

Elisa Mari Hanstad

Mental omstilling for konkurransedyktige organisasjoner

En fenomenologisk studie av hvordan ledere kan åpne seg for mental omstilling, hvordan coaching kan fremme slik omstilling, og hvordan ledere kan videreføre ny oppfatning til organisasjonen som helhet.



Masteroppgave i rådgivning
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
Trondheim, våren 2012

Forord

Uten videre introduksjon, vil jeg gjerne utbringe en takk. Til Elinor for å være sparrings- og samtalepartner, og til Lise for litt av hvert. En takk går også til familie og venner for støtte, og for en hyggelig tid. Jeg vil også gjerne takke de tre lederne som så velvillig har stilt opp for å dele sin kunnskap og sine opplevelser. Til sist vil jeg takke Ragnvald for hans veiledning, og ikke minst hans faglige uttrykk gjennom litteratur, som jeg med stor iver benytter meg av i denne studien.

Takk.

Elisa Mari Hanstad

Trondheim, mai 2012

Abstract

This study's research issue aims to gain insight into what it is that can make leaders open to mental restructuring, in terms of gaining a new conception of one self and the organization, and gaining a feeling that something must happen. Furthermore, the research issue seeks to explore how coaching can be used to open up for, and facilitate, mental restructuring. Finally, the research issue examines how leaders can transfer a new conception to others, and work to create mental restructuring throughout the organization.

It has been found in the study that mental restructuring is a necessary skill for leaders of the flexible and successful organization. Mental restructuring can be experienced differently, based on what relations is to be restructured. Task- oriented restructuring seems to be easier to perform than relationship- oriented restructuring. This makes it especially important for leaders to be able to maintain a relationship- oriented restructuring focus. Coaching is a very adequate tool for mental restructuring, development and learning. In addition to receiving coaching, the leaders' themselves also take a coaching approach when they lead. They emphasize the relationship and approach to communication, when they try to get others to see the same as themselves, or to arrive at shared solutions. Leaders' mental restructuring is very important to the organization as a whole, in that they increase their own leadership skills and leadership expertise, but also because they have the ability, and intention, to facilitate and create mental readjustment throughout the organization. A mentally adaptable organization possesses the skills to deal with the continuous changes in the environment, and can thus be viable, sustainable and successful.

Sammendrag

Denne studiens problemstilling tar sikte på å få innblikk i hva det er som kan gjøre ledere åpne for mental omstilling, i form av å komme fram til en ny oppfatning om seg selv og organisasjonen, og en følelse av at noe må skje. Videre søker problemstillingen å undersøke hvordan coaching kan brukes til å åpne opp for, og legge til rette for mental omstilling. Til sist undersøker problemstillingen hvordan ledere kan videreføre ny oppfatning til andre, og slik jobbe for å skape mental omstilling i hele organisasjonen.

Gjennom studien har det blitt funnet at mental omstilling er en nødvendig ferdighet for ledere av den fleksible og suksessfulle organisasjon. Mental omstilling kan oppleves forskjellig ut fra hvilke forhold det skal omstilles ved. Oppgaveorientert omstilling synes å være lettere å utføre enn relasjonsorientert omstilling. Dette gjør det spesielt viktig å klare å holde et relasjonsorientert omstillingsfokus som leder. Coaching er et svært godt virkemiddel for mental omstilling, utvikling og læring. I tillegg til å bli coachet, bruker lederne også selv coaching som tilnærming når de leder. De vektlegger relasjon og innstilling til kommunikasjon når de forsøker å få andre til å se det samme som dem selv, eller komme fram til felles løsninger. Ledernes mentale omstilling er svært viktig for resten av organisasjonen, ved at de øker egne lederferdigheter og lederkompetanse, men også ved at de har evne til, og intensjon om, å legge til rette for å skape mental omstilling i resten av organisasjonen. En mentalt omstillingsdyktig organisasjon evner å forholde seg til de kontinuerlige endringene i omgivelsene, og kan slik bli bærekraftig, konkurransedyktig og suksessfull.

Innhold

Forord.....	III
Abstract.....	V
Sammendrag.....	VI
1. Innledning	1
1.1. Å utvikle ledere	2
1.2. Begrepsavklaring.....	2
1.3. Oppgavens oppbygging	3
2. Teori.....	5
2.1. Mental omstilling	5
2.1.1. Mentale modeller.....	6
2.1.1.1. Mentale modeller i organisasjonen	6
2.1.2. Oppdagelse	7
2.1.3. Å føle at noe må skje.....	7
2.1.4. Fenomenologisk innstilling	8
2.1.4.1 Refleksiv virksomhet og fenomenologisk reduksjon	8
2.2. Coaching og kommunikasjon.....	9
2.2.1. Coaching som helhetlig forståelse og relasjon.....	9
2.2.2. Å komme fram til mål sammen.....	10
2.2.3. Å kommunisere ny oppfatning	10
2.2.3.1. Personsentrert veiledning	11
2.2.3.2. REBCT- veiledning.....	11
2.2.3.3. Positiv psykologi for balanse og stressmestring	12
2.2.3.4. Å coache med medfølelse	13
2.3. Mental omstilling i en lærende organisasjon.....	13
2.3.1. Samarbeid og beslutningstaking i team.....	14
2.3.2. Læring, utvikling og kommunikasjon i samarbeidsteam	14
2.3.3. Håndtering av utfordringer	15
2.3.4. Den lærende organisasjon	16
3. Metode	19
3.1. Valg av metode.....	19
3.1.1. Kunnskap og sannhet	20

3.2. Fenomenologisk tilnærming.....	20
3.3. Intervjuet som datainnsamlingsstrategi	21
3.3.1. Utfordringer ved det kvalitative forskningsintervju	22
3.4. Valg av deltakere.....	22
3.4.1. Tre ledere med sans for forbedring	23
3.5. Innsamling av data	24
3.5.1. Transkribering	25
3.6. Analyseprosessen	25
3.7. Etikk, kvalitet og generaliserbarhet.....	26
4. Forskerrollen	29
4.1. Min opplevelse av lederes åpenhet for mental omstilling.....	29
4.2. Tilstedeværelse.....	30
4.3. Åpenhet og delingsvillighet	31
4.4. En konstruktivistisk fortelling	32
5. Analyse	35
5.1. Mental omstilling	35
5.1.1. Krav til seg selv.....	35
5.1.2. Antakelser.....	36
5.1.3. Snu tenkemåte	36
5.1.4. Vanskelig å vende vaner	37
5.2. Å være i relasjon	37
5.2.1. At andre selv forstår hva som er rett	38
5.2.1.1. Virkemidler i kommunikasjonen.....	38
5.2.2. Følelser må til.....	39
5.3. Omstillingsdyktighet og læring.....	39
5.3.1. Omstillingsdyktighet i møte med utfordringer	40
5.3.2. Omstilling i kommunikasjonen	40
5.3.3 En lærende organisasjon.....	41
5.4. Resultat av analysen	42
6. Diskusjon.....	45
6.1. Mental omstilling	45
6.1.1. En følelse av at noe må skje	45
6.1.2. «Jeg skjønnte ikke helt hvorfor de brukte coach» (Morten).	46
6.1.3. Oppdagelse	46
6.1.4. Omstilling av mentale modeller	46

6.1.5. Refleksjon og dobbelkretslæring.....	47
6.1.6. Å være åpen for seg selv	48
6.1.7. Coaching som omstillingsverktøy	48
6.2. Å være i relasjon	49
6.2.1. Å lede gjennom coaching og relasjon	49
6.2.2. Teamet som arena for kommunikasjon og overføring av oppfatninger	50
6.2.4. Helhet og balanse	50
6.3. Omstillingsdyktighet og læring	52
6.3.1. Oppgaveorientert omstillingskompetanse	52
6.3.2. Relasjonsorientert omstillingskompetanse	52
6.3.3. Mental omstilling i organisasjonen	53
6.3.4. Teamet som arnested for menneskelig læring og utvikling	55
6.3.5. Kunnskaps- og ferdighetsrik arbeidskraft	55
6.4. Fra omstillingsdyktige ledere til en omstillingsdyktig organisasjon.....	56
7 Avslutning	59
7.1. Hva jeg fant, og muligheter for nye funn	59
7.2. Studiens begrensninger og mulige implikasjoner	59
7.3. Fra studie av mental omstilling til egen mental omstilling	60
Referanseliste	61
Vedlegg 1	65
Vedlegg 2	67
Vedlegg 3	69

1. Innledning

-Det er ikke den sterkeste av artene som overlever, heller ikke den mest intelligente som overlever. Det er den som mest kan tilpasse seg endring-

Charles Darwin

Min intensjon med denne studien er å finne ut noe som kan utvide mitt, og kanskje andres, perspektiv på hva det er som skaper gode suksessfulle organisasjoner, ut fra et rådgivningsperspektiv. Jeg vil med dette finne ut hva det er som gjør ledere dyktige, og hva som kan stå i veien for god og effektiv ledelse. Selv har jeg sett hvordan vansker med å se noe med nye øyne, og å komme fram til nye oppfatninger om seg selv og sin organisasjon, har medført problemer.

Det engelske ordet «agility» kommer fra det latinske ordet «agilis», som betyr å agere eller handle. Agility uttrykker noe om å ha evne til å bevege seg hurtig, dyktig, smidig og lett (Clue elektroniske ordbøker 2012). For lesbarhetens skyld kaller jeg det videre for fleksibilitet. *«Ledelsesfleksibilitet er i direkte analog til organisasjonsfleksibilitet: Det er evnen til å gjøre kloke og effektive handlinger under komplekse, raskt endrende forhold»* (Joiner & Josephs 2007: 6, min oversettelse). Raskt omskiftelige forhold krever evne til å foholde seg til disse endringene, gjennom å få nye oppfatninger, og å omstille seg kontinuerlig.

I 2004 ble det gjennomført en studie i USA, Asia og Europa, der 91 prosent av de spurte sa at utvikling av ledere var den aller viktigste faktoren for suksess i deres organisasjon (Joiner & Josephs 2007: 6). I en annen undersøkelse identifiserte toppledere i USA's 500 største selskaper fleksibilitet som den aller mest nødvendige lederferdigheten for selskapets suksess (Joiner & Josephs 2007: 6). Gjennom forskning har det også blitt funnet at effektive ledere har utviklet sine ferdigheter gjennom coaching (Boyatzis, Smith & Blaize 2011). All endring må starte i ledelse (Argyris 2008: 47), og utvikling av ledere kan ha effekt på hele organisasjonen (Argyris 2008: 54).

Mitt hovedspørsmål omhandler derfor hva som gjør ledere omstillingsdyktige, hvordan omstillingsdyktige ledere kan medvirke til suksessfulle organisasjoner, og hvordan en kan tilnærme seg omstillingsdyktighet gjennom rådgivningsperspektivet coaching.

1.1. Å utvikle ledere

Å jobbe med omstilling blir her arbeid innenfor lederutvikling. Vi kan skille mellom lederutvikling og ledelsesutvikling, der den første handler om å utvikle individet.

Ledelsesutvikling omhandler utvikling i forhold til mellommenneskelige relasjoner, der innflytelsesprosesser skaper utviklingen. Ledelsesutvikling rettes mot gruppedynamikk mellom medlemmer og leder, sosial innflytelse og sosiale nettverk, kontekstuelle faktorer som organisasjonsklima- og kultur, samt følelsesmessige erfaringer og opplevelser.

Ledelsesutvikling handler om å gjøre grupper i organisasjonen bedre til problemløsning, og mer effektive (Kets de Vries & Korotov 2011: xvii). Jeg vil ikke skille mellom lederutvikling og ledelsesutvikling videre, men behandle de som ett, ettersom jeg her ser de to formene som likeverdige målområder innen en lederutviklingsprosess.

Med denne studien forsøker jeg å nærme meg noe av det jeg ser som kjernen innen organisasjons- og lederutvikling. Studien tar for seg et komplekst felt, og søker å se hvordan deler henger sammen med helheten. Den minste bestanddelen i organisasjonen er mennesket. Å undersøke hvordan deler og helhet henger sammen, betyr derfor å undersøke hvordan mennesker som subjekter innvirker økologisk på hele organisasjonen. Min tilnærming er rettet mot å utvide forståelse for feltet, og med dette også kunne komme fram til nye handlingsrepertoar som kommer med ny forståelse. Denne studien rettes mot alle som er interessert i, eller jobber med organisasjons- og lederutvikling, ledere, og alle mennesker som har behov for omstilling, gjennomgår omstilling, eller kunne tenke seg å komme fram til en forståelse av hvordan en kan endre sin egen virkelighet.

1.2. Begrepsavklaring

Vi mennesker er sosialiserte til å tenke og handle på visse måter. Måter som er tilpasset et stabilt system, der det ikke har vært endringer i omgivelsene som har hatt innvirkning på suksess. Gjennom lang skolegang har vi lært hvordan å lykkes, for eksempel gjennom å pugge pensum og få belønning i form av ros fra læreren. De som har gjort det bra i skole- og utdanningssystemet, har derfor også internalisert et viss tankelogikk. «Måten vi alltid har gjort det» eller «dette har fungert bra tidligere» blir regjerende tankegods, og grunnlag for framgangsmåte ved alt som gjøres. Dagens kontinuerlig skiftende omgivelser krever imidlertid en mental innstilling løsrevet fra slike systemer, og fordrer åpenhet for det nye, og å hele tiden kunne tenke på nye måter (Argyris 2008, Kotter 1996, Senge 1990). Mental omstilling blir i denne studien brukt om det å komme fram til nye oppfatninger om seg selv og organisasjonen, og å forstå at noe må skje.

Studien tar sikte på å si noe om lederes opplevelser rundt egen mental omstilling. Jeg ser her på ledere som personer hvis jobb er «(...) å *stake ut retning, skape visjoner, gå for noe, fatte beslutninger og motivere til handling*» (Kvalsund 2005a: 32).

Mental omstilling ses her i sammenheng med læring. Et tradisjonelt og populært syn på læring er at det er en form for akkumulativ bevegelse, der personen bygger seg opp mer og mer lært kunnskap i et lineært forhold. Ved denne studien benyttes et konstruktivistisk syn, der læring foregår i et fleksibelt nettverk av tanker og følelser, med forskjellig grad av nærhet til det som læres. Læring omhandler slik endring av kognitive strukturer, der ny kunnskap kan være et resultat av endrede tanker om noe som allerede er der. Refleksjon er et verktøy for å bli klar over noe som er der. Læring og refleksjon henger slik sammen. Gjennom læring kan en få nye oppfatninger, og endre seg selv (Moon 2006 :19).

En måte å samle læring ut fra et konstruktivistisk syn til en setning, er læring som *det å gjøre noe bedre enn før* (Lewin1963: 65). Å lære er resultat av en prosess der erfaring, refleksjon om seg selv og nye handlinger kontinuerlig innvirker på hverandre, og leder til utvikling av ferdigheter (Kolb 1984). Jeg ser derfor mental omstilling som en ferdighet som kan utvikles, forbedres og videreutvikles. I likhet med refleksjon betyr det at det handler om endrede tanker om noe som allerede er der, og å utvikle en ferdighet som en allerede har et visst grunnlag for. Det å kunne omstille seg mentalt brukes ved denne studien derfor om en ferdighet som en kan bli bevisst, og som en kan utvikle, og som også kan medføre evne til, eller kompetanse innen mental omstilling.

Coaching handler i sin helhet om å bygge kompetanse, i form av å utvikle handlingsmuligheter og uoppdagede ressurser. Coaching legger vekt på de muligheter som finnes i det å lære, sette seg mål, og å utvikle seg i retning av målene. En coach jobber med å influere motivasjon for å gjøre noe, hva som skal gjøres, og hvordan (Kvalsund 2005a: 19).

1.3. Oppgavens oppbygging

Gjennom begrepsavklaringen overfor har jeg vist litt av de rammene som ligger til grunn for min forståelse av temaet. I neste kapittel vil jeg gjennom teori utdype denne forståelsen, og med dette vise konteksten som leder fram til den konkretiserte problemstillingen for studien. Dette er en empirisk studie, der data kommer fra enkeltpersoners fortellinger om sine opplevelser av et fenomen. Innen kvalitative studier kan ikke data behandles som objektive fakta. I kapittel tre vil jeg derfor framstille den subjektive dimensjonen ved denne studien, gjennom å vise hvordan jeg har gått fram metodisk, hvordan data har blitt innhentet og behandlet, og ikke minst hvilken rolle jeg som forsker har ved denne prosessen. Ettersom

resultater fra kvalitativ forskning blir til gjennom gjensidig innvirkning mellom forsker, deltaker, data og forskningsprosess, vil jeg i kapittel fire utdype min erfaringsbaserte for forståelse for feltet, og hvordan jeg som forsker har innvirket på studien. I kapittel fem fremlegges en analyse av data. Denne analysen utgjør sammen med det teoretiske rammeverket grunnlaget for diskusjonen i kapittel seks, der jeg søker å svare på problemstillingen. Avslutningsvis følger en oppsummering av mine funn og studiens implikasjoner, samt vurdering av hva jeg kunne gjort annerledes, og forslag til videre forskning.

2. Teori

Hermeneutikk betyr «uttrykk», «fortolkning» og «oversettelse». Til sammen utgjør disse betydningene den hermeneutiske operasjon, som omhandler arbeid med intensjonen å forstå (Lægneid og Skorgen 2001). I denne delen av oppgaven vil jeg framstille det teoretiske rammeverk for studien. Hensikten med dette er at leseren skal få en forståelse av hvordan jeg ser resultatene fra mine data i en kontekst. Innen kvalitativ forskning omhandler et hermeneutisk perspektiv hvordan resultater i en prosess alltid påvirker andre deler av prosessen. Det skjer en sirkulær påvirkning, som er med på å høyne forskerens bevissthet rundt sammenhengene innen og mellom de forskjellige delene (Postholm 2005). Den teorien jeg har valgt gir et abstrakt idégrunnlag for forståelse av temaet, og har sammenheng med hvordan jeg forstår deltakernes opplevelser rundt forskningstemaene. Hermeneutikk i betydning kunsten å forstå, henger sammen med kunsten å tenke (Schleiermacher 2001). Jeg vil i denne delen vise hvordan andre har tenkt og forstått, og med dette også vise hvordan jeg tenker og forstår.

2.1. Mental omstilling

«Suksess i markedet er i økende grad avhengig av læring, likevel vet ikke folk flest hvordan å lære». (Argyris 2008: 1, min oversettelse). De fleste ledere er ikke spesielt gode på å lære, og de færreste organisasjoner er klar over hvilke problemer dette medfører (Argyris 2008).

Innledningsvis så vi hvordan læring henger sammen med refleksjon. En aktivitet i å reflektere, kan medføre opprydding i noe og bli klar over noe, læring, og muligheter for nye handlinger. Dyp refleksjon kan ses i sammenheng med perspektivtransformasjon eller transformativ læring. Disse begrepene omhandler individets evne til å vurdere, og å gjøre om de meningsstrukturer som ligger til grunn for hvordan de tar avgjørelser (Moon 2006: 40). Denne evnen kan ses i sammenheng med å jobbe med mentale modeller, som jeg vil presentere nedenfor. Den lærende undersøker hvordan deres subjektive erfaringer fungerer, hvilke referanserammer de bruker, og hvordan disse referanserammene brukes (Moon 2006: 40). Dyp refleksjon omhandler slik å stille spørsmål ved, og undersøke sine erfaringer slik de oppleves. Jeg vil senere vise hvordan dette krever åpenhet for seg selv, og å kunne ta en fenomenologisk innstilling. Et første skritt mot mental omstilling og læring, er å bli bevisst betydningen av mentale modeller.

2.1.1. Mentale modeller

Tanken om mental omstilling fordrer at noe må omstilles. Dette noe omhandler våre faste måter å tenke om ting. Senge (1990) omtaler faste tankesett som mentale modeller. Mentale modeller kan defineres som «(...) *dypt forankrede indre bilder av hvordan verden fungerer, bilder som begrenser oss til kjente måter å tenke og handle*» (Senge 1990: 163, min oversettelse). Mentale modeller kan både være enkle generaliseringer, eller komplekse teorier. De påvirker hva vi ser, hvordan vi tenker, og hvordan vi tar slutninger om oss selv og andre. De er aktive på den måten at de påvirker hvordan vi handler. Våre mentale modeller hjelper oss å forenkle verden og håndtere informasjonsmengdene vi møter i hverdagen. I en forenklet verden hoppes det over ledd som kan synes irrelevante for å komme fram til en slutning. Vi beveger oss fra å observere en konkret hendelse, til å gjøre en generalisering ut fra denne hendelsen, uten å teste generaliseringen (Senge 1990). Slike generaliseringer kan komme til å leve sitt eget liv, og kan være grunnlag for nye generaliseringer. Disse generaliseringene eller modellene blir problematiske når de er implisitte, det vil si eksisterer utenfor vår bevissthet. Da ser vi ikke hvordan vi kommer fram til våre konklusjoner, og heller ikke om vi har et reelt grunnlag for konklusjonene (Senge 1990). Problemløsning der oppgavene løses på vante måter, fører til læring innenfor rammene for faste mentale modeller. Slik læring kalles enkelkretslæring, og omhandler at vi ikke undersøker våre referanserammer for hvordan vi løser problemer, og dermed heller ikke hvordan og hvorfor vi løser dem som vi gjør (Argyris 2008). Ettersom vi ikke er bevisst våre mentale modeller, vil vi heller ikke undersøke de kritisk, og derfor ikke endre de (Senge 1990).

2.1.1.1. Mentale modeller i organisasjonen

Mentale modeller kan være i personen, men kan også eksistere i en organisasjon som helhet. Selv med «korrekte» mentale modeller, som har grunnlag i virkeligheten, vil endringer i omgivelsene og verden føre til differanse mellom mentale modeller og virkeligheten. Dette medfører mindre produktiv atferd og handlinger i organisasjonen (Senge 1990). Ledere må kunne komme fram til en erkjennelse av at status quo ikke er optimal, at målene de har kanskje ikke er de riktige, og slik komme fram til, og fastsette nye mål. Dette kan innebære at ledere må stille spørsmål ved de underliggende verdisystemer som styrer hvordan de tenker og handler (Torbert 2004). Da verdier er så grunnleggende for vår tenke- og handlingsmåte, er de langt vanskeligere å endre enn de ytre normer vi bruker for handling (Kotter 1996). Kunnskap ervervet gjennom lang utdanning kan slå ordentlig grobunn i en leder gjennom årevis og kanskje årtier av praksis. Slike referanserammer for tenkning og handling er

vanskelig å avlære (Kotter 2008), spesielt om de også oppfattes som konsistente med grunnleggende verdier. Dette kan være med på å gjøre mentale modeller sterke og vanskelig å løse opp. For å løse opp mentale modeller må noe oppdages som et viktig grunnlag for å erkjenne behov for å forstå noe annerledes enn hva en har gjort hittil.

2.1.2. Oppdagelse

Å oppdage noe handler om å få øye på noe eller legge merke til noe en ikke har vært oppmerksom på tidligere. Oppdagelse henspeiler på å finne noe som alltid har vært der, men som en ikke før har vært bevisst (Grendstad 1986, Kvalsund 2005b). Oppdagelse hører slik sammen med refleksjon, der metaforen «kognitivt husstell» sier noe om at det å rydde opp i det som er der, gjør at du kan finne ting du ikke før har sett (Moon 2006: 26). Å oppdage kan også omhandle å se noe nytt, i forhold til at en oppdagelse gir muligheter til å skape noe nytt, og slik utvikle seg. En oppdagelse er avhengig av personen som oppdager. En oppdagelse vil derfor alltid være subjektiv, og kan ikke skilles fra subjektet (Grendstad 1986, Kvalsund 2005b).

2.1.3. Å føle at noe må skje

Å ha en følelse av hast (*sence of urgency*) er i følge Kotter (2008) avgjørende for å skape endring, og er derfor helt nødvendig i en organisasjon. Følelse av hast betyr at noe er av trykkende betydning, at noe må skje, og at det må skje nå, for at en skal lykkes. Alt starter med en følelse av hast, men følelsen kan være vanskelig å oppnå. Endrings- *uvilje* og manglende følelse av hast tilskrives det å være «selvtilfreds», og med dette mangle forståelse for at noe må skje og gjøres annerledes (Kotter 2008). Dette samsvarer med manglende bevissthet rundt, og undersøkelse av mentale modeller (se Senge 2006). Selvtilfredshet får personer og organisasjoner til å holde blikket innover i organisasjonen. Dette kan gjøre de blinde for både utfordringer og muligheter i omgivelsene (Kotter 2008), og derfor ute av stand til å forstå at noe må skje. Svært smarte mennesker kan oppføre seg selvtilfreds ved slående behov for endring, og selv ikke forstå at de er selvtilfredse. Dette gjør at selvtilfredshet i betydelig grad motvirker følelse av hast. Emosjoner influerer mer enn tanker, og det må derfor også appelleres til følelser, ikke bare hodet, for å skape følelse av hast i organisasjonen (Kotter 2008).

For at ledere skal få en forståelse av hast, og av at han eller hun må endre seg, må de få et klart syn av sin egen atferd. De må se hvordan deres atferd undergraver følelse av hast, og hvilke farlige konsekvenser dette får for organisasjonen i dagens verden (Kotter 2008). Leder må med andre ord oppdage noe om seg selv og sin egen atferd, og hvordan det de gjør

må attribueres til dem selv (Kvalsund 2005b). Ved å snu fokus innover, kan leder reflektere over disse tingene, lære av det, utvikle seg og endre atferd (Argyris 2008, Kvalsund 2005b).

2.1.4. Fenomenologisk innstilling

Å ta en fenomenologisk innstilling innebærer en intensjon om å snu fokus innover, og å være åpen for seg selv, og det som skjer i og utenfor seg selv i et her og nå. Et fenomen er måten en opplever noe som skjer i eller utenfor seg selv, altså en opplevelse av en erfaring (Kvalsund 2005a). I møte med et fenomen er det viktig å være åpen for de sansninger og erfaringer en subjektivt opplever. Dette krever at en klarer å stoppe opp, og lede oppmerksomheten sin mot fenomenet, og holde den der lenge nok til å kunne undersøke erfaringen av det (Kvalsund 2005a).

2.1.4.1 Refleksiv virksomhet og fenomenologisk reduksjon

Det å beskrive og fortolke fenomenet ut fra et fordomsfritt ståsted gjør det mulig å få et helhetlig bilde av fenomenet. Denne aktiviteten blir en refleksiv virksomhet, og kan ses i sammenheng med fenomenologisk reduksjon (Kvalsund 2005a). Refleksiv virksomhet innebærer en prosess med å ta et skritt bort fra sitt nåtidige fokus, slik at en kan komme fram til andre syn og løsninger (Joiner & Josephs 2007). Refleksivitet kan altså assosieres med dyp refleksjon (Moon 2006). Fenomenologisk reduksjon er et begrep som omhandler det å tilsidesette kunnskaper, fordommer og oppsamlede forutsetninger for forståelse, og forsøke å være åpen for det som er, slik som det framstår. Fenomenologisk reduksjon fordrer brudd med det typisk effektive og generaliserte (Kvalsund 2005a), og er slik en måte å utfordre og utforske sine mentale modeller (se Senge 1990). Refleksiv virksomhet er essensielt for lederes evne til å bevege seg hurtig, smidig og dyktig mot kloke og effektive avgjørelser, og er også den beste måten å utvikle slik ledelsesfleksibilitet (Joiner & Josephs 2007).

Å oppdage, forstå, og erkjenne at en har en bevissthetsprosess som behøves utforskes er i seg selv en måte å bryte opp i, og tilsidesette sitt vanlige tankemønster (Kvalsund 2005a). Dette medfører en dypere form for læring. Dobbelkretslæring betegner evnen til å sette spørsmål ved egen bevissthetsprosess, og måten en handler og løser problemer (Argyris 2008). Bevisstgjøring blir slik en læringsaktivitet mot å endre sine sedvanlige automatiske utovervendte responser (jf. mentale modeller), til å snu oppmerksomheten innover på det som foregår i seg selv. Det kan kreve hjelp fra en coach, og mye øvelse for å lære seg, og trene seg opp (Kvalsund 2005a).

2.2. Coaching og kommunikasjon

«Data fra sin subjektive erfaring kan gi mulighet til å oppdage eller bli bevisst ressurser og begrensninger» (Kvalsund 2005a: 40). Ingen kan gjøre oppdagelser for andre. Men det er mulig å forsøke å tilrettelegge for at andre kan oppdage noe (Kvalsund 2005b). Coaching kan brukes for å utvikle lederferdigheter (Kets de Vries & Korotov 2011: xxiv). Målsettingen med coaching er å skape endring og utvikling, ved å gjøre noe annerledes, og gjøre noe bedre. Coachen kan i samarbeid med den som blir coachet, legge til rette for utvikling av «noe». Den som blir coachet har allerede dette noe som kan utvikles (Kvalsund 2005a). Dette noe er en latent eller ubrukt ressurs for noe annet, som venter på å bli tatt i bruk (Kvalsund 2005a). Refleksjon og oppdagelse blir slik aktiviteter som inngår i coaching (se Kvalsund 2005a, Moon 2006). Coaching er et virkemiddel for tilrettelegging av læringsaktiviteter og læringsprosesser. Læring gir grunnlag for ny handling (Kvalsund 2005a). En coach må være oppmerksom på de løsnings- og handlingsmønstre som coachee benytter. Disse mønstrene kan være med på å gjøre coachee ute av stand til å se alternativer for handlingsmåter og tilgjengelige ressurser (jf. mentale modeller) (Kvalsund 2005: 40). Coaching vil slik være et gunstig verktøy for arbeid med mental omstilling, men er også i seg selv en arbeidsprosess som medfører mental omstilling. Når det har oppstått en følelse av at noe må skje, er det også viktig å komme fram til mål for hva som må skje, og å få det til å skje. Dette fordrer en helhetlig forståelse, og en genuin relasjon.

2.2.1. Coaching som helhetlig forståelse og relasjon

Coaching som tilnærming fordrer en helhetlig forståelse av mennesket. Dette omhandler å se alle deler av mennesket, samt konteksten mennesket er i. Fokus for coaching kan være på følelser, tanker, holdninger, handlinger og handlingsmønstre (Kvalsund 2005a). Ved fokus på forskjellige deler av mennesket, er det også gunstig å bruke forskjellige disipliner og tilhørende grunnteorier, som vektlegger forskjellige sider ved mennesket. En fleksibel bruk av disipliner etter behov, gjør det mulig å fokusere på ulike elementer på en helhetlig måte, og slik i sammenheng med andre elementer. En helhetlig forståelse innen coaching, gjør det til et verktøy for muligheter (Kvalsund 2005a).

Coachen fungerer som en mentor eller en slags lærer, der oppgaven er å legge til rette for utvikling og læring i den som coaches (Kvalsund 2005a: 23). I den lærer- elevrelasjonen vi tenker på fra skolen, eksisterer det en makt- ubalanse mellom den som er lærer og den som skal læres. I coachingrelasjonen er det en genuin likestilling og likeverdighet mellom partene som fører til læring og utvikling av begge parter i relasjonen. Det aller mest grunnleggende

innenfor coaching er derfor relasjonen. Relasjonen mellom den som coacher og den som coaches, må etableres rundt gjensidig respekt, tillit og trygget for å kunne utrykke seg (Flaherty 2010). Coaching kan foregå mellom coach og leder, men også mellom leder og medarbeider (Kvalsund 2005a). Jeg vil derfor i det følgende bruke begrepet coach om både en som er coach, men også om leder som coach. For at en leder skal opptre coachende, er det en forutsetning at hun klarer å avse sin autoritet og dele sin makt med coachee. Slik kan leder utføre relasjonsledelse i form av å inngå i en gjensidig og ressursutviklende relasjon til den som coaches (Kvalsund 2005a). En coachingrelasjon er nødt til å fungere som en subjekt-subjekt-relasjon for at det skal bli en god veiledningsrelasjon. En subjekt-subjekt-relasjon innebærer at coach ser den andre som et helhetlig menneske med forskjellige typer behov, og at hun er seg selv og bruker seg selv som person i møte med den andre (Kvalsund 2005c). Med denne relasjonen til grunn, kan coach legge til rette for å komme fram til mål for hva som skal skje.

2.2.2. Å komme fram til mål sammen

Ledere er mennesker som er gode på å oppnå resultater gjennom andres arbeid. Av denne grunn burde også ledere lære seg å coache andre, og slik lære hvordan skape attraktive mål (Kets de Vries & Korotov 2011: xxiv). Det er viktig å klare å komme fram til mål som er felles for både den enkelte, og organisasjonen som helhet. Om disse målene ikke samsvarer vil det være vanskelig å overbevise personene i organisasjonen om at noe må skje, og dermed vanskelig å få noe til å skje. Det som er til det beste for den enkelte, vil slik også være til det beste for organisasjonen som helhet. Utvikling av personen tilsvarer slik utvikling av organisasjonen (Kvalsund 2005a).

2.2.3. Å kommunisere ny oppfatning

Det å lære å åpne opp for mental omstilling, og endre oppfatning hos seg selv, utgjør et grunnlag for å gi råd til, og overføre ny oppfatning til andre. En leder kan benytte seg av forskjellige måter å kommunisere for å overføre sin oppfatning. Gjennom å bruke flere fokus for en helhetlig tilnærming, kan en coachende leder veilede og legge til rette for andres prosesser med å komme fram til en forståelse av at noe må skje.

Kommunikasjon kan defineres som «*personers hensiktspregede atferd for å gjøre noe kjent for en annen person*» (Levin og Rolfsen 2004: 85). For at en som coacher skal lykkes i sitt embete, må hun innta visse holdninger, kunnskaper og ferdigheter i sitt kommunikasjonsarbeid. For det første må coach selv ha lært å reflektere over sine handlinger (Kvalsund 2005a). Som vi skal se i avsnittet nedenfor, kan den personsentrerte tilnærmingen

være et virkemiddel for å skape bevissthet og refleksjon. En coach må ha selvinnsikt slik at hun kan forstå den andre i deres møte. Dette kan hun få gjennom å selv bli coachet i en slik tilnærming. For det andre trenger coach å ha en iverksettende handlingskompetanse. Nedenfor tar jeg opp hvordan en kognitiv- behavioristisk framgangsmåte er nyttig for læring og utvikling av nye ferdigheter og handlingsrepertoar. Til sammen utgjør de to kunnskapsfeltene, holdning og erfaring, måter å tilnærme seg coachingarbeidet som rommer forståelse for den andres erfaringsverden, hvilke kunnskaper den andre har, og muligheter for å benytte relevante teknikker for å stimulere til læring og utvikling (Kvalsund 2005a: 34).

2.2.3.1. Personsentrert veiledning

Én måte å gå fram for å kommunisere med, og veilede andre til ny oppfatning, er ved å appellere til følelser gjennom personsentrert veiledningsstil. Personsentrert veiledning er å finne under den eksistensialistisk- humanistiske rådgivningstradisjon. Eksistensialisme- humanismen holder fokus på naturen av, og mening i relasjonen mellom den som hjelper og den som hjelpes (Ivey, D'Andrea, Ivey & Simek- Morgan 2009, Johannesen, Kokkersvold & Vedeler 2010). Det å være i relasjon, betyr her at personer inngår i en gjensidig avhengighet til hverandre. Partene i relasjonen påvirker hverandre gjensidig, og både den som skal coache og den som blir coachet endres og utvikles. I dette foregår det «relasjonell læring», læring ut fra egen erfaring av seg selv i møte med erfaringen av en annen (Allgood 2005, Johannesen m. fl. 2010).

Hovedkonsepter ved bruk av personsentrert veiledningsstil er empati med den andre, og å vise dette gjennom bruk av lytteferdigheter (Ivey m. fl. 2009: 156). Det er essensielt å utvise grunnleggende respekt for alle individer, og anerkjenne alle menneskers verdi og verdighet. I dette ligger også en tro på at alle mennesker er myndige til å ta kontroll over eget liv, til å bestemme over sin egen skjebne, og å kunne endre livet til noe enda mer produktivt og tilfredsstillende (Ivey m. fl. 2009: 259). Å utføre personsentrert veiledning innebærer å bry seg om den andre, og å fremme individets frie valg (Ivey m. fl. 2009). En personsentrert veiledningsstil vil for en leder medføre å finne ut av den ansattes behov og tanker, og ta disse i betraktning for å komme fram til en felles overbevisning om at noe må skje. Det første og viktigste steget mot felles forståelse og felles mål er lytting, ettersom en slik kan få innblikk i den andres måte å konstruere virkelighet (Ivey m. fl. 2009, McLeod 2007).

2.2.3.2. REBCT- veiledning

En annen måte leder kan overføre sin overbevisning til andre, er gjennom å appellere til fornuft. En av de mest innflytelsesrike retningene i utviklingen av den kognitiv-

behavioristiske tradisjon, er Rasjonell- Emosjonell Behavioristisk- Kontekstuell Terapi (REBCT). Denne teori og praksis for veiledning, ble formet ut fra tanker om at fokus må være på hvordan den andre tenker om seg selv og sin verden, og om nødvendig, hjelpe den andre til å endre denne måten å tenke på (Ivey m. fl. 2009, McLeod 2007).

Målet for bruk av REBCT- veiledning er endring, og da spesielt endring av irrasjonelle tankemønstre (Ivey m. fl. 2009, Johannesen m. fl. 2010). Irrasjonelle tankemønstre blir i følge REBCT til på samme måte som feilaktige mentale modeller (se Senge 1990), ved at vi hopper over å sjekke ut om vi har grunnlag for våre antakelser, og heller tolker virkeligheten å være slik vi opplever den ut fra hvordan vi tenker om den (Johannesen m. fl. 2010). Irrasjonelle tankemønstre og tilhørende emosjonelle reaksjoner, kan i tråd med REBCT tilnærmes gjennom å innta en aksepterende holdning til mennesket, og dets måter å konstruere verden. En REBCT- tilnærming fordrer også en autentisk relasjon og kontakt med følelser, for å knytte rasjonelle følelser til rasjonelle tanker (Ivey m. fl. 2009: 232).

En coach og coachende leder har som oppgave å forstå hvordan den andre strukturerer sine fortolkninger, og jobbe sammen med den andre for å endre disse strukturene slik at hensiktsmessig atferd kan følge (Flaherty 2010). En REBCT- tilnærming tilsvarer at leder appellerer til medarbeideres fornuft for å overbevise om at noe må skje. Målet blir derfor å kommunisere, og veilede den andre, til å bestemme seg for hva han eller hun ønsker å gjøre, ut fra logiske grunner, på en måte som også er emosjonelt tilfredsstillende. For eksempel at en føler at det en gjør er riktig. Endring i atferd kommer som en konsekvens av nye følelser om seg selv (Ivey m. fl. 2009). En oppdagelse vil alltid være subjektivt forankret, og vil derfor kunne røre ved noe i oppdageren, og skape nye følelser (Kvalsund 2005b). Gjennom denne framstillingen av REBCT ser vi hvordan mental omstilling kan være tilstrekkelig for betydelig endring (Ivey m. fl. 2009: 243). «Å lære folk hvordan å resonnerer om sin atferd på nye og mer effektive måter bryter ned forsvarsmekanismene som blokkerer læring» (Argyris 2008: 6, min oversettelse).

2.2.3.3. Positiv psykologi for balanse og stressmestring

En måte å bruke grunnteorier på en fleksibel måte, er ved å kombinere de ved hjelp av et felles bakteppe. Den positive psykologien bygger på et positivt fokus på mennesket og tanker om at vekst og problemløsning kommer som resultat av å fokusere på hva vi kan gjøre, ikke ved å fokusere på det vi ikke kan gjøre. Ved å finne, og bygge på andres ressurser kan coach og leder fremme handling som fører til produktive og tilfredsstillende menneskelige

resultater. Det er de indre styrkene og ressursene den andre allerede har, som mobiliseres for utvikling av nye styrker, og til å skape positive endringer (Ivey m. fl. 2009, Kvalsund 2005a).

Positiv psykologi ser på mennesket i en helhet, der ett område i livet, påvirker de andre områdene. Balanse blir her et nøkkelord, og det å bevisst gå inn for å leve med balanse mellom de forskjellige delene i livet og i arbeidet er viktig (Ivey m. fl. 2009). En av de delene som har stor betydning i arbeidsdagen er mestring, særlig stressmestring. Stress kan reduseres ved å holde et realistisk syn på den informasjonen vi får fra våre omgivelser. Stressorer, mye informasjon og stadige endringer, kan gjøre at vi utvikler kyniske og irrasjonelle tanker og tro om oss selv, andre og verden som helhet (Ivey m. fl. 2009, McLeod 2007). Dette på samme måte som vi skaper oss feilaktige mentale modeller (se Senge 1990). Mental omstilling kan hjelpe til å skape nye rammer, slik at irrasjonelle tanker om det som skjer i våre omgivelser heller kan bli til unike utfordringer og muligheter for vekst og utvikling. Hvordan vi tenker er slik med på å redusere stress. Det å balansere mellom de forskjellige delene i livet er også viktig for å få et realistisk syn på livet og verden, og slik redusere stress gjennom å selv leve et allsidig liv (Ivey m. fl. 2009).

2.2.3.4. Å coache med medfølelse

Å coache med medfølelse er noe ledere kan gjøre for å selv unngå høyt stress, og bli mer levedyktige som ledere. Å coache med medfølelse omhandler å hjelpe andre i deres endringsprosess, for den andres egen utvikling, ikke bare for organisasjonens beste. Et slikt syn gjør coaching til noe som har nytteverdi ikke bare for de som blir coachet, men også for lederen som coacher (Boyatzis, Smith & Blaize 2011: 423). Dette gjør at coaching omhandler et helhetsperspektiv både i intensjon og virkning, der alle delene som inngår i relasjonen kan få positivt utbytte (Allgood 2005). Dette er med på å gjøre at coaching og positiv psykologi hører naturlig sammen da begge fagområder er opptatt av positiv ressursutvikling og utgjør et naturlig verktøy innen leder- og organisasjonsutvikling (Kauffman & Linley 2011).

Som vi har sett i avsnittene overfor, kan det kommuniseres effektivt på flere måter. Kommunikasjon er ikke bare grunnleggende på individplan, men er også, sammen med læring, nøkkel til en organisasjons ytelse og suksess (Argyris 2001).

2.3. Mental omstilling i en lærende organisasjon

«Tid er penger» sier Onkel Skrue stadig, der han våker over sine penger i Andeby. Dette uttrykket tilhører ikke bare tegneserieverden, men kan synes å være en gjengse oppfatning når det gjelder hvordan skape lønnsomhet og suksess. Det har vært vanlig å tro at laverer ansattekostnader og mindre tid brukt, er det samme som effektivitet og lønnsomhet (Jones

1996). Kunnskap om at mindre fornøyde ansatte fører til lavere innsats, og dermed mindre effektivitet og produktivitet, motbeviser slike oppfatninger. Bedrifter blir konkurransedyktige i dagens marked gjennom å levere produkter preget av kvalitet, innovasjon og service. Den eneste måten å skape slik konkurransedyktighet, er gjennom kunnskaps- og ferdighetsrik arbeidskraft (Jones 1996: 4). Dette gjør det viktig at organisasjonen er preget av læringskultur. En læringskultur er bygd rundt kjerneholdninger og atferd som tilsier at utvikling av kunnskap og ferdigheter er høyt verdsatt (Jones 1996: 29). Å også ha en kultur for samarbeid, er avgjørende for å skape kontinuerlig læring og utvikling.

2.3.1. Samarbeid og beslutningstaking i team

Samarbeid i en organisasjon må foregå som genuint teamarbeid. Et genuint team er ikke basert på organisasjonelt hierarki eller ulikevekt i maktrelasjoner, men på likeverd og samarbeidsrelasjoner (Jones 1996). Studier viser at grupper er langt mer produktive enn enkeltindivider når det gjelder å løse problemer og ta beslutninger. De har også funnet at grupper er raskere til å lære, gjør færre feil, og oppnår høyere kvalitet på sine produkter, sammenlignet med enkeltindivider (Johnson & Johnson 2009).

I interaksjonsprosessen i gruppen kan medlemmene få ny innsikt, tanker og ideer som ingen av dem hadde på forhånd. Slik kan de komme fram til beslutninger som ingen før hadde tenkt på på hver for seg (Johnson & Johnson 2009). Et teams styrke og fleksibilitet ved oppgaveløsning forutsetter et åpent, dynamisk og utfordrende læringsmiljø, der medlemmene deler det de har av informasjon (Levin og Rolfsen 2004, Johnson og Johnson 2009). En leder bør av disse grunnene jobbe i team. En teamleder må både kunne sikre måloppnåelse gjennom oppgaveorientert atferd, samt utføre relasjonsorientert atferd gjennom mestring av mellommenneskelige relasjoner. Dette er fordi at både oppgaveorientering og relasjonsorientering må være tilstede ved gode samarbeidsrelasjoner (Levin og Rolfsen 2004). Genuine samarbeidsteam fører til ansatte som liker sin jobb og sitt arbeidssted, og som blir fornøyde. Fornøyde ansatte fører til konkurransedyktighet og fornøyde kunder (Jones 1996). Kun det lærende samarbeidsteamet kan skape langsiktig suksess (Jones 1996: 29).

2.3.2. Læring, utvikling og kommunikasjon i samarbeidsteam

«Det er gjennom interaksjon, gjensidig utfordring, sosial støtte, argumentasjon som griper inn i deltakernes tankemønstre, at team utpeker seg som arnestedet for menneskelig utvikling.» (Levin og Rolfsen 2004: 38). I tillegg til å påvirke individuelle læringsprosesser, fungerer også teamet som grunnlag for læring og utvikling i fellesskap (Levin og Rolfsen 2004). En måte å oppnå læring og utvikling i team og organisasjon, er å bli bevisst, og jobbe

med mentale modeller. Tidligere forskning ved noen store amerikanske selskaper har ført til definisjon av to kategorier av ferdigheter som er viktige i arbeid med mentale modeller. «Refleksjonsferdigheter» omhandler her å bli mer bevisst hvordan vi former og handler på våre mentale modeller (Senge 1990: 175). Refleksjonsferdigheter står sentralt i personsentrert veiledning, og dette vil da være en ypperlig framgangsmåte for å fremme slike ferdigheter. «Etterspøringsferdigheter» omhandler hvordan vi opererer og handler i interaksjoner der vi er ansikt til ansikt med den andre (Senge 1990). Her handler det da om å lære seg å sjekke ut sine antakelser i situasjonen, slik at en kan håndtere, og handle mer på fakta enn på slutninger. Gjennom REBCT- veiledning kan leder, teamet, og resten av organisasjonen, lære å stille spørsmål ved sine slutninger, og tenke mer logisk. Det kan læres å endre sine sedvanlige måter å ikke kommunisere sine antakelser, til nye handlingsmønstre der det å sjekke ut blir en del av en ny kommunikasjonsutførelse. Uavhengig av framgangsmåte og disiplin, vil dialogen alltid være det helt sentrale innenfor læring i team (Senge 1990: 179).

2.3.3. Håndtering av utfordringer

Opplevelse av egen kreativitet er en viktig faktor for trivsel (Ivey m. fl. 2009). Det er viktig å kunne skape nye ideer og måter å håndtere utfordringer, både i seg selv og omgivelsene. Gjennom å realisere kreative potensialer skaper vi produktive og tilfredsstillende resultater. En følelse av at en har innvirkning på det som skjer, er med på å skape både følelsesmessig velvære, stressmestring, og bedre mental helse (Ivey m. fl. 2009: 59). Å være involvert i beslutningstaking er med på å fremme endringer i atferd og holdninger som trengs for at implementering skal lykkes (Johnson & Johnson 2009). Å kunne realisere seg selv faglig gjennom kompetanseheving og innvirkning på arbeidshverdag og oppgaveløsning, blir derfor svært viktig for ansattes tilfredshet og produktivitet (Hedlund, Andersson & Rosén 2010).

Evne til å reflektere, og å bruke fantasi og kreativitet, er ferdigheter som er essensielle for å møte utfordringer og ta avgjørelser i dagens omskiftelige verden (Gelatt 1989). Det å ha kontroll over hva som skjer i denne verden er derimot sjelden gitt. Da må det en annen strategi til for å oppleve mestring. I følge beslutningstakingsstrategien «positiv usikkerhet», er det nødvendig å kunne godta at det alltid vil finnes usikkerhet og foranderlighet. Dette fordrer bruk av ikke- rasjonelle egenskaper, som intuisjon. Det å akseptere at verden kontinuerlig forandrer seg, og å kunne forandre sine egne oppfatninger, blir sammen med en positiv holdning til usikkerhet derfor essensielt (Gelatt 1989). Dette viser viktigheten av å kunne holde et innovervendt fokus, der kontakt med det en erfarer intuitivt blir et verktøy for å møte utfordringene i arbeidshverdagen. Dette viser også hvordan det er viktig å integrere både

rasjonelle og emosjonelle tilnæringer som coach og leder, og hvordan mental omstilling bør være en del av lederes hverdag.

2.3.4. Den lærende organisasjon

“Organisasjoner lærer gjennom individer som opptrer som agenter for dem. Individets læringsaktiviteter, i sin tur, er fasilitert eller hemmet av et økologisk system av faktorer som kan kalles et organisasjonelt læringsystem» (Argyris 1999: 157). All læring foregår innen sosiale systemer. Organisasjonslæring omhandler læring innen systemet organisasjonen. Teamet er et mindre system, mens individet er det meste, men grunnleggende sosiale system, og arena for læring. Organisasjonslæring handler derfor i første instans om individuell læring. Dette gjelder også dobbelkretslæring (Argyris 1999, 2008), og slik også mental omstilling. For å få en lærende og omstillingsdyktig organisasjon må endringen starte hos individer, som også er sterke nok til å føre læringen videre. Læring og omstilling må derfor starte hos, og igangsettes fra toppen, av ledere (Argyris 1999). En lærende organisasjon kan gjennom dialog og læring kontinuerlig oppdage hvordan de selv skaper den virkeligheten de opererer innen, hvordan de selv kan endre denne virkeligheten, og slik kontinuerlig utvide egen evne til å skape sin egen framtid (Senge 1990).

I denne delen har jeg presentert teori og tidligere forskning som sier noe om de tema jeg utforsker. Jeg vil bruke teorien til å forstå og belyse mine empiriske resultater, gjennom en drøfting. Mental omstilling kan ved denne framstillingen synes som et svært gunstig perspektiv for å skape læring, endring og omstillingsdyktighet hos ledere, og i en organisasjon som helhet. Å ha et innovervendt fokus gjennom fenomenologisk innstilling og et utovervendt fokus på det som skjer i omgivelsene, virker begge å være med på å åpne opp for mental omstilling. Bevissthet rundt mentale modeller eller handlingsmønstre, og det å stille seg undersøkende til måten en selv tenker, skaper muligheter for dypere læring og utvikling. Coaching er et grundig, dyptgående og helhetlig virkemiddel for å åpne opp for, og jobbe med mental omstilling. En leder kan overføre ny oppfatning til resten av organisasjonen gjennom bruk av forskjellige tilnæringer. Det er vanskelig å si om én tilnærming er bedre enn en annen, men det kan synes som det å kombinere følelser og fornuft er gunstig i lederarbeid og coaching. Læring blir et nøkkelord for lederes utvikling. Mental omstilling og læring er ikke bare nødvendig for den effektive leder og det genuine samarbeidsteam, men er også grunnleggende for den lærende og suksessfulle organisasjon. Med bakgrunn i den teoretiske framstillingen overfor, munner min forskningstese ut i en tredelt problemstilling; *«Hvordan*

kan ledere åpne seg for mental omstilling. Hvordan kan coaching fungere for å fremme slik omstilling, og hvordan kan ledere føre ny oppfatning til organisasjonen som helhet?» Min studie skiller seg ut fra studiene jeg her har presentert, ved at jeg bruker uttrykket mental omstilling som grunnlag for, og likeverdig med læring, og utvikling av ledere og organisasjoner.

3. Metode

I dette kapittelet beskriver jeg de framgangsmåter jeg har valgt for å få empirisk materiale til studien. Jeg viser her hvordan prosessen med å samle inn og bearbeide data har foregått, min rolle ved denne prosessen, og slik hvordan det empiriske grunnlaget for besvarelse av problemstillingen har blitt til.

3.1. Valg av metode

Dagens arbeidsliv er preget av at alt stadig skal gå raskere. Dette kravet om effektivitet henter om at en overfokuserer på produktivitet, mens deler av individet bak denne produktiviteten kanskje blir mindre synlig (Eriksen 2001). Å kunne stoppe opp og reflektere over hva vi gjør, og hvordan og hvorfor vi gjør det, blir gjerne nedprioritert. Dette kan hindre eller begrense effektivitet og produktivitet (Moon 2006). Jeg ønsker derfor gjennom bruk av metode å sette søkelys på individets opplevelse av, og organisering av verden, i forsøk på å få tak på noe av dette som ligger bak, og fremmer eller hemmer det effektive og produktive mennesket.

Ut fra studiens natur, ble det klart at det måtte gjøres en kvalitativ undersøkelse. Kvalitativ forskning går ut på å forstå enkeltindividers subjektive perspektiver, og ser på hvordan mennesker utfører sitt hverdagsliv i den konteksten det tilhører (Postholm 2005). I dette tilfellet er intensjonen å se på hvordan ledere forholder seg til, og utfører sin ledelse, der organisasjonen de leder er den konteksten de tilhører. For å få innblikk i, og forståelse for noens subjektive erfaringer, må det benyttes en metode som passer til å gå i dybden i disse erfaringene. Dette kan gjøres gjennom kvalitative dybdeintervjuer (Thagaard 2011). Bruk av dybdeintervjuer gjør det mulig å få fylldige beskrivelser av deltakernes verden (Postholm 2005). Fylldige beskrivelser går i dybden i individets opplevelser, i den grad at meningsstrukturene bak opplevelsene kommer frem (Geertz 1973: 7). Fylldige beskrivelser og tilhørende forskningsresultater, gir grunnlag for å gjøre generaliseringer (Postholm 2005). Slike generaliseringer kalles naturalistiske, ettersom de er basert på personlige erfaringer, og må knyttes til den konteksten fortellingene tilhører for at de skal være gyldige (Kvale 1997, Postholm 2005). Kunnskap innen kvalitativ forskning handler derfor om mangfold og kontekstavhengighet. Å generalisere kan slik byttes ut med begrepet kontekstualisere (Kvale 1997). Generalisering kan også omtales som re- kontekstualisering, når teorien som benyttes i studien settes inn en ny sammenheng (Thagaard 2011). Det er dette jeg tar sikte på når jeg bruker begrepet mental omstilling som en måte å se teorien i studien i en sammenheng. Naturalistiske generaliseringer er mål for all kvalitativ forskning (Postholm 2005).

3.1.1. Kunnskap og sannhet

Kunnskap innenfor kvalitativ forskning kan i følge et sosialkonstruktivistisk syn ikke skilles fra dem som kommer fram til kunnskapen (Flick 2004). En forsker forsøker å finne noe ut fra en tanke om at noe kan være interessant å finne. Bakgrunnen for å forske, ligger i de erfaringer forskeren allerede har gjort, som har vekket tanken om å forske på noe. For å forstå hva det er som blir funnet, må data fortolkes til mening. Sannhet innen kvalitativ forskning kommer derfor ikke ut av feltet som noe objektivt og målbart, men må ses som konstruert, ut fra forskerens akkumulerte erfaringsbakgrunn. Deltakernes konstruksjoner av egen forståelse av opplevelser rundt studiens tema utgjør det empiriske råmaterialet. Dette materialet har igjen blitt konstruert til meningsenheter ut fra forskerens forståelse av det, og leseren av denne teksten vil også forstå resultatene ut fra sine egne forutsetninger (Flick 2004). Synet på kunnskap som subjektivt forankret samsvarer med idégrunnlaget for den fenomenologiske forskningstilnærmingen.

3.2. Fenomenologisk tilnærming

Hensikten med å bruke en fenomenologisk tilnærming er å fremme fokus på individet. Tilnærmingen søker å få kunnskap om enkeltpersoners subjektive opplevelser rundt fenomener, og er rettet mot å oppnå forståelse for en dypere mening i det personer erfarer (Thagaard 2011). Forskeren kan finne ut hvordan erfaringen av et fenomen oppleves av flere enkeltpersoner, og undersøke hva som kan være felles ved deres opplevelser (Postholm 2005: 41). Jeg ønsker også å se på hvordan erfaringen av et fenomen kan oppleves forskjellig av enkeltpersoner. Dette kan gi et mer nyansert bilde, og jeg vektlegger slik i enda større grad individet og det individuelle i opplevelsen av fenomenet.

Fenomenologien som forskningstilnærming har sine røtter i Husserls vitenskapsfilosofi. Husserl skapte fenomenologien som retning, ut fra et syn om at det gjennom å bruke et reflekterende selv i dyptgående studier av erfaringer, skal være mulig å oppnå vitenskapelig kunnskap. Han mente at kunnskap blir til gjennom tenkning, ved at selvet oppdager meningen ved erfaringer. På denne måten blir all kunnskap til i personen. I følge denne tanken er det vår subjektive oppfatning av virkeligheten som vi oppfatter som objektiv virkelighet, altså virkelighet (Postholm 2005). Mening blir, ut fra en fenomenologisk tilnærming, til i samspillet mellom den objektive virkelighet slik den fremstår i naturen, og slik den fremstår i sinnet (Postholm 2005).

Det fenomenologiske i fenomenologien omhandler selve oppdagelseskonteksten for opplevelser. Som nevnt tidligere er et fenomen opplevelsen av en erfaring, og ikke selve

erfaringen (Kvalsund 2005a). Et individs virkelighet kan ikke formidles uten å gå gjennom individets persepsjon av den. Opplevelser av erfaringer omhandler indre prosesser, som ikke kan observeres av andre enn den som opplever. For å få tak på disse opplevelsene må derfor forskeren samtale med forskningsdeltakerne, gjennom et intervju (Postholm 2005).

3.3. Intervjuet som datainnsamlingsstrategi

Samtalen som strategi for å skape allmenn kunnskap om den sosiale virkelighet, kan spores tilbake til antikkens vitenskapsmenn, og er i senere tid også blitt en selvstendig forskningsmetode innen samfunnsvitenskapen, i form av det kvalitative forskningsintervju (Kvale 1997).

Et intervju er en samtale der forskeren har en klar intensjon om å få innblikk i forskningsdeltakernes livsverden. Forskeren forsøker å innta en åpen og ikke forutinntatt holdning i sitt arbeid, for å øke mulighetene for å gjøre oppdagelser. Målet for fenomenologisk forskning er først og fremst å få tak på essensen for et fenomen, i en gitt kontekst (Postholm 2005). Forskeren har en viktig rolle for det som kommer fram av intervjuet. Det er hun som setter fokus for innholdet, og legger slik også føringer og avgrensninger for hvordan fenomenet utforskes. Men det er deltakernes perspektiver, og essensen i deres opplevelser, som skal komme til syne (Postholm 2005).

Intervjuet er den situasjonen der all data til forskningsprosjektet samles inn, og utgjør slik grunnlaget for funn. Intervjuguiden er derfor et viktig verktøy. Jeg har benyttet en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg 3). Min hensikt med å bruke denne guiden, har vært å ha en slags huskeliste for de tema, jeg ut fra mitt erfaringsmessige og teoretiske ståsted, har vært interessert i å utforske. Ved å benytte denne intervjuguiden har jeg kunnet sikret at de tema jeg ville snakke om ble tatt opp. Samtidig fungerte den som et virkemiddel for å minne meg selv på å være åpen, gjennom at den viser åpne spørsmål. Spørsmålene ble konstruert med hensikt i å inspirere deltakeren til refleksjon og kontakt med egne opplevelser av fenomenet. Siden det er deltakerens perspektiv som skal komme fram, er det viktig at intervjuet ikke bli for strukturert, og at forskeren er fleksibel i forhold til når de forskjellige temaene kommer opp i intervjuet. Meningen er at det er det deltakeren ser som viktig vedrørende fenomenet som kommer fram, ikke forskerens forutinntatthet rundt det (Postholm 2005). Jeg har forsøkt sikre dette gjennom intervjuguiden slik som beskrevet, og gjennom en intensjon om å skape et intervju som ligner en åpen samtale, der deltakeren kan få tilstrekkelig rom til å utforske sine opplevelser, og tillit til å kunne dele de med forsker.

3.3.1. Utfordringer ved det kvalitative forskningsintervju

I følge Kvale (1997) er utfordringer ved det kvalitative forskningsintervju å finne i teoretiske uklarheter ved metodens nytteverdi. Mens det har vært antatt at også samfunnsvitenskapelig kunnskap må være observerbar og kvantifiserbar fra et ytre perspektiv, gir intervjuet grunnlag for en annen type kunnskap om den sosiale verden. Denne kunnskapen omhandler hva som konstituerer mening, sannhet og virkelighet i samfunnsvitenskapen. Mening skapes i den samhandling som foregår i samtalen mellom forsker og deltaker. Mening blir til noe som skal tolkes for å komme fram til sannhet (Kvale 1997). Nettopp det at data skapes i et samspill, og at kunnskapen er resultat av en forskers tolkning, kan virke mistenkelig i forhold til å godta noe som sannhet. Den kunnskap som blir til er ikke myntet på en mulighet for generalisering ut fra et naturvitenskapelig syn, men er til for å kunne hjelpe den som blir intervjuet, og andre som kan kjenne seg igjen i situasjonen. Sannhet må ses i den konteksten den skapes, og har sin nytteverdi (Kvale 1997).

En fenomenologisk forsker kan feile i å finne den sannhet som deltakeren sitter med. Spesielt forskere som er uerfarne med kvalitativt intervju, kan på flere måter innvirke på datainnsamlingen og slik også generering av kunnskap. Forskere som ikke har nok skolering i, eller erfaring med intervju, kan ha en tendens til å ikke vise tilstrekkelig tolmod, og derfor ikke la det være nok stillhet i samtalen. Det er også vanlig at de kan komme til å bruke for mange ledende spørsmål, veiledninger og fortolkninger, eller evaluerende kommentarer når de kommuniserer. Ikke minst kan den uerfarne forsker være dårlig til å løsrive seg fra intervjuguiden, og inngå i en samtale som er fleksibel i forhold til tema, og naturlig (Hopf 2004). Nøye planlegging og bevisstgjøring på forhånd, er en viktig del av et godt forskningsintervju, og kan være med på å minske utførelse av disse nybegynnerfeilene (Kvale 1997). En del av disse forberedelsene, er å klargjøre hvem som er aktuelle deltakere.

3.4. Valg av deltakere

Det første kravet til deltakere til en studie, er at de har hatt erfaring med det forskeren undersøker. Det kreves også at deltakerne har mulighet til å reflektere rundt erfaringene (Postholm 2005). I min problemstilling spør jeg hvordan ledere kan omstille seg mentalt, og hvordan coaching kan fungere som verktøy for slik omstilling. Ved dette prosjektet var det derfor avgjørende å finne deltakere som har hatt erfaring med mental omstilling, som har blitt coachet for endring og utvikling, og som var villig til å snakke om det. Ved fenomenologisk forskning får forskeren innblikk i noens opplevelse av et fenomen etter at det har blitt opplevd. Samtidig vil nytt fokus på fenomenet føre til at deltakeren oppretter ny kontakt med

fenomenet. Dette gir mulighet ikke bare for å forske på det som har vært, men gir også mulighet for noe nytt for deltakeren. Kanskje en videre oppdagelse rundt de tema som tas opp. Slik blir relasjonen mellom forsker og deltaker en arena for gjensidige muligheter for å oppnå ny kunnskap. Den kunnskap som kan uthentes fra forskningsintervjuet må derfor ses som et utsnitt i en prosess som har startet før intervjuet, og som vil fortsette etterpå (Postholm 2005).

På grunn av problemstillingens innhold, måtte jeg finne en organisasjon som hadde brukt coach i sitt lederutviklingsarbeid. Gjennom mitt institutt fikk jeg vite om organisasjoner som hadde brukt coach. Jeg så meg ut en jeg ønsket å samarbeide med, og tok kontakt med deres kontaktperson gjennom bedriftens offentlige hjemmeside. Ved denne første initieringen presenterte jeg kort overordnet tema for det jeg skulle forske på, og at jeg trengte deltakere til intervjuer. Jeg fikk raskt svar, der det ble ytret interesse, og ønske om et møte. Ved dette møtet ga jeg en mer utfyllende presentasjon av prosjektet. Bedriften presenterte seg også, og vi kom fram til en enighet angående hva jeg trengte av mine informanter, og hvem dette skulle bli. Ved en senere anledning leverte jeg informasjonsskriv, og samtykkeerklæring (se vedlegg 2). Da det begynte å nærme seg tid for intervjuene, avtalte jeg tid og sted via e-post.

3.4.1. Tre ledere med sans for forbedring

De tre deltakerne, Marte, Toril og Morten, har gitt de empiriske data til denne studien. De arbeider i samme organisasjon, og innen samme organisasjonskultur. Organisasjonen er suksessfull og konkurransedyktig, blant annet ved at de selv kan velge hvilke oppdrag de ønsker å ta, den blir stadig større, og den har blitt premiert for å være av de aller beste arbeidsstedene. Alle tre ledere har lederstillinger med personalansvar, og de jobber i team. De har vært med på forskjellige kommunikasjonskurs med opplæring i kommunikasjonsverktøy. Disse kursene har blitt gjennomført i regi av coacher. I tillegg coaches disse lederne jevnlig på en-til-en- basis, og Marte og Toril har selv tatt kurs i coaching. Lederne har alle erfart noe med å omstille seg til å forholde seg annerledes til seg selv og sine omgivelser. Toril har lengst erfaring med coaching, ettersom hun har brukt coach siden 2007. Hun sier at gjennom å ta kurs i coaching oppdaget hun at det var mulig å endre på ting her og der. Med denne viten om at coaching er et nyttig verktøy for endring og lederutvikling, har organisasjonen også valgt å gjøre coaching tilgjengelig for alle som måtte ha behov for det i jobbsammenheng. Marte har blitt coachet i et års tid, mens Morten ved intervjuetidspunktet hadde brukt coach i to måneder. For å holde mitt løfte om anonymisering vil jeg begrense informasjonen om deltakernes spesifikke stillinger og arbeidsoppgaver.

3.5. Innsamling av data

I forkant av datainnsamlingen utførte jeg et prøveintervju på en person jeg kjente fra før, som også har gjort lederarbeid, og som har erfaring med mental omstilling. Hensikten med prøveintervjuet var å teste ut meg selv og min intervjuguide i intervjusituasjonen, og for å få tilbakemelding på meg selv som intervjuer (Dalen 2004). Intervjuene ble utført i månedsskiftet februar/mars. De foregikk på informantenes arbeidsplasser, på tidspunkter som passet for dem. Intervjuene varte fra 63 til 68 minutter. I starten av intervjuene forsikret jeg deltakerne om hvor lenge det skulle vare, hva jeg forventet å få ut av intervjuene, og hva min rolle kom til å være i intervjusituasjonen. Jeg forklarte da hvorfor og hvordan jeg kom til å stille spørsmål, og at jeg kom til å notere litt. Jeg fortalte også litt om problemstillingen. Intervjuene ble som avtalt tatt opp på båndopptaker.

Det jeg fortalte at jeg forventet å få ut av intervjuene, var ledernes opplevelser rundt det jeg spurte om, og at jeg trengte fyldige svar. Jeg ønsket at svarene skulle være oppriktige og ærlige. Dette ønsket jeg å oppnå ved å forsøke å skape et behagelig og fortrolig miljø, og gjennom å stille åpne spørsmål. Samtidig viste jeg min oppriktige interesse gjennom min oppmerksomhet i situasjonen. Jeg passet også på å følge opp det som ble sagt, for å stimulere til fyldige svar og å gi rom for at deltakerne kunne åpne seg opp (Hermanns 2004). Notatblokken ble nyttig ved umiddelbare refleksjoner om ting som ble sagt, og til oppfølging av disse. Jeg var bevisst at jeg skulle unngå å være ledende i mine oppfølgingsspørsmål, og å ikke avbryte deltakeren når hun eller han fortalte. Intervjuguiden fungerte som en slags huskeliste, og jeg fant det mest naturlig å snakke om temaene etterhvert som det ble naturlig i samtalen. Noen ganger måtte jeg innom samme eller lignende tema flere ganger, for å få den informasjonen jeg trengte. Da jeg hadde fått svar på alle mine spørsmål, og det virket som at deltakerne ikke hadde mer å tilføye, så jeg det passende å avslutte. Jeg forsikret meg om at deltakerne ikke satt inne med noe de følte de ville dele, ved å avslutningsvis spørre om de hadde noe mer å tilføye.

Etter intervjuene var det viktig for meg å umiddelbart begynne å fordøye det som hadde skjedd. Jeg ville også ta vare på det jeg hadde av refleksjoner rundt det som ble sagt, og rundt intervjusituasjonen. Jeg satte meg derfor ned rett etter hvert intervju, og reflekterte og noterte det jeg hadde av tanker og opplevelser. Jeg var med dette også opptatt av å få med min egen opplevelse av meg selv i intervjusituasjonen. Jeg tenkte dette ville være en god igangsetter for analysearbeidet, og at det også ville være nyttig for mine egne refleksjoner

rundt meg selv i forskerrollen. For å få deltakernes opplevelser ned på papir, må intervjuene transkriberes.

3.5.1. Transkribering

En forsker kan oppnå mange fordeler ved å transkribere intervjuene selv. Forskeren blir godt kjent med datamaterialet, og kan få god kontakt med, og nærhet til materialet (Dalen 2004). Denne nære kontakten kan hjelpe forskeren til å få øye på momenter som er lettere å overse med et mindre nært kjennskap til materialet (Postholm 2005). Når forskeren selv transkriberer, kan hun også se innholdet i det som blir sagt i sammenheng med opplevelsene hun gjorde seg ved selve intervjuet. Slik kan små momenter som toneleie, pauser, notater av gestikuleringer og lignende, gi mening i sammenhengen (Kvale 1997).

Transkriberingsarbeid er tidkrevende, og krever presisjon og nøysomhet. Jeg transkriberte hele intervjuene ettersom jeg opplevde at alt kunne være relevant. Jeg syntes da det var viktig å gjøre dette for at jeg ikke skulle gå glipp av noe ved konteksten, som kunne hjelpe meg å forstå innholdet. For å komme fram til essensen ved fenomenet, må det transkriberte materialet analyseres.

3.6. Analyseprosessen

Analyse er en omstendig og sirkulær prosess. Den foregår ikke bare etter endt transkribering, men igangsettes allerede ved første tanke om temaet som forskeren vil studere. Analysen er et resultat av et arbeid gjort med utgangspunkt i forskerens forutsetninger og bakgrunn i erfaring og teori. Analysen må derfor ses som resultat av en interaksjon mellom forskerens subjektive forforståelse, og det som stiger fram fra data (Dalen 2004).

Målet for fenomenologisk analyse er å trekke mening, struktur og essens ut av datamaterialet. En vanlig måte å gjøre dette på er ved å anvende Moustakas versjon av fenomenologisk analyse (Postholm 2005). Dette er en metode som innebærer å bearbeide data til å bli strukturelle og tekstuelle beskrivelser. Dette gjøres ved å først samle sammen utsagn som sier noe om det samme, i strukturelle meningsenheter. Meningsenhetene blir så gjort om til tekstuelle beskrivelser, der også forskerens syn tas med. Dette blir da en strukturell-tekstuell beskrivelse av temaet (Postholm 2005). Innen kvalitativ forskning er det viktig å ikke være bundet av den teoretiske bakgrunnen for undersøkelsen, men å kunne være åpen for at noe nytt kan komme fram, og for å utvikle nye teoretiske perspektiver (Thagaard 2011: 185). Om det gjennom analysen kommer fram noe forskeren ikke tidligere har tenkt på, kan det være nødvendig å trekke fram ny teori i diskusjonen for å belyse funnene.

Det har vært viktig for meg å trekke meningsinnholdet ut av teksten, uten å blande for mye av min teoretiske bakgrunn inn i det tidlige arbeidet. Jeg har derfor i arbeidet med analysen forsøkt å la meningen komme ut av datamaterialet, for så å ta det til et fortolkende nivå, der jeg har sett hvordan kategoriene også gir mening ut fra et analytisk ståsted, og så ut fra tilgjengelig teori om temaet (Dalen 2004).

Analysearbeidet var for meg en nøysom og kreativ prosess. Jeg startet med å finne alle utsagn som var relevante for temaet. Så gikk jeg gjennom alle utsagnene, slik at jeg så hva som gikk igjen, og ekskluderte det som ble mindre relevant for temaet. Dette ble til en lang liste med utsagn, der jeg la lik vekt på alle. Videre sammenfattet jeg de utsagnene som uttrykte noe om det samme til meningsenheter, eller kategorier. Jeg jobbet videre med disse, og slo sammen kategorier som overlappet hverandre og som sa mye av det samme. Jeg endte opp med 15 råkategorier. Disse kategoriene opplevde jeg som dekkende for alt relevant meningsinnhold som kom fram fra materialet, og de ble støttet av utsagn fra alle tre deltakere. Jeg startet så et bearbeidingsarbeid der jeg førte sammen de kategoriene som jeg så kunne sammenføres, i større meningsenheter. Da jeg jobbet med å lage kategoriene tenkte jeg ikke så mye på problemstillingen, men forsøkte heller å være åpen for hva som kunne komme ut av data. Jeg kom fram til sju kategorier som jeg så som svært beskrivende for meningsinnholdet i intervjuene. Ved videre bearbeiding så jeg at disse kategoriene også hørte sammen i tre større meningsbolker. På dette stadiet ble de større meningsenhetene til både på bakgrunn av det jeg så som naturlig å sammenfatte kategoriene til, og i forhold til at det for meg ga mening ut fra et teoretisk ståsted. De tre kategoriene jeg til slutt kom fram til, er derfor bygd opp av underkategorier. Jeg oppdaget at et underliggende tema stadig dukket opp gjennom datamaterialet. Dette temaet utforsker jeg ikke videre i denne studien, da jeg ser det som en grunnleggende faktor for all menneskelig aktivitet og handling, og bruker det slik for å gi energi til framstillingen. For den observante leser er dette undertemaet, energi, derfor å finne jevnlig gjennom analyseteksten. Navnene på kategoriene ble 1. Mental omstilling , 2. Å være i relasjon, og 3. Omstillingsdyktighet og læring. Kategoriene fikk navn etter det overordnede meningsinnhold, der kategori 1. for meg ikke kunne sammenfattes med et annet navn enn mental omstilling.

3.7. Etikk, kvalitet og generaliserbarhet

Etiske betraktninger er en viktig del av hele forskningsprosessen. Det er det første forskeren må tenke på, og det er viktig at hun forholder seg til etiske betraktninger gjennom hele

studien. Forskeren har et ansvar overfor sine deltakere, og gjennom å overholde etiske retningslinjer vil forskeren også jobbe for å sikre kvalitet i studien (Dalen 2004).

Etiske retningslinjer gis av NSD (Personvernombudet for forskning), for alle prosjekter som benytter elektronisk oppbevaring og behandling av personopplysninger. Jeg satte meg inn i disse retningslinjene da jeg sendte inn et obligatorisk meldeskjema, der jeg opplyste om prosjektet, hvilke opplysninger som skulle samles, hvordan data skulle oppbevares, samt informasjonsskriv, samtykkeerklæring og intervjuguide. NSD godkjente mine utsendingsbrev og bekreftet at studien kunne gjennomføres, med forbehold om at jeg spesifiserte noen punkter i informasjonsskrivet (Se vedlegg 1). Etter å ha sendt inn et revidert informasjonsskriv, kontaktet jeg deltakerne for datainnsamling.

Det viktigste ansvaret forskeren har for deltakerne i studien, er å ivareta deres anonymitet. Av denne grunn har jeg valgt å behandle og oppbevare datamaterialet konfidensielt, slik at ingen andre enn meg selv har hatt tilgang på dette. Jeg gir heller ingen lesere av studien mulighet til å vite noe om bedriften, som kan si noe om hvem de er. I tillegg til å ivareta anonymitet, skal også forskeren overholde det etiske ved å ivareta deltakernes stemmer. Derfor har jeg søkt å behandle datamaterialet på en slik måte at deltakernes stemmer kommer fram, og å tolke datamaterialet på en måte som jeg opplever som oppriktig i forhold til det deltakerne har sagt. Dette har jeg forsøkt å oppnå gjennom å lage kategorier ut fra fyldige beskrivelser og fyldige utsagn fra deltakerne. Jeg har kortet ned og sammenfattet det skriftlige innholdet i kategoriene, til slik de fremstår i analysekapittelet. For meg har det vært en forsikring for kvaliteten at disse kategoriene i utgangspunktet var svært fyldige, og nesten utelukkende bestående av utsagn. Det er viktig å vise min rolle ved tilblivelsen av den virkelighet som framstilles i analysen. Det etiske riktige er derfor å formidle at denne virkeligheten har blitt til gjennom meg selv som forskningsverktøy, og den er derfor også farget av mine erfaringer og teoretiske kunnskap.

Et viktig steg for å gjøre et etisk og kvalitetssikret forskningsarbeid, er å sikre at forskerens analyse av data samsvarer med deltakernes opplevelser. Dette gjøres ved å la deltakerne få mulighet til å lese hvordan forskeren analyserer deres utsagn (Carlson 2010). Jeg har valgt å sende de tre deltakerne den rene analyseteksten, slik at de fikk se hvordan jeg har tolket innholdet i intervjuene til meningsenheter. På denne måten får deltakerne ikke bare mulighet til å si fra hvorvidt analysen samsvarer med deres opplevelser, men de kan også si fra om de ikke er komfortabel med måten de selv og det de sier framstilles. Dette er med på å sikre min intensjon om å gjennomføre et etisk forskningsarbeid med deltakerens beste i fokus,

samtidig som det kan sikre kvaliteten ved studien, og mulighetene for generalisering. Jeg har fått bekreftet analysen av samtlige deltakere.

Et kvalitativt forskningsarbeid kan gjenspeile pålitelighet dersom forskeren åpent viser sin arbeidsprosess. Av denne grunn er formålet med dette kapitlet å gjøre synlig de metodiske valg jeg har tatt, og hvordan jeg har gått fram i mitt arbeid. Dette er med på å synliggjøre meg som subjektiv forsker, og min rolle i forskningsprosessen.

Målet ved det fenomenologiske forskningsarbeidet er å finne essensen i et fenomen slik det framstår for den som har erfart fenomenet. Framstillingen av opplevelsene avhenger slik også av hvordan forskeren opplever essensen i andres opplevelser. Slike framstillinger kan aldri bli objektive, ettersom opplevelsen ikke kan skilles fra den som opplever (Hitzler & Eberle 2004). Det er viktig å redegjøre for forskerens framgangsmåte ettersom resultatene ved forskningsarbeidet er skapt av den subjektive forsker, og i det subjektive samspill som oppstår i datainnsamlings situasjonen. Resultatene fra slike engangshendelser lar seg ikke etterprøve av andre, og kan derfor heller ikke generaliseres ut fra et naturvitenskapelig syn (Postholm 2005). Jeg søker her å gjøre naturalistiske generaliseringer, gjennom funn av fellestrekk mellom én deltakers opplevelser og en annens. Beskrivelser av deltakernes opplevelser muliggjør slik generalisering. Dette er fordi lesere av teksten kan kjenne seg igjen i erfaringene som formidles, og relatere det til noe de selv har erfart eller erfarer (Thagaard 2011). Dette kan være nyttig for leseren, ved at det gir innspill som kan ha relevans for egen situasjon (Postholm 2005). Det er også et mål å generalisere til teori, hvilket er mulig om funnene ved studien i stor grad støttes av teori (Thagaard 2011). Naturalistisk generalisering omhandler nytteverdien av forskning og funn, og målet for denne studien er at funnene kan generaliseres, og derfor ha nytteverdi (Postholm 2005).

I dette kapitlet har jeg beskrevet den metodiske framgangsmåten ved denne studien. Jeg har kort gjort rede for kvalitativ metode, fenomenologisk tilnærming og det kvalitative forskningsintervjuet. Jeg har beskrevet min framgangsmåte gjennom forskningsarbeidet, og hvordan jeg har tatt utgangspunkt i fenomenologisk analyse ved behandling av dataene. Målet med å gjøre rede for hvordan jeg har gått fram metodisk, er å kunne oppnå kvalitet ved min forskning. Ettersom det viktigste instrumentet og mål for kvalitet i studien er meg som forsker (Postholm 2005), vil jeg i neste kapittel beskrive min opplevelse av å innta forskerrollen.

4. Forskerrollen

Den eneste faktiske kilde til funn i fenomenologiske studier, er forskeren. Dette er fordi at det kun er hennes opplevelser som kan gjøres tydelige og eksplisitte (Hitzler & Eberle 2004). Derfor vil jeg som forsker, i tillegg til den viste teoretiske forforståelse og framgansmåte, også vise den erfaringsbakgrunn som jeg betrakter feltet gjennom, og min opplevelse av å betrakte feltet som forsker.

4.1. Min opplevelse av lederes åpenhet for mental omstilling

Hensikten med dette prosjektet er å finne ut hva som skal til for at ledere kan forstå at noe må skje, og komme fram til at de må endre noe ved seg selv for eget og organisasjonens beste. Bakgrunnen for min nysgjerrighet kommer fra et knippe av de jobbene jeg har hatt siden tenårene. I en av disse jobbene opplevde jeg at bedriften ble truet med tvangsavskilting, og hadde svært få resterende ansatte, før den endelig ble solgt. Grunnen til at dette skjedde var at han som var eier og daglig leder, hadde havnet i et spor han ikke kom seg ut av. Han hadde hatt samme stilling over mange år, men klarte med ett ikke lengre å håndtere situasjonen. Han ville ikke ta i mot hjelp, og bedriften gikk raskt neddem. Dette var en av mine tidligste arbeidserfaringer, som også fyrte opp under en livslang interesse for ledelse og arbeidsliv.

Et nyere eksempel, som også ga hovedinspirasjon til denne oppgaven, er av en bedrift som hadde gjennomgått flere runder med kartlegging, kursing og omstilling. Det ble gjort kursing for å få til ny holdning og kunnskap blant de ansatte, til hvordan spesifikke oppgaver i arbeidsdagen kunne gjøres bedre og mer hensiktsmessig. Ved disse omstillingene var ledelsen pågående for å få til det de ønsket. Kort tid etter at endringene ble innført, falt de sammen.

De ansatte gjorde opprør mot det nye, gjennom å sabotere det som skulle gjøres. De få som var interessert i å gjøre et bedre arbeid, kunne bli stigmatisert og utstøtt av de sterkeste opprørerne til det nye, og kunne se det nødvendig å bytte avdeling. Opprørerne vant, og endringene falt raskt tilbake til det gamle. Disse reaksjonene ser jeg i sammenheng med en generell erfaringsbasert holdning blant de ansatte om at det ikke er noen vits i å forsøke å gjøre noe bedre, og at det er poenngløst å gå til ledelsen med forbedringsforslag. Der de ansatte i hverdagen forsøkte å gjøre noe for å bedre sin egen situasjon, ble som oftest dette også raskt rotet til. De ansatte var grupperte i bedriften som helhet, men likevel var menneskene på hver enkelt avdeling, og mellom avdelingene, for lite samlet til at de i hverdagen klarte å skape forbedringer som holdt.

Jeg opplevde at manges arbeidshverdag var preget av oppgitthet over bedrift og ledelse, og manglende stolthet i arbeidet. Det virket som dette var årsaken til at de ansatte

ikke var interesserte i å gjøre mer enn en helt ok jobb. Du skulle ikke jobbe for mye og for bra, men akkurat passe. Dette igjen skaper noe jeg ser som en ond sirkel som stadig forplanter seg, i forhold til at de ansatte syntes måten ting ble gjort var håpløs, men at det også var håpløst å forsøke å endre dette til det bedre. Det kan virke som det her var de ansatte som var vanskelige, men problemet kom ikke derfra.

Ledelsen initierte de omstillingene som ble satt i gang, men de klarte ikke å få med seg de ansatte i disse prosessene. Årsaken, uttalt av de som har vært og kartlagt organisasjonen, var dårlig kommunikasjon i ledelsen. Ledelsen selv var ikke en del av omstillingen. Når ledelsen leder slik de alltid har gjort, vil de ansatte også forholde seg til ledelse og arbeid på samme måte som de alltid har gjort. Det skjer imidlertid en negativ dreining i forhold til at de ansatte blir enda mer frustrerte og oppgitte over egen arbeidssituasjon. Denne erfaringen har gjort at jeg selv har sett hvordan ledelsen alltid må være en del av omstillingen, og at omstilling må starte med at ledelsen omstiller seg. Jeg har også hatt erfaringer med bedrifter som jeg har opplevd har hatt en god ledelse, og som har fungert godt. Min samlede erfaring gjør at jeg ved denne undersøkelsen stiller spørsmål ved hva som gjør at ledere kan være åpne for å endre noe ved seg selv. Med dette har jeg også valgt en positiv vinkling til temaet, ettersom jeg ikke lar meg fange av mine negative erfaringer, men heller ser de som grunnlag for min tro på muligheter og positiv utvikling. Jeg forutsetter her at ledere som kan åpne seg for omstilling, også har tro på muligheter for endring. I stedet for å være orienterte rundt status quo og det konstante, vil en endringsorientert leder ha en forståelse av at mental vekst og utvikling er mulig gjennom innsats og læring (Dweck 2008).

4.2. Tilstedeværelse

De tre intervjuene ble en bratt læringskurve for meg i det å intervju. Jeg merket veldig fort når jeg selv syntes at jeg kunne gjort noe bedre, og klarte etter hvert å være bevisst disse tingene på forhånd, og gjøre de annerledes ved en ny anledning. I starten opplevde jeg noen ganger å ikke bruke nok tid til stillhet. Da kunne det hende at informanten kom på noe samtidig som jeg kom med et oppfølgingsspørsmål. Da falt informanten ut av sine tanker. Jeg skjønnte fort at dette kan ha kostet meg data, og klarte å legge det av meg til neste intervju. Dette samsvarer med typiske feil som mindre erfarne kvalitative forskere begår når de intervjuer. En annen feil er å stille ledende spørsmål (Hopf 2004). Jeg opplevde selv at det var utfordrende å skulle lede deltakeren inn på det tema jeg ønsket data på, uten å føle at jeg ledet for mye. Jeg syntes det hjalp å ha min veileders kommentar i bakhodet, om at jeg som forsker

skal føre deltakeren til det rette området, og så får deltakeren fortelle hva de ser der. Det nytter ikke at deltakeren er på fjellet, når forskeren trenger data om blomsterengen.

Jeg ble veldig bevisst i intervjusituasjonen at hva jeg valgte å følge opp der og da, også ville være avgjørende for hva jeg fikk av data. Jeg opplevde at jeg måtte være klar med meg selv på hva det var jeg ville få ut av intervjuene, og derfor forsøke å holde meg til å følge opp det jeg hadde mest tro på ville gi meg noe relevant til besvarelsen av forskningsspørsmålet. Jeg opplevde det noen ganger som utfordrende å bestemme meg for hva slags retning jeg ville gå, for jeg visste at jeg ikke hadde tid til å følge opp alt. Andre ganger var det min personlige nysgjerrighet som måtte feies av banen, slik at jeg fikk det jeg faktisk trengte av data. Hvert intervju ble en ny mulighet for meg å lære mer om meg selv som intervjuer, og slik hvordan fremstille data. Ved intervjuet foregikk det derfor en parallellprosess (Friedlander, Siegel & Brenock 1989), der mine spørsmål til andre om mental omstilling også førte til mental omstilling i meg selv.

Jeg har spurt meg hva slags innvirkning jeg som person og forsker kan ha hatt på informantene. Min intensjon var å være behagelig og betryggende, og å bidra til en atmosfære for tillit mellom meg og mine informanter. Jeg forsøkte å la intervjuene foregå som en samtale mellom to personer, der den ene sto for delingen og den andre for oppfølgingen. Dette følte jeg at i stor grad skjedde. Jeg vil si at dette var resultat av to mennesker som møttes i en gjensidighet, heller enn en enkeltpersons intensjon om å oppnå noe. Samtidig er det avgjørende at forskeren i løpet av de første minuttene av et intervju klarer å skape en avslappet og åpen atmosfære, for at de som blir intervjuet skal føle det som trygt å vise frem seg selv og sin livsverden (Hermanns 2004). Det er vanskelig for meg å si noe om jeg fikk mine informanter til å føle seg trygge ettersom jeg ikke spurte de om dette, men jeg kan anta at jeg ikke fikk de til å føle seg utrygge. Ledernes vilje til å ta i mot meg, og dele med meg, må tilskrives deres valg om, og evne til å være åpne med meg som den forsker og person jeg har framstått som i disse møtene.

4.3. Åpenhet og delingsvillighet

Mine tre intervjuer var alle forskjellige, og jeg opplevde forskjellig grad av åpenhet fra deltakerne. Det varierte også i hvilken grad deltakerne holdt seg til å besvare spørsmålene direkte, gjennom eksempler, eller gjennom en framstilling av en felles opplevelse for en arbeidsgruppe. Noe jeg opplevde som slående var den store graden og autentisiteten av personlig åpenhet fra lederne. De fortalte meg det som var bra og dårlig, det som hadde fungert og ikke, det de var gode på, og det ønsket å bli bedre på. Jeg er sikker på at nettop

dette er grunnen til at jeg har fått, etter mitt syn, et fyldig og godt datamateriale, og håper jeg kan se dette som et tegn på at jeg som forsker har klart å legge til rette for en god intervjuatmosfære.

Jeg opplevde at det kunne være utfordrende å få en av deltakerne til å snakke om personlige ting. Ved disse tilfellene spurte jeg personlige spørsmål, mens svarene var mer distanserte og omhandlet arbeidsoppgaver og organisasjonens måte å gjøre ting, eller felles opplevelser. Da ble jeg nødt til å spørre spørsmål på flere forskjellige måter for å få den informasjonen jeg trengte. Det kan spørres hva slik manglende åpenhet skyldes. Om det er ubehag ved å åpne seg for en ukjent person, om informanten ser seg selv mer som en del av en helhet enn en enkelt del, eller om deltakeren ikke er seg så bevisst hvordan de tenker om, attribuerer og formulerer sine opplevelser. Det kan også skyldes at jeg som intervjuer ikke klarte å skape den nødvendige trygge atmosfære. Dette var mitt siste intervju. Jeg hadde derfor opparbeidet meg noe erfaring gjennom de første to. De første intervjuene gikk imidlertid svært glatt i forhold til at informantene delte svært personlig informasjon med meg fra første stund. Det siste intervjuet ble derfor en ny utfordring for meg i forhold til at jeg måtte stå på noe mer for å få det jeg trengte. Jeg syntes det var veldig givende at mine opplevelser av intervjuene, og min rolle i dem, sånn sett var så forskjellige.

En av lederne kommenterte helt i slutten av intervjuet at hun ønsket å være åpen, for hvis hun ikke forteller hva hun tenker, så kan ikke andre lære av dette. Jeg opplevde selv at det var nettopp denne holdningen som gjorde at disse lederne ville ta meg inn i organisasjonen, og stille sin tid og energi til disposisjon. Slik kan andre lære, og de kan selv lære, og bli bedre. På denne måten har også jeg som forsker lært.

4.4. En konstruktivistisk fortelling

Som vi har sett tilsier det konstruktivistiske synet på forskning at virkelighet er noe som skapes subjektivt (Flick 2004). Dette innebærer at den virkeligheten jeg har fått inblikk i gjennom dette prosjektet ikke er den ene objektive virkelighet, men at det er en virkelighet skapt i fellesskap mellom meg og deltakerne, gjennom den samtalen vi hadde på intervjudagen. Fellesskapet mellom meg og deltaker ble slik et rom for å sammen skape en forståelse og tolkning av fenomenet. Forståelse og tolkning har blitt til gjennom en hermeneutisk prosess. Dette innebærer en forståelsesprosess som fungerer intersubjektivt, ved at min subjektive forståelse er i konstant samspill med deltakernes subjektive forståelser, og utvikles gjensidig gjennom intervjuene. Slik påvirker forsker og deltaker virkeligheten gjensidig gjennom hele møtet (Soeffner 2004). Mitt arbeid og mine funn, er resultat av

kontinuerlig intersubjektiv meningsdanning mellom meg dataene, teori og mitt arbeid. Min forståelse utvikles ved arbeid med alle delene, som igjen påvirker hvordan jeg forstår mening, og mitt videre arbeid (Soeffner 2004).

Min forståelse og tolkning av deltakernes virkelighet, er det nærmeste jeg kommer virkeligheten om fenomenet slik det oppleves for deltakerne. Det er derfor viktig at jeg forsøker å legge fra meg min forforståelse og teori, for å basere min forståelse og tolkning, og grunnlag for analyse, på deltakernes stemmer.

5. Analyse

I denne delen presenterer jeg mine funn. Den følgende fortellingen består av deltakernes stemmer, i form av deres sitater og ord, løftet fram gjennom min forståelse av disse stemmene i en språklige framstilling. Min språklige framstilling er det leddet som fører deltakernes erfaringer sammen i meningsenheter.

Jeg har valgt å fokusere på, og løfte fram, det som for meg opplevdes som mest fremtredende i deltakernes fortellinger i forhold til relevans for studiens problemstilling. I den følgende teksten har jeg derfor forsøkt å formidle det meningsinnholdet jeg så stige fram fra dataene. Det er ikke noe klart skille mellom analyse og tolkning (Thagaard 2011). Ettersom min tolkning ikke kan foregå uten min forutforståelse, velger jeg å vise til denne forutforståelsen gjennom å referere til teori. Ved å benytte referanser fra teorien viser jeg at jeg ser en sammenheng med det deltakerne sier og den teorien jeg bruker. Dette viser at det er grunnlag for diskusjon, samtidig som jeg lar deltakernes stemmer være det som vektlegges.

5.1. Mental omstilling

Felles for lederne jeg intervjuet var at de alle har jobbet for å utvikle seg selv. Toril har drevet med dette over flere år, Marte i et års tid, mens Morten har jobbet med dette i noen måneder. Ledere i bedriften har tidligere sett coaching som et godt verktøy for å jobbe med lederutvikling (Kvalsund 2005a), særlig når noen har hatt behov for å bli bedre på noe, eller komme over personlige og profesjonelle hindringer i arbeidshverdagen. Bruk av coach har derfor blitt gjort tilgjengelig for alle i bedriften som skulle ha behov for å endre noe ved seg selv, i tilknytning til sin stilling.

Kategorien Mental omstilling ble til som et favnende begrep for underkategoriene «Krav til seg selv», «Antakelser», «Snu tenkemåte», og «Vanskelig å vende vaner». Disse underkategoriene kommer fram i den følgende presentasjonen. Fortellingen starter med energi, eller mangel på energi.

5.1.1. Krav til seg selv

Felles for de tre lederne er at de har stilt for høye krav til seg selv. Dette har også vært med på å utløse behov i dem for å jobbe med seg selv (Kotter 2008). Da Toril begynte i en ny stilling, ble kravene hun satte til seg selv så tappende for henne at hun ble nødt til å endre seg.

Det går opp for meg ofte, når jeg synes ting blir slitsomt, så er det at jeg selv setter så høye krav til meg selv. Og det er ikke noe godt, og en er selv sin verste fiende på et vis når jeg havner i slike situasjoner. Så da er det godt å få pratet med den coachen og innse at det jeg gjør er faktisk bra nok (Toril).

Marte hadde også en sterk opplevelse av å ikke ha noe energi i hverdagen. Da Marte begynte å jobbe med coach viste det seg at det var mye hun hadde skrudd seg inn i, som hun måtte komme seg ut av (Senge 1990). «*Det viktigste jeg oppdaget var at jeg var alt for streng med meg selv da. At jeg ikke var fornøyd uansett hva jeg gjorde. Så det må jeg fortsatt trene på, å være fornøyd med meg selv innimellom*» (Marte).

I motsetning til Toril og Marte, hadde ikke Morten noe behov for å endre seg (Kotter 2008). Ikke før han ble coachet i kommunikasjonsverktøyet 360 grader tilbakemelding.

Jeg skjønnte ikke helt hvorfor de brukte coach. Jeg er vel da en mann som folk flest, og det er jo ikke jeg som kolliderer i trafikken sant, og det er jo ikke jeg som har behov for en coach. Jeg kjører fint. Det er alle de andre som kjører dårlig. Men så ble jeg litt nysgjerrig, og etter 360'en så såg vi jo at det var en del ting som jeg hadde behov for å få en bekreftelse på, eller jobbe med (Morten).

Morten skulle over i ei ny stilling, og trengte derfor å fokusere på andre ting enn han hadde gjort tidligere. Han har hatt for vane å kreve mer av seg selv enn andre, og har derfor heller tatt på seg ekstra arbeid framfor å la andre gjøre det. «*...jeg har vært litt sånn kontrollfreak*» (Morten). Noe han har jobbet med, er å ikke bruke energien sin på å tenke på at han ikke stoler på at andre får ting gjort skikkelig.

5.1.2. Antakelser

Morten sier at det at han ikke har stolt på andre, er helt ubegrunnet (Ivey m. fl. 2009). Slike slutninger, eller antagelser har også styrt mye av Martes hverdag. Hennes strenge krav til seg selv ble til som følge av antakelser og manglende bekreftelse eller avkreftelse av disse (Senge 1990).

Det var inni hodet mitt ja, men det som var utenfor, og som er noe av det vi har jobbet med, med den der 360, er at vi ikke er gode nok til å gi tilbakemeldinger. Og det gjorde at jeg ble utrygg da» (Marte).

Toril har også hatt en lignende opplevelse.

... jeg tror at andre setter større krav til meg enn jeg, at man antar for mye sant. Man er fæl til å anta. Og når du holder på med det, så kan du lett havne litt feil. Så da bør du ihvertfall stoppe, og reflektere litt over hvorfor anntar jeg det? Hvorfor tror jeg det? Er det noe som har gjort det, eller er det bare oppi mitt hodet det har blitt dannet denne antakelsen? (Toril).

Toril viser hvordan hun er var på sine tankemønstre, og hvordan hun kan stoppe opp og reflektere over disse.

5.1.3. Snu tenkemåte

Å snu hvordan de tenker har vært innholdet i arbeid lederne har gjort med egen omstilling (Kvalsund 2005a, Moon 2006).

Det er jo det coachinga har vært på et vis. Det har jo vært å skru hvordan jeg tenker. Det første viktige var jo den der å begynne å slippe inn energi på et vis da, eller begynne å være litt fornøyd med meg selv, og prøve å se når den der lille djevelen på skuldra begynner å si at det her, du får ikke til det der (Marte).

Marte bruker også teknikker for å coache seg selv i arbeidshverdagen, for å gå inn for å omstille sine tankebaner fra de som kommer umiddelbart, til noe mer produktivt (Joiner & Josephs 2007, Kvalsund 2005a). Toril har jobbet mye med å identifisere sine egne antakelser og fellene som visse tankespor kan utgjøre (Senge 1990). «Så da klarer jeg å hoppe et skritt tilbake og si til meg selv at, nei herregud, hva, er det så farlig da?» (Toril). Toril lærer seg å hive disse smådjevlelene av skuldrene, som sier at hun skal kunne mer enn hun kan. Men selv om hun klarer å være bevisst mønstrene og gjenkjenne de, så er det ikke alltid hun klarer å snu de selv (Kvalsund 2005a). Da synes hun det er godt å ha en time med coach for å få hjelp til dette. For Morten har det å endre tankemønstre handlet om å få hjelp til å bli bevisst, og holde fokus på ting som han sier er en utfordring, og som han ønsker å bli bedre på (Moon 2006).

5.1.4. Vanskelig å vende vaner

De tre lederne fortalte at dette omstillingsarbeidet ikke er enkelt. Morten sier at oppfordringene han har fått av coach har vært vanskelige, og at han ikke har klart alle oppgavene. Marte opplever at selv om coachingen fungerer, så er det ikke akkurat gøy å gjøre. Toril ser forskjell på å jobbe med ting på overflaten, og det som sitter dypt (Torbert 2004, Kotter 1996, Kotter 2008).

Men så er jo det vaner som du har hatt i 50 år, [de] er jo vanskelig å vende. Sånn at du må liksom bruke litt tid på å få endret det. Så jeg merker at når det coaches i forhold til beslutninger som skal tas, og liksom at jeg blir enig med meg selv, ja det er rett å gjøre det sånn i en sak, så er det jo bare å gjøre det. Så da gjør jeg det tvert, ferdig med det. Mens når det går på indre ting hos meg selv, så tar det litt lengre tid. Da går man ett- to skritt frem og ett tilbake, og to skritt frem og ett tilbake. Så der må man bruke litt tid på det (Toril).

Bekreftelser, og å vite at de gjør noe riktig, har vært en viktig del av omstillingen til disse lederne. Noe av det de opplever å gjøre riktig, er å være i relasjon.

5.2. Å være i relasjon

Relasjonen synes å være viktig i alle ledd i bedriftens prosesser. Fra deres arbeidsmåte med å jobbe i team og kommunikasjon, til det å selge tjenester og produkter ut, som også handler om å drive relasjonsbygging i følge Morten (Ivey m. fl. 2009).

I denne kategorien har jeg valgt å inkludere underkategorien «At andre selv forstår hva som er rett», som igjen har en underkategori «Virkemidler i kommunikasjonen». Jeg har også valgt å inkludere ledernes relasjoner til egne følelser i jobben, og har derfor en andre underkategori; «Følelser må til».

Lederne bruker flere ord om sin lederstil, som sier noe om at de leder ut fra relasjonen. Toril driver mest mulig teamledelse. Morten sier at han bruker en inkluderende lederstil og at

han er en åpen leder. Marte legger vekt på relasjonsledelse, og alle tre snakker om at de forsøker å bruke en coachende lederstil (Kvalsund 2005a).

5.2.1. At andre selv forstår hva som er rett

De stilene lederne velger å bruke, sier også noe om hvordan de kommuniserer til andre, og utfører sin ledelse. Relasjonen ligger for disse lederne derfor i bunn både i lederstil og kommunikasjon (Ivey m. fl. 2009, Kvalsund 2005a). Lederne sier alle at det de forstår som god kommunikasjon, er at den andre selv forstår hva som er rett. At de bruker en coachende framgangsmåte gjennom å stille seg utforskende til hva den andre tenker, og å legge til rette for at den andre selv kan komme fram til det de selv opplever som riktig å gjøre (Ivey m. fl. 2009).

Marte opplever at det er lett å havne i en rolle der hun forteller andre hvordan hun synes ting skal gjøres, men at hun forsøker å ta seg selv i det, og være coachende. Morten bruker en coachende stil fordi at han ønsker at andre selv skal ta ansvar og eierskap på de oppgavene som skal gjennomføres. De har et felles ansvar med å nå målene sine, og det er ikke han som skal ta eller beordre dette ansvaret (Kvalsund 2005a). Toril synes det er utfordrende å være coachende på jobb, men ser også at hun ikke kan være coach hele tiden.

Som leder må du jo også korrigere kursen, ikke bare si «hva mener du?» ...Sånn er det jo ikke å være leder. Så du må jo prøve å få en samtale der jeg også sier hva jeg mener, og at vi får diskutert det. Sånn sett så prøver jeg å lytte, men også samtidig fortelle hva jeg mener (Toril).

5.2.1.1. Virkemidler i kommunikasjonen

For å få andre til å selv forstå hva som er rett, tar lederne i bruk visse virkemidler i sin kommunikasjon. Et virkemiddel Marte bruker som plattform for sin kommunikasjon, er det å være i relasjon. «Så er det jo viktig, sant, å være i relasjon hele tiden på et vis. Ikke bare snakke med folk når det er noe jeg vil, men at jeg klarer å vise at jeg bryr meg om alle sammen» (Marte) (Flaherty 2010, Ivey m. fl. 2009, Kvalsund 2005a, Kvalsund 2005c).

Når hun viser at hun også er interessert i folk ellers, blir det enklere å be de om ting. Marte legger mye vekt på å bruke rasjonelle argumenter for å overbevise andre, og for å få de med på veien. Dette gjør også Morten når han kommuniserer sine syn. Toril appellerer heller til følelser i sin kommunikasjon og intensjon om å overbevise andre.

Jeg skulle ønske at når vi kommer dit frem kjennes det sånn og sånn sant. Jeg tror jeg ofte beskriver følelsen jeg har lyst til å ha om seks måneder, eller situasjonen sånn som jeg ønsker at den skal være om seks måneder. Og hva kan vi gjøre for å komme dit? (Toril).

Lederne bruker også positivitet, energi og humor som basis og virkemidler for deres kommunikasjon. Marte har vært bevisst det at stemmen hennes skal bære den energien og

gleden som hun vil gi gjennom det hun presenterer. Morten sier han bruker ganske mye humor i sin kommunikasjon. Han opplever at dette fungerer for å løse opp litt i situasjonen, og da kan det være lettere å bruke argumentasjon etterpå. Denne humoren bruker han mye, og på en god måte, for å bygge relasjoner og tillit. Morten velger å bruke positiv energi for å oppnå mål, og han opplever at det å være optimistisk og positiv fungerer godt når han kommuniserer med andre (Ivey m. fl. 2009). Toril sier at hun bruker seg selv mye, og sitt engasjement, som virkemiddel når hun kommuniserer. *«Jeg bruker engasjementet, og gjør ting litt mer ufarlig, både for å få vite mer, og få folk til å se andre sider av en sak»* (Toril). Toril bruker positivitet til alt, og hun opptrer som smilende og positiv. Hun sier at dette ikke er noe hun har bestemt seg for, men at det bare føles riktig å være sånn.

5.2.2. Følelser må til

Toril sier *«...det bare føles riktig...»* (Toril). Følelser er en del av arbeidshverdagen til lederne, og de kan være både til fordel og hindring. Marte opplever at hun ofte føler hva som er rett. Hun opplever at følelser er til hjelp, fordi de hjelper henne å forstå (Ivey m. fl. 2009). Coaching har hjulpet Marte til å la det være mer rom for følelser i arbeidsdagen, og det har hjulpet henne til å klare å gjøre de mer eksplisitte. For Marte må det være samsvar mellom det indre og det ytre, slik at hennes handlinger hører sammen med det hun føler, og at hun ikke gjør noe som hun ikke klarer (Ivey m. fl. 2009). De positive følelsene er med på å drive arbeidet.

Morten sier at han bruker mye av det han kaller magefølelsen i forbindelse med arbeidsoppgaver og kundeforhold. Selv opplever han ikke personlig at følelser er til hindring *«Jeg er vel litt sånn evig optimist tror jeg»* (Morten). Toril stoler også på magefølelsen. Hun bruker denne når hun kommuniserer, og kjenner når ting går litt feil i en samtale. Da hopper hun tilbake og spør. Toril har lært gjennom coaching å snu om følelsene sine når de negative tankemønstrene slår inn, slik at de blir til noe positivt som hun kan bruke i jobben (Ivey m. fl. 2009).

Når du spør så kjenner jeg følelsene komme, sant. Jeg kjenner at jeg får en ro inni meg, en styrke inni meg, og at jeg skinner. Jeg skinner mye mer da, enn når jeg tenker at «å gud det der var ikke godt nok, og jeg skulle ha gjort litt mer det, og hvorfor tenkte jeg ikke på det.» Så det føles jo mye bedre å ha den roen og styrken i seg. Da kan man ta fatt på utfordringer som jeg kanskje ikke hadde klart om jeg ikke gjorde det. Så den coachen har gitt meg mye (Toril).

5. 3. Omstillingsdyktighet og læring

Omstillingsdyktighet og læring omhandler disse ledernes opplevelser av å jobbe kontinuerlig med omstilling, forbedring og læring. Denne kategorien har tre underkategorier:

«Omstillingsdyktighet i møte med utfordringer», «Omstilling i kommunikasjonen», og «En lærende organisasjon».

5.3.1. Omstillingsdyktighet i møte med utfordringer

Jeg tror jo at jeg får energi av utfordringer. Og jeg får energi av at det er litt hektisk. Det høres kanskje litt sånn selvmotsigende ut men. En skulle tro at jeg ble tappa for energi av at det skjer mye, men jeg blir egentlig litt mer sånn tappa, vertfall psykisk, hvis det er for lite å gjøre (Morten).

Nye utfordringer kan synes å være det som driver disse lederne. Ikke bare liker de nye utfordringer, men de er også forberedt på at de skjer. Toril sier hun er glad i endringer, og at hun ser nye utfordringer som mulighet for endring (Kotter 2008). Marte blir som regel lykkelig om hun får noen nye utfordringer, og opplever at hun blir trøtt og treg om hun ikke får det.

Lederne er forberedt på, og forventer at det alltid skal skje nye ting. De synes det er greit om det dukker opp noe som er uforutsett, og må snu om på det de holder på med (Gelatt 1989). Morten ser det nødvendig å være endringsdyktig i hverdagen. De jobber bevisst for å forbedre seg selv hele tiden, og ser alltid på om ting kan gjøres annerledes. Motivasjonen for dette er håpet om å alltid være i forkant av en forbedring (Jones 1996).

Imidlertid byr kommunikasjon på utfordringer som ikke er fullt så velkomne som de rent oppgavemessige. For eksempel opplever Marte det som vanskelig når hun føler hun ikke når fram til andre, og ikke klarer å få andre til å forstå.

5.3.2. Omstilling i kommunikasjonen

Lederne jobber med å omstille seg selv i sin kommunikasjon. Slik omstilling handler ikke bare om hvordan de spesifikt prater, men også hvordan de ser og oppfatter den de kommuniserer med, og det de kommuniserer om.

For Marte har coaching hjulpet henne til å klare å løfte seg selv ut av situasjonene og ta et utforskende metaperspektiv, for å forstå det som foregår (Joiner og Josephs 2007, Kvalsund 2005a). Hun omstiller seg for å ufarliggjøre utfordrende situasjoner.

Jeg prøver å skru vinklene inni hodet mitt da. Og det er noen sånne stikkord da, sant, forståelse er ett, og discodans er et annet. Det var en lønnsamtale jeg gruet meg for når jeg var helt nyansatt som avdelingsleder. Så for å finne en modell som ga energi da, så var det dans. Så da ble lønnsamtalen en discodans da (Marte).

Morten har også lært noe om hvordan han kan innstille seg på visse forventninger før han skal kommunisere. Han opplever at det gir en god følelse å fokusere på at en situasjon skal bli enkel, heller enn vanskelig (Ivey m. fl. 2009). Dette gir han selvtilliten han trenger for å håndtere kommunikasjonssituasjonen. Toril har erfart at hun har blitt flinkere til å lytte, og bedre til å ikke gå i forsvar (Ivey m. fl. 2009). Hun opplever at hun var mer manipulerende

før, og var fokusert på å få den andre til å ville det hun ville. Nå er hun mer opptatt av «å tenke at okei da vil jeg faktisk ikke det her. Når den her føler sånn, da gjør vi heller no anna» (Toril). Toril synes det er viktig at de bruker mer tid på å få en felles forståelse, slik at de kan stå sammen om beslutningene. Når de er to som vil noe, blir det sterkere, og sjansen er da større for at de oppnår det de vil (Johnson & Johnson 2009).

Lederne jobber ikke bare med omstilling i egen kommunikasjon, men er også opptatt av dette på organisasjonsplan. Dette gjør de gjennom det de kaller «tydelighetsprosjektet». Dette innebærer at teamene jobber med å bli mer effektive i sin kommunikasjon, gjennom å gi tydelige og direkte tilbakemeldinger (Senge 1990). Lederne ønsker at hele bedriften skal jobber med dette, for å endre en kultur for å pakke inn ting for å være snille, og forsøke å skape en ny kultur for effektiv kommunikasjon gjennom tydelige tilbakemeldinger.

5.3.3 En lærende organisasjon

Det at lederne blir coachet, er en del av deres egen læring og utvikling. Deres utvikling har også gunstig effekt på organisasjonen som helhet (Argyris 2008). Marte uttrykker at det er «*Fordi at jeg har mer kraft og energi å bringe til jobben, og fordi at jeg har blitt et bedre menneske, dermed en bedre leder og*» (Marte). Marte coacher også selv for å legge til rette for at andre skal kunne lære og utvikle seg. «*Jeg blir jo betalt for å gjøre andre god. Så det er jo min viktigste oppgave at jeg skal legge til rette for at alle sammen blir så gode som de kan få blitt. Både alene og sammen*» (Marte) (Boyatzis, Smith & Blaize 2011).

Gjennom intervjuene kom det fram mange eksempler på hvordan disse lederne alltid er innstilt på å lære mer, og gjøre forbedringer. I følge Toril driver bedriften med mye smålæring. De deler hele tiden med hverandre, og de har strukturer for hvordan læring og deling foregår (Jones 1996, Levin og Rolfsen 2004). Marte sier det er en del som er veldig ivrige på å lære, mens andre helst bare vil gjøre jobben sin. Hun ønsker å få til å endre holdningene til de som vil motstå kompetanseheving. Morten sier de bruker tid på å reflektere og evaluere hvordan det har gått under presentasjoner for kunder, og tenker at det ville vært gunstig om de også begynte å evaluere møter og kommunikasjonen internt i bedriften. Toril ser at det er mulig at coaching kan ha en potensiell negativ side for bedriften. Dette omhandler tanker om at hun som leder kan gå glipp av ting som ansatte snakker med coachen om, som de burde snakket med sin leder om. Toril stiller derfor et til nå ubesvart spørsmål om «*Er det noe vi går glipp av, eller er det bare positivt?*» (Toril).

Læring er utrolig viktig for bedriften, fordi de hele tiden skal ligge i forkant. «*Vi er veldig opptatt av læring. Det er jo kanskje derfor vi bruker veldig mye energi og ressurser på*

læring og kompetanseheving da» (Morten). Morten tror at den kontinuerlige kompetansehevingen, og mulighetene dette gir de ansatte, er grunnen til at folk trives (Ivey m. fl. 2009). Medarbeidertilfredshet er i følge lederne årsaken til at de får resultater og lykkes som bedrift. I tillegg til kompetanseheving satt i system, er også demokrati og måten ansatte får påvirke sin arbeidssituasjon, med på å skape denne medarbeidertilfredsheten og driv som gjør at de lykkes sammen (Hedlund m. fl. 2010, Jones 1996).

5.4. Resultat av analysen

Mine tre funn er Mental omstilling, Å være i relasjon, og Omstillingsdyktighet og læring. Coaching har lenge vært et tilbud for de som jobber i bedriften. Dette reflekterer en ledelse som er bevisst behovet alle i organisasjonen kan ha for å omstille seg mentalt ved sitt arbeid, og hvor viktig det er å få mulighet, og rett hjelp til dette. Dette behovet må oppdages, og kan ikke bli påtvunget. Marte og Toril har begge hatt sterke opplevelser som har ført til erkjennelse av at omstilling gjennom bruk av coach var eneste utvei. Morten opplevde behovet etter at han gjennom kartlegging av seg selv som leder, så ting han trengte å jobbe med. Gjennom å undersøke sine antakelser om seg selv og andre, og hvordan de tenker, jobber de for å kontinuerlig omstille seg. Dette er et krevende arbeid, men det fungerer. De gjør det både i samarbeid med coach, og på egen hånd.

Den viktigste samarbeidsformen er teamet. Det å til enhver tid være i relasjon er helt grunnleggende for alt arbeid lederne gjør. Spesielt er dette viktig for kommunikasjonen. En måte å kombinere lederstil i forhold til ulike ledelsesbehov, er deres tilnærming med coachende ledelse. Denne utfører de spesielt gjennom å lede ut fra relasjonen, der de ønsker at den andre selv skal forstå og utvikle innsikt i hva som er rett, heller enn å skulle fortelle dem dette. Dette oppnår de gjennom kommunikative virkemidler. Marte og Morten legger helst fram logiske argumenter når de skal forsøke å overbevise andre, mens Toril appellerer til følelser. Felles er at de benytter en positiv innstilling, godt humør og energi og engasjement. Lederne er bevisst følelsers betydning, og lar de få plass i arbeidshverdagen.

Lederne viser seg som svært omstillingsdyktige i arbeidshverdagen. De gleder seg over utfordringer, og gjør endringer så fort de får muligheten til det. Lederne jobber derfor med å omstille egen kommunikasjon, og overfører det til organisasjonsplan. Åpenhet for at det alltid kan komme nye ting, er også internalisert i bedriften. Dette gjør bedriften til en omstillingsdyktig, selvutviklende og lærende bedrift, som alltid strekker seg for å bli enda bedre.

Jeg har hatt stor glede av det jeg har lært fra disse intervjuene. Jeg kan derfor ikke avstå fra å formidle min takknemlighet til deltakerne, som så åpenhjertig og engasjert har valgt å dele sine fortellinger med meg. De har vist seg selv og sine styrker og sårbarheter som mennesker og ledere. De har også vist hvordan de bruker all denne kunnskapen hver dag, for å skape noe godt og positivt for dagen i dag og for framtiden. Deres delingsvilje forteller meg noe om et engasjement i å hjelpe meg og alle interesserte til forståelse. Jeg vil vise min videre forståelse gjennom å diskutere funnene opp mot teori, og spiller her også videre på de referanser jeg har brukt i analysen. For å repetere, er funnene mine Mental omstilling, Å være i relasjon og Omstillingsdyktighet og læring.

6. Diskusjon

Dette kapittelet innleder jeg med et sitat om forskerens arbeid for å komme fra data, til mening og kunnskap, slik som jeg søker å gjøre i denne diskusjonen.

«Den allmennpraktiserende lege ser i likhet med forskeren de observerbare data som rene «symptomer». De er «overflateindikatorer» for «dypere liggende» fakta. Han har lært å lese sine symptomer, slik som en fysiker leser sine instrumenter» (Levin 1947: 76, min oversettelse).

Målet med denne studien er å svare på problemstillingen; «*Hvordan kan ledere åpne seg for mental omstilling. Hvordan kan coaching fungere for å fremme slik omstilling, og hvordan kan ledere føre ny oppfatning til organisasjonen som helhet?*». I det følgende vil jeg diskutere hvordan funnene, sett i sammenheng med teori, svarer på problemstillingen.

6.1. Mental omstilling

Innledningsvis i oppgaven omtaler jeg mental omstilling som evne til å endre oppfatning av seg selv og organisasjonen, og å forstå at noe må skje. I det følgende diskuterer jeg hvordan behov for mental omstilling har blitt oppdaget, hva som har stått i veien for omstilling, hvordan åpne opp for mental omstilling, og måter mental omstilling har blitt gjort i praksis.

6.1.1. En følelse av at noe må skje

Senge (1990) omtaler mentale modeller som indre bilder av verden, som styrer oss til å tenke og handle i visse mønstre. Tone og Marte synes å ha hatt sterke opplevelser av å bli styrt av sine mentale modeller, til et punkt der hverdagslivet på jobb ble for mye å håndtere. Det oppsto en differanse mellom deres mentale modeller og virkeligheten (Anderson 1997), der deres antatte krav til seg selv ikke samsvarte med det som var håndterbart. I følge teori om mentale modeller, skal slik differanse føre til mindre produktiv atferd og handlinger (Senge 1990: 166). For lederne virket det opprinnelig ikke som dette skjedde, ettersom de i realiteten var særdeles produktive som resultat av de kravene de stilte til seg selv. Denne produktiviteten var imidlertid ikke mulig å opprettholde i lengden, og de ble nødt til å stoppe opp for en periode. Dette utfallet kan stemme med negative konsekvenser av det å bli styrt av ukorrekte mentale modeller (Senge 1990). Når følelse av hast blir falsk, kan det føre til mye arbeid, men uproduktive resultater (Kotter 2008). Falsk følelse av hast kan derfor ha ført til utbrenthet hos to av lederne, i forhold til at det ikke var avklart hva som var forventet av dem, og at de derfor ikke var sikre på hvor mye innsats de skulle gjøre, eller akkurat hvor innsatsen skulle rettes. Dette tyder også på at lederne opplevde inkongruens, i form av at de var i

disharmoni med seg selv og sin rolle i organisasjonen. Slik inkongruens kan medføre utbrenthet (Williams 2002).

6.1.2. «Jeg skjønnte ikke helt hvorfor de brukte coach» (Morten).

Ettersom vi er ubevisste våre mentale modeller, vil vi heller ikke undersøke de kritisk, og derfor ikke endre på de (Senge 1990). Kotter (2008) bruker begrepet selvtilfredshet om noe lignende, der personer ikke forstår at endring er nødvendig. I tillegg kan de ha en bestemt tro på at det de gjør er riktig. *«Jeg er vel da en mann som folk flest, og det er jo ikke jeg som kolliderer i trafikken sant, og det er jo ikke jeg som har behov for coaching»* (Morten). Dette utsagnet kan virke å bekrefte teorier om hvordan mentale modeller styrer oss alle, og ikke minst ledere, og hvordan dette gjør at ledere ikke ser at de trenger å endre seg, eller få noe til å skje. Når Morten sier at han har vært en «kontrollfreak», ser vi et eksempel på hvordan leders atferd styrer virkeligheten i organisasjonen, og kan hindre følelse av at noe må skje. Dette viser også hvorfor det er så viktig at ledere klarer å se seg selv og sin egen atferd, og få et klart syn på hvordan de selv skaper og påvirker sin egen virkelighet og det som foregår i organisasjonen (Kotter 2008).

6.1.3. Oppdagelse

Morten ble gjennom arbeid med et tilbakemeldingsverktøy klar over at han hadde ting han ønsket å jobbe med. Dette arbeidet ble slik arena for hans oppdagelse av behov han hadde, som han trengte hjelp med å oppfylle. Toril og Marte oppdaget at de var på veien mot utbrenthet, fordi de stilte for høye krav til seg selv, som ikke hadde grunnlag i virkeligheten. Med disse oppdagelsene kunne lederne begynne å jobbe med å tenke, føle og handle annerledes. Slik blir det tydelig at oppdagelser, i form av å finne noe som allerede er der (Kvalsund 2005b), ble viktige igangsettere for arbeid med mental omstilling. Læring omhandler endring av kognitive strukturer, der ny kunnskap blir til som resultat av endrede tanker om noe som en allerede vet (Lewin 1963, Moon 2006). Slik blir også oppdagelse en form for læring og tilegnelse av kunnskap og kompetanse. Oppdagelse kan i seg selv være en radikal mental omstilling, og kan derfor være en igangsetter for økte ferdigheter i å lære. Ledernes erfaringer viser at en oppdagelse er en personlig opplevelse, som ofte kan være nødvendig for å få en forståelse av at noe må skje, og at en må endre seg (Kotter 2008).

6.1.4. Omstilling av mentale modeller

Mentale modeller vil alltid være med på å styre ledere, og alle andre mennesker, i forhold til hvordan de tenker, føler og handler. Mental omstilling kan ikke få modeller til å forsvinne

som helhet, men kan gjøre ledere i stand til å undersøke de modellene de bruker, velge nye modeller, og være undersøkende til sine egne slutninger som er med på å forme modellene (Senge 1990). Et eksempel på hvordan disse lederne jobber med mental omstilling, er at de undersøker sine egne antakelser. «*Man er fæl til å anta. Og når du holder på med det, så kan du lett havne litt feil*» (Toril). Toril viser her stor forståelse for hvordan hun selv skaper sin egen virkelighet i hvordan hun tenker om det som skjer (se Senge 1990, Ivey m. fl. 2009). Både hun og Marte viser også at de er bevisst hvordan tankemønstre kan være ubegrunnede, og styre deres oppfatninger. Dette sier noe om at de undersøker sine egne referanserammer, og er i stand til å vurdere og gjøre om på de meningsstrukturer som ligger til grunn for hvordan de tenker og handler. Dette kjennetegner transformativ læring (Moon 2006). REBCT sier noe om at det ikke er hva som skjer som har størst innvirkning på oss, men hvordan vi tenker om det som skjer, som har størst innvirkning (Ivey m. fl. 2009, Johannesen m. fl. 2010). Når Marte sier at det coachingen har handlet om, er å snu hvordan hun tenker, sier dette noe om hvordan coaching er et verktøy for mental omstilling, og hvordan mental omstilling og læring henger nøye sammen. Det viser også at mental omstilling har vært helt nødvendig for henne, for å få tilbake en god arbeidshverdag.

6.1.5. Refleksjon og dobbelkretslæring

Overfor har vi sett hvordan mentale modeller får lederne til å tenke og handle innenfor visse rammer. Dette kjennetegner enkelkretslæring (Argyris 2008). Vi har også sett i avsnittet overfor at Toril og Marte er gode på å undersøke grunnlaget for hvordan de tenker, og hvorfor de gjør som de gjør. «*Så da bør du vertfall stoppe, og reflektere litt over hvorfor antar jeg det?*» (Toril). Dette tyder på at de har en mental innstilling som gjør dem i stand til dobbelkretslæring (Argyris 2008). Morten sier at for han har coachingen handlet om å bli bevisst, og å holde fokus på ting som han ønsker å bli bedre på. Det er vanskelig å si om dette innebærer dobbelkretslæring i forhold til å omstille seg og endre seg. Å holde fokus på noe han ønsker å bli bedre på, kan være tegn på at han ønsker å utvikle seg innen faste mentale rammer for hva han mener trengs utvikles. Samtidig sier Morten at han blir bevisst ting han ønsker å bli bedre på. Dette kan tyde på oppdagelse og refleksjon, i forhold til å bli klar over noe som allerede er der (Kvalsund 2005b, Moon 2006), og kan slik også tyde på dobbelkretslæring i forhold til å komme fram til at noe må gjøres annerledes (Argyris 2008). Jeg vil si at det er mulig å se forskjell i måten Marte og Toril, som har jobbet med coaching over lengre tid, forteller om sine opplevelser, sammenlignet med Morten som kun har blitt coachet et par måneder. Dette kan være et tegn på at mer tid med coaching også fører med seg

mer resultater. Å komme fram til en ny oppfatning krever evne til å snu fokus innover, og å se seg selv (Kvalsund 2005a).

6.1.6. Å være åpen for seg selv

Mental omstilling i betydningen å forstå at noe må skje, fordrer et brudd med det som allerede foregår. Mental omstilling blir for lederne derfor det å bryte opp i, og endre de mentale mønstre som styrer deres måter å oppfatte, tenke og føle om det som skjer, jf. endring av irrasjonelle tankemønstre i REBCT (Ivey m. fl. 2009). I følge tanker om fenomenologisk innstilling, er det å oppdage og erkjenne at en har en bevissthetsprosess som bør undersøkes, i seg selv en måte å bryte opp i sine tankemønstre (Kvalsund 2005a). Morten sier han ønsker å bli bevisst, og holde fokus på ting han vil bli bedre på. Marte og Toril utforsker stadig sine egne antakelser og slutninger, for å se om de kan tenke og handle annerledes. Med dette kan det synes som de tre lederne i denne organisasjonen har lært noe om det å være åpen for seg selv i det de sanser og opplever. Marte sier hun ofte tar et skritt tilbake, og forsøker å se saken på nye måter, fra nye vinkler. Denne prosessen med å ta et skritt bort fra sitt fokus, for å komme fram til andre syn, kjennetegner det som i teorien omtales som refleksiv virksomhet (Joiner & Josephs 2007), eller dyp refleksjon (Moon 2006). Dette forutsetter evne til fenomenologisk reduksjon, der forkunnskaper må vike for åpenhet for det som er, slik det framstår (Kvalsund 2005a).

6.1.7. Coaching som omstillingsverktøy

Å jobbe med seg selv gjennom fenomenologisk innstilling er krevende, og det trengs hjelp fra en coach. Toril sier at det krever tid å endre livslange vaner som sitter dypt. Selv om det er utfordrende, viser dette at selv de mest inngrodde måter å tenke og handle, kan endres til noe produktivt, og kan stadig endres og omstilles ettersom det kreves i omgivelsene. I samsvar med det lederne sier, kan slik omstilling, endring og læring være krevende på mange måter, og det er vanskelig å få til slikt arbeid alene. Lederne viser hvordan de trenger coach for å hjelpe dem å fremme bevissthets- og refleksjonsferdigheter, for omstilling (Kvalsund 2005a).

Fra diskusjonen overfor vil jeg oppsummere med at de tre lederne har gjennomgått, og bedriver til stadighet, mental omstilling. Oppdagelse, refleksjon, fenomenologisk innstilling og coaching er faktorer som hjelper lederne til å åpne opp for mental omstilling. Det kan også synes som at lengre arbeid med dette, gir større uttelling i form av økt bevissthet rundt, og kompetanse for, mental omstilling.

6.2. Å være i relasjon

Det aller viktigste for å lykkes med coaching, er en god relasjon mellom den som coacher og den som coaches (Flaherty 2010). For å oppnå dette er det viktig at den som coacher går inn i relasjonen med en instilling til den andre som et likeverdig menneske, der respekt, tillit, og tanke om den andre som innehaver av ressurser, ligger til grunn. Bare da kan læring og utvikling skje (Flaherty 2010, Kvalsund 2005a). Coaching spiller en grunnleggende rolle i disse ledernes utvikling av ferdigheter i, og arbeid med, å omstille seg mentalt. De bruker ikke bare coaching som verktøy for egen omstilling, men benytter også selv en coachende lederstil overfor resten av organisasjonen. Under vil jeg derfor diskutere hvordan lederne drar kunnskap og ferdigheter fra coaching inn i sitt arbeid, og hvordan de også bruker det kontinuerlig med sine kolleger og ansatte.

6.2.1. Å lede gjennom coaching og relasjon

En leder som skal coache, må klare å legge fra seg den autoriteten som medfølger lederstillingen, og inngå i en subjekt- subjekt- relasjon som likeverdig og likestilt med den andre (Kvalsund 2005a, Kvalsund 2005c). Marte sier at hun mener det er viktig å være i relasjon hele tiden. I dette legger hun at hun har et forhold til de hun leder, at hun bryr seg om dem, og at hun ikke kommer til de bare for å spørre dem om noe. Når de tre lederne beskriver hvordan de leder, forteller de at de ikke ønsker å diktere andre i hva de skal gjøre, men at den andre selv skal få muligheten til å se hva som er riktig, og ta ansvar for det. Lederne stiller seg lyttende til ansattes behov og tar slik steg til hvordan de skal løse oppgaver og utfordringer, og gjennomføre endringer. Dette kjennetegner den personsentrerte veiledningsstil, der det å bry seg om den andre, og fremme individets valg og autoritet over eget liv, er viktig (Ivey m. fl. 2009). Det å inngå i en genuin relasjon, sette seg inn i den andres verden, og forstå hvordan de resonnerer i den, kjennetegner også en REBCT- tilnærming (Ivey m. fl. 2009, McLeod 2007). Marte sier hun driver med relasjonsledelse, og at jobben hennes er å gjøre andre god. Hun sier også at hun tar seg selv i å ønske å fortelle andre hvordan hun mener ting skal gjøres, og forsøker da heller å coache. Det Marte forteller tyder på at hun har et syn på de ansatte i organisasjonen som ressurssterke, der riktig lederstil kan fremme utvikling og nyttiggjøring av ubrukte ressurspotensialer. Dette sammenfaller også i høyeste grad med det coaching innebærer (Kvalsund 2005a). Disse funnene er med på å støtte ledernes utsagn om at de er coachende ledere, og gir et empirisk grunnlag for å si at coaching i stor grad hører sammen med personsentrert veiledning og REBCT- veiledning.

6.2.2. Teamet som arena for kommunikasjon og overføring av oppfatninger

Toril sier hun utfører mest mulig teamledelse. Det å jobbe sammen i ekte team er den eneste måten å oppnå varig suksess i en organisasjon (Jones 1996: 29). Teamarbeid foregår gjennom kommunikasjon, og kommunikasjon er også grunnleggende for all læring i team (Argyris 2008, Johnson & Johnson 2009). Teamet blir slik en arena der leder kan overføre sin overbevisning til andre, og å få andre til å forstå at noe må skje. Overfor har vi sett hvordan leder kan coache andre gjennom personsentrert tilnærming. Toril poengterer at «*Som leder må du jo også korrigere kursen, ikke bare si «hva mener du?»»*» (Toril). Dette vitner om et overordnet rasjonelt syn på hva det innebærer å være leder. Både Marte og Morten sier de bruker logiske argumenter når de forsøker å overbevise andre om hva som må gjøres. Dette synes også å fungere for dem. Dette kan henge sammen med at alle de ansatte i denne organisasjonen er medeiere. Det som er logisk fornuftig for bedriften, vil derfor også være fornuftig for hver enkelt. Individuelle mål sammenfaller slik med organisasjonens mål (Kvalsund 2005a). En slik rasjonell tilnærming, sammen med en relasjonell tilnærming med selvbestemmelse og medvirkning, kan være med å skape akkurat denne rasjonaliteten, og følelse av at rasjonaliteten er riktig, som er så viktig innen REBCT (Ivey m. fl. 2009, Johannesen m. fl. 2010). Slik kan ledere overbevise teamet og organisasjonen om at noe må skje fordi det er fornuftig.

6.2.3. Å lede ved hjelp av følelser og fornuft

Toril appellerer til følelser når hun leder. Hennes måte å appellere til følelser og tale til hjertet, kan være med på å skape følelse av hast i organisasjonen, og slik også en overbevisning og følelse av at noe må skje (Kotter 2008). Hun bruker også følelser i spesifikke situasjoner, for å oppfatte hva som skjer, og justere egen atferd mot noe mer produktivt for situasjonen hun er i. I følge teori om positiv usikkerhet er det viktig å ha aksept for at noe alltid vil være usikkert, og å kunne bruke ikke- rasjonelle redskaper som intuisjon, for å ta gode avgjørelser (Gelatt 1989). Alle lederne bruker følelser som verktøy, da de føler hvilke avgjørelser som er riktige å ta i en situasjon. Sett i sammenheng med diskusjonen overfor, ser vi hvordan lederne både bruker følelser og fornuft i sitt lederarbeid. De appellerer også til både følelser og rasjonalitet hos andre når de leder. Disse funnene tyder på at følelser og fornuft går hånd i hånd innen effektiv ledelse, og at lederne bruker hele seg selv i sitt arbeid (Ivey m. fl. 2009).

6.2.4. Helhet og balanse

I tillegg til å være oppgaveorienterte, bruker lederne mye energi, positivitet og humor i arbeidshverdagen. De skaper slik en balanse mellom å lede, og veilede, lytte og diskutere,

appellere til logikk og til følelser, og å være alvorlige og muntre. De er også bevisst hvordan den enkelte kan ha behov for å bli coachet, og utvikle seg personlig, for å bli bedre profesjonelt. På denne måten viser de at de tar hele mennesket i beregning og ser den andre som subjekt likesom seg selv. Den positive psykologien legger, i likhet med coaching, vekt på viktigheten av å ta hele mennesket med i beregningen, og å gjennom en helhetlig tilnærming fokusere på hvordan forskjellige områder i livet innvirker på hverandre (Ivey m. fl. 2009, Kvalsund 2005a). Rasjonelle tanker om seg selv som subjekt med forskjellige behov som må balanseres, vil i sammenheng med et realistisk syn på verden rundt, være med på å skape og opprettholde lavere nivåer av stress. Dette gir mer ressurssterke mennesker (Ivey m. fl. 2009). Leder selv kan oppnå lavere nivåer av stress gjennom å coache med medfølelse (Boyatzis, Smith & Blaize 2011: 423). Marte sier hennes jobb er å gjøre andre så gode som de kan få blitt, og de andre lederne uttrykker at det er viktig at alle får utviklet sine ressurser. Med dette kan det virke som de tre lederne coacher med medfølelse, i forhold til at de ønsker å fremme andres utvikling for deres egen skyld, og ikke først og fremst for organisasjonens nytte. Det ble tydelig at Marte og Toril fikk en annen hverdag etter de oppdaget hvordan deres antagelser skapte uoppretholdbare forhold for dem selv. Marte sier hun etter coaching og omstilling har fått mye mer energi, og mye mer å gi til andre i sin jobb. Dette kan tyde på at coaching hjalp henne til å se seg selv mer tydelig, og ga henne slik også mulighet til å se andre mer tydelig gjennom å coache de. Den relasjonelle læringen som forekommer i den likeverdige coachingrelasjonen (Allgood 2005), kan være med på å skape en mindre stressende hverdag for den coachende leder, noe som igjen gir overskudd og energi. Ikke minst vil det å oppnå kongruens i sitt forhold til seg selv og sin rolle i organisasjonen, føre til eliminering av det stresset inkongruens medfører, og derfor frigjøre energi og skape indre velvære (Williams 2002). Organisasjonens suksess viser at en helhetlig tilnærming medfører resultater.

Diskusjonen ovenfor gir grunnlag for å summere med at Marte, Morten og Toril ser relasjonen som den viktigste grunnsteinen for å kommunisere sin overbevisning til andre om at noe må skje. De legger vekt på subjekt- subjekt- relasjoner, der de ser den de kommuniserer med som et likeverdig menneske som de kan dele makten med. Coaching er et svært gunstig verktøy og virkemiddel, ikke bare for ledernes egen utvikling, men også for å overbevise andre om deres oppfatning, og om at noe må skje.

6.3. Omstillingsdyktighet og læring

En viktig del av et helhetlig og balansert menneske, er å få realisert sine potensial for læring og utvikling (Ivey m. fl. 2009). Det å kunne omstille seg mentalt, har jeg argumentert for gjennom både framlagt teori og diskusjon, som likestilt med læring, i det at å omstille seg også innebærer å lære noe i form av endrede kognitive strukturer og nye oppfatninger (Kvalsund 2005a, Lewin 1963, Moon 2006). I det følgende vil jeg derfor diskutere hvordan disse tre lederne leder en organisasjon mot flere typer omstillingsdyktighet, til læring og utvikling.

6.3.1. Oppgaveorientert omstillingskompetanse

De tre lederne ga et svært samstemt bilde på hvordan de ser utfordringer og endringer i arbeidsoppgaver. De er alle sultne på nye utfordringer, og det er nettopp denne uforutsigbarheten, og muligheten til å alltid gjøre noe innovativt, som gjør at de trives i den jobben de gjør. Toril presiserer at de driver med konsulentvirksomhet i et konkurranseutsatt marked, hvilket gjør at de alltid må være på topp, og alltid må være i forkant av kunden, på de forbedringer de måtte ønske. At ledere i en organisasjon holder et slikt utovervendt perspektiv, er nødvendig for å ha et realistisk syn på omverdenen. Slik ser de hvilken konkurranse de er i, og oppnår forståelse for hva som skal til for å lykkes i markedet (Kotter 2008). Det at de tre lederne er så fokuserte utad, tyder på at de i liten grad er selvtilfredse, og i stor grad eier følelse av hast.

Følelse av hast må oppleves av alle i organisasjonen for å virkelig skape effektivitet og produktivitet (Kotter 2008). Toril forteller at de løfter opp en plakat som sier «*Forbedring er viktig. Det er nyskapende med forbedring*» (Toril). Det engasjementet lederne utviser for forbedringer, samt organisasjonens enorme satsning på kompetanseutvikling, tyder på at lederne, gjennom sin atferd, utviser følelse av hast hele tiden. Dette vil også være med på å skape en organisasjon der menneskene forstår at noe må skje (Kotter 2008). Toril forteller at organisasjonens egne tall viser at 90 prosent av alle forbedringsforslag kommer fra dem selv, i forkant av kundens ønsker. Dette tyder på stor omstillingskompetanse og følelse av hast innen oppgaveorientert ledelse, og innen oppgaveløsning og produktivitet i organisasjonen som helhet.

6.3.2. Relasjonsorientert omstillingskompetanse

De tre lederne tar faglige utfordringer på mer eller mindre strak arm. Når det gjelder relasjonsorienterte utfordringer, da spesielt kommunikasjon, virker lederne mer nølende til hvordan de opplever det. Morten sier at kommunikasjon alltid er vanskelig. Toril og Marte

sier at de jobber mye med å omstille seg i kommunikasjonssituasjoner. Til dette trenger de hjelp fra coach, men de har også lært seg å omstille seg på egen hånd. Måten vi tenker om det som skjer oss, influerer også hvordan vi føler om det som skjer (Ivey m. fl. 2009, Johannesen m. fl. 2010). Mental omstilling i samhandlingsrelasjonen hjelper lederne å se det som foregår på nye og mer rasjonelle måter. Slik omstilling gjør de i stand til å overkomme tankemessige og følelsesmessige hindringer for god kommunikasjon, og de kommuniserer slik mer effektivt med den andre, og kommer slik fram til bedre løsninger. Sett i sammenheng med REBCT, viser slike ferdigheter i mental omstilling hvordan leder kan oppnå mer rasjonell og produktiv tenkning og atferd i samhandlingsrelasjonen (Ivey m. fl. 2009, McLeod 2007).

Toril bruker tid på å komme fram til felles forståelse og felles beslutning med de hun jobber med. Denne måten å inkludere den andre og deres ønske, er del av en gjensidig og effektiv kommunikasjon, som fører med seg gode resultater. Dette understøtter tidligere forskning om hvordan beslutninger tatt i fellesskap i genuine team, er langt bedre, mer produktive og sterkere, enn de tatt av en enkelt leder (Johnson & Johnson 2009). De tre lederne viser gode kommunikasjonsferdigheter, og har, i varierende grad, jobbet med å utvikle sin omstillingskompetanse innen kommunikasjon. Det kan likevel synes som at dette er et område som tåler mer utvikling i organisasjonen.

6.3.3. Mental omstilling i organisasjonen

Bakgrunnen for at Marte og Toril fikk så sterke behov for å omstille seg, var de feilaktige mentale modellene (se Senge 1990) de hadde dannet seg rundt sine roller og krav de måtte oppfylle. Dette skapte inkongruens i dem (Williams 2002). Noe av årsaken til at disse irrasjonelle bildene ble opprettholdt, var at lederne og de andre i organisasjonen i alt for liten grad ga tilbakemelding til hverandre. Konstruktivitet kan synes å ha blitt pakket bort i en slags snillhetskultur, hvilket kan ha medført at mye nødvendig tilbakemelding, ved flere områder, har uteblitt. Denne snillhetskulturen virker å stå i veien for mental omstilling både hos ledere og i organisasjonen som helhet, ettersom disse menneskene har operert innen uendrede ineffektive strukturer for hvordan kommunikasjon kan utføres. Snillhetskulturen er i seg selv ikke negativ, men er med på å skape et godt arbeidsmiljø. Det kan virke som snillheten er en verdi som er dypt forankret i menneskene som jobber der (se Torbert 2004). Dette kan være årsak til at verdien står så sterkt, og til at den har levd i beste velgående selv om dette også har vært til hinder for effektivitet og produktivitet (Kotter 1996). En dypt forankret verdi om å være snill, blir på denne måten en sterk motsetning til en uttalt verdi om å være produktive og effektive, og å bli bedre. Dette skaper inkongruens mellom intensjon og atferd hos ledere og

ansatte, hvilket kan hindre dobbelkretslæring og effektivitet (Anderson 1997). Dette viser hvorfor det er viktig å jobbe med mentale modeller i hele organisasjonen (Senge 2006), men også at dette kan være vanskelig å forstå når bakgrunnen for modellene er forankret i dype verdier.

Lederne synes svært fokuserte på denne utfordringen, da de i lederteamene har satt i gang det de kaller for «tydelighetsprosjektet». Dette innebærer, som navnet sier, at de skal bli flinkere på å gi tydelige og direkte tilbakemeldinger, og å skape rom for å gi nettopp dette. Kursing og coaching av ledere og teammedlemmer i kommunikasjonsverktøy har gjort prosjektet mulig, ettersom dette bidrar til å heve deltakernes bevissthet rundt, og kompetanse innen kommunikasjon. Morten sier at de ønsker å spre tydelighetsprosjektet til hele organisasjonen. Lederne har slik en oppfatning av at noe må skje, og de forsøker å få andre til å se deres oppfatning. Dette tyder på at lederne i stor grad åpner opp for, legger til rette for, og skaper utvikling av ferdigheter innen relasjonsorientert omstilling, og dermed også større grad av mental omstilling, i organisasjonen. Ledernes utviste initiativ for endring og omstilling, understøtter litteratur om organisasjonslæring, som sier at at ledes utvikling kan ha store positive effekter på hele organisasjonen (Argyris 2008).

Alt vi gjør, gjør vi i relasjon til noe, enten i avhengighet eller uavhengighet (McClure 2005). De omgivelsene vi er i relasjon med, som menneskene rundt oss og organisasjonen vi jobber i, kan stille krav som utløser behov i oss for omstilling. Den som mottar kravet må da bearbeide det, og tilpasse seg på sin måte. Et indre behov for mental omstilling må derfor ses i kontekst. Konteksten reflekteres i individet, ved at det plukker opp det som skjer i omgivelsene, og bearbeider det videre i sitt «indre» prosessliv. En tilbakemelding fra utsiden kan slik bli opphavet til en indre dialog i relasjon til oss selv, som i uavhengighet til omgivelsene fører til nye mentale konstruksjoner og mønstre (Vaage 1998). Når vi styres av faste måter å tenke og handle på, og unngår å utforske disse, kan vi ha en avhengighetsrelasjon til disse mønstrene, mer enn vi er klar over. Det å være avhengig av våre mønstre kan i seg selv også være et mønster, som er mindre produktivt enn å være uavhengig og frigjøre seg. Det å omstille seg mentalt vil derfor handle om løsrivelse fra seg selv og sine mønstre, og om å gjøre noe i uavhengighet til seg selv, og gjøre noe nytt. Den som omstiller seg må attribuere autoritet til seg selv, og gjennom denne ta ansvar, heller enn å søke trygghet i å støtte seg på faste mønstre. Det kan virke som Marte, Morten og Toril, gjennom å slippe tak på sine ineffektive mønstre og å gå inn for å omstille disse, også har skapt seg nye, åpne og fleksible måter å tenke, og har slik kunnet løsrive seg fra egen avhengighet til seg selv og

til feilaktige mentale modeller. Denne måten å ta ansvar på, kan lederne også videreføre til andre.

6.3.4. Teamet som arnested for menneskelig læring og utvikling

Utvikling av ledere kommer hele organisasjonen til gode når ledelsen jobber i team (Levin og Rolfsen, 2004: 38). Ledere som har gjennomgått utvikling med hjelp av for eksempel en-til-en coaching, slik som disse lederne har, vil være med på å påvirke interaksjonene som foregår i teamene de er en del av. Slik vil én persons utvikling kunne medføre utvikling i flere personer. Etersom det i teamet foregår læringsprosesser i personen, som også legger grunnlag for læring og utvikling i fellesskap (Levin og Rolfsen 2004), er det ikke bare slik at leder kan hjelpe andre til å lære og utvikle seg, men at leder selv også lærer og utvikler seg videre i teamet (Allgood 2005). Dette støtter opp om den positive psykologien, i forhold til at en likeverdig relasjon er gjensidig påvirkende og utviklende (se Ivey m. fl. 2009). Læring og utvikling i team foregår slik som en hermeneutisk prosess, der hvert av medlemmene påvirker læringsprosesser i teamet, som igjen påvirker medlemmenes læringsprosesser (Levin og Rolfsen 2004, Postholm 2005). Slik ser vi at ledernes utviklingsarbeid og likeverdige relasjon til de de jobber med, medfører at de lærer og utvikler seg enda mer. De timene lederne bruker på egen utvikling, kan derfor få merverdi av uante størrelser.

6.3.5. Kunnskaps- og ferdighetsrik arbeidskraft

Marte, Morten og Toril legger svært mye vekt på læring og kompetanseheving i arbeidshverdagen, og organisasjonen bruker en betydelig budsjettandel på nettopp dette formålet. Med dette utviser lederne tydelig at læring har stor verdi, og støtter slik opp om en sterk læringskultur i organisasjonen. Denne kulturen er også til som resultat av at læring og kompetanseheving har blitt satt i system. Sterk læringskultur gir sine resultater (Argyris 1999, Jones 1996, Hedlund m. fl. 2010). Ikke bare er organisasjonen konkurransedyktig, men i og med at de tar i betraktning alle personer som jobber der som hele mennesker, og legger til rette for at alle i høyeste grad kan utvikle seg og realisere sine potensialer, legger de også til rette for en tilfreds arbeidsstyrke (Hedlund m. fl. 2010, Ivey m. fl. 2009, Jones 1996). Morten sier at han tror dette er årsaken til at menneskene som jobber der er så fornøyde med det de gjør, og stedet de er. Alle tre ledere understreker at medarbeidertilfredshet er det absolutt viktigste som er, og om de legger til rette for dette, får de resultater og. Det er medarbeidertilfredshet som er årsak til at de har fornøyde kunder, og at de lykkes med det de gjør. Dette understøttes av litteratur om hvordan god læringskultur og fornøyde ansatte, er veien til suksess (Hedlund m. fl. 2010, Jones 1996).

For å oppsummere diskusjonen overfor, kan det virke som at Marte, Morten og Toril opplever høyere grad av mental omstillingskompetanse og omstillingssmidighet ved oppgaveorientert ledelse enn ved relasjonsorientert ledelse. Lederne viser tydelig at de ønsker å bli enda bedre på sistnevnte, ved at de selv kontinuerlig jobber med dette med coach, og at de ønsker å legge til rette for slik utvikling i hele organisasjonen. Gjennom å bruke kommunikative virkemidler, relasjonsorienterte ferdigheter, oppgaveorientert fokus, utvise følelse av hast, og legge til rette for kontinuerlig kompetanseutvikling og læring, er de også med på å skape rom for mental omstilling i organisasjonen. Ledernes ferdigheter i mental utvikling blir slik et verktøy for å skape framtidens smidige, omstillingsdyktige og suksessfulle organisasjon.

6.4. Fra omstillingsdyktige ledere til en omstillingsdyktig organisasjon

Jeg har sett på hvordan tre ledere opplever det å omstille seg mentalt, hvordan de opplever bruk av coaching som verktøy for arbeid med mental omstilling, og sin egen rolle i å videreføre oppfatning av noe til resten av organisasjonen. Marte, Morten og Toril har hver sine forskjellige opplevelser. Jeg har søkt å se likhetstrekk ved måten de har framstilt disse. Det jeg har funnet er at de bevisst jobber med å omstille seg mentalt for å komme fram til nye oppfatninger. Coaching hjelper lederne til å åpne opp for mental omstilling. De tre lederne synes å ha lettere for å utføre mental omstilling ved oppgaveorientert ledelse, sammenlignet med relasjonsorientert ledelse. De jobber mye med sistnevnte for å bli enda bedre. Med dette arbeidet har det vært relevant å holde fokus innover, være selvutforskende og reflektere over sine opplevelser og erfaringer. Mer arbeid med mental omstilling synes også å gi økt omstillingskompetanse. Relasjonen står frem av ledernes fortellinger som det aller viktigste for alt av arbeid og samhandling som foregår i og utenfor organisasjonen. Det å ha gode, likeverdige relasjoner til sine medarbeidere, er ikke bare nødvendig for at de skal kunne gjennomføre sine lederstiler som de ønsker, men også for å oppnå det de vil med sin kommunikasjon. De tre lederne ønsker å være coachende og lytte til andres syn og behov, ettersom det å stå sammen og ha en felles forståelse i lengden er mer gunstig og effektivt. De bruker denne likeverdige gjensidige relasjonen til å overbevise andre om at noe må skje, gjennom å appellere til følelser og fornuft. Coaching er derfor også noe lederne benytter som virkemiddel for å kommunisere og utføre ledelse. De tre lederne er alle svært klare på at det aller viktigste for at en organisasjon skal lykkes, er å ha fornøyde medarbeidere. De jobber med å oppnå dette gjennom å praktisere stor grad av medvirkning, og gjennom å gi ansatte muligheter for personrettet og faglig utvikling og kompetanseheving i jobben. Den tunge vekten lederne legger på læring handler derfor ikke bare om utvikling av de ansattes faglige

kompetanse, men også om deres tilfredshet og dermed produktivitet, effektivitet og resulterende kundetilfredshet. Ledernes evne til å utføre og lære av mental omstilling, kan slik være med på å skape den lærende og omstillingsdyktige suksessfulle organisasjonen.

Personlige subjektive opplevelser kan aldri generaliseres. Dette betyr at funnene ved denne studien ikke skal generaliseres til alle ledere som jobber med mental omstilling. Resultatene må ses som avhengig til kontekst, og subjektivt bundet til den enkelte informant, og ikke minst til mine tolkninger av deres fortellinger. Funnene kan likevel fungere som både teoretiske og naturalistiske generaliseringer i den forstand at de både forsterker og gjensidig bekrefter aktuell teori jeg har brukt, og gir grunnlag for at andre ledere i lignende situasjoner kan kjenne seg igjen og dra praktisk nytte av slik kunnskap (Thagaard 2011). Analysen ble bekreftet av samtlige deltakere. Dette betyr at mine tolkninger av data, som er grunnlaget for denne diskusjonen, med sikkerhet er basert på deltakernes opplevelser, og de kan derfor betraktes som sannhet og kunnskap (Kvale 1997).

7 Avslutning

7.1. Hva jeg fant, og muligheter for nye funn

Kvalitativ forskning kan gi dypere forståelse av et fenomen, og dypere forståelse kan gi grunnlag for å utvikle det feltet som utforskes (Postholm 2005). Gjennom denne studien har jeg funnet at mental omstilling er en ferdighet som kreves av ledere og organisasjoner for å oppnå suksess. Mental omstilling kan deles inn i oppgaverorientert og relasjonsorientert omstilling, der den siste formen også synes å være mer utfordrende enn den første. Coaching er det virkemiddelet organisasjonen har valgt å bruke for lederutvikling gjennom arbeid med mental omstilling. Dette synes også å være et verktøy som i høyeste grad er passende til denne oppgaven. Ledernes omstillingsevne innvirker på resten av organisasjonen gjennom økte lederferdigheter, men også evne til, og intensjon om å videreføre åpenhet for mental omstilling til alle mennesker i organisasjonen.

Mental omstilling som begrep kan sammenlignes med en rekke andre beskrivelser av samme fenomen. Som vi har sett i teorien, henviser litteratur om undersøkelser av mentale modeller, undersøkelse av irrasjonelle tankesett, fenomenologisk innstilling, oppdagelse, refleksjon og læring til lignende fenomener. Denne studien skiller seg ut ved at mental omstilling blir et begrep som omfavner alle disse prosessene, som i sum leder fram til det å komme fram til ny oppfatning av seg selv og den virkeligheten en leder skaper gjennom sin ledelse, for seg selv og for organisasjonen. Den skiller seg også ut ved at jeg har kommet fram til en antakelse om at det finnes to former for mental omstilling, oppgaveorientert og relasjonsorientert.

Ettersom mental omstilling her kommer fram som så avgjørende for den suksessfulle organisasjon, er dette et tema som det med fordel kan forskes videre på. Det vil da være interessant å gå videre inn på praksiser som fremmer ferdigheter for mental omstilling, og hvordan mental omstilling kan systematiseres og bli en del av en organisasjonskultur på samme måte som annen kompetanseheving. Ettersom kommunikasjon og teamarbeid er avgjørende for oppnåelse av suksess i en organisasjon, vil det også være spesielt interessant å forske videre på utvikling av relasjonsorientert omstillingskompetanse hos ledere og i organisasjoner som helhet.

7.2. Studiens begrensninger og mulige implikasjoner

Sannhet innen kvalitativ forskning kan ikke fastsettes som en objektiv størrelse, ettersom viten basert på dybdeintervjuer kommer fram som resultat av et samspill mellom forsker og

deltaker. Det kan derfor alltid komme fram andre data dersom forskeren spør andre spørsmål, opptrer annerledes, eller skaper alternative samspill mellom seg selv og deltakerne. Jeg vil derfor anta at mine resultater kunne vært annerledes. Jeg kunne ha øvd mer på forhånd på det å intervju. På denne måten kunne jeg unngått noen av de feilene jeg gjorde, spesielt i første intervju, der jeg noen ganger kunne komme til å snakke samtidig som deltakeren. Jeg kunne også lært meg å følge opp temaer underveis på en bedre måte. Med dette kunne jeg ha fått andre data og dermed andre resultater. Både min intervjuguide, og de funnene jeg har gjort i diskusjonen, er i stor grad et resultat av de teoretiske rammebetingelsene jeg har tilegnet meg gjennom den teorien jeg har lest før og under forskningsprosessen. Denne forforståelsen har innvirket på hva slags spørsmål jeg har stilt, og hvilke resultater jeg har kommet fram til. Om jeg på forhånd hadde satt meg inn i mer eller annen teori, kunne jeg ha kommet fram til andre spørsmål og kanskje bedre vinkling for hvordan undersøke fenomenet.

Økt bevissthet rundt mental omstilling kan ha positiv innvirkning hos ledere, organisasjoner, de som jobber for å utvikle disse, og for alle mennesker som lever i et samfunn i endring. Selv har jeg fått et unikt innblikk i hvordan ledere lykkes i å utføre ledelse for suksess. Med den støtten funnene har fått i teori, kan det eksemplet de tre lederne utgjør, også være til inspirasjon til andre som ønsker å oppnå det samme.

7.3. Fra studie av mental omstilling til egen mental omstilling

Denne studien har gjort det mulig for meg å realisere en langvarig søken etter å lære mer om hva som gjør ledere til gode ledere, hvordan organisasjoner kan ledes mot suksess, og hvordan en rådgiver kan være med på å hjelpe til i disse prosessene. Gjennom denne studien har jeg derfor ikke bare fått realisert et personlig og faglig ønske, men også fått fyrt opp under nye ambisjoner om videre arbeid innen personutvikling, som i dypeste mening er det organisasjons- og lederutvikling handler om. Jeg har også utviklet meg selv som forsker, person, og rådgiver ved at jeg gjennom denne prosessen selv har blitt mer bevisst nødvendigheten og nytten av mental omstilling. Jeg kan derfor kanskje bli en bedre rådgiver i framtiden, gjennom å søke å øke min egen bevissthet rundt, og ferdigheter innen, mental omstilling i mitt arbeid. Denne studien har gjort at jeg selv har blitt mer bevisst at jeg kan, og hvordan jeg kan, endre min egen virkelighet og framtid i tråd med et mer helhetlig, effektivt og tilfreds selv.

Referanseliste

- Allgood, E. 2005. Counselor Education. A Call for Relational Learning. I E Allgood & R Kvalsund (Red.), *Learning and Discovery. For Professional Educators: Guides, Counselors, Teachers.* (s. 1-66). Trondheim: Tapir Academic Press.
- Anderson, L. (1997). *Argyris and Scon's theory on congruence and learning* [On line]. Tilgjengelig på <http://www.aral.com.au/resources/argyris.html>
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning* (2. Utg.). Oxford: Blackwell Publishing.
- Argyris, C. (2001). Good Communication That Blocks Learning. I Harvard Business Review *On Organizational Learning* (s. 87-109). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Argyris, C. (2008). *Teaching smart people how to learn.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L. & Blaize, N. (2011). Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. I M Kets de Vries & K Korotov (Red.), *Leadership Development.* (s. 429-435). Cheltenham: Edward Elgar.
- Carlson, J. A.(2010). Avoiding Traps in Member Checking. *The Qualitative Report*, 15(5), 1102-1113.
- Clue elektroniske ordbøker (2012). Engelsk- Norsk ordbok. Hentet 23.04.12 fra <http://www.clue.no/?gclid=CMXLpdHqyq8CFcfP3wod2F9XYg>
- Dalen, M. (2004). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Dweck, C. S. (2008). *Mindset: The New Psychology of Success.* New York, NY: Random House.
- Eriksen, T. H. (2001). *Øyeblikkets Tyranni. Rask og langsom tid i informasjonsalderen.* Oslo: Aschehoug.
- Flick, U. (2004). Constructivism. I U Fick E Von Kardoff & I Steinke (Red.), *A Companion to Qualitative Research.* (s. 88- 94). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Friedlander, M. L, Siegel, S. M. & Brenock, K. (1989). Parallel Processes in Counseling and Supervision: A Case Study. *Journal of Counseling Psychology*, 36(2), 149-157. doi: 10.1037/0022-0167.36.2.149
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures.* New York, NY: Basic Books.
- Grendstad, N. M. (1986). *Å lære er å oppdage : prinsipper og praktiske arbeidsmåter i konfluent pedagogikk.* Oslo: Didakta.

- Gelatt, H.B (1989): Positive uncertainty: A new decision- making framework for counseling. *Journal of Counseling Psychology*. 36(2), 252-256.
- Hedlund, A. Andersson, I.M. & Rosén, G. (2010). Är dagens arbeten attraktiva? Värderingar hos 1 440 anställda. *Arbetsmarknad og & Arbetsliv*, 16(4), 31-44.
- Hermanns, H. (2004). Interviewing as an Activity. I U Fick E Von Kardoff & I Steinke (Red.), *A Companion to Qualitative Research*. (s. 210-213). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hitzler, R. & Eberle, T. (2004). Phenomenological Life- world Analysis. I U Fick E Von Kardoff & I Steinke (Red.), *A Companion to Qualitative Research*. (s. 67-71). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hopf, C. (2004). Qualitative Interviews: An Overview. I U Fick E Von Kardoff & I Steinke (Red.), *A Companion to Qualitative Research*. (s. 203-208). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ivey, A. E., D'Andrea, M., Ivey. M. B., & Simek- Morgan, L. (2009). *Theories of counseling & Psychotherapy* (6.Utg.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Johannesen, E. Kokkersvold, E. & Vedeler, L. (2010). *Rådgivning : tradisjoner, teoretiske perspektiver og praksis* (3. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.
- Johnson, D.W. & Johnson, F. P. (2009). *Joining together. Group Theory and Group Skills* (10. Utg.). Boston: Allyn & Bacon.
- Joiner, B & Josephs, S. (2007). Leadership Agility. Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Jones, S. (1996). *Developing a Learning Culture. Empowering people to deliver quality, innovation and long- term success*. London: McGraw- Hill.
- Kauffman, C. & Linley, A. (2011). The meeting of the minds: Positive psychology and coaching psychology. I M Kets de Vries & K Korotov (Red.), *Leadership Development*. (s. 436-442). Cheltenham: Edward Elgar.
- Kets de Vries, M., & Korotov, K (2011). Introduction. I M Kets de Vries & K Korotov (Red.), *Leadership Development*. (s. xiii- xl.). Cheltenham: Edward Elgar.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Kotter, J.P (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo. Ad Notam Gyldendal.

- Kvalsund, R. (2005a). *Coaching. Metode : prosess : relasjon*. Trondheim: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2005b). Learning and Discovery in Guidance. I E Allgood & R Kvalsund (Red.), *Learning and Discovery. For Professional Educators: Guides, Counselors, Teachers*. (s. 67-108). Trondheim: Tapir Academic Press.
- Kvalsund, R. (2005c). *Self- Insight A necessary presupposition for professional guidance?* I E Allgood & R Kvalsund (Red.), *Learning and Discovery. For Professional Educators: Guides, Counselors, Teachers*. (s. 109-140). Trondheim: Tapir Academic Press.
- Levin, M. & Rolfen, M. (2004). *Arbeid i team. Læring og utvikling i team*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science. Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
doi: 10.1177/001872674700100103.
- Lægred, S., & Skorgen, T. (2001). Innledning. I S Lægred & T Skorgen (Red.), *Hermeneutisk lesebok*. Oslo: Spartakus Forlag.
- McClure, B. (2005). *Putting a new spin on groups : the science of chaos* (2. Utg.). Mahwah, N.J: Erlbaum Associates.
- McLeod, J. (1997). *An Introduction to Counselling*. Bristol, Pa: Open University Press.
- Moon, J. A. (2006). *Learning Journals. A handbook for Reflective Practice and Professional Development*. New York, NY: Rutledge.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schleiermacher, F. (2001). Fra «Innledning» til *Hermeneutikken*. I S Lægred & T Skorgen (Red.), *Hermeneutisk Lesebok*. (s. 37-58). Oslo: Spartakus Forlag.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Soeffner, H. G. (2004). Social Scientific Hermeneutics. I U Fick E Von Kardoff & I Steinke (Red.), *A Companion to Qualitative Research*. (s. 95-100). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Torbert, B. (2004). *Action inquiry. The secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Vaage, S. (Red.). (1998). *Å ta andres perspektiv : grunnlag for sosialisering og identitet : George Herbert Mead i utvalg.* (K. M. Thorbjørnsen, oversetter). Oslo: Abstrakt forlag.

Williams, L. C. (2002). *Creating the Congruent Workplace : Challenges for People and Their Organizations.* Westport, CT: Greenwood Press.

Vedlegg 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Ragnvald Kvalsund
Institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap
NTNU
Loholt allé 85, Paviljong B 253
7491 TRONDHEIM

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 03.02.2012

Vår ref: 29075 / 3 / KS

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 15.12.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

29075

Mental omstilling i organisasjonen. En fenomenologisk studie av hvordan ledere opplever det å åpne seg for egen omstilling, og hvordan dette kan overføres til varig endring i organisasjonen

Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student

NTNU, ved institusjonens øverste leder
Ragnvald Kvalsund
Elisa Mari Hanstad

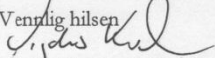
Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

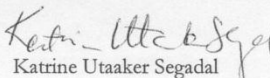
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.07.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vidar Namtvedt Kvalheim


Katrine Utaaker Segadal

Kontaktperson: Katrine Utaaker Segadal tlf: 55 58 35 42
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Elisa Mari Hanstad, Arkitekt Christies gate 9, 7012 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

Vedlegg 2

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap
og teknologiledelse
Institutt for voksnes læring og
rådgivningsvitenskap

Elisa Mari Hanstad
em.hanstad@gmail.com
Telefon 91572965

Informasjonsskriv og skriftlig avtale til informanter

Prosjektets formål

Hensikten med mitt prosjekt er å se på hvordan ledere kan åpne seg for mental omstilling, og hvordan coaching kan stimulere til slik omstilling. Mental omstilling blir her brukt om det å endre oppfatning om seg selv og bedriften som helhet, gjennom å bli overbevist om at noe må skje. Videre vil jeg se på hvordan leder kan bruke dette som grunnlag for å gi råd til, og overføre en ny oppfatning til resten av organisasjonen, for å slik legge til rette for at endring kan skje.

Datainnhenting

Jeg tar sikte på å gå i dybden i tre informanters opplevelse. Dette tenker jeg å gjøre gjennom intervjuer på ca. én time per informant. Jeg ønsker å benytte båndopptaker, slik at jeg får tilgang til, og mulighet til å bearbeide tilstrekkelig data fra hvert intervju. Lydopptakene blir lagret på pc.

Konfidensialitet

Både informantens og organisasjonens navn vil anonymiseres. Anonymisering skjer når dataene lagres på pc. Hvert av intervjuene vil bli lagret under en kode i stedet for navn. Opplysninger som kommer fram av intervjuene vil bli behandlet konfidensielt, og det skal ikke være mulig å spore den enkelte til den ferdige avhandlingen. Når prosjektet er ferdig vil alt datamateriale slettes.

Deltakelse

Deltakelse i dette intervjuet er frivillig. Både informant og intervjuer kan trekke seg fra intervjuet uten å skulle framlegge grunn for dette. Om det skulle forekomme spørsmål som informanten ikke er komfortabel med, kreves det heller ikke svar. Informanten kan også trekke seg når som helst fram til prosjektslutt uten å måtte begrunne dette. Prosjektet avsluttes 1.07.2012.

Prosjektet blir veiledet av dr. polit. Ragnvald Kvalsund, førsteamanuensis ved institutt for voksnes læring og rådgivningsvitenskap, NTNU. Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Håper på et hyggelig og godt samarbeid.

Vennlig hilsen

Elisa Mari Hanstad

Samtykkeerklæring:

Jeg ønsker å delta i denne studien. Jeg bekrefter å ha mottatt skriftlig informasjon om prosedyrene for studien.

Dato..... Signatur:.....

Vedlegg 3

Intervjuguide

Først vil jeg vite litt om deg

- Hva slags type arbeid inngår i din lederstilling?

Egen mental omstilling:

Siden du har vært med på å bli coachet, så antar jeg også at du har vært interessert i å utvikle noe ved deg selv.

1 Hva var det som gjorde at du oppdaget et behov eller ønske for å utvikle deg?

- Hva var bakgrunnen for behovet?
- Var det noe spesielt som skjedde?
- Hva var det som gjorde at du valgte det?
- Var dette bakgrunn for å igangsette coaching, eller skjedde det i forbindelse med coaching?
- Følelser?

2 Enhver leder gjør jobben sin med visse holdninger til, og hvordan en kan utføre jobber på en god måte. Hvordan forholder du deg til din egen lederrolle og hvordan du utfører din jobb som leder?

3 Hvordan forholder du deg i møte med nye utfordringer?

- Er du forberedt, eller blir du overrumplet?
- Baserer du deg på det du har erfart fungert tidligere, eller prøver du nye ting?

Utbytte av coaching i mental omstilling:

4 Coaching er et verktøy for endring i form av å få mulighet til å kunne lære noe nytt og på denne måten utvikle seg. Hva har du lært om deg selv i din lederrolle gjennom å bli coachet?

- Har det å bli coachet innvirket på din måte å tenke på?
- Har det å bli coachet vært med på å skape andre følelser og reaksjoner i deg?
- Har du gjennom coaching oppdaget/jobbet videre med at noe måtte skje?

Overbevise andre i organisasjonen:

5 Gjør du noe for at andre skal oppdage noe, slik du har oppdaget noe?

- Bruker du noe av det nye du har lært? Hvordan?

6 Vi alle ønsker å kommunisere godt og effektivt med andre. Hva er en god måte å kommunisere for deg, som virker slik som du ønsker?

- Bruker du noen virkemidler?
- Egen stil?
- Noen holdninger?

En coachende leder kan være en som fokuserer positivt på medarbeideres evner og potensiale, og som gjennom sin kommunikasjon jobber med å løfte fram dette.

- Ser du på deg selv som en coachende leder?

7 Opplever du at du gjennom coaching har lært måter å kommunisere mer effektivt med dine medarbeidere? På hvilken måte?

- Har dine følelser eller tanker endret seg i kommunikasjon med andre?

8 Opplever du at coaching har vært nyttig for deg, og synes du dette har vært nyttig for bedriften som helhet?

Mental omstilling i organisasjonen

9 Hvordan ser du på læring i organisasjonen?

- Gjør dere som oftest ting slik det har fungert før, eller forsøker dere å håndtere nye utfordringer på nye måter?
- Hvordan påvirker det deg som leder?

Deres erfaringer kan være til hjelp for andre

- Kan andre bedrifter, organisasjoner og ledere lære noe av dere, i så fall hva?

Til slutt

- Er det noe mer du ønsker å tilføye?
- Hvordan synes du det har vært å bli intervjuet av meg?
- Opplever du at vår samtale har ført til at du tenker annerledes om noe nå?
- Har vi snakket om noe som du ikke har tenkt på tidligere?
- Jeg vil takke så mye for din tid og oppmerksomhet!