

Sina Heirati

Coachende ledelsesstil for utvikling i større organisasjoner

En kvalitativ tilnærming til hvordan coachende ledelsesstil kan bidra til ledere og medarbeideres utvikling i organisasjoner

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Jonathan Reams

September 2020

Sina Heirati

Coachende ledelsesstil for utvikling i større organisasjoner

En kvalitativ tilnærming til hvordan coachende ledelsesstil kan bidra til ledere og medarbeideres utvikling i organisasjoner

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Veileder: Jonathan Reams
September 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden

Sina Heirati

Coachende ledelsesstil for utvikling i større organisasjoner

En kvalitativ tilnærming til hvordan coachende ledelsesstil kan bidra til ledere og medarbeideres utvikling i organisasjoner

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Trondheim, september 2020
Veileder: Jonathan Reams
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke problemstillingen: *«Hvordan opplever ledere og medarbeidere at en coachende ledelsestilnærming bidrar til deres personlige og faglige utvikling».*

I en tid hvor stadig økende globalisering skaper tettere konkurranse blant bedrifter, utgjør kunnskapen til bedriftens menneskelige ressurser et viktig fortrinn. På bakgrunn av dette fremheves viktigheten av å ha en god ledelse som leder organisasjonen inn mot en kultur som legger til rette for både vekst og læring (Cameron & Green, 2012; Hunt & Weintraub, 2002). Arbeidsplassen representerer en stor og viktig læringsarena for de ansatte, og dette har blant annet medført at flere og flere ledere blir oppfordret til å innta en coachende ledelsesrolle (Ellinger, Hamlin, Beattie, Wang & McVicar, 2011).

For å undersøke hvordan coachende ledelse kan bidra til lederne og medarbeidernes utvikling, har jeg benyttet meg av en kvalitativ forskningsmetode med fem semistrukturerte intervju med ulike ledere i en stor organisasjon med flere avdelinger. Alle disse fem personene hadde ulike former for lederansvar innen samme organisasjon, med ulik grad av ansvarsoppgaver. Informantene i denne studien mottok kontinuerlig støtte og coaching fra sine ledere, samtidig som de videre fungerte som coacher for sine ansatte og medarbeidere også. For å finne svar på problemstillingen, har jeg i denne studien kun forholdt meg til situasjoner hvor informantene mottok coaching. På bakgrunn av dette blir de i denne oppgaven ofte omtalt og betraktet som medarbeidere som mottar coaching fra sine ledere i organisasjonen.

Studiens funn viser klare uttrykk for at så lenge coachingen skjer innenfor en åpen og tillitsfull relasjon, opplever alle medarbeiderne å bli i bedre stand til å oppnå sine egne personlige mål som også samsvarer med deres forventninger. Disse uttrykkene kommer gjennom at deres opplevelse av økt læring og utvikling i stor grad tar utgangspunkt i de tilbakemeldingene de får gjennom coachingen. På denne måten blir de i stand til å prestere bedre i sine roller i organisasjonen, ved å blant annet bli flinkere til å sette av tid og kommunisere åpent med sine medarbeidere. Dette har også vist seg å virke styrkende på tilbakemeldingskulturen og bidratt til å skape en mer åpen delingskultur i organisasjonen.

Abstract

The aim of this study has been to investigate the research question:
"How do managers and employees experience a coaching management approach contributes to their personal and professional development".

At a time when ever-increasing globalization is creating closer competition among companies, knowledge of the company's human resources is an important advantage. Based on this, the importance of having a good management that leads the organization towards a culture that facilitates both growth and learning is emphasized (Cameron & Green, 2012; Hunt & Weintraub, 2002). The workplace represents a large and important learning arena for employees, and this has, among other things, led to more and more managers being encouraged to take on a coaching leadership role (Ellinger, Hamlin, Beattie, Wang & McVicar, 2011).

To investigate how coaching management can contribute to managers and employee's development, I have used a qualitative research method with five semi-structured interviews with different managers in a large organization with several departments. All these five managers had different forms of leadership responsibilities within the same organization, with different degrees of responsibilities. The participants in this study received continuous support and coaching from their managers, at the same time as they further acted as coaches for their employees and employees as well. To answer the research question in this study, I have only looked and related to situations where the informants received coaching. Therefore, they are often mentioned and considered as employees in this thesis, who receive coaching from their leaders in the organizations.

This study clearly finds that if the coaching takes place within an open and trusting relationship, all informants experience being in a better position to achieve their own personal goals that also match their expectations. These expressions come through the fact that their experience of increased learning and development is largely based on the feedback they receive through coaching. In this way, they can perform better in their roles in the organization, by, among other things, becoming better at setting aside time and communicating openly with their employees. This has also been shown to have a strengthening effect on the feedback culture and contributed to creating a more open sharing culture in the organization

Forord

Rådgivning, veiledning og coaching har lenge vært av stor interesse for meg. Det finnes ikke mye som gjør meg mer glad enn å kunne hjelpe andre til å endre eller forbedre sine situasjoner gjennom økt bevissthet. Muligheten til å innta en genuin holdning i forsøket om å forstå og hjelpe noen som tillitsfullt åpner seg for deg, må være en av de mest privilegerte situasjonene jeg kan befinne meg i.

Masterstudiet i Rådgivningsvitenskap ved NTNU har vært et helt fantastisk studieløp som har bidratt til masse glede og lærdom. Jeg vil virkelig takke alle og enhver som har deltatt på studiet, undervist, veiledet og fått meg til å føle meg så privilegert som det jeg har gjort.

Arbeidet med masteroppgaven har gitt meg så verdifull erfaring og gjort meg så selvstendig og selvsikker i situasjoner jeg ikke hadde trodd tidligere. Det har vært et utrolig tøft år på absolutt alle måter. Jeg har lillebror som var i en svært alvorlig ulykke rett før året startet og en pandemi ble utløst. Det har krevd at jeg har måttet stille opp og bistå de rundt meg på måter jeg ikke hadde forestilt meg, samtidig som jeg har arbeidet hardt med å fullføre masterprosjektet på en måte som reflekterer min anerkjennelse for emnet.

Dette har gjort prosessen utrolig lærerik og jeg vil virkelig takke alle og enhver som har sendt en melding, ringt, støttet og tenkt på både meg og de rundt meg dette året. Jeg vil også takke Jonathan Reams for utrolig god støtte og veiledning. Jeg hadde ikke vært i stand til å forme en slik oppgave uten han.

Sina Heirati

September, 2020.

Innhold

Sammendrag	ii
Abstract	iii
Forord	iv
Innhold	v
1 Innledning	1
1.1 Aktualisering og begrepsavklaring	1
1.2 Studiens formål og utgangspunkt	3
1.3 Oppgavens struktur	4
2 Teoretiske perspektiver	6
2.1 Coachende lederstil for organisasjoner i utvikling	6
2.2 Eventuelle utfordringer ved en coachende lederstil	7
2.3 Partnerskap om læring	9
2.4 Relasjonsbygging, kommunikasjon og tilbakemeldinger	10
3 Metode	13
3.1 Bakgrunn for valg av kvalitativ forskningsmetode	13
3.2 Forskerrollen i kvalitative studier	14
3.3 Forskningsprosjektets forutsetninger og min forskerrolle	15
3.4 Utvelgelse av informanter og intervjuguide	16
3.5 Pilot intervju	17
3.6 Gjennomføring av intervjuer og refleksivitet	19
3.7 Transkribering og etiske overveielser	20
3.8 Kvalitet i studien	21
3.9 Analyse av forskningsdata	22
4 Presentasjon av studiens funn	24
4.1 Beskrivelse av informantene	24
4.2 Studiens fem kategorier	26
4.3 Informantenes forventninger til coachingen	26
4.4 Kompetanseutvikling og læring	28
4.5 Motivasjon og arbeidsprestasjon	29
4.6 Tilbakemeldingskultur i organisasjonen	31
4.7 Kommunikasjonsferdigheter og relasjonsbygging i organisasjonen	33
5 Diskusjon	35
5.1 Studiens utgangspunkt og relevans	35

5.2 Coachende ledelse og relasjonskompetansen i denne studien	36
5.3 Coachende ledelse og utviklingsaspektet	37
5.4 Tilbakemeldingskultur i organisasjoner.....	38
6 Konklusjon	41
6.1 Begrensninger og implikasjoner for videre forskning	41
7 Litteraturliste.....	43
Vedlegg 1 Goodjenning fra NSD	47
Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	52
Vedlegg 3 Intervjuguide	55

1 Innledning

Tematikken jeg har valgt å undersøke nærmere i denne oppgaven retter seg mot utviklende organisasjoner som praktiserer en støttende og coachende ledelsesstil. Organisasjoner blir definert av Jacobsen & Thorsvik (2002) som et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. De poengterer videre at økt internasjonalisering og globalisering har ført til at organisasjoner må foreta endringer oftere nå enn noen gang tidligere for å møte samfunnets krav (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Bastøe, Dahl & Larsen, 2002). For å håndtere disse utfordringene på en sofistikert og god måte understreker Fullan (2001) viktigheten av at man har en god ledelse. Dette indikerer videre til at ledelsen leder organisasjonen inn mot en kultur som legger til rette for både læring og vekst (Cameron & Green, 2012; Hunt & Weintraub, 2002). På bakgrunn av dette blir stadig flere ledere blir oppfordret til å innta en coachende ledelsesrolle (Ellinger, Hamlin, Beattie, Wang & McVicar, 2011). De utdyper videre at dette kan ha sammenheng med at arbeidsplassen representerer en stor og viktig læringsarena for de ansatte. Ellinger et al. (2011) klargjør nærmere at vitenskapelige litteraturen anerkjenner både coaching og veiledning som aktiviteter som kan benyttes for å bidra til læring og at ledere derfor i økende grad blir oppfordret til å fungere som coach for sine ansatte. Til tross for den økende oppmerksomheten rettet mot den coachende ledelsesstilen, poengteres det likevel av Peterson & Little (2005) at det har vært mangel på hjelpende ressurser for ledere som praktiserer denne ledelsesstilen.

På bakgrunn av dette og min personlige interesse for coaching og ledelse, har jeg i denne oppgaven selv valgt å undersøke hvordan en coachende lederstil fungerer for både ansatte og ledere i en stor organisasjon som ønsker å lykkes med endring- og utviklingsarbeid på både et organisatorisk og individuelt nivå. For å se hvordan dette potensielt kan anses som en verdifull tilnærming for organisasjoner i dagens samfunn vil jeg i dette kapittelet fortsette med å kort gjøre rede for hvilke utfordringer organisasjoner i dag står ovenfor og hvordan en god ledelse kan føre organisasjonen i en utviklende retning. Videre vil jeg undersøke hvordan kjennetegnene til en god ledelse kan ses i sammenheng med en coachende tilnærming. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg avklare formålet bak studien og gjøre rede for oppgavens oppbygging.

1.1 Aktualisering og begrepsavklaring

I en tid der stadig økende globalisering skaper en tettere konkurranse for norske bedrifter, påpeker Gotvassli (2020) at kunnskapen til bedriftens menneskelige ressurser utgjør et viktig konkurransefortrinn. For å utvikle bedriftens menneskelige ressurser belyser Ellinger et al. (2011) at flere ledere nå får ansvar for å utføre mer HRM (Human Resource Management) aktiviteter for å legge til rette for de ansattes læring og utvikling. Dette kan ses i sammenheng med Spurkeland (2012) som hevder at ledelse handler om å gjøre andre gode, noe som innebærer at man må investere i relasjonene man har med dem. Yukl (2020) anser ledelse som en atferd mennesker anvender med hensikt om å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Med det tatt i betraktning, presiserer Schein (2010) at lederens atferd utgjør en stor betydning for organisasjonen og organisasjonskulturen. Han utdyper videre at en leder ikke kan velge om hvorvidt han ønsker å kommunisere eller ikke, men kun hvordan han eller hun ønsker å kommunisere. Dette kan ses i sammenheng med Jacobsen & Thorsvik (2002) som poengterer at ledelse

er en av de sentrale faktorene som påvirker atferd i organisasjoner. De påpeker videre at organisasjoner kan utvikle en kultur som støtter opp under formelle mål og strategier, og fremhever betydningen av organisasjonskultur som svært viktig i arbeidet med å bygge opp, drive og ikke minst endre organisasjoner. Lederens betydning for organisasjonen og kulturen kommer ytterligere til uttrykk av Kaufmann & Kaufmann (2010) som klargjør at lederen fremstår som et viktig symbol for organisasjonen, både i form av rollemodell, formidler og en opprettholder av kulturen. En leder bør ifølge Berg (2003) hjelpe medarbeiderne sine til å utføre oppgavene sine og nå bedriftens mål gjennom å skape energi og arbeidslyst. Når en organisasjon skal jobbe med større endringer, vil det ifølge Jacobsen & Thorsvik (2002) kreve endringer i både virksomhetens organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. De klargjør at alle endringer i organisasjoner kan by på flere typer utfordringer, og at en av utfordringene ofte kan være manglende involvering av ansatte i endringsprosessen. På bakgrunn av dette trekker de frem viktigheten av å vektlegge de mentale endringene hos den enkelte medarbeideren som den største og viktigste utfordringen for å få til en varig endring i organisasjonen. Kaufmann & Kaufmann (2010) klargjør nærmere at en viktig lederoppgave her er å identifisere og håndtere medarbeidernes reaksjoner under disse omstillingsfasene, ved å ha et strategisk blikk rettet mot omgivelsene og organisasjonskulturen. Bastøe et al. (2002) indikerer til at ledelsen derfor bør ta seg god tid til å gå i dialog med de ansatte for å skape engasjement og entusiasme i forhold til endringene og utviklingen som skal skje. Undersøkelser viser likevel at dette ikke alltid er tilfellet. Finstad & Løvland (2006) hevder blant annet i sin studie at et generelt problem i de fleste bedrifter er at lederne ofte ønsker å definere den strategiske fremgangsmåten for endring og iverksette tiltak raskt. Dette forklarer de videre kan begrense de ansattes muligheter til å kunne bidra ut fra sin egen forståelse av endringsbehovet og redusere tilliten til samarbeidet. Denne fremstillingen kan videre ses i sammenheng med Coach & Citrin (2018) som omtaler en rekke studier som viser til flere ulike organisasjoner som opplever at lederne deres verken er i stand til å utvikle seg selv eller å oppnå organisasjonelle mål. Nasjonalt kommer det også til uttrykk at nordmenn ofte er mer skeptiske enn for eksempel amerikanere til å underordne seg autoriteter, noe som kan gjøre det vanskeligere å utvikle en disiplin kultur (Jacobsen, 2003). Disse utfordringene kan på mange måter ses i sammenheng med Kaufmann & Kaufmann (2010) som understreker viktigheten av at lederen skaper en relasjon med medarbeiderne sine som preges av de samme indre verdiene, og at disse blir synliggjort og håndtert av lederen. Dette perspektivet fremheves igjen av Berg & Karlsen (2017) som hevder at dialog og interaksjon bidrar til å skape organisasjonell praksis. Cunliffe & Eriksen (2011) belyser i denne sammenhengen at ledelse fra et relasjonsperspektiv ofte blir ansett som en del av den hverdagslige relasjonelle og responderende dialogen som praktiseres. Whitmore (2002) poengterer at forholdet mellom en leder og medarbeider derfor må ha elementer av et partnerskap med hensyn til tillitt, trygghet og minimal anvendelse av press. På denne måten fremheves viktigheten av at lederen tar seg god tid til å gå i dialog med sine ansatte for å skape gode og utviklende relasjoner.

En god og dyktig ledelse som fokuserer på å lede organisasjonen mot en retning av vekst, utvikling og læring gjennom sine ansatte, kan på mange måter ses i sammenheng med flere sentrale kjennetegn ved coaching. Dette klargjøres blant annet av Flaherty (2010) som poengterer at en god relasjon er det første og viktigste prinsippet i coaching. Han presiserer også at en åpen dialog og kommunikasjon ikke bare er en viktig forutsetning innenfor coaching, men også mellom en leder og en ansatt. Videre utdyper han at de mest sentrale aspektene ved relasjonsbygging er å legge til rette for gjensidig

tillitt, respekt og åpen dialog. På denne måten kan coaching ifølge Flaherty (2010) bidra til å utvikle mer kompetente og fremragende mennesker, slik at de blir i bedre stand til å styrke sine organisasjoner og finne mening i arbeidet sitt. Dette kan ses i sammenheng med Kvalsund (2005) som hevder at coaching hjelper med å bygge kompetanse og bidrar til utviklingen av folks ressurser. Han klargjør videre at hensikten ved coaching er å lede folk til å bedre kunne realisere og benytte seg av sitt potensiale, og at samtalen anses å være kjernen bak tilnærmingen. Gjerde (2010) understreker dette ytterligere ved å påpeke at coaching prosessen er ment til å fremme handling, læring og utvikling på både et personlig og profesjonelt nivå gjennom å øke bevissthet, motivasjon og ansvarsfølelse. Kilburg (2000) forklarer at coaching involverer å hjelpe individet til å oppnå både prestasjonsmål i forhold til arbeid, samt personlige utviklingsmål som igjen vil føre til økt effektivitet av både prosjekter og organisasjoner. Disse perspektivene viser til hvordan coaching kan ha god nytteverdi for en leder som ønsker å legge til rette for læring og utvikling hos sine ansatte, som igjen vil kunne styrke organisasjonen. Dette kommer også klarere til uttrykk av Dysvik & Kuvaas (2012) som viser til at en støttende, myk og imøtekommende ledelse vil kunne gi mer fornøyde medarbeidere og forbedre prestasjonen. På denne måten hevder de i likhet med Ellinger et al. (2011) at basert på deres studier vil organisasjoner kunne dra fordel av at ledere utfører flere HR-aktiviteter.

1.2 Studiens formål og utgangspunkt

For å kunne lede og gjennomføre endring og utvikling i en organisasjon, er det ifølge Jacobsen & Thorsvik (2002) en viktig forutsetning å ha både kunnskap og erfaring i endringsledelse og involverende prosesser. Selv om det finnes et bredt spekter av teoretiske perspektiver rundt ulike fremgangsmåter ledere kan benytte seg av for å legge til rette for gode endring og utviklingsprosesser, viser en rekke studier at dette ikke alltid lar seg gjøre. I forrige kapittel har jeg presentert ulike perspektiver på hva som kjennetegner god ledelse i organisasjoner og hvordan de kan sammenlignes med en coachende tilnærming. På bakgrunn av den stadige utviklingen i dagens samfunn kom det også frem at flere og flere ledere oppfordres til å innta en coachende ledelsesrolle for å legge til rette for økt læring. Hunt & Weintraub (2007) klargjør at studier på dette feltet fremdeles befinner seg i en tidlig fase, men at ledere som samtidig fungerer som coacher eller veiledere i organisasjonen ikke er et nytt fenomen. Dette påpekes videre av Cox, Bachkirova & Clutterbuck (2014) som gjør oppmerksom på at det finnes mye litteratur om coaching, men relativt lite om hva en coachende lederstil faktisk innebærer. De poengterer at dette også gjelder lite forskning på både resultater og utfall av coachende ledelse. Mangelen på bred forskning og litteratur rundt dette feltet har bidratt til å forsterke min oppfatning om at en coachende ledelsesstil ikke praktiseres i noe særlig stor grad enda. Etter flere uformelle samtaler med ledere og personalansvarlige i større og mindre bedrifter i forkant av denne undersøkelsen, kom det også frem at de sjeldent til aldri har coachende samtaler med medarbeiderne sine. Litteraturen indikerer til at HR har blitt stadig viktigere innenfor ledelse og kan på noen måter ses i sammenheng med en coachende ledelsesstil. I likhet med Ellinger et al. (2011) påpeker også Bolman & Deal (2018) at HR-aktiviteter blir mer og mer vektlagt innenfor ledelse, og omtales som et fast sett av ledelsesprinsipper. Disse prinsippene utdyper de handler om tiltro til medarbeiderne, relasjonsbygging og inkludering. Wilton (2013) omtaler fem primære arbeidsoppgaver som vektlegges av HR ledere. Disse omhandler ressursarbeid, prestasjonsmåling, belønning, kompetanseutvikling og relasjonsarbeid. Potosky (2010) klargjør dette ledelsesperspektivet ytterligere ved å påpeke at HR personers formål blant

annet tar sikte på å vektlegge ansattes ønsker om å både lære og tilpasse seg de endringene som kan oppstå i en bedrift. På bakgrunn av dette forklarer hun at slike ledere er av stor betydning for de ansattes kompetanseutvikling.

Fellestrekkene for de teoretiske perspektivene som har blitt belyst hittil, indikerer til at en støttende ledelse som bruker tid på å gå i dialog med sine ansatte og vektlegger relasjonsbygging vil kunne gi mer fornøyde, motiverte og kompetente medarbeidere. Med det tatt i betraktning kan disse kjennetegnene ved en god ledelse og hensikten bak HR-personer ses videre i sammenheng med sentrale aspekter ved coaching tilnærmingen, og former på denne måten en del av studiens utgangspunkt. På bakgrunn av dette og min personlige interesse for både coaching og ledelse, tar oppgavens opphav videre utgangspunkt i antagelsen om at en coachende ledelse vil kunne bidra til å øke de ansattes utvikling og dermed også styrke organisasjonen. Dette har ført meg til problemstillingen:

«Hvordan opplever ledere og medarbeidere at coachende ledelse bidrar til deres personlige og faglige utvikling?».

For å undersøke problemstillingen har jeg i denne oppgaven valgt å benytte meg av fem semistrukturerte intervju med ulike ledere i en stor organisasjon med flere avdelinger. Alle disse fem personene hadde ulike former for lederansvar innen samme organisasjon, med ulik grad av ansvarsoppgaver. Intervjupersonene har fungert som ledere i organisasjonen mellom alt fra 8-17 år, og har ansvar for mellom 6-60 ansatte. Alle lederne på tvers av organisasjonen måtte undergå en lederkursopplæring, hvor de ofte fikk opplæring og trening i coaching i tillegg. På bakgrunn av at dette var en organisasjon som praktiserte ledelsescoaching, fikk de fleste lederne som gjennomgikk opplæring i både ledelse og coaching, videre oppgave om å fungere som coach for sine ansatte og medarbeidere. Personene som jeg intervjuet i denne studien mottok derfor kontinuerlig støtte og coaching fra sine ledere, samtidig som de videre fungerte som coacher og veiledere for sine ansatte og medarbeidere også. For å undersøke informantenes subjektive opplevelser i forhold til den coachende ledestilnærmingen og deres utvikling, har jeg i denne studien kun forholdt meg til situasjoner hvor disse personene mottok coaching. På bakgrunn av dette blir de i denne oppgaven ofte omtalt og betraktet som medarbeidere som mottar coaching fra sine ledere i organisasjonen. Under intervjuene ble de spurt om å fortelle litt om deres rolle og ansvarsoppgaver i organisasjonen, hvordan coaching prosessen foregikk for dem og hvordan det eventuelt påvirket deres utvikling i organisasjonen.

1.3 Oppgavens struktur

Innledningsvis i oppgaven har jeg belyst hvordan coaching kan anses å fungere som et nyttig verktøy for ledere som ønsker å legge til rette for organisasjonens utvikling gjennom medarbeiderne sine. Videre i kapittel to vil jeg gjøre rede for sentrale aspekter ved en coachende ledelsesstil og gi et klarere bilde over hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å lykkes med tilnærmingen.

I kapittel tre vil jeg beskrive min metodiske tilnærming for å svare på problemstillingen, samt hvordan jeg har samlet inn og analysert datamaterialet. Gjennom dette kapitlet vil jeg gjøre rede for min egen forskerrolle, samt hvilke refleksjoner jeg har gjort meg underveis i forskningsprosessen. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg også beskrive hvilke forutsetninger som bør ligge til grunn for å styrke forskningsprosjektets kvalitet.

I kapittel fire vil jeg begynne med å gi kort beskrivelse av informantene og vise til hvordan coaching prosessen så ut i forhold til deres roller og forventninger i organisasjonen. Videre vil jeg vise til fem ulike hovedkategorier som har kommet frem i analysen av datamaterialet. For å presentere studiens funn så presist som mulig, vil jeg i dette kapitlet vektlegge informantenes egne utsagn. I kapittel fem vil jeg drøfte disse funnene opp mot konkrete teoretiske perspektiver om coachende ledelse og reflektere rundt hvordan studiens forutsetninger kan ses i sammenheng med disse.

Avslutningsvis i kapittel seks vil jeg gi en kort oppsummering på hva som har kommet frem i diskusjonskapitlet og komme med en konklusjon på hvordan studien kan ha bidratt til å tilføye nye perspektiver og kunnskap til ledelsespraksis. Helt til slutt vil jeg beskrive ulike begrensninger ved forskningsprosjektet, samt vise til implikasjoner for fremtidige studier.

2 Teoretiske perspektiver

Perspektivene som har blitt belyst hittil i innledningen viser til hvordan coaching kan fungere som et nyttig verktøy for ledere som ønsker å utvikle mer kompetente og ressurssterke medarbeidere. Med utgangspunkt i disse antagelsene vil jeg i dette kapitlet begynne med å gjøre rede for eksisterende litteratur om coachende ledelse og se nærmere på hvordan tilnærmingen kan ses i sammenheng med en god ledelse som legger til rette for organisasjonell- og individuell utvikling gjennom medarbeiderne sine. Videre vil jeg se på hvilke utfordringer og begrensninger som ligger til grunn for praktiseringen av en coachende ledelsesstil og hva som eventuelt bør vektlegges for å lykkes med tilnærmingen. Antagelsene som kommer frem i dette kapitlet er med på å forme min for forståelse rundt fetet og jeg som forsker vil derfor innta en objektiv holdning ovenfor litteraturen som mulig.

Hensikten bak denne studien er å undersøke hvordan tilnærmingen påvirker både den personlige og faglige utviklingen til de ansatte, og jeg vil derfor i dette kapitlet trekke inn aspekter som kan anses som verdifulle for begge disse punktene og senere drøfte dette opp mot funnene som presenteres i kapittel fire.

2.1 Coachende lederstil for organisasjoner i utvikling

Ledernes atferd i forhold til virksomhetens kultur og struktur er av stor betydning når man skal arbeide med endringer. Det er viktig at ledere fremstår som et viktig symbol for organisasjonen og en opprettholder av kulturen, ved å blant annet identifisere og håndtere medarbeidernes reaksjoner og behov under ulike omstillingsfaser. På bakgrunn av dette har det også tidligere blitt belyst at en leder bør hjelpe medarbeiderne sine til å utføre oppgavene sine og nå bedriftens mål gjennom å skape energi, arbeidslyst og engasjement. Søholm (2006) anbefaler derfor at når en leder coacher sine ansatte må han eller hun coache med utgangspunkt i at man også som leder skal skape motivasjon, ambisjon, refleksjon, målbevissthet, læring og utvikling. Hun hevder videre at ledelsesbasert coaching finner sin anvendbare form og tilpasses inn i organisasjonskulturen gjennom å fokusere på det en kan gjøre noe med og utvikle i organisasjonen. For å hjelpe medarbeiderne til å utvikle seg i takt med organisasjonen og bedriftens mål, påpeker Berg & Karlsen (2017) at en coachende lederstil kan hjelpe medarbeidere med å utvikle seg på det personlige plan også. Dette gjøres ved å intensjonelt støtte og utfordre dem slik at de kan oppnå sine individuelle utviklingsmål. Videre viser Berg & Karlsen (2017) til Henson sin studie fra 2013, hvor det kommer frem at en coachende lederstil kan bidra til å bygge selvtillit, fremme individuell kompetanse og styrker medarbeidernes forpliktelse i forhold til organisasjonelle mål. Resultatene fra denne studien indikerer videre til at ledere som praktiserer denne tilnærmingen forbedrer sin egen ledelses-effektivitet, selvkontroll og evne til å håndtere stress. Dette kan videre ses i lys av Ladegård (2005) sin studie, hvor coaching hevdes å kunne styrke ens kommunikasjonsevner som vil bidra til å gi en følelse av sosial støtte i arbeidsmiljøet. Hun konkluderer videre at coaching viste seg å bidra til at medarbeiderne i større grad klarte å ta hånd om egne problemer og mobilisere sine egne ressurser, som igjen førte til større avlastning og stressreduksjon hos ledelsen. Dette viser blant annet at en coachende ledelsestilnærming kan være til fordel for flere parter innenfor organisasjonen. Ulleberg & Jensen (2017) presiserer dette nærmere ved å forklare at noen former for coaching kan ha fokus på ledelse, mens andre former har fokus på å

utvikle ferdigheter innenfor et team og utvikle seg selv. Innenfor utviklingsarbeid er det viktig at hver enkelt aktør er i stand til å utvikle seg i takt med fellesskapet og organisasjonen. De utdyper derfor at coachingens formål ofte er faglig eller personlig utvikling, som kan foregå både individuelt eller gruppevis.

Cox et al. (2014) hevder at ledere som lykkes med en coachende lederstil er de som har tro på seg selv og sine ferdigheter når det gjelder å coache sine ansatte. De utdyper at i denne sammenhengen handler det om å ha evnen til å bygge tillitt og skape gode relasjoner med de ansatte. Videre vektlegger de læring som et hovedaspekt for coachingen og at lederne har et genuint ønske om å hjelpe sine ansatte til å lykkes. Med det tatt i betraktning presiserer Cox et al. (2010) at de ansatte må være villige til å lære, motta relevant informasjon og forstå hvorfor de trenger å lære. På bakgrunn av dette understreker Berg & Karlsen (2017) at coachende ledelse er mest effektiv når lederne selv har lyst til å hjelpe de ansatte med å bygge vedvarende personlige styrker. De forklarer at det vil ha et mye dårligere utfall dersom lederne kun gjør det fordi de må og i hovedsak ikke er interesserte eller bryr seg. Benincasa (2012) trekker også frem at coachingen ikke har noen effekt hvis de ansatte heller ikke er åpne for tilbakemelding eller er villige til å lære. Dette fremhever viktigheten av at ledelsen fungerer som en rollemodell og opprettholder av organisasjonskulturen ved å kontinuerlig bruke tid på å kommunisere med sine ansatte, motivere og involvere dem i utviklingen og endringene som skjer.

Fordelene tilnærmingen kan ha for både ledere og medarbeidere belyses ytterligere av Hall, Otazo & Hollenback (1999) som påpeker at ledere som mottar coaching sannsynligvis er mer mål- og relasjonsorienterte og gir mer veiledning enn ledere som ikke mottar coaching. De utdyper at lederne også er mer interesserte i å lære, forbedre sin selvbevissthet og har en høyere grad av personlig utvikling. Disse trekkene presiseres av Kampa & White (2002) til å videre kunne resultere og bidra til mer effektiv ledelse. For å gi et klarere bilde over hvordan man kan lykkes med en coachende ledelsesstil, vil jeg i neste kapittel redegjøre for diverse utfordringer som ligger til grunn bak tilnærmingen.

2.2 Eventuelle utfordringer ved en coachende lederstil

Berg & Karlsen (2017) klargjør at endringsprosesser ofte mislykkes på bakgrunn av at ledelsen ikke er klar over de hindringer og utfordringer som er til stede. Til tross for et bredt spekter av teoretiske perspektiver som understreker viktigheten av at lederen tar seg god tid til å kommunisere og involvere sine ansatte under endring- og utviklingsprosesser, har det tidligere i oppgaven også blitt belyst at det ikke alltid viser seg å være tilfellet.

Selv om de fleste ledere har en klar intensjon i forhold til bruken av coaching, kan det likevel være lett å feile. Cox et al. (2010) fremhever det tidligere poenget om at en grunn til dette kan være at ledere ofte bruker for lite tid med sine ansatte. En annen hovedgrunn påpekes av Goleman (1998) å være mangel på kommunikasjon og informasjon rundt mål og mening, som for eksempel rundt forventningene av coachingen som praktiseres i organisasjonen. Han utdyper videre at ledere ofte mangler både tid og ferdighetene som kreves til å kunne ta fullt utbytte av en coachende lederstil. Kvalsund (2005) forklarer også at coaching mellom ledere og medarbeidere bringer inn maktfaktoren og utgjør en avgjørende forskjell fra andre coaching situasjoner, hvor det

ofte er en maktfri relasjon for utvikling av ubrukte ressurser. Dette påpekes ytterligere av Karlsdottir & Kvalsund (2009) som hevder at en coachende lederstil er mer effektiv enn andre typer lederstiler, men at det stilles klare krav til lederen som coach, hvor maktfaktoren inngår. Levin & Klev (2002) understreker også viktigheten av å gjøre seg bevisst på at makt kan være et hinder for endring. De ser på endringsprosesser som en organisatorisk læringsprosess, hvor medvirkning er et åpenbart utgangspunkt. For å legge til rette for dette mener de at ledelsen må dele makt med sine medarbeidere, da makt også kan fungere som en pådriver for endring. Dannelsen av en maktfri relasjon og medvirkning kan videre ses i sammenheng med Berg & Karlsen (2017) som poengterer at den optimale ledelsesstilen baserer seg på den ansattes grad av kompetanse og forpliktelse. Likevel belyser de at enkelte forskere også stiller spørsmålsteget om hvorvidt kompetanse og forpliktelse er nok til å forstå et individ, da de kan være mye mer komplekse enn det. På denne måten forklarer de at de hindringer og barrierer organisasjoner møter ofte kan være de ansatte selv. På bakgrunn av dette presiserer de at det er viktig å forstå de tankene, følelsene og atferden ansatte har, slik at man lettere kan forsøke ha innflytelse eller påvirke de i riktig retning. Med det tatt i betraktning klargjør de at en coachende lederstil skiller seg fra mange andre ledelsesteorier på bakgrunn av det overordnede fokuset på slike utfordringer og at tilnærmingen anser hvert individ som unikt. Derfor forklarer de at det kan være vanskelig å finne klare svar på hva som bør gjøres i enhver spesifikk situasjon (Berg & Karlsen, 2017). Med dette tatt i betraktning fremhever de viktigheten av å forstå hvilke motkrefter og barrierer man kan møte på underveis ved en coachende lederstil, slik at man kan gjøre seg selv i stand til å mestre og overgå dem.

Berg & Karlsen (2017) klargjør basert på sin studie hvor de ønsket å forstå prosjektlederens opplevelser og meninger om en coachende lederstil, at lederne i studien mente den største utfordringen var å oppnå resultater gjennom sine medarbeidere. Dette deler de inn i tre store kategorier. Den første kategorien handler om at prosjekt ledere må være i interaksjon med mennesker som kan være veldig ulike. Den andre kategorien handler om tradisjoner og kulturer som utvikles over en lang tidsperiode, mens den siste ser på tidspress som kan virke hemmende for prosjekter og organisasjonen. De forklarer først og fremst at på bakgrunn av at ansatte kan ha veldig ulik atferd, holdninger og tenkning, er det viktig å begripe disse ulikhetene ved å danne et perspektiv hvor en kan se hvor mye kontroll man egentlig har over hendelser. Med det tatt i betraktning viser de til Rotter (1990) som forklarer at man kan se ting fra et eksternt eller internt perspektiv. Han utdyper at folk med et eksternt perspektiv tenker at miljøet kontrollerer atferden deres, som for eksempel at de har en vanskelig sjef, utfordrende klienter eller er under et krevende tidspress. Berg & Karlsen (2017) hevder at disse menneskene ofte kan ha vanskeligheter med å foreta seg endringer i sine situasjoner og forblir da passive. Mens folk med et mer internt perspektiv, forklarer av Rotter (1990) er folk som tenker at de selv kan kontrollere og justere sin egen atferd. Dette hevder han er mennesker som tror på at de selv har muligheten til å foreta endringer, selv om en situasjon er krevende. En annen måte å begripe disse to perspektivene på utdypes ytterligere av Dweck (2006) som klargjør at den ene tenkemåten tar utgangspunkt i et læringsorientert fokus, hvor en person er ivrig etter å lære og utvikle seg. Den andre tenkemåten har et mer fiksert fokus og eksisterer hos personer som ikke er så opptatt av sin egen læring og utvikling, men mer drevet av resultater og oppnåelse. På denne måten kan hovedforskjellen mellom perspektivene forstås å være at den ene primært er opptatt av hvordan man oppfattes av andre, mens en person med et læringsorientert tankesett er mer fokusert på hvordan de kan forbedre seg (Dweck, 2006).

På bakgrunn av dette konkluderer Berg & Karlsen (2017) med at en av de største utfordringene ledere møter på er å lede ansatte som er veldig forskjellige, ved at man ikke nødvendigvis kan bruke samme ledelsesstil på alle sammen. Dette krever at lederen er fleksibel og er i stand til å opptre hensiktsmessig i ulike situasjoner, ved å blant annet variere mellom å ha en dirigerende, støttende, coachende og delegerende rolle (Berg & Karlsen, 2017). For å lykkes med en coachende ledelsesstil kan det derfor tenkes å være en viktig forutsetning at man er i stand til å reflektere over hvordan man bør forholde seg til hver enkelt ansatt eller medarbeider. Dette kan ses i sammenheng med perspektivene og utfordringene som har blitt belyst tidligere ved at man som leder kan lære sine ansatte å kjenne gjennom å ta seg god tid til å kommunisere med dem og legge til rette for en maktfri og medvirkende relasjon. Videre i neste kapittel vil jeg se nærmere på hvordan ledere kan møte sine ulike ansatte og vektlegge deres utvikling og læring for organisasjonens beste.

2.3 Partnerskap om læring

Berg & Karlsen (2017) forklarer at ledelse også innebærer et partnerskap om læring. De utdyper at for å lykkes med et partnerskap om læring og en coachende ledelsesstil, må både lederne og ansatte ha selvinnsikt og vite om sine styrker. For å oppnå mer selvinnsikt poengterer Newsom & Dent (2011) at coaching innenfor organisasjoner kan bidra til økt selvbevissthet og større helhetlig forståelse av utfordringer som både ledere og ansatte står ovenfor. Ved å få mer selvinnsikt og bli bedre kjent med sine egne styrker som for eksempel disiplin, mot, kreativitet og emosjonell intelligens vil det ifølge Peterson & Seligman (2004) føre til at man blir i bedre stand til å benytte seg av en coachende ledelsesstil i organisasjonen. De påpeker at positiv psykologi hevder også at dersom folk bruker sine styrker og egenskaper i viktige deler av livet, vil det bidra til å skape lykke og mening for dem. Dette støttes ytterligere av Rooke & Torbert (2005) som hevder at ledere som vektlegger sin egen læring og utvikling er i bedre stand til å både forbedre sine egenskaper, i tillegg til organisasjonen. Berg & Karlsen (2017) presiserer at ideen om et partnerskap om læring er det som fører til at en coachende ledersstil skiller seg fra de mest dominerende ledelsesteoriene. De forklarer at tilnærmingen oppfordrer lederen og de ansatte til å utvikle gode relasjoner karakterisert av tillit, ved å gå i dialog, lytte aktivt, stille utfordrende spørsmål, inspirere og benytte seg av god timing til å kunne finne løsninger sammen. Dette kan ses i sammenheng med Ellinger & Bostrom (1999) som poengterer at coaching er et partnerskap om læring, hvor coachen og den som coaches hjelper hverandre med å finne løsninger og å iverksette de. Denne prosessen kan innebære å se annerledes på situasjoner, reformulere mål, prøve ut ulike verktøy og konstant lære av prosessen (Berg & Karlsen, 2017).

Baron & Morin (2009) hevder basert på sin studie at en leders mål bør basere seg på å hjelpe de ansatte til å bli i bedre stand til å finne svarene selv, og på denne måten øke deres mestringsevne og motivasjon. Dette understrekes ytterligere av Berg & Karlsen (2017) som klargjør at jo mer effektive de ansatte er til å lede seg selv, jo større sannsynlighet er det for dem å oppnå målene sine og oppleve mening. På denne måten klargjør de at coachende ledelse skiller seg fra andre tilnærminger, ved at den tar høyde for de ansattes styrker, kreativitet og verdier. Å hjelpe de ansatte til å lede seg selv og oppleve mestringsevne vil ifølge Kuvaas & Dysvik (2016) ytterligere kunne bidra til at de jobber hardere. Dette forklarer de kommer som en følge av at de involveres, forpliktes og engasjeres mer, ved at de opplever høyere grad av både medbestemmelse og

egenkontroll. Ved å oppfordre medarbeiderne til å utvikle sine ferdigheter og kompetanse, utdyper Kuvaas & Dysvik (2016) også vil kunne føre til at de jobber smartere. Når ledere støtter medarbeidernes mestring og utvikling, ved å gi de tillitten til å påvirke og medvirke organisasjonen vil det ifølge Lai (2011) også kunne virke positivt på medarbeiderens motivasjon og vilje til å ta ansvar i endringsprosessene. Dette trekkes ytterligere frem av Amundsen & Kongsvik (2008) som hevder at medvirkning er av stor betydning med tanke på å forebygge motstand og meningsløshet blant ansatte under endringsarbeid. Dette vil i tillegg føre til at de jobber mer ansvarlig (Kuvaas & Dysvik, 2016).

På bakgrunn av dette argumenterer Berg & Karlsen (2017) at en coachende lederstil ofte burde være styrkebasert og vektlegge identifiseringen av de ulike ansattes ekspertise og ferdigheter. De forklarer at ved å bli mer kjent med seg selv og sine styrker er en vesentlig del av individenes selvstyring og selvledelse. Basert på de teoretiske perspektivene belyst hittil kan det tenkes at dette vil på denne måten bidra til at medarbeiderne igjen opplever en økt følelse av medvirkning, medbestemmelse og mestring. Dette argumentet kan ses ytterligere i sammenheng med Linley, Willars & Biswas-Diener (2010) som påpeker at identifiseringen av ukjente styrker kan bidra til enorm potensiale for både vekst og utvikling. På denne måten kan styrkebasert coaching ifølge Toogood (2012) videre lede til høyere måloppnåelse, økt selvtilitt og positive følelser. Viktigheten av å vektlegge individuelle styrker og positive følelser i organisasjoner blir fremhevet og klargjort av Berg & Karlsen (2017) å ha en direkte korrelasjon til kreativitet, oppnåelse og velfølelse. De presiserer at ved å identifisere hva som fungerer bra, som for eksempel situasjoner hvor et individ eller organisasjonen har prestert godt og forstår hva som skal til for å oppnå gode resultater, gjør det lettere å kunne hente inn igjen de strategiene som gjorde at det ble godt prestert. Dette utdyper de gjøres ved å fokusere på suksess og utviklingen av positive følelser, og viser til Fredrickson (2001) som også bekrefter at det er en korrelasjon mellom positive følelser og kreativitet, samarbeid og effektivitet. Med dette tatt i betraktning mener de at en coachende lederstil bør vektlegge identifiseringen av medarbeidernes styrker og forstå hvor organisasjonen står i forhold til deres utvikling.

For å lykkes med et partnerskap om læring og coachende ledelse er det viktig at både lederne og de ansatte utvikler selvinnsikt og gjør seg godt kjent med sine egne styrker. Tilnærmingen oppfordrer lederen og de ansatte til å utvikle gode relasjoner gjennom et tillitsfullt samarbeid. Som følge av dette er åpen kommunikasjon, tilbakemeldinger og samhandling mellom ledere og medarbeidere viktige forutsetninger for å identifisere gode prestasjoner og bygge vedvarende styrker. Videre i neste kapittel vil jeg se nærmere på hvordan dette kan ses i sammenheng med coachende ledelse og legge videre til rette for økt læring og utvikling.

2.4 Relasjonsbygging, kommunikasjon og tilbakemeldinger

Prinsipper som relasjonsbygging, inkludering og tiltro til medarbeiderne har hittil blitt omtalt som svært sentrale for både ledere og coacher. Dette er viktige forutsetninger for ledere som ønsker å legge til rette for at medarbeiderne deres kan utvikle seg og bli i bedre stand til å styrke sine organisasjoner og finne mening i arbeidet sitt. Gjennom å vektlegge gjensidig tillitt, respekt og åpen dialog legger lederen til rette for at gode relasjoner skapes. Berg & Karlsen (2017) forklarer at en coachende lederstil fungerer spesielt godt når ledere møter utfordringer og problemer, og ved å praktisere lederstilen i

møter, vil lederen også kunne bli mer bevisst på viktigheten av å involvere og engasjere sine ansatte. I samsvar med tidligere perspektiver om coaching og ledelse utdyper de også at en coachende lederstil er en form for relasjonsledelse. Spurkeland (2012) poengterer at de som er mest relasjonsorienterte er de som oppnår de beste resultatene når det gjelder relasjonsbygging. Han utdyper at relasjonskompetansen vår har en sterk sammenheng med evnen vi har til å skape relasjoner og hjelper oss med å samhandle med andre. Spurkeland (2012) definerer relasjonskompetanse som ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Han presiserer at relasjonskompetanse er verdifullt for ledere som ønsker å involvere og engasjere medarbeiderne sine, ved at man får muligheten til å kunne påvirke. Dette forklarer han at skjer gjennom og handler om samhandlingen mellom både ledere og medarbeidere (Spurkeland, 2012). På denne måten gir det medarbeiderne også muligheten til å oppleve kompetanse, gjennom å gjøre ulike oppgaver og samhandle med andre mennesker, da de får mulighet til å vise sine evner (Ryan & Deci, 2000). Viktigheten av at lederen tar seg tid til å gå i dialog med sine ansatte kan ses videre i sammenheng med Spurkeland (2012) som understreker at dialog som samtaleform brukes til å bygge gode relasjoner. Han forklarer at dialog anses som en likeverdig og balansert samtaleform og er av betydning for ledere som prøver å oppnå likeverd gjennom kommunikasjon, som for eksempel i en coaching situasjon.

For å videre trekke frem betydningen av at lederen skaper en god relasjon med sine ansatte, poengterer Sias (2009) at dersom en person er i en fulltidsjobb, bruker vedkommende mest sannsynlig mer tid på å være i interaksjon med sine kollegaer enn med venner og familie. Hun belyser videre at det finnes en rekke studier som viser til at gode arbeidsrelasjoner mellom leder og ansatte har en sterk tilknytning til viktige individuelle og organisatoriske faktorer som arbeidsprestasjon, kreativitet og de ansattes tilpasningsevne. Sias (2009) utdyper at et bedre forhold mellom lederen og de ansatte bidrar til at de ansatte blir bedre til å tilpasse seg endringene i organisasjonen og opplever en økt følelse av arbeidstilfredshet, forpliktelse og ytelse. Hun understreker viktigheten av å gi tilbakemeldinger, ved at det videre vil kunne føre til å styrke relasjonen mellom leder og ansatt, samt gi de ansatte en økt følelse av selvtillit på bakgrunn av at lederen forplikter seg mer til dem. Dette oppmuntres videre av Kaufmann & Kaufmann (2010) som presiserer at organisasjoner opplever at den daglige driften fungerer bedre i situasjoner der det er høy kvalitet på utvekslingen mellom leder og medarbeider. Nordhaug, Hildebrandt & Brandi (2008) forklarer at feedback og tilbakemeldinger er uunnværlig i en organisasjon og utgjør en avgjørende del av utvekslingen mellom leder og ansatt. De forklarer at dersom man er dyktig til å gi feedback, vil det kunne virke som et effektivt og motiverende hjelpemiddel. Dette utdyper de handler om å veilede medarbeiderne i en riktig retning ved å gi de muligheten til å lære og utvikle seg. For at medarbeiderne skal kunne lære og utvikle seg i organisasjonen, forklarer Coach & Citrin (2018) at en objektiv, målrettet og etterspurt tilbakemelding er av vesentlig betydning for intensjonell utvikling. De forklarer at til tross for at tilbakemeldinger ofte kan oppfattes som en form for trussel eller noe som fremmer irritasjon og unngåelse, kan de anses som givende, dersom det blir tatt imot innenfor en kontekst bestående av en utviklingsplan som skal bidra til lærdom. Utfordringen ligger da i å skape en tilbakemeldingskultur og ufarliggjøre det. Coach & Citrin (2018) understreker at den beste måten å ufarliggjøre det på har vist seg å være ved å legge til rette for flere diskusjoner mellom ledere og ansatte, samt å oppfordre alle som ønsker å lære om å spørre etter tilbakemelding fremfor å bli tildelt det. De viser videre til en studie gjort av Sloan et al. i 2017, som viste at 90% av de organisasjoner som iverksatte

denne tilbakemeldingsprosessen fra ledere så en økning i engasjement hos medarbeiderne sine.

På denne måten ser vi verdien av å skape en tilbakemeldingskultur i organisasjonen ved å legge til rette for flere diskusjoner og coaching samtaler mellom ledere og ansatte. Som tidligere nevnt bør disse samtalene preges av en tillitsfull og trygg relasjon hvor medarbeidernes styrker vektlegges. Åpen kommunikasjon, dialog, inkludering, medvirkning og relasjonsbygging innenfor en maktfri og genuin kontekst er alle viktige prinsipper innenfor både ledelse og coaching. For at ledere og medarbeidere i organisasjoner skal kunne lære og utvikle seg mest mulig med en coachende ledelsesstil, forklarer Hicks (2014) også at tilnærmingen bør være integrert som en del av organisasjonen og at man legger til rette for tilbakemeldinger og aktiv deltakelse. Med dette tatt i betraktning vil jeg videre i neste kapittel gjøre rede for metoden jeg har valgt å benytte i dette forskningsprosjektet om å undersøke hvordan dette oppleves av medarbeiderne i praksis, hvor tilnærmingen er integrert som en del av deres organisasjonspraksis.

3 Metode

For å belyse oppgavens problemstilling om hvorvidt ledere og medarbeidere i en utviklende bedrift opplever at en coachende ledelsesstil bidrar til deres personlige og faglige utvikling, har jeg valgt å utføre en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervju for å samle inn datamateriale. Bakgrunnen for metodevalget tar utgangspunkt i teorier og antagelsen om at semistrukturerte intervju vil kunne gi dyptgående og oppriktig datamateriale om medarbeidernes subjektive opplevelser i forhold til tilnærmingen og hvilken innvirkning det hadde for dem.

I dette kapitlet vil jeg først begynne med å gi en kort beskrivelse av hva det innebærer å utføre en kvalitativ studie og hvordan min forskerrolle kan ha påvirket studiets resultater i forhold til denne metoden. Videre vil jeg redegjøre for hvordan informantene ble valgt til denne studien og hvordan utarbeidelsen av intervjuguiden ble gjennomført. Til slutt i dette kapitlet vil jeg kort gjøre rede for hvordan jeg gikk frem i analyseprosessen, drøfte kvaliteten på forskningen og reflektere rundt ulike faktorer som kan ha påvirket både prosessen og resultatene som kommer frem i oppgaven.

3.1 Bakgrunn for valg av kvalitativ forskningsmetode

Dalland (2017) forklarer at metoden er redskapet vårt i møte med noe vi vil undersøke. Han utdyper at metoden hjelper oss til å samle inn data og den informasjonen som vi trenger til undersøkelsen vår. Postholm (2010) påpeker også at hvilken metode en velger avhenger både av hvordan problemstillingen er formulert og hva som er hensikten med studien. Viktigheten av dette trekkes også frem av Tjora (2012) som poengterer at metodevalget må reflektere hva man faktisk vil finne ut av. I denne undersøkelsen er formålet å undersøke informantenes subjektive opplevelser i forhold til hvordan den coachende ledelsestilnærmingen påvirker deres utvikling. Hvordan en kvalitativ forskningsmetode kan være hensiktsmessig i forhold til denne problemstillingen, kan ses i sammenheng med blant annet Dalland (2017) som klargjør at de kvalitative metodene tar sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Dette perspektivet klargjøres nærmere av Brinkmann & Tanggaard (2012) som forklarer at grunnen til at man velger å intervju mennesker, kommer av at man ønsker å få innblikk i menneskelige opplevelser fra deres ståsted. Tidligere i oppgaven har jeg belyst en rekke teoretiske perspektiver som indikerer til at en coachende ledelsesstil kan være til fordel for både organisasjoner og ansattes utvikling. På bakgrunn av mitt brennende engasjement for coaching, ledelse og utvikling ville jeg selv undersøke hvordan denne tilnærmingen oppleves av selve medarbeiderne som mottar denne formen for coaching og støtte fra ledere i bedriften. Bang (2011) belyser at både observasjon og intervju er metoder som ofte blir brukt innenfor kvalitativ forskning, men av tidsmessige grunner var jeg nødt til å velge kun en av delene, til tross for at en kombinasjon kunne vært mer informativ.

Med det tatt i betraktning valgte jeg å benytte meg av intervjuer for å få informantenes beskrivelser av hvordan de opplever ledelsestilnærmingen og kulturen det skaper i bedriften. Tjora (2012) forklarer at gjennom dybdeintervju og semistrukturerte intervju kan forskeren ha en samtale med informanten der man går i dybden på fenomenet som forskeren vil undersøke. For å få tak i informantenes opplevelser av tilnærmingen bak en coachende ledelsesstil, klargjør Tjora (2012) nærmere at semistrukturerte intervju med en utformet intervjuguide kan fungere og sørge for struktur for samtalen og bidra til å

holde en rød tråd i intervjuet. Han utdyper at dette vil også kunne bidra til at man som forsker kan sammenligne svarene man får, på bakgrunn av at man utforsker de samme situasjonene og til en viss grad stiller de samme spørsmålene. På denne måten åpner man for å kunne la informanten snakke mer fritt og dele sine erfaringer og opplevelser, uten av at man som forsker avbryter eller er mer opptatt av å gå videre til det neste spørsmålet i intervjuguiden. Johannessen, Tufte & Christoffersen (2010) klargjør dette nærmere ved å forklare at et semistrukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, men skaper rom for at spørsmål, temaer og rekkefølgen kan varieres. De forklarer videre at forskeren også kan bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden etter hva som viser seg å være mest passende i forhold til samtalen. Kvale & Brinkmann (2015) trekker frem at et kvalitativt forskningsintervju på denne måten kan ses i et fenomenologisk perspektiv ved at det semistrukturerte intervjuet som undersøker informantens livsverden er en forskningsmetode som gir privilegert tilgang til menneskers grunnleggende opplevelser i livsverdenen. De utdyper videre at denne type intervju ofte brukes når vi skal forstå temaer fra informantens hverdag ut fra deres egne perspektiver. Dette påpekes ytterligere Tjora (2012) som presiserer at dybdeintervju som metode tar utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv, på bakgrunn av at forskeren er ute etter å fange opp informantens subjektive opplevelser og tanker av virkeligheten. Gjennom denne metoden lot jeg meg inspirere til å utforme en semi-strukturert intervjuguide, hvor jeg både kunne bevege meg fritt mellom spørsmålene og være fleksibel i forhold til når og hvordan hovedspørsmålene kom frem under intervjuene. På denne måten fikk jeg muligheten til å legge til rette for at informantene fikk dele sine egne tanker og opplevelser av både organisasjonskulturen og den coachende lederstilen som praktiseres i organisasjonen.

3.2 Forskerrollen i kvalitative studier

For å få tak i informantens opplevelse av verden og for meg som forsker å kunne beholde subjektiviteten i denne opplevelsen, belyser Ryen (2002) viktigheten av å vektlegge ærlighet, naturlig stemme, rolighet, støtte, oppmerksomhet, interesse og å ikke diskutere med informanten. Hun påpeker videre at forskerens egen erfaringsbakgrunn kan påvirke både opplegg og gjennomføringen av samfunnsvitenskapelige studier, og at forskeren ofte tar flere bevisste valg gjennom forskningsprosjektet. På bakgrunn av dette forklarer hun at det er viktig å reflektere over hvordan man som forsker kan legge til rette for å minske slike type forstyrrelser og beholde subjektiviteten til informantene. Dette kan videre ses i sammenheng med Mann (2016) som også vektlegger viktigheten av at man inntar en klar holdning og er bevisst over sin egen lytteferdighet slik at man unngår å repetere seg selv. Dette anser han som nøkkelen til et suksessfullt intervju og foreslår at dersom man synes dette kan være utfordrende så bør man øve seg på lytteteknikker og reflektere over dette aspektet ved sin rolle. Som en masterstudent i rådgivningsvitenskap, følte jeg at dette er ferdigheter jeg allerede har gjort meg godt kjent med, og prøvde bevisst å ta i bruk rådgivningskompetansen fra studiet ved å vise en genuin interesse og engasjement for hva de sier, fremfor å fokusere på hva det neste spørsmålet på intervjuguiden konstaterer. Ved å ikke bryte inn for raskt med neste spørsmål, men heller bevisst gi litt pause og ventetid, forklarer Mann (2016) at man også kommuniserer sitt engasjement for å være i lyttemodus og samtidig gir intervjuobjektet automatisk mer plass.

3.3 Forskningsprosjektets forutsetninger og min forskerrolle

I kvalitative forskningsprosjekter påpekes forskerens rolle og påvirkning stadig vekkt. Finlay (2012) poengterer blant annet at forskeren er en sentral figur som påvirker innsamlingen, utvelgelsen og tolkningen av datamaterialet. Det klargjøres nærmere at forskerens atferd alltid vil påvirke deltagernes respons og på denne måten også påvirke retningen som funnene blir sett i. Dette kan også ses i lys med Silverman (2015) som presiserer at innenfor konstruktivismen foreligger det en samkonstruksjon av intervjuet og intervjudataene som kommer frem. Han understreker at dette er noe som blir konstruert av begge partene i et intervju. Finefter-Rosenbluh (2017) bekrefter dette videre ved å forklare at forskeren kan påvirke enkeltpersoners handlinger eller svar i et intervju. På bakgrunn av dette trekker Berger (2015) frem viktigheten av man tenker nøye gjennom og gjør seg godt bevisst over sin egen forskerrolle. Hun klargjør videre at dette kan inkludere alt fra formulering av forskningsspørsmål, innsamling og analyse av data og utarbeidelsen av konklusjoner. Hun utdyper også at å være selvrefleksiv kan bistå forskeren til å identifisere ulike spørsmål under intervjuet, som hun enten vektlegger for mye eller retter seg bort fra, samt bli mer oppmerksom på egne reaksjoner, tanker og følelser i forhold til intervjuet. Dette kan ses ytterligere i sammenheng med Guillemin & Gillam (2004) som forklarer at refleksivitet i forskning er en aktiv og pågående prosess som tar for seg hvert enkelt trinn i forskningen. De utdyper rollen til en refleksiv forsker ved å forklare at forskeren må være i stand til å ha et kritisk blikk på sin egen rolle i forskningsprosessen. Dette poengterer de bidrar til å forbedre både kvaliteten og gyldigheten av forskningen, ved at man anerkjenner begrensningene i kunnskapen som blir produsert, som igjen vil føre til strengere og mer grundig forskning. Viktigheten av å vise hvordan man kan ha påvirket arbeidet som person presiseres ytterligere av Dalland (2017) som understreker at forskerens personlighet og evne til å oppnå kontakt med intervjupersonen er av stor betydning. Med hensyn til disse perspektivene og at intervjuet og dataene som kommer frem er et resultat av en sosial samkonstruksjon mellom forskeren og informanten, understreker Thaagard (2013) viktigheten av å sette søkelys på hvordan informantens reaksjoner er i forhold til hvordan forskeren fremstår for vedkommende. Hun utdyper nærmere at tilliten og troverdigheten som oppnås under intervjuet, gir grunnlag for at informanten åpent kan fortelle om sine erfaringer. På bakgrunn av dette og for å stille strengere krav til meg selv forsøkte jeg etter beste evne å reflektere over disse perspektivene og aspektene ved min forskerrolle, og valgte derfor også å utføre et pilot-intervju for å vurdere og evaluere fremgangsmåten min med informantene. Sett i lys av at dette prosjektet foregikk under en svært uvanlig periode og det faktum at alle informantene nettopp hadde fått hjemmekontor og prosessen måtte foregå digitalt, anså jeg det som enda viktigere å være klar over hvordan jeg best kunne legge til rette for å møte informantene på en god måte. Det var en tid preget av mye usikkerhet, i forhold til informantenes mulighet til å fremdeles delta, prosessen rundt gjennomføringen og hvilke forandringer informantene måtte forholde seg til som følge av pandemien. Max & Perry (2014) forklarer at det å være refleksiv som forsker ikke er en spesifikk metode, men isteden en måte å tenke eller kritisk vurdere forskningsprosessen, som vil kunne bidra til tolkning, oversettelse og representasjon. Videre i neste kapittel vil jeg reflektere rundt hvordan jeg som forsker forholdt meg til disse perspektivene.

3.4 Utvelgelse av informanter og intervjuguide

Som Dalland (2017) påpeker er forskerens personlighet og evne til å oppnå kontakt med intervjupersonene av stor betydning. Rett før coronaviruset ble klassifisert som en pandemi og medførte strenge karanteneiltak, avstand og hjemmekontor, så hadde veilederen min hjulpet meg med å finne en passende organisasjon i forhold til problemstillingen jeg hadde valgt og satt meg i kontakt med en av hovedlederne. Han inviterte oss til et uformelt møte på arbeidsplassen hvor jeg fikk muligheten til å fortelle litt om meg selv og forskningsprosjektet. Her kom det videre frem at dette var en veldig stor og internasjonal bedrift med flere tusen ansatte, ledere og prosjektledere som praktiserte en intern, coachende lederstil. Han forklarte nærmere at dette var blant annet som en følge av at de var en dynamisk organisasjon som kontinuerlig fokuserte på å utvikle de ansatte og organisasjonen. Dette fikk meg nesten umiddelbart til å tenke at denne organisasjonen passet perfekt i forhold til forskningsprosjektet mitt og i henhold til Ryen (2002) som påpeker viktigheten av å velge ut personer som faktisk kan svare på problemstillingen. Hun klargjør også viktigheten om at intervjupersonene tør å snakke åpent og ærlig innenfor kvalitative studier, noe jeg tenkte at informantene også kanskje allerede var godt kjent med på bakgrunn av at de praktiserer coaching i bedriften. Han var videre svært positiv til forskningsprosjektet og kunne hjelpe til med å finne informanter i bedriften som han tenkte egnet seg godt til å svare på problemstillingen. Johannessen et al. (2011) bekrefter viktigheten for at utvelgelsen av informanter i kvalitative undersøkelser skal baseres på hensiktsmessighet og hvor godt egnet de er til å svare på problemstillingen. Som en av de største hovedlederne i bedriften, hadde han mye kunnskap og erfaring om den coachende lederstilen som ble praktisert og kunne selv stille som informant, samtidig som han hadde god oversikt over hvilke andre ledere med god erfaring som også eventuelt hadde mulighet til å delta. Postholm (2010) belyser blant annet at innenfor fenomenologien anbefales det å intervjuer alt fra tre til ti personer. På bakgrunn av at dette er en så stor organisasjon, kan det tenkes at det som kommer frem fra intervjuobjektene i denne studien, fortsatt ikke vil være representativt for hele organisasjonen på tvers av både land og avdelinger, og heller ikke andre bedrifter som har lignende tilnærming. Til tross for prosjektets begrensninger i forhold til tid og omfang, ønsket jeg likevel å intervjuer fem informanter fra organisasjonen, for å kunne hente inn flest mulig perspektiver fra alle lederne og sikre høyest mulig grad av generaliserbarhet som mulig innenfor slike studier. Likevel ønsket jeg i henhold til Brinkmann & Tanggard (2012) å vektlegge grundig analyse av intervjuene, fremfor å gjennomføre flest mulig. Under møtet fikk jeg oppfatningen av at dette lot seg gjøre, og i løpet av de neste få dagene sendte lederen jeg var i kontakt med, både navn og mailadressene til fire andre ledere i bedriften som frivillig ønsket å delta i forskningsprosjektet. Selv om avdelingen og informantene jeg skulle intervjuer holdt til i Norge, var dette en stor og internasjonal bedrift hvor de aller fleste pleide å forholde seg til hverandre på engelsk. På bakgrunn av dette utformet jeg et informert samtykkeskjema på engelsk, med en del informasjon rundt prosjektets mål og omfang, hva det innebar å delta, rettigheter, taushetsplikt og anonymitetsaspektet, samt andre etiske aspekter ved studien (Vedlegg 2). Dette sendte jeg ut til alle informantene på e-post, samtidig som at jeg takket for deres mulighet til å delta og forhørte meg om når det passet for hver av de enkelte informantene å ha et digitalt intervju på cirka 45-90 minutter. Etter noen uker hadde jeg fått svar fra alle informantene og avtalt tidspunkt for et digitalt intervju som skulle foregå over Skype eller Teams.

Postholm (2010) poengterer at innenfor slike studier, er det sentralt å trekke inn sin egen forhåndsforståelse på en måte som åpner opp for størst mulig forståelse av informantenes egne opplevelser og uttalelser. Som en masterstudent i Rådgivningsvitenskap har jeg lært en rekke teorier og perspektiver på hvordan coaching kan bidra til å styrke ulike aspekter ved ens personlige og faglige utvikling. Videre har jeg gjennom studiet også opparbeidet meg både kunnskap og erfaring til å kunne innhente subjektive opplevelser og perspektiver fra personer innenfor ulike rådgivningssettinger. Dette var blant annet med på å legge grunnlaget for utformingen av intervjuguiden og kan ha påvirket hvordan jeg har tolket informantenes svar. Likevel forsøkte jeg etter beste evne å legge til rette for at informantene kunne svare så åpent og utdypende som mulig, ved å innta både en nysgjerrig, men åpen og genuin holdning mot å høre deres tanker omkring de ulike emnene. Intervjuguiden besto av 3 ulike deler, som jeg hadde formulert både på engelsk og norsk, slik at jeg kunne veksle dersom informanten foretrakk å snakke på engelsk. Den første delen handlet om deres rolle og ansvar i organisasjonen, mens den andre gikk nærmere inn på coaching prosessen som hver enkelt av informantene hadde i bedriften. Denne delen fokuserte på selve coachingprosessen som blant annet handlet om hva de fikk coaching på, hvor ofte, mål, tilfredshet og forventninger de hadde i forhold til coachingen. Den siste delen av intervjuguiden ble utformet videre for å vurdere om hvorvidt coachingen de mottok hadde noe virkning på deres faglige og/eller personlige utvikling. Veilederen min som er veldig godt kjent innenfor dette fagfeltet hjalp meg med å sette sammen og formulere intervjuguiden, slik at vi begge ble veldig fornøyde. Mann (2016) forklarer blant annet at forskningsprosessen er en læringsprosess i seg selv. Han utdyper at forskere som intervjuer kan gjøre feil, og kan blant annet oppdage at alt fra deres rase, alder, kjønn, sosial klasse, utsende og til og med oppnådde statuser kan utgjøre en slags forskjell med noen informanter og en annen med andre informanter. Dette kan også ses i sammenheng med Thagaard (2013) som påpeker at uansett hvor god erfaring en har, er det viktig med prøveintervjuer i enhver ny undersøkelsessituasjon, slik at man som forsker kan forberede seg på å intervjuer innen de nye områdene og oppnå selvtilit. På bakgrunn av dette valgte jeg å betrakte det første intervjuet som et pilotintervju, slik at jeg både kunne evaluere fremgangsmåten min i forhold til intervjuguiden og for å videre utvikle min egen selvrefleksivitet.

3.5 Pilot intervju

For å styrke påliteligheten og troverdigheten av datamaterialet som kommer frem, faktisk svarer på problemstillingen anbefaler Johannessen et al. (2016) å benytte seg av et pilotintervju for å vurdere om det er nødvendig med justeringer i forhold til fremgangsmåte og intervjuguide. Thagaard (2013) poengterer videre at utgangspunktet for et vellykket intervju er at forskeren har satt seg godt inn i informantens situasjon på forhånd. Dette forklarer hun kommer av nødvendigheten av å stille spørsmål som oppleves relevante for informanten. Denne bakgrunnskunnskapen utdyper hun også gir et grunnlag for å utforme de temaene som skal tas opp i intervjuet. Jeg hadde allerede satt meg godt inn i de teoretiske perspektivene ved tilnærmingen bak en coachende lederstil på forhånd, og hvordan organisasjonen vanligvis arbeidet. For å kunne sette meg dypere inn i hver enkel informant sin situasjon og danne et mer helhetlig bilde av deres ståsted både som personer og som fagpersoner, ble intervjuguiden formet med hensikt om å undersøke hvor lenge de har jobbet i bedriften, hvor lenge de har vært ledere og hvilke ansvarsoppgaver som var typisk i deres hverdag. På bakgrunn av at det

første intervjuet var med en av de øverste hovedlederne i organisasjonen, som også hadde satt meg i kontakt med de andre informantene, tenkte jeg at det mest hensiktsmessige ville være å legge opp intervjuet med han som en form for pilotintervju. På denne måten kunne jeg innta en veldig åpen og vurderende holdning i forhold til å oppdage hva han reagerte godt på og ikke, slik at jeg kunne ta med meg dette videre i møte med de andre informantene. På samtykkeskjema redegjorde jeg for hensikten og prosessen rundt prosjektet, samt alle etiske aspekter som skulle bli tatt hensyn til. Dette ble signert i forkant av alle intervjuene. For å videre skape en tillitsfull og trygg atmosfære, startet jeg Skype-samtalen med å takke for at vedkommende tok seg tid til å delta, og videre fortelle litt om meg selv og prosjektet for å bygge relasjonen litt før selve intervjusamtalen. Dette viste seg å være en god måte å få samtalen litt i gang og skape en god atmosfære. Videre fortalte jeg nærmere om at både organisasjonen og alle navn blir anonymisert ved å heller bruke fiktive navn og at jeg som forsker har full taushetsplikt og vil bruke dataen som kommer frem kun i henhold til arbeid med prosjektet. Her la jeg også vekt på at dersom han ville se på oppgaven, trekke seg eller endre på noe, så var det også helt i orden. For å være sikker på at informanten følte seg trygg og komfortabel til å dele sine opplevelser, avsluttet jeg også med å spørre om han lurte på noe før vi kunne gå videre med noen spørsmål. Videre spurte vedkommende meg om jeg hadde tenkt til å undersøke noen andre bedrifter i tillegg, og ga uttrykk for at han gjerne ville lese gjennom oppgaven når den var ferdig. Dette var selvfølgelig helt i orden, hvor jeg også fortsatte og spurte om det var greit om jeg tok lydopptak av samtalen, slik at jeg kan gå gjennom intervjuet senere og sikre at jeg ikke har glemt eller mistolket noe. Tjora (2012) forklarer også at dette gjør det lettere å skille egne tanker og tolkninger fra informantens, samtidig som at sitatene fra informanten vil kunne være ordrett. Jeg forklarte nærmere at dette ville bli slettet sammen med alt annet datamateriale når prosjektet var ferdig, og fikk tilbakemelding om at det var helt i orden.

Etter hvert som vi bevegde oss videre fra første del av intervjuguiden, la jeg merke til at noen av spørsmålene jeg stilte ble formulert som lukkede spørsmål, selv om de var formulert åpent i intervjuguiden. Etter min oppfatning var dette en veldig oppegående og intelligent person som forsto at dette var en intervjusetting, og klarte derfor likevel å gi utdypende og tilfredsstillende svar til de fleste spørsmålene som ble litt dårlig formulert. Likevel tenkte jeg at dette var noe jeg måtte ta tak i og forbedre, i møte med de andre informantene. Inntrykket jeg satt igjen med etter intervjuet var at intervjuguiden allerede var veldig godt formulert, samtidig som den tok høyde for å stille spørsmål som ville kunne gi svar på problemstillingen. Med det tatt i betraktning lot jeg intervjuguiden forbli uendret, og fokuserte heller på å være litt mer fleksibel i forhold til rekkefølgen spørsmålene ble stilt på, for å holde bedre flyt i samtalene. Likevel satt jeg igjen med en god følelse etter intervjuet og forklarte etterpå når vi var ferdig og snakket uformelt at jeg tok meg selv i å stille noen lukkede spørsmål som jeg i utgangspunktet ikke hadde planlagt. Tilbakemeldingen jeg fikk på det var at det var absolutt ingen skade skjedd, og at han syntes intervjuet hadde gått bra. På denne måten kan det første intervjuet også ses i samsvar med Thagaard (2013) som forklarer at et godt intervju kjennetegnes ved at intervjueren spør om konkrete meninger og erfaringer, og følger opp informantens beskrivelser ved å oppmuntre personen til å fortelle om sine reaksjoner og synspunkter. Min umiddelbare oppfatning etter intervjuet var at informanten ga utdypende og tilfredsstillende svar i forhold til problemstillingen. Med det tatt i betraktning og på bakgrunn av at intervjuguiden forble uendret i møte med de andre informantene, har jeg valgt å ta med dataene fra dette intervjuet videre i analysedelen. For å anonymisere

informanten, vil vedkommende fra dette intervjuet bli omtalt videre under det fiktive navnet Geir.

3.6 Gjennomføring av intervjuer og refleksivitet

Silverman (2015) understreker viktigheten av å gjøre forarbeid før et intervju. Dette utdyper han blant annet kan være å lage en intervjuguide og skape en trygg og åpen atmosfære. Ved å reflektere rundt dette og være refleksiv i møte med hver enkelt av informantene til tross for intervjuguiden, vil da også være av viktig betydning. Dette kan for eksempel være å ikke forholde seg fast til intervjuguiden som er forberedt på forhånd, dersom det kan være en fare for å redusere informantens subjektivitet og åpenhet. En slik refleksiv holdning klargjøres nærmere av May & Perry (2014) som poengterer at en refleksiv prosess starter med at forskeren vender søkelyset mot seg selv. De utdyper at refleksiviteten ikke gir noen konklusjon, og kan heller ikke begrenses til ett enkelt element i forskningsprosessen. Viktigheten av å være refleksiv under forskningsprosessen kan videre ses i sammenheng med Kvale & Brinkmann (2015) som påpeker at enkelte intervjupersoner kan være bedre enn andre. De karakteriserer gode intervjupersoner som samarbeidsvillige og motiverte, samtidig som at de er veltalende og kunnskapsrike. På bakgrunn av dette inntok jeg alltid en åpen og genuin holdning i møte med hver enkelt informant, slik at jeg kontinuerlig kunne vurdere og evaluere hvordan jeg best mulig kunne møte informantene og legge til rette for en åpen og tillitsfull atmosfære. Viktigheten av at hver enkelt forsker gjør seg bevisst over sin egen forskerrolle og refleksivitet for å best mulig kunne ivareta subjektets uttrykk og opplevelser, kan ses i sammenheng med Finlay (2012) som poengterer at en annen forsker enn den involverte sannsynligvis ville ha hatt et annet forhold, respondert på andre måter, stilt andre spørsmål og dermed også lagt opp til andre svar. Dette perspektivet bekreftes ytterligere av blant annet Kvale (2004) som belyser at det ikke finnes et konkret svar på hvordan man analyserer innenfor kvalitative studier. Finlay (2012) klargjør nærmere at en refleksiv holdning og analyse av forskningsprosessen vil også bidra til at man kan evaluere hvilken påvirkning forskeren og deltagerne har på hverandre og det som kommer frem i forskningen. Dette utdyper hun vil styrke både integritet og tillit innen den kvalitative forskningen, i tillegg til at man kan avsløre relasjonelle og etiske dilemmaer som kan oppstå underveis i forskningsprosessen. Med det tatt i betraktning vil jeg i denne oppgaven være så transparent som mulig over hvilke reflekterte valg jeg har tatt underveis i forskningsprosessen, slik at både jeg og andre kan evaluere hvilken påvirkning jeg som forsker har hatt på prosjektet og forskningsprosessen.

Som en følge av coronaviruset, ble intervjuene som tidligere nevnt nødt til å foregå over Skype eller Microsoft Teams. Det første intervjuet med Geir foregikk over Skype, hvor det viste seg at lyden ikke alltid var klar og tydelig. Heldigvis ga de resterende informantene uttrykk for at de foretrakk å bruke Teams, noe som viste seg å fungere veldig bra. For å skape en tillitsfull og trygg atmosfære med informantene, tok jeg utgangspunkt i pilotintervjuet hvor jeg takket hver av informantene for at de hadde tatt seg tid til å delta og fortsatte med å fortelle litt om meg selv og prosjektet. Dette var noe som jeg følte informantene satt pris på, og skapte rom for at de kunne spørre om diverse ting de eventuelt lurte på. I likhet med det første intervjuet gikk jeg også gjennom anonymitetsaspektet før selve intervjusamtalen og forklarte at dataen som kommer frem vil kun bli brukt i henhold til oppgaven hvor det også blir brukt fiktive navn. Under de to

første intervjuene på Teams, var det informantene selv som startet lydopptaket. Den første gangen startet informanten lydopptaket før jeg hadde rukket å reagere, noe jeg automatisk tenkte var helt greit. Mens den andre gangen viste det seg at det var kun han som kunne ta opp lyden, da det var han som også hadde startet samtalen. Lydopptakene fikk jeg videre tilsendt på e-post noen minutter etter at intervjuet var ferdig. På de to siste intervjuene var det jeg som ringte først, slik at jeg også fikk tatt opp lyden etter at de hadde godkjent det. I forkant av alle intervjuene reflekterte jeg kort over alle rådgivningsferdighetene vi har vektlagt gjennom studiet, som også kan ses i lys med Ryen (2002) som vektlegger ærlighet, naturlig stemme, rolighet, oppmerksomhet, støtte og interesse i kvalitative studier. For å legge til rette for spontane svar ble deltakerne i forkant av intervjuene kun tilsendt en beskrivelse av prosjektet, hvor det blant annet kom frem at jeg som forsker var ute etter deres opplevelse av den coachende ledelsesstilen i bedriften. På denne måten kunne jeg være mer fleksibel i forhold til intervjuguiden og la deltakerne styre litt av retningen på samtalen. Det var kun i ett av intervjuene hvor jeg følte at informanten bevegde seg litt utenfor tematikken, men lot han likevel alltid fullføre svarene sine for å holde god flyt i samtalen og da jeg følte han ellers alltid hadde gode og utfyllende svar. Deltakerne hadde i sin helhet en veldig positiv innstilling i forhold til å bli intervjuet og jeg opplevde at alle ga gode og reflekterte svar på spørsmålene i intervjuene.

3.7 Transkribering og etiske overveielser

For å være sikker på å ikke miste verdifull informasjon, anbefaler Tjora (2012) å bruke lydopptak ved dybdeintervjuer og en fullstendig transkribering av lydopptakene i etterkant. Viktigheten av å transkribere intervjuene ved hjelp av lydopptakene i etterkant utdypes nærmere av Kvale & Brinkmann (2015) som klargjør at hensikten med å transkripsjon i etterkant er for å gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse. Dette kan ses i sammenheng med Nilssen (2012) som poengterer at transkribering utgjør en viktig del av analyseprosessen, blant annet på grunn av at nye tanker kan oppstå underveis. Hun forklarer at dette gjøres gjennom å omgjøre informantens muntlige utsagn til skriftlige tekster, og at disse tekstene sjelden vil være helt nøyaktige. For å sikre at tekstene ble fremstilt så nøyaktig som mulig, begynte jeg transkriberingen samme dag etter intervjuene. På denne måten kunne jeg lettere gjenkjenne ord og uttrykk som eventuelt kan ha blitt fremstilt noe uklart i en muntlig setting, og dermed også kunne lettere forstå informantens subjektive fremstilling mens inntrykkene fra intervjuet fremdeles var ferskt i minne. For å styrke påliteligheten av resultatene og ivareta egen forskeretikk, lyttet jeg til lydopptakene flere ganger underveis gjennom transkriberingsprosessen, helt til jeg var sikker på at alle ord og uttrykk ble skrevet ned ordrett. Den ene av informantene snakket blant annet på engelsk, hvor jeg transkriberte intervjuet direkte over til norsk rett etterpå. Han gjorde seg godt forstått muntlig, allikevel kan det være en mulighet for at noen detaljerte uttrykk har gått tapt under transkriberingen. Lydopptakene startet alltid etter at vi hadde fått pratet litt og blitt bedre kjent, noe som gjorde at gjennomsnittstiden for alle fem opptakene havnet på cirka 25 min. Selv om alle informantene både samtykket og uttrykte en positiv holdning med tanke på å ta lydopptak, overså jeg ikke muligheten for at det kunne virke noe hemmende for deres åpenhet. Det var fint for meg å kunne være oppmerksom over det, slik at jeg etter beste evne kunne legge til rette for åpenhet gjennom å opptre etter de etiske retningslinjene til en forsker og ta i bruk refleksiviteten. Dette kan ses i sammenheng med Ryen (2002) som klargjør at man blant annet gjennom et

forskningsprosjekt må ta flere bevisste valg, og at det er forskerens kunnskap som ligger bak disse valgene. Hun belyser videre at det som regel er forskeren som tar initiativet til å møte eventuelle informanter, og derfor vil det være naturlig at forskeren havner i en maktposisjon. Derfor klargjør hun viktigheten av at forskeren reflekterer over både de sosiale og etiske aspektene ved sin undersøkelse, for å unngå at noen opplever noe form for maktmisbruk. Ryen (2002) utdyper at de etiske aspektene ved sosiale forskningsprosjekter handler om forskerens ansvar i forhold til disse relasjonene, og ting som bør eller ikke bør gjøres i forhold til personene som blir observert eller skrevet om.

Med dette tatt i betraktning understreker Silverman (2015) at man skal være transparent når man analyserer dataene som naturlig har forekommet under forskningsprosessen, slik at enhver person som skal se på arbeidet kan se hvilke faktorer som kan ha påvirket svarene, tolkningene og resultatet som har kommet frem i forskningen. Gjennom hele forskningsprosessen har jeg etter beste evne tatt høyde for de etiske retningslinjene som utnevnes av Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2000). Disse retningslinjene tar hovedsakelig sikte på at man som forsker vektlegger medbestemmelse og autonomi, anonymitet og respekt for informantenes privatliv, og at man påtar seg ansvaret om å unngå skade. På bakgrunn av at jeg også har samlet personlig informasjon fra mine informanter har jeg i tillegg meldt forskningsprosjektet inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), og fått deres godkjenning for undersøkelsen (Vedlegg 1). Innholdet i rapporten som ble godkjent av NSD kan sammenlignes med det samme informerte samtykkeskjema som ble sendt inn og signert av informantene i forkant av intervjuene. Skjemaet redegjorde blant annet for prosjekts mål og omfang, frivillighet og hva det innebar å delta, rettigheter, taushetsplikt og anonymitet (Vedlegg 2). Informantene ble i tillegg tilsendt transkripsjonene fra intervjuene, slik at de fikk se hva som eventuelt kunne bli brukt i oppgaven, og gi beskjed dersom noe skulle mangle eller være feil. De har også blitt lovet å bli tilsendt oppgaven når den er ferdigstilt, slik at de kan bekrefte og gå god for det som kommer frem i undersøkelsen. På denne måten poengterer Postholm (2010) også at det er god etikk å kunne gi noe tilbake til informantene. Ved at de i tillegg får en kopi av det ferdigstilte produktet, vil det også kunne gi de innsyn og mulighet til å reflektere over andres tanker og meninger rundt de samme emnene.

3.8 Kvalitet i studien

Når det kommer til vurdering av kvaliteten på forskningsprosjektet, trekker Tjora (2012) frem tre grunnleggende begreper man bør ta høyde for. Disse begrepene består av reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Han utdyper nærmere at reliabilitet handler om pålitelighet og hvordan forskningsprosessen er logisk forankret. Han forklarer at for å oppnå reliabilitet må man være tydelig på hva som har kommet frem gjennom observasjoner og intervjuer og hvordan man har analysert datamaterialet. Dette kan videre ses i sammenheng med Silverman (2015) som klargjør at ved å gjøre sine valg i studien transparente og beskrive sine metodiske fremgangsmåter for analyseprosessen, viser man til studiens reliabilitet. Bryman (2016) presiserer videre at reliabilitet handler om hvorvidt studiens resultater kan gjenskapes ved nye forsøk. På bakgrunn av disse perspektivene om reliabilitet, har jeg etter beste evne forsøkt å grundig redegjøre for alle valg og metodiske beslutninger underveis i arbeidet med oppgaven og kontinuerlig reflektert over disse.

Studiens validitet forklarer Mason (2017) sikter mot å vurdere hvorvidt man observerer, identifiserer eller måler det man faktisk hevder at man gjør. Johannessen et al. (2010) klargjør at begrepet validitet kommer fra det engelske ordet validity, som betyr gyldighet. Forskningsprosjektets validitet hevdes av Tjora (2012) å styrkes gjennom at spørsmålene som forskeren stiller, faktisk gir svar på oppgavens problemstilling. Kvale & Brinkmann (2015) hevder videre at veiledning av en med forskningskompetanse vil kunne bidra til å øke oppgavens validitet og etiske betraktninger. Jeg var så heldig å ha en veileder som både hjalp til med å finne en passende organisasjon som kunne svare på oppgavens problemstilling, og tok seg tid til å justere og sette sammen intervjuguiden på en måte som vi begge ble veldig fornøyde med. På bakgrunn av at kvalitative undersøkelser baserer seg på informantenes subjektive opplevelser og perspektiver, hevder likevel Postholm (2010) at det kan være vanskelig å evaluere validitet. Dette utdyper hun blant annet kan komme av at vi som forskere i utgangspunktet ikke kan vite om informantene forteller den hele og nøyaktige sannheten. I forsøket om å sikre validiteten under intervjuene, var jeg nøye på å vektlegge ærlighet og forsikre meg om at alle informantene var fullt klar over studiens hensikt, formål og etiske aspekter. For å videre kunne sikre meg om at spørsmålene i intervjuguiden var godt nok formulert til å gi svar på oppgavens problemstilling, utførte jeg som tidligere nevnt et pilotintervju. Dette intervjuet viste meg at spørsmålene var gode, men at jeg som forsker heller burde rette fokuset mot å holde god flyt i samtalene fremover.

Videre forklarer Tjora (2012) at ethvert forskningsprosjekt vil alltid ha som mål å kunne generalisere ut fra resultatene som kommer frem i undersøkelsen. Dette utdyper han kan være en måte å vurdere forskningsprosjektet på, og si noe om kvaliteten på studien. Johannessen et al. (2010) klargjør at generaliserbarhet handler om hvorvidt undersøkelsens resultater kan overføres og ses i sammenheng med liknende fenomener og situasjoner. På denne måten sikter generaliserbarhet i denne studien mot å vurdere om resultatene som kommer frem kan overføres og ses i sammenheng med andre organisasjoner som praktiserer en coachende ledelsesstil og deres opplevelser av tilnærmingen. Disse perspektivene vil jeg reflektere og drøfte nærmere i det avsluttende kapittelet. Videre vil jeg gjøre rede for hvordan jeg analyserte datamaterialet og presentere forskningsprosjektets resultater.

3.9 Analyse av forskningsdata

Tidligere i oppgaven fremheves viktigheten av å kunne trekke inn sin egen forhåndsforståelse på en måte som åpner opp for størst mulig forståelse av informantenes egne opplevelser og uttalelser. Dette kan ses i sammenheng med Postholm (2010) som presiserer viktigheten av å ha kunnskap om selve forskningsfeltet før en trer inn i det. Med min studiebakgrunn og interesse for feltet tatt i betraktning, hadde jeg med meg et bredt teoretisk utgangspunkt gjennom utformingen av både intervjuguiden og i møte med informantene. Postholm (2010) utdyper i denne sammenhengen at analysen i et prosjekt ofte er farget av forskerens erfaringer og opplevelser, og at man derfor skal møte forskningsfeltet med et åpent sinn. Hun klargjør nærmere at man under analysearbeidet kan skille mellom deskriptive og teoretiske analyser. Deskriptive analyser tar sikte på å organisere datamaterialet for å skape oversikt og forståelse, mens teoretiske analyser innebærer at forskeren benytter seg av teori som skal bidra til å analysere deler av materialet (Postholm, 2010). Dette forklares nærmere av Nilssen (2012) som presiserer at analysearbeid blant annet innebærer å

sortere, organisere og kode datamaterialet. Dette utdyper hun vil bidra til å kunne sette sammen kodene og se etter mønstre. Nilssen (2012) klargjør derfor nærmere at den kvalitative analyseprosessen kan ses i form av to kjerneaktiviteter som hun kaller for koding og kategorisering. Ved åpen koding hevder hun at man legger til rette for å se hva datamaterialet forteller oss ved å gi slipp på vår teoretiske bakgrunn, slik at de ikke påvirker kodings- og kategoriseringsprosessen. Postholm (2010) belyser dette nærmere ved å forklare at åpen koding beskrives som en prosess hvor forskeren kategoriserer ulike fenomener. Dette utdyper hun skjer ved at forskeren grundig gjennomgår datamaterialet og sorterer ut en rekke begreper som kan ses under samme fenomen og kategoriserer dem. Etter at alle transkripsjonene var ferdigstilt satte jeg meg ned med et åpent sinn og benyttet meg av åpen koding og kategorisering for å skape bedre oversikt over materialet.

Informantene hadde mange fellestrekk i svarene sine og gjorde det på denne måten lettere for meg å kode datamaterialet og skape kategorier. Dette tror jeg kommer av at jeg under intervjuene tok utgangspunkt i intervjuguiden og forsøkte etter beste evne å undersøke informantenes tanker og opplevelser i forhold til alle spørsmålene på en naturlig måte. Når jeg undersøkte kodene, strukturerte jeg først materialet i det jeg kalte for objektive og beskrivende kategorier. Hensikten ved objektiv koding og kategorisering var å skape oversikt over hvor lenge informantene hadde vært ledere, hvor mange de hadde ansvar for på arbeidsplassen, hvor ofte de vanligvis mottok coaching, for hva og hvor lenge. Dette var i stor grad likt for alle informantene og beskrev mer objektive aspekter ved deres rolle i organisasjonen og hvordan coachingen fungerte for dem. Videre i analysearbeidet gikk jeg grundigere inn for å analysere, kode og kategorisere subjektive aspekter av materialet. Disse aspektene tok sikte på å kode materialet og se etter subjektive mønstre som beskriver hvordan de ulike informantene opplevde selve coachingen og hvordan det påvirket deres personlige og faglige utvikling. I analysearbeidet har jeg primært benyttet meg av åpen koding for å sette navn på og kategorisere ulike fenomener. Nilssen (2012) poengterer at denne fremgangsmåten betegnes som en induktiv tilnærming, hvor man retter søkelyset mot å oppdage mønstre, temaer og kategorier i datamaterialet. Hun klargjør videre at motsetningen til denne fremgangsmåten er en deduktiv tilnærming, hvor dataen blir analysert ved å ta utgangspunkt i et forhåndsdefinert rammeverk. En deduktiv tilnærming retter seg derfor mot å teste teorier isteden. Selv om jeg i denne undersøkelsen har etter beste evne rettet meg mot en induktiv fremgangsmåte, kan jeg ikke utelukke at min tidligere forforståelse og teoretiske bakgrunn har trukket studien inn mot en deduktiv retning i tillegg. På denne måten kan studien anses å ha trekk fra både en induktiv og deduktiv tilnærming. Dette vil komme ytterligere til uttrykk i neste kapittel hvor jeg vil presentere studiens funn og resultater.

4 Presentasjon av studiens funn

Forskningsprosjektets hensikt er å undersøke hvordan ledere og medarbeidere opplever at en coachende ledelsesstil bidrar til deres personlige og faglige utvikling. På bakgrunn av problemstillingen har jeg i denne oppgaven gjort rede for en rekke teoretiske perspektiver som belyser hvordan dette potensielt kan bidra til medarbeidernes utvikling. For å belyse problemstillingen, vil jeg i dette kapitlet presentere forskningsprosjektets funn ut fra intervjuene, og videre legge grunnlaget for å drøfte og se dette i sammenheng med teorien senere i kapittel fem. Intervjuguidens utgangspunkt tok sikte på å undersøke deltakernes rolle og ansvar i organisasjonen, coachingprosessen og hvordan coachingen påvirket deres personlige og faglige utvikling. For å gi en klarere og beskrivende oversikt over informantene og deres forutsetninger for å utvikle seg i lys av coachingen, har jeg delt opp datamaterialet i to hoveddeler.

Den første delen består av objektiv informasjon som har til hensikt å gi en overordnet beskrivelse av informantene og gi et klarere bilde over deres forhold til coachingen. Bakgrunnen for denne oppdelingen tar ytterligere utgangspunkt i oppfatningen om at den overordnede beskrivelsen som kommer frem er hovedsakelig felles og lik for alle informantene. Jeg vil derfor begynne med å gi en kort beskrivelse av informantene i neste kapittel, og vise til hvordan coaching prosessen så ut i forhold til deres rolle i organisasjonen, samt egne behov og forventninger.

Videre i den andre delen vil jeg presentere informantenes subjektive opplevelser av coachingen som de mottar fra sine ledere i organisasjonen. Jeg vil i denne delen vise til fem ulike kategorier som har kommet frem i analysen av datamaterialet. Disse kategoriene kan ses i sammenheng med hverandre og tar utgangspunkt i informantenes egne svar og opplevelser av den coachende ledelsestilnærmingen. For å presentere resultatene fra analysearbeidet så presist som mulig, vil jeg gjennom dette kapitlet vektlegge informantenes egne utsagn. I enkelte utsagn har jeg fjernet noen ord eller deler av en setning som har vært uklare eller ikke hatt betydning for innholdet. For å markere dette har jeg satt inn tegnet [...] eller benyttet meg av en ny linje for å skape bedre oversikt. Jeg har videre også benyttet meg av stjerne-tegn i enkelte utsagn for å anonymisere navnet på bedriften. Avslutningsvis vil jeg oppsummere det som har kommet frem i kapitlet og legge et videre grunnlag for ytterligere analyse og diskusjon.

4.1 Beskrivelse av informantene

Med hensyn til informantenes anonymitet, vil de videre i denne oppgaven omtales under de fiktive navnene Geir, Karl, Sebastian, Jonas og Thomas. De har alle fungert som ledere i organisasjonen imellom 8-17 år, hvor Geir som ble intervjuet først i form av et pilotintervju er den som har vært leder lengst. De resterende tre informantene har ledererfaring i organisasjonen mellom 12-14 år. Geir har videre ansvar for cirka 60 ingeniører i organisasjonen på tvers av ulike land, mens de andre har ansvar for mellom 6-20 ansatte. Informantenes rolle i organisasjonen baserer seg hovedsakelig på personal og prosjektledelse, hvor de har ansvar for både personalet og prosjektets utvikling. Alle informantene forklarer at coaching-samtalene i organisasjonen skjer veldig etter behov, og at de kan motta coaching så ofte som de selv ønsker. Geir har blant annet en fast samtale hver uke på mellom 1-2 timer, mens de andre informantene forklarer at det vanligvis skjer to til tre ganger i måneden. Jonas og Thomas utdyper også videre at det plutselig kan oppstå en uke hvor man har flere coaching-samtaler, dersom det skulle

være et litt utfordrende problem som må løses og hvis man iblant ønsker raske og konkrete tilbakemeldinger fra coachen sin. Flertallet av informantene gir uttrykk for at de har en veldig tett relasjon med sin leder og coach, som gjør at de kan oppsøke hjelp eller tilbakemeldinger i form av coaching så ofte de behøver. Sebastian utdyper at lederen hans er svært tilgjengelig og hjelpsom, slik at samtalenes deres av og til kan foregå noe uformelt og vare noen minutter, mens andre ganger vil de kunne vare opptil en time.

«Vi har en ganske tett relasjon med våre ledere, og jeg og min leder sitter for eksempel bare ti meter unna hverandre på arbeidsplassen. Og da kan vi lett bare spørre hverandre om den ene har fem minutter til å snakke litt og gjør det på en uformell måte».

«Jeg balanserer det litt selv, ved at jeg går og sier at jeg trenger hjelp med ditt eller datt.. og da får jeg coaching. Hvis jeg føler at jeg trenger mer, så får jeg mer» (Sebastian).

Thomas uttrykker en motsetning til denne opplevelsen ved å forklare at han tidligere har hatt interne coacher som han ikke har gått spesielt godt overens med, hvor han da har avsluttet forholdet. Han utdyper at hans syn på coaching er at en coach kan hjelpe deg med å vokse som person, men kun hvis du har mye tillitt til vedkommende. Per dags dato så har han ikke en fast coach, men heller personer som han kaller for «trusted advisors eller partners» i bedriften. Dette er to til tre diskusjonspartnere som hjelper han i forhold til hvordan han kan løse mer spesifikke oppgaver, som han gir uttrykk for er viktig. Han forklarer nærmere at dette er det han har behov per dags dato og har en god relasjon med sine interne sparringspartnere som han har samtaler med. Han utdyper blant annet også at de har lederprogram i bedriften som strukturerer ledere i ulike nivåer, slik at hvis man skulle oppleve å få coaching av andre enn sin leder, vil man fremdeles ikke bli tildelt en coach som ikke er på deres eget nivå eller høyere.

«Jeg har hatt en fast coach, som jeg ikke gikk spesielt godt overens med. Og da.. har jeg heller avsluttet det. Så akkurat nå har jeg ingen fast coach, men når vi.. hva skal jeg si.. man søker jo også råd fra «trusted partners» i bedriften da, og det blir på en måte en coaching-situasjon det også».

«Enten så kan det være en som vokser deg som person, men da må du jo ha mye tillitt til vedkommende. Eller så må du jo ha.. hva skal jeg si.. en «trusted advisor» som du bruker som coach i spesifikke tilfeller [...] Behov for coaching nå er mer i forhold til «trusted partner» i forhold til hvordan man løser spesifikke oppgaver da» (Thomas).

Denne opplevelsen kan ses i sammenheng med Jonas som fremhever viktigheten av å ha en coach man har god relasjon og tillitt til. Han forklarer at han også har hatt en veldig dårlig erfaring med en intern coach som han var skeptisk til i forhold til hvor mye han ønsket å dele og hadde en dårlig kjemi med. Jonas forteller likevel at han nå føler seg veldig heldig på grunn av at han har blitt matchet med en coach i bedriften som tør å være ærlig med han og utfordre han. Han utdyper at en erfaren coach som setter av mye mer tid og er mer strukturert, vil i snitt kunne gjøre en mye bedre jobb. Dette forklarer han at han selv også har merket.

«Nå har nok jeg vært ganske heldig med mitt valg da, eller.. den matchen jeg har på coaching. Det er en ganske erfaren person, og en person som.. hva skal jeg si, tør å være ærlig med meg og utfordre meg og».

«Forventningene mine har jo blitt møtt, men min første opplevelse med coaching internt var jo ekstremt dårlig. Jeg tror det har litt med både egenskapene man har, også har det

en del med personkjemi å gjøre [...] Om man forstår utfordringene og kommer inn på det på en riktig måte da» (Jonas).

Alle informantene har gitt uttrykk for at coachingen de mottar tar hovedsakelig utgangspunkt i områder de selv ønsker å fokusere på. Disse områdene er stort sett felles for alle informantene og baserer seg i stor grad på deres egen læring og utvikling. På bakgrunn av at de alle fungerer som ledere i organisasjonen, mottar de ofte coaching på elementer som vil kunne hjelpe de til å bli bedre ledere. Dette vil jeg presentere mer detaljert i de neste kapitlene, hvor jeg vil gå nærmere inn på hvordan informantene opplever selve coachingprosessen.

4.2 Studiens fem kategorier

I dette kapitlet vil jeg presentere fem hovedkategorier som kom frem i arbeidet med analysen av datamaterialet. Hensikten bak funnene som fremstilles i dette kapitlet er å belyse problemstillingen om hvorvidt coachingen informantene mottok fra sine ledere og medarbeidere har bidratt til deres personlige og/eller faglige utvikling. For å belyse informantenes opplevelser i forhold til tilnærmingen, har jeg organisert datamaterialet i følgende kategorier som jeg kom frem til som mest hensiktsmessig.

Disse er om hvorvidt informantenes forventninger til coachingen blir møtt, deres opplevelse av motivasjon og arbeidsprestasjon, kompetanseutvikling og læring, kommunikasjonsferdigheter og relasjonskompetanse i organisasjonen, samt opplevelsen av økt tilbakemeldingskultur i organisasjonen. Kategoriene kan på mange måter ses i sammenheng med hverandre og tar utgangspunkt i informantenes egne svar og opplevelser av den coachende ledelsestilnærmingen.

4.3 Informantenes forventninger til coachingen

Etter hvert som intervjuene tok en klarere retning mot at informantene kunne fortelle mer utdypende om coachingens betydning for deres utvikling, ble de blant annet spurt om de hadde noen forventninger til coachingen som de mottok, og om disse eventuelt ble møtt. De tre første informantene ga uttrykk for at de var svært fornøyde med coachingen de mottok og følte at forventningene deres ble møtt. Geir forteller blant annet at han også får god respons fra andre medarbeidere i forhold til coachingen som praktiseres i organisasjonen.

«Får bra respons egentlig av både coachingen og resultatene av de coaching sesjonene som vi har da» (Geir).

Karl utdyper at coachingen hjelper han ikke bare til å oppnå sine egne mål, men også til å bevisstgjøre han på hvor han eventuelt har ytterligere forbedringspotensialet. Han forklarer at gjennom coachingen får han innspill og tilbakemeldinger på ting han ikke selv er bevisst på, som han mener er en veldig nyttig del av tilnærmingen.

«Ja, jeg får nå hjelp til egentlig det jeg har spurt om selv, i forhold til der jeg ser selv at jeg selv har forbedringer og fått noe godt innspill på ting jeg ikke var bevisst på selv, og det er jo absolutt noe som er veldig nyttig. For en ting er jo hvordan man ser seg selv, og du har sikkert en oppfatning av deg, og jeg har en oppfatning av meg selv, men det er ikke dermed sagt at vi ser på oss selv på samme måten som folk ser på oss utenfra.

Og det er også en viktig del i denne biten her. Og det å være klar over nye sider ved seg selv, som man kanskje ikke nødvendigvis ser ved første øyekast» (Karl).

Dette viser et eksempel på hvordan innspillene man får gjennom coachingen kan bidra til å bevisstgjøre og styrke deltakerne på flere måter enn hva som egentlig er tiltenkt. I likhet med de første informantene som ga høyt uttrykk for tilfredsstillende av coachingen, forklarte Jonas også at han følte forventningene hans ble møtt. I motsetning til de andre utdyper han at han ikke alltid tror mer coaching vil være bedre, men at det er viktig med jevnlig coaching hvis man skal utvikle seg. Dette forklarer han kommer av at man ikke alltid har behov for coaching, men at det selvfølgelig hjelper å få diskutert med noen man kan stole på og få litt fornuftige tilbakemeldinger.

«Jeg tror man må være litt selektiv på å ha det behovsprøvd, men det spørs jo litt.. jeg tror det er viktig med jevnlig coaching hvis man skal utvikle seg, fordi det hjelper veldig å få diskutert med noen du kan stole på og kan ha litt fornuftig input».

«Jeg vil jo fortsette med å ha coaching, helt klart. Men jeg tror ikke jeg kommer til å gå over til en sånn regulær basis, for da blir det litt sånn «åja, det var idag vi skal ha coaching», også må man liksom fiktivt lage et tema» (Jonas).

Thomas utdyper at coaching for han kan fungere på flere måter. Han forteller at han tidligere har hatt en fast coach som han ikke gitt spesielt godt overens med, og presiserer at dersom en coach skal kunne hjelpe deg med å vokse som person, må man ha mye tillitt til vedkommende. Han forklarer at dette er noe han anser som den største utfordringen ved coaching, og at det er en lang prosess. Videre forteller han at han likevel nå har flere medarbeidere og diskusjonspartnere som han har en god relasjon med, og som hjelper han med å løse spesifikke oppgaver. Disse forteller han tilfredsstiller behovene hans for coachingsamtaler og er støttende for hans utvikling.

«Det tror jeg er det vanskeligste med coaching, er at man må bruke nok tid sammen til å kunne stole på hverandre. [...] Det er jo sånn som vokser frem over tid. Man kan ikke sette seg ned og bli enige om at nå skal vi stole på hverandre.. Så det er jo en prosess, som tar.. lang tid egentlig, før man er på det tillitsnivået da. [...] Med interne sparringspartnere, så har jeg den relasjonen i dag. Som vi kan bruke. Absolutt».
(Thomas).

Alle informantene utenom Thomas som bruker flere medarbeidere å snakke med, har gitt uttrykk for at de har en veldig god relasjon med deres coach og leder i organisasjonen. I likhet med Thomas, påpekte også Jonas at han tidligere har hatt en dårlig erfaring med en coach som han ble matchet med. I disse sammenhengene har de begge gitt uttrykk for at tillitt er en av de mest viktigste og avgjørende faktorene for å skape en god relasjon i en intern, coachende ledelseskontekst.

«Når man er i samme firma og blir satt opp med en som man ikke kjenner, selv om all coaching er konfidensielt, [...] så er man litt mer skeptisk til det man deler initielt så det tar lengre tid å bygge opp den tilliten da".

«Selv om man har vært gjennom et lederprogram i vår bedrift eller hvilken som helst annen bedrift, så er du ikke automatisk en god coach da. [...] Vi ser jo de som har drevet litt mer med det blir jo.. og er interessert av det, blir jo bra på det» (Jonas).

Dette viser blant annet til viktigheten av at lederen er relasjonsorientert og tar seg god tid til å vise en genuin og åpen interesse til å hjelpe klienten. Jonas forklarer at coachingen han mottar vanligvis tar sikte på å hjelpe han med kommunikasjon- og

presentasjonsteknikker. Han utdyper at han selvfølgelig også får coaching i samsvar med utviklingsplanen som de har i bedriften, som inkluderer hans egne kortsiktige og langsiktige mål. Videre liker han å motta coaching for å få ærlige og konkrete tilbakemeldinger, spesielt på sin egen prestasjon. Sebastian mottar vanligvis coaching for å forstå hvordan ting fungerer på et høyere nivå i bedriften og til å innse hvordan forretninger kommuniserer med hverandre om ulike utfordringer. Lederen hans hjelper han også med å identifisere røttene til eventuelle utfordringer han har med sine ansatte. I likhet med Geir og Karl, forklarer Thomas også at han vanligvis mottar coaching for å kunne bli en bedre leder.

Videre i neste kapittel vil jeg presentere neste kategori som handler om kompetanseutviklingen og læringen til informantene. Denne kategorien kan blant annet tenkes å gi en ytterligere indikasjon på om hvorvidt deltakerne oppnår sine mål og forventninger med coachingen, da alle har gitt uttrykk for at utvikling og læring er i fokus.

4.4 Kompetanseutvikling og læring

Alle informantene gir uttrykk for at coachingen de mottar fra sine ledere og medarbeidere hjelper dem i å lære nye ting og øke kompetansen sin. På bakgrunn av enkelte ulikheter mellom informantenes arbeidsoppgaver og forutsetninger i organisasjonen, varierer også kunnskapen og lærdommen de får som følge av coachingen. Geir forklarer blant annet at han opplever å bli mer robust. Han utdyper videre at han relativt sett blir bedre rustet til å håndtere ulike arbeidsoppgaver, situasjoner, stress og å se ting i nye perspektiver.

«Mer robust. Det er hoved essensen. Bedre til å håndtere arbeidsoppgaver, situasjoner, stress og andre faktorer. Veldig sjelden ny teknologi, veldig ofte nye angrepsvinkler eller nye måter å se ting på, eller nye perspektiver da» (Geir).

På samme måte forklarer Karl at coachingen hjelper han med å fylle opp verktøykassen med ulike verktøy som bidrar til å gjøre han i bedre stand til å løse eventuelle oppgaver. Han utdyper også at dette ofte innebærer ulike måter å håndtere eller se ting på, som han anser som veldig nyttig.

«Etter hvert som verktøykassa vokser med ulike verktøy, ulike angrepsvinkler, ulike måter å se ting på. [...] Det å kunne ha ulike verktøy er utrolig nyttig. [...] selv om man har mange gode verktøy tilgjengelig, så det å kunne finne det rette verktøyet er ikke alltid like lett det heller. Men jo flere verktøy man har jo bedre rustet er man til å løse eventuelle oppgaver». (Karl).

Thomas forklarer også at coaching bidrar til at man som menneske og leder blir i stand til å utvikle seg. Han utdyper at coaching er fremmed for mange, men at det i bunn og grunn handler om veiledning og å ha gode diskusjonspartnere. Dette forklarer han er noe de fleste ledere allerede praktiserer og ikke klarer seg uten. Sebastian utdyper blant annet at coaching har hjulpet han mye med å utvide horisonten og kunnskapen sin, spesielt gjennom at han forstår mer hva lederen hans forventer av han. Han forklarer at gjennom å forstå mer, hjelper det han til å bli i bedre stand til å videre hjelpe sine ansatte.

«Det øker kunnskapen min, en mer spesifikk kunnskap, ikke en teknisk en. Og det er hjelpsomt på denne måten, og det hjelper meg også med mine ansatte i tillegg, siden jeg forstår mer» (Sebastian).

Jonas forklarer at han mottar coaching fra en leder han har kjent lenge i organisasjonen, som han har et godt tillitsforhold til. Han utdyper at denne personen er veldig forskjellig fra han, ved at han er sterk på de områdene Jonas selv føler han er svak på, og omvendt. Dette gjør det veldig lett for han å spørre og få coaching på de områdene han trenger å få det på. Gjennom disse samtalene kan han tydelig se at prestasjonene hans har blitt mye bedre.

«Pluss at jeg har fått veldig løft av det da, jeg ser jo prestasjonene mine på de områdene jeg har fått hjelp på, har blitt veldig mye bedre» (Jonas).

Videre i neste kapittel vil jeg se nærmere på hvordan informantene opplever at økt læring og kompetanseutvikling gjennom coachingen påvirker deres motivasjon og prestasjon på arbeidsplassen.

4.5 Motivasjon og arbeidsprestasjon

Videre ga alle informantene uttrykk for at coachingen bidro til å øke deres motivasjon og arbeidsprestasjon. Karl, Jonas og Sebastian gir veldig klare uttrykk til hvordan holdningen deres og utbytte av coachingen bidrar til å motivere de til å prestere bedre. Hovedvekten for deres motivasjon tar i stor grad utgangspunkt i de tilbakemeldingene de får gjennom coachingen på hvordan de kan prestere bedre i sine roller. Jonas forklarer blant annet at den interne coachingen hjelper han å forstå hva han kan gjøre for å prestere bedre på arbeidsplassen gjennom at han får ærlige og konkrete tilbakemeldinger. Han trekker frem at dette gjelder spesielt steder hvor han må kommunisere og holde presentasjoner foran større forsamlinger som ikke alltid har samme faglige bakgrunn som han. Coachingen bidrar på denne måten til at han blir i stand til å prestere og mestre ting mer, som han forklarer er en motiverende faktor for han.

«Det handler litt om kanskje at man får litt de riktige, eller blir stilt de riktige spørsmålene og sammen finner litt riktige svar på hvordan man kan gjøre ting bedre som man bare tror man er dårlig til da. [...] Og hvordan man løser sånne situasjoner når man ser ved hjelp av litt coaching og.. kanskje ikke så komplekse triks heller, men ser at det nytter så får man jo økt motivasjon fordi gjennom mestring så får du jo motivasjon».

«Begynner man å kjenne at en mestrer dette litt, så får du jo motivasjon til å gjøre det enda bedre og vet hva du skal gjøre neste gang, så da blir det enda bedre den gangen igjen da [...] Hvertfall jeg er jo en sånn som liker ærlige tilbakemeldinger, og får konkrete ting som kan gjøre det her bedre, så får man jo noe konkret å jobbe med. [...] Så helt klart, det har vært veldig motivasjonsboost for meg sånn sett» (Jonas).

I likhet med Jonas, forklarer også Karl at hans motivasjon kommer av at han kontinuerlig ønsker å kunne lære og bli bedre på det han gjør. På bakgrunn av dette forklarer han at selv ønsker og er på jakt etter coaching og tilbakespill, slik at han kan fungere bedre i sin rolle. På denne måten forklarer han at han også blir i bedre stand til å hjelpe andre og prestere som en gruppe.

«Jeg er jo på jakt etter coaching og tilbakespill, og kontinuerlig læring for å bli bedre selv, på det jeg gjør. Og hvis jeg blir bedre til å gjøre jobben min, så vil jeg også tro at jeg klarer å levere bedre selv, og klarer å kunne levere bedre som en gruppe, med dem vi har, men også kunne tilby kunnskap til andre som skulle kunne trenge hjelp» (Karl).

Dette kan ses ytterligere i sammenheng med Sebastian som forklarer at informative tilbakemeldinger gjennom coachingen, hjelper han med å forstå mer av hva lederen hans forventer og ønsker av han. Han utdyper at han fungerer veldig godt sammen med sin leder, som ønsker at han skal være aktiv med å utvikle seg selv. På denne måten blir han i stand til å prestere bedre og motiveres gjennom at han får coaching tilbake på hvordan han kan utvikle seg.

«Jeg vil si at coaching har mest sannsynlig påvirket min personlige utvikling i de tidlige fasene av min ledelseskariere. For akkurat nå, så matcher jeg veldig godt med min leder. Han mener jeg er veldig «proactive», og dette er det som forventes. Så jeg tror vi er litt i et «loop» hvor jeg, forsøker å utvikle meg selv og får coaching tilbake på det. Jeg får også coaching tilbake på at jeg kanskje bør utvikle meg i en retning eller en annen. [...] Informativ coaching og informative tilbakemeldinger ønskes alltid velkommen. Og jeg synes det fungerer (Sebastian).

I motsetning til de disse informantene som motiveres mest gjennom tilbakemeldinger på sine egne prestasjoner, gir Geir og Thomas uttrykk for at coachingen fungerer mest motiverende når de får oppklart ulike situasjoner og frustrasjoner gjennom samtalene. Geir utdyper blant annet at han merker en stor positiv forskjell etter å ha iverksatt den coachende ledelsestilnærmingen i organisasjonen, i forhold til hvordan det var før i 2016.

«Ja, i veldig veldig stor grad. Før og etter det å ha en fungere coach er det veldig stor forskjell på. I positiv grad da. Opplevelsen er jo at man får utbytte eller utløp for, eller oppklaring av en frustrasjon eller andre ting så fungerer det veldig tilfredsstillende» (Geir).

Thomas forklarer også at coachingen med sine medarbeidere har vært viktig for han og videre bidratt til både hans personlige og faglige utvikling. Han utdyper at han også deler sine frustrasjoner i coachingen og motiveres på denne måten ved at han fortere kommer seg gjennom ulike nedturer og blir fortere i stand til å se ting mer balansert.

«Det at man har gode sparringspartnere, gode diskusjonspartnere, det er viktig. Og det har vel absolutt bidratt til både min personlige og faglige utvikling ja. [...] fordi du kommer deg fortere gjennom nedturene, og fortere kanskje til å se ting mer balansert da. [...] du må jo kunne spille på hele følelsesaspektet med en coach, og det er jo ikke bare, gode årsdagene, du trenger noen å snakke med like mye de dagene det butrer litt imot og dele like mye frustrasjoner og. Og det er jo en vesentlig del av hverdagen. Man har jo oppturer og nedturer på en ukentlig basis» (Thomas).

Med informantenes uttrykk tatt i betraktning kan vi se at coachingen bidrar til å øke deres opplevelse av motivasjon og arbeidsprestasjoner. Utsagnene deres hittil indikerer til at opplevelsen av økt læring og utvikling, som de blant annet får gjennom tilbakemeldinger og oppklaringer i coachingsamtalene, kan videre ses i sammenheng med den økende motivasjonen og arbeidsprestasjonen. I neste kapittel vil jeg videre trekke frem informantenes opplevelser i forhold til hvordan coachingen på denne måten har lagt til rette og åpnet opp for flere tilbakemeldinger i organisasjonen.

4.6 Tilbakemeldingskultur i organisasjonen

For å skape en ufarlig tilbakemeldingskultur hvor tilbakemeldinger blir etterspurt, er det viktig å legge til rette for flere diskusjoner mellom ledere og ansatte, samt oppfordre alle som ønsker å lære og utvikle seg om å spørre etter tilbakemelding fremfor å bli tildelt det. På bakgrunn av den coachende ledelsestilnærmingen som praktiseres i organisasjonen, har alle informantene gitt uttrykk for at det er en sterk deling- og tilbakemeldingskultur i bedriften. De forklarer at tilbakemeldingskulturen gjennom hele bedriften har forbedret seg betraktelig etter at strukturert coaching ble iverksatt som en del av deres arbeidspraksis. Geir og Thomas utdyper blant annet at coachingen på denne måten også er med på å forsterke bedriftskulturen.

«At man gjennom coaching, i og med at man coacher så massivt antall mennesker da, så har den tilbakemeldingsloopen og den feedbacksloopen økt betraktelig.

*Og jeg sier økt fordi, hvis man ser det i kontekst med at jeg jobbet jo i ****, som ble kjøpt av ****, og i der var det ingen strukturert coaching som ble gjort. Og jeg ser jo forskjellen fra de forskjellige kulturene da. Det er med på å forsterke bedriftskulturen egentlig, det man driver med gjennom interne coachingen som vi gjør». (Geir).*

Hans utsagn kan best ses i sammenheng med Thomas som forklarer at enhver bedrift har en kultur, hvor det er essensielt å sørge for å gi lederne opplæring i hva kulturen er og hvordan de kan tilpasse seg den. På denne måten forklarer han at coachingen av nye ledere spiller en veldig stor rolle, og at coaching kanskje er undervurdert som en form for kulturtrener eller en kulturbærer for bedriften. Han utdyper at for han hjelper coachingen med at han kan gjøre en rekke vurderinger av seg selv og den situasjonen han er i, gjennom at han får tilbakemeldinger fra sine ledere.

«Jeg tror at det coachingen har gjort er å skape et forum hvor folk kan lufte sine frustrasjoner og få råd, [...] Det er ulikt hva folk får ut av det.. men for ledergruppene så er vel coachingen vel så viktig som en del «one-on-one», som man har med sine ledere. Hvor du kanskje kan gjøre en del «sanity-check» av deg selv og den situasjonen du er i da.. det er vel mer der jeg er».

«Altså enhver bedrift har jo en kultur og det å.. hva skal jeg si.. å trene lederne sine på hva kulturen er og sørge for at de er «compliant» i forhold til kulturen, det.. det er jo essensielt egentlig. Og der spiller nok coachingen av nye ledere en stor, stor rolle.. og kanskje er coaching undervurdert som en «kulturtrener» da, eller en kulturbærer». (Thomas).

Dette viser blant annet til hvordan coachingen videre kan bidra til å forsterke bedriftskulturen, gjennom at det legges til rette for økt samhandling og tilbakemeldinger. Sebastian understreker også at tilbakemeldingskulturen har forbedret seg, og at man kan dra en stor fordel av å kunne både få og gi tilbakemelding. Dette utdyper han bidrar til å skape en sirkel av utvikling.

«Ja selvfølgelig, det har forbedret seg. Fordi jeg tror det er dette coaching dreier seg om, å bli bedre. Og tilbakemeldinger er essensielt. Det er en stor fordel. Man kan dra stor fordel av å både få og gi tilbakemelding. Dette bidrar til å skape en sirkel av utvikling. [...] Vi pleier alltid å se om forventningene og tilbakemeldingene våre er tilstrekkelig». (Sebastian).

Han presiserer nærmere at han synes dette er en god og forsiktig fremgangsmåte for å kunne utvikle folk, såfremt folk er mottakelige for det.

«Jeg synes det er en god og forsiktig tilnærming for å utvikle folk. Det beste er når den andre parten som blir coachet ikke reagerer på en negativ måte, men å innstille seg på at det er for forbedring, da føler jeg at det fungerer veldig godt». (Sebastian).

Karl forklarer at de har en veldig sterk delingskultur i bedriften og utdyper viktigheten av dette ytterligere ved å forklare at det bidrar til at man lærer hverandre bedre å kjenne, og kan på denne måten derfor spille hverandre gode i ulike situasjoner. Han forklarer at gjennom å lytte på sine medarbeidere under coachingsamtalene, forstår han også hvordan de for eksempel ønsker å få tilbakemeldinger på. Dette utdyper han kan handle om at de for eksempel ønsker mer indirekte input, så kan det være bedre å ta i en form av en coachingsamtale, mens tilbakemeldinger som er mer direkte kan være greie å håndtere i en mer offentlig sammenheng. Han forklarer at noen for eksempel føler seg ukomfortable med å få anerkjennelse på et allmøte, mens andre ønsker kanskje å få mer anerkjennelse for det man har gjort i sånne situasjoner. Dette forklarer han at man lærer gjennom å bruke coachingsamtalene til å lytte, noe som er det viktigste redskapet man har.

«Vi har en ganske sterk delingskultur, en veldig sterk delingskultur egentlig. Vi har for eksempel en flat struktur i forhold til det å dele informasjon. [...] Jeg kan få dem gjennom coachingsamtalen, jeg kan også få dem gjennom ansatte. Noen ønsker å få mere feedback på et visstformat, mer direkte, mer indirekte, man ønsker kanskje å få anerkjennelse for det man har gjort i en offentlig sammenheng. [...] Hvis det er direkte tilbakemelding, så er det faktisk greit å håndtere, er det mer indirekte så er det kanskje greit å ta det sammen med en sparringspartner i stedet. [...] Da er det vel egentlig lytting, tilbake igjen til det, noe av det viktigste redskapet man har. [...] man har alltid muligheten til å stille spørsmål. Det er ikke spørsmålene som er dumme, det er svarene som eventuelt er dumme. [...] vi har jevnlig møter hvor alle gjør seg tilgjengelige til å kunne ha et åpent forum for spørsmål hvor delingskulturen er utrolig viktig». (Karl).

Jonas sin opplevelse av coachingen og tilbakemeldingskulturen kan videre ses i sammenheng med hvordan Karl opplever det. Han forklarer at de har en veldig åpen tilbakemeldingskultur hvor det ikke har vært noe problem å kunne kommunisere begge veier. Dette forklarer han at de har tatt vare på i organisasjonen, spesielt på bakgrunn av at alle interne coacher i tillegg kjenner til kulturen og organisasjonen godt. Dette mener han bidrar til å kunne raskere diskutere det mer viktige emnene.

*«Jeg føler at i Trondheim spesifikt så har vi en ganske åpen tilbakemeldingskultur, og det har ikke vært noe problem å kommunisere begge veier, og det mener jeg fortsatt vi har tatt vare på da. [...] Den store fordelene ved å ha det sånn som vi gjør det i ****, er jo det at ved bruken av interne coacher så kjenner de også kulturen og bedriften godt». (Jonas).*

På bakgrunn av informantenes utsagn kan vi se at de har en veldig god og åpen delings- og tilbakemeldingskultur i organisasjonen, uavhengig av de ansattes stilling i bedriften. Det kommer også frem at coachingen på mange måter har bidratt til å forsterke bedriftskulturen og skapt større rom for flere samtaler og tilbakemeldinger mellom ledere og ansatte i organisasjonen. Videre vil jeg trekke frem informantenes opplevelser i forhold til hvordan coachingen og en økt tilbakemeldingskultur har påvirket deres kommunikasjonsferdigheter og evne til å skape gode relasjoner.

4.7 Kommunikasjonsferdigheter og relasjonsbygging i organisasjonen

Informantene ble videre spurt om hvordan coachingen og tilbakemeldingskulturen har påvirket måten de kommuniserer med personer i organisasjonen, både ledere og andre ansatte. Med utgangspunkt i at åpen dialog og kommunikasjon anses som viktige forutsetninger innenfor både coaching og relasjonsbygging mellom en leder og ansatt, ble informantene i tillegg spurt om hvordan de opplevde at coachingen påvirket deres evne til å skape gode relasjoner. Alle informantene ga klart uttrykk for at de opplever en forbedring i sine egne kommunikasjonsferdigheter og evne til å skape gode relasjoner. Geir forklarer blant annet at det har påvirket han positivt både i ulike situasjoner og som læring generelt. Han utdyper at han føler det kommer til nytte i eventuelle konflikthåndteringer, men også til å skape bedre ytelse hos sine ansatte på enkelte områder.

«Positivt, er vel den beste måten å si det på, [...] Det tror jeg kommer til nytte i det som kan være konflikthåndtering, men også det som kan være, det å skape bedre ytelse hos mine ansatte på enkelte områder». (Geir).

Karl forklarer blant annet at det har gjort han enda flinkere til å kunne gjøre helt enkle ting som å sette av tid og kommunisere åpent med hver enkelt ansatt, folk opp i systemet eller folk man kanskje ikke har så mye til felles med, både på individ- og gruppenivå. Han utdyper også at det har vært veldig nyttig i mange sammenhenger, ved at han også har blitt flinkere til å knytte bånd og hjelpe de som trenger det.

«Absolutt, og det er jo på helt enkle ting som å kunne sette av tid, til hver enkelt ansatt for eksempel, det å kunne ha en åpen kommunikasjon, det å kunne ha en-til-en samtaler, det å kunne ha gruppesamtaler, det å kunne ha samtaler med folk opp i systemet, det å kunne ha samtaler med folk du kanskje ikke har så mye til felles med, det også er en viktig del av det, med folk som jobber i andre segmenter, har en annen bakgrunn, en annen forståelse, men som kanskje har gode innspill i forbindelse med det du er på jakt etter. [...] Og det å kunne knytte bånd da, det å kunne.. hva skal jeg si da.. strekke ut en hånd til dem som du kanskje trenger litt hjelp av for å få litt nytt innspill fra en annen bit, fra en annen side, men en helt annen bakgrunn. Det har vært veldig nyttig i veldig mange sammenhengende som jeg har vært borti». (Karl).

Sebastian presiserer at det er mange ulike ansatte i organisasjonen, og man må finne ut hvordan man kan kommunisere med hver enkelt for å spille personen god. Han forklarer at han får hjelp av lederen sin gjennom coachingsamtalene deres, til å styrke sine kommunikasjonsferdigheter og evne til å skape gode relasjoner.

«Ja, det er ulike ansatte, og man må finne en nøkkel til hver enkelt. Og min leder har mer erfaring innenfor det, så når vi snakker sammen, så gir han meg noen hint. Hvordan gjøre ditt eller datt». (Sebastian).

Dette kommer klarere til uttrykk av Thomas som forklarer at det kan være ansatte som man har vanskelig for å komme gjennom til, hvor det kan være nyttig å få en tredjeparts vurdering på hva man kan gjøre annerledes. Han utdyper at i en så stor bedrift med så mange ingeniører, så har man hele aspektet av introverte og ekstroverte personligheter, i tillegg til at alle er forskjellige på hvordan de bygger relasjoner til andre. Han forklarer at man derfor må spille på et stort register, hvor det ikke finnes noe fasitsvar. På

bakgrunn av dette presiserer han at man blir til og utvikler seg underveis gjennom coachingsamtalene og de tilbakemeldingene man får.

«Det kan jo være ansatte som du har det vanskelig for å komme gjennom til, og som du kan få en hva skal jeg si.. en tredjeparts vurdering på hva du burde gjøre annerledes da» (Thomas).

Jonas forklarer også at han opplever en klar forbedring i måten han kommuniserer på. Han utdyper at forbedringen i hovedsak er mer relatert til det faglige, men at han generelt på grunn av coachingen har lært seg å være veldig konsekvent på hva han ønsker å kommunisere. Dette forklarer han også har helt klart vært nyttig for han på privaten i tillegg.

«Det å få kommunisert det viktige godt nok oppover og sideveis, så har det bedret seg. du kan jo si det er jo relatert til det faglige, men, å lære seg å være veldig konsekvent på hva man ønsker å kommunisere, har helt klart bedret seg. [...] Det hjelper jo på privaten også, helt klart. [...] Som ingeniører så er en jo litt vant til å grave oss litt ned i detaljene og kommunisere masse, eller snakke mye om de utfordringene eller løsningene man har funnet, men så er det ikke sikkert tilhøreren er på samme tekniske nivå, og da har du jo mistet tilhøreren og poenget er jo forsvunnet» (Jonas).

Med deres utsagn tatt i betraktning vises det til hvordan coachingen i bedriften har ført til en forbedring i informantenes kommunikasjonsferdigheter og evner til å skape gode relasjoner. På bakgrunn av intervjuene har jeg fremhevet disse fem hovedkategoriene i forsøk om å kunne gi en helhetlig beskrivelse av medarbeiderne og ledernes opplevelser i forhold til den coachende ledelsesstilen og deres utvikling. Jeg vil videre i neste kapittel begynne med å skape en ytterligere oversikt over studiens formål og forutsetninger, og på denne måten legge grunnlag for videre refleksjon og drøfting av funnene.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere de fem hovedkategoriene som ble presentert i forrige kapittel opp mot ulike teoretiske perspektiver som har blitt belyst i oppgaven. Målet mitt i dette forskningsprosjektet har vært å undersøke og skape forståelse for hvordan ledere og medarbeidere opplever at coachende ledelse bidrar til deres personlige og faglige utvikling. På denne måten ønsker jeg også å kunne bidra med kunnskap og perspektiver til feltet som videre kan få betydning for både ledelsespraksis og videre forskning. Hvordan utvikling forstås kan variere og ha mange ulike betydninger avhengig av kontekst og mål. På bakgrunn av informantenes egne utviklingsmål i forhold til deres roller og forutsetninger i organisasjonen, har jeg presentert fem ulike hovedkategorier som viser hva utvikling innebærer for dem. For å videre legge til rette for god diskusjon, vil jeg begynne med å gi en kort oversikt over studiens utgangspunkt og relevans.

5.1 Studiens utgangspunkt og relevans

Organisasjonen som undersøkes i dette prosjektet beskrives som en stor og internasjonal bedrift hvor utvikling av både ansatte og ledere står sentralt. Alle informantene ga også klare uttrykk for at de selv ønsker å forbedre og utvikle seg i sine roller i organisasjonen. Noen ønsket blant annet å utvikle seg mer innenfor lederrollen gjennom økt selvbevissthet og å bli en bedre samtalepartner for sine medarbeidere, mens andre vektla for eksempel å bli flinkere til å kommunisere mer faglige og tekniske problemstillinger. Felles for alle informantene var at de ønsket å utvikle seg i takt med både personlige og profesjonelle mål innenfor organisasjonen. En av de sentrale fremgangsmåtene som la til rette for denne utviklingen i organisasjonen, var at de aktivt mottok coaching fra sine interne ledere i bedriften. Unntaket var Thomas som vanligvis pleide å motta coaching fra sin personlige leder, men som etter hvert valgte å heller praktisere disse samtalerne gjennom andre medarbeidere i stedet. Alle informantene ga uttrykk for at forventningene deres til coachingen ble møtt og at de videre ønsket å fortsette med tilnærmingen på samme måte som nå. På bakgrunn av informantenes læringsorienterte fokus og iver etter læring og utvikling gjennom coachingen, utelukker også studien ett av hovedutfordringene ved coachende ledelse, som er passive ansatte med et eksternt tankemønster (Dweck, 2006; Berg & Karlsen, 2017).

I en tid hvor stadig økende globalisering skaper tettere konkurranse blant bedrifter, påpekes det innledningsvis i oppgaven at kunnskapen til bedriftens menneskelige ressurser utgjør et viktig fortrinn. På bakgrunn av dette fremheves også viktigheten av å ha en god ledelse som leder organisasjonen inn mot en kultur som legger til rette for både vekst og læring (Cameron & Green, 2012; Hunt & Weintraub, 2002). Lederens atferd er klargjort å være av stor betydning for organisasjonen og organisasjonskulturen. Arbeidsplassen representerer en stor og viktig læringsarena for de ansatte, og dette har blant annet medført at flere og flere ledere blir oppfordret til å innta en coachende ledelsesrolle (Ellinger, Hamlin, Beattie, Wang & McVicar, 2011). Verdien coaching kan tilføre organisasjoner blir også påpekt innledningsvis i oppgaven å kunne bidra til å utvikle mer kompetente og fremragende mennesker, gjennom åpen dialog og kommunikasjon (Flaherty, 2010). Han utdyper også at en god relasjon preget av gjensidig tillitt, respekt og åpen dialog er det viktigste prinsippet i coaching. Dialog forklares i litteraturen å være en samtaleform som ofte brukes til å bygge gode relasjoner. I denne oppgaven presiseres dialog som en likeverdig og balansert

samtaleform som er av stor betydning for ledere som prøver å oppnå likeverd gjennom kommunikasjon, som for eksempel i en coaching situasjon (Spurkeland, 2012). Viktigheten av relasjonsbygging og involvering av ansatte gjennom åpen dialog blir fremhevet gjentatte ganger i forhold til organisasjonsutvikling. Dette blir blant annet også påpekt av Bastøe et al. (2002) som poengterer at ledere bør ta seg god tid til å gå i dialog med sine ansatte for å skape engasjement og entusiasme i forhold til utviklingen som skal skje. På denne måten har jeg aktualisert studiens relevans og belyst hvordan en coachende ledelse som vektlegger åpen dialog og gode relasjoner kan anses å være en verdifull tilnærming for utviklende organisasjoner som ønsker å styrke sine ansatte. Videre i de neste kapitlene vil jeg drøfte funnene opp mot konkret teori om coachende ledelse og reflektere rundt forutsetningene som bør ligge til grunn for å lykkes med tilnærmingen.

5.2 Coachende ledelse og relasjonskompetansen i denne studien

Jeg har tidligere vist til Cox et al. (2014) som poengterer at ledere som ofte lykkes med en coachende lederstil er de som har tro på seg selv og sine ferdigheter til å coache sine ansatte. De utdyper også at i denne sammenhengen handler det om å ha evnen til å bygge tillitt og skape gode relasjoner med sine ansatte. Organisasjonen som undersøkes i denne studien tilbydde kurs og trening i coaching som en del av lederopplæringen deres. Alle som gjennomgikk lederopplæringen, kunne derfor frivillig velge om de ønsket trening i coaching og videre også coache sine medarbeidere. Mitt inntrykk både før og etter intervjuene var at ledere som både ga og mottok coaching var en godt implementert tilnærming i organisasjonen. Ved at alle lederne i organisasjonen likevel kunne velge om de ønsket opplæring i coaching som en del av lederopplæringen, kan det også tenkes at de hadde tro på at dette var noe de selv kunne få til og ønsket å benytte. På denne måten utelukkes også tanken om at lederne kun gjør det fordi de må og i hovedsak ikke er interesserte eller bryr seg. Lederne i organisasjonen ble dermed også opplyst om viktigheten av tillitt og relasjonsbygging under gjennomgåelsen av coaching treningen, hvor dialog anses å være en god relasjonsbygger gjennom likeverdige og balanserte samtaleformer. Likevel kom det frem at både Jonas og Thomas følte behov for å bytte coach, på bakgrunn av at de opplevde den første relasjonen som ikke god nok. Thomas forklarte at han godt kunne diskutere ulike problemstillinger med sin leder, men at han heller ønsket å benytte seg av coaching gjennom andre medarbeidere. Dette klargjøres nærmere av Jonas som forklarer at selv om man er en leder i en organisasjon og fått trening i coaching, vil det ikke nødvendigvis si at man er en god coach. Han utdyper videre at de som blir gode på coaching, er de som virkelig vil og ønsker å bli det. Både Thomas og Jonas trakk frem relasjon og tillitt som avgjørende faktorer for deres beslutning om å bytte sine første interne coacher i bedriften. Dette kan blant annet ses i sammenheng med Spurkeland (2012) som poengterer at de som er mest relasjonsorienterte er de som oppnår de beste resultatene når det gjelder relasjonsbygging. Begge informantene ga videre svært klare uttrykk for at de var fornøyde med coachingen de mottok nå og at tilnærmingen på mange måter har bidratt til både deres personlige og faglige utvikling. Et annet perspektiv som kan være verdt å ha med i betraktning er Benincasa (2012) som trekker frem at coachingen ikke har noen effekt hvis ansatte ikke er åpne for tilbakemelding eller er villige til å lære. På bakgrunn av at begge disse informantene ga klare uttrykk for at de ønsket å lære og utvikle seg gjennom konkrete og ærlige tilbakemeldinger, vil den mest hensiktsmessige tolkningen være å anse de første erfaringene deres som direkte relasjonssvikt, eller dårlig matching

som de beskriver det selv. Med det tatt i betraktning fremheves viktigheten av at lederne som praktiserer tilnærmingen innstiller seg på å være svært relasjonsorienterte og tar seg god tid til å gå i dialog med sine ansatte (Goleman, 1998; Bastøe et al. 2002; Cox. et al. 2010; Berg & Karlsen, 2017).

Virkningen av dette kan vi spesielt gjenkjenne hos Sebastian, Karl, Geir og Jonas som nå forteller at de har en veldig god relasjon med sin leder og coach, som aktivt hjelper dem med å oppnå deres utviklingsmål. Relasjonsaspektet i studien blir på denne måten også trukket frem som en grunnleggende og avgjørende faktor for å lykkes med en coachende ledelsestilnærming. Med utgangspunkt i at lederne innehar en tilstrekkelig relasjonskompetanse og evne til å legge til rette for åpen dialog, vil jeg videre i neste kapittel drøfte hvordan tilnærmingen bidrar til andre ledere og medarbeideres utvikling.

5.3 Coachende ledelse og utviklingsaspektet

Coachingen blir generelt omtalt som en samtaleform som skal hjelpe individer til å oppnå både prestasjonsmål i forhold til arbeid, samt personlige utviklingsmål som igjen vil føre til økt effektivitet i både prosjekter og organisasjoner (Kilburg, 2000). På bakgrunn av dette anbefales det at dersom en leder skal coache sine medarbeidere, bør personen ta utgangspunkt i at man som leder skal skape motivasjon, ambisjon, refleksjon, målbevissthet, læring og utvikling (Søholm, 2006). Informantene i denne studien ga klare uttrykk for at de hadde egne personlige utviklingsmål i forhold til coachingen, men som også samsvarte med hva som ble forventet av dem på bakgrunn av deres roller i organisasjonen. For de fleste gjaldt dette derfor hovedsakelig om å kunne bli og fungere bedre som ledere, med bakgrunn i hva god ledelse innebar for dem. Ved å se på det analyserte datamaterialet som presenteres i kapittel fire, kan vi blant annet se at de områdene som hver av informantene opplevde høyest utvikling og forbedring på, var punkter som samsvarte med deres egne mål og hva de vektla innen god ledelse. Ved å benytte seg av en coachende lederstil for å intensjonelt støtte og utfordre medarbeidere med å oppnå sine individuelle utviklingsmål og utvikle seg på det personlige plan, hjelper man dem også til å utvikle seg i takt med organisasjonen og bedriftens mål (Berg & Karlsen, 2017). På denne måten kan vi se hvordan organisasjonens mål blant annet kan oppnås gjennom å støtte og legge til rette for medarbeidernes læring og personlig vekst.

Alle deltakerne i denne studien hadde ulike lederansvar i organisasjonen. Det har tidligere i oppgaven blitt belyst at ledere som mottar coaching sannsynligvis er mer mål- og relasjonsorienterte og gir mer veiledning enn ledere som ikke mottar coaching (Hall, Otazo & Hollenback, 1999). De har også påpekt at ledere som mottar coaching også er mer interesserte i å lære, forbedre sin selvbevissthet og opplever ofte en høyere grad av personlig utvikling. Dette kan i stor grad ses i sammenheng med informantenes egne utviklingsmål om å bli bedre ledere. Sebastian og Thomas forklarer blant annet at i en stor organisasjon med mange ulike ansatte, er det en svært viktig forutsetning å vite hvordan man forholder seg og kommer gjennom til hver enkelt. Sebastian utdyper videre at lederen hans har mye erfaring innenfor det og gir han god veiledning på hvordan han kan gå frem i møte med sine medarbeidere. Dette kommer også klart til uttrykk av både Geir og Karl, som forklarer at det kan innebære helt enkle ting som å sette av tid til hver enkelt ansatt, knytte bånd og ha åpen kommunikasjon. På denne måten forklarer de at coachingen de mottar har ført til at både deres kommunikasjonsferdigheter og evne til å bygge gode relasjoner har forbedret seg betraktelig. Jonas presiserer blant annet at på bakgrunn av at han er en ingeniør, kan han ofte oppleve å ha en uvane til å

kommunisere ting på et dypt detaljnivå. Han utdyper derfor at coachingen har bidratt til at han merker en stor forbedring i hvordan han kommuniserer faglige problemstillinger, men at det også har hjulpet han til å være veldig konsekvent på hva han ønsker å kommunisere ellers og.

Gjennom en økt opplevelse av prestasjon og mestring, forklarer Jonas at han også har fått mye større motivasjon til å gjøre det enda bedre neste gang. Han utdyper at han er en person som setter stor pris på ærlige og konkrete tilbakemeldinger på hvordan han kan forbedre seg, og opplever å motiveres gjennom den mestringsfølelsen han får av å gjøre det bedre og bedre for hver gang. Dette kan også ses i sammenheng med Valås & Sletta (2004) som forklarer at motivasjonen hos ansatte kan være en av de største utfordringene som ledere møter. De forklarer at organisasjoner som ønsker å motivere sine ansatte, bør vektlegge å utvikle gode holdninger i organisasjonen gjennom god kommunikasjon, autonomi og tilrettelegging av medbestemmelse (Valås & Sletta, 2004). Motivasjonsbegrepet kan på samme måte være like komplekst som utvikling, på bakgrunn av at det kan være svært individuelt. Skaalvik & Skaalvik (2013) forklarer blant annet at motivasjon er en prosess som ikke kan observeres direkte, men indirekte gjennom våre handlinger og utenholdenhet. Det viktigste skillet som kan være verdt å ta med seg i denne sammenhengen klargjøres av Kuvaas & Dysvik (2016) å være forskjellen mellom ytre og indre motivasjon, som handler om hvor hovedkilden til motivasjon kommer fra. I likhet med Jonas, så gir også Karl og Sebastian uttrykk for at deres motivasjon i stor grad kommer fra at de selv ønsker og oppsøker coaching og tilbakemeldinger for å kontinuerlig kunne lære og bli bedre på det de gjør. Geir og Thomas utdyper videre i denne sammenhengen om at det for dem handler mer om å få oppklaring i ulike frustrasjoner og situasjoner, som får dem til å se ting klarere. De forklarer at det er en stor positiv forskjell på før og etter det å ha en fungerende coach og diskusjonspartnere.

Informantenes utsagn viser derfor på mange måter at deres motivasjon og arbeidsprestasjon i stor grad påvirkes gjennom opplevelsen av økt læring og utvikling som samsvarer med deres egne mål for coachingen. Dette forklarer de hovedsakelig skjer gjennom at den coachende ledelsestilnærmingen i organisasjonen legger til rette for åpen dialog og tilbakemeldinger i form av coachingsamtalene. Geir utdyper blant annet i denne sammenhengen at coachingen har bidratt til å øke tilbakemeldingsloopen og feedbacksloopen betraktelig. Dette forklarer han har vært med på å forsterke bedrift- og tilbakemeldingskulturen i organisasjonen. Videre i neste kapittel vil jeg trekke frem hvilken betydning tilbakemeldinger har for organisasjoner og se det opp mot informantenes opplevelser i denne studien.

5.4 Tilbakemeldingskultur i organisasjoner

Som tidligere nevnt har informantene i denne studien vist stor interesse for å lære og utvikle seg gjennom tilbakemeldingene som de får gjennom coachingen og ellers i organisasjonen. Betydningen av en målrettet og etterspurt tilbakemelding fremheves av Coach & Citrin (2018) som poengterer at det er av vesentlig betydning for intensjonell utvikling, såfremt det blir tatt imot innenfor en kontekst bestående av en utviklingsplan som skal bidra til lærdom. Dette kommer klarere til uttrykk av Sebastian som også påpeker at tilbakemeldinger gjennom coaching kan anses å være en god og forsiktig tilnærming for å utvikle folk, så lenge den som blir coachet ikke reagerer negativt og innstiller seg på at hensikten er for å forbedre. Nordhaug et al. (2008) presiserer også at

dersom man er dyktig til å gi feedback, vil det kunne virke som et effektivt og motiverende hjelpemiddel. Dette utdyper de handler om å veilede medarbeiderne i en riktig retning ved å gi de muligheten til å lære og utvikle seg. Med det tatt i betraktning klargjør Coach & Citrin (2018) at utfordringen da ligger i å skape en tilbakemeldingskultur og ufarliggjøre det. De utdyper at den beste måten å gjøre det på har vist seg å være ved å legge til rette for flere diskusjoner mellom ledere og ansatte, samt oppfordre alle som ønsker å lære om å spørre og oppsøke tilbakemeldinger, fremfor å bli tildelt det. Dette kan ses i sammenheng med Sebastian som blant annet forklarer at coachingen har bidratt til å forbedre tilbakemeldingskulturen i bedriften. Thomas og Geir utdyper at coachingen også har skapt et forum hvor folk kan luften frustrasjonene sine og få råd. De presiserer at coachingen har på denne måten bidratt til å øke tilbakemeldingene i organisasjonen og fungerer både som en trener og opprettholder av bedriftskulturen.

Tilbakemeldinger og respons forklares å være unnværlig i en organisasjon og utgjør en avgjørende del av utvekslingen mellom leder og ansatt (Nordhaug et al. 2008). Dette bekreftes ytterligere av Kaufmann & Kaufmann (2010) som presiserer at organisasjoner opplever at den daglige driften fungerer bedre i situasjoner der det er høy kvalitet på utvekslingen mellom leder og medarbeider. Karl og Jonas presiserer at de har en veldig sterk delingskultur i organisasjonen, hvor man alltid har muligheten til å stille spørsmål. De forklarer at man kan både få de gjennom coachingsamtalene, men også gjennom ansatte. Viktigheten av en slik kultur klargjøres nærmere av Sebastian som forklarer at man kan dra stor fordel av å både få og gi tilbakemeldinger. Han utdyper at det er dette coaching dreier seg om, og at han og lederen hans alltid pleier å se om de er flinke nok til å gi hverandre tilbakemeldinger. Dette forklarer han bidrar til å skape en sirkel av utvikling. Fordelen ved bruken av en coachende ledelsestilnærming i denne sammenhengen belyses også av Jonas som påpeker at ved bruken av interne coacher så kjenner de også kulturen og bedriften godt. Tilbakemeldinger som gis på denne måten sies å kunne styrke relasjonen mellom leder og ansatt, og gi de ansatte en økt følelse av selvtillit på bakgrunn av at lederen forplikter seg mer til dem (Sias, 2009). Dette gjenspeiles også blant annet av Coach & Citrin (2018) som viser til en studie gjort av Sloan et al. i 2017, som viste at 90% av de organisasjoner som iverksatte denne tilbakemeldingsprosessen fra ledere så en økning i engasjement hos medarbeiderne sine. Organisasjonens åpne og sterke delingskultur kan også ses i sammenheng med Ellinger et al. (2003) som basert på sine studier viser til en forbedret kunnskapsdeling blant ansatte når ledere benytter coaching. Dette fremhever blant annet også viktigheten av at ledelsen fungerer som en rollemodell og opprettholder av organisasjonskulturen ved å kontinuerlig bruke tid på å gå i dialog med sine ansatte, samt motivere og involvere dem i utviklingen og endringene som skjer.

Den sterke tilbakemelding- og delingskulturen i organisasjonen som undersøkes i denne studien kan på mange måter derfor ses i sammenheng med at de allerede har praktisert en coachende ledelsesstil i noen år. Likevel gir noen av informantene uttrykk for at de har hatt en god og åpen tilbakemeldingskultur i bedriften helt siden begynnelsen, mens andre forklarer at coachingen har bidratt til en stor forbedring. Med informantenes utsagn tatt i betraktning kan vi se hvordan tilbakemeldinger gjennom coachingsamtalene og ellers i organisasjonen bidrar til deres kompetanseutvikling og læring. Flere av informantene gir også videre uttrykk for at opplever en økt mestringsfølelse og motivasjon, gjennom at de får støtte til å oppnå sine utviklingsmål og blir i bedre stand til å fungere i sine profesjonelle roller.

Som tidligere nevnt fremheves også viktigheten av at lederen utvikler gode relasjoner med sine ansatte som karakteriseres av tillitt, ved å gå i dialog, aktivt lytte, stille utfordrende spørsmål, inspirere og benytte seg av god timing for å kunne finne løsninger sammen (Berg & Karlsen, 2017). De utdyper også at for å lykkes med coachende ledelse og et partnerskap om læring, er det viktig at både lederne og ansatte har selvinnsikt og kjenner til sine styrker. Dette perspektivet kan blant annet ses klart i sammenheng med Jonas som forklarer at han og lederen hans utfyller hverandre. Han utdyper at de har et godt tillitsforhold og at han er sterk på de områdene Jonas selv føler han er svak på, og omvendt. Dette forklarer han gjør det veldig lett for han å spørre om å få coaching på de områdene han trenger å få det og ser at prestasjonene hans har blitt mye bedre. For å videre oppnå mer selvinnsikt klargjør også Newsom & Dent (2011) at coaching innenfor organisasjoner kan bidra til økt selvbevissthet og større helhetlig forståelse av utfordringer som både ledere og ansatte står ovenfor. På denne måten forklarer blant annet både Karl og Sebastian at de også blir i bedre stand til å videre kunne hjelpe sine ansatte, ved at de forstår mer. Dette gjenspeiles også klart i Peterson & Seligman (2004) som hevder at ved å få mer selvinnsikt og bli bedre kjent med sine egne styrker, vil man også kunne bli i bedre stand til å benytte seg av en coachende ledelsesstil i organisasjonen. Thomas påpeker også at coaching handler om veiledning og å ha gode diskusjonspartnere. Dette utdyper han er noe de fleste ledere allerede praktiserer og ikke klarer seg uten, på bakgrunn av at coaching bidrar til at man som menneske og leder blir i stand til å utvikle seg. Sørholm (2006) anbefaler derfor at ledere og medarbeidere tenker langsiktig i fellesskap, for å fremme trivsel og lage suksess av ledelsesbasert coaching. Ved å implementere tilnærmingen gjennom hele organisasjonen, tar man på denne måten sikte på å integrere det som en del av kulturen og fremme trivsel og suksess gjennom et langsiktig fellesskap.

I dette kapitlet har jeg drøftet hvordan funnene i denne studien kan ses i sammenheng med de ulike teoretiske perspektivene om coachende ledelse og hvilke forutsetninger som har ligget til grunn for dette forskningsprosjektet. Videre i neste kapittel vil jeg gi en kort oppsummering på dette og komme med en konklusjon på hvordan denne studien kan ha bidratt til å tilføre nye perspektiver og kunnskap til ledelsespraksis. Helt til slutt vil jeg gjøre rede for ulike begrensninger ved forskningsprosjektet, samt implikasjoner for fremtidige studier.

6 Konklusjon

Målet mitt i dette forskningsprosjektet har vært å undersøke og skape forståelse for hvordan ledere og medarbeidere opplever at coachende ledelse bidrar til deres personlige og faglige utvikling. Funnene i denne studien tar derfor i stor grad utgangspunkt i informantenes egne forventninger og utviklingsmål til coachingen, og hvordan de opplever at disse blir møtt. Alle informantene ga klare uttrykk for at ønsket å lære og utvikle seg til å bli bedre ledere, på bakgrunn av hva god ledelse innebar for dem.

På denne måten samsvarte deres personlige utviklingsmål i stor grad med deres rolle i organisasjonen og hvilke forventninger som eventuelt stilles til dem. Teorien indikerer også til at ved å benytte seg av en coachende lederstil for å intensjonelt støtte medarbeidere med å oppnå sine individuelle utviklingsmål og utvikle seg på det personlige plan, hjelper man dem også til å utvikle seg i takt med organisasjonen og bedriftens mål (Berg & Karlsen, 2017). På denne måten vises det også til hvordan organisasjonens mål også kan oppnås gjennom å støtte og legge til rette for medarbeidernes læring og personlig vekst. Dette kan videre ses i sammenheng med at gjennom å hjelpe sine ansatte til å oppnå deres egne personlige mål, legger man også til rette for en maktfri og støttende relasjon, ved at man ikke dytter sine forventninger som leder over på dem. Så lenge coachingen skjer innenfor en åpen og tillitsfull relasjon, viser studiens funn til at alle medarbeiderne opplever å bli i bedre stand til å oppnå sine egne personlige mål som også samsvarer med deres forventninger. Informantene gir på denne måten uttrykk for at deres opplevelse av økt læring og utvikling i stor grad tar utgangspunkt i de tilbakemeldingene de får gjennom coachingen. På denne måten blir de i stand til å prestere bedre i sine roller i organisasjonen, ved å blant annet bli flinkere til å sette av tid og kommunisere åpent med sine medarbeidere. Dette har også vist seg å virke styrkende på tilbakemeldingskulturen og bidratt til å skape en mer åpen delingskultur i organisasjonen. Med dette tatt i betraktning vises det til hvordan medarbeiderne og lederne i denne organisasjonen opplever at den coachende ledelsestilnærmingen bidrar til deres personlige og faglige utvikling. På bakgrunn av at det finnes relativt lite litteratur og forskning på hva coachende lederstil faktisk innebærer og hvilke resultater det kan bringe med seg, håper jeg å ha kunne bidratt med både kunnskap og perspektiver til ledelsesfeltet som kan få betydning for utviklende organisasjoner og videre forskning.

6.1 Begrensninger og implikasjoner for videre forskning

Organisasjonen som undersøkes i denne studien er en stor organisasjon som består av mange ulike ledere og ansatte. På bakgrunn av dette var det enkelt for Jonas og Thomas å kunne bytte coach, når de følte at relasjonen ikke var tilstrekkelig nok med deres første coach. På denne måten kan det tenkes å være vanskeligere for mindre organisasjoner som også ønsker å praktisere denne tilnærmingen, dersom relasjonen ikke tillater åpen dialog og coaching. Alternativet kan eventuelt også være å ansette HR-personer eller å opplære andre medarbeidere i coaching, slik at de kan fungere som gode diskusjonspartnere for de andre ansatte, sånn som vi ser i tilfellet hos Thomas i denne studien.

På bakgrunn av studiens tid og omfang, har jeg i dette forskningsprosjektet kun intervjuet fem ulike ledere i samme organisasjon med ulike arbeidsoppgaver. Disse informantene mottok hovedsakelig coaching fra sine ledere i organisasjonen, samtidig

som de videre ga coaching til sine ansatte og medarbeidere. Antallet informanter som ble intervjuet kunne med fordel vært flere, og eventuelt siktet mer mot å intervju flere personer med mindre ledelsesansvar i organisasjonen. På denne måten kunne også opplevelsene til de ansatte lengre ned i bedriften kommet klarere til uttrykk. Det kan også tenkes at man kunne benyttet seg av en kvantitativ spørreundersøkelse for å et mer mangfoldig svar som hadde rettet seg mer mot å måle medarbeidernes grad av tilfredshet i forhold til tilnærmingen. På denne måten ville det også kunne vært mulig å sammenligne tilfredsheten innenfor ulike bransjer, organisasjoner og nasjonaliteter. En coachende lederstil som legger til rette for en støttende og maktfri relasjon kan blant annet anses som spesielt hensiktsmessig i skandinaviske land som Norge, på bakgrunn av at nordmenn ofte er mer skeptiske enn for eksempel amerikanere til å underordne seg autoriteter (Jacobsen, 2003).

7 Litteraturliste

- Amundsen, O. & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendals Norsk Forlag AS.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: a field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85-106.
<https://doi.org/10.1002/hrdq.20009>
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K. & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring: oppgaveløsning i en ny tid*. (2. utg.) Oslo: Gyldendal akademisk
- Benincasa, R. (2012, 29. Mai). 6 leadership styles, and when you should use them. Hentet fra www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them.
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative research*, 15(2), 219-234.
<https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Berg, M. E. (2003). *Ledelse, verktøy og virkemidler*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5.utg.). United Kingdom: Oxford University Press.
- Cameron, E. & Green, M. (2012). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (3. utg.). London: Kogan.
- Cunliffe, A. L. & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425-1449.
- Coach, M. & Citrin, R. (2018). Retooling leadership development. *Strategic HR Review*, 17(8), 275-281. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0061>
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2014). *The complete handbook of coaching*. (2. utg.). London: SAGE Publications Ltd.
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2000). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, jus og humaniora: Vedtatt av NESH 15. februar 1999: Forskningsetisk sjekkliste for oppdragskontrakter*. Oslo: Komitéen.
- Dweck, C. S. (2006) *Mental vekst: et positivt tankemønster – den nye psykologien for å lykkes*. Oslo: Cappelen Damm

- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management, 51*(5), 651-664.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21494>
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development, 18*(9), 752-771.
doi:10.1108/02621719910300810
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., Beattie, R. S., Wang, Yu-Lin, & McVicar, O. (2011). Managerial Coaching as a Workplace Learning Strategy. I R. F. Poell & M. Van Woerkom (Red.), *Supporting Workplace Learning: Towards Evidence-based Practice* (s. 71-87). Netherlands. Dordrecht: Springer
- Finefter-Rosenbluh, I. (2017). Incorporating perspective taking in reflexivity: A Method to Enhance Insider Qualitative Research Processes. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/1609406917703539>
- Finlay, L. (2012). "Outing" the researcher: The provenance, process, and practice of Reflexivity. *Qualitative health research, 12*(4), 531-545.
<https://doi.org/10.1177/104973202129120052>
- Finstad, N. & Løvland, J. (2006). Organisasjonsretorikk: dialog og endring. *Beta, 20*(2), 125-146.
- Flaherty, J. (2010). *Coaching: Evoking excellence in others*. (3. utg.). Routledge: New York.
- Fullan, Michael. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Gjerde, S. (2010). *Coaching: hva – hvorfor – hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Hall, D., Otazo, K. & Hollenbeck, G. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics, 27*(3), 39-58.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(99\)90020-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(99)90020-7)
- Hicks, R. F. (2014). *Coaching as a Leadership Style: The art and science of coaching conversations for healthcare professionals*. New York: Routledge.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2002). *The coaching manager: developing top talent in business*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Jacobsen, E. W. (2003). Fra god til fremragende – finnes det en oppskrift som alltid virker? *Praktisk økonomi & finans, 19*(2), 49-55.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte P. A. & Christoffersen L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Kampa, S. & White, R. P. (2002). The effectiveness of executive coaching: what we know and what we still need to know. I Lowman, R. L (Red.), *The California School of Organizational Studies Handbook of Organizational Consulting Psychology*. (s. 139-158). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvaale, S & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching: metode, prosess, relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Ladegård, G. (2005). Effekter på stress av medarbeidercoaching. *Magma: Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 8(6), 99-114
- Levin, M. & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Linley, A., Willars, J. & Biswas-Diener, R. (2010). *The strengths book: be confident, be successful, and enjoy better relationships by realising the best of you*. Coventry: Capp Press
- Mann, S. (2016). *The research interview: Reflective practice and reflexivity in research processes*. Palgrave Macmillan: New York.
- Mason, J. (2017). *Qualitative researching* (3. utg.). London: Sage Publications Ltd.
- Newsom, G. & Dent, E. B. (2011). A work behavior analysis of executive coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9(2), 1-22.
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier – Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O., Hildebrandt, S. & Brandi, S. (2008). *Ledelse for fremtiden: Et humanistisk perspektiv*. Oslo: Forlag 1.
- Peterson, C. & Seligman, M. (2004). *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Peterson, D. B., & Little, B. (2005). Invited reaction: Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 179–183.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.

- Rooke, D. & Torbert, W. R. (2005). Transformations of leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-76.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. utg.). San Fransisco: Jossey-Bass.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. California: Sage Publications.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data*. (5. utg.). London: SAGE
- Skaalvik, E., & Skaalvik, S. (2013). *Skolen som læringsarena: selvoppfatning, motivasjon og læring* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2012). *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Søholm, T. M. (2006). *Ledelsesbasert coaching*. København: Børsen
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.).
Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Toogood, K. (2012). Strengthening coaching: an exploration of the mindset of executive coaches using strengths-based coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, (S6), 72-87.
- Ulleberg, I. & Jensen, P. (2017). *Systemisk veiledning i profesjonell praksis*. Bergen: Fagbokforlaget
- Valås, H. & Sletta, O. (2004). Blending attitudes and motivation: A key cocktail. I Tourish, D. & Hargie, O (Red.), *Key issues in organizational communication* (s. 144-156). London: Routledge.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. (5. utg.). London: Nicholas Brealey Publishing
- Wilton, N. (2013). *An introduction to human resource management*. London: SAGE Publications Ltd
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations*. (9. utg.). Essex: Pearson.

Vedlegg 1 Goodjenning fra NSD

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf.

personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet

N

NSD Personvern

24.03.2020 15:11

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 319040 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.03.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/mel

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21
17 (tast 1)

N

NSD Personvern

01.09.2020 10:23

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 319040 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

NSD har vurdert endringen registrert 31.08.2020.

Vi har nå registrert 15.09.2020 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

Vi gjør oppmerksom på at ytterligere forlengelse ikke kan påregnes uten at utvalget informeres om forlengelsen.

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

Lykke til videre med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mirza Hodzic

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Do you want to participate in the research project "Perception of coaching leadership"

This is a request for participation in a research project where the purpose is to explore the company members perception of being coached by managers. This letter provides information about the goals of the research project and what it means for you to participate.

Goal

The goal with this master thesis is to explore how employees in an organization experience what meaning coaching and support from leaders has for their own personal and professional development.

The origins of the research project are based on the assumption that coaching and support from leaders in organizations can help increasing the motivation, learning, communication, performance and development of their employees and co-workers.

The idea behind the master project is therefore to explore whether it is beneficial or not for the company member's development to have a manager that follows up and supports this by offering them coaching in context.

Who is responsible for this research project?

Institutt for pedagogikk og livslang læring
NTNU, Dragvoll, Trondheim

Why are you being asked to participate?

The selection of informants in this research project is based on interviewing company members that are receiving coaching from leaders to explore their experiences around the coaching regarding their own personal and professional development.

What does it mean for you to participate?

If you choose to participate in the project, it includes that you are willing to be interviewed about your experience and perception of the coaching management style. The time of the interviews is around 45-90 minutes, depending on your time and information around the subject.

It is voluntary to participate

Participation in the project is voluntary. If you choose to participate, you may withdraw your consent at any time without giving any reason. All information about you will be anonymized.

It will not have any negative consequences for you if you do not want to participate or later choose to withdraw.

Your privacy – how we store and use your information

We will only use the information about you for the purposes stated in this letter. We treat the information confidentially and in accordance with the privacy policy of NTNU.

Those who will have access to the information in the institute are:

- Sina Heirati (Master Student)
- Jonathan Reams (Supervisor)

In order to keep and conserve the personal information, will I change the names and contact information with codes and keep them separated from the other data. The data material from the interviews will be encrypted and further kept and secured on a locked work-computer.

The type of information that will be used and published in the master thesis involves the personal experiences that the participants have around the coaching management approach and what meaning this has for their personal and professional development. This includes whether they feel the coaching approach contributes in changing the relation, communication, learning capability, motivation or any other factors.

The participants will be kept anonymous and described using pseudonyms.

What happens to your information after we finish the research project?

The project will according to the plan finish before 31. August. The personal information and recordings will then be erased from all eventual devices or paper forms when the project is ended.

Your rights

If you can be identified in the data material, you are entitled to:

- insight into what personal data is registered about you,
- to correct personal information about you,
- to delete personal information about you
- to be sent a copy of your personal information (data portability), and
- to submit a complaint to The Norwegian Data Protection Official for Research (NSD) or The Norwegian Data Protection Authority regarding the processing of your personal information.

What gives us the right to process personal information about you?

We process information about you based on your consent.

On a mission from the Institute for pedagogikk og livslang læring – NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) considered that the processing of personal data in this project complies with the privacy regulations.

Where can I find out more?

If you have questions about the study, or wish to exercise your rights, please contact:

- Institutt for pedagogikk og livslang læring by Jonathan Reams
- Our Data Protection Official: Rune Dahl
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, e-mail: (personverntjenester@nsd.no) or telephone: 55 58 21 17.

Kind regards

Project supervisor
(Professor/supervisor)

Student

Jonathan Reams

Sina Heirati

Statement of consent

I have received and understood the information about the project *Perception of coaching leadership* and have gotten the opportunity to ask questions. I consent to participate in a qualitative research project by interview.

I agree that my information may be processed until the project is completed, approximately by the end of August 2020.

(Signed by project participant, date)

Vedlegg 3 Intervjuguide

Interview guide for master thesis - research project about coaching leadership

Starting questions:

Personal information

1. How long have you worked here?
(How long have you been a P1 leader?)
2. Could you tell me a little about your role in the company?
(What responsibilities? Tasks? Etc.)
3. Do you have responsibility for many employees?
(What kind of responsibilities? What do you do?)
4. Is there anything with your role as a P1 Leader you wished you had more or less of?
(More conversations? More guidance? More responsibility?)

Questions about the coaching process:

1. What kind of activities do you usually receive coaching for?
(Is it regarding your development? New projects? New focus/goals?)
2. How often do you usually receive coaching?
(Every week? Every month? Every six month?)
3. Would you choose to receive more coaching if you could?
(Why yes, why no? If yes, how often?)
4. What is the goal of the coaching?
(For your development? Motivation? Learning? Relation-building?)
5. Do you have any expectations for the coaching?
(If yes, what are they? Are they being met?)

Questions about the development and performance:

1. In what ways has the coaching affected your knowledge and how you approach work responsibilities?
(Learning new skills? Learning new approaches or strategies? Learning new technology?)
2. What kind of effect has the coaching had on your motivation?
(Does this help your performance?)
3. How has the coaching affected the feedback culture in the organization?
(If good, how? What is your take on creating room for more feedback? Between whom do you experience more room for feedback?)
4. In what ways has the coaching affected your communication skills?
(Improved cooperational skills? Improved capability of maintaining autonomy within the organization? Improved communication between colleagues?)
5. How has the coaching affected your relational leadership skills?
(With the coach, employees or other members of the company – Improved relational leadership skills?)
6. How has the coaching affected your personal development and your development in the organization?
(Not sure if I should ask this question? Newly added).
7. Is there anything else that you experience as beneficial due to the management coaching approach that you would like to add?

