lenge, så vil det danne seg en erfaring med hver enkelt. (...) Og så er det mengden du delegerer, hvor stor oppgaven er, og hvor udefinert den er. Det må kanskje tilpasses hver enkelt, fordi noen takler store og udefinerte oppgaver, mens noen vil ha små og avgrenset området.»

Det informant 5 uttrykker i dette sitatet beskriver en oppsummering av det som er formidlet gjennom hovedtemaene tidligere i dette kapittelet. Alle informantene uttrykker det som illustreres i utsagnet om at tid, coachee som enkeltperson og spørsmålsstilling er viktige å huske på i prosessen med å ansvarliggjøre coachee og sette krav til vedkommende.

4.3.2 Å gi genuine tilbakemeldinger for å løfte fram coachee sine ressurser

Alle informantene forteller at coaching har bidratt til økt selvrefleksjon rundt det å gi tilbakemeldinger til coachee. I denne oppdagelsen erfarer de at i møte med coachee, er tilbakemelding en god form for kommunikasjon, hvor det å si fra til vedkommende må være genuint. Tilbakemeldinger skal ikke være forbigående beskjeder som coachee får uten mål og mening, uttrykker informantene. Informant 1 relaterer dette til seg selv og setter ord på forestillingen om hvordan coachee bør få en tilbakemelding:

«Jeg vet jo med meg selv at det gir meg så mye mer å få en konkret tilbakemelding på en situasjon eller en væremåte. Heller det, enn når du får liksom sånn positiv tilbakemelding som du kunne sagt til hvem som helst. Det gir meg egentlig ingenting (...) jeg vil heller gi noe som heller føles litt mer ekte.»

Coachee må sitte med en følelse av at den tilbakemeldingen som gis, er noe han eller hun kan relatere til seg selv som person, til egne egenskaper og videreutvikling. Informantene opplever at det tas så lett på det å si fra til coachee hva en er god på og ikke. Dette forstås gjennom uttrykk som «*du er flink*», hvor informantene mener ikke er en bra nok tilbakemelding. Ved hjelp av coaching erfarer de å ha lært å gå inn i mer konkrete beskjeder til coachee hvor vedkommende sitter igjen med en form for kunnskap. Informantene opplever at coachee må få vite hva en er god på eller ikke, eller forbedres på. Dette fordi på denne måten kan de bidra til å legge til rette for å løfte fram deres ressurser i det arbeidet de gjør. Med utgangspunkt i dette uttrykker informant 2 at:

«Ja, jeg føler jo at jeg har blitt bedre på å gi tilbakemeldinger til medarbeiderne mine på at de gjør en god jobb. Jeg ser ting og kommenterer det. Også reflekterer jeg litt mer over det nå. (...) Det er klart at det hjelper på og vise at du virkelig bryr deg om dem.»

Å gi gode, konstruktive og detaljerte tilbakemeldinger til coachee handler ikke bare om å forbedre vedkommende, men også om å vise en ekte og realistisk intensjon med det. Samtlige informanter erfarer at det å gi tilbakemeldinger forbinder seg også med ansvarliggjøring og

eierskap. Dersom coachee ikke får tilbakemelding på de ansvarsoppgaver en har fått eller tatt initiativ til, vil vedkommende sin prosess i dette stagnere. Informant 3 setter ord på dette gjennom å engasjere seg ved å poengtere viktigheten av det å rose eller rise coachee, samt hvordan ivareta vedkommende:

«Det handler om tilbakemeldinger. For at du skal ha eierskap til noe så må du få tilbakemelding på den jobben du gjør, tenker jeg. Hvis ikke de får tilbakemelding på at de gjør en dårlig jobb, så vil de fortsette å gjøre det. Får de ikke tilbakemelding på at de gjør en god jobb, så kanskje de slutter. Begynne en annen plass. Så jeg tenker at det er kommunikasjon som ligger i bunn overalt hvordan du snur og vender på det. Kall det hva du vil, men det er jo praten og tilbakemelding som er viktig.»

Det informant 3 formidler står i sammenheng med det informant 2 beskriver om at tilbakemeldinger fører til bedre motivasjon hos coachee. Samtlige informanter uttrykker også at coachee får gjennom dette en mulighet til å regulere sine handlinger hvor det de gjør kommer tydeligere fram. I denne prosessen erfarer informantene at coachee selv gir tilbakemelding på at de føler seg viktige når de får vite at de trengs for at jobben som skal gjøres skal bli god nok. Informant 2 beskriver dette slik:

«De får jo tilbakemeldinger hvis jeg oppdager ting som gjør at det styrker seg. Og det er klart at da få dem mer ansvar. Jo mer tilbakemeldinger de får fra meg, jo mer står de på. Å si at dem gjør en god jobb og at jeg er avhengig av dem. På denne måten har jeg også fått inntrykk av at dem føler seg vel.»

5.0 DISKUSJON

I denne delen av masteroppgaven ønsker jeg med utgangspunkt i valgt teori, å presentere drøfting av forskningens funn, slik de er fremstilt i resultatkapitlet, inspirert av den tematiske analysen. Informantene uttrykker en opplevelse av å ha fått mange gode verktøy fra coachingprogrammet, som de har lært og benytter, men i selve arbeidspraksisen i hverdagen erfarer de faktorer knyttet til både seg selv og konteksten som fører til utfordringer ved bruk av dem. De uttrykker vilje og motivasjon rundt bruk av ferdigheter i coaching, hvor hensikten er å hjelpe og legge til rette for coachees utvikling på arbeidsplassen. Men det er rimelig å nevne at beskrivelsene deres, viser til det Rogers (1957) kaller for *inkongruens*, hvor de inngår i noe som kan oppfattes som en motsigelse, der det kan virke som de gjør noe annet enn det de uttrykker. Knyttet til inkongruensen beskrevet av Rogers (1957), kan det anses at informantene er i en oppdagelsesprosess med prøving og feiling for å finne en balansegang mellom det de erfarer og lærer, og intensjonen de har med sine egne ønsker og måten de handler på i møte med coachee. Informantene prøver dermed å tilpasse coachingen avhengig av egen utvikling, men også av omstendighetene rundt, dvs. konteksten og situasjonen. Hvilke erfaringer coach (lederen) gjorde seg, ved hjelp av coaching, i prosessen med å legge til rette for å fange og løfte coachee (medarbeideren) sine ressurser, ønsker jeg å drøfte nærmere gjennom følgende temaer:

- 1) Motsigelser og dilemma i coachingarbeidet
- 2) Coach sin erfaring om en åpen motsigelse som skjuler seg
- 3) Coach sitt ønske om gjensidighet i en skjev balansegang

5.1 Motsigelser og dilemma i coachingarbeidet

Informantene gir uttrykk for at lytting er en av flere viktige ferdigheter som de har lært fra coachingprogrammet og som de har forsøkt å benytte aktivt i arbeidshverdagen. Når de kommer i posisjon hvor de må lytte til coachee oppdages det at lytting ikke handler bare om å høre på det coachee uttrykker. Woodcock (2010) framhever at måten en lytter på må reflekteres over, og at det ikke er nok å ha lyttekunnskap lært fra coachingprogrammet og bare bruke det i arbeidspraksisen. Knyttet til måten en lytter på, kan det videre oppfattes at informantene har opplevd noe i likhet med det Whitmore (2009) også forteller angående forskjellen på det å lære og det å erfare i praktisering av coaching. Forbundet med denne forskjellen, kan det synes at informantene opplevde det lettere for å lære om lyttekunnskapen og ta den med i arbeidshverdagen, men at det var vanskeligere enn å gi slipp på gamle vanene de hadde i lederutøvelsen, som muligens omhandlet utfordringer knyttet til lytting. Derfor, hva som kreves

av en som lytter og hvordan lytting gjennomføres på en genuin måte, kan virke avgjørende både for erfaringslæringsprosessen til coach, men også for hvordan coachee opplever å bli lyttet til. Informantene erfarer at de er bevisst på måten de praktiserer lytting i møte med coachee, men for å virkelig lykkes med lytting, nevner de noe som knyttes til Assagioli (1973) beskriver om *the good will*, den gode viljen. For å klare å fange opp budskapet fra det coachee formidler som sant om seg, er det først og fremst viljen som må være tilstede hos coach selv, på en god måte. Selv om informantene formidler at deres hensikt er å ville å hjelpe coachee er på best mulig måte, er det likevel rimelig å nevne at det er heller ikke nok å kun ville det. Slik som jeg oppfatter det fra informantenes beskrivelser, fordi de gir uttrykk for å oppleve forstyrrelser i form av for lite tid og en travel hverdag, anses det at viljen deres ikke er fullt ut erkjent enda. Viljen bør utvikles, slik at den er sterk nok til å påvirke til endring, noe Assagioli (1973) videre definerer som *the strong will*, den sterke viljen. For å få med seg det coachee snakker om, må coach derfor være genuint interessert i å høre på det coachee har si, og i lys av det Assagioli (1973) hevder, bør coach gå inn for å bevisstgjøre viljen sin i forhold til både seg selv og det å lytte til coachee. Coach kan ikke bare lytte til coachee, kun på coachee sine premisser eller fordi vedkommende ønsker å bli hørt, som informantene, slik jeg tolker dem, gir uttrykk for å gjøre. Coach bør være interessert i å lytte fullt ut, og ha en indre bevisst vilje de erkjenner som kan hjelpe dem til å forstå coachee. Dersom den sterke og gode viljen er innøvd nok hos coach kan han eller hun, gjennom å ta seg tid til å lytte og bestemme seg for å være tilstede for coachee, oppdage viktig og unik informasjon som de kan ta i bruk for videre arbeid med å løfte coachee sine ressurser opp og frem.

I tillegg til viljen og interessen, kreves det en fullstendig tilstedeværelse i møte med coachee, hvor informantene formidler at coaching har gjort dem mer bevisst på å sette seg selv til side. Selv om dette har gitt dem en positiv erfaring i form av ro og trygghet, slik de opplever det, er dette ikke en kontinuerlig og automatisert erfaring. Dette fordi det kan komme for brått på å skulle sette seg selv til side og omstille seg, noe de ikke har god nok flyt i sin handlingsberedskap til å bruke spontant. Grunnet et forventningskrav som de synes å anta coachee har til dem, om å ha bestemte svar, hevder informantene at de går inn i en forutinntatthet hvor de føler for å forberede seg. Denne forberedelsen kan forstås ut fra det Spinelli (2014) beskriver som slektskap (*relatedness*), at coach og coachee er i relasjon med hverandre og begge kan opptre og handle ut fra hverandres forventninger. Men ifølge det informantene beskriver fra deres perspektiv, synes det at opptreden om å forberede seg er på grunn av coachees' forventning om hvordan coach skal være, og hvilke svar de skal ha. På en annen side, kan en slik forberedelse også tyde på at coach ikke har lært eller akseptert å gå inn

for å mestre en coachende rolle overfor coachee ennå, som er forskjellig fra den vante instruerende lederrollen, hvor det forventes å ha alle svar. Å forvente å bli fortalt til, og være vant til å fortelle hva en skal gjøre, tilhører en lang fortid i samfunnet vårt hvor vi har blitt formet til å opptre slik og kan, dessverre, fremdeles være integrert i oss (Whitmore, 2009). Til tross for dette, forteller informantene at de har en intensjon om å være en hjelpende og en støttende leder, men de mener også at det er umulig å lytte til hver enkelt coachee i en travel hverdag. De formidler at dersom de skal lytte til alle, frykter de at det vil ta for mye energi ut av dem som personer. Informantene forteller at de ofte havner i samtaler hvor de må lytte til personlige problemer som omhandler coachee sitt privatliv, og ikke nødvendigvis jobben de gjør eller noe som har med selve arbeidsplassen. Slik som jeg forstår det, frykten coach har for å komme for nært coachee, og frykten for å ikke opptre på den bestemte måten som coachene tror coachee forventer av dem, som kan virke truende fordi det kan handler om å miste den overordnede autoriteten coachene har vært vant med å ha i lengre perioder. I lys av dette kan en da stille seg undrende til om lyttingen i møte med coachee er genuin eller om den anses som en form for manipulering med tanke på tolkningen av at coach synes det er utfordrende å gi slipp på frykten. En slik unngåelse kan også tolkes å være en motsigelse av coach sitt ønske om å være en støttende leder. Whitmore (2009) understreker at det å forsøke å frigjøre seg fra frykten, handler om å oppnå autentisitet, noe som også støtter det Rogers (1951) hevder er forbundet med betydningen av kongruens. Med utgangspunkt til forfatterens tenkning her, kan en også stille seg spørrende til hva konsekvensene hadde vært dersom coach tillot seg å gå ut av den vante maktposisjonen og tatt en risiko med å være uforberedt, for så å innta en mer åpen rolle overfor coachee. Frykten informantene formidler å befinne seg i, kan også forstås ut fra det Spinelli (2014) forklarer om usikkerheten (*uncertainty*) og den eksistensielle angsten (*existential anxiety*) i det eksistensialistisk humanistiske perspektivet, at coach kjenner på en usikkerhet for å ikke vite hva som kommer eller hva coachee forventer, og slik utvikle en angst som for eksempel kan blokkere viljen eller den tillærte coaching kunnskapen. Dermed risikerer coach å bli hindret i å virkelig lytte til coachee eller sette seg selv til side, da holdningen om å være leder med autoritet, og skulle gi svaret til coachee anses å være i en kontinuerlig beredskap. Likevel viktig å gjøre oppmerksom på at usikkerheten forklart i lys av Spinellis (2014) tenkning, også kan bidra til at coach blir mer skjerpet og motivert til å utforske coachee sine behov og ønsker.

Et annet moment jeg legger merke til er at informantene uttrykker at lytting er nyttig for produktiviteten, og at det er viktig for dem at coachee føler seg ivaretatt og blir hørt for at jobben skal bli gjort på best mulig måte. Knyttet til lytteproduktiviteten forteller informantene

at de erfarer å måtte ta et ansvar å sørge for at distraksjoner i lytteøyeblikket reduseres eller elimineres. De må *bestemme* seg for å være mer tilstede. Et annet interessant funn knyttet til lytting og det informantene uttrykker angående det å være i forkant av coachee, er at dette gjøres ut fra deres (coachen) egne premisser, noe som kan anses at de har en tendens til å gjøre. I forhold til dette formidler de at når de hører på coachee, forventer de svar som først og fremst skal tilfredsstillende arbeidsplassens visjon, eller det de selv ønsker å høre. I lys av Gjerde (2003) sine beskrivelser om lytting, ser det ut som coach går inn i en indre lytting hvor de leter etter bestemte svar på grunn av frykten for å ikke være forberedt. Forfatteren gjør også oppmerksom på at dette kan skje både bevisst og ubevisst, noe som viser seg å være i likhet med det informantene uttrykker. På en annen side, ut fra det Rogers (1961) beskriver knyttet til det samme, kan det å gå inn i en slik indre lytting også forstås som en naturlig iboende reaksjon mennesker har i seg, hvor en automatisk bekrefter eller avkrefter det den andre formidler til en. Selv om hensikten er å lytte til coachee, helt tilstedeværende hos coachee, kan det igjen, virke som coach ikke har en nok forsterkende vilje til å overvinne den naturlige reaksjonen, som vekkes i en, for å unngå å bruke denne som fordel for egen eller arbeidsplassens målsetting. Konsekvensen vil da kunne hevdes å ende i en hindring av gjensidig kommunikasjon mellom coach og coachee, noe som er avgjørende for å klare å fange opp coachee sine ressurser på best mulig måte.

Det kan anses at informantene erfarer å være i et spenningsfelt mellom ønsket om å lytte til coachees egen verden, slik coachee forstår seg selv, og faktorer som fører til begrensninger for å utføre dette fullt og helt. De har en intensjon om å hjelpe til vekst og utvikling, men denne blokkeres av omstendighetene i konteksten, som for eksempel forventningskravet fra coachee eller intensiteten i arbeidshverdagen. Ut fra dette kan en videre oppfatte at coach ikke er nok klar over hvordan de skal få til en bedre strukturering og gode strategier for anvendelse av coachingferdighetene i hverdagen, samtidig som de ivaretar coachee. Noe som egentlig ikke trenger å kreve for mye tid, som de selv oppdager også, og derfor kan hevdes å handle om valg og prioritering. Dette både i forhold til konteksten de befinner seg i og ikke minst i forhold til seg selv som personer og coach. Når coach har viljen og bestemmer seg for å lytte og sette seg selv til side, og har en god intensjon med å utføre disse ferdighetene, samt er bevisst over sine mulige feil og intensjoner, kan jeg tolke det som at de er i en erfaringslæringsprosess. Rogers (1961) mener dette er som å finne seg selv i påvirkning av egne holdninger og personlighet. I lys av dette kan det vise seg å være mulig å implementere disse ferdighetene ved å bruke dem oftere, slik at informantene erfarer økt kontinuitet i sin coachingpraksis både i forhold til seg selv og coachee.

5.2 Coach sin erfaring om en åpen motsigelse som skjuler seg

Ut fra datamaterialet jeg har samlet inn ser det ut som spørsmålstillinger, spesielt åpne spørsmål, er et av de verktøyene i coaching informantene har tatt mest i bruk i arbeidspraksisen. Flere teorier og tidligere forskning knyttet til coachingpraksis, framhever at åpne spørsmål gir coachee rom for refleksjon og til å uttrykke erfaringer fra eget perspektiv (Gjerde, 2003; Roald, 2016). Informantene mener at bruk av åpne spørsmål har gitt coachee muligheten til å uttrykke meninger, tanker og refleksjoner fra eget perspektiv, og på denne måten økt deres bevissthet. I tillegg til dette har de uttrykt at ved å stille slike spørsmål, har hensikten vært å signalisere et ønske om åpenhet, hvor de, gjennom denne fremgangsmåten, også har opplevd mestring og et positivt utbytte. Funn i denne studien, slik informantene formidler det, kan virke støttende for denne teorien. Likevel, sett i lys av den personsentrerte teorien kan det å stille spørsmål, også føre til en risiko om en forventning om å få bestemte svar, nemlig at den andre risikerer å ikke få formidlet sin subjektivitet selv, men at den som spør, sterkt kan bidra til å påvirke svarene i responsen (Ivey et al., 2012). Dermed, forbundet med det å stille spørsmål generelt, bidrar argumentet i den personsentrerte teorien, til en interessant innfallsvinkel i diskusjonen rundt coach sin intensjon med å benytte seg av åpne spørsmål. Dette fordi, forstått gjennom informantenes utsagn, har de oppnådd det *de* selv mener er målet for arbeidet. Med bakgrunn i coach sin tendens til å lete etter bestemte svar, kan en derfor undre seg om deres intensjoner med denne fremgangsmåten også har vært forent med coachee sine behov og ønsker. Om så er tilfelle, vil min påstand da være at coach har bidratt til å legge til rette for å løfte coachee sine ressurser gjennom en åpen motsigelse med god hensikt om å ivareta vedkommende, men også med en skjult bevissthet om påvirkning, der arbeidsplassens målsetninger står høyest.

Videre, viser informantenes beskrivelser at spørsmålstilling har vært lettere å implementere i arbeidspraksisen enn de andre nevnte ferdighetene, for eksempel lytting og det å sette seg selv til sides. Dette kan knyttes til oppfatningen om at coach befinner seg i en læringsprosess hvor coaching tilpasses etter det. Men grunnen til at de opplevde det lettere for å kunne bruke spørsmålstilling i arbeid med coachee, kan hevdes å være fordi informantene ble styrt av sin *egen* nysgjerrighet og intensjon. I tillegg til dette kan man jo si at lytting vil anses å kreve mer selvbevissthet og refleksjon rundt deres egne intensjoner med spørsmålene. På bakgrunn av det Assagioli (1973) påpeker knyttet til bevissthet, kan det her tenkes at coach befinner seg implisitt i egen selvbevissthet, enn eksplisitt, ved å si det. Coach unngår å vise eller uttrykke verbalt det som oppleves skummelt (implisitt), fordi det kan avsløre coach sin egen sannhet, noe som for eksempel kan relateres tilbake til det som ble diskutert tidligere i

dette kapitlet om frykten for å fremtre som uforberedt overfor coachee. Videre ser jeg det viktig å nevne at dette også kan diskuteres i forhold til utfordringene coach oppdaget med både å sette seg selv til side og forventningen om det coachee vil ha svar på. Slik som med lytting, kommer det fram i denne studien at det å vise interesse for coachee og det å gi et genuint inntrykk for å ville være en hjelper er viktige momenter å ta hensyn til. Noe som også anses å være en åpen motsigelse, da coach sine hensikter kan utspille seg annerledes i form av at de viser noe annet i handlingene dem gjør. Grunnet en slik åpen motsigelse som synes å ha noen skjulte sider, i likhet med det Rogers (1957) beskriver rundt inkongruens, og det Whitmore (2009) nevner om samfunnsendring, tolkes coach å være programmert til å forhåndsplanlegge klare spørsmål og svar i forkant av møtet med coachee. Analysert ut fra informantenes sitater, oppleves coach derfor å ha det vanskelig for å gå ut av de gamle vanene fordi de har vært en implementert kontinuitet i lederutøvelsen over lenger tid. Coach sine utfordringer med å gi slipp på det som har vært en vane, kan videre ses opp mot begrepet kongruens som Rogers (1951) nevner i den personsentrerte teorien. Når spørsmål stilles, kreves det lytting, og dersom tilstedeværelsen i samtalen ikke er fullt og helt, er det vanskelig å få fram hva coachee tenker og mener. Lytting og spørsmålsstilling er nært knyttet til hverandre, og en kongruent coach som er tilstede i situasjonen på en ekte måte (Grant & Hartley, 2013), kan derfor være avgjørende for å fange opp coachee sine ressurser.

Likevel, slik jeg vurderer datamaterialet, kan det anses at manglende genuinitet i møte med coachee ikke nødvendigvis fører til at coach er en dårlig fasilitator i tilretteleggingen. Informantene synes å gi uttrykk for at coachingferdighetene brukes på en fornuftig og aktiv måte, men slik jeg forstår deres utsagn, hevdes det at denne gode fasiliteringen kan foregå til et visst punkt. Når et slikt punkt inntreffer, kan prosessen med seg selv starte eller stagnere. For eksempel, coach legger til rette for coachee gjennom en kontinuerlig god fasilitering, men blir uforutsigbart gjort oppmerksom på noe uforventet som oppstår i samtale med coachee, som starter en umiddelbar refleksjon rundt det som skjer inne i seg selv. Spesielt i vanskelige situasjoner med coachee, kan det tenkes at dersom coach ikke er villig til å identifisere seg selv med den bevisstheten en kommer i kontakt med, som for eksempel kan være en følelse, kan fasiliteringsprosessen stagnere. Coach møter en sterk motstand og klarer dermed ikke å håndtere denne dersom coach ikke eksplisitt gjør noe med den. Jeg kan likevel presisere at coach kan være en god fasilitator uavhengig av en selvbevissthet om hvordan han eller hun reflekterer over egne handlinger, som for eksempel også kan forklares gjennom ordtaket «gjør som jeg sier, men ikke som jeg gjør». Uansett, synes det nødvendig at coach uttrykker seg eksplisitt til coachee når han eller hun merker en eventuell motstand som oppstår i samtalen

mellom dem, fordi utfordringer i lederutøvelsen og i arbeidslivet kan antas å være uunngåelige. Coach kan ikke regne med å alltid ta utgangspunkt i å fasilitere godt, uten å møte på mostand og utfordringer. På en annen side vil jeg derimot gjenta at siden coach også tolkes å være i en erfaringslæringsprosess, kan det vise seg å ligge et potensial av vekst og forbedring til å likevel oppnå en identifisering med selvbevisstheten om å genuint lytte til coachee. Men det er rimelig å nevne at det vil kreve en sterk vilje av coach til å håndtere den åpne motsigelsen gjennom å balansere prioriteringen av arbeidsplassens målsetning og ivaretagelse av coachee sine styrker.

5.3 Coach sitt ønske om gjensidighet i en skjev balansegang

Informantene i denne studien uttrykker at de, inspirert av coaching, forsøker å tilrettelegge for coachees selvbestemmelse, gjennom å møte coachees behov for å aktualisere seg selv, slik Rogers (1951, s. 488) arbeidet med selvaktualisering (self-actualization), uten å styre klienten (non-directivity). Det er, blant annet, gjennom selvaktualisering og ikke-dirigerende kommunikasjon at informantene mener synlighet rundt styrkene og svakhetene til coachee forsterkes. Knyttet til begrepene referert til hos Rogers (1951), og det som fremtrer i denne studien, er det et tankeønske om at det er coachee som sitter på svarene og kan bestemme og løse utfordringer selv, uten at de direkte blir fortalt hva de skal gjøre. Slik forstått fra informantenes utsagn, gjennom det Kvalsund (2014) beskriver som en avhengighetsrelasjon, har de ved bruk av for eksempel lytting, reduksjon av seg selv og spørsmålsstilling forsøkt å øke kompetanseutviklingen hos coachee, hvor de også gir uttrykk for å ha fått positive tilbakemeldinger om nettopp det. Siden både coach og coachee synes å ha inngått en gjensidig erkjennelse av behov her, kan denne avhengighetsrelasjonen derfor oppfattes som positiv (Kvalsund, 2014). På grunn av den økte kunnskapen informantene mener å ha bidratt med til å stimulere for coachees utvikling, kan det forstås at coach har beveget seg mot en mindre grad av styring, hvor makten har blitt forsøkt å deles i et samarbeid. Coach har tatt ansvar for å utvikle coachee og krever derfor en større innsats fra coachee i form av en forventning om å ta initiativ fordi coach har en formening om at kompetansen er lært og utviklet.

Men slik dette er diskutert tidligere i dette kapittelet, for å oppnå utvikling i en slik forventning, må coach ha vilje, være bevisst og forsøke å overvinne det de uttrykker at de frykter tar for mye av dem som personer. Også forstått som en antagelse for å miste sin autoritet eller komme for nær coachee som person. Moen (2009) beskriver det å lære seg å være bevisst og ha vilje, som en prosess med krav om øving, tålmodighet og refleksjon. I tidligere diskusjon kom det også fram at bevisstgjøringsprosessen og å overvinne frykten, må gjennomføres gjennom, blant annet, ved å opptre på en mer eksplisitt måte, noe som viste seg å ikke alltid

være en lett gjennomførbar ting å gjøre for coach. Derfor kan det, slik jeg vurderer dette datamaterialet, virke som coach legger opp til det Kvalsund (2014) beskriver som en negativ uavhengighet, en uavklart ambisjon om gjensidig ansvarliggjøring, hvor det forventes et krav om at coachee tar initiativ, uten å være sikker på om coachee har nok tillitt og trygghet til dem. Coach kan dermed, på grunn av frykten for å miste sin autoritet, anses å føle en trussel for sin egen uavhengighet. Før coach kan kreve å forvente noe av coachee, bør coachee få muligheten til å uttrykke sine behov eller vise noe i sin handling (Thorne & Sanders, 2013). Handlingen bør derfor komme foran forventningen, slik at det som erfares av coachee kommer i sentrum og slik at gjensidigheten ikke truet (Rogers, 1961; Kvalsund & Meyer, 2005). Nærmere forklart, om coach hadde klart å frigjøre seg fra frykten om å miste den overordnede rollen, gjennom å være mer eksplisitt overfor coachee, og samtidig fått en tillitsbekreftelse fra coachee, hadde ikke en slik trussel knyttet til gjensidigheten mellom dem vært tilstede.

Coach sine forventninger, tanker, holdninger og frykt oppfattes som usynlige elementer det ikke snakkes nok om. Selv om informantene gir et inntrykk av at de har oppdaget viktigheten av anerkjennelse, tillitt og empati i arbeid med coachee, tyder deres utsagn på det motsatte, fordi de for eksempel opplever det er at for mange behov og forskjellige personligheter å ta hensyn til. Kapasiteten coach har er ikke tilstrekkelig nok, slik at coachee derfor ender med å få mest ansvar for å si fra og ta initiativ for egenlæring i nye oppdagelser. Coach kan da forstås å vise seg med en selvsikker atferd på overflaten og en antatt skjult side under overflaten, som tydelig anses nødvendig å få fram. I lys av teorien fremstilt om relasjonsdimensjonene, er det viktig å forstå og erkjenne både positive og negative sider ved relasjonen en befinner seg i (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund, 2014). Dersom de usynlige elementene fra under overflaten ikke tas opp, kan konsekvensene tenkes å bli at coach svikter i å tilrettelegge for å fange coachee sine ressurser i tilstrekkelig grad, fordi det kan oppstå en ubalanse mellom det som kommer frem tydelig og det som er implisitt og utydelig. Informantene ønsker at samarbeidet skal være tosidig, men slik beskrivelsene deres viser helhetlig, kan dette tolkes som en negativ gjensidighetsrelasjon (Kvalsund & Meyer, 2005; Kvalsund, 2014), hvor de krever mer ansvar enn det coachee tør å ta. En stabil gjensidig balansegang mellom dem oppnås derfor ikke. Når dette skjer, kan det anses at coachee sine behov ikke blir tilstrekkelig nok møtt eller fanget opp, noe som videre heller ikke støtter helt og fullt det informantene formidler om relasjons- og trygghetsbygging, slik som uttalt i sitatutsagnene.

I arbeid med ansvarliggjøring og gi coachee tilbakemeldinger, slik at styrkene fanges, er empati en viktig egenskap coach bør ta i betraktning. Rogers (1951) hevder at, for å fremme

vekst og utvikling av den andre, er det avgjørende at hjelperen inntar en empatisk holdning og bevissthet, hvor både forståelse av seg selv og den andres spiller en viktig rolle. Moen (2009) mener at coach bør kontinuerlig forsøke å bidra til å utfordre utvikling hos coachee, men slik informantene uttrykker, synes dette utfordrende å gjennomføre fullt og helt. Coach kan virke å ikke klare å opprettholde en langvarig kontinuitet i å fange coachee sine ressurser gjennom ansvarliggjøringen, på grunn av at en kan føler seg fanget i en sirkel av tidsbegrensning og skjulte sider som kan være tildekte agendaer, som for eksempel et spenningsfelt mellom et antatt ønske om å gi slipp på kontroll og et strev om ansvarliggjøring av coachee. Å føle seg slik fanget og befinne seg i en skjult frykt av å ikke vise hvem en er, vil i lys Rogers' (1951) tenkning, være at coach ikke er sikker på egen identitet. Derfor, slik jeg vurderer det, har coach ikke klart å lykkes nok med å ta ansvar for å gi coachee konkrete og genuine responser på hans eller hennes arbeidsinnsats, slik at det relaterer til deres egenskaper og personlig utvikling. Dermed vil coach sitt ønske om å oppnå produksjonseffektivitet og kvalitet i arbeidsoppgavene til coachee risikere å bli vanskeligere å realisere. I prosessen med å fange coachee sine styrker og hjelpe han eller hun til å føle eierskap til sine arbeidsoppgaver kan det også se ut som at det er coach som må ta det overordna ansvaret for å trigge stimulering av en gjensidighetsrelasjon i arbeidshverdagen, slik at coachee tør å slippe styrkene og svakhetene sine mer fram. Rogers (1961) påpeker at det er viktig å jobbe mot en relasjon som bygger på tillitt slik at den vi hjelper føler seg fri til å åpne seg om deres egne behov. Med utgangspunkt i det Rogers (1961) hevder, kan det også anses at coach kan ved å bygge opp et tydeligere tillitsforhold til coachee, kan bidra til å stabilisere gjensidighetsforholdet knyttet til ansvarliggjøring.

6.0 Avslutning

Hvordan erfarer coachene (lederne), ved hjelp av coaching, å legge til rette for å løfte coachee (medarbeideren) sine ressurser på arbeidsplassen? Informantene uttrykker i denne studien at de ved hjelp av coaching erfarer å bli mer tålmodig og roligere i møte med coachee og i situasjoner hvor det kreves å være mer tilstede. Ved å oppleve dette forteller de at det gir dem en følelse av trygghet og å være mildere. Men for å lykkes med dette kreves det å gå inn i bevisstheten og lære seg å være mer fokusert, noe som de erfarer kan bidra til å gi dem et mer åpent sinn. I datamaterialet kommer det fram at coaching har medført en økning av tilfredshet og redusering av stress i arbeidshverdagen for coachene (lederne). De gir et inntrykk av at de har blitt flinkere på å gi tilbakemeldinger, og at coachee (medarbeiderne) selv gir tilbakemelding om at de trives. I denne prosessen viser det seg at en forventning til coachee om å være modig, åpen, ærlig og ha vilje, også er ressurser som coach (lederen) ser på som viktig hos dem. Knyttet til forventningene coach har til coachee, er ansvarliggjøring et fremtredende begrep hvor lederne er opptatt av at medarbeiderne skal ta initiativ for egenlæring og utvikling.

Gjennom informantenes beskrivelser gikk jeg dypere inn i deres erfaringer og diskuterte funn i lys av de valgte teoretiske perspektiver. I denne diskusjonen viser det seg at, på grunn av åpne og skjulte motsigelser, dilemmaer, og en skjev balansegang, som coachene møter i praktisering av coaching, oppstår det en inkongruens. Denne inkongruensen viser i denne studien at det er en forskjell mellom det coach uttrykker skal gjøre og det coach faktisk gjør. Coaching ferdighetene lytting og spørsmål stilling, spesielt åpne spørsmål, nevnes hyppig i denne studien. Lytting erfares å ha vært lett å lære om og nyttig for produktiviteten, men utfordrende å praktisere. Spørsmålsstilling uttrykkes å ha vært lettere å praktisere, men med en forventning om å få bestemte svar fra coachee, noe som virker å bidra mest til å tilfredsstille coach eller arbeidsplassens visjon. I denne studien kommer det fram at det ikke er nok å lære om lytting og benytte denne ferdigheten, dersom coach befinner seg i gamle vaner som omhandler hindringer i å virkelig høre på coachee. Hindringene kan synes å være grunnet vanskeligheter med å frigjøre seg fra frykten for å komme for nær coachee og miste den overordnede rollen overfor coachee. Coach anses å ikke lykkes med å kontinuerlig og automatisk sette seg selv til side i møte med coachee fordi de ikke har oppnådd en god nok flyt i sin handlingsberedskap til å bruke denne ferdigheten spontant. I tillegg til en manglende vane for å fullt og helt være tilstede for coachee, har coach en tendens til å gå inn i en forutinntatthet for å føle seg forberedt, noe som antydes å være på grunn av en ikke lært eller ikke akseptert coachende rolle å gå inn for å mestre overfor coachee. Coach må innta en bestemt holdning om

å oppnå en frigjøring fra frykten eksplisitt, og tillatte seg å miste kontrollen overfor coachee, noe som også uttrykkes å være nødvendig. Coach har oppdaget viktigheten av anerkjennelse, tillitt og empati i møte med coachee, men disse anses ikke å være vedvarende, da det formidles begrensninger i arbeidshverdagen for å oppnå det. Selv om coach har en god vilje med hensikt om å ivareta coachee, skapes det likevel en forventning om en antatt overbelastende ansvarliggjøring av coachee. Lytting, tilbakemeldinger og intensjonen med å stille åpne spørsmål, vurderes å ikke utføres på en genuin og autentisk nok måte enda. Noe som kan oppfattes som en form for manipulering for å oppnå ønsker som ikke samkjøres med coachee sine behov. Det er heller ikke nok å ville hjelpe og ivareta coachee dersom viljen coachene mener å ha, ikke er forsterket og erkjent av dem selv i bevisstheten enda. Coach lytter og stimulerer til utvikling gjennom spørsmål, men dette synes ikke å gjennomføres med en indre genuin interesse og en sterk og erkjent vilje, noe som min studie, gjennom teorien framstilt, viser at det bør gjøres for å oppdage coachee sine ressurser. Likevel kommer det fram i denne studien at coach ikke behøver å være en dårlig fasilitator i en slik tilrettelegging, fordi coach synes også å befinne seg i en erfaringslæringsprosess hvor potensialet for å lykkes med coaching praksis er tilstede.

I likhet med den tidligere forskningen (Berg & Karlsen, 2016; Roald, 2016) som jeg nevnte innledningsvis, viser også min studie at coaching kan bidra til positiv utvikling hos coach i arbeidspraksis. I tillegg til å oppnå en positiv utvikling hos coach, viser mine funn at det er mulig å oppdage personen bak coachee, altså deres ressurser, men det kreves en forsterkende vilje og en kongruent holdning hos coach. Relatert til mine egne funn i denne studien, støtter jeg det Kvalsund (2014) framhever i sin forskning, at det behøves en coach som kan stimulere til utvikling av styrker. Coachee behøver en coach som stimulerer til å løfte deres ressurser på arbeidsplassen. For å lykkes med å oppnå en forsterkende vilje og en genuin holdning i arbeid med coachee, kan jeg videre relatere til Moen et., al (2017) sin forskning om at coach må øve og på denne måten utvikle bedre praksiskunnskap både om seg selv og andre. Videre, mine funn viser noe som kan forstås gjennom Moen et., al (2018) sin forskning om en risiko for å utbrenthet når coach fasiliterer. Knyttet til en slik risiko, diskuterer jeg, at med en bevissthet rundt viljen om frigjøring fra frykten, kan coach utvikles i sin erfaringslæringsprosess og unngå en eventuell utbrenthet. Med inspirasjon fra Schermuly og Graßmann (2019) har jeg forsøkt i denne studien å også være oppmerksom på de negative effektene som kan oppstå mellom coach og coachee i arbeidshverdagen. Mine forskningsresultater, slik uttrykt av informantene, viser at coach erfarer å bli påvirket negativt

dersom coachee viser til negative effekter. Coach ønsker å ivareta coachee og at coachee skal trives på jobb, men det er ikke til å unngå at negative faktorer oppstår.

I denne forskningen, gjennom mine diskusjoner, håper jeg at jeg har bidratt til å inspirere coacher, coacheer, ledere, medarbeidere og andre til en ny tenkning rundt bruk av coaching i arbeidshverdagen. Jeg ser det absolutt nødvendig og viktig å forske videre på dette temaet og skape en bredere forståelse og utvikle en større kunnskap rundt det å fange og løfte fram styrker hos den enkelte. Det tror jeg kan bidra til et bedre samhold, trivsel og effektivitet på arbeidsplassen. I forhold til videre forskning hadde det vært interessant å sett mer på hvordan coachee (medarbeideren) opplever coach (lederen) i arbeidshverdagen, etter at coach har deltatt på coachingprogram, eller hvordan coachee selv erfarer å håndtere arbeidsoppgavene ved hjelp av coaching. Også med et større utvalg. Knyttet til mine funn, som blant annet, omhandler en inkongruens, hadde det vært interessant og forsket nærmere på coach sine motsigelser og de negative konsekvensene som kan oppstå for coachee i en slik inkongruens. Det hadde vært kunnskapsrikt og forsket dypere på hvordan coachee håndterer og opplever de negative konsekvensene, og hvordan deres erfaringer påvirker arbeidseffektiviteten. Jeg har tro på at, i coachingprogrammer eller -utdanning, å rette fokus mot en dypere utforskning av hva en ikke kan lykkes med og hva eventuelle negative faktorer ved bruk av coaching, kan bidra med til en mer realistisk og forutsigbar utvikling innenfor dette feltet.

Litteraturliste

Arnulf, J. K., Glasø, L., Andreassen, A.K.B. & Martisen, Ø. L. (2016). The dark side of leadership development: An exploration of the possible downsides of leadership development. *Scandinavian Psychologist*, 3(e18), 1-28. <https://doi.org/10.15714/scandpsychol.3.e18>

Assagioli, R. (1973). *The act of will*. New York: The Viking Press.

Berg, M. E. & Ribe, E. (2006). *Coaching: Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes* (3.utg.ed.). Oslo, Norge: Universitetsforlaget.

Berg, M. E. & Karlsen, J.T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. 39(9), 1122-1142. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0157>

Bevan, M. (2014). A method of phenomenological interviewing. *Qualitative health research*, 24(1), 136-144. <https://doi.org/10.1177/1049732313519710>

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Braun, V. & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: a practical guide for beginners*. Los Angeles, CA: Sage.

Buber, M. (2004). *I and Thou*. (2.utg.) London, UK. Continuum

Ellinger, A., Beattie, R. & Hamlin, R. (2014). The manager as coach. I E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck. *The complete handbook of coaching* (2.utg. s. 256-270). Los Angeles, CA: Sage.

Fikse, C. (2015). Fra selvaktualisering til samaktualisering og samskaping. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s.167-196). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Fillery-Travis, A. & Lane, D. (2008). Research: does coaching work? I Whybrow, A., & Palmer, S. *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (Red. s.57-70). London, UK: Routledge.

Fillery-Travis, A. & Cox, E. (2014). Researching coaching. I Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. *The complete handbook of coaching* (2.utg. red. s.445-459). Los Angeles, CA: Sage.

Flaherty, J. (2010). *Coaching: Evoking excellence in others* (3.utg.). Oxon, UK: Routledge.

Giorgi, A. & Giorgi, B. (2003). The descriptive phenomenological psychological method. I P.M. Camic, J.E. Rhodes, & L. Yardley (Red.), *Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design* (s. 243-273). Washington, DC: American Psychological Association.

Gjerde, S. (2003). *Coaching. Hva hvorfor hvordan* (2.utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Grant, A. M. & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102-115. <https://doi.org/10.1080/17521882.2013.824015>

Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39. <https://doi.org/10.1002/piq.20123>

Ivey, A. E., Ivey, M. B. & D'Andrea, M. J. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (7.utg. red. red.). Los Angeles, CA: Sage.

Spinelli, J. & Bryant-Jefferies, R. (2007). Person-centred coaching psychology. I A. Whybrow & S. Palmer (Red.). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (s.211-228). London, UK: Routledge.

Spinelli, J. (2014). The person-centred approach to coaching. I E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck. *The complete handbook of coaching* (2.utg. s. 65-76). Los Angeles, CA: Sage.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.ed.). Oslo, Norge: Gyldendal akademisk.

Kvalsund, R. & Meyer, K. (2005). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*. Trondheim, Norge: Tapir akademisk forlag.

Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*. Trondheim, Norge: Tapir akademisk forlag.

Kvalsund, R. (2014). *Coaching: Metode, prosess, relasjon*. Tønsberg, Norge: Synergy publishing.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Moen, F (2009). Coaching – metode for å fremme utvikling og vekst. I R. Kvalsund, & K. Ragnheiður (Red.), *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv* (s.67-107). Trondheim, Norge: Tapir akademisk forlag.

Moen, F. & Federici, R. A. (2012). Perceived leadership self-efficacy and coach competence: Assessing a coaching-based leadership self-efficacy scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(2), 1-16.

<https://doaj.org/article/41bf1beae9a847aab931303c5bfaee67>

Moen, F., Reistad, I. B., Myhre, K. & Allgood, E. (2017). Views about knowledge acquisition for coaching practice. <http://hdl.handle.net/11250/2561358>

Moen, F., Bentzen, M. & Myhre, K. (2018). The role of passion and affect in enhancing the understanding of coach burnout. *International Journal of Coaching Science*, 12(1), 3-34. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=s3h&AN=132179086&site=ehost-live>

Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>

Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier* (2. utg.). Oslo, Norge: Universitetsforlaget.

Roald, G. M. (2015). Coaching og coachende lederskap. I R. Kvalsund & C. Fikse (Red.), *Rådgivningsvitenskap: Helhetlige rådgivningsprosesser; relasjonsdynamikk, vekst, utvikling og mangfold* (s.119-143). Bergen, Norge: Fagbokforlaget.

Roald, G. M. (2016). *When coaching flows into leadership: A phenomenological-hermeneutic study of leaders' lived experience of coaching leadership*. (Doktoravhandling). Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway.

Rogers, C. R. (1951). *Client-centered therapy: Its current practice, implications, and theory*. London, UK: Constable.

Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21(2), 95-103. <https://doi.org/10.1037/h0045357>

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. London, UK: Constable.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo, Norge: Fagbokforlaget.

Schermuly, C. C. & Graßmann, C. (2019). A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 39-66. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1528621>

Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* (5 utg.). Los Angeles, CA: SAGE.

Spinelli, E. & Horner, C. (2007). An existential approach to coaching psychology. I A. Whybrow & S. Palmer (Red.). *Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners* (s.118-132). London, UK: Routledge.

Spinelli, E. (2014). Existential coaching. I E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck. *The complete handbook of coaching* (2.utg. s. 91-103). Los Angeles, CA: Sage.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen, Norge: Fagbokforlaget

Thorne, B., & Sanders, P. (2013). *Carl Rogers* (3rd ed. ed.). Los Angeles: Sage.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose; the principles and practice of coaching and leadership* (4th ed. ed.). London, UK: Nicholas Brealey.

Woodcock, C. (2010). The Listening Guide for coaching: exploring qualitative, relational, voice-centered, evidence-based methodology for coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 144-154.

<https://doi.org/10.1080/17521882.2010.497766>

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Svar på søknad til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv med samtykke

Vedlegg 1: Intervjuguide

(Åpningsfrekvens/oppvarming)

1. Hva tenker du og føler om coaching og om hva coaching er?
2. Hvordan vurderer du behovet for coaching?
3. Hvor lang erfaring har du med coaching?
4. I hvor stor grad mener du at coaching har bidratt til å forbedre dine evner til å se og løfte medarbeidernes ressurser på arbeidsplassen?
5. Har du opplevd noen resultater? Hvis ja, på hva slags måte?
6. Hva legger du i en ressurs hos medarbeideren på arbeidsplassen?
7. Hvordan erfarer du som leder at coaching har hjulpet til å styrke medarbeidernes ressurser på arbeidsplassen?
8. Hva mener du er de viktigste ressurser hos en medarbeider på arbeidsplassen?
9. Hvordan mener du medarbeiderens styrker på arbeidsplassen blir ivaretatt?
10. Hvordan mener du at medarbeiderens styrker på arbeidsplassen skal bli brukt?
11. Hvordan opplever du relasjonen mellom deg og din medarbeider?

Hva er det som er annerledes nå?

12. Hvordan legger du til rette for at medarbeiderens ressurser skal bli brukt og bli styrket?
13. Har du noen gang fått inntrykk av, opplevd eller blitt fortalt at de sterkeste ressurser hos medarbeideren ikke blir brukt på arbeidsplassen?
14. Hva er lytting for deg?
15. Hvordan lytter du til din medarbeider/klient?
16. Har du opplevd noen utfordringer ved coaching av din medarbeider?
17. Har du erfart noen negative konsekvenser knyttet til bruk av coaching?
18. Er det noe annet du ønsker å si eller tilføye?

Vedlegg 2: Svar på søknad til NSD (Norsk Senter For forskningsdata)

09.01.2019 10:30

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 580980 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 09.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 21.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Belinda Gloppen Helle Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Informasjonsskriv med samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet «*Coachende lederskap med fokus på styrker?*»

Formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet med prosjektet er å finne ut lederne egne erfaringer og refleksjoner rundt evnen til å styrke medarbeiderens ressurser på arbeidsplassen, og på hvordan coaching kan bidra til å hjelpe lederne for å oppnå dette. I tillegg ønsker jeg å se på hvordan en leder kan forbedre seg og dersom coaching viser seg å ikke ha fungert på arbeidsplassen, hva er det som ligger til grunn for det og hvilke muligheter finnes det. Gjennom denne undersøkelsen vil jeg i tillegg utforske lederne refleksivitet og lytteegenskaper, samt rette søkelyset mot kritikk og utfordringer knyttet til hjelpekonteksten i håp om å oppdage noe nytt. Min problemstilling i denne masteroppgaven er:

Hvordan erfarer coachene (lederne), ved hjelp av coaching, å legge til rette for å løfte coachee (medarbeiderens) ressurser på arbeidsplassen?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Grunnen til at har valgt deg til å delta i forskningsprosjektet mitt er på bakgrunn av at jeg ønsker å intervjuere ledere som har coachende lederskap erfaring og/eller har deltatt på coaching kurs, og har et personalansvar eller jobber tett/delvis tett med sine medarbeidere. Dette for å finne ut egne erfaringer om det temaet jeg har tatt for meg å skrive om.

Hva innebærer det for deg å delta?

Min oppgave er en kvalitativ studie og jeg planlegger å intervjuere 4-5 ledere om hvordan de erfarer ved hjelp av coaching å legge til rette for å løfte medarbeiderens ressurser på arbeidsplassen. Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at jeg tar lydopptak og notater under forskningsintervjuet. Intervjuet kan vare i 45-60 min. Tid og sted kan avtales individuelt og jeg skal forsøke å være så fleksibel som mulig.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan dine personlige opplysninger vil oppbevares og brukes

Jeg som forsker har taushetsplikt og all informasjon og opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Noe av datamaterialet vil bli delt med min veileder Ragnvald Kvalsund, men uten å vise til navn eller andre sensitive opplysninger. Intervjumaterialet og notater kommer til å lagres elektronisk på min datamaskin som kun jeg har tilgang til og hvor det kreves et personlig passord for å komme inn på. I tillegg til dette vil alt som er nevnt i forskningsintervjuet bli oppbevart i en låst safe eller et låsbart skrin. Lydopptak vil overføres på en minnebrikke hvor denne låses og oppbevares i en safe eller et skrin. Ingen unntatt meg vil ha tilgang til safen eller det låsbare skrinet. I min undersøkelse kan du føle deg trygg på at jeg vil fjerne informasjon som kan føre til at du blir gjenkjent i min masteroppgave.

Du kan når som helst i ettertid av intervjuet spør om å få høre det som ble sagt på opptaket og i tillegg til dette vil du alltid ha muligheten til å få lese transkriberingen/analysen skrevet av meg.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.06.19. Alt av datamaterialet, informasjon og opplysninger vil bli slettet og destruert etter prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, institutt for pedagogikk og livslang læring ved professor Ragnvald Kvalsund, e-post: _____ tlf: _____ eller undertegnede, masterstudent Elena Alexandra Gherasim, epost: _____ tlf: _____

Vårt personvernombud Thomas Helgesen ved NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, e-post _____ tlf: _____

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig/professor NTNU

Ragnvald Kvalsund

Tlf: _____

E-post: _____

Student ved master i rådgivningsvitenskap NTNU

Elena Alexandra Gherasim

Tlf: _____

E-post: _____

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Coachende lederskap med fokus på styrker*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i forskningsintervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 20.06.19.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

