

2010

Master i organisasjon og ledelse ved NTNU

Tankene er som klumper inni hodet –
så blir de oppløst i løpet av samtalen

Opplevelser knyttet til hvordan coachingsamtaler påvirker motivasjon for å
fullføre en videreutdanning kombinert med jobb og familie



Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	4
1.1.	Forord.....	4
1.2.	Sammendrag.....	5
1.3.	Summary.....	6
1.4.	Bakgrunn for oppgaven.....	7
1.5.	Problemstilling.....	8
2.	Teori.....	9
2.1.	Den gode samtalen og dialogen som verktøy.....	9
2.2.	Coaching.....	11
2.3.	Veiledning.....	13
2.4.	Indre motivasjon.....	14
2.5.	Coachingrelasjonen.....	16
3.	Metode.....	18
3.2.	Om metoden.....	19
3.3.	Analyseteknikker.....	21
3.4.	Meg selv som forsker.....	23
3.5.	Oppsummering.....	28
4.	Analysen - slik jobbet jeg med dataene.....	28
4.1.	Fra tale til tekst.....	28
4.2.	Fra transkribert tekst til kategorier.....	30
4.3.	Fra aksial til selektiv koding.....	35
4.4.	Oppsummering.....	42
5.	Diskusjon.....	43
5.1.	Mine tanker og refleksjoner før intervjuene.....	43
5.2.	Meg selv som forsker.....	44
5.3.	Motivasjon.....	45
5.4.	Samtalens betydning for å fullføre studiet.....	50
5.5.	Oppsummering.....	52
6.	Avslutning.....	54
7.	Litteraturliste.....	56
8.	Vedlegg.....	57

8.1.	Vedlegg 1 Intervjuguiden	57
8.2.	Vedlegg 2 Meldeskjema	58
8.3.	Vedlegg 3 Samtykke-erklæring	67
8.4.	Vedlegg 4 Refleksjon etter intervjuene	69
8.5.	Vedlegg 5 Godkjenning av sitater	71

1. Innledning

1.1. Forord

I løpet av arbeidet med denne masteroppgaven, har jeg opplevd å lære mye om den gode samtalen og dialogen som verktøy og hvordan den påvirker oss. Det kan beskrives som at da jeg startet arbeidet, opplevde jeg at jeg var inne i en tunnel, men etter hvert som arbeidet beveget seg fremover, kom jeg nærmere utløpet av tunnelen og så at landskapet utvidet seg mer og mer. Det har vært en krevende, men god opplevelse.

Jeg er svært takknemlig for at jeg opplever å ha så stor tillit blant mine medarbeidere at de velvillig stilte opp for meg som informanter i denne oppgaven. I tillegg ga de meg verdifull innsikt i hvordan de har opplevd oppfølgingsamtalene.

Jeg er likeså takknemlig for at jeg har en storsinnet arbeidsgiver som har lagt til rette for meg og bidratt til at jeg har klart å fullføre videreutdanningen. Jeg retter herved en stor takk til Tor Solem og Svein Ekle.

Jeg ønsker også å takke Ragnvald Kvalsund som har veiledet, støttet og hjulpet meg gjennom skriveprosessen og kommet med fine innspill underveis.

Jeg ønsker å rette en stor takk til Ole, Mads og Rolf som tålmodig har funnet seg i at mor har brukt nesten all sin fritid på videreutdanning de siste årene. Det er ikke så sikkert at de synes det har vært like greit hele tiden.

Sist, men ikke minst ønsker jeg å takke Inge som har tilbrakt mange ensomme stunder for at jeg skulle få arbeidsro til studiet og skriveinga. Han har støttet meg og oppmuntret meg underveis og vært bidragsyter til å holde motivasjonen oppe når arbeidet har vært krevende. Han har hele tiden hatt klokkertro på at jeg skulle fullføre utdanningsforløpet.

Tusen, hjertelig takk alle sammen

1.2. Sammendrag

For å besvare problemstillingen, har jeg brukt en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming. Det kvalitative forskningsintervjuet er brukt for å samle inn data fra 4 intervjuer. Jeg gjorde lydopptak av intervjuene for å sikre at all informasjonen som ble gitt ble ivaretatt. For å få frem den ønskede informasjonen, har jeg brukt mine coachingferdigheter. Jeg tenker da spesielt på oppfølgingsspørsmål og ”dansen i øyeblikket”. Speiling og oppsummering for å klarlegge at jeg har forstått riktig, er også brukt i denne sammenhengen. I tillegg med at jeg valgte lydopptak av intervjuene, er oppgaven meldt inn for og godkjent av Personvernombudet for forskning ved [NSD](#)

Analysemetoden ble en tematisk analyse med kategorisering og systematisering av informasjonsdata for derigjennom å finne ut hva som motiverer medarbeidere som tar videreutdanning. Analysen er basert på Grounded Theory (Strauss and Corbin 1998). For å finne ut om coaching kan brukes systematisk for å motivere andre medarbeidere til videreutdanning, var det viktig for meg å forstå hva som motiverte de medarbeiderne som holder på med videreutdanning nå. Jeg måtte finne ut hvordan de opplevde oppfølgingssamtalene med meg og hvordan samtalene påvirket motivasjonen deres. Jeg måtte også finne ut hvilken rolle coachingen faktisk har spilt for å si om den er utslagsgivende for å opprettholde motivasjonen. Jeg har diskutert mine egne tanker og oppfatninger opp mot teori og de funn jeg har gjort i analysen.

Jeg har funnet ut at oppfølgingssamtalene har påvirket medarbeidernes indre motivasjon slik at både selvfølelse og mestringfølelse er styrket. Dette har bidratt til at de har hatt mot og lyst til å fullføre utdanningsforløpet til tross for at det til tider har vært vanskelig å kombinere videreutdanning med jobb og familieliv. Behovet for selvbestemmelse er blitt oppfylt i løpet av samtalene gjennom bevisstgjøring av medarbeidernes rolle i forhold til påvirkning av egen situasjon. Behovet for å føle seg kompetent er stort sett blitt dekket av selve utdanningen. Likeledes har jeg funnet ut at coachingdelen av samtalene har bidratt til de som har en lederrolle på jobb. De har utviklet seg som ledere gjennom at de har styrket sin mestringstro og skapt større trygghet i rollen som leder.

Jeg anbefaler derfor arbeidsgiver å innføre jevnlig coachingsamtaler da disse vil bidra til å sikre en organisasjonsutvikling hvor de ansatte kontinuerlig har læringsfokus i sin jobbsituasjon, enten de har en lederrolle eller ikke.

1.3. Summary

To answer my thesis question I used a qualitative method with a phenomenological approach. The qualitative research interview has been used to gather information from four different participants. I tape recorded all of these four to ensure that all information given was properly stored. I have used my coaching skills to acquire the desired information. Primarily, I am thinking about the following up questions and “the dancing in the moment”. Skills to mirror and summarize the participants’ expressions have also been used to clarify that I understood the information correctly. Since I tape recorded the interviews, my assignment has been submitted to and approved by the Privacy Ombudsman for Research at NSD.

The analytical method was a thematic analysis with categorization and systematization of information to uncover what motivates co-workers that attend higher education. The analysis is based on Grounded Theory (Strauss and Corbin 1998) as a procedural technique. To find out if coaching can be systematically used to motivate co-workers and to extend their education further, it was important for me to understand what motivates those who already are attending higher education. I had to discover how they experienced the follow up conversations with me and how these affected their motivation. I also had to uncover what role the coaching conversations actually played, and to see if it is decisive for maintaining motivation. I have discussed my own thoughts and impressions with both theory and the discoveries I made in my analysis.

The follow up conversations have contributed to make both the self-esteem and the sense of mastery of the co-worker's inner motivation stronger. This has encouraged them, and made them want to complete their education further, despite the fact that it can be difficult to combine this with work and family life. The need for self-determination has been fulfilled through the follow up conversations by showing the co-worker’s own role in controlling their own situation. Moreover, the need to feel competent is mostly covered by the education itself. Furthermore, I discovered that the coaching part of the conversations has contributed to make those who already have a leading position more confident. They have also evolved as leaders and strengthened their self-efficacy.

I recommend regular coaching conversations since these will contribute to ensure an organizational development where the employees continuously have a learning focus in their job situation, whether they have a leading role or not.

1.4. Bakgrunn for oppgaven

Om meg selv

Jeg jobber i Trondheim kommune, Trondheim bydrift vann og avløp. Der har jeg vært avdelingsleder siden 1997. Jeg trives svært godt i min rolle som leder. Gjennom masterprogrammet i coaching, veiledning og relasjonsledelse som jeg har fulgt de siste 2-3 årene, har jeg fått en kompetanse som kan brukes innenfor hele bydriftsområdet. Jeg tenker da spesielt på coaching- og veiledningskompetansen. Samtidig mener jeg det er viktig at bydrift har ledere som kan faget ledelse og ikke bare det tekniske faget.

Om Trondheim bydrift

Trondheim bydrift er en organisasjon med ca 300 ansatte og er en enhet i Trondheim kommune. Det er en produksjonsenhet for tekniske tjenester. Trondheim bydrift er organisert med enhetsleder på toppen og 5 produksjonssjefer og 1 administrasjonssjef i et lederteam. Produksjonssjefene har ansvar for hvert sitt produksjonsområde.

Kompetansebehovet i Trondheim bydrift sees opp imot kommuneplanens mål, byutviklings virksomhetsplan, lederavtalen som også omfatter bydrift sin handlingsplan, og vedtatte verdier for virksomheten.

Case

I 2007 tok jeg initiativ til å utarbeide et tilbud til våre medarbeidere om videreutdanning til prosessteknikker fra teknisk fagskole, linje for prosessteknikk med VA fordypning. Dette er en utdanning som er sterkt ønsket i VA-bransjen, men som ikke finnes i Norge. Det var 20 stykker hos oss som meldte sin interesse for denne videreutdanningen. Høsten 2007 startet 20 stykker på det 3 år lange utdanningsforløpet ved ORME tekniske fagskole. I løpet av det første året sluttet 13 stykker. Vi ønsker at de resterende 7 skal fullføre utdanningen sin. Jeg satte derfor i gang månedlige oppfølgingsamtaler med studentene, slik at de lettere klarte å opprettholde motivasjonen for å fullføre videreutdanningen. I disse samtalene bruker jeg hovedsakelig coachingteknikker, men av og til bruker jeg veiledning, spesielt på arbeidsrelaterte områder hvor jeg selv har erfaring. En coachingsamtale kan ha som mål å fremme personlig og faglig utvikling hos medarbeidere. Coachingsamtalen er en fremtidsfokuset og handlingsorientert prosess. Coaching kan derfor brukes til organisasjonsutvikling hvor økt kompetanse hos de ansatte er hovedmålet. Dersom en organisasjonsutvikling skal gjennomføres på denne måten, kan

organisasjonen enten kjøpe coachingtjenesten eksternt eller bruke organisasjonens egen coach dersom denne kompetansen finnes.

Fordeler ved bruk av intern coach (Stelter 2002)

- Organisasjonen vil spare kostnader, som kan bli omfattende da en slik organisasjonsutvikling går over lang tid.
- Større fleksibilitet med tanke på praktisk gjennomføring av coachingsamtalene
- God kjennskap til hvordan organisasjonen fungerer
- God kjennskap til visjoner, mål og verdigrunnlag
- Kjenner de ansatte

1.5. Problemstilling

Min oppgave handler om medarbeidere som tar flerårig videreutdanning, og som ønsket oppfølgingsamtaler da de følte det var vanskelig å finne nok tid til studiet i en travel hverdag med full jobb og familie. De følte også at arbeidsgiver ikke viste nok interesse for de utfordringene de støtte på underveis. Mange har i løpet av perioden etter at samtalene kom i gang, gitt uttrykk for at det føles godt at noen hører på hva de har å si, hvilke utfordringer de har og at noen prøver å bidra til at disse reduseres mest mulig. Det ble derfor viktig å finne ut hvordan medarbeiderne opplever at disse gode samtalene påvirker deres motivasjon slik at de klarer å fullføre utdanningsforløpet.

På grunnlag av dette, utledet jeg følgende problemstilling

Hvordan opplever medarbeiderne som tar videreutdanning at oppfølgingsamtalene påvirker motivasjonen

- ***Hva holder motivasjonen oppe***
- ***Hvordan motiverer de seg selv***
- ***Hvordan påvirker samtalene motivasjonen***
 - ***Er det samtalen i seg selv***
 - ***Er det veiledningen jeg gir***
 - ***Er det rådene de får***
 - ***Er det coachingen min***
- ***Hvilken betydning har oppfølgingen fra min side for at de fullfører studiet***

Da jeg skulle bestemme tittelen på oppgaven, tenkte jeg først at selve problemstillingen måtte være overskrift og tittel. Men jeg fant ut at dette ble alt for langt samtidig som jeg syntes at den ble litt kjedelig som tittel på masteroppgaven min. Jeg ville ha en tittel som sa noe om hva oppgaven handlet om samtidig som den skulle gi uttrykk for hva medarbeiderne har følt i løpet av samtalene. Jeg begynte derfor å lese de korte referatene fra hver samtale for å se om jeg kunne finne ord eller uttrykk som kunne formidle noe av dette. Jeg endte opp med et utsagn som en av mine informanter sa en gang da han skulle prøve å beskrive hva som skjedde i løpet av en slik oppfølgingssamtale. Det var et utsagn som kom i en av samtalene, og har derfor ikke noe med selve intervjuet av vedkommende å gjøre. Jeg syntes utsagnet passet veldig godt til det jeg ønsket å formidle i tittelen. Jeg valgte derfor denne tittelen:

Tankene er som en klumper inni hodet - så blir de oppløst i løpet av samtalen

2. Teori

For å belyse og diskutere problemstillingen opp mot de funn jeg gjorde via intervjuene, har jeg valgt teori og litteratur som omhandler indre motivasjon, coaching som utviklingssamtale og coachingrelasjonens selvstendighet. Jeg har også tatt med litt om veiledning samt belyst dialogens fortreffelighet og den gode samtalen.

2.1. Den gode samtalen og dialogen som verktøy

Hva er egentlig en god samtale? Hva er det som karakteriserer den? Det skal jeg prøve å belyse i dette avsnittet. Det er også like viktig for meg å belyse og forstå hvordan en god samtale oppleves og hvilken effekt den har på de som deltar i samtalen. Derfor vil også disse temaene bli tatt med her. Til slutt vil jeg ta med hvordan en god samtale kan gjennomføres.

Det er mye som skjer i en samtale, både på det verbale og det visuelle planet. Vi ser den vi snakker med, vi hører hva han eller hun sier og vi tolker det som blir sagt. Det er imidlertid ikke sikkert at vi blir oppfattet slik vi ønsker å bli oppfattet. Men fordi vi ser hvordan den andre reagerer, kan vi stille spørsmål og korrigere ordvalget vårt slik at budskapet blir oppfattet slik vi ønsker det skal bli oppfattet (Ohnstad 1993). Dialogen eller den gode samtalen er like viktig som mat, vann, lys og luft. Dette gjelder både i jobbsammenheng og privat (Svare 2008). En god samtale kan bidra til at vi forstår våre egne tanker bedre (Kversøy 2005). Ikke alle samtalene oppfattes som gode. Noen er

verbale slagsmål, mens andre oppfattes som enetaler hvor enkeltpersoner prøver å gi inntrykk av å ha enerett på sannheter (Svare 2008). Det er tre ulike samtaleformer. Det er dialog, diskusjon og debatt (Spurkeland 2005). Ordet dialog stammer fra det gamle, greske språket og er bygget opp av to deler; *Dia* som betyr *gjennom* og *logos* som betyr *ord, tale* eller *fornuft*. Det er altså en fornuftig handling som utføres gjennom ord (Svare 2008). Debatten brukes ofte i politisk sammenheng eller der hvor meninger brytes. Debatt har latinsk opphav hvor ordet *debattere* betyr *å slå fra seg, kjempe* eller *nedkjempe* (Svare 2008). Mens *diskusjon* betyr *å slå i stykker* og kan være en verbal kampsport (Spurkeland 2005). De tre samtaleformene er svært forskjellige. Mens diskusjon og debatt er en kamp, er dialogen et samarbeid (Svare 2008). Dialogen defineres som den balanserte og likeverdige samtalen (Spurkeland 2004). Dialogens formål er å bedre kontakten og forståelsen mellom to personer. Dialogens form skal øke innsikten i tema, mening, holdning og hvilke verdier personene har. Begge får si sin mening og det er viktig at begge parter viser interesse for den andres mening. Samtalen skal være preget av spørsmål og lytting, samt refleksjon og læring. Men den skal også være preget av vitebegjær (Spurkeland 2005). Svare (2008:15) uttrykker at dialogen er et felles prosjekt der deltakerne skaper noe sammen. Dialogen anvendes til å bygge relasjoner. En dialog kan være en fortrolig samtale mellom to personer.

En viktig faktor i den gode samtalen eller dialogen, er tillit. Tillit er ikke noe du får, men du må vise at du fortjener den. Tillit skapes ikke ved å si ”Du kan stole på meg...”, men ved å vise i handling at man er til å stole på (Gjerde, 2003: 82). Det som ofte vekker tillit hos samtalepartneren er når du lytter engasjert eller når du viser oppriktig interesse. Det beste beviset på tillit er når den du samtaler med synes at du bryr deg om han eller henne (Schüssel 2000). Dersom det er snakk om å vinne tillit hos en person som er forskjellig fra deg selv eller som du ikke kjenner så godt, er det viktig å være åpen og troverdig (Berg 2006).

Dialogen gir en sjanse til å snakke med folk, men også til å bli bedre kjent med dem. En kan få vite hva som oppleves som vanskelig og hva som er gledelig. En kan få vite om utfordringer med arbeidsoppgaver og hvordan de kan bli løst. En dialog er en samtale med nærhet og dybde slik at følelser ofte kan komme fram. Dette opplever mange som skremmende og truende, og vil derfor kvie seg for en slik samtale. Dersom en mestrer kunsten i å få ærlighet og dybde inn i samtalen, vil en få vite hva som påvirker arbeidssituasjonen enten det er forhold med hjemmesituasjonen eller det arbeidsmessige. En får også vite hvordan personen har det med seg selv (Spurkeland 2005).

Dialogen er veien til både motivasjon og trivsel. Den fremmer innsats og gir helse og livskvalitet. Spurkeland sier (2005:61) at en opplevd god samtale er et minne for livet. Det står også at samtalen er et redskap for fellesskap og bevisstgjøring og at det er i samtalen at vi mennesker blir mest menneskelige. Den gode samtalen krever at vi anerkjenner vår samtalepartner. Dialogen er som sagt, et samarbeid. I grunnlaget for et godt samarbeid ligger det både tillit, respekt og frihet til å kunne si det man måtte ønske (Berg 2006). Når vi opplever å bli akseptert og respektert øker vår selvakseptering og vi utvikler oss som person. Vi blir mer bevisst på hvem vi er. Når kontakten gjør at vi kjenner oss selv bedre vil vi også kunne styre oss selv bedre. Vi opplever oss myndiggjort. Den gode dialogen eller samtalen hjelper oss i å opprettholde denne følelsen. Når dialogen er en åpenhjertig og oppriktig undersøkende samtale, vil nye tanker og løsninger komme opp. Disse vil kunne gi oss muligheter som vi ikke har sett tidligere (Wormnes 2005).

Den gode samtalen gjennomføres best dersom det startes med å snakke om hverdagslige ting. Temaer en kan prate uanstrengt omkring. Spurkeland sier (2005:58) Du må dra personen ut av sin verden og inn i din hvis du vil ha en meningsfull dialog. Spørsmål som bekrefter ditt nærvær er fine å innlede med. Ved å starte på denne måten, vil en lettere oppnå tryggheten og fortroligheten som er så viktig for at det skal bli en god samtale. Det oppretter en jeg-du-relasjon og gir en følelse av inkludering (Buber 2003). Det er viktig å ha god tid slik at ens egne tanker får komme frem samtidig som en opplever at den andre virkelig lytter til det en har å si. Kroppsspråk er også viktig for om samtalen skal oppleves som god eller ikke. En god samtalepartner er bevisst på sitt eget kroppsspråk og de effekter dette kan ha på den personen en samtaler med (Kvalsund 2006).

2.2. Coaching

Dette avsnittet handler om hva coaching er og hva som egentlig er hensikten med den. Dette mener jeg er vesentlig å belyse for å kunne forstå bedre hvordan mine oppfølgingssamtaler påvirker mine medarbeidere. Jeg vil også belyse hvilken effekt en coachingsamtale har på den som blir coachet. Forutsetninger for vellykket coaching vil og bli omtalt. Å trekke tråden mellom den gode samtalen og coachingsamtalen vil jeg også forsøke å gjøre.

Grunntanken i coaching er at hvert menneske kan endre seg, og at det er personen selv som vet best hva han vil endre og hvordan han kan gjøre det. Men å finne ut av dette på

egenhånd, er ikke alltid like enkelt. En coach kan være den som gjennom samtale hjelper vedkommende slik at en kan nå målet om endring (Kvalsund 2005a). Coaching handler om å sette i gang prosesser for å frigjøre og utvikle menneskers potensial (Schüssel 2000). Dette gjøres ved å fokusere på coachee (den som blir coachet) sin egen kunnskap, sine verdier, motivasjon og mål og overføre dette til handling. Et hvert menneske har svarene vi trenger i oss eller vi vet hvor vi kan finne dem (Gjerde 2003).

Coaching bidrar til faglig og personlig vekst og utvikling. Men for at coachingen skal ha effekt, må coachee ha et ønske om utvikling og endring. Susann Gjerde (2003:17) sier bl.a. at coach frakter mennesker fra der de er, til dit de ønsker å komme. Dette kan forstås slik at viljen til endring/forbedring må være tilstede hos de som blir coachet. Hun sier videre at coachingens formål er å utvikle mennesker både faglig og personlig. Den kan f. eks bidra til bedre strukturering og prioritering av arbeidsoppgaver slik at tilmålt tid kan utnyttes best mulig, eller den kan bidra til at coachee blir klar over og får et eierskap til egne utfordringer. Personer som har et slikt eierskap er ofte selvmotiverte og endringsorienterte.

Coaching skal ikke brukes for å hjelpe mennesker som har en diagnose. Men det er en metode som kan brukes for mennesker som fungerer bra, men som gjerne vil fungere enda bedre (Berg 2006). Susan Gjerde (2003:49) sier at coaching ikke er en måte å reparere folk på, men en måte å hente ut det beste i dem på. Coachen er på en måte en person som tilrettelegger for læring og utvikling hos coachee, altså en slags lærer (Kvalsund 2005a).

Viktige faktorer i coaching er tillit, respekt, omtanke og lytting. En coach må ha respekt både for seg selv og for coachee. Vi klarer ikke å utnytte hele vårt potensial uten å bli respektert, lyttet til eller vist omtanke for (Schüssel 2000). Coaching er et samarbeid mellom coach og coachee hvor det i coachingsamtalen kommer fram hvilke muligheter og hindringer som er aktuelle for at coachee skal nå de målene som han/hun har satt seg. Muligheter og motivasjon blir fremmet, mens hindringer blir fjernet. Det eneste coachen gjør alene, er å gi støtte og hjelpe coachee til å holde fokus. Coachen sørger for at det er fremdrift i prosessen. Gjennom coachingen vil coachee bli bevisst hvilke muligheter og løsninger som finnes samtidig som at håp og optimisme tennes. Coachee vil også bli klar over at det faktisk finnes valgmuligheter for å nå fram til målet. Coaching gir coachee mulighet til å sette ord på tankene sine og finne egne svar på de utfordringene som er aktuelle (Gjerde 2003). Coachingsamtalen skal være preget av spørsmål, nysgjerrighet i kraft av vitebegjærighet, lytting, læring og refleksjon (Spurkeland 2005).

En coach har mer fokus på spørsmål fremfor informasjon. Den spørrende tilnærmingen går gjennom effektfulle spørsmål hvor coachen stiller spørsmål som får coachee til å tenke selv og engasjere seg mer i egen utvikling. Coachen er i utgangspunktet positiv til coachee og legger opp til en åpen og konstruktiv dialog. En coachingsamtale setter også fokus på her og nå og fremover. Samtalen er løsningsfokusert og er ikke opphengt i tidligere hendelser og problemer. Coachen skal ikke gi spesifikke råd, men lede en konstruktiv prosess (Schüssel 2000). Når coachen har en slik innstilling, vil dette smitte over på coachee (Gjerde 2003).

Når coachee finner fram til hvordan målet skal nåes og lager en plan for det, er det coachens oppgave å utfordre coachee slik at han/hun virkelig gjennomfører planen sin. Når det er coachee som har kommet frem til sin egen plan, er det stor sannsynlighet for at gjennomføringen vil lykkes. Dette vil gi coachee økt mestringsfølelse og han/hun vil være bedre rustet til å gjennomføre liknende oppgaver senere. Vedkommende vil derved komme inn i en god sirkel (Gjerde 2003). Men det er viktig at coachen gir coachee tro på at han/hun faktisk klarer å gjennomføre planen (Berg 2006).

Jeg mener at det gjennom denne delen av oppgaven er kommet fram at en coachingsamtale kan oppfattes som en god samtale fordi den gir økt mestringsfølelse. At den også er tuftet på respekt og tillit vil styrke denne slutningen. Jeg vil komme nærmere inn på coachingrelasjonen i et senere avsnitt.

2.3. Veiledning

Denne korte sekvensen i teorikapitlet omhandler likheter mellom coaching og veiledning. Jeg velger å ta med dette fordi jeg i mine oppfølgingsamtaler, bruker en blanding av coaching og veiledning. Det er samtalens forløp og hva min medarbeider ønsker å snakke om som avgjør om jeg bruker den ene eller den andre metoden.

En veileder er en ”ekspert” innenfor sitt område og kan gi konkrete råd og anbefalinger for hva samtalepartnerneren bør gjøre (Berg 2006). Coaching og veiledning overlapper hverandre. Det kan være vanskelig å skille mellom dem da man bruker de samme virkemidlene på begge fagfeltene (Gjerde 2003). De bygger på mye av den samme litteraturen og samtalen er sentral i begge metodene (Kvalsund 2005a). Pedagogisk veiledning handler ikke om å gi råd, men å få personen som blir veiledet til å komme med egne forslag og hele tiden stole på egne ressurser. Denne form for veiledning er svært lik coaching (Berg 2006).

Veiledning er et viktig bidrag til en persons læring og utvikling. Den er et supplement til annen pedagogisk virksomhet. Det er mange begreper rundt veiledning. Jeg kan nevne kollegabasert veiledning, konsultasjon, supervisjon, rådgivning og handlings- og refleksjonsveiledning. Det er den siste som er mest beslektet med coaching. Veiledning blir her forbundet med hjelp til å foreta valg i forbindelse med utdanning eller støtte ved utøvelse av et yrke. Det er en form for faglig veiledning (Gjerde 2003). Veiledningen tar utgangspunkt der vedkommende er og den bør fremme selvstendighet.

Veiledningssamtalene er åpne og faglige og bør gi både støtte og utfordring. Og de skal gi rom for refleksjon (Lycke 1994). Dette viser at coaching og denne form for veiledning er nært beslektet. De er begge utviklingssamtaler som skal få samtalepartneren til å reflektere over egne tanker og oppgaver for derigjennom å bli mer bevisst seg selv og sine muligheter. Det viser også at det er vanskelig å skille mellom handlings- og refleksjonsveiledning og coaching.

2.4. Indre motivasjon

Denne delen av teorigapitlet handler om indre motivasjon. Jeg har valgt å belyse dette for å øke min kunnskap og forståelse av hva indre motivasjon er. Med denne kunnskapen kan jeg lettere finne ut hvordan mine oppfølgingssamtaler påvirker medarbeidernes egen indre motivasjon og hvordan de opplever det.

Indre motivasjon handler om å ha ansvar for en oppgave og samtidig oppleve at arbeidet man gjør har en betydning. Det handler også om at en har frihet til å handle og ha kontroll over sine egne ressurser slik at en får en følelse av selvstendighet. For indre motivasjon er det også viktig at en føler en får mulighet til å bruke og samtidig utvikle egne ferdigheter. Indre motivasjon oppstår når det er aktiviteten i seg selv som er målet og at denne aktiviteten oppleves som lystbetont og gir personene mestringsfølelse. Indre motivasjon kan beskrives som en opplevelse av trivsel eller glede (Deci 1985). Den oppstår når handlingen er fri fra press, fullt ut selvbestemt og føles kompetansegivende.

Mennesker blir indre motivert når de er engasjert for sin egen del og aktiviteten gir dem en følelse av tilfredsstillelse som kan assosieres med deres innsats. Indre motiverte mennesker er nysgjerrige på nye oppgaver og er stadig på jakt etter nye og optimale utfordringer som de kan finne løsninger på (Deci 1985). Når den indre motivasjonen øker, fører det til økt grad av handling som er selvinitiert, samt økt innovasjon og kreativitet. Høyere lønn for å premiere innsats kan derimot virke dempende på den indre

motivasjonen (Deci and Ryan 2000). Ut fra et læringsperspektiv vil indre motivasjon føre til økt interesse, innsikt og forståelse for fagene en skal lære. Indre motivasjon fører også til større grad av selvstendighet hos elevene (Deci 1985).

Det viser seg at høyt indre motiverte medarbeidere opplever stor grad av frihet til å planlegge og utføre arbeidsoppgaven på sin egen måte. De høyt motiverte medarbeiderne opplever at lederne deres styrker deres følelse av å være kompetent i jobben og oppfordrer til selvstendighet og utvikling. Utstrakt samhandling med kolleger virker også positivt inn på de ansattes indre motivasjon (Kuvaas 2009).

Den indre motivasjonen påvirkes også av graden av autonomi eller selvbestemmelse. Deci & Ryan (1985) sier i sin SDT-teori (Self-Determination Theory) at mennesker har indre behov som må tilfredsstilles for å kunne utvikle seg personlig og faglig. Det er behov for selvbestemmelse, behov for å føle seg kompetent og behov for å føle sosial tilhørighet. Når disse behovene er tilfredstilt, er resultatet ekte indre motivasjon. Det gir en følelse av at alt flyter greit og godt. En opplever at arbeidsprosessen er interessant og skapende, og at arbeidet går lett uten unødvendige anstrengelser. En har også en forståelse av hvorfor man er engasjert.

Behov for selvbestemmelse

Selvbestemmelse handler om at personen tar i bruk sin egen vilje. En velger sin egen atferd, og det igjen gir en følelse av å ha kontroll med sine omgivelser. Når en føler at en har kontroll, føler en også at en har både handlingsrom og handlingsalternativer (Kversøy, 2005:66). Det handler om en følelse av frihet til å ha mulighet for å velge hvordan en vil utføre arbeidet og følelsen av personlig ansvar for de valgene som en gjør. Det oppleves som reell valgmulighet dersom handlingen er selvbestemt. Det oppleves ikke slik dersom handlingen blir kontrollert (Deci 1996). En viktig faktor i selvbestemmelse, er å føle at en har mulighet til å påvirke elementer i omgivelsene. En må føle at en har kontroll over egne omgivelser (Deci 1985). Den som forstår at han har mulighet til å handle, forstår også at handlingene kan få konsekvenser. Dermed kan vedkommende ta ansvar for sine egne handlinger (Kversøy 2005).

Behov for å føle seg kompetent

Alle mennesker liker å føle seg kompetent. Følelsen av å være kompetent, henger nøye sammen med indre motivasjon. Det antas at mennesker har et indre behov for å føle seg kompetent. En skulle tro at den indre motivasjonen øker dersom en føler seg godt kompetent til å utføre en oppgave. Men slik er det nødvendigvis ikke. For at den indre

motivasjonen skal øke, må oppgaven i seg selv være optimalt utfordrende. Personen må også føle at oppgaven er av en slik art at ens ferdigheter tøyes for at oppgaven skal kunne mestres (Deci 1985). Mennesket har et ønske om å utvikle ferdigheter, for på den måten å føle seg virkningsfull. Man har et medfødt behov i forhold til å være effektiv og kompetent i samhandling med sitt miljø. Dersom en person får positiv tilbakemelding på sin kompetanse, og at tilbakemeldingen er informativ og ikke kontrollerende, vil han også føle seg mer kompetent. For at tilbakemeldingen skal være informativ, må den være meningsfull ved at kompetanseaspektet vektlegges. Tilbakemeldingen må også åpne for valgfrihet. Dersom disse forutsetningene er til stede, vil den indre motivasjonen øke (Deci and Ryan 1990). Positive tilbakemeldinger medfører at en persons oppfattelse av egen kompetanse øker, dette vil øke den indre motivasjonen. Men dersom tilbakemeldingene på kompetansen er negative, vil den indre motivasjonen avta (Gausdal 2000).

Behov for å føle sosial tilhørighet

Alle mennesker har et behov for å føle tilhørighet både på jobb og i privatlivet. Det handler om å bli verdsatt, respektert og lyttet til. Det dreier seg om at en er i et miljø hvor menneskene har et ønske om å ville hverandre vel. Den indre motivasjonsprosessen fungerer best dersom behovet for tilhørighet er dekket. Når mennesker føler seg usikre eller fremmedgjorte, er de mer hemmede og defensive og har mindre evne til å føle interesse og glede i aktiviteter (Deci and Ryan 2000).

2.5. Coachingrelasjonen

Til sist i teorikapitlet ønsker jeg å belyse coachingrelasjonen. Den har stor betydning i alle coachingsamtaler for at de skal føles gode og oppnå den effekt som er ønskelig. Det er viktig at jeg har kunnskap og bevissthet rundt dette når jeg gjennomfører oppfølgingssamtalene med medarbeiderne. Det kan fort skje en forskyvning i relasjonen slik at samtalen ikke blir vellykket. En relasjon kan defineres som en livsnerve eller livslinje for mennesker som har behov for å føle seg elsket eller føle nærhet. (Ohnstad 1993) Dette er noe alle mennesker er avhengige av. Det er forskjell på relasjonene. Noen er basert på ulike posisjoner, som for eksempel sjef/medarbeider eller lærer/elev, mens andre relasjoner er mer likeverdige. Her kan nevnes relasjoner mellom venner eller kolleger (Ohnstad 1993).

Coachingrelasjonen er likeverdig, selvstendig og frivillig. I boken til Jan Spurkeland

(2005:47) defineres en dialog som den balanserte og likeverdige samtalen. Med balanse mener han at det skal være plass og åpning for den andre parten i samtalen slik at dennes mening ikke blir hindret i å komme fram. Likeverdigheten skal gjenspeile både aksept og respekt samt en genuin interesse for samtalepartnern. Forskjeller i alder, posisjon, sosiale og kulturelle ulikheter skal viskes ut. Relasjonen skal være gjensidig og symmetrisk og begge parter inkluderes som likeverdige. Begge parter har sin egen uavhengighet og selvstendighet og kan ta ansvar for seg selv og sine problemer så vel som sine utfordringer (Kvalsund, 2005a:111).

Det er viktig at begge parter er seg dette bevisst og bestreber at denne uavhengigheten skal vedvare. En må være klar over at det lett kan oppstå avhengighet i en relasjon fordi en blir påvirket av hverandre så lenge relasjonen varer. Målet må være at uavhengigheten og selvstendigheten skal videreutvikles i coachingrelasjonen. For at dette skal gjelde, må både coach og coachee avklare sine roller og forventninger til hverandre. De må også være klar over at de trenger hverandre for å kunne gjennomføre utviklingsprosessen (Kvalsund 2005a). En coachingrelasjon skal ikke være preget av et tradisjonelt lærer-elevforhold eller et ekspert-noviseforhold. Det er viktig at coachingrelasjonen oppleves som et partnerskap hvor coach forstår, aksepterer og bekrefter coachee sine valg og beslutninger. Det er ikke meningen at coach skal forandre coachee (Kvalsund 2005a). For å få til en god coachingrelasjon kreves det at partene har en realistisk og avklart forventning til den andre, kjenner til sin rolle og er engasjert i relasjonen og i å skape resultat (Gjerde 2003). Gjennom relasjon med andre oppdager man nye sider ved seg selv, enten ved at andre påpeker det eller gjennom egen erkjennelse. I relasjonen avdekkes disse i den grad en selv tør å åpne seg og ta i mot det som blir sagt av andre. På den måten utvikler man en større selvinnsett og flere sider av en selv blir også åpne for andre. Forståelsen og aksept for forskjellighet blir også større, når vi ser hverandre bedre og får innsikt i hva den andre tenker og mener (Berg 2006).

Men gode relasjoner får en først når det er etablert trygghet og tillit i relasjonen. Tillit er ikke noe en automatisk får, men noe en må gjøre seg fortjent til å få. Ved å lytte og vise respekt for den andre sitt syn og erfaring, vil en god relasjon basert på trygghet og tillit bli grunnlagt. Ved at det vises respekt og vilje til å akseptere et annet syn enn sitt eget, vil følelsen av likeverdighet også øke. Dette gjelder for begge samtalepartnerne (Kvalsund 2005a). Det går ikke an å bygge en tillitsfull og trygg relasjon på normer og regler. Relasjonen må være bygget på at Jeg og Du møtes i relasjonen (Kvalsund 2005b). Eller slik som Martin Buber sier (2003:3) Jeg-Du kan bare sies med vårt hele vesen. Dersom

en av samtalepartnerne føler underlegenhet i samtalen, mister han/hun sin evne til å være med i samtalen. For å opprettholde likeverdigheten i den gode relasjonen må en være ekte åpen med hensyn til sine følelser, overbevisninger og handlinger. Det må være kongruens. Spurkeland (2005) mener at vi kan styrke en relasjon ved å være åpne og fortrolige med hverandre. Dersom lederen er coach, er det i tillegg viktig at han/hun toner ned både posisjon og maktbase for å oppnå at coachee skal føle seg respektert og likeverdig. Når det er snakk om coaching, kommer vi ikke utenom å ha et bevisst forhold til makt og maktutøvelse. Makt gir uttrykk for avhengighet. I alle relasjoner er det en maktfaktor. Vi har vel alle kjent hvordan det er å ha makt over noen, men det er ikke dette som er interessant. Det er hvordan en bruker makten som har betydning. En kan bruke makt både ufornuftig og fornuftig. Ved fornuftig bruk, blir maktforvaltningen konstruktiv (Kvalsund 2005a). I en coachingrelasjon er det viktig at maktfaktoren er balansert. Maktfaktorer oppstår når det er forskjeller i f.eks. status, posisjon, språk, kunnskap, utdanning eller ulik sosial bakgrunn. Det er viktig at disse forskjellene reduseres i en coachingrelasjon for at den skal være mest mulig likeverdig (Spurkeland 2005). Vi må la den andres vilje skje på samme måte som vi lar vår egen vilje skje (Kversøy, 2005:64).

Eventuell maktutøvelse må være forstått av begge parter og den må bare utøves når det er et nødvendig behov. Makten kan deles, men da må partene kjenne seg trygge på hverandres selvstendighet og at begge tar ansvaret knyttet til hva maktdelingen innebærer (Kvalsund 2005a).

Maktforvaltning dreier seg både om at vi selv handler og at vi ikke blir hindret i å handle, men det handler like mye om at den andre også greier å handle uten å bli hindret i det. Typisk for god maktforvaltning er gode intensjoner som gir gode konsekvenser (Kversøy 2005). Og det kan gjøres i en relasjon hvor begge vil hverandre vel.

3. Metode

Veien mot målet - Hvordan ble metodeutviklingen for meg

3.1. Innledning

Da jeg skulle velge ordlyden i problemstillingen, var det viktig for meg å få fram hva jeg egentlig hadde lyst til å undersøke og å lære mer om. Jeg hadde i utgangspunktet en oppgavetekst som var mye mer omfattende. Den opprinnelige teksten var *”Hva er det som motiverer studentene til å fullføre studiet, og vil coaching/veiledning oppleves som et bidrag til økt motivasjon for å studere.”* Etter å ha tenkt gjennom hva denne teksten

egentlig omfattet, ble det helt klart for meg at jeg måtte spisse formuleringen bedre. Jeg måtte finne ut hva jeg hadde mest lyst til å undersøke nærmere. Jeg hadde aller mest lyst til å finne ut hvordan de opplevde samtalene i forhold til egen motivasjon. Derfor ble ordlyden ”*Hvordan opplever medarbeiderne som tar videreutdanning at oppfølgingssamtalene påvirker motivasjonen.*” Det ble også klart for meg at jeg derfor måtte finne ut:

- Hva holder motivasjonen oppe
- Hvordan motiverer de seg selv
- Hvordan påvirker samtalene motivasjonen
 - Er det samtalen i seg selv
 - Er det veiledningen jeg gir
 - Er det rådene de får
 - Er det coachingen min
- Hvilken betydning har oppfølgingen fra min side for at de fullfører studiet
- Hvordan opplever de samtalene
- Hva oppnår de gjennom samtalene

3.2. Om metoden

Kvalitativ forskning er en prosess hvor tanker og aktiviteter benyttes om hverandre. Aktivitetene kan være intervju eller observering. Det finnes flere metoder en kan bruke ved kvalitativ forskning. Ett av fellestrekkene for disse metodene er at de alle tar for seg et lite og relativt ensartet felt. Et annet fellestrekk er at de har fokus på individer. Det viktigste formålet med kvalitativ forskning er å beskrive og forstå hvordan de som deltar i forskningsprosjektet opplever et gitt fenomen (Gudmundsdottir 1992). De mest brukte metodiske tilnærmingene er etnografi, kasestudier og fenomenologi (Postholm 2005). Den etnografiske metoden har sitt utspring i antropologien. Men i stedet for å ha som mål å beskrive, forklare og sammenligne adferd på tvers av flere samfunn, har etnografien som mål å beskrive bare én kultur (Postholm 2005). Etnografisk forskning baseres vanligvis på observasjoner (Ryen 2002). Kvalitative kasestudier har sitt opphav i sosialvitenskapen. En kan oppfatte en slik studie som et studium av et kasus hvor en bruker f.eks. etnografi som metodisk tilnærming (Stake 1995). Eller en kan betrakte det som en metodisk tilnærming på lik linje med etnografi eller fenomenologi (Merriam 1998). Et kasestudium foregår på system som er tids- og stedbundet, f.eks. et program,

en aktivitet, et individ eller en sosial enhet. Et slikt studium gir en svært detaljert beskrivelse av det som er undersøkt (Postholm 2005).

Ved en fenomenologisk tilnærming har en fokus på en persons livsverden. En har som mål å forstå hvilken betydning gitte opplevelser i hverdagen, har for denne personen. En bruker som regel intervju som metode for innsamling av data (Kvale 1997). Bryman (Bryman 2008) definerer fenomenologi som en filosofi hvor en er opptatt av hvordan mennesker forholder seg til gitte opplevelser og hvordan disse påvirker dem i hverdagslivet.

I og med at jeg ville finne ut hvordan mine medarbeidere opplevde samtale i forhold til egen motivasjon, fant jeg ut ved å lese boken til May Britt Postholm (2005) at jeg måtte bruke en fenomenologisk tilnærming. En fenomenologisk studie beskriver hvilken mening personer legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring (Postholm 2005). Det ble derfor viktig å velge en metode som kunne gi meg mulighet til å finne ut dette. Det finnes to perspektiver innen fenomenologien. Det er det sosiologiske og det psykologiske. Ved å bruke den sosiologiske tilnærmingen har en fokus på grupper av individer og hvordan disse utvikler mening i en sosial interaksjon. I den psykologiske retningen står individet i fokus. Målet med denne metoden er å finne ut hvordan enkeltmennesker opplever gitte fenomen samtidig som en ser hvordan det samme fenomenet oppleves av flere enkeltindivider. (Postholm 2005). Denne metoden passet meg og min problemstilling best.

For å få tak i den informasjonen jeg trengte, var det nærliggende å tenke at en samtale måtte være en riktig innfallsport. Men hvordan burde en slik samtale gjennomføres for at jeg skulle få tak i medarbeidernes opplevelse av oppfølgingsamtalene? Det var lett å finne ut at en eller annen form for intervju måtte anvendes. Hos Steinar Kvale (1997) fant jeg at formålet med et kvalitativt intervju er å finne ut av intervjupersonens livsverden. Spesielt gjelder dette for meningen og tolkningen av det fenomenet som skal undersøkes. Kvale (1997) gir også uttrykk for at fenomenet skal være en del av personens hverdagsliv og dennes forhold til det. Denne form for intervju skal innhente åpne og nyanserte beskrivelser av personens oppfatning av fenomenet. Det er også viktig at den som intervjuer vedkommende, er åpen for nye og uventede fenomener, slik at ferdig oppsatte intervju- og tolkningsskjemaer ikke bør forekomme. Dette var spesielt viktig for meg i og med at jeg skulle snakke med flere personer som sannsynligvis opplevde fenomenet forskjellig. Et slikt intervju skal være en positiv opplevelse for intervjupersonen. Da jeg leste dette, slo det meg at jeg kunne bruke mine coachingferdigheter for å gjennomføre et

slikt intervju.¹

Den intervjuformen som er beskrevet ovenfor kalles et halvstrukturert intervju (Kvale 1997). Jeg kunne valgt et planlagt og strukturert, formelt intervju. Jeg ville neppe fått vite det jeg ønsket da fordi denne form for intervju gir lite rom for refleksjon og utdyping (Ryen 2002). For i et strukturert intervju blir de samme spørsmålene stilt til alle respondentene. Alle disse spørsmålene er laget på forhånd (Postholm 2005). Jeg kunne også valgt et fullstendig ustrukturert intervju. Dette er en intervjuform som overhodet ikke har noe manuskript eller forhåndsbestemte kategorier/emner som intervjuet skal dreie seg om. Når en bruker en slik intervjuform ville målet være å forstå fenomenet heller enn å forklare det (Postholm 2005). Ved refleksjon rundt dette, kom jeg fram til at jeg sannsynligvis ville få mest informasjon ved å gjennomføre en samtale hvor jeg benyttet både det halvstrukturerte og det ustrukturerte intervjuet i kombinasjon med coachingferdighetene mine.

3.3. Analyseteknikker

Det finnes flere måter å analysere data på. Uansett hvilken metode vi velger handler det om å systematisere dataene og få fram meningen slik at en kan finne ut om de gir svar på den aktuelle problemstillingen. En fenomenologisk metode har ingen spesifikke krav til verken utstyr eller fremgangsmåte. Den er åpen slik at forskeren selv velger fremgangsmåten som passer best til det prosjektet det jobbes med (Moustakas 1994). Analysen begynner jo egentlig allerede ved starten, når problemstillingen formuleres. Den fortsetter under intervjuene, men hovedanalysen skjer nok når intervjuene skal transkriberes. Det vil si å omsette tale til tekst. Kvale (1997) lister opp 5 forskjellige analysemetoder.

1. Fortetting – Her skjer en forkortelse av informantens uttalelse, men uten at meningen endres. På denne måten kan lange intervjutekster reduseres betraktelig.
2. Kategorisering – Med denne metoden deles intervjuteksten inn i forskjellige kategorier. De markeres med f. eks + eller – om utsagnet/setningen omhandler problemstillingen eller ikke. Kategoriene kan enten lages på forhånd eller de kan

¹ Coachingferdigheter er samtaleteknikker for å få samtalepartneren til å reflektere og fortelle om egne tanker og opplevelser om og rundt et gitt tema, f. eks en utfordring på jobben. Dette oppleves som positivt fordi en blir gitt mulighet til å finne frem til egne løsningsforslag og omsette disse til handling. En får da styrket den indre motivasjonen fordi følelsen av selvbestemmelse blir tilfredsstillt

bestemmes i løpet av analysen.

3. Narrativ strukturering – Her handler det om å organisere teksten på en slik måte at meningen i teksten kommer tydelig frem. Her er det informantens fortelling som står i fokus.
4. Tolkning - Med denne metoden går en dypere inn i teksten og tolker denne. Ved bruk av tolkning vil teksten bli utvidet i forhold til intervjuet
5. Ad-hoc - Her brukes en blanding av flere metoder for å få fram meningen i teksten. En kan bruke både ord, tall, figurer eller diagrammer for uttrykke meningen. Ofte brukes en kombinasjon av disse.

Grounded Theory er en annen metode (Strauss and Corbin 1998). Her foregår det en koding og en kategorisering av teksten i flere trinn.

1. Åpen koding – Her setter forskeren navn på og kategoriserer fenomener i intervjueteksten. Dette kan foregå ved at det transkriberte intervjuet analyseres linje for linje eller setning for setning. Dette er tidkrevende, men viktig for å kunne gruppere likheter i teksten.
2. Aksial koding – Her lages og utvikles underkategorier som gir et tydeligere bilde på hva teksten dreier seg om. På denne måten kommer sammenhengen mellom kategoriene bedre frem.
3. Selektiv koding – En kan si at ved denne kodingen finner forskeren fram til kjernekategoriene og knytter den til de andre kategoriene. En kan på en måte si at alle de utviklede kategoriene ender opp i denne. Det er som en slags teoretisk metning. *”The point in category development at which no new properties, dimensions or relationships emerge during analysis”* (Strauss and Corbin, 1998, s 143)

Denne metoden kan også kalles en deskriptiv analyse hvor datamaterialet blir redusert slik at det blir mer forståelig og oversiktlig. I denne metoden er det selve datamaterialet som skal tale for seg selv. Forskeren må derfor prøve å legge sine egne vurderinger og teorier til side for å være åpen for den teorien som dannes basert bare på dataene (Postholm 2005). Forskeren må betrakte ting på en annen måte og forsøke å få tak i hva dataene egentlig forteller. Dette kalles epoche. Det er et gresk ord som betyr å holde tilbake en vurdering og avholde seg fra en vanlig måte å betrakte ting på (Postholm 2005). Da Grounded Theory ble utviklet av Barney Glaser og Anselm Strauss (1967) var det dette synet som var rådende. Men det er nesten helt umulig å gjennomføre en slik

analyse uten at egne vurderinger spiller inn. Metoden ble derfor videreutviklet slik dette perspektivet ble tatt med (Strauss and Corbin 1998).

Jeg valgte å analysere etter prinsippene i Grounded Theory fordi jeg syntes dette var en svært grei måte å forholde seg til dataene på. Jeg er i utgangspunktet svært systematisk, så denne metoden ga meg den oversikten og systematikken som jeg følte var nødvendig for å kunne jobbe videre med dataene og som kunne føre meg fram til mine konklusjoner. Jeg vil gjøre nærmere rede for min analyse i det neste kapitlet.

3.4. Meg selv som forsker

Forberedelser

Da jeg skulle begynne å forberede meg på datainnsamlingen, følte jeg at det var viktig å begynne med å lese metodelitteratur fordi dette temaet var helt ukjent for meg. Jeg leste først May Britt Postholm sin bok (2005). Jeg kom inn i, for meg, en ny verden hvor jeg fikk et nytt perspektiv på hvordan forskning egentlig utføres. Mitt forhold til dette var at forskning dreier seg om å samle inn data, putte dem inn i et dataprogram og få et ferdig resultat ut. Fordi jeg hadde denne oppfatningen var jeg svært nysgjerrig på hvordan jeg kunne finne ut av problemstillingen jeg hadde. Jeg ble veldig klar over at valg av metode var svært viktig for et godt resultat. Dette var noe som jeg ikke hadde tenkt så mye over tidligere. Min nysgjerrighet og mitt behov for mer metodekunnskap førte meg videre til Steinar Kvale (1997) og Anne Ryen (2002). Etter lesing i disse bøkene samt metodekurset ved NTNU og Alan Bryman sin bok (Bryman 2008) følte jeg meg etter hvert i stand til å gå i gang med neste skritt. Det var en gjennomgang av litteratur som omhandlet tema som var relevante for problemstillingen. Disse temaene var indre motivasjon, coaching og den gode samtalen eller dialogen. Her var litteraturutvalget svært stort og det ble viktig å finne den mest relevante litteraturen.

Jeg lagde derfor en serie med spørsmål det var viktig å belyse i teorien for at jeg skulle få svar på det jeg ville finne ut. Litteraturreferansene fant jeg ved å søke i Bibsys og internett på stikkord som omhandlet temaene. Jeg kan nevne *den gode samtalen*, *coaching som utviklingssamtale*, *indre motivasjon*, *mestringsfølelse*, *selvbestemmelse*, *behovsteori*, *motivasjon*, *behov for å føle seg kompetent*, *veiledning*, *dialog*, *dialogen som verktøy*, *fenomenologi*, *kommunikasjon*. I tillegg søkte jeg på forfatternavn. Jeg fant mange litteraturreferanser og var nødt til å gjøre et utvalg. Jeg lagde en liste som jeg drøftet med veilederen og valgte til slutt litteraturen basert på denne lista.

Det ble viktig for meg å ha en tydelig ”rød tråd” gjennom hele oppgaven slik at jeg ikke risikerte å miste fokus på problemstillingen under datainnsamlingen. Spørsmålene for teoridelen dannet derfor også grunnlaget for intervjuguiden. Ved gjennomgang av denne, ble nye spørsmål lagt til slik at den skulle være mest mulig åpen i forhold til hvordan intervjukandidatene faktisk opplevde oppfølgingssamtalene. Intervjuene omhandlet følgende tema

- Generelt (Navn på informant / Stilling / funksjon / Kort om arbeidsoppgavene)
- Den gode samtalen / samtalen som et verktøy
- Coaching / Veiledning
- Indre motivasjon / selvtillit / mestringsfølelse / selvoppfatning
- Coachingrelasjonen
- Opplevelse og effekt av samtalene
- Følelser i tilknytning til samtalene

Intervjuguiden er vist i vedlegg 1

Jeg tenkte mye på at jeg måtte klare å løsrive meg fra intervjuguiden og ikke følge denne slavisk. Jeg ønsket å få informasjon om hvordan medarbeiderne har opplevd oppfølgingssamtalene. På grunn av coachingkompetansen min visste jeg at det var viktig at jeg var fokusert og til stede i øyeblikket i intervjuene. Og at jeg stilte spørsmål rundt det som de fortalte for å få tak i hva de virkelig mente og hvordan de faktisk har opplevd samtalene. Det endte opp med at jeg nærmest pugget intervjuguiden slik at jeg kunne den utenat. Men jeg fant ut at det var viktig at jeg var bevisst på å nullstille meg fra denne når et intervju skulle starte. Hvis jeg ikke klarte det, var sjansen for at jeg ikke var mottakelig for nye og uventede fenomener. Det så jeg på som den største utfordringen jeg hadde i forhold til å gjennomføre et godt nok intervju.

Anonymitet og etikk

For å sikre ivaretagelse av mine informanter, sendte jeg en søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD) ved personvernombudet for forskning (vedlegg 2). Her var jeg nødt til å gjøre rede for hvordan jeg skulle ivareta anonymiteten til informantene og hva jeg skulle gjøre med de innsamlede dataene når forskningsarbeidet var ferdig. Det var viktig å få avklart dette slik at informantene følte det var trygt å bidra med data. Slik jeg så det, var det etiske dilemmaet knyttet til oppgaven, hvilken

påvirkning jeg hadde på informantene. Det er gjort rede for dette et annet sted i oppgaven.

Valg av informanter

Det er 7 medarbeidere som tar teknisk fagskole og som jeg har fulgt opp med samtaler ca 1 gang pr mnd gjennom de to siste årene. Det var vanskelig å velge ut hvem jeg skulle intervju. Jeg kunne tenke meg å snakke med alle 7, men det ville bli alt for omfattende datamateriale for denne oppgaven. Etter å ha lest i litteraturen og drøftet saken med veilederen min, bestemte jeg meg for å velge 3 stykker. Jeg måtte imidlertid være åpen for at ytterligere ett intervju kunne bli nødvendig dersom jeg ikke fikk nok informasjon etter de tre første. Så da jeg skulle velge ut 3 informanter, måtte jeg velge noen som jeg trodde kunne fortelle mye om sin opplevelse med oppfølgingssamtalene. Jeg måtte velge 3 personer som liker å prate og som har vist evne til å reflektere og uttrykke tanker og følelser. Jeg måtte også føle meg trygg på at informantene ville gi ærlig uttrykk for hva de mente, tenkte og følte. Jeg mente også at de jeg valgte ut skulle ha opplevd en eller annen endring i løpet av samtalene. Dette siste momentet hadde egentlig ingen betydning for utfallet av valget da alle 7 hadde opplevd en endring siden oppfølgingssamtalene startet.

Ved utvelgelsen la jeg til grunn mitt kjennskap til hver og en av dem gjennom den tiden jeg har vært coach for dem. Min utvelgelse ble derfor svært subjektiv. Jeg prøvde å være så objektiv som mulig, og ikke la hvor godt jeg liker vedkommende, prege det valget jeg måtte gjøre. For det er ikke til å stikke under en stol at relasjonen jeg har til disse medarbeiderne er forskjellige. Noen av relasjonene opplever jeg som mer tillitsfulle og gode enn de andre. For å øke objektiviteten satte jeg opp en liste for hver medarbeider i forhold til de kriterier jeg mente måtte være oppfylt for at jeg skulle velge vedkommende som informant. Valget gjorde jeg basert på disse listene.

Jeg ser at mitt kjennskap til hver av dem kan bli en stor utfordring for meg i denne oppgaven. Min rolle som forsker kan bli satt på prøve fordi jeg vil ha lett for å tolke det som blir sagt uten å sjekke ut om jeg faktisk har tolket eller forstått budskapet korrekt. Det kan også forholde seg slik at informantene ikke er ærlige i sin tilbakemelding fordi de kjenner meg så godt og kanskje vil svare som de tror jeg forventer at de svarer. Eller at de svarer som de tror jeg ønsker at de skal svare. Problemstillingen min handler jo indirekte om at de må gi uttrykk for hvordan de har opplevd meg som deres coach og hva de har oppnådd ved at jeg har vært det. Imidlertid ser jeg dette som lite sannsynlig da vi har et

flott og gjensidig tillitsforhold, så om jeg ber dem være ærlige og svare oppriktig, tror jeg de vil gjøre det. Jeg tror at de vil jeg skal få skrevet en best mulig oppgave og de vil ønske å bidra til dette. Dette bidraget kommer best til syne dersom de er ærlige.

Mine intervjukandidater ble valgt, 3 primære og 1 sekundær. Alle primærkandidatene har en rolle som mellomleder på jobb, og de er relativt nye i denne rollen. Den sekundære kandidaten har ikke noen slik rolle, han har heller ingen av primærkandidatene som sin nærmeste leder. Jeg snakket med hver av de primære for å spørre om de ville være mine informanter. Samtidig orienterte jeg dem om hva det ville si å være informant, hva oppgaven dreide seg om og når de kunne forvente at intervjuene skulle foregå. Alle var velvillig innstilt og ville gjerne å stille opp som informanter. Jeg snakket i denne omgang ikke med min sekundære kandidat. I forbindelse med min søknad til NSD (vedlegg 2), hadde jeg laget en samtykkeerklæring (vedlegg 3). Denne sendte jeg til hver av de 3 og fikk den underskrevet tilbake.

Gjennomføring av intervjuene

Jeg var nå kommet så langt som til gjennomføring av intervjuene. Jeg kalte inn til intervju på samme måte som jeg pleier å kalle inn til oppfølgingssamtale. Det vil si en skriftlig møteinnkalling hvor jeg bestemte tid og sted. Jeg var veldig spent på hvordan det kom til å gå. Spesielt gjaldt dette om jeg klarte å løsrive meg fra intervjuguiden og om jeg klarte å være fokusert og til stede i øyeblikket samtidig som jeg fikk den informasjonen jeg var på jakt etter. Jeg noterte ikke noe under samtalene. Jeg brukte bare lydopptaker. For å være sikker på at ikke det tekniske skulle svikte, hadde jeg utstyrt meg med to opptakere, både en iPhone og en MP3-spiller og jeg hadde sikret meg med både strøm og batterier.

Det gikk over all forventning. Alle de tre informantene fortalte mye om hva de hadde oppnådd med samtalene og hvordan de hadde opplevd dem. Hvert av intervjuene varte ca 1 time. Jeg opplevde dem som fine samtaler, noe som jeg tror informantene opplevde også. Jeg klarte stort sett å løsrive meg fra intervjuguiden og være til stede i øyeblikket, men jeg styrte samtalene litt slik at vi kom innom alle hovedtemaene i guiden. Jeg fikk god bruk for coachingferdighetene mine og brukte mest aktiv lytting og speiling slik at jeg sikret at jeg hadde forstått det de mente å si.

Jeg gjorde 3 intervju før jeg begynte med dataanalysen. Den vil bli belyst i neste kapittel. Da jeg var kommet godt i gang med analysen ble det tydelig at jeg hadde valgt 3 ledere som informanter. De var mer opptatt av hvordan samtalene hadde påvirket dem i

lederrollen fremfor studentrollen. Dette hadde jeg ikke tenkt over i det hele tatt. Jeg burde valgt minst en person som ikke hadde denne funksjonen for å få refleksjoner fra en med en annen rolle i jobbsammenheng. Jeg bestemte meg for å gjennomføre intervju nr 4 med en medarbeider som ikke var leder. Ved utvelgelsen brukte jeg samme metode som når jeg valgte ut de andre. Dette intervjuet fikk jeg ikke til på samme måten som de foregående tre. Jeg har tenkt mye på dette og funnet ut at jeg kunne forberedt meg mer på forhånd. Jeg var vel også litt umotivert for å gjennomføre enda et intervju da jeg visste hvor mye arbeid som egentlig lå og ventet etter at intervjuet var gjennomført. Men jeg var svært oppsatt på å finne ut hvordan han som ikke hadde noen lederfunksjon, opplevde samtalene og hvilken påvirkning de hadde hatt på motivasjonen hans. Samtidig visste jeg jo at motivasjonen hans hadde svingt tidligere i studiet.

Jeg reflekterte etter hvert intervju og oppsummerte dette skriftlig (vedlegg 4). Generelt kan jeg oppsummere refleksjonene slik

- Det var vanskelig å finne ut om de hadde opplevd veiledning
- De vet ikke hva veiledning er
- De vet ikke hva som er forskjellen på coaching og veiledning
- Jeg syntes det var vanskelig å formidle denne forskjellen
- Det var også vanskelig å formidle det som har med indre motivasjon å gjøre
- Informantene hadde ikke noe forhold til indre motivasjon eller hva det egentlig var
- Jeg må tolke det som ble sagt rundt indre motivasjon og finne ut av dette på den måten
- Klarer jeg å være åpen nok i forhold til andre konklusjoner enn de jeg etter hvert har fått?
- At samtalene gir personlig utvikling
 - De gir lederutvikling
 - De øker indre motivasjon
 - At coachingen spiller en stor rolle
- ”Overtolker” jeg betydningen av samtalene

Det er betydningen av coachingen jeg er mest usikker på når det gjelder ”overtolking.” Jeg ønsker så veldig gjerne at coachingen har spilt en stor rolle i oppfølgingssamtalene. Jeg har opplevd hvilken effekt coaching har hatt på meg selv, både som privatperson og som leder. Effekten gjelder spesielt selvoppfatning og mestringsfølelse og ikke minst på trygghet i forhold til egen lederrolle, derfor ønsker jeg at min coaching skal ha hatt

samme effekt på mine medarbeidere. Og jeg ønsker at ledelsen i Trondheim bydrift kan innføre coaching som et tilbud til de som ønsker å utvikle seg for å oppnå de målene som er satt i forhold til den jobben de har. Fordi jeg har disse sterke ønskene, står jeg i fare for å legge for mye i de utsagnene som har med de endringene medarbeiderne har oppnådd og årsaken til at de har oppnådd dem.

3.5. Oppsummering

Intervjusamtalene har gitt meg mye i forhold til den jobben jeg har som leder. Det har vært en glede å gjennomføre intervjuene og det har vært spennende å høre hva informantene har sagt. Jeg kjenner jeg har utviklet meg som leder gjennom at jeg har fått høre hvordan de andre har sett på lederrollen sin og hvilke refleksjoner de har hatt i løpet av intervjuene. Jeg kjenner jeg er svært takknemlig for at de så velvillig har stilt opp og delt sine tanker og refleksjoner med meg. Betydningen av den gode samtalen har blitt mye tydeligere for meg i løpet av disse intervjuene. Jeg ser også mye tydeligere hvor viktig det er å legge til rette for hver enkelt medarbeider og ta på ramme alvor at alle mennesker er unike og forskjellige og at det må vises respekt for dette.

Jeg ser også at jeg som forsker har lært mye om å nullstille meg i forhold til egne tanker og meninger og har sett at dette kan være vanskelig. Jeg er glad jeg har opparbeidet meg coachingkompetanse og har praktisert coachingsamtaler tidligere.

4. Analysen - slik jobbet jeg med dataene

4.1. Fra tale til tekst

Etter innsamling av data, fra f.eks. intervjuer eller observasjoner, skal disse dataene gjennomgås, struktureres og organiseres slik at det blir mulig å analysere dem. I den kvalitative forskningsprosessen skjer dette ved at intervjuene eller observasjonene transkriberes (Malterud 2003). I min oppgave handlet det om at tale ble omsatt til tekst. Jeg var usikker på hvordan dette skulle gjøres. Litteraturen åpnet for å transkribere ord for ord (Postholm 2005), men også at en kunne omformulere og fortette det som ble sagt. Hvilken måte som velges avhenger av hva transkripsjonen skal brukes til (Kvale 1997). Uansett hvordan en transkriberer er det svært viktig å ta hensyn til konfidensialiteten. Dette er også et etisk spørsmål da det må tas hensyn til informanten slik at han eller hun ikke føler seg støtt eller blir sjokkert over å lese et ordrett sitat fra sitt eget intervju (Kvale

1997). Mine informanter skal få tilbudet om å lese gjennom de sitatene jeg har brukt fra deres intervju og godkjenne dem før jeg ferdigstiller masteroppgaven. Jeg vurderte om jeg skulle få slik aksept før jeg sendte materialet til veileder, men fant ut at det ville bli vanskelig å gjennomføre da jeg kanskje kom til å endre hvilke utsagn jeg skulle bruke underveis i skriveprosessen. Jeg lagde et godkjenningsbrev til hver av informantene hvor deres utsagn, som jeg hadde brukt i oppgaven, sto listet opp. (Vedlegg 5)

Jeg bestemte meg for å lytte godt til stemmene og ordene til mine informanter under transkriberingen. Jeg måtte høre enkelte sekvenser mange ganger før jeg fikk skrevet ned det som ble sagt. Jeg skrev ned alt, ord for ord, også de små ordene som er med på å beskrive stemningen / følelsene rundt det som blir sagt.

Teksten fra hvert intervju ble rundt 15 sider langt. Mine informanter snakker dialekt, men jeg valgte å skrive på bokmål. Det er mulig at jeg ikke har klart å få med meg alle nyansene fra intervjuene på grunn av dette, så underveis i transkriberingen skrev jeg derfor notater som skulle forklare bedre hva informantene snakket om og mine refleksjoner etter hvert som transkriberingen ble gjennomført. I tillegg hadde jeg opptakene som jeg kunne høre på dersom jeg ble usikker på hva teksten egentlig betydde. For å belyse hvordan jeg transkriberte, er utdrag fra intervjutekstene vist i tabell 1.

Medarb	Jeg har jo fått ut frustrasjon i stedet for å sitte med den inni meg. Ikke sant?	
Meg	Ja, Når du får ut frustrasjon hvordan....	
Medarb	Nei ikke frustrasjon, jo frustrasjon også, men det er jo nesten som å gå til psykologen og prate med noen andre om det når en har et problem	
Meg	Når du har fått ut frustrasjon, hvordan har det blitt inni deg da?	
Medarb	Det er jo bedre, ikke sant?	
Medarb	Da følte jeg at jeg fikk begynne å puste litt og at det ble lettere på skolen.	
Meg	Ja....mh....m, ehe....	(Lyder som viser at jeg følger med og er engasjert i det han sier. Jeg ønsker ikke å avbryte

		han.)
Medarb Hadde dette vært før vi startet samtalene, hadde jeg vel sagt det samme. Men er de ikke interessert de da til å utvide horisonten sin? Det virker jo ikke sånn på det dem svarer. Kanskje vi skulle ha starta med det, men da måtte vi ha hatt med deg og hatt samtaler hver 14.dag når vi skulle starta prosjektet etter sommerferien	Her hørtes det godt på stemmen at han var engasjert og ivrig
Meg	Men ellers, disse samtalene, har de hatt noen andre effekter synes du?	
Medarb	Jeg har jo blitt kjent med deg da.	(Latter)
Meg	Ja, det ble du. Det er ikke sikkert du hadde blitt det ellers	(Enda mer latter)
Medarb	Nei, det er ikke sikkert. Så det var jo hyggelig da.	

Tabell 1

4.2. Fra transkribert tekst til kategorier

Hovedkategorier, fra åpen til aksial koding

Neste skritt var å begynne å strukturere og gruppere teksten, og å finne kategorier å gruppere under. Jeg hadde, som nevnt i forrige kapittel, funnet ut at Grounded Theory (Strauss and Corbin 1998) så ut til å passe best for meg og min oppgave. Men jeg var usikker på om jeg klarte å holde mine egne teorier og oppfatninger i "sjakk" slik at de påvirket analysen minst mulig. Dette er et av de viktigste momentene for at denne metoden skal gi en mest mulig vellykket analyse (Glaser and Strauss 1967). Jeg var derfor på jakt etter en beskrivelse på hvordan jeg kunne gå fram for å starte kategoriseringen. Jeg diskuterte med veileder og jeg fant ut at jeg skulle begynne med én og én setning. Jeg fant ut hva den dreide seg om og satte den under en kategori eller et ord som jeg syntes var beskrivende for setningen. Dette kalles for åpen koding i Grounded Theory (Glaser and Strauss 1967).

F. eks satte jeg setningen ” *når jeg har gått hjem, så har jeg vært ferdig med jobben* ” under kategorien ”Arbeidsvaner”. Utsagnet ” *Studieteknikk, det må være pri1* ” satte jeg under kategorien ”Læring”.

Denne måten å jobbe på blir også beskrevet i boken ”Doing naturalistic inquiry” (Erlandson 1993).

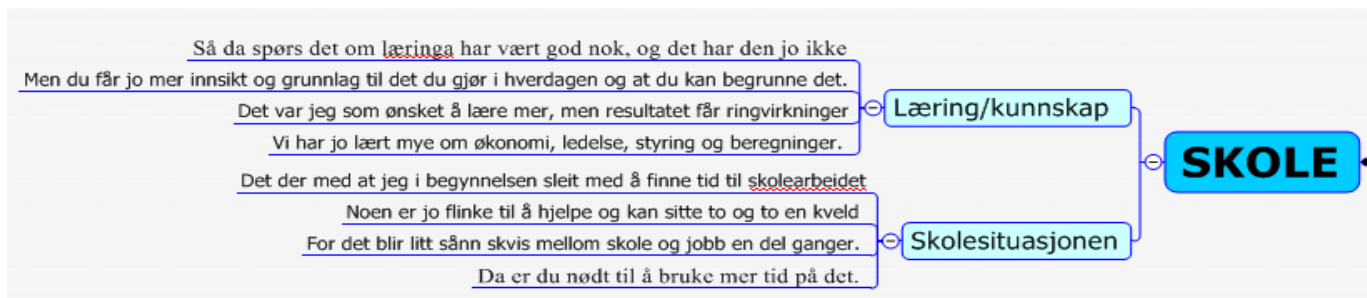
1. *Read the first unit of data. Set it aside as the first entry in the first category.*
 2. *Read the second unit. If its content has the same tacit feel as the first unit, then add it to the same pile as the first. If not, then set it aside as the first entry in the second category.*
 3. *Proceed in this fashion until all units have been assigned to categories*
- (Erlandson, 1993 : 118)

Det ble mange kategorier etter hvert. Jeg startet med å bruke en tabell som jeg satte opp i MS Word. Det ble ganske fort svært uoversiktlig og rotete. Jeg innså at MS Word var dårlig egnet til dette arbeidet. Derimot viste det seg at ved å bruke programmet Mindjet MindManager, ble arbeidet mye enklere å gjennomføre samtidig som det ble en svært oversiktlig fremstilling av kategoriseringen. Jeg lagde ett datakart for hvert intervju. Da ble det veldig greit å jobbe videre med analysen.

Før jeg var ferdig med å kategorisere det første intervjuet, innså jeg at jeg var nødt til å begrense antall kategorier betraktelig. Jeg gjennomgikk da alle intervjuene, både ved å lese og å høre, og prøvde å finne noen felles betegnelser for hva de dreide seg om, og om jeg kunne finne noen felles kategorier. Intervjuene handlet om fire sentrale emner. Det var *skole, jobb, oppfølgingssamtalene* og *seg selv*. Dette gjaldt for alle informantene. Jeg lot dette være hovedkategoriene og gikk gjennom intervjuene nok en gang for å finne underkategorier til hver av hovedkategoriene. I følge Grounded Theory (Strauss and Corbin 1998) er dette bruk av aksial koding.

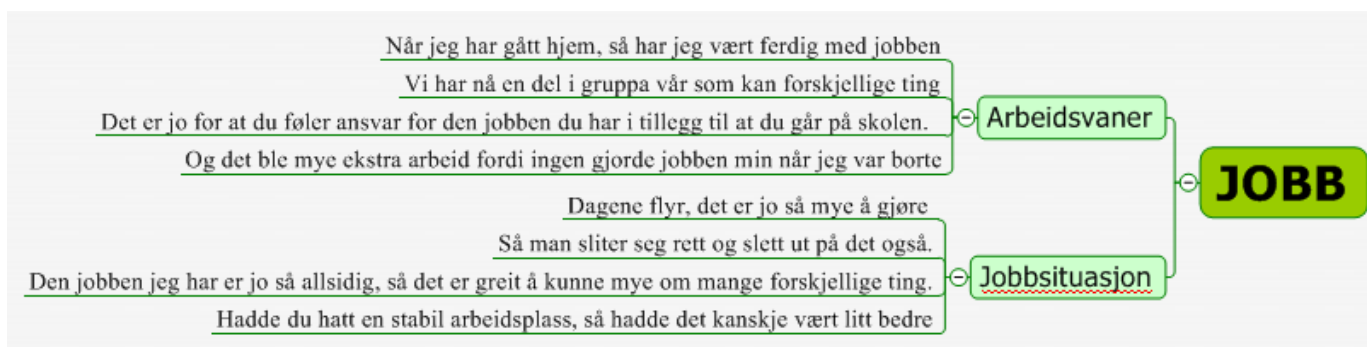
Underkategorier

Når vi snakket om skolen var alle opptatt av enten *læring, kunnskap* eller *skolesituasjonen*. Vi snakket både om motivasjon for å begynne på skolen og hvilken effekt de syntes det hadde at de tok denne videreutdanningen. Det var også mye snakk om hvordan de opplevde selve skolesituasjonen. Det var vanskelig å skille mellom læring og kunnskap, derfor valgte jeg at utsagn som omhandlet dette, skulle tilhøre samme underkategori. Eksempel på utsagn i disse underkategoriene er vist under.



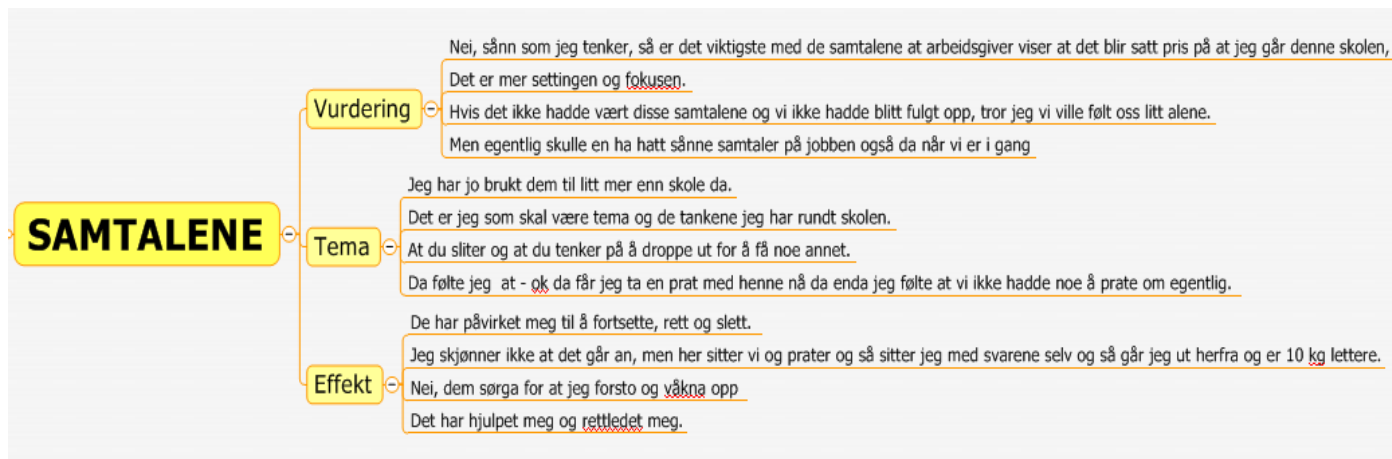
Illustrasjon 1

Neste hovedkategori jeg jobbet med, var kategorien *jobb*. Det kom fram i samtalen at informantene syntes at det til tider var vanskelig å kombinere skolen med jobben. De hadde mange tanker rundt hva som var årsaken til dette og hvordan de hadde klart å komme fram til løsninger som fungerte godt for dem i deres jobbsituasjon. De snakket også mye om hva mer kompetanse betydde for dem når det gjaldt arbeidet. De hadde også fokus på egne og kollegers måte å utføre arbeidet på. Jeg valgte derfor *arbeidsvaner* og *jobbsituasjonen* som underkategorier til hovedkategorien *jobb*. Eksempel på bruk av disse underkategoriene er vist under.



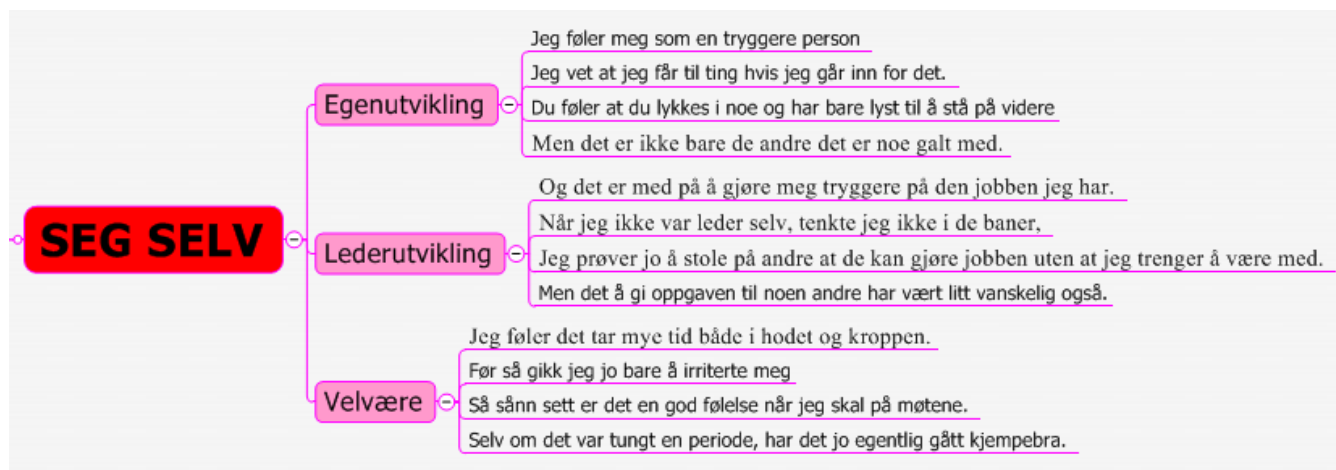
Illustrasjon 2

Intervjuene handlet jo om oppfølgingsamtalene jeg hadde hatt med dem hver måned. Det ble derfor mye fokus på dem. Alle informantene bidro med mange tanker og refleksjoner rundt dette. Jeg fikk et godt bilde på hvordan samtalen hadde påvirket dem og hvordan de hadde opplevd dem. Vi snakket mye om hva samtalen hadde dreid seg om og hvilke tema som vi hadde hatt i dem. Da jeg skulle finne ut hvilke underkategorier jeg skulle velge, bestemte jeg meg for *vurdering*, *tema* og *effekt*. Noen eksempler er vist nedenfor.



Illustrasjon 3

Den siste hovedkategorien handler om dem selv og hvordan de har utviklet seg både personlig og i forhold til den rollen de har på jobb. Det var de som hadde en lederfunksjon som ga uttrykk for den største utviklingen i jobbsammenheng. Informanten som ikke hadde en slik rolle, følte ikke han hadde utviklet seg spesielt mye i jobbsammenheng. Under intervjuene var det også mye snakk om hvordan de hadde det rent følelsesmessig, hvordan det følte før, under og etter samtale. Jeg valgte derfor at underkategoriene skulle være *egenutvikling*, *lederutvikling* og *velvære*. Eksempler er vist under.



Illustrasjon 4

Underveis i denne kategoriseringen begynte jeg å reflektere og se sammenhenger mellom utsagn i de forskjellige kategoriene. Jeg noterte dette på datakartene etter hvert som refleksjonene kom og jeg så sammenhengene. Jeg så en sammenheng mellom utsagnene ”En beviser overfor seg selv at en klarer det og takler det og får det til”, ” Så gir det jo selvtillit i forhold til at jeg har mer i sekken” og ”Og det er med på å gjøre meg tryggere på den jobben jeg har”. Min refleksjon og tolkning rundt disse utsagnene var at

samtalene gir personlig utvikling, de gir økt selvtillit, økt følelse av å være kompetent og økt mestringsfølelse. Dette er alle faktorene som betyr så mye for den indre motivasjonen (Deci 1985). Å føle seg tryggere i jobben er vel også et uttrykk for bedre selvfølelse og selvoppfatning slik jeg tolker det. Det var i forbindelse med denne refleksjonen at jeg ble veldig klar over at disse oppfølgingssamtalene handlet om lederutvikling også, ikke bare personlig utvikling. Dette var noe jeg ikke hadde tenkt på før.

På dette tidspunktet i analysearbeidet hadde jeg gjennomført bare de 3 første intervjuene. Jeg oppdaget at utsagnene under hovedkategoriene *seg selv* og *samtalene* var ganske like for kandidatene og reflekterte rundt dette. Jeg fant ut at dette måtte skyldes at de hadde en lederrolle i jobbsammenheng. Jeg gikk gjennom utsagnene nok en gang. Det var da jeg konkluderte med at jeg burde vært mer nyansert når jeg valgte intervjukandidater. Jeg bestemte meg derfor for ytterligere ett intervju, nå med en som ikke hadde lederfunksjon på jobb. Intervjuet ble gjennomført og jeg transkriberte og kategoriserte dette intervjuet på samme måten som de andre tre. Her ble analysen annerledes. Denne siste kandidaten hadde ikke mye fokus på seg selv og sin utvikling, men mest på motivasjon for skolen opp mot jobben. Jeg mener at dette blir bekreftet ved følgende utsagn

”Jeg er vant til å løse ting selv, så jeg roper ikke ut om ting, uten at det er helt nødvendig”.

”Nei, egentlig synes jeg at det er nok når jeg er ferdig med dette her.”

”Både på jobb og skole har jeg jobba selvstendig da.”

Da jeg gjennomgikk dette intervjuet og den tilhørende analysen kom det tydelig fram at denne informanten hadde opplevd samtalene på en annen måte en de andre tre. Følgende utsagn belyser dette

”Jeg føler ikke at samtalene har påvirket motivasjonen min egentlig.”

”Samtalene har ikke bidratt, men skolen har bidratt til at jeg har blitt flinkere til å snakke.”

De andre tre ga uttrykk for at samtalene hadde gitt dem mye og at de hadde opplevd dem som udelt positive.

”I så måte har samtalene betydd et være eller ikke være på skolen.”

”Jeg synes jo jeg har forandret meg veldig mye.”

”Jeg kunne tenke meg og hatt slike samtaler videre.”

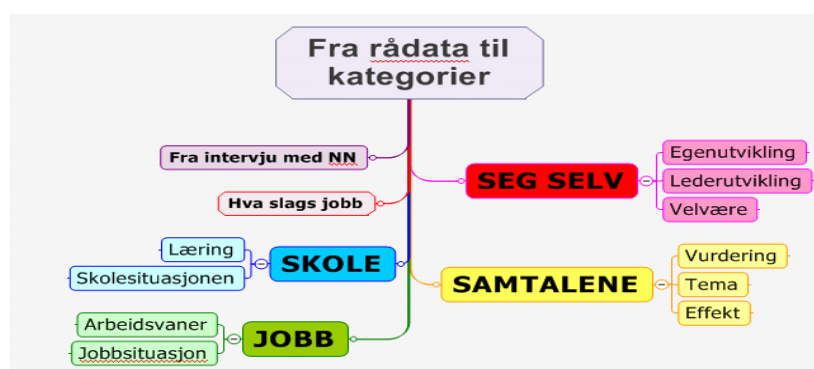
Som jeg nevnte i forrige kapittel, var jeg ikke så veldig fornøyd med gjennomføringen av dette intervjuet. Jeg stilte en del lukkede spørsmål og fikk derfor flere JA- og NEI-svar.

Da jeg f. eks stilte spørsmålet *”Har du gjennom samtalene endret oppfatningen av deg*

selv på noe vis?” fikk jeg til svar ”Nei, det har jeg ikke gjort.” Her kunne jeg rett og slett spurt om hvordan han oppfattet seg selv. Det er sannsynlig at jeg ville fått et mer utdypende og fyldig svar som evt. kunne fått fram om det hadde skjedd bare små endringer i forhold til selvoppfatningen. Det ble i alle fall tydelig for meg at lukkede spørsmål gir dårlige svar. Denne erfaringen tar jeg med meg videre i forhold til min egen utvikling som person og leder. Det er viktig å stille åpne spørsmål om en ønsker å bli bedre kjent med noen eller ønsker å bygge en god relasjon. Jeg var innom tanken på at jeg skulle ta et tilleggsintervju med denne informanten for å se om jeg totalt sett kunne få til et mer fyldig intervju. Men jeg valgte å la det være som det var og heller diskutere det i masteroppgaven.

4.3. Fra aksial til selektiv koding

Jeg hadde nå fire datakart med til sammen 4 hovedkategorier og 10 underkategorier på hvert kart. Det var ett kart for hvert intervju. Se illustrasjon 5.



Illustrasjon 5

Jeg fant ut at jeg måtte systematisere ytterligere. Så jeg arbeidet videre med dataene ved å oppsummere på ett felles datakart, alle utsagnene fra hver hovedkategori. Jeg endte opp med ett datakart for hver hovedkategori. Jeg gjennomgikk alle utsagnene på nytt etter at de var samlet under felles hovedkategori. Ved denne gjennomgangen hadde jeg hele tiden problemstillingen med meg når jeg holdt på med analysen. Jeg begynte å reflektere over hva som egentlig kom fram og noterte refleksjonene underveis. Da kom det fram nye underkategorier.

Hovedkategori *jobb*

Da jeg gjennomgikk hovedkategorien *jobb*, så jeg at informantene snakket mye om dårlige vaner eller dårlige opplevelser knyttet til jobben. Utsagn som viser dette er ”Jeg

hopper opp i det med begge beina”, ” Til slutt så blir det så mye at en selv ikke klarer å henge med på det heller”, ” Jeg jobbet vanvittig mye, veldig mye overtid” og ”Vi fikk alle arbeidsoppgavene som ikke passa inn noen plass.” Det var tydelig at dette var noe alle de fire informantene var svært opptatt av, det var dobbelt så mange utsagn knyttet til denne underkategorien som til de andre to underkategoriene. Jeg valgte derfor å kalle denne underkategorien for *uvaner*.

Det andre jeg så de var opptatt av, var strukturering. Utsagnene til informantene ga uttrykk for at de hadde opplevd effekten av struktur i egen hverdag. De var blitt mer bevisst på hva det ville si å være strukturert. Dette gjaldt både andres og egen strukturering.

”Du ordna arbeidsoppgaver på morgenen og fikk folk i arbeid.”

”Så når jeg gikk ut fra rommet, var jeg ferdig med leksene. Så var jeg liksom sammen med familien resten.”

Jeg synes at disse utsagnene gir et klart bilde på hva det dreide seg om. Jeg syntes det passet best å kalle denne nye underkategorien for *struktur*.

Det tredje jeg oppdaget da jeg gjennomgikk utsagnene, var at de gav uttrykk for en eller annen form for endring. Enten som de hadde forårsaket selv eller som de mente burde gjennomføres.

”Nå trenger jeg ikke tenke på det, for nå har de han å støtte seg til.”

”Før var det et spørsmål som det ble svart på med en eneste gang.”

”Der faller jeg inn nå også med kunnskap om noe.”

Ovennevnte og lignende utsagn grupperte jeg derfor under kategorien *endring*.

Jeg grupperte alle utsagnene fra hovedkategorien *jobb* i de nye underkategoriene *uvaner*, *struktur* og *endring*.

Hovedkategori skole

Ved gjennomgang av denne kategorien, oppdaget jeg at utsagnene handlet om det samme som utsagnene under hovedkategori *jobb*. Også i skolesammenheng var de opptatt av dårlige opplevelser eller vaner, strukturering og en eller annen form for endring. Jeg valgte derfor de samme underkategoriene som under hovedkategorien *jobb*.

Uvaner

Informantene ga tydelig uttrykk for både dårlige opplevelser og dårlige vaner knyttet til skolen. Det var vel mest knyttet til dårlige opplevelser i forhold til skolesystemet eller medstudentene. Men noen av utsagnene ga imidlertid uttrykk for uvaner hos dem selv.

”Og så så vi jo at det gikk likevel uten at vi brukte så mye tid.”

”Selv om de sa noe om det i starten, så visste jeg det ikke.”

”Jeg så ikke noen mening i å gå på skolen.”

Struktur

Da jeg leste nedenstående utsagn, syntes jeg at det kom svært godt fram at informantene hadde opplevd effekten av å strukturere seg selv eller sin måte å gjøre skolearbeidet på.

Og det var tydelig at de opplevde det som godt at de hadde klart å strukturere seg

”Jeg står opp kl 6 som vanlig og spiser frokost og så begynner jeg.”

”Og i forhold til eksamen så opplever jeg at det er så omfattende fag at jeg er nødt til å prioritere.”

”Det er flere måter å gjøre det på og alle må finne sin egen måte.”

Endring

De utsagnene som jeg grupperte under *endring* handlet mest om endring i forhold til kompetanse og kunnskap, men også om endring i forhold til hvordan de utførte skolearbeidet og effekter rundt dette. Noen av utsagnene gikk også på endring i forhold til seg selv. Spesielt det nederste eksemplet viser hva jeg mener med endring i forhold til seg selv.

”For det ble jo bedre for skolearbeidet sin del også.”

”Og fått lært deg noen andre synsvinkler på en del ting.”

”For dess mer kunnskap jeg får dess mer viser det seg at alt ikke er så enkelt som jeg trodde.”

”Ja, fremleggene har helt klart gjort at jeg er blitt bedre til å snakke.”

I fenomenologi er ett av poengene å finne ut om flere enkeltindivider opplever et bestemt fenomen på samme måten. Eller sagt på en annen måte, så handler det om å finne ut hvordan enkeltindivider opplever et bestemt fenomen og om flere personer opplever fenomenet på samme måten. (Postholm 2005). I og med at jeg har valgt en fenomenologisk tilnærming, ble det derfor viktig å finne ut om mine forslag til kategorier ble ”dekket opp” av alle informantene. Ved en nøyere gjennomgang fant jeg ut at alle informantene hadde bidrag til alle kategoriene.

Hovedkategori *seg selv*

Da jeg hadde oppsummert denne hovedkategorien og begynte å se utsagnene samlet, oppdaget jeg at mange av utsagnene fra informantene rett og slett var refleksjon rundt seg

selv og sin situasjon. De reflekterte over hvordan de hadde det før i forhold til hvordan de hadde det nå. Det gjaldt både i skole-, jobb- og privatsituasjonen. Jeg sammenlignet dette med det jeg hadde funnet ut under de to forrige hovedkategoriene. Nok en gang ble ordet endring veldig tydelig. Jeg valgte derfor dette som en ny underkategori. Ettersom utsagnene bar stort preg av refleksjon, og i tillegg var altoverskyggende i antall, bestemte jeg at dette skulle være en ny underkategori. I og med at de reflekterte over seg selv før og nå, valgte jeg den tredje underkategorien til å være utgangspunkt.

Utsagn som viser fra *utgangspunkt* via *refleksjon* til *endring* er vist under.

"Jeg trodde jo ikke at noen kunne gjøre det jeg gjorde" – "Kanskje en annen en kan gjøre det på sin måte" - "For nå ser jeg jo at andre også kan gjøre jobben når jeg er borte."

"Da var alt enkelt, det var bare å gjøre sånn og sånn" – "Og jeg ser at det er ikke så enkelt som det en gang var." – "Man ser flere åpninger og innfallsvinkler på ting."

Disse utsagnene handler både om utvikling personlig og i jobbsammenheng. Men jeg fant ikke noe tilsvarende i forhold til skolesituasjonen. Men da jeg kikket nærmere på hovedkategori *skole*, var det utsagn som også kunne vært plassert under *utgangspunkt*, *refleksjon* og *endring* i stedet for under *uvaner*, *struktur* og *endring*. Eksempelet som er vist nedenfor, er fra en av informantene.

Fra utgangspunkt (*uvaner*) *"Men nå har jo jeg aldri vært noen skolegutt for å si det sånn."* Via refleksjon (*struktur*) *"Men jeg regner med at går det skeis i ett fag eller to, går det an å ta det på nytt igjen."* Til endring (*endring*) *"Du kan bare komme deg videre, det er å få papiret til slutt som teller."*

Dette fortalte meg at endring i skolesammenheng også har skjedd gjennom refleksjon. Jeg fant flere eksempler på dette. Jeg kunne derfor ha endret kategoriene under hovedkategorien *skole* til de samme kategoriene som gjaldt for hovedkategorien *seg selv*. Jeg valgte imidlertid å opprettholde de opprinnelige kategoriene fordi disse var mer beskrivende for hvordan endringene i skolesammenheng hadde foregått. Endringene hadde foregått fordi de hadde klart å strukturere skolearbeidet slik at det ble enklere for dem å gjennomføre studiet. Et godt eksempel som belyser det jeg mener, er utsagnet *"Jeg står opp kl 6 som vanlig og spiser frokost og så begynner jeg"*. Med dette utsagnet forklarte informanten hvordan han hadde klart å strukturere seg for å gjøre skolearbeid når han hadde fridager på jobb.

Hovedkategori samtalene

Jeg var nå kommet til den siste hovedkategorien. Da jeg oppsummerte disse utsagnene

og gjennomgikk dem grundig, oppdaget jeg at det var svært vanskelig å finne nye underkategorier. Ettersom jeg jobbet med analysen tenkte jeg hele tiden på problemstillingen. Jeg så nå utsagnene og grupperingen mer direkte opp mot den. Jeg begynte å reflektere over hva som egentlig kom fram i utsagnene og noterte refleksjonene underveis. Jeg prøvde også å se hva som var direkte relevant for problemstillingen. Utsagn som jeg mente var relevante, markerte jeg spesielt i hvert datakart. Jeg så da at relevante utsagn kom fra alle informantene. Jeg gjennomgikk utsagnene flere ganger og prøvde å finne ut hva de dreide seg om. Det som var enklest å oppdage var at veldig mange utsagn var reflekterende. Informantene ga uttrykk for hvordan de tenkte og hva de hadde i tankene. De viste meg at de hadde tenkt gjennom hvordan de hadde opplevd samtalene, hva samtalene hadde gjort med dem som personer og hva de hadde brukt samtalene til. Utsagnene fortalte også at de tenkte fremover og hvilke tanker de hadde om dette. Utsagnene listet opp nedenfor viser hva jeg legger i at utsagnene var reflekterende.

”Skole, jobb og privatliv - vi har jo snakka mye synes jeg”.

”Jeg må tenke meg litt om- hva jeg kan gjøre, hvilke konsekvenser det får”.

”En kan kalle det litt vyer eller tanker rundt ting da som en får mulighet til å snakke om”.

”Jeg er ikke så sikker på at jeg selv hadde klart å ta sånne samtaler slik som du har gjort det”.

”Det er jo egentlig sånne samtaler hele tiden når du jobber sammen med flere i et team.”

Utsagnene er en del av lengre refleksjoner etter at jeg har stilt åpne spørsmål rundt hvilken erfaring de hadde med samtalene og hvordan de hadde opplevd dem. I følge teorien er refleksjon tankeprosesser som vi gjør i forhold til erfaringer, handlinger eller hendelser. Når vi reflekterer får vi bedre forståelse for hva erfaringene betyr og hvilken mening de har (Angeltveit et al. 2006). Ved refleksjon blir en oppmerksom på egne holdninger, hvordan en opplever eller sanser ting samt egen forståelse av dette. (Skivik 2004)

At informantene reflekterte rundt samtalene, var kanskje ikke så rart tenkte jeg, i og med at dette var de sentrale temaene i problemstillingen min. Men hvilke underkategorier skulle jeg sette opp? Etter en grundig vurdering valgte jeg *opplevelse, refleksjon* og *verdi* som nye underkategorier for hovedkategori *samtalene*.

Jeg var jo på en måte tilbake til utgangspunktet for intervjuene – nemlig problemstillingen om hvordan medarbeiderne opplevde oppfølgingsamtalene.

Problemstillingens tekst var

- Hvordan opplever medarbeiderne som tar videreutdanning at oppfølgingssamtalene påvirker motivasjonen.

Det var ett utsagn som viste spesielt at samtalene hadde påvirket motivasjonen, og det var: *"Det jeg har oppnådd, var jo at når alt sammen var langt ned, så bidro dem til at jeg så lys i tunnelen og fortsatte videre."*

Men jeg så at informantene på en måte hadde gått gjennom samme utviklingsprosess. De hadde hatt et utgangspunkt som var blitt endret underveis i utdanningsforløpet og gjennom oppfølgingssamtalene. Dette gjaldt spesielt det som handlet om indre motivasjon og faktorene som gjelder for denne; behov for selvbestemmelse, behov for å føle seg kompetent og behov for å føle sosial tilhørighet (Deci 1985). Den faktoren som ikke kom så godt frem, var behovet for sosial tilhørighet. Men ett utsagn ga tydelig uttrykk for sosial tilhørighet. Det var: *"Da flirer vi litt av det og jeg har jo fått inntrykk av at de andre har nikka og vist at de har opplevd det samme"*. Dette utsagnet beskriver felles opplevelse rundt hvordan samtalene har påvirket dem til å bli bevisst egne tanker og løsninger. Det var et par andre utsagn som også kan tolkes som behov for å oppleve sosial tilhørighet. Det er da snakk om tilhørighet til den gruppen av kompetente mennesker som medarbeiderne har kontakt med i sitt daglige virke. Med kompetente mennesker menes da de som i medarbeidernes øyne, har høyere status enn dem selv. Det vil i praksis si konsulenter og saksbehandlere som har høgskole- eller universitetsutdanning. Enkelte av mine medarbeidere har følt sterkt på at deres egen praktiske erfaring ikke er blitt verdsatt godt nok slik at de har opplevd ikke å bli hørt når de har foreslått forbedringer i tilknytning til jobb. Ved at de tilegner seg mer formell kompetanse føler mine medarbeidere at de får aksept på en annen måte. Dette gir dem styrket selvfølelse og økt indre motivasjon. Dette kan jo også tolkes som å få dekket behovet for å føle seg kompetent.

Det sto ikke direkte at samtalene hadde gjort noe med den indre motivasjonen, men jeg tolket flere utsagn slik. Det gjaldt som sagt, mest behovet for å føle seg kompetent og behov for selvbestemmelse, men noen av utsagnene fortalte også noe om hvordan mestringsfølelsen hadde blitt påvirket. Selvbestemmelse handler om å ta sin egen vilje i bruk (Bråten 2002). Og det er jo slik at om en har mulighet for å påvirke situasjonen selv og ta i bruk sin egen vilje, vil sjansen for å lykkes også øke. Og når en lykkes, øker mestringsfølelsen. Økt mestring er viktig for å være indre motivert. De som opplever økt mestring har et behov for å mestre. Mestringsbehovet innebærer et ønske om å gjøre ting så bra som mulig og at de har klart å utføre oppgaven på egenhånd (Gausdal 2001). Dette

stemmer godt overens med mine informanter. Noen av utsagnene som omhandler selvbestemmelse er nevnt under.

”Jeg føler selv at jeg har klart å holde gøtsen oppe da.”

”Men det er tanken å få gjort noen andre arbeidsoppgaver i fremtiden enn akkurat det du holder på med nå.”

Utsagn som sier noe om mestringsfølelse er

”Du føler at du lykkes i noe og har bare lyst til å stå på videre.”

”Og så synes jeg det er greiere sjøl også nå da jeg føler jeg har kommet litt ovenpå igjen.”

Utsagnet *”Mestringa har jo blitt bedre. Absolutt.”* gir samtidig uttrykk for at oppfølgingsamtalene har påvirket mestringen.

Når det gjelder behovet for å føle seg kompetent viser utsagnene at dette betyr mye for alle informantene. De ga uttrykk for at de følte seg mer betydningsfulle når de økte sin kompetanse. Utsagnene nedenfor belyser dette.

”Jeg snakker med flere litt høyere opp i systemet.”

”Det åpner litt dører her og der.”

”Det betyr jo litt, du blir jo skilt ut litt fra mengden.”

”Fordi jeg har den kunnskapen.”

”Det er alltid tilfredsstillende å vite ting og kunne ting.”

Mange utsagn handlet om andre ting som samtalene hadde ført til. Eksempelvis forteller nedenstående utsagn at både skolen og samtalene har ført til personlig utvikling.

”Men samtalene og skolen har krydret og gitt meg ballasten, så jeg har kunnet utvikle meg som det er i dag.”

Dataanalysen viser også at medarbeiderne har opplevd samtalene som udelt positive og gode. De føler samtalene har hjulpet dem på mange måter. Nedenstående utsagn, som er fra alle informantene, belyser dette.

”De her samtalene har vært positive.”

”Du forstår jo problematikken.”

”Før når vi ikke hadde samtalene, var alt et ork.”

”Når en møter på bøyer underveis, er det greit å ha noen å prate med om det.”

”Det er godt det å bli hørt på.”

”Ja, det er fine samtaler synes jeg.”

Informantene har også gitt uttrykk for at de mener at relasjonen mellom dem og meg har vært god og likeverdig. Utsagn som viser dette er nevnt nedenfor.

”Du er en uhildet person.”

”Vi er jo på samme linje her. Det er godt.”

”For meg så er du en sånn støtteperson som jeg kan prate med.”

”Men som en kollega og vi skal prate om skolen.”

”Jeg føler ikke at jeg er kalt hit for å bli belært eller noe sånt.”

”Jeg føler meg som gjensidig.”

”Det er ikke som at du står over meg når jeg snakker med deg.”

4.4. Oppsummering

Etter hvert som jeg arbeidet med dataene og fant de nye underkategoriene, kom det fram et mønster. Og jeg så sammenhenger mellom intervjuene og kategoriene. Jeg leste litt mer om Grounded Theory (Strauss and Corbin 1998). Slik jeg forstår teorien, er det viktig å jobbe med dataene og kategorisere dem helt til du ser sammenheng mellom kategoriene for de forskjellige intervjuene. I følge teorien skal en da ha kommet fram til kjernekategori som alle de andre kategoriene har sitt utspring i. Det ble klart for meg at i min oppgave var det *refleksjon* som var kjernekategori.

Grunnen til at jeg mener dette er kjernekategori er at alle informantene, enten det har vært snakk om skole, jobb eller dem selv, har gjennomgått en endring i løpet av den tiden oppfølgingssamtalene har vart. Denne endringen hadde skjedd fordi de gjennom samtalene jeg har hatt med dem, har blitt bevisst seg selv og sin rolle, og sine muligheter til å påvirke sin egen situasjon. Dette har foregått i dialog med meg, og hvor mange av dialogene har vært coachingsamtaler. Ett av hovedpunktene i coaching er jo nettopp å fremme eller utvikle en persons evne og potensial slik at vedkommende blir klar over problemstillinger eller blir bedre til å finne løsninger på problemer (Stelter 2002). De har kommet fram til disse endringene ved hjelp av refleksjon, og dette kommer tydelig frem i utsagnene fra alle hovedkategoriene.

Jeg kunne derfor trekke følgende slutninger:

- Medarbeiderne har opplevd samtalene som gode, hjelpende og positive.
- Samtalene har vært preget av balanse og likeverdighet.
- Oppfølgingssamtalene har påvirket den indre motivasjonen slik at informantene vil klare å gjennomføre resten av studiet.
- Oppfølgingssamtalene har gjennom refleksjon ført til at studentene har klart å strukturere seg og frembrakt en endring til det positive.

- Samtalene har ført til at medarbeiderne har klart å bryte med gamle mønster og uvaner i tenkemåte og væremåte.
- Endringen gjelder både i skole-, jobb- og privat sammenheng.
- Opplevelsen av samtalene og refleksjonen har gitt informantene mye av verdi som har forandret dem mye på det personlige planet.
- Det er kommet tydelig frem at de tre kandidatene som har en lederrolle har utviklet seg mye mer fra utgangspunktet enn han som ikke har en slik rolle.
- Lederne reflekterer mer og har gjennomgått en større endring enn han som ikke er leder.

Disse punktene vil bli drøftet i neste kapittel.

5. Diskusjon

I dette kapitlet ønsker jeg å drøfte mine egne tanker og oppfatninger opp mot teori og de funn jeg gjorde i analysen. Jeg vil også diskutere funnene i forhold til de forskningsspørsmålene jeg satte opp i problemstillingen. Disse var:

- Hva holder motivasjonen oppe
- Hvordan motiverer de seg selv
- Hvordan påvirker samtalene motivasjonen
 - Er det samtalen i seg selv
 - Er det veiledningen jeg gir
 - Er det rådene de får
 - Er det coachingen min
- Hvilken betydning har oppfølgingen fra min side for at de fullfører studiet

5.1. Mine tanker og refleksjoner før intervjuene

Før jeg startet med intervjuene hadde jeg noen tanker og meninger om hvordan jeg trodde oppfølgingssamtalene påvirket medarbeiderne. Jeg ønsker derfor å starte dette kapitlet med å gi uttrykk for dem. Mine tanker og meninger ble dannet ved at jeg reflekterte rundt de erfaringene jeg har fått ved å ha gjennomført jevnlig samtaler med samtlige i løpet av de siste 12-15 månedene. Gruppen som tar teknisk fagskole har en indre motivasjon som gir dem følelsen av å bli mer kompetent ved å ta denne utdanningen. De føler seg også betydningsfulle fordi dette er en kompetanse arbeidsgiver har etterspurt fordi den anses

som viktig for arbeidsgiver. De kan føle på at de sikrer jobbmulighetene sine fordi arbeidsgiver trenger denne kompetansen blant sine medarbeidere. I skolesammenheng føler de tilhørighet i studentgruppen, da det er flere som er i samme båt og som holder på med de samme tingene. Men de må selv bestemme hvordan de skal gjennomføre studiet. Oppfølgingssamtalene jeg har med dem bidrar til at de lettere klarer å gjennomføre studiet etter de studieplanene de har laget for seg selv. Planene har de klart å lage ved egne refleksjoner i og etter oppfølgingssamtalene. Jeg antar at de ved å få jevnlig oppfølging, ca 1 gang pr måned, vil de hele tiden ha et pust i nakken. De vet jeg kommer til å etterspørre både om motivasjon, problemer, hva som er greit, hva som ikke er greit, hvordan det har gått siden forrige samtale osv. Hvilken betydning har faktisk dette for at de fullfører? Og så har jeg tenkt at når de har opplevd vanskeligheter i forbindelse med studiet og har hatt mulighet for å snakke med meg om det, har problemene løst seg eller de har funnet ut hvordan de kan takle dem. Jeg har da brukt både veiledning, rådgivning og coaching, mest coaching. Dette gjelder for så vidt når de har hatt problemer på jobb eller privat som har påvirket studiet. Jeg har videre lurt på hvilken betydning det har for dem at det er noen som setter av tid til å høre på dem, og bare dem. Noen som de kan snakke med om ting de ikke snakker med kolleger om. I samtalene har jeg brukt mye av tiden til å lytte til dem. Hva betyr alt dette for at de faktisk klarer å motivere seg til å fullføre studiet, uansett hvor arbeidskrevende det er?

5.2. Meg selv som forsker

I og med at jeg hadde så klare meninger og tanker rundt hvordan samtalene har påvirket medarbeiderne, er det mulig at dette har preget mine slutninger etter analysen. Jeg mener at de funnene jeg har gjort representerer medarbeidernes opplevelser uavhengig av mine egne oppfatninger. Det er helt klart et viktig moment å ta med i diskusjonen. For å sikre at mine slutninger og tolkninger er riktige, kan jeg legge dem frem for mine informanter for å høre om de kjenner seg igjen. I litteraturen kalles dette for Member checking og blir ansett som en god kvalitetssikring av forskningsprosessen og de konklusjoner som gjøres (Postholm 2005). Et argument som taler i positiv retning er at jeg kjente mine informanter godt før intervjuene. Mine slutninger kan derfor være preget av dette slik at de faktisk stemmer med hvordan oppfølgingssamtalene er opplevd. Jeg forstår godt hva de mener og hva de står for, slik at mine tolkninger av den grunn gjenspeiler virkeligheten. Et annet moment å ta med her er hvilken rolle jeg hadde i intervjuene. Dette ble også belyst i

kapittel 3, pkt 3.4. Dette handler om den relasjonen jeg har til informantene og likeverdigheten i den, spesielt når det gjelder intervjuene, men også i oppfølgingssamtalene. En ubalanse i relasjonen ville prege hva informantene formidlet til meg i intervjuene. Min opplevelse i intervjuene var en balansert og likeverdig samtale. Dette ble ikke belyst særskilt i intervjuene, men i og med at vi har så gode relasjoner fra før, mener jeg at min opplevelse stemmer overens med mine informanternes opplevelse. Som analysen viste, har mine informanter ikke opplevd noen ubalanse i relasjonen. De har opplevd samtalene som kollegiale og likeverdige. De har opplevd at de selv har satt agendaen for samtalene og at jeg ikke har vært belærende eller gitt råd om hva de bør gjøre og ikke bør gjøre. De har gitt uttrykk for at de selv har funnet de gode løsningene og lagt de planene de selv har valgt å gjennomføre. Dersom en ser hva som står i teorien om relasjoner knyttet til samtaler, det være seg coachingsamtaler eller vanlige samtaler, stemmer dette godt overens med hva mine informanter har gitt uttrykk for. I litteraturen står det bl.a. at dialogen er et samarbeid. Og at i grunnlaget for et godt samarbeid ligger det både tillit, respekt og frihet til å kunne si det man måtte ønske (Berg 2006). Det står også at coachingrelasjonen består av to likeverdige partnere og at coachingrelasjonen skal være gjensidig og symmetrisk (Kvalsund 2005a). Det som ikke kom så godt fram i analysen var om informantene hadde opplevd samtalene som gjensidige. Det kan virke som at dette kriteriet ikke har vært tilstede. Når jeg tenker tilbake på oppfølgingssamtalene, mener jeg at de har vært gjensidige fordi vi har delt erfaringer og tanker med hverandre på en gjensidig og likeverdig måte.

5.3. Motivasjon

De spørsmålene jeg ønsket å få svar på når det gjaldt oppfølgingssamtalenes påvirkning av motivasjonen til medarbeiderne var:

- Hva holder motivasjonen oppe
- Hvordan motiverer de seg selv
- Hvordan påvirker samtalene motivasjonen
 - Er det samtalen i seg selv
 - Er det veiledningen jeg gir
 - Er det rådene de får
 - Er det coachingen min

Dataanalysen viste at oppfølgingssamtalene har påvirket den indre motivasjonen slik at informantene vil klare å gjennomføre resten av studiet.

Jeg ønsker å diskutere disse forskningsspørsmålene opp mot hva analysen viste og opp mot teorien.

Hva holder motivasjonen oppe og hvordan motiverer de seg selv

Motivasjon er vanligvis forstått som en indre psykologisk prosess i det enkelte individ som skaper en drivkraft som får oss til å handle, som gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen (Jacobsen and Thorsvik 2007). Motivasjon vil i stor grad påvirke oss. Nesten all bevisst adferd er betinget av motivasjon. Motiver forklarer i stor grad våre handlinger (Busch and Vanebo 1995). Motivasjon kommer an på både indre og ytre forhold. Ytre forhold som motiverer handler om arbeidsbetingelser, type ledelse og type belønning som en får for å yte i jobbsituasjonen. Indre motivasjon oppstår når det er aktiviteten i seg selv som er målet og at denne aktiviteten oppleves som lystbetont og gir personene mestringsfølelse. Indre motivasjon kan beskrives som en opplevelse av trivsel eller glede (Deci 1985). Den oppstår når handlingen er fri fra press, fullt ut selvbestemt og føles kompetansegivende. Høyere lønn for å prestere innsats kan derimot virke dempende på den indre motivasjonen (Deci and Ryan 2000).

Min analyse viste ikke noe konkret når det gjaldt ytre motivasjon eller ytre motivasjonsfaktorer. Jeg mener likevel at for medarbeiderne som tar teknisk fagskole, er det en viktig ytre motivasjonsfaktor. De fleste av dem vil nemlig automatisk få høyere lønn når utdanningen er fullført. I tillegg har arbeidsgiver gitt uttrykk for at denne videreutdanningen er en ønsket kompetanse i organisasjonen. Mine informanter sa ikke noe om betydningen av dette. Årsaken kan være at de enten ikke tenkte på det under intervjuene eller at det er andre motivasjonsfaktorer som betyr mer for dem. Jeg antar at årsaken er at andre motivasjonsfaktorer betyr mer, og da er det snakk om behovet for å føle seg kompetent. Altså indre motivasjonsfaktorer. Alle ga uttrykk for at det som motiverte dem var lysten til å lære og lysten til å få mer kompetanse. Dette er jo nettopp ett av behovene som må dekkes dersom en person skal være indre motivert (Deci 1985). Det virket ikke som om utsiktene til høyere lønn la noen form for demper på den indre motivasjonen. Årsaken kan være at behovet for å tilegne seg mer kompetanse er så stort at det virker mer motiverende enn dempingen av den indre motivasjonen ved utsiktene til høyere lønn. I og med at jeg kjenner organisasjonen og medarbeiderne så godt, vet jeg at dette svært sannsynlig stemmer med virkeligheten. Samtidig vet jeg også at

medarbeiderne synes selv de har lav lønn, slik at det demotiverende bidraget betyr svært lite.

Ved å tilegne seg mer kompetanse øker selvfølelsen, noe som er viktig for mestringsfølelsen. Mestring handler om å kjenne at man har god kontroll på utfordringene som livet gir. Selvfølelse er det samme som å være bevisst sin egen verdi (Törnblom 2007). Selvfølelsen viser hvilken verdi vi gir oss selv som mennesker og hva vi mener om oss selv (Fennell and Røen 2007). Selvoppfatning er vanskelig å definere, men vi finner flere forklaringer i litteraturen. Selvoppfatning omhandler både vurdering, tro, kunnskap og forventning vi har om oss selv (Skaalvik and Skaalvik 2005). I denne oppgaven velger jeg å bruke ordene selvfølelse og selvoppfatning om hverandre. Jeg mener det bare er små nyanseforskjeller i betydningen av dem. Disse nyanseforskjellene ser jeg ikke som relevante for denne oppgaven.

Under intervjuene opplevde jeg at det var vanskelig for informantene å si noe om selvfølelsen og mestringsfølelsen direkte. Det var bare den ene som sa direkte at mestringsfølelsen var blitt bedre. Men slik jeg tolker utsagnene, følte alle informantene at både selvfølelse og mestringsfølelse var blitt bedre. Disse utsagnene sa noe om hvordan de opplevde seg selv i hverdagen etter de begynte med videreutdanningen. Som et eksempel kan jeg nevne 4 utsagn, ett fra hver av informantene.

Føle at jeg behersker ting.

Jeg snakker med flere litt høyere opp i systemet.

Og så gir det jo selvtillit i forhold til at jeg har mer i sekken.

Vi er jo voksne folk og må bestemme selv.

Alle har vi forventninger til hvordan vi skal mestre både på jobb og privat.

Mestringsforventning blir dermed en viktig del av selvoppfatning. Mestringsforventning kalles self-efficacy på engelsk. Self-efficacy kan defineres som en persons tro på at en kan utføre det som kreves for å oppnå et ønsket resultat (Bandura 1995). Det er viktig at en selv tror en klarer å oppnå det ønskede resultatet. Ved at en har subjektiv mestringsstro har en troen på ens egne evner til å mobilisere motivasjon, relevante tenkemåter og tilstrekkelige virkemidler for å ta kontroll over hendelser i eget liv (Bandura 1989). Ordet self-efficacy har sitt utspring i en teori som ble utviklet av Albert Bandura i 1977. Den har vært en av de mest brukte teoriene ved undersøkelser omkring selvtillit og selvoppfatning i mestringsatferd. Teorien har en sosial kognitiv tilnærming og handler om en persons evne, ferdigheter og kompetanse for å løse og takle problemer i hverdagen. Menneskene mestrer ting på ulike måter, og en person kan ikke kunne alt og

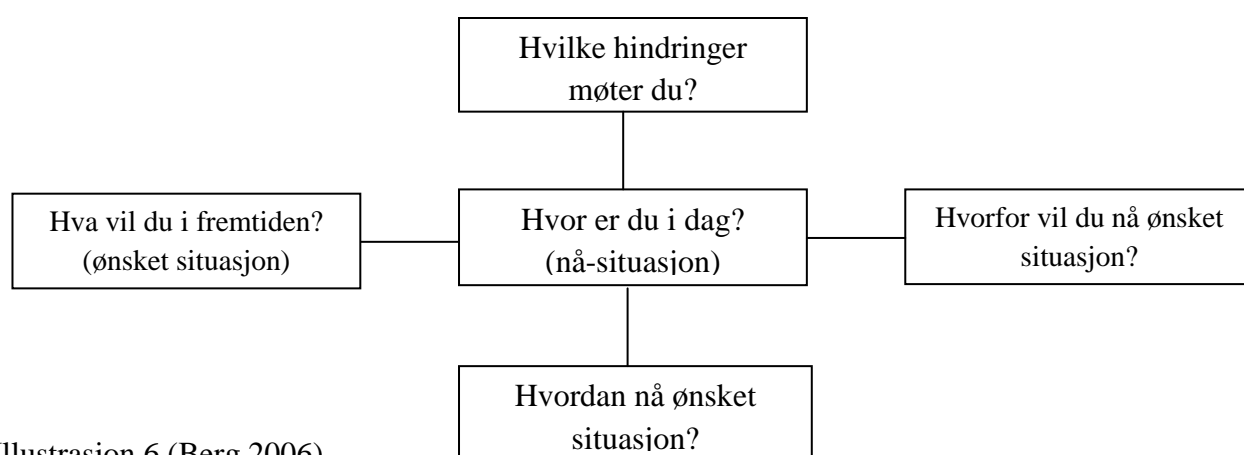
være like flink på alle områder. Men jo sterkere self-efficacy man har, jo større utfordringer klarer man. Positiv mestring fører til økt self-efficacy, mens manglende mestring kan medføre nedgang i self-efficacy. Positive mestringserfaringer påvirker tanker – det blir enklere å se egne muligheter istedenfor egne svakheter (Bandura 1995). Ingen av informantene hadde noe forhold til sin egen mestringsforventning. Men en av dem trodde i starten at han ikke kom til å klare å fullføre utdanningen. Men etter hvert som han opplevde at han klarte å henge med på skolen, økte også troen på at han faktisk skulle klare å fullføre videreutdanningen. Dette var med på å opprettholde motivasjonen. Jeg tror dette kan gjelde for flere av dem som tar denne videreutdanningen. Det er viktig at de får positive mestringserfaringer for å kunne ”holde koken” videre. Det er også viktig at de blir bevisst sine muligheter til å påvirke sin egen situasjon samtidig som de får gi uttrykk for det som oppleves som vanskelig. Det er her oppfølgingssamtalene kommer inn.

Hvordan påvirker samtalene motivasjonen

Det har vært gjennomført oppfølgingssamtaler hver måned med hver av medarbeiderne i ca 1,5 år. I løpet av denne tiden har jeg opplevd at medarbeiderne har endret sin måte å tenke på og sin måte å takle hverdagen på. Hverdagen deres består av jobb, skole og familie eller venner. Til tider har den vært strevsom og for enkelte, svært vanskelig å gjennomføre. Alle medarbeiderne har også i perioder opplevd at ting ikke har gått så bra eller at det har gått dårligere enn før. Da har de sannsynligvis opplevd at motivasjonen har dalt. De har følt på dårligere mestring og dette har gått ut over selvfølelsen og de har ikke opplevd seg selv som særlig kompetente. Da har samtalene bidratt til at de har fått satt ord på det som er vanskelig samtidig som de har funnet ut hvilke muligheter de har for gjøre situasjonen bedre. De har i løpet av samtalen funnet ut hva de kan gjøre og hvordan de kan påvirke situasjonen sin positivt. Et par utsagn som bekrefter dette er *”Da er det greit å få snakka litt om det og få noen andre synsvinkler på målsetningen, og få klarlagt ting og komme seg videre.”* Og *”Det handler om å komme seg videre og komme seg på rett kjøl igjen rett og slett.”*

Oppfølgingssamtalene er da blitt sett på som en arena hvor de kunne få gitt uttrykk for både frustrasjoner og problemer i skole- og jobbsammenheng. De har opplevd at noen har lyttet til dem og vist at noen bryr seg om hvordan de har det. De har følt det som en god samtale. Det kan imidlertid tolkes som at samtalen er et bidrag som dekker behovet for sosial tilhørighet i og med at vi kjenner hverandre godt og har delt oppturer og nedture

med hverandre i lengre tid. Dersom samtalene er et slikt bidrag, påvirker samtalen den indre motivasjonen direkte. Samtidig har samtalene gjort medarbeiderne bevisst sin rolle og sine muligheter til å påvirke egen situasjon. Dette påvirker også den indre motivasjonen da de vil føle at de har stor grad av selvbestemmelse og får større kontroll på situasjonen. Det at medarbeiderne har fått større bevissthet rundt seg selv og sin rolle, er et resultat av coaching som stort sett er blitt brukt som metode i samtalene. Dette bekrefter også teorien. Som nevnt tidligere i oppgaven vil coaching bidra til faglig og personlig vekst og utvikling. Grunntanken er at alle mennesker kan endre seg, og at det er personen selv som vet best hva han vil endre og hvordan han kan gjøre det. Så derfor blir målet med coaching at den som blir coachet oppnår større bevissthet, mer ansvarlighet og ser flere løsninger og handlemuligheter i forhold til den utfordringen vedkommende står overfor. Men det handler også om at coachen hjelper vedkommende til større bevissthet rundt måten å tenke på og hvordan dette påvirker situasjonen (Stelter 2002). En av de viktigste ferdighetene en coach kan benytte seg av for å oppnå dette, er å stille spørsmål på en slik måte at vedkommende må tenke seg om og reflektere rundt spørsmålet før han kan svare på det. Det er 5 sentrale spørsmål i denne sammenheng. De kan fremstilles som modellen nedenfor. Modellen viser også at coaching handler om å være løsnings- og fremtidsfokusert.



Illustrasjon 6 (Berg 2006)

Jeg mener at det er kommet tydelig fram at de av informantene mine som har en lederfunksjon på jobben, har utviklet seg mest i denne sammenheng. Coachingen har gitt dem mulighet til å reflektere over sin egen situasjon og gjennom det kommet fram til løsninger for hvordan de kan takle hverdagen på en bedre måte. Innimellom har jeg nok gitt både råd og veiledning, men dette har ikke mine informanter opplevd i noen særlig grad. De har følt at samtalene har hjulpet dem til å ”få ryddet i hodet” og fått omsatt en

del tanker til ord og handling. I løpet av samtalene har jeg stilt spørsmål som har fått dem til å tenke gjennom hvilke muligheter de har for å løse problemene og hvilke av disse mulighetene de selv har mest tro på. De har videre blitt spurt om hva som kan hindre dem i å ta i bruk mulighetene. På bakgrunn av dette har de kunnet lage en plan for hvordan de kan bruke mulighetene for å takle utfordringene bedre. De har gjennomført det de har kommet fram til i samtalene og funnet ut hva som var en god løsning og hva som ikke var det. Det blir som en læringsprosess hvor de på denne måten har fått erfaring med hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Dette har ført til at de har følt seg tryggere i den rollen de har på jobb. Samtalene har da bidratt til at tankene er blitt klarere og at vedkommende har blitt mer bevisst på verden rundt seg og på selve lederrollen. Dette har styrket deres tro på seg selv i å mestre lederrollen. De har følt at det har vært godt i og med at de er så vidt ferske som ledere. Dette har vært med på å styrke selvfølelsen og motivasjonen ytterligere. Måten å tenke på, det vil si via refleksjon til handling, har de hatt nytte av utenom jobben også. Samtalene har på denne måten gitt både personlig utvikling og utvikling av lederen.

Å bruke egen situasjon som læringsarena er det som gir best læringseffekt (Skivik 2004). En reflekterer rundt egne handlinger og gjør en evaluering av resultatet en oppnådde ved å handle på en gitt måte. På denne måten kan en prøve ut flere handlingsalternativer for å finne ut hva som gir best resultat eller hva som gir best effekt. Eller rett og slett finne ut hva som fungerer og hva som ikke fungerer, og at en justerer handlingen ut i fra det en erfarer. Ved å gjøre dette, utvider en sin egen handlingskompetanse (Skivik 2004). En kan si at en har lært noe nytt. På denne måten knyttes læring til begrepet handlingsteori. På en enkel måte kan en si at læring er endring i handlingsteori (Levin and Klev 2002). Men for at en skal klare å endre sin måte å handle på, må en avlære den gamle måten først. En må derfor bli bevisst hvorfor den gamle måten ikke førte frem til ønsket resultat og hva det var med den nye måten som førte fram, slik at en forsår forskjellen på ny og gammel handlingsmåte. Ved bruk av coaching vil denne prosessen bli enklere og gjennomføre. Coachingen legger til rette for handling og refleksjon der en tar utgangspunkt i personens måte å handle på eller personens adferd og forsøker å forløse, utvikle og skape egeninnsikt som gir ny handling og adferd (Angeltveit et al. 2006).

5.4 Samtalens betydning for å fullføre studiet

Medarbeideren som ikke har lederfunksjon, har også opplevd endring. Men det gjelder spesielt i forhold til å snakke i større forsamlinger og generelt å uttrykke seg bedre

muntlig. Han har gitt uttrykk for at dette skyldes skolen og ikke oppfølgingssamtalene. Når det gjelder motivasjon er hans oppfatning at den må komme innenfra. Han har helt fra starten av vært motivert for å tilegne seg mer kompetanse og at samtalene ikke har bidratt der. Men samtidig har han opplevd at samtalene har bidratt til at motivasjonen for å fullføre studiet, er blitt opprettholdt. Utsagnet som bekrefter dette er *”Det jeg har oppnådd, var jo at når alt sammen var langt ned, så bidro samtalene til at jeg så lys i tunnelen og fortsatte videre. Det er ikke motivasjonen til å lære, men motivasjon til å fullføre.”* Hans måte å tenke på er imidlertid ikke forandret. Under intervjuet hadde han mindre refleksjon enn de andre informantene. Ut i fra dette trekker jeg den slutningen at han har opplevd samtalene mer som gode samtaler enn som coachingsamtaler. Han har bl.a. sagt *”Det viktigste med samtalene er at arbeidsgiver viser at det blir satt pris på at jeg går denne skolen, føler at du blir støtta på den måten.”* Dette kan tolkes som å få dekket behovet for sosial tilhørighet, som jo er en del av den indre motivasjonen. Sett på denne måten har samtalene bidratt direkte til hans indre motivasjon. Det kan også være et uttrykk for behovet for å bli anerkjent, som jo er et av Maslows basisbehov for å kunne fungere godt i en jobbsituasjon (Jacobsen and Thorsvik 2007).

Slik jeg tolker mine informanter har de gjennom skolegangen klart å omsette ord og planer til handling slik at de har opplevd positiv mestring. Det de har kommet fremt til i oppfølgingssamtalene, har de klart å omsette til handling. De har ikke strøket i noen fag og de har klart å følge med i undervisningstimene og levert hjemmearbeid innenfor de frister som er blitt gitt. De føler de har øket sin kompetanse og de ser at de kan anvende denne i jobbsammenheng. Dette har helt klart gitt positive mestringserfaringer. Når de har opplevd tunge stunder hvor motivasjonen har vært synkende, har samtalenes handlingsfokus endret motivasjonen til å bli stigende. Samtalene har således påvirket og styrket selvfølelsen og gitt studentene økt indre motivasjon eller opprettholdt motivasjonen slik at de klarer å gjennomføre videreutdanningen. Et annet moment ved samtalene er at medarbeiderne har følt at det har hjulpet dem ved at de har opplevd at noen har lyttet til dem og vært sparring-partner når de har hatt utfordringer og tanker de trenger å snakke med noen om. To utsagn som belyser dette er:

”En kan kalle det litt vyer eller tanker rundt ting da som en får mulighet til å snakke om”.

”Det var tanker som jeg gjorde meg om at det var en veg å gå og snakket med deg om det ut i fra at situasjonen er som den er”.

Det er slik at når vi opplever tunge stunder og nederlag er det svært viktig å få oppmuntring og positivt engasjement fra dem vi omgås i hverdagen. Det blir også viktig

at en opplever at en har noen å snakke med, noen som lytter, noen som er velvillig innstilt og som har tid til å ta en slik samtale (Matthiesen and Roness 2002).

Første verset i diktet til Ruth Senter synes jeg belyser den gode samtalen godt

Om jag verkligen brydde mig om Dig...
skulle jag se Dig i ögonen när Du talar till mig,
skulle jag tänka på vad Du säger,
snarare än vad jag ska säga när Du har slutat,
skulle jag höra Dina känslor
tillsammans med Dina ord

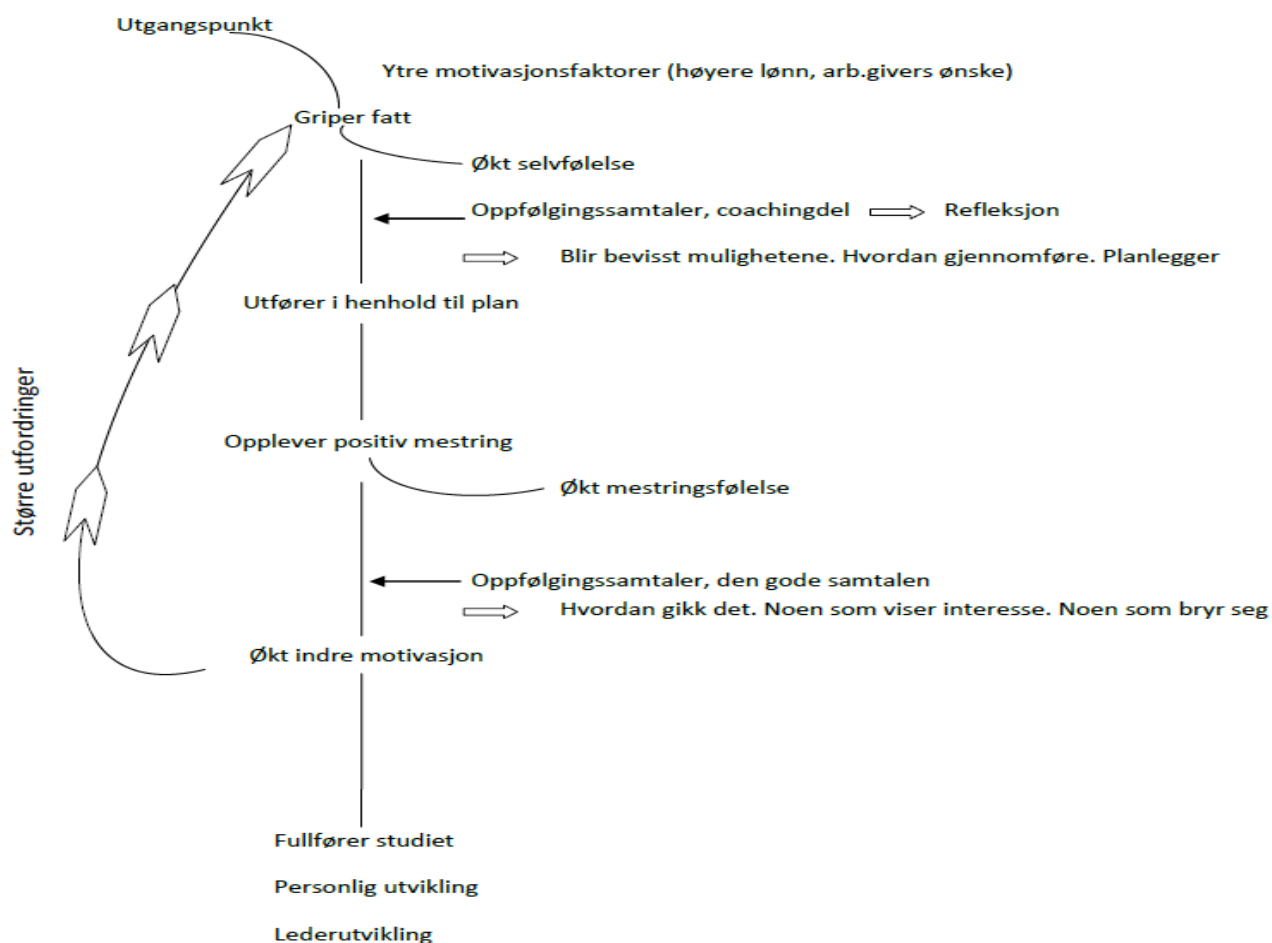
5.5 Oppsummering

Alle mine informanter har opplevd at samtalene har gitt dem mange gode følelser hvor de har opplevd respekt, likeverd, tillit og det å bli lyttet til. Det er flere utsagn som gir uttrykk for dette. Oppfølgingssamtalene har vært svært uformelle hele tiden, de har vært en dialog hvor temaene har omhandlet både skole, jobb og privatliv. Men rammen rundt samtalene har vært formell i og med at jeg har sendt ordinær møteinnkalling med avsatt tid og møterom i forkant av hver samtale. Dett er blitt sett på som positivt. Flere av utsagnene har gitt uttrykk for at dette også er viktig for å lage den rette settingen. Settingen er med på å sette fokus og åpne opp for refleksjon både før, under og etter samtalene. Settingen gir rom for refleksjon og fokus både for medarbeiderne og meg. To av utsagnene som gir uttrykk for dette er

”Det er det med den settingen – jeg drar hit, vi setter oss på et rom og vi snakker om skolen. Da er fokuset på skolen og alt rundt det.”

”Når det blir litt mer formelt, føler jeg at folk lytter mer.”

Gjennom dataanalysen og tolking av utsagnene mener jeg at samtalenes påvirkning kan fremstilles som vist i illustrasjon 7.



Illustrasjon 7

Jeg kan se at jeg kunne hatt mer fokus på læring når jeg intervjuet medarbeiderne mine. Jeg tenkte ikke over at samtalene, og da spesielt coachingen, kunne sees i et læringsperspektiv. Hadde jeg hatt med dette, ville jeg hatt større mulighet for å finne ut hva de har lært og hvordan denne læreprosessen faktisk har foregått. Jeg tenker da spesielt på om de har lært noe om selvledelse. Selvledelse handler om å ta ansvar for å påvirke og utvikle egne tanker, holdninger, følelser og handlinger slik at en kan oppnå ønskede målsetninger på en bedre måte (Berg 2006).

Jeg ser også behovet for å gjennomføre samme oppgave, men med andre metoder for å verifisere de funnene jeg har gjort i min oppgave. Kvalitative studier er egnet til å belyse subjektive erfaringer. Men nettopp fordi det er subjektive erfaringer, vil faren for å overdrive betydningen av enkelte faktorer være til stede (Matthiesen and Roness 2002). Ved å bruke andre metoder i tillegg, vil denne faren reduseres.

6. Avslutning

Med utgangspunkt i problemstillingen og med den analysen som er gjort, har jeg funnet ut at oppfølgingsamtalene påvirker medarbeidernes indre motivasjon slik at de fullfører sitt videreutdanningsforløp. De har fått dekket behovet for å føle seg kompetent gjennom skolen, mens behovet for selvbestemmelse er dekket gjennom samtalene ved bevisstgjøring rundt egen rolle og muligheter for å påvirke sin egen situasjon. Behovet for sosial tilhørighet er dekket gjennom at flere kolleger tar samme videreutdanning, men også ved at de føler seg mer som en del av den gruppen av kompetente mennesker de samarbeider med i hverdagen på jobb. Behovet for sosial tilhørighet blir også dekket direkte gjennom samtalene i og med at de har opparbeidet en god relasjon til meg gjennom de to årene jeg har fulgt dem opp med samtaler.

Jeg har videre funnet ut at coachingdelen av disse samtalene bidrar til at medarbeiderne gjennomgår en utvikling på det personlige planet, både i jobbsammenheng og privat. Det er de som har en lederrolle som har utviklet seg mest. I løpet av samtalene har de gjennomgått en læreprosess ved å bruke egne erfaringer til å korrigere og justere slik at de har klart å tilpasse skolearbeid med jobb og familieliv. Dersom en ser dette i et organisasjonsutviklingsperspektiv, kan en benytte disse oppfølgingsamtaler med coaching som metode, for å fremme indre motivasjon hos medarbeiderne. Jeg tenker da spesielt på viktigheten av at de ansatte føler seg både sett, hørt og anerkjent. Mine informanter har tydelig belyst betydningen av dette. Men jeg tenker også på at de som har en lederrolle, kan oppnå større trygghet og oppleve at de videreutvikler seg i sin rolle nettopp fordi de får mulighet til å reflektere over seg og sin rolle og bruke sin egen praksis som læringsarena. Ved at de selv har opplevd effekten av å bli sett, hørt og anerkjent, vil de gjennom slike samtaler også bli bevisst hvordan de selv kan utøve sin lederrolle på en slik måte at egne medarbeidere får samme opplevelsen som de selv. Ved å bruke coaching vil lederne få både bedre bevissthet og tro på egne holdninger, meninger og verdier slik at dette kommer tydeligere frem for medarbeiderne og øvrig ledelse i bedriften. En kan da få bedre samspill og samhandling blant de ansatte slik at bedriften kan oppnå bedre resultater.

Ved at en organisasjon har en egen coach som kan være tilgjengelig for de ansatte når de støter på utfordringer de ønsker å finne løsninger på, vil en også kunne oppnå at de ansatte opplever større grad av autonomi fordi de gjennom slike samtaler kommer fram til egne løsninger og planer for de utfordringene det er snakk om. Dermed vil slike samtaler også

ha betydning for de som ikke har lederroller. Dersom det er en stor organisasjon, vil nok det beste være å organisere denne delen i grupper hvor gruppemedlemmer kan gi hverandre tilbakemeldinger og være sparring-partnere for hverandre når det gjelder forskjellige typer utfordringer på det tekniske planet. Utdyping av dette er ikke relevant for denne oppgaven og må derfor belyses et annet sted. Uansett hvordan en organiserer dette, vil coachingen føre til at de ansatte opplever bedre mestring i hverdagen sin. Dette skaper økt trivsel som igjen bidrar til et bedre arbeidsmiljø.

To av forutsetningene for coaching er at den skal være forpliktende og fremtidsrettet (Whitmore 1998). Ved at organisasjonen benytter coachingsamtaler som et ledd i organisasjonsutviklingen, vil en sikre på en god måte at utviklingen faktisk skjer. De ansatte vil i tillegg til økt indre motivasjon også føle en forpliktelse til å gjennomføre det som er kommet fram som handlingsplaner i samtalene i og med at det vil bli nye oppfølgingsamtaler hvor erfaringene rundt handlingsplanene vil være tema og hvor ytterligere forbedringer vil bli belyst.

Sist men ikke minst, vil slike samtaler fremme kontinuerlig læring i organisasjonen fordi coachingen i seg selv fremmer læringsfokus ved hele tiden å ha fokus på økt bevissthet overfor både oppgaver og adferd hos de som blir coachet. Ved økt bevissthet vil de ansatte ha større mulighet til å vurdere seg selv og sine handlinger i forhold til det resultatet som ble oppnådd, om det var godt nok eller ikke.

7. Litteraturliste

- Angeltveit, R., Evjen, P. J., and Haugen, R. (2006). *Coaching, utvikling og ledelse*, Oslo: Akilles.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Bandura, A., Wood, R.E. (1989). "Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decisionmaking." *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 805-814.
- Berg, M. E. (2006). *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, Oslo: Universitetsforl.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*, Oxford: Oxford University Press.
- Bråten, I. (2002). "Selvregulert læring i sosialt-kognitivt perspektiv", *Læring: i sosialt, kognitivt og sosialt-kognitivt perspektiv*. Oslo: Cappelen akademisk forl., pp. s. 164-193.
- Buber, M. (2003). *Jeg og du*, [Oslo]: De norske bokklubbene.
- Busch, T., and Vanebo, J. O. (1995). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*, [Oslo]: TANO.
- Deci, and Ryan. (1990). "A motivational approach to self: Integration in personality." *1: Nebr Symp Motiv.* . 38, 237-88.
- Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1996). *Why we do what we do: understanding self-motivation*, New York: Penguin.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2000). "Target Article: The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 11(4), 227 - 268.
- Erlandson, D. A. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*, Newbury Park, Calif.: Sage.
- Fennell, M., and Røen, P. (2007). *Å bekjempe lav selvfølelse*, Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Gausdal, A. (2000). *Litteraturstudie om indre motivasjon i arbeidslivet: empowerment - indre motivasjon - ytelse - kreativitet - læring*, Tønsberg: Høgskolen i Vestfold.
- Gausdal, A. (2001). *Autonomi - veien til motivasjon og kunnskapsutvikling: en empirisk studie av faktorer som påvirker indre motivasjon og læring i organisasjoner, og sammenhenger mellom disse*, Tønsberg: Høgskolen i Vestfold.
- Gjerde, S. (2003). *Coaching: hva - hvorfor - hvordan*, Bergen: Fagbokforl.
- Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago: Aldine.
- Gudmundsdottir, S. (1992). *Den kvalitative forskningsprosessen*.
- Jacobsen, D. I., and Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*, Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, B. (2009). "A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees." *Employee Relations*, 31(1).
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Kvalsund, R. (2005a). *Coaching: metode, prosess, relasjon*, [Tønsberg]: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2005b). *Gruppeveiledning, læring og ressursutvikling*, Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter*, Trondheim: Tapir akademisk forl.
- Kversøy, K. S. (2005). *Etikk - en praktisk vinkling: ulike perspektiver på det etiske landskapet*, Bergen: Fagbokforl.
- Levin, M., and Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*, Bergen: Fagbokforl.
- Lycke, K. H. (1994). *Veiledning i medisinsk spesialistutdanning*, [Oslo]: Ad notam Gyldendal.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*, Oslo: Universitetsforl.
- Matthiesen, S. B., and Roness, A. (2002). *Utbrent: krevende jobber - gode liv*, Bergen: Fagbokforl.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*, Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Ohnstad, A. (1993). *Den gode samtalen*, Oslo: Samlaget.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*, Oslo: Universitetsforl.

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Bergen: Fagbokforl.
- Schüssel, A. E. (2000). *Coaching - effektiv ledelse: nye metoder for å lede andre til personlig og faglig vekst*, [Oslo]: Grafisk forl.
- Skivik, H. M. (2004). *Relasjonell ledelse: å lære lederskap i praksis*, Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skaalvik, E. M., and Skaalvik, S. (2005). *Skolen som læringsarena: selvoppfatning, motivasjon og læring*, Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse*, Oslo: Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse: resultater gjennom samhandling*, Oslo: Universitetsforl.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*, Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Stelter, R. (2002). *Coaching: læring og utvikling*, København: Psykologisk Forlag.
- Strauss, A. L., and Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Svare, H. (2008). *Den gode samtalen: kunsten å skape dialog*, Oslo: Pax.
- Törnblom, M. (2007). *Selvfølelse nå!: din personlige coach viser deg hvordan*, Oslo: Pantagruel.
- Whitmore, J. (1998). *Coaching på jobbet: en praktisk vejledning i at utvikle dine egne og dine medarbeideres færdigheder*, København: Peder Asschenfeldts nye Forlag.
- Wormnes, B. (2005). *Motivasjon og mestring: veier til effektiv bruk av egne ressurser*, Bergen: Fagbokforl.

8. Vedlegg

8.1. Vedlegg 1 Intervjuguiden

Intervjuene bør omhandle følgende tema

Generelt

Navn på informant

Stilling / funksjon

Kort om arbeidsoppgavene

Hans relasjon til meg

Den gode samtalen / samtalen som et verktøy

Hvordan opplever studentene oppfølgingssamtalene

Hvilke følelser har studentene hatt før, under og etter samtalene

Kan du beskrive hvordan samtalene har påvirket deg

Coaching

Hvilken grad påvirkes studentene av samtalen

Hvordan er de blitt påvirket

Hvilken effekt har samtalene hatt

Hva har studentene oppnådd med samtalene

Veiledning

Når har studentene opplevd at jeg har veiledet dem

Hva har veiledningen gitt dem

Indre motivasjon

Hvordan har studentene opplevd samtalene i forhold til indre motivasjon

Hva har samtalene gjort med motivasjonen

I hvilken grad har samtalene påvirket motivasjonen

I hvilken grad har samtalene påvirket selvoppfatningen, selvtilliten og mestringsfølelsen

Hvordan opplever du at samtalene har påvirket: Behov for selvbestemmelse, behov for å føle seg kompetent, behov for å føle sosial tilhørighet

Coachingrelasjonen

Hvilken påvirkning har min rolle som samtalepartner hatt

Hvilken rolle har du selv hatt i samtalene

Beskriv hvordan du har oppfattet din egen og min rolle i samtalene

2008 4

8.2. Vedlegg 2 Meldeskjema

for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt

(jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter)

Kopi av innsendt meldeskjema

Prosjektnummer: 22673

1. PROSJEKTTITTEL
Hvordan påvirker oppfølgingssamtalene motivasjonen hos medarbeiderne som holder på med videreutdanning? Og er coachingen utslagsgivende?
2. BEHANDLINGSANSVARLIG INSTITUSJON

Institusjon:			
NTNU			
Avdeling/fakultet:		Institutt:	
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse		Pedagogisk institutt	
3. DAGLIG ANSVARLIG			
Navn(fornavn og etternavn):			
Ragnvald Kvalsund			
Arbeidssted(avdeling/seksjon/institutt):		Akademisk grad:	Stilling:
Pedagogisk institutt		Doktorgrad	Professor
NTNU			
Adresse – arbeidssted:		Postnummer:	Poststed:
Dragvoll		7491	TRONDHEIM
Telefon:	Mobil:	Telefaks:	E-post:
73591950	90730009	73591890	ragnvald.kvalsund@svt.ntnu.no
4. VED STUDENTPROSJEKT (studiested må alltid være samme som arbeidssted til daglig ansvarlig)			
Navn(fornavn og etternavn) på student:		Akademisk grad:	
Randi Sesseng Aas			
Adresse – privat:		Postnummer:	Poststed:
Søndre gate 8A		7500	STJØRDAL
Telefon:	Mobil:	Telefaks:	E-post:
	91112305		randi.s.aas@ntebb.no
5. FORMÅL MED PROSJEKTET			
Problemstillinger, forskningsspørsmål, eller lignende.	Kompetansebehovet i Trondheim bydrift sees opp imot kommuneplanens mål, byutviklings virksomhetsplan, lederavtalen med bydrifts handlingsplan, og vedtatte verdier for virksomheten. I 2007 tok jeg initiativ til å utarbeide et tilbud til våre medarbeidere om videreutdanning til prosessteknikker fra teknisk fagskole, linje for prosessteknikk med VA fordypning. Dette er en utdanning som er sterkt ønsket i VA-bransjen, men som ikke finnes i Norge. Det var 20 stykker hos oss som meldte sin interesse for denne videreutdanningen. Høsten		

	<p>2007 startet de på det 3 år lange utdanningsforløpet ved ORME tekniske fagskole. I løpet av det første året sluttet 13 stykker. Vi ønsker at de resterende 7 skal fullføre utdanningen sin. Jeg satte derfor i gang månedlige oppfølgingsamtaler med studentene, slik at de lettere klarte å opprettholde motivasjonen for å fullføre videreutdanningen. I disse samtalene bruker jeg hovedsakelig coachingteknikker. Formålet med oppgaven blir dermed å finne ut om coaching kan brukes aktivt for å stimulere til nødvendig kompetanseheving av eget personale.</p>		
<p>6. PROSJEKTOMFANG</p>			
<p><input checked="" type="checkbox"/> Enkelt institusjon</p>	<p><input type="checkbox"/> Nasjonal multisenterstudie <input type="checkbox"/> Internasjonal multisenterstudie</p> <p>Angi øvrige institusjoner som skal delta:</p>		
<p>7. UTVALGSBESKRIVELSE</p>			
<p><u>Beskrivelse av utvalget.</u> Gi en kort beskrivelse av hvilke personer eller grupper av personer som inngår i prosjektet (f.eks. skolebarn, pasienter, soldater).</p>	<p>Ansatte i Trondheim bydrift som tar teknisk fagskole i tillegg til jobb. Det er en gruppe på 7 personer, men det er bare 4 av dem som blir valgt ut for dybdeintervju til denne oppgaven</p>		
<p><u>Rekruttering og trekking.</u> Oppgi hvordan utvalget rekrutteres og hvem som foretar rekrutteringen/ trekkingen.</p>	<p>De 4 personene som skal være med som informanter velges ut med bakgrunn i hvordan jeg mener de kan gi best mulig informasjon om hvordan samtalene påvirker deres motivasjon</p>		
<p><u>Førstegangskontakt.</u> Oppgi hvem som oppretter førstegangskontakt med utvalget.</p>	<p>Det er jeg som oppretter førstekontakten om at jeg ønsker å bruke samtalene i min masteroppgave. Aksept fra de utvalgte medarbeiderne blir innhentet ved et avtalebrev hvor det blir redegjort for hvordan intervjuene blir behandlet i oppgaven. Dette vil skje i løpet av høsten 2009</p>		
<p>Oppgi alder på utvalget</p>	<p><input type="checkbox"/> Barn (0-15 år)</p>	<p><input type="checkbox"/> Ungdom (16-17år)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)</p>
<p>Antall personer som inngår i utvalget.</p>	<p>4</p>		

<p><i>Dersom det inkluderes personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse, beskriv denne del av utvalget nærmere.</i></p>	
<p>8. INFORMASJON OG SAMTYKKE</p>	
<p><i>Oppgi hvordan informasjon til respondenten gis.</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Det gis skriftlig informasjon.</p> <p><input type="checkbox"/> Det gis muntlig informasjon.</p> <p>Redegjør for hvilken informasjon som gis</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Det gis ikke informasjon. Forklar hvorfor det ikke gis informasjon.</p>
<p><u>Samtykke</u></p> <p><i>Innhentes samtykke fra den registrerte? NB. Se veiledning for krav til samtykke.</i></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Ja</p> <p>Oppgi hvordan samtykke innhentes.</p> <p>Det blir laget et informasjonsbrev og en samtykkeerklæring som deltakerne skriver under på. Se vedlegg</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Nei</p> <p>Gi en redegjørelse for hvorfor det anses nødvendig å gjennomføre prosjektet uten samtykke fra respondenten.</p>
<p>9. METODE FOR INNSAMLING AV PERSONOPPLYSNINGER</p>	

<p>Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som skal benyttes</p>	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Journaldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Biologisk materiale <input type="checkbox"/> Utprøving av legemidler <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken:	
<p>Kommentar til metode for innsamling av personopplysninger:</p> <p>Intervjuene skal tas opp med en diktafon eller mp3-spiller. Det kan også gjøres notater under intervjuene</p>		
<p>10. DATAMATERIALETS INNHOLD</p>		
<p>Gjør kort rede for hvilke opplysninger som skal samles inn. Legg ved spørreskjema, intervjuguide, registreringsskjema e. a., som foreligger ferdig utarbeidet eller som utkast.</p>	<p>Data som samles inn omhandler informantenes personlige opplevelse av oppfølgingssamtalene og hvordan disse påvirker deres motivasjon</p>	
<p>Registreres det direkte personidentifiserende opplysninger?</p>	<input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei	<p>Hvis ja, oppgi hvilke:</p> <input type="checkbox"/> Navn, adresse, fødselsdato <input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer
<p>Registreres det indirekte identifiserende personopplysninger</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nei	<p>Hvis ja, oppgi hvilke:</p> <p>Ingen personopplysninger eller bakgrunnsdata blir samlet inn, bortsett fra stemmen til den som blir intervjuet i og med at intervjuene tas opp med en diktafon/mp3-spiller.</p>

<p><i>Behandles det sensitive personopplysninger?</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nei</p>	<p>Hvis ja, oppgi hvilke:</p> <p><input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning.</p> <p><input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling.</p> <p><input type="checkbox"/> Helseforhold.</p> <p><input type="checkbox"/> Seksuelle forhold.</p> <p><input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger.</p>
<p><i>Behandles det opplysninger om tredjeperson?</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nei</p>	<p>Hvis ja, hvordan blir tredjeperson informert om behandlingen?</p> <p><input type="checkbox"/> Får skriftlig informasjon.</p> <p><input type="checkbox"/> Får muntlig informasjon.</p> <p><input type="checkbox"/> Blir ikke informert.</p>
<p>11. INFORMASJONSSIKKERHET</p>		
<p><i>Redegjør for hvordan datamaterialet registreres og oppbevares.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Direkte personidentifiserende opplysninger (spesifiser hvilke på punkt 10) erstattes med et referansenummer som viser til en manuell/elektronisk navneliste som oppbevares atskilt fra det øvrige datamaterialet.</p> <p>Oppgi hvordan koblingsnøkkelen lagres og hvem som har tilgang til denne.</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> Direkte personopplysninger lagres sammen med det øvrige materialet.</p> <p>Oppgi hvorfor det er nødvendig med oppbevaring av direkte identifikasjonsopplysninger sammen med det øvrige datamaterialet:</p> <hr/> <p><input checked="" type="checkbox"/> Annet</p> <p>Spesifiser:</p> <p>Datamaterialet blir lagret på pc som en lydfil, i den grad det blir tatt notater, vil også de bli lagret på pc. Det blir ikke samlet inn personopplysninger. Dataene blir analysert og beskrevet i oppgaven. Når oppgaven er ferdig skrevet, blir lydfilene slettet fra PC'n</p>	

<p><i>Hvordan skal datamaterialet registreres og oppbevares?</i></p> <p><i>Sett flere kryss dersom opplysninger registreres flere steder.</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Fysisk isolert pc tilhørende virksomheten</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak</p> <p><input type="checkbox"/> Pc i nettverksystem tilhørende virksomheten</p> <p><input type="checkbox"/> Manuelt/papir</p> <p><input type="checkbox"/> Pc i nettverksystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten</p> <p><input type="checkbox"/> Annet:</p> <p>Hvis annen lagring, beskriv nærmere:</p> <p><input type="checkbox"/> Isolert privat pc</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Privat pc tilknyttet Internett</p> <p>Behandles lyd/videoopptak på pc?</p> <p><input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Ja</p> <p><input type="checkbox"/> Nei</p>	
<p><i>Sikring av konfidensialitet.</i></p>	<p>Beskriv hvordan datamaterialet er beskyttet mot at uvedkommende får innsyn i opplysningene?</p> <p>Lydfilene blir lagret på en privat pc som en kryptert fil i en kryptert mappe.</p>	
<p><i>Vil prosjektet ha prosjektmedarbeidere som skal ha tilgang til datamaterialet på lik linje med daglig ansvarlig/ student?</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nei</p>	<p>Oppgi hvilke:</p>
<p><i>Innhentes eller overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/internett/eksternt datanett?</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nei</p>	<p>Hvis ja, beskriv hvilke opplysninger og hvilken form de har.</p>
<p><i>Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nei</p>	<p>Hvis ja, til hvem:</p>
<p><i>Skal opplysninger samles inn/bearbeides ved hjelp av databehandler?</i></p>	<p><input type="checkbox"/> Ja</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nei</p>	<p>Hvis ja, redegjør for hvem som skal samle inn data og hvilke data dette gjelder:</p>
<p><i>Hvis multisenterstudie:</i></p>	<p>Redegjør for hvordan samarbeidet mellom institusjonene foregår. Hvem har tilgang til materialet og hvordan reguleres tilgangen:</p>	
<p>12. VURDERING/GODKJENNING AV ANDRE INSTANSER</p>		

Er prosjektet fremleggelses-pliktig for Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK)?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Dersom det anvendes biologisk materiale, er det søkt REK om opprettelse av forskningsbiobank?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Er det nødvendig å søke om dispensasjon fra taushetsplikt for å få tilgang til data?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Er det nødvendig med melding til Statens legemiddelverk?	Hvis ja, legg ved eller ettersend kopi av tilråding/tillatelse. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
Andre	Angi hvem. <input type="checkbox"/> Ja <input checked="" type="checkbox"/> Nei
13. PROSJEKTPERIODE	
<i>Oppgi tidspunkt for når datainnsamlingen starter – <u>prosjektstart</u> samt tidspunkt når behandlingen av personopplysninger opphører – <u>prosjektslutt</u>.</i>	Prosjektstart (ddmmåååå): 02.11.2009 Prosjektslutt (ddmmåååå): 01.09.2010
<i>Gjør rede for hva som skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt.</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet skal anonymiseres. Gi en redegjørelse for hvordan datamaterialet anonymiseres. Alle dataene blir slettet <input type="checkbox"/> Datamaterialet skal oppbevares med personidentifikasjon Hvor skal datamaterialet oppbevares?

	Gi en redegjørelse for hvorfor datamaterialet skal oppbevares med personidentifikasjon:
14. FINANSIERING	
Trondheim bydrift og meg selv	
15. TILLEGGSOPPLYSNINGER	
16. ANTALL VEDLEGG	
Oppgi hvor mange vedlegg som legges ved meldeskjemaet.	1

8.3. Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Trondheim, 8/10-2009

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er masterstudent i Organisasjon og ledelse ved Pedagogisk Institutt ved NTNU og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven.

Min veileder på prosjektet er Ragnvald Kvalsund fra Pedagogisk Institutt. Problemstilling og metodevalg er drøftet med ham.

Min masteroppgave skal handle om coaching og motivasjon i et videreutdanningsforløp.

Jeg er interessert i å finne ut hvordan dere opplever at oppfølgingssamtalene påvirker motivasjonen og om coachingen er utslagsgivende for å fullføre den videreutdanningen som dere har planlagt og igangsatt.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervju 3 - 4 av dere som er godt i gang med teknisk fagskole og som har opplevd jevnlig oppfølgingssamtaler i løpet av studiet. Spørsmålene vil dreie seg om hvordan du opplever oppfølgingssamtalene, hvordan de påvirker motivasjonen din, hva som er blitt enklere å forholde seg til etter samtalene etc.

Jeg vil bruke diktafon eller mp3-spiller og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil ta omtrent en time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne kjenne seg igjen i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av 2010.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 911 12 305, eller sende en e-post til

randi-sesseng.aas@trondheim.kommune.no. Du kan også kontakte min veileder på telefonnummer 73 59 19 50.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Med vennlig hilsen

Randi Sesseng Aas

Samtykkeerklæring:

Jeg, Randi Sesseng Aas, ønsker ditt samtykke til at jeg:

- gjør et lengre intervju (cirka en time) med deg i løpet av høsten 2009
- tar opp intervjuene på diktafon eller mp3-spiller
- kan analysere og bruke datamaterialet i masteroppgaven

Når datamaterialet er transkribert vil du få mulighet til å se igjennom og kommentere det og komme med rettelser før jeg analyserer det. I den ferdige rapporten kan det bli aktuelt å sitere deg eller gi en beskrivelse av en situasjon.

Alle opplysninger, som kommer frem vil bli anonymisert og din arbeidsplass vil ikke bli nevnt.

Alle data (intervjuopptak og notater) vil bli slettet etter at master-prosjektet er avsluttet.

Du kan på et hvilket som helst tidspunkt trekke deg fra prosjektet ved å si fra til meg, og jeg er tilgjengelig for kontakt ved spørsmål eller lignende underveis i forløpet.

Jeg har mottatt informasjon om studien om coaching og motivasjon i et utdanningsforløp og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

8.4. Vedlegg 4 Refleksjon etter intervjuene

Første intervju

- Usikker på om det tekniske fungerte
- Vanskelig å formulere spørsmål som var åpne nok til at kandidaten klarte å gi uttrykk for hva han egentlig opplevde
- Vanskelig ikke å lage ledende spørsmål
- Gikk ganske greit å bruke coaching
- Vanskelig å styre samtalen innom de temaene jeg hadde satt opp
- Jeg satt og tolket det han sa for å se om det dekket noen av de temaene jeg ønsket å få vite mer om
- Fin samtale
- Det tekniske fungerte bra
- Synes han gav uttrykk for at samtalen hadde vært gode og at de hadde vært utviklende for ham selv, både med tanke på jobb, skole og privat.

Andre intervju

- Fikk følelsen av at han ikke var helt bekvem med situasjonen – han var urolig og flakkende i blikket
- Han virket usikker på hva jeg forventet at han skulle si – han leita etter ordene
- Jeg burde kanskje vært helt tydelig på at han måtte være ærlig i sine svar og at jeg ikke hadde forventninger til noe som helst annet enn det
- Av og til følte han seg nok ille til møte fordi han enten ikke forsto spørsmålet eller fordi han ikke klarte å svare
- På slutten virket det som han mistet interessen
 - han ble urolig
 - Han snudde seg sidelengs og litt vekk fra mikrofonen
 - Han svarte på en telefonhenvendelse og snakket lenge (5-6 minutter)
- Men alt dette kan jo skyldes at han var usikker på situasjonen – Kanskje det var det at jeg tok opp samtalen?
- Jeg mener jeg totalt sett kan stole på dataene fordi jeg kjente igjen meningene hans og det han sa fra tidligere samtaler

Tredje intervju

- Fin samtale
- Virket som han var avslappet og følte samtalen/intervjuet som helt OK
- Av og til vanskelig å finne ordene han trengte for å forklare det han mente
- Reflekterte mye

Når jeg hører på intervjuet i ettertid, merker jeg at det ble mye snakk om skolen og hva den har gjort med ham, og ikke så mye om hvordan samtalen har påvirket han. Det er nesten så jeg skulle ønske at jeg kunne kjørt intervjuet en gang til.

Jeg ser også at disse samtalen har vært mer lederutviklingssamtaler enn motivasjonssamtaler for skolearbeidet.

Fjerde intervju

- Jeg var ukonsentrert under samtalen. Er ikke sikker på hvorfor.
- Det gjorde seg utslag i at jeg stilte en hel haug med lukkede spørsmål
- Jeg kunne forberedt meg mer på forhånd
- Jeg var vel litt umotivert for å gjennomføre enda ett intervju da jeg visste hvor mye arbeid som egentlig lå og ventet etter at intervjuet var gjennomført
- Men jeg var svært oppsatt på å finne ut hvordan han opplevde samtalene og hvilken påvirkning de hadde hatt på motivasjonen hans.
- Det var god stemning og god tone under hele samtalen. Ikke noe anstrengt.
- Men det var vanskelig å få intervjuet til å bli en samtale i stedet for et intervju
- Jeg synes ikke jeg fikk til dette intervjuet fordi jeg måtte stille så mange spørsmål i stedet for å få til en samtale.
- Han virket litt usikker på hva denne samtalen skulle dreie seg om

8.5. Vedlegg 5 Godkjenning av sitater

Hei!

I forbindelse med skriving av masteroppgaven min, har jeg hatt behov for å sitere noen av dine uttalelser fra intervjuet jeg hadde med deg. De kan stå på forskjellige plasser i oppgaveteksten, men de er tatt med for å understreke eller vise til teori og/eller vurderinger i tilknytning til problemstillingen.

Nedenfor har jeg listet opp disse uttalelsene.

Tillater du at disse sitatene blir tatt med i oppgaven?

Jeg aksepterer fullt ut om du sier nei, enten det gjelder alle eller bare noen av sitatene. Jeg vil da enten erstatte disse sitatene med andre sitater fra intervjuene, eller jeg vil forsøke å omformulere teksten slik at de ovennevnte sitatene ikke blir nødvendige.

Fint om du kan underskrive og sende dette dokumentet tilbake til meg så snart som mulig.

Beste hilsen Randi

Jeg aksepterer at sitatene blir brukt

Jeg aksepterer **ikke** at noen eller de nedenfor nevnte sitater blir brukt

Dato:

Signatur: