

Regina Beatrice Miller Jeciel  
Johan Jørgen Nereng  
Torjus Røste Strømsjordet

## Ledelses-coaching i lean-bedrifter

En kvalitativ studie om hvordan ledelses-coaching av mellomledere i lean-bedrifter påvirker deres ledelseshverdag

Bacheloroppgave i Økonomi, Ledelse og Bærekraft

Veileder: Godfrey Mugurusi

Mai 2021



Regina Beatrice Miller Jeciel  
Johan Jørgen Nereng  
Torjus Røste Strømsjordet

## **Ledelses-coaching i lean-bedrifter**

En kvalitativ studie om hvordan ledelses-coaching av  
mellomledere i lean-bedrifter påvirker deres  
ledelseshverdag

Bacheloroppgave i Økonomi, Ledelse og Bærekraft  
Veileder: Godfrey Mugurusi  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



Kunnskap for en bedre verden

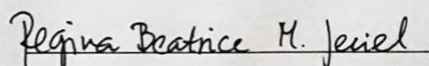


## Forord

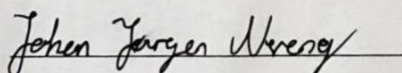
Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave i studiet Økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik. Disse 3 årene som fulltidsstudenter har både vært svært lærerikt og utfordrende. Til tider har det vært vanskelig å skrive denne oppgaven fordi mye er nytt, noe som har ført til noen frustrerende øyeblikk. Som gode venner har vi derimot klart å snu det til noe positivt og vært støttende og forståelsesfulle overfor hverandre. Vi kan derfor se tilbake på de hyggelige stundene, humoren vi har hatt sammen gjennom oppgaven og ikke minst det gode samarbeidet i løpet av årene.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder Godfrey for den enorme forståelsen, god håndtering av situasjonen og ikke minst tipsene vi har fått underveis. Dokka Fasteners fortjener også en stor takk for det gode samarbeidet både i forkant og under arbeidet med oppgaven. Til slutt ønsker vi å dedikere æren av oppgaven til det nyfødte medlemmet i bachelorgruppen vår; Rose-Ann. Hun kom til verden en liten drøy måned før innlevering av oppgaven, og har bydd på utfordringer, spenning og masse lykke inn i gruppen og arbeidet.

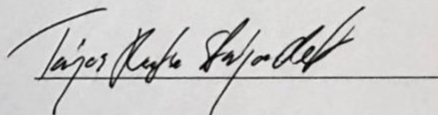
Regina Beatrice Miller Jeciel



Johan Jørgen Nereng



Torjus Røste Strømsjordet



# Abstrakt/Abstract

Denne bacheloroppgave innen økonomi, ledelse og bærekraft er laget av tre studenter ved NTNU, og den valgte tittelen for oppgaven er: *Ledeleses-coaching i Lean-bedrifter: En kvalitativ studie om hvordan ledelses-coaching av mellomledere i lean-bedrifter påvirker deres ledelseshverdag.*

Hensikten med oppgaven er å undersøke problemstillingen: “hvordan påvirker ledelses-coaching av mellomledere deres ledelseshverdag?”. Det er benyttet kvalitativt forskningsdesign i form av dybdeintervju for å belyse problemstillingen. Oppgaven vil presentere relevante ledelsesteorier rettet mot problemstillingen, før resultat av undersøkelsen vil bli presentert, analysert og drøftet. Ledelses-coachingens påvirkningskraft for ledelseshverdagen til mellomledere vil bli presentert, sammen med praktiske tilnærminger fra vår samarbeidsbedrift. For denne oppgaven har vi valgt å samarbeide med Dokka Fasteners AS og det er de som hovedsakelig ønsker svar på den gitte problemstillingen. Vi har derfor intervjuet deres mellomledere for å anskaffe deres erfaringer og sette disse opp mot teorien. Oppgaven er direkte rettet mot Dokka Fasteners, men resultatet vil være overførbart til andre bedrifter, da spesielt produksjonsbedrifter som følger lean-filosofien.

This Bachelor thesis for economics, leadership and sustainability is written by three students at NTNU, and the chosen title for the thesis is: *Leadership-coaching in Lean-businesses: A qualitative study of how leadership-coaching affects mid-level managers in lean-businesses.* The purpose of the thesis is to study the following statement: “how does leadership-coaching affect managers' working experience?”. A qualitative metode in the form of depth-interviews is chosen to clarify this topic. The thesis will present relevant leadership-theories regarding the topic, before the results of the study will be presented, analysed and discussed. The effects of leadership-coaching for mid-level managers will also be presented, together with practical assessments from our partner business, Dokka Fasteners AS. The topic we are studying is based on a request from Dokka Fasteners because of their new initiative for leadership-coaching. Therefore we have interviewed every mid-level manager working for the company, to acquire their experiences from their coaching-process. The thesis is directed towards Dokka Fasteners, but the results of our study can be used by other companies as well, specially other production-businesses following the lean-philosophy.

# Innholdsfortegnelse

<b>ABSTRAKT/ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 BAKGRUNN OG KONTEKST .....	5
1.2 PROBLEMSTILLING OG FOKUS .....	5
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	6
1.4 AVGRENSNING .....	6
<b>2. BEDRIFTSPRESENTASJON</b> .....	<b>7</b>
<b>3 TEORETISK TILNÆRMING</b> .....	<b>8</b>
3.1 LEAN .....	8
3.2 LEDELSE .....	10
3.3 LEDELSESLOGIKK: HVORDAN LEDERE TENKER .....	11
3.3.1 <i>Fra en-dimensjonal til fler-dimensjonal ledelse</i> .....	12
3.4 LEDERROLLER: HVORDAN LEDERE HANDLER .....	13
3.4.1 <i>Lederatferd</i> .....	14
3.5 LEDELSESPEDAGOGIKK: HVORDAN LEDERE LÆRER .....	15
3.6 COACHING .....	16
3.7 MOTIVASJON .....	16
3.7.1 <i>Indre og ytre motivasjonsfaktorer</i> .....	17
3.7.2 <i>Behovsteorier</i> .....	17
3.7.3 <i>Herzbergs tofaktorteori</i> .....	19
3.8 HVORDAN LEDELSE PÅVIRKER ORGANISASJONEN .....	19
3.8.1 <i>Kommunikasjon</i> .....	19
3.8.2 <i>Relasjon</i> .....	20
3.8.3 <i>Tillit</i> .....	20
3.8.4 <i>Konflikt</i> .....	21
<b>4. METODE</b> .....	<b>21</b>
4.1 VALG AV METODE .....	22
4.2 VALG AV PERSPEKTIV .....	23
4.3 UTVALG OG REKRUTTERING .....	24
4.3.1 <i>Utvalgsstørrelse</i> .....	25
4.3.2 <i>Utvalgsstrategi</i> .....	26
4.3.3 <i>Rekruttering</i> .....	26
4.4 FORM OG KONTEKST .....	27
4.5 FORDELER OG ULEMPER VED DYBDEINTERVJU .....	27
4.6 FORSKNINGSETIKK .....	29
4.7 UTFORMING AV MATERIALET OG GJENNOMFØRING .....	30
4.8 TRANSKRIPSJON .....	31
4.9 FENOMENOLOGISK PERSPEKTIV I PRAKSIS .....	31
4.9.1 <i>Fenomenologi som grunnlag for vitenskapelig forståelse</i> .....	32
4.9.2 <i>Fortolkende fenomenologisk metode – analyse</i> .....	32
4.10 KRITISK PERSPEKTIV AV KVALITATIV METODE .....	34
<b>5. RESULTAT, ANALYSE OG DISKUSJON</b> .....	<b>35</b>
5.1 HVORDAN COACHING BLE IMPLEMENTERT .....	36
5.1.1 <i>Hvordan ble coachingen forankret for implementering</i> .....	36
5.1.2 <i>Delkonklusjon - Hvordan coachingen ble implementert</i> .....	38
5.2 HVORDAN COACHINGEN OPPLEVES .....	38
5.2.1 <i>Hvordan opplevelsen av forbedringsforslagene påvirker opplevelsen av coachingen</i> .....	39
5.2.2 <i>Hvordan oppfølgingen påvirker opplevelsen av coachingen</i> .....	40
5.2.3 <i>Hvordan refleksjoner påvirker opplevelsen av coachingen</i> .....	41
5.2.4 <i>Delkonklusjon - Hvordan coachingen oppleves</i> .....	43

5.3 OPPLEVDE FORANDRINGER I LEDELSESHVERDAGEN .....	43
5.4 NYTTEVERDI I LEDELSESHVERDAGEN .....	44
5.4.1 <i>Ledelse</i> .....	45
5.4.2 <i>Coaching</i> .....	45
5.4.3 <i>Motivasjon</i> .....	47
5.4.4 <i>Kommunikasjon</i> .....	49
5.4.5 <i>Relasjon</i> .....	49
5.4.6 <i>Tillit</i> .....	49
5.4.7 <i>Konflikt</i> .....	49
<b>6. KONKLUSJON</b> .....	<b>50</b>
<b>7. REFERANSELISTE</b> .....	<b>52</b>



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn og kontekst

Lederen har sentrale oppgaver overfor sine ansatte og organisasjonen. I arbeidslivet må en enten forholde seg til en leder eller selv lede andre. Det er dermed høyt fokus på hva god ledelse er. I over 100 år har derfor ulike teorier utviklet seg om hva som er god ledelse. Lederutvikling står sentralt som en del av lederens oppgaver, hvor det er fokus på utvikling og læring. Samtidig er det like viktig å kunne mestre det å utvikle andre til å bli bedre og se på hva disse investeringene kan føre til.

I dag investeres det mye i teknologi for å få et konkurransefortrinn, men like viktig er humankapitalen, også kalt menneskelig kapital. Dette er begreper som uttrykker blant annet kunnskap, ferdigheter og evner ansatte besitter. For å øke humankapitalen, investeres det i opplæring og utdanning til de ansatte (SNL, 2014). En kan oppnå dette ved å for eksempel coache sine ansatte. Coaching kan derfor bli brukt som et verktøy og er en læringsmetode hvor fokuset er å utvikle sine ansatte. Dette er en måte å lede på, og handler om å utfordre vedkommendes sterke sider og veilede aktivt (Amundsen, 1999).

Denne bacheloroppgaven omhandler hvordan coaching av mellomledere i en Lean-bedrift påvirker deres ledelseshverdag. Avhandlingen vil også gå inn på hvordan coachingen kan bli mest mulig optimal og oppgaven kan dermed bli brukt i andre Lean-bedrifter. Dokka Fasteners er bedriften vi har samarbeidet med i denne oppgaven.

## 1.2 Problemstilling og fokus

Problemstillingen er:

*Hvordan påvirker coaching av mellomledere deres ledelseshverdag?*

Problemstillingen er basert på bedriftens nysgjerrige holdning knyttet til ettervirkningen av ledelses-coachingen, som de ønsker skal være et fast og levedyktig tiltak.

Årsaken til at temaet coaching i denne bedriften ble valgt, er interessen for lean og ledelse. På bakgrunn av dette ønsket vi å skrive en oppgave om coaching og hvordan dette kan påvirke

ansatte i organisasjonen. I tillegg hadde vi en fordel hvor ett av gruppens medlemmer har jobbet i Dokka Fasteners tidligere og visste at de hadde gjennomført endringsprosesser mot lean de siste årene.

Det er stort sett kvantitative studier på området, men coaching er en kvalitativ samtaleprosess (Stray, 2005). Oppgaven tar derfor for seg en kvalitativ tilnærming. Fokuset vil være rettet hvordan coachingen ble implementert, hvordan mellomlederne opplever coachingen, endringer det har ført til og hvilken nytteverdi coachingen har hatt. Nytteverdien i dette tilfelle er ikke noe som er målbart.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

For å besvare problemstillingen vil oppgaven disponeres på følgende måte:

I neste kapittel vil Dokka Fasteners bli presentert kort, før den går videre til kapittel 3 som er den teoretiske tilnærmingen. Her er det flere underkapitler med teori for å belyse temaet vi undersøker og som er relevant for analysen. Kapittel 4 går nærmere inn på refleksjoner rundt valgt metode, forskningsdesign og datainnsamling. Det neste kapittelet består av resultat, analyse av funn sett opp mot teori og diskusjon, mens kapittel 6 er konklusjonen.

### **1.4 Avgrensning**

Dokka Fasteners er en lean-bedrift, og det er derfor naturlig å forklare begrepene lean og ledelse for å besvare problemstillingen “Hvordan påvirker coaching av mellomledere deres ledelseshverdag?”. Det finnes mange ulike teorier om ledelse. Oppgaven vil fokusere på teori om hvordan ledere tenker, handler og lærer, og hvordan ledelse kan påvirke ansatte.

## 2. Bedriftspresentasjon

Dokka Fasteners AS er en produsent av store bolter og festemateriell for større konstruksjoner og arbeidsmaskiner. Hovedsegmentet av Fasteners sine kunder er store aktører innenfor bransjene vind, anlegg, olje og gass. Boltene og festematerialet som blir produsert brukes av produsenter av vindturbiner, oljerigger, store anleggsmaskiner, kraner og andre stålkonstruksjoner. Produksjonsfabrikken til Dokka Fasteners AS er lokalisert i Landsbyen Dokka, som ligger i Nordre Land kommune. Her jobber det ca. 140 ansatte, hvorav 110 er produksjonsmedarbeidere og 30 jobber med alle administrative oppgaver tilknyttet produksjonen. Dokka Fasteners AS har også et kontor i Danmark som jobber med logistikk mot kunder og leverandører (Dokka Fasteners, 2021).

Bedriften har produsert bolter i Norge siden 1875 og har gjennom tiden hatt flere eiere. Det tyske konsernet, Würth Gruppen, kom inn på eiersiden i 2008. Würth er verdens største selskap innen montasjeteknikk og eies av familien Würth. De eier til sammen over 400 selskaper i 80 land med ca. 69.000 medarbeidere og har en portefølje på over 100.000 produkter (Würth, 2021).

Denne oppgaven er rettet mot produksjonsdelen av Dokka Fasteners AS. Her lages bolter i forskjellige former og størrelser etter bestilling fra kunder over hele verden. Produksjonslinjen er delt inn i avdelinger som spesialiserer seg på hver sin produksjonsprosess. De fleste boltene går gjennom alle avdelingene, med noen unntak på de mindre boltene, før de pakkes og sendes til kundene. Fokuset for denne oppgaven er ikke rettet direkte mot produksjonens operasjonelle detaljer, men det administrative aspektet. Det er derfor ikke hensiktsmessig å presentere alle avdelingene og lederne av disse. Produksjonen har på nåværende tidspunkt 6 mellomledere med ulike ansvarsområder knyttet til produksjonslinjen, og det er ledelses-coachingen av disse lederne som er fokuset i denne oppgaven.

# 3 Teoretisk tilnærming

## 3.1 Lean

Lean er en organisasjonsfilosofi som omhandler hvordan ledere og medarbeidere i en organisasjon kan samarbeide over tid for å øke kunde verdien. Lean er basert på en tankegang om kontinuerlig arbeid med forbedringer for å skape god flyt i prosesser uten sløsing av både menneskelige og materielle ressurser. Det fokuserer med andre ord på å levere merverdi, med mindre innsats (Hva er Lean? 2020).

Filosofien bak det som i dag er kjent som “lean” ble opprinnelig utviklet av Toyota i etterkrigstiden, som et tiltak for å bedre organisasjonens prestasjon i form av produktivitet og lønnsomhet. Det var etter 2. verdenskrig knapphet på materielle ressurser, og et sterkt behov for å utnytte det man hadde optimalt. I litteraturen er lean, lean produksjon, slank produksjon og Toyota-systemet et lite knippe av ulike begreper for den samme strategien for forbedring og rasjonalisering. Begrepet lean ble tatt i bruk på 1990-tallet og er det mest brukte om denne filosofien i dag (Lean Forum Norge, 2021).

Hovedproblemet med lean er at begrepet er omfattende og upresist, og det bærer med seg en evig debatt om kulturell tilpasning kontra standardisering på tvers av land, kulturer og bransjer. Lean har vært gjenstand for omfattende kontemplasjon, forskning og implementering, likevel eksisterer det i litteraturen ingen klar enighet om hva begrepet betyr (Rolfsen, 2018). Rolfsen (2018) identifiserer fire ulike tilnærminger til lean basert på en gjennomgang av litteraturen. Lean kan forstås som; **(1) organisasjonstrend, (2) en ledelsesfilosofi, (3) ett sett av prinsipper eller som (4) et sett av praksiser** (Rolfsen, 2018). De fire ulike tilnærmingene plasserer lean på ulikt abstraksjonsnivå og med ulik grad av nøyaktighet. Tolkningen av lean må ifølge Rolfsen skje basert på hvilken kontekst man ønsker å benytte eller studere lean. Begrepet kommer opprinnelig fra et produksjonsperspektiv, men om begrepet skal benyttes innenfor andre bransjer må det tolkes mer overordnet, og muligens litt vagere og mer upresist. Hvilken av disse fire perspektivene man skal velge, er avhengig av hva man skal utvikle innsikt i (Rolfsen, 2018).

**(1) Trend perspektivet** forklarer hvorfor og hvordan lean er blitt populært, og kan brukes for å utforske hvordan det skal tolkes i ulike virksomheter og bransjer. Når lean blir forstått som en organisasjonstrend innebærer det at begrepet i liten grad har et presist innhold. Dette er det

vageste og mest abstrakte synet på begrepet og leanfilosofien, så det må suppleres med andre perspektiver i tillegg (Rolfsen, 2018).

**(2) En ledelsesfilosofi** er en bestemt måte å tenke på for å løse organisatoriske utfordringer. Å betrakte lean som en filosofi understreker viktigheten av å forstå kunden og systematisk å drive forbedringer for å eliminere sløsing. Begrepet forblir imidlertid vagt innenfor denne forståelsesrammen. Hovedbudskapet er at dersom man skal lykkes med virkemidlene, må alle deler av organisasjonen helhjertet omfavne filosofien; Spesielt toppledelsen og endringsagentene (Rolfsen, 2018).

**(3) Et sett av konkrete prinsipper:** Womack og Jones (1996) definerer lean tenkning som *“en kontinuerlig enighet mellom alle virksomheter som deler en verdikjede for et produkt til korrekt spesifisering av verdien av produktet sett fra slutt kundens ståsted, fjerne all sløsing fra verdikjeden og utføre de handlingene som gjør at verdier skapes i en kontinuerlig strøm mot kunden”* (Rolfsen 2018). Womack og Jones (1996, som sitert Rolfsen, 2018) mener de fem mest sentrale prinsippene er verdi, verdistrømmen, flyt, sug og perfektjoner (Rolfsen, 2018). En annen kilde til lean-prinsipper er Jeffrey Liker (2004, som sitert rolfsen 2018) som operer med 14 ulike prinsipper. Disse er delvis overlappende med prinsippene til Womack og Jones; Forskjellen er at Liker tar for seg det menneskelige aspektet ved et produksjonssystem i større grad enn Womack og Jones, gjennom å fokusere på ledelse, beslutningsprosesser og utvikling av ansatte (Rolfsen, 2018).

**(4) Lean som et sett av praksiser** er egnet til å måle effektene av lean eller å utvikle organisasjonen i retning av alminnelig oppfatning av beste praksis. Dette kan overordnet deles inn i leverandør-, og kunderelaterte, interne og operasjonelle praksiser. Operasjonelle praksiser kan beskrives som Just In Time (JIT), standardisert arbeid, totalt produktivt vedlikehold og kontinuerlig forbedring (Ingvaldsen 2013, Rolfsen 2018). Listen kan utvides med mer menneskelig orienterte praksiser som teamorganisering, desentralisering av beslutningsmyndighet, jobbrotasjon og fleksibel bemanning (Macduffie, 1995, Rolfsen, 2018). Når lean defineres som et sett av praksiser gir det en konkret forklaring på hvordan arbeidet burde legges opp for å innføre lean i en produksjon, men det vil kreve oversetting og tolkning for å benyttes i andre typer organisasjoner (Rolfsen, 2018)

Lean ledelse er en forutsetning for å lykkes med implementeringen av lean og styring av organisasjonen. Jeffrey Liker (2004, som sitert Rolfsen, 2018) plasserer ledelse nederst i en pyramide bestående av en rekke prinsipper, for å signalisere at det utgjør hele fundamentet i en organisasjon. Det er flere av hans 14 prinsipper som omhandler ledelse, og ett av dem beskriver rekruttering av ledere; de vektlegger langsiktigheten og viktigheten av rekruttering av ledere som kjenner virksomheten godt. Liker beskriver det så konkret at ledere bør komme fra virksomheten, fremfor å ansette noen utenfra. Det er viktig å fokusere på selvutvikling, som innebærer at ledelse må læres, gjennom å eksperimentere i konkrete situasjoner som krever ledelse og lederskap (Rolfsen, 2018).

## 3.2 Ledelse

Ifølge Joseph C. Rost (1991) har ordenene «lede», «leder» og «ledende» blitt brukt i litteraturen siden 1300-tallet, og at det fortsatt ikke er en felles oppfatning av hva ordene betyr. Han fant 110 forskjellige definisjoner av ordene i 312 forskjellige bøker og artikler om emnet (Rost, 1991).

Forsth (2002) definerer å lede som «å sette noe eller noen i bevegelse». Ordet «leder» blir derfor benyttet som en betegnelse for den som styrer, har autoritet og står i spissen og utøver ledelse og lederskap (Forsth, 2002). Begrepene “ledelse” og “lederskap” er betegnelser på handlingene som utføres når noen leder, og blir ofte benyttet om hverandre som synonymmer: noe de ikke er. Ifølge Stormoen (1996) kan ledelse betegnes som alt som gjøres direkte i de øyeblikkene en leder. Lederskap kan da forklares med all kunnskap om hvordan man utøver ledelse (Stormoen, 1996). Ledelse er med andre ord forskjellige lederstiler eller metoder, mens lederskap er forståelsen av disse lederstilene og valg blant dem.

Definisjonen av ledelse er mange, men det er en rød tråd mellom de mest kjente definisjonene av ledelse, fra det 14. århundret og fram til i dag. Morten E. Berg (2018) mener at ledelse innebærer å anvende virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet. En leder må bruke en lederstil som er hensiktsmessig og påvirker medarbeidernes tenkemåte og væremåte i ønsket retning. Slik kan de ønskede resultatene bli nådd (Berg, 2017). Det er viktig å presisere at det er et skille mellom ordene «leder» og «sjef». I tråd med mange av definisjonene for lederskap, vil vi da kunne definere "leder" som en som følges frivillig, mens en "sjef" er en som bestemmer hva andre skal gjøre ut fra ytre pålagt makt.

I organisasjoner er det mange veier å gå for å oppnå de ønskede målene. Det kan være hensiktsmessig for en leder å følge en modell å navigere etter. Morten E. Berg (2017) beskriver en slik modell bestående av: **ledelseslogikk, lederroller og ledelsespedagogikk**. Videre presiserer han at ledere bør reflektere over sin egen tenkemåte, handlemåte og læremåte (Berg, 2017).

### 3.3 Ledelseslogikk: Hvordan ledere tenker

Ledelseslogikk innebærer «den grunnleggende fornuft vi bruker for å forstå hvordan medarbeidere tenker og handler, samt hvordan vi kan påvirke medarbeiderne til å nå mål» (Berg, 2017). Ledelseslogikk består av fire forskjellige logikker: **(1) kunnskapslogikk, (2) følelseslogikk, (3) handlingslogikk og (4) læringslogikk**. En betingelse for å kunne samarbeide med andre og påvirke de, er å forstå hverandres logikker. En leder kan velge ulike ledelseslogikker for å få en forståelse for hvordan en medarbeider tenker og handler, og hva han kan gjøre for å påvirke tenkemåten og handlemåten til individet. En leder kan bruke en eller flere ledelseslogikker i en kombinasjon for å lede og oppnå ønskede resultater gjennom medarbeiderne sine (Berg, 2017).

**(1) Kunnskapslogikk** anvender kunnskap, fakta og erfaring for å forstå og påvirke en situasjon, samt inngå bytteprosesser. Ideen bak ledelseslogikk er at når medarbeiderne får den rette kunnskapen og de rette belønningene, vil de gjøre en god jobb og følge det som blir sagt. Bruken av denne logikken kan være en fornuftig fremgangsmåte for eksempelvis problemløsning, men en leder må i tillegg kunne benytte andre former for logikk (Berg, 2017).

**(2) Følelseslogikk** er menneskeorientert og baserer seg på at mennesket ikke er styrt av kunnskap, men av følelser (Berg, 2017). Ifølge Goleman (1998, som sitert berg, 2017) kan 70-80% av menneskers atferd forklares ut fra følelser, og ikke kognitive teorier (Berg, 2017). Det er derfor viktig å forstå menneskers følelser. Goleman (1998, som sitert berg, 2017) forklarer at en leder må ha emosjonell intelligens og beherske fem ferdigheter: selvinnsikt, selvbeherskelse, motivasjon, empati og sosial legning (Berg, 2017). Følelseslogikk brukes for å påvirke medarbeidere ved bruk av empati, emosjonell intelligens og emosjonell kapital. Ved bruk av empati kan lederen forstå både egne og andres følelser, skape entusiasme, samhørighet og trivsel (Berg, 2017).

**(3) Holdningslogikk** bygger på at en leder må påvirke et annet menneske gjennom dets holdninger, fordi atferden har sitt utspring i de holdninger individet bærer. En leder har ofte en klar mening om hva som bør gjøres, og hva som ikke bør gjøres. Det er en klar sammenheng mellom holdningslogikk og lederens bruk av makt, og for å få gjennomslag kan en leder benytte sanksjoner eller andre maktmidler for å få gjennom sin visjon (Berg, 2017).

**(4) Læringslogikken** skiller seg fra de andre ledelseslogikkene. Lederen ønsker å påvirke medarbeiderne gjennom å stille spørsmål, og bygger fundamentet om at ledelse er en skrittvis læringsprosess. Ved bruk av læringslogikk opptrer lederen som en coach, og vil gi frihet til medarbeidere og veilede de i riktig retning gjennom spørsmål. Lederen vil at medarbeiderne skal være selvstendige og ta ansvar for egen utvikling og personlig vekst, også kalt selvledelse (Berg, 2017).

### 3.3.1 Fra en-dimensjonal til fler-dimensjonal ledelse

Ledelseslogikkene kan benyttes alene, eller sammen; det er mulig å bruke de samtidig, eller i forskjellige kombinasjoner. Det finnes svært mange ledelsesteorier, og for å skape en viss oversikt klassifiseres de etter hvor mange logikker de fokuserer på. Noen ledelsesteorier fokuserer kun på en-dimensjonal ledelse ved bruk av en logikk, mens andre fokuserer på fler-dimensjonal ledelse som vil si bruken av fire eller flere logikker (Berg, 2017).

I **en-dimensjonal ledelse** bruker lederen én logikk, enten kunnskaps-, følelses- eller holdningslogikk. Den mest kjente en-dimensjonale ledelsesteorien er vitenskapelig ledelse, og den bygger på kunnskapslogikk. En-dimensjonal ledelse er ikke adekvat til å lede en organisasjon, og man bør bygge lederatferden på mer enn en-lederdimensjon, men det er eksempler fra organisasjoner i en krisesituasjon hvor det er nyttig å ha en leder som handler raskt med en-dimensjonal ledelse (Berg, 2017). I **to-dimensjonal** er det en kombinasjon av to logikker: kunnskapslogikk eller holdningslogikk og følelseslogikk. Denne teorien tar hensyn til både menneskelige og organisatoriske behov, med andre ord både relasjons- og oppgaveorientert. **Tre-dimensjonal ledelse** benytter seg av saksorientert, relasjonsorientert og situasjonsbestemt ledelse, som en ny dimensjon hvor lederen tilpasser seg situasjonen og medarbeideren (Berg, 2017). **Flerdimensjonal ledelse** benytter seg av alle fire ledelseslogikkene; kunnskaps-, følelses-, holdnings-, og læringslogikken. Sentralt i den flerdimensjonale ledelsen står selvledelse og superledelse; hvor medarbeidere ledes til å lede seg selv, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelse baserer seg på



«ta-og-gi» forhold mellom leder og medarbeider. Hvis medarbeideren gjør som leder ønsker belønnes det, og i motsatt fall straffes det. I transformasjonsledelse går lederen inn for å utvikle medarbeiderne samtidig som bedriftens mål skal oppnås. Sentralt i denne ledelsesstilen er coaching og coachende lederstil, hvor fokuset er å utvikle medarbeideren sitt potensial og skape læring for å oppnå organisasjonens mål (Berg, 2017).

### 3.4 Lederroller: Hvordan ledere handler

Berg (2017) konstaterer at ledere er nødt til å handle, ta i bruk og koordinere alle aktuelle ressurser og virkemidler for å oppnå det ønskede resultatet. Ledelse kan utøves på fem ulike nivåer. De fem nivåene: ideologisk-, strategisk-, administrativ-, operativ- og selvledelse omfatter metoder, verktøy og virkemidler ledere og medarbeidere kan benytte for å realisere målene. De fem nivåene er ikke gjensidig utelukkende og kan dermed flyte over i hverandre (Berg, 2017).

**Det første nivået** er samfunnsnivået: ideologisk ledelse som bygger på grunnverdier som skal gjennomsyre alle nivåene i organisasjonen. Ideologisk ledelse innebærer å utvikle misjon, visjon og lederfilosofi, og legge et grunnlag for tankegang, atferd og læring i hele organisasjonen (Berg, 2017). **Det andre nivået** er organisasjon eller samfunn og benytter strategisk ledelse. Strategisk ledelse innebærer å tilpasse seg og påvirke omgivelsene for å realisere visjonen. Dette omfatter alle valg som berører samspillet mellom en organisasjon og dens omgivelser. **Det tredje nivået** er organisasjonsnivå; administrativ ledelse og handler om å administrere organisasjonen for å sikre at den valgte strategien blir fulgt. Det er et ledernivå som utarbeider retningslinjer for hvordan en organisasjon skal fungere, og utvikle interne strukturer og systemer rundt strategien (Berg, 2017). **Det fjerde nivået** er gruppenivå: operativ ledelse som symboliserer samspillet mellom leder og medarbeider. Dette nivået er det vi vanligvis assosierer med ledelse, og innebærer det daglige samspillet mellom leder og medarbeidere. Her skal lederen inspirere og motivere medarbeidere til innsats. Operativ ledelse medfører at lederen må bruke “verktøykassen” sin for å gi ros eller ris, motivere, løse konflikter, delegere, osv. **Det femte nivået** er individnivå: selvledelse som handler om å lede medarbeidere til å lede seg selv. Det er frihet under ansvar, og forutsetter at medarbeidere klarer å levere resultater. Selvledelse innebærer både kognitiv ledelse, styring av egen atferd og tid, personlig utvikling og faglig utvikling. Alle de fem rollene må dekkes, om ledere og medarbeidere skal lykkes med å utvikle organisasjonen. Det må benyttes virkemidler på alle

fem nivåer for å tilpasse seg omgivelsene, påvirke partnere og nå de ønskede målene (Berg, 2017).

### **3.4.1 Lederatferd**

Ohio- og michigan-studiene var to uavhengige forskningsstudier som ble gjennomført på 1940- og 1950-tallet. De forsøkte å etablere et solid kunnskapsgrunnlag for systematisk og målrettet lederopplæring. Ohio-studiene konkluderte med to hovedkategorier for lederatferd: «å vise hensyn» (consideration) og «å skape struktur» (initiating structure). Michigan-studiene brukte en annen metodikk for å identifisere hovedkategoriene i ledelse, men de kom frem til to relativt like hovedkategorier: jobborientert og medarbeiderorientert. Disse to studiene dannet grunnlaget for en klassifisering av lederatferd: relasjons – og oppgaveorientert lederatferd (Kaufmann og Kaufmann, 2019). Consideration, medarbeiderorientert og relasjonsorientert er stort sett sammenfallende. Begrepet relasjonsorientert ledelse blir brukt som samlebetegnelse gjennom teksten.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er relasjonsorientert ledelse: “å skape og ta vare på sosiale relasjoner til medarbeidere ved å gi ros, være hjelpsom, lytte til klager, være vennlig, anerkjenne og behandle medarbeiderne som likeverdige” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Relasjoner defineres som en forbindelse mellom to personer, og handler om hvordan man har det sammen. Relasjoner kan også ses på som det psykososiale arbeidsmiljøet, som er “kvaliteten på personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben” (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Den relasjonsorienterte lederstilen ønsker å skape et harmonisk og emosjonelt stabilt arbeidsmiljø, som fokuserer på å motivere, støtte og utvikle medarbeiderne for å påvirke ytelse. Oppgaveorientert ledelse er motsetningen, og fokuserer ikke på relasjoner eller medarbeidere, men kun prestasjoner og resultater. Oppgaveorientert ledelse bruker materielle virkemidler som påvirkningskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Pfeffer og Veiga (1999, som sitert i Kaufmann og Kaufmann, 2015) forsket på hva som gjør en organisasjon suksessfull, og kom frem til at nøkkelen er å sette mennesker først. Konsekvensene av å sette medarbeiderne i en organisasjon først er økt trivsel på arbeidsplassen, økt arbeidsinnsats og et eget ønske om å prestere godt, som igjen vil føre til økt organisatorisk ytelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Skivik (2004) konkluderer med at ledere som fokuserer på relasjonen til sine medarbeidere, lettere når organisasjonens mål (Skivik, 2004).

### 3.5 Ledelsespedagogikk: Hvordan ledere lærer

Hvordan kan en leder bli bedre? Ifølge Berg (2017) er ett mulig svar å jobbe systematisk med tre faser: (a) Reflektere over hvordan du som leder kan gjøre en bedre jobb, (b) Prøve ut tanker i praksis, trene på gjennomføringen og skape erfaringer, og (c) lære av erfaringene og prøve ut nye ideer. På denne måten kan ledere komme inn i en kontinuerlig og selv bærende læreprosess med stadig forbedring av tanker og atferd; denne måten å tenke på er en del av læringslogikken og handler om å prøve seg frem for å finne ut hva som virker. Ledere kan lære gjennom fem strategier: **læring ved overføring, gjennomføring, bruk av forbilder, selvrefleksjon og intuisjon**, og ved **tilbakemelding** (Berg, 2017).

**Læring ved overføring**, eller passiv intellektuell læring, eksempelvis gjennom å lese bøker og høre foredrag. Dette er kanskje den metoden som er minst aktuell når en ledere skal lære om selvledelse og lære å lede sine medarbeidere til å lede seg selv. Denne metoden er imidlertid egnet til å gi en innføring og oversikt over et tema, og skape en forståelse for viktige begreper, modeller og teorier. Den er derfor nyttig tidlig i en læreprosess (Berg, 2017). Den andre strategien er å **lære ved gjennomføring**, med andre ord gjennom prøving og feiling. Læring gjennom aktiv trening skjer når man lykkes eller mislykkes, gjerne i en reell jobbsituasjon eller gjennom treningsøvelser. For å lykkes med aktiv trening må lederen reflektere over og vurdere resultatene selv eller få tilbakemeldinger fra hva andre mener om ledelsesprestasjonen. **Læring ved bruk av forbilder** foregår gjennom å observere hvordan andre gjør det. Ved å se på de beste og vurdere hva man kan lære av dem, dette kalles “benchmarking”. **Læring ved selvrefleksjon og intuisjon**, eller aktiv intellektuell læring, er læring gjennom selvrefleksjon over feil man har begått, og suksess man har hatt. Læring ved **tilbakemelding**, også kalt konfrontasjonslæring, er et svært åpent og direkte læringsmiljø. Det viktigste elementet i denne strategien er tilbakemeldingen og dens kvalitet. Den som gir tilbakemelding kan være en coach, medarbeider eller leder. (Berg, 2017).

Kaufmann og Kaufmann (2015) mener i tillegg at tilbakemelding er viktig for motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ledere lærer på forskjellige måter, men alle ledere bør prøve ut nye måter å lære på. Lederutvikling er viktig for å styrke ledernes kunnskap og ferdigheter, og samtidig fremme personlig utvikling og selvinnsett i hvordan de selv fungerer i rollen som leder. Det er ofte ledere blir for opptatte av å tenke og å handle, men glemmer å lære. Uten å lære, vil de ikke utvikle seg og blir derfor ikke bedre ledere over tid (Berg, 2017).

## 3.6 Coaching

Berg (2017) sier at coaching er å hjelpe andre til å nå sine mål gjennom tilbakemeldinger og veiledning i form av samtaler. Coaching er en læremetode der coachen veileder og oppfordrer «coachi», den som blir coachet, til å utvikle sine evner og talenter. Ledere og medarbeidere har verdifulle evner og talenter, men de klarer ikke alltid å utvikle dem alene. Ledere kan ha gode intensjoner, men det er ikke alltid de har ferdighetene, selvinnsikten og den kunnskapen som er nødvendig for å endre væremåte og handlemåte. For å bli bedre bør individet bli coachet i en trygg og åpen atmosfære. Ledere blir bedre av å praktisere og få egne erfaringer og utvikle sin personlig mestringsevne, dette kan kun skje ved å prøve ut egne ideer, ta noen sjanser, lære av sine feil og prøve på nytt (Berg, 2017).

Coaching tar utgangspunkt i den konkrete situasjonen lederen eller medarbeideren befinner seg i. Virkemidlene coachen benytter kan være å stille sentrale spørsmål, antyde alternative løsninger, oppfordre til handling, gi tilbakemelding og bidra til å utvikle selvtillit. Coachi oppfordres til å tolke situasjoner, reformulere mål, prøve ut nye virkemidler og reflektere over utfallet. Hensikten med refleksjonen er å inspirere til prosesser der personen lærer av egen tenkning, og sine egne handlinger. Coachen kan ikke løse individets problemer, men kan be coachi se fremover, foreta prioritering, gjennomføre handlinger og lære av prosessen (Berg, 2017).

## 3.7 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Motiverte ansatte ønsker å gjøre det som er best for organisasjonen ved å blant annet bruke egne ferdigheter for å løse problemer på egenhånd, hjelpe kollegaer og dele kunnskap. De vil også høyst sannsynlig være mer innovative, ved å være løsningsorienterte når problemer oppstår, eller ved å gjøre ting på en bedre måte. Ansatte med høy kompetanse og motivasjon kan dermed øke kvalitet, produktivitet og innovasjon i organisasjoner. Dette kan igjen føre til et økonomisk fortrinn fordi bedriften får mer fornøyde kunder, som gir høyere salg, mindre feil, lavere kostnader i produksjonen og dermed færre klager (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Motivasjonen deles gjerne inn i indre og ytre motivasjon, hvor den viktigste forskjellen er om hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Sander, 2020).

### 3.7.1 Indre og ytre motivasjonsfaktorer

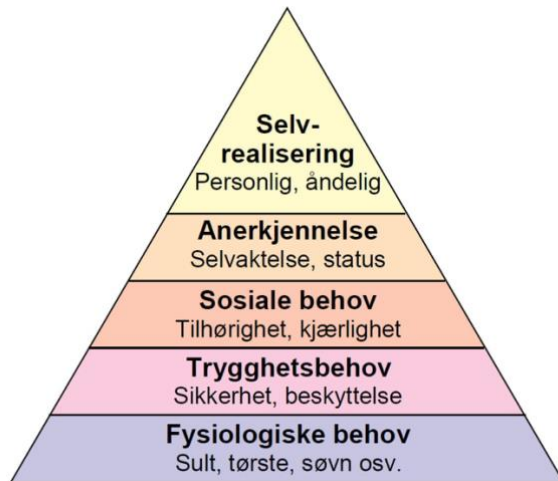
Kaufmann og Kaufmann (2015) sier at indre motivasjon oppstår når motivasjonsverdien ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen, hvor den er uavhengig av fremtidig belønning eller straff. Ytre motivasjon er den tradisjonelle belønningen som for eksempel lønn, bonus eller andre former for belønning; arbeidsinnsats blir brukt som et virkemiddel for å fullføre arbeidsoppgaver og oppnå belønning. Det er to grunnleggende behov som driver motivasjonen til mennesker: behovet for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse. Disse motivasjonsverdiene kan for eksempel være gleden av å utføre en arbeidsoppgave, mestringfølelse, sosialt samhold og trivsel blant kolleger (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### 3.7.2 Behovsteorier

Det finnes mange teorier om hva som motiverer mennesker. Forskningen fokuserer først og fremst på hvordan organisasjoner kan bruke belønningssystemer for å fremme ytre motivasjon. Denne bruken av ulike belønningssystemer som motivasjonsfaktor baserer seg på en generell teori om motivasjon som kalles forventningsteori. Denne teorien bygger på at alle menneskelige handlinger er rasjonelt motivert og basert på nøktern kalkulasjon: det betyr at vi vil kontinuerlig vurdere mulige handlemåter i en valgsituasjon og velge den atferden som vi tror vil føre til den mest attraktive belønningen (Sander, 2020). Jacobsen og Thorsvik (2014) sier "Man kan ikke forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe de ikke er interessert i. Nøkkelen til effektive belønningssystemer ligger i å avklare hva den enkelte ønsker, og så tilby nettopp dette som belønning" (Jacobsen og Thorsvik, 2014). Det er derfor viktig å se på behovsteorien og undersøke hva mennesker faktisk ønsker seg og trenger.

En **behovsteori** forsøker å forklare hva de grunnleggende menneskelige behovene er og hva som skal til for å tilfredsstille disse. Den mest anerkjente behovsteorien ble utviklet av psykologen Abraham Maslow, og kalles Maslows behovspyramide. Dette er det mest innflytelsesrike bidraget innenfor denne type teori, og er blant de mest refererte og gjennomdiskuterte i organisasjonslitteraturen (Jacobsen og Thorsvik, 2015). Maslows behovspyramide består av fem grunnleggende behov. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er teorien bygget opp i en hierarkisk pyramide, hvor de laveste behovene må tilfredsstilles før man kan aktivere de øvrige behovene. Maslow antar at de fleste mennesker vil ha behovene innbyrdes ordnet i et hierarki, hvor fysiologiske behov er nederst, men for enkelte mennesker

kan behovenes innbyrdes rekkefølge variere, og det samme kan behovstilfredsstillelsen før neste behovsnivå gjør seg gjeldende (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De fem grunnleggende nivåene i behovspyramiden er:



(Maslows behovspyramide, 2020)

*Maslows behovsteori har blitt kritisert for at kategoriene er for upresist formulert, og at det er uklart hva som ligger i dem, og at det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt de fem ulike behovstypene er ordnet hierarkisk. Mange har derfor forsøkt å presisere og videreutvikle Maslows teori. Maslows teori gir oss likevel to svært viktige innsikter med hensyn til å utforme effektive belønningssystemer. Det viktigste behovsteorien lærer oss om forutsetningene for å motivere medarbeidere, kan sammenfattes på to punkter: 1) Indre belønning 2) Ytre belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2015, s. 252,).*

McClelland er blant de som har forsket på og forsøkt å videreutvikle Maslows behovspyramide. McClelland forsøkte å finne det vesentlige i form av en liste med bare tre grunnleggende behov for å forklare menneskets motivasjon. Han mente behovene ikke kunne deles inn i en hierarkisk ordning som Maslow gjorde og at de måtte ordnes langs et kontinuum. Ifølge McClelland innebærer dette at man aktivt kan bevege seg i begge retningene av kontinuumet, og ikke nødvendigvis trenger å oppfylle et behov for å gå til neste (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

McClelland beskrev de tre grunnleggende behovene som følgende:

- 1) Behov for prestasjon: mennesker som er prestasjonsorientert er ofte motivert og har et ønske om å utvikle seg. Disse menneskene har bedre forutsetninger for å lykkes når

det gjelder karriere og faglig utfordring. De setter seg ofte høyere mål og jobber hardere for å oppnå målene sine.

- 2) Behov for makt: handler om et ønske om påvirkningskraft. Det er viktig å skille mellom begrepet «rå makt» og «kultivert makt». Rå makt handler om å forsøke å lede noen i en ønsket retning, hvor selve påvirkningen er målet. Kultivert makt handler om et behov for å påvirke andre til å få gjennomslag for egne ideer, forslag og interesser.
- 3) Behov for tilhørighet: dette punktet er sammenfallende med det Maslow kalte for sosiale behov, som sosiale relasjoner og tilknytning (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### **3.7.3 Herzbergs tofaktorteori**

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er Herzbergs tofaktorteori den første fullstendige teorien om jobbtilfredshet. Grunnprinsippet kan oppsummeres med at en medarbeider som trives, også vil være en produktiv medarbeider. Herzbergs Teori om motiverings- og hygiene faktorer sier at trivsel og mistriivsel må betraktes som to uavhengige dimensjoner. Herzberg mener at motiveringsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men at de ikke nødvendigvis fører til mistriivsel dersom de ikke er til stede. Hygiene faktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men de fører ikke uten videre til trivsel om de er til stede. Herzbergs resonnement er at jobbinnhold som gir anerkjennelse, læring, vekst, involvering og ansvar; vil skape tilfredshet hos medarbeiderne.

Når motivasjonsfaktorene mangler fører det til en nøytral tilstand, men dersom de er til stede fører de til økt tilfredshet og produktivitet. De viktigste hygiene faktorene er fysiske og sosiale arbeidsforhold, status og jobbtrygghet. Hvis det er gode hygiene faktorer forsvinner mistriivselen, men det skaper ikke nødvendigvis trivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

## **3.8 Hvordan ledelse påvirker organisasjonen**

### **3.8.1 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er den kanalen ledelse utøves gjennom og er dermed et viktig lederverktøy for å endre atferd og holdninger, og det kan tenkes at ledelse ikke kan skje uten kommunikasjon (Arnulf, 2014). En leder må derfor beherske kunsten å kommunisere med sine medarbeidere på en effektiv og god måte. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er kommunikasjon limet som holder organisasjonen sammen, danner grunnlaget for beslutninger og læring, skaper mening og samhold (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Handlinger, verbal og

ikke-verbal kommunikasjon er alle kommunikasjonsformer, som lederen må benytte for å gi ros, konstruktiv kritikk, være hjelpsom, lytte til klager, være vennlig, anerkjenne og bevise at medarbeiderne er likeverdige. Dårlig kommunikasjon er dokumentert å være den vanligste årsaken til konflikt i mellommenneskelige forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

### **3.8.2 Relasjon**

I en landsrepresentativ undersøkelse svarte 6 av 10 nordmenn at relasjonen til sjefen påvirker prestasjonen på jobb (*Gode relasjoner forbedrer jobbprestasjonen, 2016*). I denne undersøkelsen var det tydelig at yngre medarbeidere og kvinner la mer vekt på gode relasjoner enn eldre medarbeidere og menn. De yngre generasjonene legger større vekt på autonomi, friheten til å bestemme over seg selv og arbeidsutførelsen, enn eldre arbeidstakere (BI, 2017). En forbedret relasjon vil føre til økt tillit, jobbtilfredshet, større autonomi, interessante og utfordrende oppgaver, økt innflytelse, påvirkningskraft og muligheten for høyere lønn og karriereutvikling. Relasjonsorientert ledelse påvirker på denne måten organisasjonens ytelse i form av økt effektivitet, færre arbeidsulykker, bedre kvalitet på jobben som utføres og mindre sykefravær (Baker, 2017). Motsetningen er en dårlig relasjon, som vil føre til en rekke negative ringvirkninger i medarbeidernes ytelse og tillit til lederen, og dermed den organisatoriske ytelsen

### **3.8.3 Tillit**

Tillit er et fundamentalt element som må være på plass for å skape god kommunikasjon og en god relasjon mellom leder og medarbeider. Tillit handler om at man stoler på vedkommende man samhandler med og at man har tro på at personen ikke kommer til å gjøre noe som kan skade en selv (Skivik, 2004). Uten tillit til medarbeideren er det ikke mulig for lederen å sikre god nok informasjon, eller sette nødvendige betingelser for riktig samhandling (Sørhaug, 1996). Tillitsrelasjonen er fundamentet som må være på plass for å utøve god ledelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). En leder som ikke har tillit hos en medarbeider, er en leder uten legitimitet, og medarbeideren vil forholde seg passive til lederens påvirkningsforsøk. En leder er avhengig av medarbeidernes arbeidsinnsats, informasjon, synspunkter og kunnskap for å skape verdier, men også avhengig av tillit for å ha mulighet til å gjennomføre endringer for å påvirke medarbeideren og de organisatoriske ytelsene. Gjennom å fokusere på relasjonsorientert ledelse kan tillit utvikles over tid, men det er viktig å være bevisst på at tillit også kan ødelegges.



### 3.8.4 Konflikt

Konflikter påvirker produktiviteten og trivselen i stor grad hos en organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Resultatet av en konflikt som ikke blir løst kan være at medarbeideren gruer seg til å gå på jobb og fører til mistriivsel, som dermed kan resultere i lavere ytelse og en dårligere relasjon. En medarbeiders holdninger kan smitte over til andre kollegaer, og derfor kan en dårlig relasjon føre til en nedgang i ytelsen også hos flere medarbeidere.

Belønningssystemer er ofte årsaken til konflikt i en organisasjon, siden menneskers behov er ulikt fra person til person. Hvis enkeltpersoner eller grupper oppfatter belønningssystemer som svakt eller urettferdig kan negative følelser rundt temaet fort oppstå (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

## 4. Metode

I denne avhandlingen skal påvirkningen av coaching rettet mot mellomledere vurderes og analyseres. Nærmere bestemt er målet med avhandlingen å kartlegge om det er noen konkrete endringer i mellomledernes ledelseshverdag, og eventuelt hvilke endringer dette utgjør. Har kommunikasjonen med de ansatte forandret seg? Har lederen selv merket noen endringer ved seg selv i samhandling med sine ansatte og ellers i sin arbeidshverdag? Har handlingsmønster og prosesser forandret seg, eller inneholder de daglige aktivitetene noen nye oppgaver? Dokka Fasteners sier at de ønsker at ledelses-coachingen skal bli et fast og levedyktig tiltak som øker kompetansen og effektiviteten til teamlederne. Har dette skjedd? Hva har eventuelt skjedd? Hva kan forbedres med tanke på prosess og påvirkning?

For å kunne svare på disse spørsmålene rundt ledelses-coachingens påvirkning for bedriften, så har vi tatt noen valg vedrørende metode og forskningsdesign som teksten kommer nærmere inn på i dette kapitlet. Vi vil forklare hvordan vi har kommet frem til dybdeintervju som metode, hvorfor vi valgte denne metoden, hensikten med den i lys av problemstillingen, gjennomføringen av undersøkelsen og hvordan vi har organisert datamaterialet. Siden ingen metoder er utelukkende perfekte, så vil vi også belyse det kritiske perspektivet av dybdeintervju som metode.

## 4.1 Valg av metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren og forskningen eksisterer det to hovedtyper av forskningsmetoder som det skilles mellom: kvantitativ- og kvalitativ metode. Kvantitative undersøkelser baseres på fysiske talldata og gir beskrivelser av virkeligheten i form av tabeller eller tall, mens kvalitative undersøkelser gir tekstlige beskrivelser som gjerne er basert på utskrift (transkripsjon, se kap. 4.7) fra intervju eller observasjoner. Kvantitative forskningsstrategier krever et relativt stort antall informanter, mens kvalitativ kan være basert på færre informanter (Ringdal, 2018). Hensikten med kvantitative data er å generalisere et tema, ved bruk av en representativ populasjon. Kvalitative data har sjeldent denne hensikten, da det gjerne krever en høy grad av representativitet. Det egner seg på en annen side svært godt til å få frem variasjonen i små grupperinger gjennom å gå i dybden av problemstillingen som foreligger. Det åpner opp for at den «ufiltrerte» sannheten kommer frem, og temaer som omverdenen ikke har tenkt på tidligere blir belyst.

*“Før jeg ved, hvad jeg skal undersøge, kan jeg ikke vide, hvordan jeg skal gjøre det.”*  
(Jette Fog, 1979, sitert i Holme og Solvang, 1993)

Valg av metode bør være av en strategisk karakter og drøfting av metodespørsmålet bør i høyeste grad knyttes opp mot problemstillingen. En naturlig tilnærming til valget av metode, bør være i form av et spørsmål om hvilken metode som er best egnet for å kaste lys på den valgte problemstillingen. Ikke av prinsipp, men et strategisk valg ut fra problemstilling, ressurser og erfaring (Holme og Solvang, 1993; Justesen og Mik-Meyer, 2012). Valg av metode burde bli tatt i etterkant av, og basert på utarbeidet problemstilling. Binder man seg til en bestemt metode på forhånd vil dette innsnevre friheten til valg av problemstilling (Justesen og Mik-Meyer, 2012). Hensikten med denne oppgaven er å vurdere hvordan coaching av mellomledere påvirker deres ledelseshverdag i form av den helhetlige opplevelsen, persepsjonen og nytteverdien av prosessen i praksis. Dette medfører at vi må gå i dybden av problemstillingen og undersøke hvilke faktorer som påvirker ledelseshverdagen til mellomlederne, og hvordan de opplever coachingen. Dybdeforståelse er derfor et sentralt begrep og det overordnede kriteriet for valg av kvalitativ forskningsmetode i denne oppgaven; hvilket medfører at det har blitt tatt et strategisk valg basert på problemstillingen (Stray, 2005). Nærmere bestemt så har vi utført dybdeintervjuer av mellomlederne for innhenting av data i denne oppgaven (ler mer om dette i kap. 4.4 og 4.5).

## 4.2 Valg av perspektiv

I utførelsen av en kvalitativ undersøkelse er det hensiktsmessig å bestemme seg for hvilket perspektiv man ønsker å ha knyttet til datainnsamlingen og analysen av denne materien i etterkant. Tre vanlige perspektiver som benyttes ved kvalitative undersøkelser er: **realistisk perspektiv**, **fenomenologisk perspektiv** og **konstruktivt perspektiv** (Justesen og Mik-Meyer, 2012).

Studier som adopterer et **realistisk perspektiv**, anser verden som objektiv og at det kun finnes en eneste virkelighet. I forskning vil målet med dette perspektivet være å forholde seg så nøytralt og objektivt som mulig, for å beskrive og tolke objektet eller forholdene som blir studert. Det **fenomenologiske perspektivet** har også som mål å tolke og beskrive fenomenet som blir studert på en objektiv og nøytral måte, men aksepterer samtidig at den subjektive oppfatningen av enkeltindividet er til stede. Det betyr at individet som observerer fenomenet har en egen metode å tolke dette fenomenet, basert på flere faktorer som kjønn, alder, omgangskrets, erfaringer m.m. Et viktig prinsipp i det fenomenologiske perspektivet er at det finnes et subjekt som observerer fenomenet, hvis ikke har dette fenomenet aldri funnet sted. Det unike med dette perspektivet er at det åpner opp for at det samme objektet eller fenomenet kan fremstilles på utallige måter, alt ettersom hvem som observerer fenomenet (Justesen og Mik-Meyer, 2012). Det **konstruktive perspektivet** har sitt utspring i Konstruktivismen, det er et bredt uttrykk som dekker en stor variasjon av sosialvitenskapelige perspektiver, hvorav samtlige anser vår kunnskap om verden som en konstruksjon av virkeligheten. Noe som betyr at vi som enkeltindivider og sammen med andre individer skaper vår egen oppfatning av verden. Teorier innenfor dette området bygger grunnlaget for hvorfor forskjellige psykososiale miljøer har forskjellige oppfatninger av samfunnskritiske temaer. Målet med et konstruktivt perspektiv i forskning er å vise at virkeligheten består av sammensatte konstruksjoner som bestandig kunne vært annerledes, om man eksempelvis hadde vært del av et annet miljø. Noe som medfører at et konstruktivt perspektiv potensielt har kritisk betydning for vår oppfatning av virkeligheten ved refleksjon og analyse av fortiden (Justesen og Mik-Meyer, 2012).

I denne oppgaven har vi valgt å benytte et fenomenologisk perspektiv. For selv om alle tre perspektivene har sine fordeler så anser vi den subjektive tolkningen og dybdeforståelsen av

vår datainnsamling som det bærende elementet i vår analyse. Det er en distinkt forskjell mellom det realistiske- og fenomenologiske perspektivet ved at realistene er interessert i å identifisere grunnen og det kausale forholdet mellom to objekter, mens fenomenologene typisk er interessert i motivene som ligger bak ord og handlinger (Justesen og Mik-Meyer, 2012). Det kan på en annen side være at prinsippet i det konstruktive perspektivet vil være en faktor i vår undersøkelse siden både informantene og vi som utfører undersøkelsen har konstruert våre egne virkeligheter som vil påvirke vår analyse. Samtidig ville dette krevd en adekvat forståelse av hvordan informantene har konstruert sine virkeligheter, noe som ville blitt veldig krevende med tanke på tidsperspektivet og omfanget til oppgaven. Det er mulig å lese mer om vårt valgte perspektiv i praksis under kapittel 4.9.

### **4.3 Utvalg og rekruttering**

Denne oppgaven er basert på en problemstilling utarbeidet av Døkkasteners AS. Problemstillingen er basert på bedriftens nysgjerrige holdning knyttet til ettervirkningen av ledelses-coachingen. Initiativet for opplæring er rettet spesifikt mot bedriftens mellomledere, som derfor er utvalget av informanter for denne undersøkelsen. Samtlige mellomledere ble kontaktet og alle samtykket til å delta i undersøkelsen.

Tabell 1 nedenfor viser en oversikt over utvalget i undersøkelsen. Det har blitt benyttet fiktive navn for å bevare informantenes anonymitet i henhold til det skriftlige samtykkeskjemaet. Det er likevel valgt å benytte navn for å åpne opp for bruken av sitater i neste kapittel, slik at undersøkelsen blir mer personlig. Navn er helt tilfeldig utvalgt og det er kun benyttet typiske tradisjonelle herrenavn, siden kjønn kunne identifisert informantene basert på størrelsen av utvalget og organisasjonen. Inspirasjon for tabellen er hentet fra masteroppgave om ledelses-coaching i næringslivet (Stray, 2005).

<b>Navn</b>	<b>Stillingstittel</b>	<b>Varighet i coaching-samtalen</b>	<b>Tidsintervall (planlagt)</b>	<b>Tidsrom</b>	<b>Møteform</b>
<b>Erik</b>	<b>Teamleder</b>	<b>30-45 min</b>	<b>1 gang per 6 uke</b>	<b>Ubestemt tid</b>	<b>Personlig</b>
<b>Per</b>	<b>Teamleder</b>	<b>30-45 min</b>	<b>1 gang per 6 uke</b>	<b>Ubestemt tid</b>	<b>Personlig</b>
<b>Knut</b>	<b>Teamleder</b>	<b>30-45 min</b>	<b>1 gang per 6 uke</b>	<b>Ubestemt tid</b>	<b>Personlig</b>
<b>Håkon</b>	<b>Teamleder</b>	<b>30-45 min</b>	<b>1 gang per 6 uke</b>	<b>Ubestemt tid</b>	<b>Personlig</b>
<b>Svein</b>	<b>Teamleder</b>	<b>30-45 min</b>	<b>1 gang per 6 uke</b>	<b>Ubestemt tid</b>	<b>Personlig</b>
<b>Ola</b>	<b>Teamleder</b>	<b>30-45 min</b>	<b>1 gang per 6 uke</b>	<b>Ubestemt tid</b>	<b>Personlig</b>

Tabell 1 – Oversikt over informanter og prosess for ledelses-coaching.

#### **4.3.1 Utvalgsstørrelse**

Når det kommer til kvalitative undersøkelser i form av intervjuer, så dukker det opp spørsmål knyttet til hvor mange intervjuer som burde gjennomføres for best mulig resultat. Det hevdes av mange forskere at det burde gjennomføres intervjuer helt til det ikke lengre er mulig å hente ut ytterligere ny informasjon. Det er her snakk om en «grenseverdi» eller et

metningspunkt hvor det ikke lengre er hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det er naturlig å spørre seg selv underveis i undersøkelsen om man har nådd dette metningspunktet. Teorien legger ingen klare føringer for en øvre eller nedre grense for antall intervjuer og intervjuobjekter. I organisasjonen er det 6 mellomledere, og dette ble derfor en naturlig øvre grense i undersøkelsen. Basert på organisasjonens størrelse valgte vi å inkludere alle mellomlederne, og gi hver enkelt informant like stor tyngde og påvirkningskraft.

### **4.3.2 Utvalgsstrategi**

Utvalget i undersøkelsen er baserte på hvem som deltar i ledelses-coachingen; Disse personene er de eneste som besitter svarene som belyser problemstillingen. Det er gjort et strategisk valg av hvem som skal delta i undersøkelsen. Følgende kriterier er lagt til grunn: (1) Informantene må være mottaker av ledelses-coachingen til bedriften, og (2) Informantene må være mellomleder med personalansvar. Kriteriebasert utvalgelse er hensiktsmessig å benytte som strategi i vår undersøkelse, siden individer som ikke treffer de satte kriteriene, ikke besitter de nødvendige erfaringene for å besvare problemstillingen. Formålet med kvalitative undersøkelser er å komme innpå personene i målgruppen som det er interessant å vite mer om (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

### **4.3.3 Rekruttering**

Rekrutteringsprosessen var enkel å gjennomføre for denne undersøkelsen, ettersom alle informantene var utvalgt i starten av prosjektet. Kontaktpersonen i bedriften var behjelpelig med å kontakte samtlige av informantene og avtale tider for digitale intervjuer. I forkant av gjennomføringen sendte vi ut samtykkeerklæring (se Appendiks) til alle informantene. Denne erklæringen kan anses som et informasjonsbrev om prosjektet og dets bakgrunn, respondentens rettigheter, samt informasjon om oss og hvordan deltagelse i prosjektet ville foregå. Informantene fikk på denne måten muligheten til å forberede seg mentalt til intervju og satt seg inn i prosjektet på forhånd.

## 4.4 Form og kontekst

«The concept of the interview should be understood in a broad sense, and can be defined as «an inter change of views between two persons conversing about a theme of mutual interest» (Kvale, 1996:2, sitert i Justesen og Mik-Meyer, 2012)

Hensikten med intervju som forskningsmetode handler om at det er en interaksjon mellom minimum to personer i form av en dialog, om et tema av gjensidige interesse. Personen som blir intervjuet er å regne som en informant, som besitter kunnskap og livserfaringer som forskeren ønsker innsikt i (Ringdal, 2018). Det er ønskelig å skape en trygg atmosfære for at informantene skal føle seg komfortable med situasjonen, som resulterer i at de gir mer av seg selv. Situasjoner man ofte føler seg mer komfortabel i, er når man befinner seg i kjente omgivelser (Stray, 2005). Hva som er kjente omgivelser for den enkelte er vanskelig å definere, men man kan gjerne bryte det ned til omgivelsene informanten bruker mesteparten av sin tid i. For de fleste personer er slike omgivelser: arbeidsplassen, hjemme eller på en geografisk plassering de befinner seg i forbindelse med en hobby. Intervjuene i denne undersøkelsen ble avholdt digitalt på grunn av Covid-19, noe som medførte at informanten selv kunne velge hvor de ønsket at intervjuet skulle finne sted. Siden intervjuene ble gjennomført i vanlig arbeidstid så befant samtlige av informantene seg på arbeidsplassen. Noe som burde legge et godt grunnlag for en åpen og ærlig samtale, hvor informanten gir av seg selv.

## 4.5 Fordeler og ulemper ved dybdeintervju

Dybdeintervjuer åpner for at forskeren kan gå i dybden av sin problemstilling og hente ut informasjon som et strukturert intervju aldri ville fanget opp. Ved å utføre intervjuer basert på en intervjuguide, og ikke strukturerte og nummererte spørsmål, gir forskeren muligheten til å gå utenfor de oppsatte spørsmålene og grave dypere i svarene fra informanten. Dette gjøres i form av oppfølgingsspørsmål på temaer som forskeren anser som spesielt interessante for den valgte problemstillingen. Noe som resulterer i bedre kvalitet på datamaterialet i form av detaljer som ellers ikke ville blitt oppdaget. På en annen side baseres oppfølgingsspørsmålene i høy grad på individuell persepsjon av hvordan problemstillingen tolkes, og med dette hvilke

oppfølgingsspørsmål som er relevante. Det kan derfor med fordel være flere som innehar rollen som intervjuer under et dybdeintervju for å fange opp et bredere perspektiv (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Ringdal, 2018).

Muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål betyr at dybdeintervjuer har stor grad av fleksibilitet under gjennomføringen. Dette åpner for improvisasjon og muligheten til å kartlegge mer komplekse temaer og problemstillinger. Intervjuer med streng struktur vil ikke kunne kartlegge kompleksiteten på samme måte, og egner seg dårlig for undersøkelser hvor informantens persepsjon av forholdene er en kritisk faktor. Dette medfører at det vil være langt større variasjon i dybdeintervjuer enn i strukturelle intervjuer; noe som svekker muligheten for å sammenligne intervjuene som blir utført for å komme frem til en felles konklusjon. Løsningen på denne problemstillingen vil være å innlede intervjuene på samme måte, som medfører at informanten ikke går utenfor problemstillingen (Justesen og Mik-Meyer, 2012; Ringdal, 2018). Man kan se på dette som fleksibilitet innenfor satte rammer, og kan være avgjørende for å holde samtalen inne på det ønskede temaet

Dybdeintervjuer baseres hovedsakelig på åpne spørsmål til informanten for å få frem de ekte følelsene og den «ufiltrerte» sannheten. Hvilke følelser informanten knytter opp mot forskjellige temaer og forhold, kan være avgjørende for hvordan forskeren burde tolke svarene. Hovedsakelig snakker vi om de verbale betraktningene som informanten uttrykker gjennom sine svar, men den ikke-verbale kommunikasjonen som utspiller seg under et dybdeintervju spiller også en viktig rolle for forskerens tolkning av svarene som blir gitt (Ringdal, 2018). Det kan eksempelvis være at forskeren opplever en manglende korrelasjon mellom den verbale og ikke-verbale kommunikasjonen til informanten, noe som svekker tilliten til informasjonen. Dersom vedkommende uttrykker nervøsitet eller urolighet i sitt kroppsspråk, kan det være en implikasjon på at informanten er urolig for hvordan svar kan bli tolket og hvilke potensielle konsekvenser det kan medføre (Stray, 2005). Det har derfor vært kritisk fra vår side under gjennomføringen å utvise god forskningsetikk for å hindre at informantene opptrer tilbakeholdent.



## 4.6 Forskningsetikk

Etikk er retningslinjer og prinsipper for vurderingen av om handlingen som blir utført er riktig eller gal. Dette gjelder også for forskningsvirksomhet, på lik linje som for all annen virksomhet. Et tradisjonelt syn har vært at forskning er en kritisk og spesiell virksomhet som hever den over ethvert etisk hensyn. Det er mange forskere som fortsatt mener dette, men all virksomhet som får konsekvenser for andre mennesker må bedømmes ut fra etiske standarder (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Kvalitativ forskning innebærer at man samler inn informasjon om informantene, som gjør det mulig å identifisere de i etterkant. Juridiske forhold knyttet opp mot personopplysningsloven og GDPR-regelverket må overholdes. For å håndtere dette har vi sendt inn søknad til NSD (Norsk Senter for forskningsdata AS) for godkjent konsesjon til å behandle persondata i vår oppgave. Det ble sendt ut samtykkeerklæring (se Appendix) til alle deltakerne for godkjenning.

Den nasjonale forskningsetiske komitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer som helst burde følges. Disse retningslinjene sammenfattes i tre hensyn: **(1) informantens rett til selvbestemmelse og autonomi**, **(2) forskerens plikt til å respektere informantens privatliv** og **(3) forskerens ansvar for å unngå skade** (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

**(1) Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi**, handler om at mennesket har rett til å bestemme over seg selv til enhver tid. Dette ble ivaretatt gjennom å presisere tydelig i samtykkeerklæringen og i starten av intervjuet at deltakeren til enhver tid kan trekke seg fra undersøkelsen eller å ikke svare på spørsmål som blir stilt. **(2) Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv** blir ivaretatt gjennom total anonymitet både før, under og etter undersøkelsen. Dette ivaretar deltakernes rett til privatliv.. . Eneste personene som har tilgang til personopplysninger, lydopptak og svar er oss som skriver oppgaven. Denne informasjonen blir slettet når oppgaven er ferdigstilt. **(3) forskerens ansvar for å unngå skade**, som i vårt tilfelle medfører at alle svar som blir gitt under intervjuet vil være strengt konfidensielt og på ingen måte skal kunne forvolde skade.

## 4.7 Utforming av materialet og gjennomføring

intervjuguiden (se Appendiks) ble utarbeidet av oss og følger en semi-strukturell form. Dette medfører at hvert spørsmål kun er ment som en veiledning for å holde intervjuet innenfor rammene. Den er bygd opp av en rekke åpne spørsmål, som representerer ulike temaer. Under hvert tema har vi fulgt opp med en rekke stikkord og tilleggsspørsmål, slik at det skal være lettere for intervjueren å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Disse vil variere basert på informantens svar på de åpne spørsmålene. Rekkefølgen på spørsmålene er ikke satt i en bestemt rekkefølge og det er forventet at vi hopper frem og tilbake under intervjuet.

Spørsmålene vil sannsynligvis endres etterhvert som intervjuet utvikler seg. Det viktigste er at det skapes en naturlig flyt i samtalen og at informanten føler seg trygg nok, og gir av seg selv underveis.

Vi har hentet inspirasjon fra en masteroppgave om ledelses-coaching ved utformingen av intervjuguiden, hvor det blir benyttet en spørreteknikk som kalles «funnelling». Denne teknikken innebærer at spørsmålene i intervjuguiden har en generell vinkling, som trigger informanten å tenke mer generelt rundt et tema. Oppfølgingsspørsmålene til det gitte temaet vil være mer konkrete og rettet mot spesifikke hendelser som informanten nevner (Stray, 2005).



(The funnel approach to questioning, 2015)

Alle intervjuene ble gjennomført samme dag, fredag 23. april 2021, og samtlige varte fra 40-60 minutter. Sannsynligvis kunne det vært en fordel å inkludere en pilotrunde, hvor man tester om intervjuguiden fungerer som tiltenkt. Vi oppnådde det vi ønsket ved intervjurunden, og den fungerte som tiltenkt. Når samtlige intervjuer var gjennomført startet etterarbeidet, som hovedsakelig besto av transkripsjon og analyse av intervjuene.

## **4.8 Transkripsjon**

Etter intervjuene er det hensiktsmessig å konvertere lydopptakene til tekstdata for organisering og struktur i analysearbeidet. Denne konverteringen er kjent som transkripsjonsprosessen, og kan beskrives som en overgang fra ett medium til et annet (Stray, 2005). Når vi utførte denne transkripsjonen gjorde vi det ved å se opp igjen video-opptak fra alle intervjuene og skrev notater for hånd underveis. Vi noterte ikke ned det som ble sagt ordrett, av den årsak at vi anser dette som lite hensiktsmessig for vår oppgave. Fokuset ble rettet mot å skrive ned vår tolkning av svarene fra informantene. Etter flere gjennomganger av hvert intervju, kunne vi fastslå hva den enkelte informanten mente om ledelses-coachingen. Dette medfører en risiko for at noe informasjon går tapt på veien, men det er ingen andre metoder som kan garantere at det ikke forekommer. Transkripsjonen ble gjort utelukkende av oss som skriver oppgaven, med en anonymisert form for å ivareta informantenes rettigheter for personvern.

## **4.9 Fenomenologisk perspektiv i praksis**

Ved et fenomenologisk perspektiv når man gjennomfører en undersøkelse, så er forskeren opptatt av å finne meningen bak den verbale- og ikke-verbale kommunikasjonen under intervjuene. Dette tolkes som å analysere meningsinnholdet i undersøkelsen. Som medfører at forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dype meningen ved det informantene sier og tenker (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne oppgaven har vi valgt å følge et fenomenologisk design for å tolke intervjuene, så vi valgte å følge hovedstegene innenfor den fortolkende fenomenologiske metode i analysen av datamaterialet vårt.

### **4.9.1 Fenomenologi som grunnlag for vitenskapelig forståelse**

Tradisjonelt bygger fenomenologi seg på et filosofisk tankesett, men har i nyere tid blitt utviklet og tilpasset til psykologisk forskning. Tilpasningen har medført at man gjennom å være bevisst på sin egen forståelse (fortolkning) søker å unngå at dette påvirker informantenes synspunkter og analysen av dataen. Deretter går man gjennom datamaterialet (transkripsjonen) på en nøytral måte og tolker denne ut fra hvordan man opplever informantenes holdninger til problemstillingen. Dette har medført at den fortolkende fenomenologiske metode har blitt en beskrivende metode som har til hensikt å belyse hvordan mennesker opplever deres livsverden, uten noen form for påvirkning av forskeren (Stray, 2005).

### **4.9.2 Fortolkende fenomenologisk metode – analyse**

I den fortolkende fenomenologiske metoden må forskeren ta utgangspunkt i datamaterialet og fortolke hva informantene har ment i sin kommunikasjon. Det er dette vi har gjort med utgangspunkt i de transkriberte intervjuene og tolket de underliggende meningene for svarene som ble gitt. Metoden vi benyttet i tolkningen er utarbeidet av Kirsti Malterud (2003) og bygger på fire hovedsteg: (1) Helhetsinntrykk, (2) koder, kategorier og begreper, (3) kondensering og (4) sammenfatning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Disse hovedstegene har fungert som en mal for vårt arbeid med analysen av intervjuene. Vi beskriver hvert steg og vår tilnærming til dette nedenfor.

1) I den *første fasen* er hensikten at forskeren blir kjent med og får et helhetlig inntrykk av datamaterialet. Dette innebærer at forskeren leser hele materialet gjentatte ganger og skriver ned sentrale temaer som kommer opp underveis. Her skal man ikke fokusere på detaljene, men heller se det store bildet. Deretter lages det en kort sammenfatning av teksten.

*«Sammenfatningen representerer forskerens første forståelse av datamaterialet. Denne forståelsen vil naturligvis ha innflytelse på den endelige fortolkningen, men fortolkningen kan endre seg etter hvert som man arbeider mer med dataene»* (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For oss innebar denne fasen flere runder med lesing av datamaterialet, mens vi

samtidig tok notater underveis. Deretter sammenlignet vi med hverandre og laget et kort sammendrag fra vår forståelse av materialet.

2) I den *andre fasen* er hensikten å skille ut det som er relevant for den valgte problemstillingen i undersøkelsen. «*Andre fase går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet*» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette gjør forskeren ved å systematisk gå igjennom materialet og identifisere elementer i teksten som gir informasjon rundt de hovedtemaene som er nedskrevet i første fase. Denne prosessen kalles koding, og bidrar til kategorisering av tekstmaterialet (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vår tilnærming til denne fasen var å kategorisere de viktigste temaene vi la merke til under første fase med fargekoder. Deretter gikk vi gjennom tekstene og merket viktige forklarende detaljer med de forskjellige fargene. Dette krevde en mer fokusert lesing og tok betraktelig lengre tid per gang man leste gjennom materialet.

3) *Tredje fase* kalles for kondensering og handler om at forskeren skal korte ned på tekstmaterialet for lettere å kunne lete opp viktige detaljer. «*Forskeren trekker ut de delene av teksten som er kodet, det vil si de tekstelementene han har identifisert som meningsbærende. Denne fasen kalles derfor kondensering*» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Vi tok ut de fargekodede delene av tekstmaterialet og sorterte disse per farge. Deretter satt vi igjen med tre forskjellige tekster, baserte på farge og tema.

4) I *fjerde og siste fase* skal forskeren sette de kodede delene av tekstmaterialet sammen for å se helheten. Deretter skal det sammenlignes med teksten som ble laget under første fase, for å se om den første forståelsen av tekstmaterialet fortsatt er gjeldende for analysen. «*Forskeren må nå vurdere om det inntrykket hans sammenfattende beskrivelse gir, er i tråd med det inntrykket som kommer fram i det opprinnelige materialet han startet med før kodingen*» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hvis det ikke finnes en korrelasjon mellom førsteinntrykket og den endelige sammenfatningen, så må man gå tilbake i prosessen og undersøke hvor endringene fremkommer. Vår sammenfatning viste seg å stemme godt med vårt førsteinntrykk av de transkriberte intervjuene. Det er nok en høyere sjanse for at det er

manglende samsvar mellom inntrykkene hvis man sitter med arbeidet alene, men siden vi var tre stykker som kunne sammenligne førsteinntrykkene med hverandre, så er det rimelig å anta at vi fikk med oss et bredere perspektiv enn hva vi ville gjort alene.

## 4.10 Kritisk perspektiv av kvalitativ metode

«Etter standarder til metodekrav, vil det betraktes som en feilkilde dersom intervjuer bruker samme intervjuguide på flere informanter og oppnår ulik grad av sensitivitet til forskningstemaene» (Stray, 2005). Dette bygger på at man intervjuer forskjellige informanter, med forskjellige relasjoner og erfaringer til de gitte temaene rundt problemstillingen. Ved metoden som vi har valgt å benytte, fortolkende fenomenologisk metode, vil dette snarere være en fordel. Dette begrunnes med at man oppnår en større variasjon i svarene, noe som medfører et mer nyansert bilde av temaene som forskes på i undersøkelsen (Stray, 2005; Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Justesen og Mik-Meyer, 2012). For selv om det tradisjonelt legges til grunn en nøytral holdning for å oppnå kvalitet i undersøkelsen, så åpner den fortolkende fenomenologiske metode opp for de subjektive vurderingene til informantene blir hensyntatt. Dette bidrar til varierte svar på helt identiske spørsmål, men siden denne oppgaven undersøker et komplekst tema som ledelses-coaching er kvaliteten i oppgaven basert på å innhente et bredt spekter av meninger og holdninger.

Et diskutert tema innenfor kvalitative forskningsmetoder, er om vanlige metodebegrep som *reliabilitet*, *validitet* og *generalisering*, kan benyttes. Begreper som disse benyttes for å sikre forskningsmessig kvalitet i undersøkelsen og troverdighet i innsikten som blir gitt i konklusjonen. Med andre ord kan disse begrepene henholdsvis oversettes til *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet*. Reliabilitet (troverdighet) representerer hvor troverdig forskningen er, og om den er utført på en måte som vekker tillit. Validitet (bekreftbarhet) knyttes opp mot kvaliteten av forskningen, som bygger på hvilke tolkninger som har blitt gjort av forskeren og om innsikten som prosjektet gir, støttes av andre undersøkelser. Generalisering (overførbarhet) knyttes opp mot om innsikten som resultatet av forskningen gir, kan overføres til andre lignende miljøer utenfor sfæren til objektene som blir undersøkt. Begreper som disse er nært tilknyttet kvantitative forskningsmetoder som gjerne fremviser et resultat bestående av tallfestede data, som gjør det betydelig lettere å sammenligne med andre

undersøkelser av samme art. I statistisk forstand så er begreper som disse uaktuelle for kvalitative undersøkelser, men det finnes likevel en nytte av disse i kvalitative undersøkelser. Vurdering av kvalitative undersøkelser sin reliabilitet bygger i hovedsak på forskerens evne til å reflektere over hvordan forskningsprosessen har foregått, og med dette bevisst innse mulige feilkilder. Om undersøkelsen oppnår god validitet bygger på om forskeren har klart å måle det man ønsket innenfor temaene til undersøkelsen. Dette vil være noe mer vagt fremstilt i kvalitative forskning sammenlignet med kvantitativ forskning, og det må gjerne benyttes teoretiske begrepsdefinisjoner istedenfor faktiske tall. Generalisering av forskningen krever gjerne store utvalg og er sjeldent aktuelt for kvalitative undersøkelser, men hvis forskeren aktivt sammenligner datamaterialet med eksisterende teori og sammenlignbare caser, så kan det argumenteres for at resultatet er overførbart (Holme og Solvang, 1993).

Et annet hyppig diskutert tema innen kvalitativ forskning er *ledende spørsmål*, og hvorvidt det er mulig å holde intervjusituasjonen nøytral. «Kvale (1983, 2002) hevder at det i prinsippet er umulig å unngå ledende spørsmål i en samtale så vel som et intervju. Formålet med selve intervjuet vil nettopp være å lede informanten inn mot spesifikke temaer i dens livsverden, som er av relevans for forskningsprosjektet» (Stray, 2005). På bakgrunn av dette så er det hensiktsmessig å gå igjennom spørsmålene i intervjuguiden og utelukke eventuelle spørsmål som er tydelig ledende. Hvis man allikevel velger å beholde noen spørsmål som kan ha antydning av en ledende form, så må forskeren i dette tilfellet være bevisst dette i intervjufasen og analysefasen. Nettopp dette har vi gjort i vår oppgave ved å sikre at intervjuguiden inneholder så åpne spørsmål som mulig, og deretter følger opp med oppfølgingsspørsmål som kan tydeliggjøre informantens tanker og motiver. I de faser av intervjuet hvor spørsmålene kunne virke noe ledende, så forsikret vi at informanten skjønte formuleringen fullt ut. Noe som en semi-strukturert intervjumetode åpner opp for.

## 5. Resultat, analyse og diskusjon

Med bakgrunn i problemstillingen: “*Hvordan påvirker coaching av mellomlederne deres ledelseshverdag*”, så er følgende temaer valgt for intervjuguiden: (5.1) hvordan coachingen ble implementert, (5.2) hvordan coachingen oppleves, (5.3) forandringer i ledelseshverdagen

etter at coachingen startet og (5.4) nytteverdi i ledelseshverdagen. Dette kapittelet er strategisk sortert etter intervjuguiden, og vil presentere resultat, samt gjennomføre analyse og diskusjon i hvert delkapittel.

## **5.1 Hvordan coaching ble implementert**

Coachingen av mellomlederne ble implementert for ca. 1 år siden, etter at organisasjonen deltok i Produktivitetsspranget: et ledelseskurs levert av Lean Forum Norge. Lederne uttalte seg usikkert om nøyaktig når det startet, og det var litt delte meninger. Alle deltakerne er imidlertid enige i at det kun er en person som har det overordnede ansvaret for coachingen, og som utfører disse samtalene med mellomlederne.

Det er litt uenighet blant deltakerne på hvem som har bestemt tiltaket, og hva hensikten bak tiltaket er. På grunn av pandemien ble tiltaket satt litt på vent, og det har ført til forsinkelser i coachingen. Det har også resultert i forskjellige antall møter fra leder til leder, og at noen kun har deltatt på et møte med coachen. Det har også ført til at deltakerne ikke klarer å danne et nøyaktig bilde av tidsrommet tiltaket har vart.

Det har utviklet seg en praksis hvor coaching og Gemba-walk foregår samtidig, hver mandag fra kl 08.30 til kl. 09.00 hvor en av mellomlederne blir tatt ut fra Gemba-walk for å bli coachet. Det er rulling på hvem som er “coachi”, og med denne praksisen blir det coaching med 6. ukers mellomrom for deltakerne.

### **5.1.1 Hvordan ble coachingen forankret for implementering**

Vi ønsket å finne ut hvordan coachingen ble forankret før og under implementeringen. Under intervjuene kommer det blandede tanker og syn frem hos mellomlederne, men det er en generell oppfatning av dårlig forankring.

*Per sa: Det har ikke vært tilstrekkelig eller god nok informasjon med tanke på hvorfor opplæringen / coachingen har blitt innført for min del.*

Håkonstøtter opp om det Per sa med følgende: *Lite kunnskap om hvordan det ble innført.*

og tilføyer at: *De overordnede målene kommer fra toppen og ned. De er skrevet i stein fra de øverste lederne og mellom Würt-gruppen.*



Ola utdyper dette videre: *Et forbedringspotensiale kan være at coachingen til en viss grad kan foregå i fellesskap: At alle har en felles forståelse for hvorfor, eventuelt finne felles mål og samarbeide.*

Det er klare fellestrekk mellom utsagnene til lederne, om at det ikke har vært tilstrekkelig forankring før implementeringen fant sted. Når ledere sier at det ikke er tilstrekkelig eller god nok informasjon for hvorfor, lite kunnskap og at et forbedrings potensiale hadde vært at alle fikk en felles forståelse, lage felles mål og samarbeide, er det tydelig at lederne ikke har blitt involvert i forankringen av tiltaket.

Teorien sier at god forankring er viktig for å lykkes med gjennomføring, og toppledelsen i Dokka Fasteners burde derfor ha fokusert mer på forankringen for å lykkes bedre med implementeringen av coachingen. Rolfsen (2018) sier at Lean filosofien legger vekt på at god forankring må være en hovedaktivitet i ethvert tiltak og prosjekt som opprettes (Rolfsen, 2018). De tilfeller deltakerne ikke har klart for seg bakgrunnen for tiltaket, blir endringen og implementeringen av tiltaket unødvendig vanskelig. Skal man lykkes med virkemidlene som lean kan bidra med i organisasjonen, må alle deler av organisasjonen helhjertet slutte opp om filosofien, og de tiltakene som gjøres (Rolfsen, 2018). Videre kan forankringen av målsettingen for tiltaket med hensikt drøftes med mellomlederne under implementeringsfasen av ledelses-coachingen. Dette vil skape en bedre følelse av tilhørighet og eierskap til tiltaket, som igjen påvirker motivasjonen i en positiv retning (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Abraham Maslow's behovsteori og forskeren McLelland sin videre forskning av denne teorien, viser at tilhørighet er at av de grunnleggende behovene som må være til stede for at de ansatte skal være motiverte under ethvert prosjekt (Jacobsen og Thorsvik, 2015; Kaufmann og Kaufmann, 2015). Involvering under implementeringsprosessen er derfor særdeles viktig. Fra våre intervjuer med mellomlederne så kommer det frem at ikke alle fikk muligheten til å delta på Produktivitetsspranget, som skulle være oppstartskurset for ledelses-coachingen. Sett opp mot fordelene man får ved god forankring så er dette ikke optimalt, og ikke minst utfordrende for de lederne som ikke deltok i form av varierende kunnskapsmessig grunnlag. Dette bidrar til å redusere kvaliteten i coaching-prosessen, siden coachingen skal ta utgangspunkt i hvilken situasjon lederen befinner seg i ved oppstarten (Berg, 2017). Samtidig skulle det gi et godt teoretisk og faglig utgangspunkt for prosessen videre på et operasjonelt nivå. Med andre ord

kalles dette læring ved overføring, og er hensiktsmessig i starten av en læringsprosess (Berg, 2017).

### **5.1.2 Delkonklusjon - Hvordan coachingen ble implementert**

Ledelses-coachingen i Dokka Fasteners ble implementert når ledelsen i bedriften besluttet å innføre tiltaket og meldte lederne på kurset Produktivitetsspranget. Her deltok bare noen av mellomlederne på hele kurset, og de som bare fikk deltatt på deler av kurset mistet et godt faglig grunnlag for prosessen videre. Forskjellig deltakelse under implementeringen og forarbeidet resulterer i at lederne har forskjellige startpunkter, og coachingen vil kreve en høy grad av variasjon og tilpasning til hver deltaker for optimalt resultat. Manglende forankring forårsaker mindre motivasjon til prosessen, men mellomledernes indre motivasjon til forbedring veier noe opp for dette.

Implementeringen av coachingen har imidlertid bært preg av lite deltagelse fra mellomlederne, noe som kan medføre en følelse av toppen-ned ledelse og at tiltaket er påtvunget. Dette påvirker motivasjonen negativt og kan resultere i konflikt, samt lite følelse av tilhørighet og eierskap til prosjektet. Det er på en annen side ikke for sent, og mellomlederne burde inkluderes før videre gjennomføring av coachingen.

## **5.2 Hvordan coachingen oppleves**

Coachingen av mellomlederne oppleves forskjellig fra deltaker til deltaker. De uttalte forskjellige opplevelser, og endringer av opplevelser over tid. Det er delte meninger, men noen synspunkter deles av majoriteten. Alle deltakerne er imidlertid enige om at det oppleves som et positivt tiltak for fremtiden.

Det er uenighet blant deltakerne på om det er hyppig nok oppfølging og om tidsintervallet mellom coaching møtene er optimalt. Noen ønsker hyppigere oppfølging, mens andre ønsker lengre tid mellom møtene for å få mer tid til å prøve målene i praksis.

De forskjellige oppfatningene påvirker motivasjonen til deltakerne positivt og negativt, ut i fra hvilken opplevelse de har. Dette resulterer i et uklart bilde av opplevelsen, og vi må diskutere mer i dybden hva respondentene faktisk opplever. De opplevde beste sidene ved coachingene er forbedringsforslagene, mens de opplevde negative sidene er knyttet opp mot lite oppfølging og lite tid til refleksjon i hverdagen.

### **5.2.1 Hvordan opplevelsen av forbedringsforslagene påvirker opplevelsen av coachingen**

Vi ønsket å finne ut av hvordan forbedringsforslagene fra coachen påvirker deltakernes opplevelse av coachingen. Under intervjuene er det enighet om at forbedringsforslagene oppleves som nyttige og konkrete, men det er en generell oppfatning av at oppfølgingen er for sjeldent og burde komme hyppigere.

Knutsin opplevelse av coaching er positivt, han sa under intervjuet at det var viktig å “få tips og andre øyne på ting”.

Håkon opplever også at forbedringsforslagene er nyttige gjennom at “du får tilbakemeldinger som man kan jobbe med” som gir han et positivt syn på coachingen.

Erik opplever at “det blir gitt for lite tilbakemeldinger underveis, og skulle ønske det var litt tettere oppfølging”, og har derfor en mer lunken opplevelse av coachingen.

Per mente i starten at: “coachingen var for hyppig, jeg rakk ikke å teste ut de oppgavene jeg fikk”. Han opplevde derfor at tilbakemeldingene kom for raskt, og han opplevde at han ikke fikk tid til å jobbe med coachingen.

Opplevelsen hans har endret seg og han sier at den mest positive opplevelsen han har med ledelsescoachingen er tilbakemeldinger i form av de tipsene han har fått, og at han i det siste har følt at tilbakemeldingene kom hyppig nok, slik at han rakk å jobbe med de mellom oppfølgingene.

Det er store variasjoner i deltakernes syn av hvordan forbedringsforslagene påvirker deres opplevelse av coachingen. Det er et fellestrekk at de som har hatt tid til å fokusere på tilbakemeldingene fra gang til gang, mener de er nyttige og en positiv del av coachingen. De som derimot har hatt lite tid til å reflektere over og prioritere oppfølgingen og tilbakemeldingene, synes de kommer for ofte eller at det er coachens ansvar å følge de opp tettere så de ikke glemmer det.

Teorien sier coachen ønsker å hjelpe coachi til å nå sine mål gjennom tilbakemeldinger og veiledning. Coaching skal ta utgangspunkt i den situasjonen lederen befinner seg i, og komme med relevante tilbakemeldinger for å bidra til lederens utvikling (Berg, 2017). De av lederne som har følelsen av at tilbakemeldingene har påvirket deres oppfatning av coaching positivt, har følt at tilbakemeldingene har vært nyttige og ga de en verdi. De som derimot føler at tilbakemeldingene ikke har vært nyttige, kan derimot få en negativt oppfatning av coachingens verdi. Det er derfor viktig at oppfølgingen fokuserer på de behovene lederne har.

### **5.2.2 Hvordan oppfølgingen påvirker opplevelsen av coachingen**

Oppfølgingen av mellomlederne er en sentral del av hvordan opplevelsen av coachingen foreligger. Under intervjuene kommer det frem en samlet enighet om at oppfølgingsmøtene kommer for sjeldent og at tilbakemeldingene burde kommet oftere. Mellomlederne opplever det som krevende å fokusere på forbedringsforslagene underveis i prosessen da oppfølgingen er tilnærmet fraværende.

Svein uttrykker dette ved: *Det er utfordrende å ha fokus på coachingen fordi det ikke er noe oppfølging.*

Per støtter opp om det Svein sa med følgende: *Har ingen konkret oppfølging, men kunne ønsket en litt tettere oppfølging fordi det er mye som skjer hele tiden og det kan fort gå i glemmeboka.*

Erik deler denne opplevelsen og sier følgende: *Det har ikke vært noen spesifikke oppfølginger annet enn det neste coaching-møtet. Så skulle ønske det var en oppfølging underveis før neste møte.*

Videre legger han til: *At en får tilbakemeldinger på det som er gjort bra gir ekstra energi i hverdagen. Det skulle derfor vært mer av disse tilbakemeldingene underveis fra både leder og de man selv leder.*

Ola mener også mer hyppige tilbakemeldinger fra sine underordnede kunne vært hensiktsmessig: *Kunne vært mer tjent med tilbakemeldinger fra de jeg er leder for enn de som er over meg.*

Det er klare fellestrekk mellom utsagnene til lederne, om at det ikke har vært tilstrekkelig med oppfølging underveis i prosessen. Lederne uttrykker at det er krevende å holde fokus på ledelses-coachingen ved såpass lange avbrekk som dagens situasjon tilsier, og den manglende anerkjennelsen av deres fremskritt påvirker motivasjonen. Det kan derfor med hensikt prioriteres å sette av noen korte møter mellom hver coachingsamtale for å tilfredsstille dette behovet hos mellomlederne, og bedre den totale opplevelsen av prosessen. Her bør det også foreligge noen konkrete tilbakemeldinger fra coach i en åpen og ærlig form, som med andre ord kalles *konfrontasjonslæring* og som ifølge teorien er avgjørende for videre utvikling (Berg, 2017). Noe som medfører at coach må bruke noe tid på observasjon av lederne i deres hverdag for å lettere se hvilke utfordringer som foreligger.

I tillegg til mer hyppige tilbakemeldinger fra coach, burde det foreligge en systematisk form for tilbakemeldinger fra de ansatte som rapporterer til lederen. Det er tross alt de som kan forklare hvordan ledelsescoachingen påvirker deres leder, og hvilke erfaringer de har rundt endringene i deres hverdag. Kombinasjonen av tilbakemeldinger fra både coach og de ansatte vil gi et mer nyansert bilde av hvordan ledelses-coachingen påvirker organisasjonen og ledelseshverdagen. Vi har sterk tro på at dette vil åpne opp for større refleksjon rundt handlinger og dekker behovet lederne har for anerkjennelse. Ifølge Maslows behovspyramide så er det avgjørende å kjenne på anerkjennelse, for å gjøre det mulig å gå videre opp til selvrealisering. Fortløpende anerkjennelse for det man gjør skaper økt motivasjon hos mellomlederne og det vil være lettere å se veien til målet (Jacobsen og Thorsvik, 2015; Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### **5.2.3 Hvordan refleksjoner påvirker opplevelsen av coachingen**

Videre så sier mellomlederne til oss at det største opplevde problemet ved ledelsescoachingen er å finne tid i hverdagen til å prioritere utviklingsarbeidet. De har hektiske hverdager og opplever at tiden ikke strekker til for arbeidet med ledelsescoachingen siden de operasjonelle oppgavene tar all tid. Flere av mellomlederne uttrykker imidlertid at de sliter med delegering og ansvarsfraskrivelse, noe som er en medvirkende årsak til opplevd dårlig tid i hverdagen for en leder.

Ola stadfester: *Tidsklemma er den største utfordringen.*

Svein støtter dette og bekrefter med følgende: *Største utfordringen med å bli coachet er tidsklemma og det å få tid til å jobbe aktivt med forbedringsforslagene.*

Det er flere av lederne som sliter med aktiv delegering av oppgaver for å frigjøre tid i hverdagen, noe Knutsier på en god måte: *Delegering av oppgaver er et problem jeg har og som jeg har prøvd å jobbe med i flere år. Den store utfordringen ved å være leder er å få tid til å trekke seg tilbake og reflektere over sine egne erfaringer.*

Både Erik og Per støtter begge opp under det som Knutsier, og begge benytter følgende setning aktivt under intervjuene: *Vi har hektiske arbeidshverdager og det er lett for at ledelsescoachingen går i glemmeboka.*

Vi ser dermed fra intervjuene at flere av lederne burde jobbe med nettopp det å frigjøre tid til administrative oppgaver gjennom økt delegering og ansvarsfraskrivelse, siden de opplever tid som den mest utfordrende faktoren i forbindelse med ledelsescoachingen. Det kan med hensikt settes av minimum 10-15 minutter hver dag, utelukkende til refleksjon av dagens erfaringer, sett opp mot forbedringsforslagene fra coach. Dette bør skrives ned og være et sentralt tema under neste samtale med coach, slik at man tar tak i de utfordringene som foreligger underveis. Ifølge Berg (2017) sine betraktninger om ledelsespedagogikk så har refleksjon en sentral rolle og hensikten med refleksjon som virkemiddel er å inspirere til prosesser hvor man lærer av egne tanker og handlinger (Berg, 2017). Hvis de ikke settes av tid til ettertanke og refleksjon så mister man et avgjørende aspekt av utviklingsprosessen, og man kan gjerne oppleve stagnering.

Refleksjon er også en avgjørende del av hvordan man ønsker å tenke for lean-bedrifter, siden det å finne de optimale løsningene gjerne krever tid til ettertanke og vurdering (Liker, 2014). Mangelen på tid vil medføre at man forblir i de samme tradisjonelle løsningene og mister muligheten til videre utvikling. Refleksjon av prosessen vil hjelpe lederen å selv se sitt eget potensiale og skape følelsen av selvrealisering. Ifølge behovspyramiden så er dette toppen av de behovene som ansatte kan oppleve, hvor den ansatte kjenner en form for personlig måloppnåelse ved å utnytte sine evner og ferdigheter til å nå sitt fulle potensiale (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det å strategisk sette av tid til refleksjon vil dermed påvirke mellomlederne positivt i form av økt indre motivasjon knyttet opp mot ledelses-coachingen.

## 5.2.4 Delkonklusjon - Hvordan coachingen oppleves

Mellomlederne opplever samtale med coach og forbedringsforslagene som et positivt bidrag i hverdagen, og ser potensialet for hva disse kan brukes til i fremtiden. Samtale med en tredjeperson som kan se deres situasjon utenfra med et upartisk syn og komme med tilbakemeldinger og tips, er både beroligende og nyttig i ledelseshverdagen. Det er allikevel et samlet problem for mellomlederne at de ikke har nok tid til prioritering av praktisk utprøving for de forbedringsforslagene som de sammen med coach beslutter. Et samlet forbedringspotensiale ligger ved økende delegering og ansvarsfraskrivelse for å frigjøre tid til refleksjon. Det kan med hensikt settes av tid på slutten av hver arbeidsdag, minimum 10-15 minutter, for refleksjon av dagens hendelser i lys av forbedringsforslagene. Dette bør noteres ned og deretter drøftes med coach under neste møte. Videre så opplever mellomlederne at det går for lang tid mellom hver samtale. Her burde det settes opp flere korte møter mellom coach og leder som svarer til dette behovet for tilbakemeldinger og anerkjennelse underveis i prosessen. Det kan også etableres faste rutiner for innhenting av tilbakemeldinger fra de ansatte under mellomlederen for å skape et mer nyansert bilde av lederes utvikling og forandring i ledelseshverdagen. Opplevelsen av coachingen er generelt god, men med små justeringer i form av hyppigere oppfølging og bedre prioritering av tid, vil heve opplevelsen enda ett hakk.

## 5.3 Opplevde forandringer i ledelseshverdagen

Forandringer etter at coachingen startet er at flere av lederne føler de har blitt flinkere til: å lede, delegere oppgaver og ansvar, å planlegge, informere og involvere de ansatte, mer refleksjon over egen rolle, økt motivasjon på grunn av kompetanseopplevelse, behov for selvrealisering og indre motivasjon. Lederne har også opplevd forandringer hos medarbeiderne i form av: økt selvstendighet, motivasjon, effektivitet og innsats, innovasjon, bedre interaksjon og kommunikasjon. Dette er noe av svarene vi fikk under intervjuene, men det finnes noen avvik som skaper et mer nyansert bilde av den opplevde forandringen i hverdagen.

Håkonsier har merket betydelige endringer i hverdagen etter ledelsescoachingen: *Jeg har blitt mer bevisst, og forsøker strukturert flere forskjellige metoder for kommunikasjonen mot mine ansatte ved delegeringssituasjoner. Utfallet er alltid det samme, at de gjennomfører*

*oppgaven som jeg ber dem om å gjøre, men følelsen jeg sitter igjen med etter interaksjonen varierer veldig. Dette er noe jeg reflekterer mye rundt om dagen.*

Håkontar til seg forbedringsforslagene og benytter disse aktivt i sin ledelseshverdag, noe som medfører en positiv opplevd endring i hans tilfelle. Knutmerker også endringen ved seg selv og: *Merker at jeg er mer reflektert over mine handlinger i hverdagen etter ledelsescoachingen startet.*

Per har på en annen side merket forandringen mer spesifikt: *Jeg har blitt flinkere til å la de ansatte prøve selv istedenfor å gå rett på å hjelpe dem, og de ansatte har med dette blitt flinkere til å prøve selv.* Denne endringen har han merket gjennom mindre telefoner, mer tid og mer selvstendige ansatte: *Jeg får mindre telefoner på kveldstid, da de aller fleste som tidligere har ringt meg på denne tiden av døgnet, har ringt meg for hjelp med maskinene ved eventuelle feil. Nå prøver de gjerne selv før de tar kontakt med meg.*

Erik har imidlertid ikke merket noen stor endring i hverdagen: *Ikke noe jeg er bevisst. Mulig dette har noe å gjøre med lite tid tilgjengelig for coachingen, men foreløpig ingen store forandringer nei.* Videre sier han likevel til oss: *Coachingen gir en motivasjonsboost i hverdagen, spesielt ved tilbakemeldinger, og vi får gode tips som jeg prøver ut i praksis.*

Dette viser oss at den generelle oppfatningen av forandringene som skjer i hverdagen som en konsekvens av ledelsescoachingen oppfattes som positivt hos de ansatte. For de få dette ikke er tilfellet for, så viser intervjuene oss at det handler om bevisstgjøring av forandringene som skjer. Vi ser også fra intervjuene at ledelsescoachingen skaper en bedre ledelseshverdag ved de små endringene som gjøres fortløpende. Videre er det likevel et avvik mellom den opplevde forandringen i hverdagen og forståelsen av nytten som kan oppnås ved coachingen, noe vi mener har sitt opphav fra implementeringsprosessen og manglende faglig forankring under oppstarten (Berg, 2017).

## **5.4 Nytteverdi i ledelseshverdagen**

Nytteverdien av coaching i ledelseshverdagen: hvilken tilfredsstillelse og verdi har coachingen for lederne i hverdagen



### **5.4.1 Ledelse**

Informantene har som nevnt den oppfatningen av at de har blitt bedre ledere etter at coachingen startet. I ledelseshverdagen kan det ha mange positive konsekvenser og en god leder klarer å oppnå resultater gjennom medarbeidere på en god måte. En god leder påvirker medarbeiderne til å yte best mulig gjennom indre eller ytre motivasjon, hvor oppgavene utøves av egen fri vilje og ikke gjennom en ytre pålagt makt. En dårlig leder derimot kan resultere i lavere motivasjon, ytelse, mistriivsel og en dårlig relasjon mellom ledelsen og medarbeiderne. Nyttien og verdien av å bli bedre ledere er å oppnå mer gjennom medarbeidere i form av økt motivasjon og ytelse, bedre relasjon, kommunikasjon, tillit og mindre konflikt (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dersom lederen i medarbeideres øyne ikke er god eller likt, kan det derimot føre til mistriivsel, nedsatt motivasjon og ytelse, og ikke minst være årsak til konflikt.

Per belyser godt hvordan dette henger sammen når han forteller om forandringene i sin ledelseshverdag etter at coachingen startet: “jeg har blitt flinkere til å la de ansatte prøve selv istedenfor å gå rett på å hjelpe dem, og de ansatte er flinkere til å prøve mer selv. Det har dermed ført til mindre telefoner på kveldstid, da de aller fleste tidligere har ringt til meg for hjelp med maskinene de har utfordringer med”. Videre utdypes hvilken endring dette har hatt i de ansatte sin arbeidshverdag: “de har blitt flinkere til å bli selvstendige, samarbeide og spørre hverandre om hjelp før de ringer eller spør meg om å fikse det”. Dette belyser godt hvilken tilfredsstillelse og verdi bedre ledelse har, både for lederen og medarbeiderne.

### **5.4.2 Coaching**

Coaching er et virkemiddel for å fremme lederutvikling og skape gode ledere. Ifølge Berg (2017) er ett mulig svar på hvordan gode ledere skapes gjennom å jobbe systematisk med tre faser: (a) reflektere over hvordan du som leder kan gjøre en bedre jobb (selvinnsikt og selvrefleksjon), (b) prøve ut tanker i praksis, trene på gjennomføring og skape erfaringer, og (c) lære av erfaringene og prøve ut nye ideer (Berg, 2017). Ledere har ikke alltid ferdighetene, selvinnsikten eller kunnskapen som er nødvendig for å endre ledelseslogikken eller ledelsesatferden sin på egenhånd. I Dokka Fasteners har ingen av lederne utdanning, og ytterst få har fått ledelseskurs, men det er enighet om at coachingen er innført for å utvikle de til bedre ledere.

Per sa i starten av sitt intervju: “vi har blitt fortalt at formålet med coachingen er å få meg til å bli en tryggere leder og det å lede andre på og bedre måter”.

Svein K forteller som Per at: “formålet med opplæringen er forbedringer for andre og meg selv”, mens Håkon forteller at “opplæringen har blitt innført som et ønske fra både teamlederne og ledelsen fordi det styrker ledelsesegenskapene”.

Coachingen tilfører derfor er verdi gjennom at coachen har kunnskap om ledelseslogikk, lederroller og ledelsespedagogikk som kan overføres til coachi. Coaching benytter virkemidlene: sentrale spørsmål, antyde alternative handlinger og løsninger, oppfordre til handling, gi tilbakemelding og bidra til å utvikle selvtillit. Coachi oppfordres til å re-tolke situasjoner, reformulere mål, prøve ut nye virkemidler og reflektere over utfallet. Hensikten er å inspirere lederen til å lære av egen tenkning og egne handlinger, coachen skal ikke løse individets problemer, men få individet til å løse det selv. Ledere kan lære gjennom 5 strategier: (1) læring ved overføring, (2) gjennomføring, (3) bruk av forbilde, (4) selvrefleksjon og intuisjon, og (5) tilbakemelding (Berg, 2015).

Knutsier følgende om coachingen han har deltatt på så langt: “Det settes mål og ting som skal prøves ut. Føler det er like viktig å ha en prat med noen som er utenfor hverdagen om hvordan en har det, utfordringene en har, får tips og får andre øyne på ting”.

Dette er i tråd med hva teorien sier om hvordan coachingen skal foregå.

Erik støtter Knut, men sier det på en litt annen måte: “Coach tar en samtale med oss hvor det settes mål og ser på utfordringer”.

Per belyser en litt annen vinkling og sier: “Vi får beskjed om å utfordre oss selv med tanke på de utfordringene vi selv har og angripe de på en annen måte”.

Coachen tilfører en verdi gjennom (1) læring ved overføring, (5) tilbakemeldinger og økt (4) selvrefleksjon og intuisjon, men motiverer og oppfordrer også til (2) gjennomføring og (3) bruk av forbilder. Coachingen har derfor en nytteverdi fordi (a) det kan gi den selvinnsikten og kunnskapen som mangler for å reflektere over hvordan lederen kan gjøre en bedre jobb, (b) oppfordre til handling, antyde alternative handlinger og (c) gi tilbakemeldinger og hjelpe til

med å skape læring av de erfaringene som ble gjort og oppfordre til å prøve igjen (Berg, 2015)

### 5.4.3 Motivasjon

Motivasjon er det som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det vil si at ansatte som ikke er motiverte ikke vil ha ønsket atferd eller intensitet for å nå målet. Ledere skal bruke en lederstil som er hensiktsmessig og som påvirker medarbeideres tenkemåte og væremåte i ønsket retning. En leder må være motivert for å motivere medarbeiderne slik at de ønskede målene og resultatene blir nådd (Berg, 2017). Coaching fremmer mestringsfølelse og bygger selvtillit hos lederen, noe som gir en indre motivasjon og motiverer gjennom kompetanseopplevelse. Under intervjuet med Erik fant vi eksempler på at teorien også stemmer i praksis, fordi han sa: “De beste sidene ved coachingen er at det gir en motivasjonsboost når man har coaching, i tillegg til at en får tilbakemeldinger på det som er gjort bra, noe som gir litt ekstra energi”.

Coaching kan også brukes til å fremme motivasjon ved å fokusere på de behovene ulike medarbeidere har. Knutsa i intervjuet: “en annen utfordring med å være leder er at alle er forskjellige. Slik at det blir utfordrende å tilpasse seg alle en har ansvar for. Det er ingen fasit på å være leder”. Hvis vi ser på behovsteorien, mer spesifikt på Maslows behovspyramide og McClellands tre grunnleggende behov: så ser vi at mennesker har et grunnleggende behov for sikkerhet og tilhørighet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Lederne i Dokka Fasteners kan gjennom coaching bli bedre på ledelseslogikk, som kort oppsummert handler om hvordan forstå medarbeideres tanker og handlinger, samtidig hvordan lederen kan påvirke disse. For å forstå hva medarbeideren faktisk har behov for, og bruke dette til å motivere medarbeiderne.

Svein sa under intervjuet: “jeg har mer fokus på mine ansatte, og tilrettelegging for enkelte. Endringer hos de ansatte er økt selvstendighet og motivasjon”. Svein har nå et større fokus på ansatte, og hva de har behov for, og merker at ansatte blir mer selvstendige og motiverte. Verdien av å fokusere på og forstå hva de ansatte har behov for, har Svein allerede merket, og som han selv sier: “den største muligheten er forholdet og samarbeidet med operatørene fordi alle er samkjørte, fornøyde, økt kompetanse, god interaksjon med ansatte og generelt bedre arbeidshverdag.”

Per sier “han har blitt flinkere og mer bevisst på planlegging, informere og involvere de ansatte tidligere, delegere oppgaver og ansvar etter coachingen”. I tråd med Herzbergs tofaktorteori kan vi si at han fjerner mistriivsel gjennom å forbedre hygienefaktorene gjennom sin kompetanse på å lede underordnede på, de mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede, og forholdene rundt oppgaven som skal løses.

Per sier også “jeg har blitt flinkere til å la de ansatte prøve selv istedenfor å gå rett på å hjelpe dem, og de ansatte er flinkere til å prøve mer selv”. Dette har ifølge Per resultert i at de ansatte “de har blitt flinkere til å bli selvstendige, samarbeide og spørre hverandre om hjelp før de ringer eller spør meg om å fikse det”. I tråd med Herzbergs resonnement om at jobbinnhold som gir anerkjennelse, læring og vekst, involvering og ansvar, vil skape tilfredshet og trivsel hos medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Verdien Per opplever etter coachingen er økt trivsel og produktivitet hos de underordnede, i tråd med Herzbergs tofaktorteori. Han opplever også at den økte motivasjonen skaper mer innovative og selvstendige ansatte, som prøver å løse oppgaver alene eller i samarbeid med kolleger før de ringer lederen, som er i tråd med teorien om motivasjon (se kap. om motivasjon). Den største verdien for Per som leder er at “det dermed har ført til mindre telefoner på kveldstid, da de aller fleste tidligere har ringt til meg for hjelp med maskinene de har utfordringer med”. I tråd med Herzbergs hygienefaktorer tidligere skapte mistriivsel hos lederen, fordi det var forhold ved arbeidet som påvirket hans fritid og privatliv negativt.

Alle fem lederroller må dekkes om ledere og medarbeidere skal lykkes med å utvikle organisasjonen. Det fjerde nivået som omhandler operativ ledelse, er det vi vanligvis assosierer med ledelse, og det daglige samspillet mellom leder og medarbeider. Coaching kan gjøre ledere flinkere til å mestre denne rollen og skape relasjonsorienterte ledere, som skal inspirere og motivere ansatte til innsats gjennom bruk av verktøykassen (Berg, 2017). Det femte nivået handler om å lede medarbeidere til å lede seg selv, og er viktig for å fremme personlig og faglig utvikling, som ifølge både Maslow og McClelland vil føre til motivasjon hos mennesker. Konsekvensen av å sette ansatte først er økt trivsel, økt arbeidsinnsats, og et eget ønske om å prestere godt (indre motivasjon), som igjen fører til økt organisatorisk ytelse (Pfeffer og Veiga, 1999). Skivik (2004) konkluderte med at ledere som fokuserer på relasjon til sine medarbeidere, lettere når organisasjonens mål (Skivik, 2004).

#### **5.4.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er et viktig verktøy å mestre for en leder, coaching kan gjøre ledere mer reflekterte over måter å spørre ansatte på, hvordan han snakker med de ansatte og et mer bevisst forhold til ordbruk og kroppsspråk. Lederen blir gjennom forbedret kommunikasjon, bedre til å utøve ledelse, siden dette skjer gjennom verbal og ikke-verbal kommunikasjon (Arnulf, 2014). For lederen ligger verdien i dette i en bedre relasjon fylt med tillit, med mindre konflikter og misforståelser.

Håkon sier at de største mulighetene og verdiene av coaching er “dynamikk i arbeidsgruppen, relasjon og interaksjon med de ansatte”.

#### **5.4.5 Relasjon**

Ledere som blir mer relasjonsorienterte får en større innsikt i hva ansatte trenger og tar mer hensyn til de, lederne blir mer fokuserte på å skape en bedre mellommenneskelig relasjon. Coaching kan legge til rette for at lederen skal lære om relasjonsorientert ledelse, bli en bedre leder som skaper mindre konflikter og økt motivasjon. Etter hvert som lederen blir bedre og skaper tillit, mindre konflikter og bedre kommunikasjon vil det over tid resultere i en bedre relasjon.

#### **5.4.6 Tillit**

Tillit er et fundamentalt element som må være på plass for å skape god relasjon og kommunikasjon mellom leder og medarbeider (Skivik, 2004). Coachingen kan legge til rette for å eliminere forhold som skaper mistillit og fremme tillit. En leder som ikke har tillit hos en medarbeider, er en leder uten legitimitet, og medarbeideren vil forholde seg passive til lederens påvirkningsforsøk (Kaufmann og Kaufmann, 2015). En leder er avhengig av medarbeidernes arbeidsinnsats, informasjon, synspunkter og kunnskap for å skape verdier, men også avhengig av tillit for å ha mulighet til å gjennomføre endringer for å påvirke medarbeideren og de organisatoriske ytelsene

Verdien av økt tillit er: bedre relasjon og kommunikasjon, bedre informasjon fra medarbeiderne til lederne, bedre samhandling/interaksjon og mindre konflikt.

#### **5.4.7 Konflikt**

Konflikter kan føre til mistriivsel, lavere ytelse og dårligere relasjoner. Som nevnt over vil det da føre til dårligere kommunikasjon og skade tilliten mellom leder og ansatt over tid. Dette skaper en selvforsterkende negativ spiral.

Konflikter kan omhandle ulike verdier, ulike behov, verdier, mål, interesser, oppfatninger av virkeligheten eller ulik makt.

Coaching kan påvirke konfliktnivået i organisasjonen gjennom å forbedre lederne, og gjøre lederne i stand til å påvirke ansattes verdier, forstå de ulike behovene, skape felles verdier, mål og interesser, og skape en felles oppfatning av virkeligheten.

Verdien av redusert konfliktnivå er: økt trivsel, høyere ytelse, bedre relasjoner, bedre kommunikasjon og økt tillit.

Dette er nyttig for lederen da det gjør ledelseshverdagen bedre, og arbeidsdagen til de ansatte bedre: det minimerer friksjon i organisasjonen.

Delkonklusjon:

Motivasjon er viktig for at ledere og medarbeidere skal prestere optimalt og nå organisasjonens ønskede resultater. Coaching kan fremme motivasjon hos ledere gjennom blant annet mestringfølelse, selvtillit, gode tilbakemeldinger og behovet for selvrealisering/behov for prestasjon.

Motiverte ledere kan fremme motivasjon hos medarbeidere gjennom: Relasjonsorientert ledelse (fokuserer på medarbeiderne), lederrolle/leder atferd (utøvelse av ledelse på en operativ- og selvledelse nivå), ledelseslogikk (forstå medarbeideres behov, følelseslogikk og flerdimensjonal ledelse) og tilby belønning som sammenfaller med medarbeidernes behov (Maslows behovspyramide og McClellands grunnleggende behov). Dette vil resultere i lederutvikling (ledelsespedagogikk) og bedre ledere, som vil føre til mindre mistriivsel blant ansatte, og bedre tilbakemeldinger fra ansatte til lederen som fører til enda bedre læringsutbytte for lederen.

## 6. Konklusjon

Som det fremgår av resultatene, påvirker ledelses-coachingen mellomlederens ledelseshverdag gjennom å gi lederen innsikten og kompetansen til å forstå sin rolle bedre. Dette gir lederen det nødvendige kunnskapsgrunnlaget og verktøyene som skal til for å lede sine medarbeidere. Coaching er et verktøy som benyttes i lederutviklingen, for å fremme læring og refleksjon hos lederen. Gjennom coaching kan ledere lære om ledelseslogikk, lederroller og ledelsespedagogikk, som er nyttig verktøy for å kunne påvirke kommunikasjonen rettet mot medarbeiderne, for å styrke relasjonen og tilliten. Med riktig coaching kan lederen påvirke medarbeideres motivasjon, relasjon, kommunikasjon og tillit i positiv retning, som vil resultere i mer selvstendige, innovative, samarbeidsvillige og hardtarbeidende medarbeidere.

Fra funnene tolkes det som at coachingen av mellomledere påvirker deres ledelseshverdag på en positiv måte. Funnene viser blant annet at lederne har blitt flinkere til å delegerer, noe som har ført til mer selvstendige ansatte og dermed får de mer tid til å fokusere på andre oppgaver. Dette medfører en høyere fleksibilitet i arbeidshverdagen og legger til rette for videre utvikling og forbedring av produksjonen. Lederen opplever høyere kompetanseutnyttelse og den indre motivasjonen øker. Motiverte ledere påvirker igjen motivasjonen til sine ansatte, som fører til økt ytelse. Dette skaper en lettelse i lederens ledelseshverdag i form av godt arbeidsmiljø, bedre utnyttelse av ressursene og høyere mestringsfølelse. På lang sikt bør det kunne forventes en form for belønning av ledelses-coachingen, som formfremmelse eller bonusutbetalinger, som øker den ytre motivasjonen. Ledelses-coaching bidrar dermed til mer tilfredse ledere, bedre arbeidsmiljø, høyere motivasjon og bedre ytelse.

Flertallet av lederne reflekterer mer over sin måte å lede på, men det er likevel et avvik mellom de opplevde forandringen i hverdagen og forståelsen av nytten som kan oppnås ved coachingen. Årsaken til dette kan være implementeringsprosessen og den manglende faglige forankringen under oppstarten. Som teorien viser burde implementeringsprosessen involvere deltakerne på et tidlig stadium for god forankring av behovet og et bedre faglig utgangspunkt. Dette styrker den videre læringsprosessen og læringsutbyttet av coachingen siden deltakerne føler en høyere grad av tilhørighet og eierskap til prosessen. Dette fremmer motivasjonen for læring og prestasjon, samtidig som man unngår interne konflikter lengre ut i læringsprosessen, noe ingen er tjent med på sikt.

Avslutningsvis vil vi gi noen forslag til videre tiltak for å bidra til at coaching av mellomledere blir et levedyktig og nyttig tiltak. Å bruke coaching som verktøy for

lederutvikling, er bare ett av flere virkemidler bedriften kan bidra med for at lederne skal få en bedre ledelseshverdag. Generelt om coaching av mellomledere vil vi anbefale økt informasjon om hva coaching er og hvordan det skal foregå, og sikre mer oppfølging av resultatene og utviklingen til deltakerne av coaching programmet. Vi vil videre foreslå å fokusere på å skape en coachingkultur og coachende lederstil, fremfor å bare coache ledere på håndteringen av enkelte medarbeidere. I tillegg tror vi det er hensiktsmessig å kommunisere og lære alle ansatte i organisasjonen om lederteori; ledelseslogikk og leder dimensjonene, da dette vil bidra til større bevissthet om egen rolle og atferd. Mer utvikling av selvledelse og emosjonell intelligens kan også være nyttig.

## **7. Referanseliste**



Amundsen, J. S. (1999) *Verdiskapende samhandling: et norsk perspektiv på teamutvikling og coaching*. Oslo: Tiden Norsk Forlag

Arnulf, Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil. *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget, 2014.

Baker, Leah M. Omilion-Hodges and Colin R. «Communicating Leader-member relationship quality: The development of leader communication exchange scales to measure relationship building and maintenance through the exchange of communication-based goods.» *International Journal of Business Communication*. 2017

BI (2017) Den beste form for ledelse - Øyvind Martinsen. Tilgjengelig fra: <https://www.youtube.com/watch?v=tvaQhHhgU58> (Hentet: 04.12.20).

Dokka Fasteners (2021) *Hjemmeside*. Tilgjengelig fra: <https://www.dokkafasteners.com/> (Hentet: 03.04.2021).

Forsth, L. R. (2002) *Hva er lederskap? og Hva er godt lederskap?* Hovedoppgave i filosofi, Universitetet i Oslo

*Gode relasjoner forbedrer jobbprestasjonen* (2016) Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/gode-relasjoner-forbedrer-jobbprestasjonen.5939774-419970.html> (hentet: 07.02.2021).

Hva er Lean? (2020) Tilgjengelig fra: <https://leanteam.no/hva-er-lean/> (Hentet: 04.04.2021)

Holme, I. M. og Solvang, B. K. (1993) *Metodevalg og metodebruk*. 2. utgave. Otta: Tano AS.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2015) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Christoffersen, L og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2012) *Qualitative research methods in organisation studies*. 1. utg. København: Hans Reitzels Forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Ringdal, K. (2018) *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Rolfesen, M. (red.) (2018) *Lean blir norsk: Lean i den norske samarbeidsmodellen*. Bergen: Fagbokforlaget

Rost, J.C. (1991) *Leadership For The Twenty-first*. New York: Century, Praeger Publishers

Sander, K. (2020) *Forventningsteorien*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/forventningsteorien/> (Hentet: 05.04.2021)

Sander, K. (2020) *Indre motivasjon*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/indre-motivasjon/> (Hentet: 05.04.2021)

Skivik, H. M. (2004) *Relasjonell ledelse: Å lære lederskap i praksis*. 1. utg. Oslo: Gyldendal

Store Norske Leksikon (2014) Humankapital. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/humankapital> (Hentet: 06.04.2021)

Stray, H. (2005) *Ledelses-coaching i Næringslivet: en kvalitativ studie av lederes opplevelse av coaching*. Master.art. avhandling. NTNU.

Sørhaug, T. (1996): "Om ledelse - makt og tillit i moderne organisering." Universitetsforlaget. 1.utgave. Oslo

*The funnel approach to questioning* (2015) [digitalt fotografi]. Tilgjengelig fra:

[https://www.google.com/search?q=funneling+process+interview&tbm=isch&ved=2ahUKEwi1\\_c6B1NjwAhXhpYsKHXLhCw4Q2-cCegQIABAA&oq=funneling+process+interview&gs\\_lcp=CgNpbWcQAzoECAAQEzoICAQBRAeEBM6CAgAEAgQHhATogQIABAEogYIABAFEB5Q\\_cgEWMXrBGCb7QRoAHAAeACAAVGIAYYKkgECMTiYAQCgAQGqAQtd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=HYumYPX6AeHLrgTywq9w&bih=821&biw=1440#imgrc=Pf0jIbu47bVJ0M](https://www.google.com/search?q=funneling+process+interview&tbm=isch&ved=2ahUKEwi1_c6B1NjwAhXhpYsKHXLhCw4Q2-cCegQIABAA&oq=funneling+process+interview&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECAAQEzoICAQBRAeEBM6CAgAEAgQHhATogQIABAEogYIABAFEB5Q_cgEWMXrBGCb7QRoAHAAeACAAVGIAYYKkgECMTiYAQCgAQGqAQtd3Mtd2l6LWltZ8ABAQ&scient=img&ei=HYumYPX6AeHLrgTywq9w&bih=821&biw=1440#imgrc=Pf0jIbu47bVJ0M) (Hentet: 01.05.21).

Würth (2021) *Hjemmeside*. Tilgjengelig fra: <https://www.wuerth.no/wurth/om-oss/> (Hentet: 03.04.2021).

