

Kristine Reitan Lien

”VI TRENGER OGSÅ Å BLI SETT”

Et kvalitativt studie av coaching som verktøy for lederutvikling

Masteroppgave i psykologi,

Studieretning Arbeids – og organisasjonspsykologi

Trondheim, vår 2014

Norges teknisk – naturvitenskapelige universitet

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Psykologisk Institutt

Sammendrag

Denne studien undersøker hva ledere opplever som viktig for en god coachingprosess. Studien bygger på et samarbeid med en sertifisert coach som har coachet samtlige informanter. Kvalitativ metodetilnærming har blitt benyttet for å belyse forskningstemaet, og empirien i studien består av intervju med topp-og mellomledere som har blitt coachet av overnevnte coach. Det ble gjennomført totalt syv dybdeintervjuer. Interpretativ fenomenologisk analyse (IPA) har blitt benyttet som inspirasjon for metode og analyseverktøy.

Resultantene i undersøkelsen viser til faktorer som opplevelse som viktig for en god coachingprosess, og hvordan dette påvirker profesjonell og personlig nytteverdi. Det ser ut til at personlig kjemi, relasjonsutvikling og mestringstro er viktige elementer.

Funnene tyder på at personlig kjemi er helt avgjørende for ønske og motivasjon til å gjennomføre coachingprosessen, og kan slik bli sett på som en nødvendig betingelse. Videre ser det ut til at en god relasjon fremmes av tillit, trygghet og åpenhet mellom coach og fokuspersonen. Dette gjør at fokuspersonen tør å sette mål og utfordre seg selv, noe som medvirker til eierskap og mestringstro. Opplevelsen av å mestre, og den støtten coach gir, ser ut til å bidra til en mer varig endring og tro på seg selv.

Forord

Da jeg startet på denne reisen visste jeg ikke hvor jeg ville ende opp. Det eneste jeg visste var at jeg ønsket å skrive om vår ledelse og ledere. Jeg har selv erfart hvor stor betydning de har for både arbeidsmiljø, organisasjonskultur og trivsel på arbeidsplassen, samt hvor viktig det er at leder og ledelse har selvinnsett og er bevisst sine handlinger og konsekvenser av disse. Som student innen arbeids- og organisasjonspsykologi leste jeg mye om ledelsesutvikling. Drømmen var å finne et fasisvar på hvordan hjelpe ledere å bli bedre. Det fasisvaret fant jeg aldri, men jeg oppdaget fenomenet *coaching*, som vekket stor nysgjerrighet og interesse hos meg. Gjennom denne masteroppgaven sitter jeg igjen med et fascinerende inntrykk av hvor stor betydning en coach kan ha for mennesker, og hvordan coachen kan bidra til å gjøre mennesker – ledere – bedre.

Å skrive denne masteroppgaven har vært en ekstremt tøff prosess, hvor jeg virkelig har kjent på det å presse seg selv til det ytterste. Det er det største arbeidet jeg noen gang har gjort siden jeg startet skolegangen. Uansett hvor mye innsats man legger i oppgaven, er det kun sluttresultatet som blir evaluert. Jeg håper mine utallige timer med arbeid, i form av lesing, skriving, tanker og analyser, lar seg reflektere i denne oppgaven.

Når en går gjennom en slik prosess er det viktig å huske de som har vært der for meg; som har støttet opp under og heiet på meg til siste slutt: Først og fremst må jeg bare understreke at uten min herlige studiegjeng fra Arborg¹² så hadde jeg nok ikke jeg levert denne oppgaven, og du som leser hadde ikke lest disse ordene. Å være i samme båt, der frustrasjoner, motstand og glede blir delt og forstått, har vært uvurderlig. Det har vært både latter og gode diskusjoner utenfor lesesalen; pauser som har lettet tunge dager.

Tusen takk til mine informanter, som jeg har blitt så innmari glad i gjennom analyseprosessen. At dere åpnet dere og delte erfaringer, tanker og følelser fra deres coachingprosess setter jeg utrolig stor pris på! Til coachen jeg samarbeidet med: takk for at du tok deg tid til å bidra til dette prosjektet. Takk til mine veiledere - Ingunn og Anne - som begge har bidratt med faglige innspill og konstruktive tilbakemeldinger. Takk til familie og venner som alltid har hatt trua på meg. Og ikke minst min flotte samboer som har holdt ut med meg, til tross for mitt fravær. Skoledagene har vært lange og humøret har kanskje ikke alltid vært på topp, allikevel har du stilt opp med middag og godt humør.

Trondheim, vår 2014

Kristine Reitan Lien

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon for undersøkelsen.....	3
1.2 Avgrensning og begrepsavklaring.....	4
1.2.1 Fokuspersone	5
1.2.2 Ledercoaching.....	5
1.2.3 Leder versus ledelse.....	6
1.3 Oppgavens struktur	6
2. TEORETISK RAMMEVERK	7
2.1 Kapitelets struktur.....	7
2.2 Hva er coaching?.....	7
2.2.1 Systematisk og tilpasset.....	8
2.2.2 Samarbeid i et likeverdig partnerskap.....	9
2.2.3 Virkningsfulle spørsmål og evne til å lytte.....	10
2.2.4 Personlig og faglig utvikling.....	10
2.2.5 Løsningsfokusert.....	11
2.3 Metodisk bakgrunn og inspirasjonskilder.....	11
2.3.1 Idrettspsykologi.....	12
2.3.2 Den humanistiske tradisjonen.....	12
2.3.3 Positiv psykologi.....	12
2.3.4 Den kognitive tradisjonen.....	13
2.3.5 Løsningsfokusert tilnærming (LØFT).....	13
2.4 Endringer innen lederutvikling	13
2.5 Coaching som verktøy for lederutvikling	14
2.6 Coachingrelasjonen – et tillitspartnerskap mellom leder og coach.....	17
2.6.1 Viktigheten av en god relasjon	18
2.6.2 Hvordan skape en god relasjon?	20
2.6.3 Den umiddelbare matchen	22
2.7 Mestringstro	22
3. METODISK RAMMEVERK.....	25
3.1 Kapitelets struktur.....	25
3.2 IPA – en tilnærming til innsamling og analyse	25
3.3 Forskerrollen i IPA.....	27
3.4 IPA som metode for analyse.....	28
3.5 Informanter	29
3.6 Fremgangsmåte	30
3.6.1 Datainnsamling – semistrukturerte intervju.....	30
3.6.2 Transkribering av intervju.....	31
3.6.3 Analysen	31
3.7 Forskningsetiske aspekter.....	34
3.8 Min rolle som forsker – refleksive betraktninger	35
4. RESULTATER	37
4.1 Kapitelets struktur.....	37
4.2 Utfordringer i rollen som leder.....	37
4.2.1 Usikkerhet og ensomhet.....	38
4.2.2 Mangel på struktur og evne til å prioritere.....	39
4.3 Personlig kjemi.....	40
4.4 Relasjonsutvikling.....	43

4.4.1 Åpenhet og tillit	43
4.4.2 Toleranse og anerkjennelse	45
4.5 Eierskap og Mestringstro	46
4.6 Opplevd nytteverdi	50
4.6.1 Profesjonelt	50
4.6.2 Privat	52
4.7 Oppsummering av hovedfunn	54
4.7.1 Hovedfunn 1	54
4.7.2 Hovedfunn 2	54
4.7.3 Hovedfunn 3	55
5. DISKUSJON	57
5.1 Kapitelets disposisjon	57
5.2 Den gode coachingprosessen	57
5.2.1 Personlig kjemi - en nødvendig betingelse	57
5.2.2 Coachingrelasjonen – samspillet mellom coach og fokusperson	59
5.2.3 Utfordringer i lederrollene – en forsterkende effekt?	62
5.3 Mestringstro – en mediator for både relasjon og nytteverdi	63
5.4 Den opplevde nytteverdien – utvikling av hele menneske.....	64
5.5 Metodiske betraktninger	66
5.5.1 Undersøkelsens troverdighet og generaliserbarhet	66
5.6 Teoretiske implikasjoner	67
5.7 Praktiske implikasjoner	68
6. AVSLUTNING	69
Referanser	71
Vedlegg 1: Intervjuguide	I
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	V
Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste.....	VI

1. INNLEDNING

Den raske endringen i global økonomi krever hele tiden at bedriften gjør endringer for å kunne overleve i det konkurransedyktige markedet (Ndinguri, Prieto & Machtmes, 2012). Det som for noen få år siden var effektive måter å lede organisasjoner på, er ikke nødvendigvis lenger valid. I dagens marked må ikke bare selskapene konkurrere om salg av produkter og teknisk ekspertise, men også om mennesker med talent og kapasitet. Talent og menneskelig kapital ser ut til å være det som skiller høyprestasjonsfirma fra de middelmådige. For å sikre seg at disse blir værende, er det viktig å investere i dem og deres utvikling (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Dette kan ha vært en medvirkende faktor for coachingens framvekst, da coaching fokuserer på utvikling av den enkeltes kompetanse innenfor det organisatoriske rammeverket.

Coaching er en disiplin som hadde en enorm vekst innen næringslivet på 80-tallet; på samme tid som fokuset ble rettet mot menneskelig kapital og mennesket som bedriftens viktigste ressurs (Bartlett & Ghoshal, 2002; Nyberg, Moliterno, Hale & Lepak, 2014). Spesielt ledere begynte å benytte seg av coaching som alternativ for lederutvikling. Tanken var at coachen skulle å hjelpe dem med å utvikle sin kompetanse, forbedre seg til forfremmelser og mer ansvar, samt det å takle organisasjonsendringer (Feldmann & Lankau, 2005). Bruken av coaching blant ledere har hatt en drastisk økning de siste tiårene, og det blir påpekt at det er den raskest økende metoden for lederutvikling (Van Velsor, McCauley & Rudermann, 2010).

Bedrifter bruker milliarder av kroner årlig på utvikling av mennesker for å gi dem vekst – samt levere gode resultater. Markedet er i stadig vekst og i 2006 ble det estimert at det ble brukt \$2 billioner årlig (Fillery-Travis & Lane). I 2008 ble det anslått at den internasjonale coachingbransjen hadde en omsetning på 1,7 milliarder dollar (Gjerde, 2010). Samme år ble det utført en undersøkelse blant et representativt utvalg norske bedrifter hvor man fant at 93,5% av virksomheter med over 1000 ansatte brukte coach, mens 82% av bedriftene med 250-999 ansatte oppga at de brukte coaching (Ladegård, 2008).

Organisasjoner har erfart at høyt motiverte og fornøyde ansatte produserer gode resultater (Brochs-Haukedal, 2013). Med økende press på å gjøre mer med mindre, ser man at coaching kan være nøkkelressurs for å optimalisere individers potensielle måloppnåelse. Samtidig er arbeidsplassen i dag mer enn bare en plass hvor man tjener til livets opphold. Det er også en plass hvor mange ønsker å oppleve selvrealisering. For at organisasjoner skal kunne etablere en kultur for læring, som vokser og utvikler seg, må de investere både tid og

energi på involvere ansatte refleksjon rundt læringsprosessen. Coaching kan være en måte å gjøre dette på (Fillery-Travis & Lane, 2006).

I dag er det vanlig å se på effektiv ledelse som helt sentral for organisasjonens suksess (Hernez-Broome & Hughes, 2004). Argyris (1991) argumenterer for at enhver endring må starte på toppen, og at investering i lederutvikling kommer hele organisasjonen til gode. Dette kan være en medvirkende årsak til det økende fokuset på ledelsesutvikling. Utvikling av flere og bedre individuelle ledere er fortsatt et viktig aspekt i lederutvikling. Også ledere har behov for kontinuerlig læring og utvikling, både for å holde tritt det endringene rundt dem, men også som en motivasjon i det å få lære noe nytt og ”fornye” seg selv (Van Velsor et al., 2010). Om en leder får muligheten til utvikling gjennom coaching, er den underliggende forståelsen at dette også vil komme organisasjonen til gode (Kampa-Koesch & Anderson, 2001). Coachen kan gi viktige tilbakemeldinger som kanskje ellers ikke ville kommet frem, om prestasjon, karriere, og personlige egenskaper. I tillegg kan coachingen åpne for temaer som det gjerne ikke er satt av tid til i den travle arbeidshverdagen.

Det påpekes også at det ofte kan bli ensomt som leder, da en sjelden får direkte tilbakemeldinger (Hall, Otazi & Hollenbeck, 1999). Det å ha lederansvar kan i noen tilfeller medføre en følelse av både usikkerhet og ensomhet. Dette fordi man gjerne har færre å snakke med om problemer og bekymringer, jo høyere opp man er i organisasjonen (Kets de Vries, 2005). En kan ikke forvente evalueringer, tilbakemelding eller anerkjennelse av sine ansatte, både fordi en som leder kan risikere å framstå som usikker, samtidig som de ansatte kan føle et ubehag ved å bli konfrontert med slike spørsmål. I tillegg kan det være vanskelig og skummelt å tenke høyt, når andre venter på ens smarte ord og løsninger (Hall et al., 1999)

Noe av det som skiller coaching fra andre lederutviklingsverktøy er den kritiske rollen coach spiller i det å utfordre og støtte lederen i en prosess hvor de beveger seg utenfor sin komfortsone for læring, vekst og utvikling (Van Velsor et al., 2010). Denne formen for støtte og nøytral sparringspartner ser gjerne ut til å være noe ledere mangler (Aanes, Glasø & Matthiesen, 2013). Det intense mellommenneskelig samarbeid avhenger av utvikling av tillit mellom coach og leder. Coachinglitteraturen har de siste årene påpekt viktigheten av relasjonen mellom coach og den som blir coachet, og at den er medvirkende for en god coachingprosess (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010; Gyllensten & Palmer, 2007; Kampa-Koesch & Anderson, 2001; O’Broin & Palmer, 2006; Wasylshyn, 2003.) Allikevel er det begrenset forskning på hva som er viktig i utviklingen av denne relasjonen, og videre en positiv opplevelse av coachingprosessen (O’Broin & Palmer, 2010a).

1.1 Bakgrunn og motivasjon for undersøkelsen

Studien bygger på et samarbeid med en sertifisert coach med bred erfaring fra næringslivet. Hun har tatt sin utdanning – og blitt sertifisert - gjennom Coach Training Institute (CTI)¹, med boka ”Co-active Coaching, Changing business-transforming lives” som utgangspunkt. Her er mange teoretiske plattformer presentert, noe som også gjenspeiles i hennes arbeid. Coachen jobber på kalles en ”eklektisk” tilnærming, som betyr at de ulike metoder og tilnærminger² som brukes vil være avhengig av tema og problemstillingen i coachingsamtalen. I de senere årene har coachen begynt å tilby personlighetsprofiler³ i oppstartssamtalen. Informasjonen som hentes ut fra denne profilen kan bidra til å si noe om utviklingsområder det kan jobbes med i coachingen. Coachen jobber både med toppledere, mellomledere og team.

Coaching er et interessant fenomen å fordype seg i. Som masterstudent innen arbeids – og organisasjonspsykologi er det spesielt interessant å se nærmere på bruken av coaching i næringslivet. Som vist innledningsvis blir det brukt enorme summer på denne tjenesten, til tross for begrenset forskning på feltet. Hva er det med coaching som gjør det så populært for å utvikle ledere? Hvordan opplever ledere det å bli coachet? Selv om både forbrukere og coachingindustrien etterspør flere empiriske studier, er det relativt få master – og doktorgradsavhandlinger innen arbeids – og organisasjonspsykologi som har tatt for seg dette fenomenet. Gjerde (2010) påpeker at siden coaching er et relativt nytt fagfelt innen psykologien, er forskning og teoribygging kun er i sin spedte begynnelse. Bruken og etterspørsel har hatt en enorm fart, og det ser ut til at forskning ikke har greid å holde tritt med den raske økningen. Pionerer innen coachingfaget har eksperimentert og samlet erfaring, og det er derfor viktig at det nå også blir forsket på. Derfor vil det være både interessant og fruktbart å gå i dybden på dette relativt nye fenomenet, med et arbeids-og organisasjonspsykologisk-perspektiv.

Passmore og Fillery-Travis (2011) peker på flere nøkkeltema det bør forskes på i tiden framover. Et tema omhandler kritiske aspekter ved coaching; som forholdet mellom coach og fokusperson, målsetting og balansen mellom utfordring og støtte. Et annet tema de mener man bør utforske er om fokuspersonen er åpen og klar for endring. Et tredje tema

¹ Coach Training Institute (CTI) er verdens ledende coachinstitutt, som tilbyr sertifisert coachingutdanning. For

² Coachen viser selv til at disse tilnærmingene: psykodynamisk retning, kognitiv atferdscoaching, humanistisk og eksistensiell coaching/ personsentrert coaching, løsningsbasert coaching, transaksjonsbasert coaching – og ikke minst positiv psykologi.

³ Coachen benytter seg av OAK PX personlighetsprofiler som baserer seg på 5 faktormodellen hvor en ser på jobbkrav opp i mot personlige preferanser og naturlig energi, og i hvor stor grad disse matcher.

handler om faktorer som påvirker match mellom coach og fokusperson. Selv om det er viktig å forske på resultater og økonomisk gevinst, vil også kvalitative studier innen eksempelvis Grounded Theory og Interpretative fenomenologisk analyse (IPA) være viktige bidrag for forståelse av den menneskelige interaksjonen i coaching (Passmore & Fillery-Travis, 2011). En gjennomgang av aktuell forskning viser at det blitt gjort få empiriske studier på relasjon mellom coach og fokusperson, og flere etterspør derfor forskning som omhandler denne relasjonen (Gyllensten & Palmer, 2007; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; McKenna & Davis, 2009; O’Broin og Palmer, 2006, 2010a; Passmore & Fillery-Travis, 2011)

Da relasjonen er en del av coachingprosessen ønsker jeg derfor med denne oppgaven å bidra til et dypere innblikk i interaksjonen mellom coach og fokusperson, og se på hvordan coachingprosessen oppleves og hva som er essensielt for en god coachingprosess I tillegg ønsker jeg å se hvordan dette kan påvirke den opplevde nytteverdien. Den overordnede problemstillingen er som følger : *Hva kjennetegner en god coachingprosess for ledere?*

1.2 Avgrensning og begrepsavklaring

Som påpekt ovenfor fører økt bruk og etterspørsel av denne formen for utviklingsverktøy med seg et stort behov for å bygge et teorifundament. I tillegg blir det også viktig å forske på de forskjellige elementene i coaching, og hva som skjer i coachingprosessen. Mange etterspør empiri som kan vise til effekten av coaching - om den har noen effekt og hvor effektivt det er, mens andre mener at det fundamentale spørsmålet heller bør være *hvordan* coachingen har effekt (Gjerde, 2010). Begge disse problemstillingene er viktige i forskning framover.

At coaching ikke er en profesjon med beskyttet tittel er en av de store pågående diskusjonene per i dag; hvem som helst kan kalle seg coach og praktisere coaching. Det har dog blitt mulig å bli en såkalt sertifisert coach gjennom ulike coaching-skoler, og det er kanskje her forbrukerne kan skille mellom de seriøse og mindre seriøse aktørene. En annen kritikk er skille mellom kliniske og ikke-kliniske temaer (Hart, Blattner, & Leipsic 2001; Wulfsberg & Wulfsberg, 2009) Coaching henter mye inspirasjon fra metoder og teori innen psykologien, men er ment for en ”ikke-klinisk” del av befolkningen (Gjerde, 2010). Denne masteroppgaven er et kvalitativt studie med fokus på å utforske syv lederes opplevelse av coaching. Jeg vil derfor ikke gå nærmere inn på de overnevnte problemstillingene, men jeg erkjenner at de både er relevante og viktige i forskningen på - og utviklingen av - coaching. Det vil heller ikke bli fokusert hva coaching *ikke* er, som mange av fagbøkene gjerne viser til.

Denne studien ser på coachingprosessen ut fra et organisasjonspsykologisk perspektiv, hvor coaching blir sett på som et verktøy for lederutvikling. Fokuset ligger på

lederrollen og hvordan coaching kan være et godt verktøy for de utfordringer og situasjoner den enkelte leder ofte møter. Coachingprosessen vil bli diskutert opp i mot begrep som relasjon og relasjonsbygging, mestringstro og utfordringer i lederrollen.

Siden coaching blir sett innenfor arbeidslivets kontekst, blir både lederutvikling, ledelse og lederrollen viktige tema. Dette er alle omfattende felt, som jeg velger å ikke gå inn i som helhet. Jeg vil vise til disse begrepene i teorikapittelet, da det inngår i min referanseramme, men det er hovedsakelig coaching jeg går i dybden på; både som fenomen og som verktøy for utvikling av ledere. For deg som leser ønsker jeg å vise til de kjennetegn det er bred enighet om innenfor coaching; et metodisk rammeverk som brukes på ulike måter av ulike coacher.

Jeg tar utgangspunkt i coaching av ledere; coaching av mennesker innenfor et organisatorisk rammeverk. Videre vil jeg gå i dybden på coachingrelasjonen, da den ser ut til å være en medierende faktor for en positiv opplevelse av coachingprosessen og opplevd nytteverdi.

1.2.1 Fokuspersion

I den engelskspråklige litteraturen er det vanlig å bruke ”klient” eller ”coachee” når man viser til personen som blir coachet. Den norske oversettelsen coachi blir brukt av flere (Berg og Ribe, 2013), men jeg har i denne oppgaven valgt å også bruke begrepet ”fokuspersion”. I likhet med Gjerde (2010) synes jeg ”fokuspersion” er et godt begrep da det hele tiden minner om hvem som står i fokus i coachingrelasjonen. Siden denne oppgaven er spisset mot coaching av ledere, ligger det implisitt at den enkelte leder inntar rollen som fokuspersion i coachingprosessen. Det vil allikevel være mer naturlig å snakke om coaching av ledere, og relasjon mellom coach og leder. Derfor vil jeg gå fra å snakke om fokuspersion i første del av teorikapittelet, til å snakke om lederen i rollen som fokuspersion. I diskusjonskapittelet vil jeg snakke om både fokuspersion, da det er såpass stor fokus på lederrollen i coachingen.

1.2.2 Ledercoaching

I den engelskspråklige coachinglitteraturen brukes ”executive coaching” som begrep for coaching av mellomledere og toppledere. Jeg har her valgt å oversette dette til ”ledercoaching”, som innebærer coaching av hele mennesket, innenfor en organisatorisk kontekst. Jeg ønsker, så langt det lar seg gjøre, å forholde meg til norske begrep i denne masteroppgaven.

1.2.3 Leder versus ledelse

Mitt fokus vil ligge på det enkelte individ, i rollen som leder. Selv om det også viktig å se på leder i den kontekst han eller hun er i, og utvikle personen i samspill med omgivelsene (Rønning, 2013), vil jeg her fokusere på utvikling på individnivå. Det kan allikevel argumenteres for at selv om coaching er et individfokusert lederutviklingsverktøy, vil øvelser og mål skje på – og være rettet mot – lederens arbeidsplass.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel 2 blir det redegjort for oppgavens teoretiske rammeverk.

I kapittel 3 redegjør jeg for den metodiske tilnærmingen og metodiske valg som har blitt foretatt. Her vil veien fra datainnsamling til analyse av materiale bli beskrevet, før jeg til slutt viser til refleksive betraktninger og etiske hensyn

I kapittel 4 presenteres resultatene av undersøkelsen med underbyggende sitat.

I kapittel 5 blir hovedfunnene diskutert i lys av eksisterende forskning og teorier. Studiens styrker og svakheter vil deretter drøftes, før jeg presenterer implikasjoner for fremtidig forskning. Avslutningsvis blir konklusjon presentert i kapittel 6.

2. TEORETISK RAMMEVERK

2.1 Kapitlets struktur

Innledningsvis i dette kapitlet vil jeg prøve å gjøre rede for coaching som fenomen gjennom presentasjon av et rammeverk store deler av coachinglitteraturen er relativt enige om. Videre vil jeg vise til metodiske tilnærminger innen psykologien som coaching har hentet inspirasjon fra. Heller enn å fokusere på én enkelt tilnærming, har jeg valgt å vise til fem ulike tilnærminger som ofte går igjen i coachinglitteraturen. Dette fordi coachen jeg samarbeidet med bruker en eklektisk tilnærming når det kommer til det teoretiske fundamentet, som betyr at mine informanter har blitt coachet ut fra ulike metoder tilpasset deres behov.

Siden coaching i denne oppgaven vil bli sett i lys av en organisatorisk kontekst, som et verktøy for lederutvikling, vil jeg kort ta for meg endringer innen samfunn og lederutvikling, som kan ha vært en medvirkende faktor for at coaching har hatt en enorm framvekst innen næringslivet.

Deretter vil jeg presentere coaching som verktøy for lederutvikling. Fokuset vil ligge på lederrollen og utfordringer ledere kan møte på i arbeidskontekst. Her vil jeg vise til hvordan mennesket i rolle som leder potensielt kan oppleve coaching som en unik mulighet for støtte, læring og utvikling. Jeg vil så gå i dybden på relasjonen som bygges mellom coach og fokusperson (leder), da den ser ut til å være en nøkkelfaktor i coachingprosessen, og se på hva som kan være viktige elementer for opplevelsen av en god relasjon. Avslutningsvis vil jeg presentere mestringstro, som ser ut til å være et viktig begrep innen lederutvikling, og da spesielt coaching.

2.2 Hva er coaching?

Coaching er en praktisk og målfokusert form for en-til-en læring, hvor målet gjerne er endre atferd og fremme det man allerede er god på (Hall et al., 1999) Det er et verktøy for utvikling (Kilburg, 1996), som innebærer en samarbeidsprosess med flere samtaler mellom coach og fokusperson. Her ønsker man å kartlegge og forstå hvor utfordringer ligger, og videre utforsker nye muligheter for faglig og personlig læring og utvikling (Kimsey-House Kimsey-House, Sandahl, & Whitworth, 2011; Ting & Hart, 2004). Coaching innebærer å hjelpe et reflektert og modent individ til å lykkes ved bruk av dialog. Fokus ligger på utviklingen hele mennesket; både i sin profesjonelle – og personlige rolle (Berg, 2010). Som fenomen rommer coaching et bredt spekter av teoretiske tilnærminger. Årsaken til dette er at

de ulike coachene som praktiserer coaching gjerne har forskjellig bakgrunn og erfaring (Sherman & Freas, 2004). Dette medfører derfor mange forskjellige tilnærminger og metoder for å nå ett og samme mål. Fordelen med dette er at coaching kan benyttes i mange ulike situasjoner, men det skaper samtidig forvirring om hva coaching egentlig er (Gjerde, 2010). Man har ennå ikke kommet til enighet om én felles definisjon av coaching, noe som gjør det vanskelig å vise til en felles metodisk framgangsmåte og rammeverk.

Ut i fra coachinglitteraturen er det allikevel mange felles begrep som går igjen når det kommer til hva coaching innebærer. Det blir vist til at coaching er å utfordre og støtte individ gjennom kommunikasjon og handling (Berg, 2010). Samarbeid, læring, utvikling, handling, refleksjon, lytting, støtte og utfordre, er begreper som ofte blir nevnt i litteraturen (Berg, 2010, 2011; Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010; Kimsey-House et al., 2011). På bakgrunn av dette har jeg valgt å ta utgangspunkt i Gjerde (2010) sin definisjon av coaching:

En samarbeidende, tilpasset, løsningsfokusert og systematisk kommunikasjonsprosess som fremmer handling, læring og utvikling – på personlig og faglig plan – gjennom bl.a bevisstgjøring, motivasjon og ansvarliggjøring. Coaching bygger på ressursene til fokuspersonen slik som dennes kunnskap, erfaring, verdier og egenskaper, og gjør bruk av ferdigheter og metode for at fokuspersonen skal få aktivisert disse i form av begrepsapparat og handlemåter. (s.25)

Denne definisjonen er ganske omfattende, men tilbyr et god begrepsapparat og rammeverk for hva coaching innebærer. Jeg skal prøve å forklare coaching som fenomen, med utgangspunkt i disse begrepene.

2.2.1 Systematisk og tilpasset

I det første møte mellom coach og fokusperson blir det viktig for begge parter å avklare forventninger man har til prosessen. Hva ønsker fokusperson å få ut av coachingen? Hvilke forventninger har coach til fokuspersonens innsats i prosessen? Her bestemmer de sammen antall timer og varighet på hver enkelt time, samt hvor coachingtimene skal foregå (Berg & Ribe, 2013). Det er viktig at begge parter er åpen og ærlig, slik at man fra dag én får avklart forventninger man har til hverandre. Videre blir det viktig å finne ut av hvor fokuspersonen befinner seg i livet, slik at man kan etablere mål og fokusområder som skal hjelpe fokuspersonen å nå dit han eller hun ønsker å være. Ofte skrives det en kontrakt, ut i fra vurderinger og planlegging som blir gjort tidlig i prosessen (Nelson, Boyce, Hernez-

Broome, Ely & DiRosa, 2011). Denne er også med å tydeliggjøre coachens konfidensialitet, som gjerne er et viktig trygghetsmoment (Berg & Ribe, 2013)

I litteraturen har de fleste delt coachingprosessen inn i ulike faser (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010; Kimsey-House et al., 2011). Disse er dynamiske og flyter ofte inn i hverandre. Som tidligere påpekt, finnes det ikke enighet om én metode, men allikevel ser det ut til at de fleste er enige om at det å bygge en nær og tillitsfull relasjon er den første fasen i prosessen (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Denne relasjonen vil hele tiden være en viktig og underliggende faktor i gjennom coachingprosessen. Videre bør utfordringer og oppgaver fokuspasjonen setter seg i løpet av prosessen bli fulgt opp og støttet av coach.

Enhver coachingprosess vil være unik, fordi den tilpasses den enkelte fokuspasjonen. Coachen tilpasser metode og prosess til fokuspasjonenens mål, læring, prestasjon, ønsker, behov, preferanser, tanker og atferd (Gjerde, 2010). Dette er også en årsak til at det er vanskelig å definere én standardtilnærming til coaching, da coachen gjerne bringer på banen elementer og metoder fra ulike retninger i møte med fokuspasjonen (Ives, 2008).

Det handler om å møte mennesker der de er, og begynne der (Berg & Ribe, 2013). Her blir opp til coachen å skape et trygt miljø, hvor fokuspasjonen føler at han eller hun kan åpne seg, tørre å reflektere over tanker og mulige valg. Miljøet bør legge til rette for motivasjon, nysgjerrighet og kreativitet. Et trygt miljø vil ikke nødvendigvis bety at en bare er komfortabel; å gjøre store endringer kan være ukomfortabelt, men det handler om å føle seg trygg nok til å tørre å ta steget utenfor komfortsonen som videre kan medføre personlig og faglig utvikling (Ives, 2008).

2.2.2 Samarbeid i et likeverdige partnerskap

Å få klarhet i hvor utfordringene ligger og målene for coachingprosessen, er starten av et samarbeid som baserer seg på gjensidighet og likeverdighet. Begge parter bør være motivert til å bidra til læring, handling og utvikling (Berg & Ribe, 2011). Det forventes at fokuspasjonen tar like stor del av ansvaret som coach, og gjennom dette felles ansvaret skaper de en prosess sammen.

Helt enkelt sagt kan en si at coaching er et samarbeid, hvor coach er en ”hjelper”, og fokuspasjonen er den som blir ”hjulpert” (Moen, 2009). Fokuspasjonen er eksperten innenfor sitt området, mens coachen er nysgjerrig, undrende og lyttende. Coachen har ansvar for å legge en slags ramme for coachingprosessen, i form av kompetanse, bruk av tilpassede metoder og virkemidler som fremmer både læring og utvikling hos fokuspasjonen. Selv om de har ulike roller, er de altså likeverdige i samarbeidet fordi de er eksperter på hvert sitt felt.

Det forventes at fokuspersonen er aktiv i prosessen, gjennom valg av tema og mål, samt mulige løsninger og gjennomføring av disse. Dette skjer med hjelp fra coach til å tenkning, refleksjon, bevisstgjøring og ansvarliggjøring (Berg, 2011).

Ved å hjelpe hverandre kan fokuspersonen nå sine personlige og faglige mål og coach kan tilegne seg mer erfaring og videreutvikle sine ferdigheter. Partnerskapet baserer seg på at det bygges en tillit mellom partene, slik at man til enhver tid føler trygghet til å være åpen samt gi –og motta konstruktive tilbakemeldinger (Kimsey-House et al., 2011). Kvaliteten på dette samarbeidende forholdet er avgjørende for en optimal prosess (Whitmore, 2002)

2.2.3 Virkningsfulle spørsmål og evne til å lytte

Som Gjerde (2010) påpeker baserer coachingprosessen seg på god kommunikasjon. En effektiv coachingsamtale går rett til kjernen av det som er viktig; en fokusert og konsentrert samtale ”designet” for å hjelpe og støtte fokuspersonen i å klargjøre, ta valg og gjennomføre endring (Kimsey-House et al., 2011). Derfor er det viktig at coachen har evnen til å stille gode spørsmål og å lytte. Disse kalles også virkningsfulle (Gjerde, 2010; Ives, 2008) eller forløsende (Berg & Ribe, 2013) spørsmål, og formuleres på en slik måte at fokuspersonen blir ”tvunget” til å tenke på nye måter eller reflektere over ting de kanskje før har tatt for gitt. Like viktig er også coachens evnen til å lytte og høre på både det som blir sagt, hvordan det blir sagt, hva som kanskje ikke blir sagt og kroppsspråket. Innen for coaching blir dette gjerne omtalt som å lytte på flere nivåer (Kimse-House et al., 2011). Både det å stille gode spørsmål og det å lytte, blir sett på som viktige verktøy coachen tar med seg inn i coachingprosessen (Gjerde, 2010). Ved at coach fasiliterer til refleksjon og bevisstgjøring, vil fokuspersonen kunne bli klar over sine ressurser og potensiale det kan bygges videre på. Denne bevisstgjøringen viktig for å kunne finne løsninger som resulterer i læring, vekst og utvikling. Det å oppleve å bli lyttet til, forstått og videre møtt med en empatisk og oppmuntrende holdning, oppleves gjerne som viktig for fokuspersonens motivasjon (Duckworth & De Haan, 2009).

2.2.4 Personlig og faglig utvikling

Coaching fokuserer på læring for å fremme effektivitet og utvikling – både på et personlig og faglig plan (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010). En coach kan hjelpe fokuspersonen å nå personlige mål så vel som organisasjonens mål – hvis det skjer i en organisatorisk kontekst – da coaching kan bidra til utvikling av både tanke- atferds og følelsesmønster. Coaching handler om utvikling av hele mennesket, og det blir påpekt at det er viktig med selvinnsikt og handlingsevne for å kunne leve et liv i balanse og harmoni (Berg, 2010). Slik kan en se at det overordnede formålet blir å aktualisere fokuspersonens

potensielle kapasitet, evner og talent, også vist til som ”selvaktualisering” (Gjerde, 2010; Maslow, 1943). Berglas (2002) argumentere for at coachen bør ha en viss erfaring innen - og kunnskap om – psykologi. Han påpeker at om coachingen skjer innenfor en organisatorisk kontekst blir det også viktig med erfaring og kunnskap fra arbeidslivet; være seg rollen som leder, sertifiseringer eller organisasjonsutvikling.

2.2.5 Løsningsfokusert

Et viktig kjennetegn ved coaching er at det er mer løsnings – og målorientert enn problemorientert (Gjerde, 2010). Framfor å analysere og dvele ved problemet, rettes oppmerksomheten mot mulige løsninger, hva som fungerer og hva en kan gjøre mer av. Fokuset ligger på nåtiden og framtiden og hvordan utnytte fokuspersonens potensiale. Et godt stikkord her er selvrealisering, med fokus på *hvordan* framfor *hvorfor*. Ved å ha et slikt fokus får man samlet tanker, oppmerksomhet og energi, noe som gjør at en får retning og struktur. Måloppnåelse kan føre til at fokusperson opplever stolthet, mestring og økt motivasjon. Gjennom en god coachingprosess kan coach hjelpe fokuspersonen med å minske avstanden mellom der han /hun er og der han/hun ønsker å være (Hall et al.,1999)

Coaching bygger på et optimistisk og positivt menneskesyn, hvor en har trua på at mennesker ønsker og kan utvikle seg om det blir lagt til rette for det gjennom refleksjon, støtte, utfordring, erfaring og læring. Individet har talenter og ressurser, men greier ikke utvikle sitt potensiale alene (Berg, 2010). Behovet for å realisere sine evner og muligheter kalte Maslow ”selvrealisering” (Maslow, 1943) Coachen bør ha en empatisk og anerkjennende holdning, med et genuint ønske om å hjelpe og tro på at fokuspersonen kan utvikle seg. Dette skaper en trygt miljø hvor fokusperson tør å åpne seg (Gjerde, 2010)

2.3 Metodisk bakgrunn og inspirasjonskilder

Det er vanskelig å skrive om coaching uten å vise til noen av de mange inspirasjonskildene som ligger til grunn. Selv om det er et relativt nytt fagfelt, bygger det på fagområder og verdigrunnlag som har bestått lenge (Angeltveit, Evjen & Haugen, 2006). De ulike psykologiske tilnærmingene som har inspirert mye av metodebruken i coaching ser ut til å bli mer tydeliggjort i senere litteratur, noe som åpner for teoribygging og forskning på effekt (Gjerde, 2010). Berg (2011) viser til at coaching henter inspirasjon fra nærmere 20 ulike tilnærminger og teorier, hvor praktisk gjennomføring gjerne lar seg inspirere fra flere heller enn én tilnæringsmåte. Han viser til at coaching bør være flerdimensjonalt og eklektisk, og at resultatet av dette kan bli et felles teorigrunnlag der aktørene er relativt enig om hva som er viktig. Noen av de mest innflytelsesrike kildene som ofte blir nevnt i

litteraturen er idrettspsykologi, den humanistiske tradisjonen, positiv psykologi, den kognitive tradisjonen og løsningsfokuset tilnærming (LØFT) (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010, Moen, 2009).

2.3.1 Idrettspsykologi

Her har coachingen hentet mye fra forskning og utviklingsarbeid, noe som delvis kan skyldes at mange kjente coachingforfattere har bakgrunn idretten⁴(Gjerde, 2010). Det har også hentet navnet sitt herifra. Elementer fra denne retningen er gjerne å bistå fokuspersonen med å takle stress, utvikle og bevare selvtilliten, tåle forstyrrelser i omgivelsene rundt seg, samt mental trening. I coaching kan coachen hjelpe fokuspersonen å takle negative og destruktive tankegang og støtte opp under utviklingen av et mer læringsorientert tanke sett (Gjerde, 2010).

2.3.2 Den humanistiske tradisjonen

Her argumenteres det for at ethvert menneske har en indre kraft /behov som driver dem mot selvaktualisering, og at mennesket har ressurser som venter på å bli realisert (Maslow, 1943). Personlig utvikling betraktes som viktig for psykologisk teori og praksis. Denne tradisjonens optimistiske- og tillitsfulle syn på mennesket og dets ressurser, samt tanker om aktivt ansvar og egne erkjennelser er helt grunnleggende og preger coachingfeltet i dag (Gjerde, 2010). I tillegg er aktiv lytting, et begrep utviklet av Rogers (Rogers, 1959), en sentral ferdighet i coaching. Det er også en tilnærming som er kjent for å praktisere en aksepterende holdning, eller en såkalt terapeutisk holdning (Egidius, 2008)

2.3.3 Positiv psykologi

Innenfor denne tilnærmingen fokuserer på psykologiske tilstander, individuelle trekk/karakteristiske styrker og sosiale institusjoner som gjør livet verdt å leve (Linley & Kauffman, 2007). Det handler om å identifisere personers sterke sider og ferdigheter, og hvordan man kan tilrettelegge for å videreutvikle disse. Ved å støtte opp under og oppmuntre mennesker til å fortsette med det de er best på, en kan bidra å gjøres deres liv mer tilfredsstillende. Positiv psykologi har til felles med humanistisk psykologi at de begge fokuserer på det fullt fungerende menneske og arbeidet mot selvrealisering. Coaching er en metode som ønsker å hjelpe mennesker å oppnå selvrealisering, gjennom fasilitering og utvikling. Slik kan en se naturlig kobling mellom coaching og positiv psykologi, da begge operer utenfor ”sykdomsmodellen” (Gjerde, 2010). Både coaching og den positive psykologien fokuserer på menneskets styrker og å underbygge disse. Kauffman og Scoular

⁴ Timothy Gallwey, Myles Downey og John Whitmore (se Gjerde, 2010).

(2004) mener at positiv psykologi kan tilføre coaching både forskning og teori det kan bygges videre på. Derfor ser de på dette som et betydningsfullt bidrag når det kommer til å løfte coachingen fra førstegenerasjons til andregenerasjons coaching.

2.3.4 Den kognitive tradisjonen

Coaching henter også inspirasjon fra terapi og kognitiv psykologi (Gjerde, 2010). Her ser man menneskets tanker, ideer, holdninger og følelser som noe mennesket selv kan kontrollere. Denne tilnærmingen har påvirket forståelse av kommunikasjonen samt forholdet mellom terapeut og klient, som bygger på empati og respekt hos terapeut. Den kognitive terapien omhandler samarbeid, problemløsning og endring av tanke- og handlingsmønstre. Det er spesielt fra denne tilnærmingen at coaching har hentet inspirasjon når det kommer til samarbeid, trygghet og tillit, innsikt og endring (Gjerde, 2010). Den kognitive psykologien handler om persepsjon, forståelse, beslutningstaking og problemløsning, og de mentale prosessen som mediator mellom stimuli og respons.

2.3.5 Løsningsfokusert tilnærming (LØFT)

Dette er en korttidsterapi hvor en ønsker å fokusere på løsning og ønskesituasjon framfor selve problemet (Langslet, 2002). Tanken er at klienten skal gjøre mer av det som virker og slik utvikle seg i positiv retning. Man prøver å finne fram til et løsningsmønster; hva som kjennetegner situasjonen når problemene er løst, hva en ønsker av endring. De tre settene med spørsmål denne metodikken bygger på er hypotetiske spørsmål, unntaksspørsmål og mestrings spørsmål. Disse brukes gjerne i coaching også, samt ulike samtaleteknikker som det å lytte, stille gode spørsmål, taushet, vise empati og hjelp til å skifte fokus (Gjerde, 2010). Den løsningsfokuserte tilnærmingen blir gjerne sett på som et godt supplement til andre coachingtilnærminger.

2.4 Endringer innen lederutvikling

I dagens marked må ikke bare selskapene konkurrere om salg av produkter og teknisk ekspertise, men også om mennesker med talent og kapasitet. For å sikre seg at disse blir, er det – som påpekt innledningsvis – viktig å investere i dem og deres utvikling (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). Disse endringene kan ha vært en medvirkende faktor for coachingens framvekst, da coaching fokuserer på utvikling av den enkeltes kompetanse innenfor det organisatoriske rammeverket.

Den menneskelige kapital som ressurs kan være en bærekraftig og konkurransedyktig fordel for bedrifter (Nyberg et al., 2014). Siden dette kan være en nøkkelressurs for organisasjoner som er vanskelig å finne, er det derfor viktig at man opprettholder og utvikler

disse ressursene (Ndinguri et al., 2012). Med endringer innen organisatorisk demografi og teknologi samt økt globalisering, har man sett en framvekst av kunnskapsarbeideren i fokus hos organisasjoner. Mens man i det gamle arbeidslivet fokuserte på eksterne ressurser og kapital i form av dyre maskiner og bygninger, er det nye arbeidslivet kunnskapsintensivt og avhenger heller av de interne ressurser, som ansattes kunnskapskapital (Rasmussen, 2005; Wright, Dunford & Snell, 2001).

Endringene i arbeidslivet kan være en årsak til at man de siste 20 årene har sett en økende trend i bruk av nye former for lederutvikling som for eksempel coaching (Henez-Broome & Hughes, 2004). Man har nå gått litt bort fra klasseromtrening og ser at øvelse og aktiv læring er et viktig element i lederutvikling. I sin doktorgradsavhandling konkluderer den svenske forskeren Svennerstål (1996) med at øvelse og refleksjon rundt praksis gjør at man utvikler et bedre lederskap og at man blir en mer effektiv leder. Videre påpeker han at dette kan ha effekt på leders evne til å utvikle sine ansatte på en bedre måte. Henez-Broome og Hughes (2004) påpeker at erfaringslæring - det å selv erfare utvikling- har størst innvirkning om de knyttes til eller integreres i personens pågående arbeid. Her viser de at blant annet coaching som et viktig verktøy for lederutvikling i organisasjoner. Det er viktig å påpeke at coaching ikke nødvendigvis vil egne seg i alle situasjoner eller utfordringer (Angeltveit et la., 2006). I enkelte tilfeller kan andre utviklingsverktøy være mer hensiktsmessig, mens coaching i andre settinger kan være et godt supplement sammen med andre tiltak.

2.5 Coaching som verktøy for lederutvikling

Coaching som verktøy for lederutvikling baserer seg på relasjonen og interaksjon mellom leder og coach, hvor fokuset ligger på de individuelle behovene, ressurser og egenskaper hos den enkelte leder. Samtidig vil relasjonsutviklingen og derav coachingprosessen, være relatert til – og påvirket av – den organisatoriske konteksten, gjennom utfordringer og målsetting. Dette gjør ledercoaching mer kompleks (Sherman & Freas, 2004; Wasylyshyn, 2003).

Kilburg (2000) definerer ledercoaching som ”en hjelpende relasjon, formalisert gjennom en coachingavtale, ... som anvender atferdsteknikker og metoder for å hjelpe klienten til å nå prestasjonsmål eller personlige tilfredshetsmål, og dermed øke organisasjonens effektivitet” (oversatt av Berg & Ribe, 2013, s.13).

I bunn og grunn handler ledercoaching om å hjelpe lederen med å lykkes (Berg, 2011). Og den underliggende forståelsen er at dersom lederen får utbytte av coachingen, vil

deg også komme organisasjonen til gode (Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Rønning, 2013). Det er et profesjonelt og konfidensielt partnerskap mellom leder og coach, som gjerne har en varighet på et halvt år eller lengere (Stokes & Jolly, 2010). Møtene kan vare i alt fra én time til en hel dag, hvor målet er å bedre den enkelte personens lederegenskaper. Selv om hovedfokuset gjerne ikke ligger på private bekymringer og interesser, er det ofte nødvendig å ta hensyn til denne komponenten for å kunne hjelpe lederen til å utvikle seg og prestere bedre; en grunnleggende tanke i coaching er jo å se hele mennesket (Berg & Ribe, 2013).

Som vist til innledningsvis krever det dynamiske arbeidslivet kompetente og motiverte ansatte; en ressurs som er essensiell for å opprettholde en konkurransedyktig bedrift (Kampa-Kokesch og Anderson, 2001; Ndinguri et al., 2012; Nyberg et al., 2014; Wright et al., 2001). Rollen som leder blir derfor unik og utfordrende. Det knyttes ofte forventninger om prestasjon, ansvarlighet, besluttsomhet og effektivitet til lederrollen. Samtidig kan leder være en kilde til inspirasjon og kreativitet. Slike forventninger kan være vanskelig å oppfylle. I tillegg står ofte leder ovenfor en rekke konkrete utfordringer. Eksempler på dette kan være å løse konflikter, delegere oppgaver, ta upopulære avgjørelser, takle tidspress og det å være tydelig nok (Berg, 2011).

Stokes & Jolly (2010) påpeker at det er viktig å skape en balanse mellom å være sjef og leder. De viser her til at det å være sjef og administrere handler om den enkeltes ferdigheter rundt det å jobbe med "det kjente" innen definerte og eksisterende rammeverk, der fokuset er på oppnåelse av kontrollerbare og kvantifiserbare mål. Å være leder og det å bedrive ledelse handler derimot om å fokusere på det som ikke er kjent, fremtiden og hvilke endringer som kan bli nødvendig (Berger, 2003; Stokes & Jolly, 2010). Det påpekes at dette kan føre til dilemma og motstridende tendenser i lederens ønske om å være effektiv. Her viser de spesielt til fire dilemma; a) å ha et strategisk fremtidsrettet perspektiv versus det som skal gjøres fra dag til dag, b) å dirigere og gi oppgaver versus det å la dem finne ut av det selv, c) Komme seg videre versus det å komme overens med andre, og d) være nådeløs versus å være empatisk. Å opprettholde en balanse og optimalisere overnevnte dilemma krever gode ferdigheter. Coachen kan her hjelpe lederen med å skape en balanse i spenningen mellom disse kreftene som drar i hver sin retning (Stokes & Jolly, 2010).

"Ledere er til forveksling lik mennesker" skriver Rønning (s. 393, 2013). Dette utsagnet kan oppfattes som en referanse til de overnevnte forventningene mange har til sine ledere og deres egenskaper. I tillegg har nok flertallet av lederne forventninger og tanker om seg selv. Og mennesker er de jo, når alt kommer til alt. At det da forventes at ledere viser

profesjonalitet ved å holde en viss sosial distanse til sine ansatte, kan derfor bli utforende. Med tanke på at det vil være tider der en leder må ta upopulære avgjørelser, er det fordelaktig å ikke være for knyttet til sine kolleger (Aanes et al., 2013).

Livet på toppen kan være ensomt, påpeker Stokes og Jolly (2010). De viser til at jo høyere opp en leder sitter, jo mindre tilbakemeldinger får en fra kolleger. Dette kan skyldes at toppledere har større vansker med å finne noen å støtte seg til, mens mellomledere kan ha kolleger som kan gi leder-til-leder støtte. Selv om ledere ofte har tilstrekkelig kunnskap og erfaring til å fatte effektive beslutninger, eller framstå som handlekraftig, kan de allikevel ha behov for noen å betro seg til. Aanes og kolleger (2013) viser til at undertrykkelse av viktig kommunikasjon kan det resultere i ensomhet. De påpeker at denne ensomheten kan få negative konsekvenser for leders evne til å ta beslutninger, samt relasjonell atferd og den følelsesmessige siden ved å være leder. Ensomhet i seg selv kan også oppleves som stressende og belastende, noe som kan ha en negativ påvirkning på arbeidsmiljøet (Wright, 2012).

Derfor vil det være fordelaktig for en leder å ha en uavhengig samtalepartner som kan hjelpe dem i å arbeide gjennom problemer og mulige løsninger. Med tanke på den manglende muligheten til å være en del av kollegafellesskapet, vil det være greit for leder å ha en å dele sorger og gleder med, som også kan ta del i den følelsesmessige siden ved det å være leder.

Slik kan en se at coaching kan være et godt tiltak for støtte og utvikling. Ved å gå utenfor bedriften, til en ekstern coach kan ledere motta noe verdifullt som de kanskje savner. Bruken av coach innebærer at lederen får en trygg og konfidensiell arena for å uttrykke tanker og ideer, utfordringer og bekymringer (Aanes et al., 2013). Ved å ha en slik nøytral utenforstående partner, vil det være lettere å stole på at det som blir diskutert ikke blir tatt med videre i organisasjonen (Dean & Meyer, 2002; Hall et al., 1999). Dette er viktig for et tillitsfullt forhold mellom coach og leder (Gyllensten & Palmer, 2007). I tillegg er den relasjonelle involveringen veldig viktig for å motvirke ensomhet (Aanes et al., 2013)

I det daglige liv er det ikke alltid tid og rom for å analysere, utforske og reflektere (Rønning, 2013). Gjennom den interaktive prosessen mellom coach og leder, kan leder få hjelp til å organisere tankegang, bli mer objektiv og utvikle større kapasitet til å lede endring. Coach kan komme med tilbakemeldinger, få leder til å reflektere over sin atferd og tanker, og hvordan dette kan ha påvirkning både i og utenfor organisasjonen (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). En slik tilbakemelding kan gi leder bedre selvinnsikt og selvtillit. Ved hjelp av coach kan også lederen identifisere mål og ønsker for hva han eller hun ønsker å jobbe mot, for å forbedre faglig prestasjon og personlig tilfredsstillelse

Det blir også vist til at det unike ved coaching er at man går fra ide til handling, i motsetning til mange andre former for lederutvikling (Berg, 2011; Kombarakaran, Yang, Baker & Fernandes, 2008). Det er for så vidt lett å prate om endring og presentere gode forslag og ideer, men det er krevende å faktisk gjennomføre det. Gjennom støtte og oppmuntring blir leder oppfordret til å retolke egne situasjoner, reformulere spørsmål og prøve ut det de har tro på og videre overvinne hindringer. Her har coachen ofte en spesiell evne til å oppdage eller påpeke atferd som hindrer effektivitet, samt å utforske og utvikle nye måter å løse utfordringene på (Berg, 2013). Dette kan lederen ta med seg inn i organisasjonen og slik fungere som en bro eller formidler av eksterne impulser som viere kan føre til økt moral, produktivitet og profitt (Rønning, 2013)

En coach gir støtte, men også konstruktiv kritikk og vurderingsstøtte. Dette, kombinert med gode metodiske verktøy (som å lytte og stille virkningsfulle spørsmål), er viktig for opprettholdelsen av et meningsfullt samarbeid. Hver coachingprosess vil være ulik, da coach skreddersyr coachingtimene ut i fra behov og utfordringer hos leder (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome & Whyman, 2010). Det finnes gjerne ikke én fasit for hvilke evner, ferdigheter og kunnskaper som er nødvendig for at en leder skal lykkes. Allikevel ser det ut til at relasjonen mellom coach og fokuspersion er grunnleggende i en hver coachingprosess, uavhengig av om fokus ligger på overfladiske eksterne mål eller mer dyptliggende mål (Duckworth & De Haan, 2009; McGovern et al., 2001; Gyllensten & Palmer, 2007; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; O'Broin & Palmer, 2006; Wasylshyn, 2003). Her handler det om å utvikle et gjensidig forhold som fremmer samarbeid, engasjement og tillit (Ely et al., 2010). Nelson og kolleger (2011) presenterer et rammeverk for ledelsescoaching. Her viser de til at relasjonsutvikling mellom coach og fokuspersion er et nøkkelement i coachingprosessen, derfor vil det være hensiktsmessig å gå i dybden på denne relasjonen.

2.6 Coachingrelasjonen – et tillitspartnerskap mellom leder og coach

”Først mennesker, deretter prosjekt”. Dette er Morris (1998 i Berg, 2011) sitt arbeidsprinsipp. Han mener relasjoner styrer verden; har man gode relasjoner til mennesker, vil resultatene komme av seg selv. Videre påpeker han at den viktigste faktoren i ledelse er relasjoner. Dette ser også ut til å være gjeldene når det kommer til coaching (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kimsey-House et al., 2011; O'Broin & Palmer, 2006, 2010a, 2010b; Wasylshyn, 2003). Derfor blir det interessant å se nærmere på relasjon mellom coach og leder.

2.6.1 Viktigheten av en god relasjon

En god opplevelse av coachingrelasjonen tidlig i coachingprosessen ser ut til å medvirke til større engasjement og involvering hos leder, og flere påpeker at relasjonen mellom coach og leder ser ut til å være viktigere enn selve metodologien (Bluckert, 2005; Duckworth & De Haan, 2009; Kimsey-House et al., 2011). Derfor blir det viktig å bygge en god relasjon fra dag én (McKenna & Davis, 2009). Denne unike og sterke relasjonen gjør coaching personlig og dynamisk. Noe som medfører at det er et godt verktøy for endring (Kimsey-House et al., 2011).

Relasjon mellom coach og leder blir sett på som en ekstremt viktig faktor for opplevelsen av coachingprosessen (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; O'Broin & Palmer, 2006; Wasylyshyn, 2003) samt for opplevd nytteverdi og resultat (Duckworth & De Haan, 2009; De Haan & Duckworth, 2010; McGovern et al., 2001; Gyllensten & Palmer, 2007). Om man ser på en god coachingrelasjon som grunnmuren i coaching, kan opplevelsen av coachingprosessen kobles direkte til kvaliteten på relasjonen mellom coach og leder.

Kimsey-House og kolleger (2011) viser til hvordan relasjonen er som en arena for å lade batteriene, hvor lederen kan hente energi og motivasjon til å finne mulige løsninger og gjøre nødvendige endringer. Lederen tar med seg ønske og motivasjon, mens coach bidrar med engasjement, ferdigheter og forståelse for endring hos mennesket. McKenna & Davis (2009) argumenterer for at coach bør fokusere på mål og tema som er viktig for leder, og tilnærme seg disse på en måte som er forståelig for leder. Gjennom utviklingen av en god relasjon vil coach lære leder å kjenne, og kan slik tilpasse seg lederens foretrukne behov (Duckworth & De Haan, 2009).

Å endre på gamle vaner kan være både skummelt og utfordrende. Derfor er den gode relasjonen mellom coach og leder helt avgjørende for å skape en åpen dialog og oppdagelse av nye måter å tenke og handle på. I tillegg har man i ledercoaching en tredje part å tenke på, nemlig organisasjonen. Som den betalende kunde forventes "synlige" resultater. Å bygge en trygg og tillitsfull relasjon kan derfor bli utfordrende, fordi både coach og leder må ha organisasjonen i minnet. Her blir det viktig a lederen som mennesket er hovedfokus, men at man gjennom målsettingen også fokuserer på personen i sin rolle som leder (O'Broin & Palmer 2010b). Et trygghetsmoment er at alt som blir sagt mellom coach og leder er konfidensielt. Det kan bidra til en nær og god relasjon, da leder med sikkerhet kan vite at alt som blir sagt stopper hos coachen.

Hall med kolleger (1999) fant at en av de viktigste faktorene for coachingprosessen og et positivt utfall, var forholdet mellom coach og fokusperson. Med tanke på at det er coach og leder som er i sentrum under coachingprosessen, kan en anta en god match mellom disse er nødvendig for et positivt utfall. Siden det lenge har vært begrenset forskning coachingrelasjonen og viktigheten av denne relasjonen, har flere trukket linjer til forskning på relasjonens rolle i terapिसammenheng (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010; McKenna & Davis, 2009; Nelson et al., 2011). Denne forskningen har vist at relasjon mellom klient og terapeut ser ut til å være mer viktig enn verktøy og metodikk. Det vises til viktigheten av å skape et affektivt bånd, og at dette i stor grad avhenger av terapeutens evne til å uttrykke varme, forståelse og aksept (McKenna & Davis, 2009). Allikevel kan det tenkes at coachens metodikk og verktøy - i form av spørsmål, evne til å lytte og vise støtte – også er viktig, da den kan være forsterkende for coachingrelasjonen. Siden et godt og skreddersydd samarbeid mellom terapeut og klient er viktig forutsetning for suksess, kan en anta at det samme gjelder for coaching.

I 2009 fant Duckworth og De Haan at det å bygge en nær og sterk coachingrelasjon i større grad vil føre til en suksessfull coachingprosess enn de rette metodene. Passmore og Fillery-Travis (2011) argumenterer for at kvaliteten på coachingrelasjonen mellom coach og fokusperson er den viktigste faktoren for en suksessfull coachingprosess. De påpeker at relasjonen som suksessfaktor er gjennomgående innen forskning, og at engasjement og motivasjon er viktig for kvaliteten på coachingprosessen.

De Haan og Duckworth (2012) gjennomførte et kvalitativt studie med 156 coach-fokusperson par, der coachene var eksterne ledercoacher. De fant tre faktorer som påvirket nytteverdi: Fokuspersonens opplevelse av coachingrelasjonen, mestringstro hos fokusperson og coachens bruk av teknikker. Her ble det påpekt at relasjonen var en sterk mediator for mestringstro og de konkluderte med at det viktigste i coachingprosessen er å til enhver tid opprettholde og utvikle coachingrelasjonen.

Berg og Ribe (2013) viser til at utviklingen av gjensidig tillit, respekt og frihet til å si det man vil grunnleggende for det partnerskapet coach og fokusperson skal bygge seg i mellom. Det handler om å vise at man vil hverandre vel og at man er motivert og involvert. I følge De Haan og Page (2013) er coachingrelasjonen den beste prediktorer for utfallet av coachingen og den opplevde nytteverdien, og at fokuspersonens mestringstro er en viktig ”ingrediens” i relasjonsbygging og opplevd nytteverdi.

2.6.2 Hvordan skape en god relasjon?

Siden litteratur og forskning viser til at relasjonen er viktig for en positiv opplevelse av coachingprosessen og nytteverdien, er det interessant å se på hva som kan være med å fremme den.

For å skape en god relasjon fra først stund, er det viktig at man avklarer forventninger og roller på forhånd. Hva ønsker lederen å få ut av coachingen? Hva forventer coach at leder skal bidra med i coachingprosessen? Her blir coachens rolle å stille virkningsfulle spørsmål samt skape et trygt og godt læringsmiljø (Berg & Ribe, 2013). Måten coachen bruker seg selv og gir av seg selv er kanskje noe som gjør relasjonen unik. I tillegg er relasjonen symmetrisk; begge parter er likeverdige slik at verken coach og leder har mer ”makt”. Det er et samarbeid, en toveisprosess, som baserer seg på gjensidig respekt (Gjerde, 2010; O’Broin & Palmer 2010a, Ting & Hart, 2004). Det er viktig at lederen føler eierskap og er involvert i prosessen, fordi det vil gjøre lettere å sammen komme fram til løsninger som lederen faktisk vil ta i bruk.

Etablering av denne relasjonen er det første steget i ledercoaching-prosessen (Berg & Ribe, 2013; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001). For å bygge en slik relasjon må det være rom for åpenhet og ærlighet, tillit og aktiv lytting og god kommunikasjon (Berg & Ribe, 2013; Bluckert, 2005; Boyce, Jackson & Neal., 2010; Dean & Meyer, 2002; Gjerde, 2010; Gyllensten & Palmer, 2007; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Moen, 2009; O’Broin & Palmer 2010b)

Kommunikasjon. God kommunikasjon er avgjørende for å utvikle en god relasjon mellom coach og fokuspersion (Berg & Ribe, 2013; Boyce et al., 2010; Gjerde, 2010). Det handler om at mottaker (coach) forstår budskapet og at sender (fokuspersion) er enig i det. Her er coachens oppgave å lytte, på ulike nivå, etter lederens måte å snakke på og tilpasse seg etter denne for å bygge tillit og fortrolighet. Spørsmålene coachen stiller, bør gjerne stilles med ydmykhet og empati. Slik fremmes en relasjon basert på respekt, verdsettelse og anerkjennelse som videre legger til rette for opplevelsen av varme, genuin interesse og gjensidig oppmerksomhet (Boyce et al., 2010). Gjennom anerkjennende kommunikasjon kan coach fremme kreativitet og fantasi. Eksempel på spørsmål coach kan stille er ”Fortell meg om oppgaver du har lykkes meget godt med” eller ”Hvilke oppgaver gir deg mest glede?”

Tillit. Et viktig aspekt og indikator for kvaliteten på coachingrelasjonen er tillit (Berg & Ribe, 2013; Bluckert, 2005; Boyce et al., 2010; Gjerde, 2010; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; O’Broin & Palmer, 2010b). Her er det viktige å etablere et ”rom” hvor lederen kan stole på at det som blir sagt, forblir mellom seg selv og coach. Dette vil gjøre det

lettere for lederen å åpne seg, være ærlig og sårbar ovenfor coach. Gjennom støtte og en ikke-dømmende holdning viser coach at han/hun tror på det lederen sier, og at det ikke er forventninger eller behov for å ”bevise noe”(O’Broin & Palmer, 2010b). Det er også viktig at coach har troen på at lederen kan endre seg til det han eller hun ønsker å bli; være seg en tydeligere leder, eller en leder med mer struktur og system. Opplevelsen av å ha en slik støtteperson, som også ”pusher” når det er behov, skaper et unikt tillitsforhold hvor en som leder og privatperson tør å bevege seg utenfor sin komfortsone og ut i ”ukjent territorium”. Tillit er en delikat blomst, noe som gjør at den lett kan ødelegges. Dette betyr at tilliten må bli ivarettatt gjennom hele coachingprosessen. I 2010 fant Boyce med kolleger at tillit påvirker tryggheten som er nødvendig for å utvikle en åpen og ærlig dialog. Åpenhet og ærlighet går begge veier, da det er snakk om et partnerskap. Derfor er det også viktig at leder skaper tillit hos coach ved å si ting som de er og være motivert til å bidra til coachingrelasjonen.

Åpenhet og ærlighet. Åpenhet kan sees på som tilgjengelighet uten barrierer (Egidius, 2008). I relasjonen mellom coach og fokusperson ser det ut til at åpenhet er en medvirkende faktor for tillit (Gyllensten & Palmer, 2007). Det handler om å skape en ikke-dømmende atmosfære hvor alt kan fortelles. Dette kan være ting lederen har gjort, eller kanskje ikke har turt å gjøre. Det kan være drømmer man har, opplevelse av urettferdighet eller utfordringer man har møtt. Her kreves det at hele sannheten blir fortalt, uten konsekvenser andre enn læring, oppdagelse og ny innsikt (Kimsey-House et al., 2011). Samtidig er det viktig at også coach er 100% ærlig; det er jo gjerne derfor man har valgt å benytte seg av en coach. Mennesker generelt er ofte så tett på egne situasjoner og inn i egne historier og vaner at det blir vanskelig å se sannheten helt klar. Coachen kan hjelpe dem å se gjennom ”tåka”.

Et genuint og nært forhold kan ikke bygges på høflighet og snillhet, det handler om å være ærlig. Ved at coach tør å si sannheten, lærer også lederen kunsten å si ting som det er, samtidig som det fremmer tillit mellom partene. Sammen med denne åpenheten og ærligheten, er det viktig at fokuspersonen opplever tiden med coach som en plass for å kunne puste ut, utforske, fantasere og tenke ut mulige løsninger, uten å bli begrenset. Coach kan gjerne komme med innspill, men lederen er til syvende og sist den som tar valg og bestemmer hvordan han eller hun skal gå fram. Coachingen vil være mest effektiv når coach og leder sammen skaper et trygt og modig arbeidsmiljø, hvor begge bevisst er med å påvirke arbeidspartnerskapet sitt (Kimsey-House et al., 2011).

2.6.3 Den umiddelbare matchen

Selv om det gjerne kan ta litt tid å jobbe seg fram til en god relasjon, påpeker Berg og Ribe (2013) at det ideelle er om man opplever en ”match” eller et ”klikk” umiddelbart etter man møtes. De viser til dette som et ideelt delmål, da det skaper den ”magiske” relasjonen. Erfaring, utdanning og varighet trenger nødvendigvis ikke å være en direkte indikator på suksess i coachingen. Når man kjenner at man kan omgås og samarbeide med en annen, at ”kjemien stemmer”, viser man gjerne til betegnelsen *personkjem* (Egidius, 2008). Nelson og kolleger (2011) påpeker at match mellom coach og fokusperson er helt kritisk for utviklingen av en god og effektiv coachingrelasjon. Denne matchen vil igjen påvirke coachingen i sin helhet og en kan slik se på den personlig kjemien og relasjonen som grunnmur for coachingprosessen. Det er dog viktig å påpeke at det er det relativt begrenset forskning på personlig kjemi og coaching, og litteraturen gjerne baserer seg mer på erfaring og antagelser enn empiriske bevis (Berg & Ribe, 2013). Noen studier har vist at personkjemien er viktigere enn coachens formelle bakgrunn (Garman et al., 2000; Gyllensten & Palmer, 2007, omtalt i Berg & Ribe, 2013) Studier innen terapi og relasjon støtter opp under antakelsen om at en god relasjon og en match mellom terapeut og klient i et er viktig, noe som gjerne gir en indikasjon på at det samme vil gjelde for coaching (Berg & Ribe, 2013; McKenna & Davis, 2009). Boyce og kolleger (2010) viser til flere faktorer som kan være viktig for denne opplevde matchen. Her trekker de fram opplevelsen av å ha noe til felles, være seg erfaringer eller personlighet, både personlig og profesjonelt. Dette mener de kan ha positiv innvirkning på utviklingen av relasjon og tillit. En god match kan altså tenkes å kunne påvirke utviklingen av relasjonen og videre coachingen i sin helhet på en positiv måte (Boyce et al., 2010).

2.7 Mestringstro

Noe av det viktigste i en coachingprosess er at fokusperson utvikler både mestringstro og troen på resultater, gjennom egne positive mestringsopplevelser (Berg & Ribe, 2013). Whitmore (2002) argumenterer for at den underliggende intensjonen med coaching er å bygge opp under fokuspersonens tro på seg selv, fordi manglende tro på seg selv kan hindre mennesker i å se sitt potensiale. Aspekter ved denne troen på seg selv er selvtillit og mestringstro.

Mestringstro, eller ”self-efficacy”, er et nøkkelbegrep i Banduras (1977) sosial kognitive teori. Det omhandler en persons tro på egne evner for å lykkes i bestemte situasjoner og vises gjerne til som troen på evne til å organisere og utøve handlinger som

kreves for å nå ønsket mål eller nødvendig for å takle framtidig situasjoner (Bandura, 1977). Mestringstro påvirker både motivasjon, tankemønster, handlingsvalg, innsats og utholdenhet. Ved at mestringstro påvirker tankemønster, viser Bandura til de kognitive prosessene som styrer ens initiativ til å handle; altså troen på egen evne til å mestre. En effektiv måte å utvikle sterk grad av mestringstro er ved å erfare mestringer selv, noe Bandura kaller mestringserfaringer (Bandura 1997). Ved å utføre og fullføre en oppgave eller aktivitet styrkes mestringsfølelsen og troen på mestring. I tillegg til egne mestringserfaringer, er også vikarierende erfaringer, verbal overtalelse og fysiologiske – og emosjonelle reaksjoner også er viktige kilder til mestringstro. Et løsningsfokus, hvor man jobber med sine styrker, får inspirasjon fra andres erfaringer, setter egne mål og er følelsesmessig engasjert vil i følge Bandura (1977) fremme mestringstro. Armstrong, Melser og Tooth (2007) mener dette også er grunnleggende prinsipper i coaching.

Mestringstro kan omhandle både spesifikke og mer generelle handlinger. I seg selv kan troen på å mestre være nokså spesifikk, men man kan også se generaliserbarheten i denne ved tilfeller hvor man erfarer en generell mestring som medfører en økning av mestring på tvers av ulike situasjoner. Bandura (1997) omtaler dette som transformerende erfaringer. Han påpeker at troen på at man har det som trengs til å lykkes generaliseres og virker inn under forskjellige omstendigheter.

Større grad av mestringstro kan fremme høyere motivasjon som medfører at man setter seg høyere mål, tør å velge mer utfordrende oppgaver, har bedre utholdenhet og et sunnere attribusjonsmønster (Bandura, 1997). I tillegg ser det ut til at mestringstro påvirker hvor mye den enkelte anstrenger seg og hvor lenge man ønsker å prøver å nå sine mål, til tross for hindringer og dårlige erfaringer underveis. Dette kan tenkes å fremme bedre utførelse og ytelse, samt økt fokus på å teste ut nye muligheter heller enn å dvele over ting man bør unngå fordi det kan gå galt (Bandura, 2000).

McCormick (2001) argumenterer for at mestringstro er viktig begrep å inkludere innen ledelsesutviklingsfeltet. Økt mestringstro hos den enkelte leder vil medføre at leder setter seg høyere mål, jobber hardere med oppgaver, samt står på og fortsetter selv når motstand dukker opp. Dette kan tolkes som om mestringstro gjør at man ikke føler seg så truet av potensielle stressorer, og at en finner mer effektive måter å takle dem på (Armstrong, et al., 2007). I tillegg kan troen på å mestre fremme et bedre fokus for tanker og atferd rettet mot målet, slik at man aktivt prøver å finne effektive strategier, uten å tvile på seg selv (McCormick, 2001). Armstrong og kolleger (2007) har funnet støtte for at det er en sammenheng mellom coaching og mestringstro. I deres studie ble det rapportert at

ledercoaching ga en god mulighet til å øke egen mestringstro, noe som videre førte til høyere innsats. De argumenterer for at mestringstro fremmer den enkeltes velvære og oppnåelser på mange områder, og at arbeidsplassen er en av dem. I en organisatorisk kontekst kan mestringstro tenkes å påvirke både motivasjon, målsetting, prestasjonsoppnåelse, attribusjon samt emosjonell velvære (Bandura 1997).

Forskning indikerer at det er en nær sammenheng mellom mestringstro og oppnådde prestasjoner innen spesifikke områder og oppgaver. Derfor blir det å jobbe med hele mennesket et kritisk element ved coaching (Cox & Bachkirova, 2010). I 2009 fant Moen og Allgood at ledercoaching hadde signifikant positivt effekt på mestringstro. Samme år fant Baron og Morin at coachingforholdet var en signifikant mediator for utvikling av mestringstro. Det har også blitt funnet at opplevd nytteverdi er relatert til mestringstro og at relasjon har en medierende effekt på mestringstro (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013). Det kan derfor være nærliggende å tro at ledercoaching kan være et effektivt verktøy for vekst og utvikling hos ansatte.

Siden både litteratur og forskning viser til at relasjonen mellom coach og leder som fokusperson er helt grunnleggende for en god coachingprosess, så kan problemstillingen *Hva kjennetegner en god coachingprosess for ledere?* presiseres med følgende underspørsmål: *Hva er viktig for å skape en god relasjon? Og på hvilken måte påvirker relasjonen opplevd nytteverdi?*

3. METODISK RAMMEVERK

3.1 Kapitelets struktur

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått fram for å belyse på problemstillingen. Innledningsvis vil jeg redegjøre for metodologien Interpretativ fenomenologisk analyse (IPA) som har vært min inspirasjon gjennom datainnsamling og analyse. Deretter vil jeg vise til forskers rolle innen IPA før jeg beskriver min framgangsmåte i forskningsprosessen. Videre vil jeg beskrive analyseprosessen av datamaterialet med tanke på å svare på problemstilling. Gjennom hele kapitlet vil jeg vise til sentral teori opp i mot min gjennomføring av de ulike stegene i prosessen. Avslutningsvis vil jeg gjøre rede for forskningsetiske aspekter, før jeg viser til refleksjoner rundt min rolle som forsker og andre metodiske betraktninger

3.2 IPA – en tilnærming til innsamling og analyse

I denne masteroppgaven har jeg valgt en kvalitativ forskningstilnærming. Dette på grunnlag av valgt problemstilling og målet med studien om å utforske lederes opplevelse av coaching. Når man forsker kvalitativt tar man utgangspunkt i informantens synspunkt og prøver å forstå og beskrive deres livsverden fra ”innsiden og ut” (Kvale, 1996). En slik tilnærming brukes når man ønsker rike beskrivelser av et tema eller det fenomenet man forsker på. Tilnærmingen åpner for oppdagelser av nye tema, eller ny innsikt i allerede eksisterende tema. Coe (2004) har påpekt at en kvalitativ tilnærming kan være en god måte å forske på den komplekse menneskelige prosessen ved coaching.

Min forskning har ikke til hensikt å generalisere, men heller å kunne si noe om essensen av fenomenet coaching slik den enkelte informant erfarer det. Den enkelte gjør seg ulike erfaringer, og ved å bruke kvalitative dybdeintervju kan man fange opp noe av denne variasjonen. Studien har til hensikt å kunne gi en større dybdekunnskap og forståelse av coachingprosessen, relasjonen og opplevd nytteverdi. Dette gjøres ved å løfte fram enkeltpersoners erfaringer. En nærmere beskrivelse av hvordan coachingprosessen – og relasjonen oppleves av enkeltpersoner, kan stimulere til tenkning om videre forskning og utviklingen av en god relasjon.

Jeg har valgt å hente inspirasjon fra Interpretativ fenomenologisk analyse (IPA), en relativt ny metodologi som er særlig anvendt i psykologisk forskning (Smith & Osborn, 2004). I denne tilnærmingen analyserer man hvordan mennesker tillegger mening til livserfaringer og opplevelser. Mennesker tolker hele tiden, men når man opplever situasjoner eller hendelser i livet som noe signifikant, tolker og reflekterer man i større grad over

betydningen av det som skjer. Uavhengig om opplevelsen har vært positiv, eller negativ, så har den hatt så stor innvirkning på personen at det fører til tenkning, refleksjon og følelser, i bearbeidelsen og vurdering av hendelsens mening. Smith og Osborn (2004) påpeker at IPA spesielt passer å brukes innen tema som er relativt nye eller som det har blitt lite forsket på fra før. Slik kan en se at IPA er en god metode for å forske på individers opplevelse av coaching – et område med begrenset forskning.

IPA ble for første gang presentert av Jonathan Smith sent på 90-tallet, men selv om det er en ganske så ny metode, henter den mye inspirasjon fra konsepter og ideer som går langt tilbake i tid (Smith, Flowers & Larkin, 2009; Smith & Osborn, 2004). Til forskjell fra for eksempel tematisk analyse og Grounded Theory er IPA først og fremst psykologisk og gir psykologer og forskere innen psykologien en systematisk metode for å gjøre fenomenologisk forskning (Smith et al., 2009). IPA prøver ikke å operasjonalisere en spesifikk filosofisk ide, men trekker heller, selektivt, inspirasjon fra en rekke filosofiske ideer. De tre hovedperspektivene IPA bygger på er fenomenologi, hermeneutikk og ideografi.

Fenomenologi handler om å studere opplevelser, hvordan mennesker opplever ulike hendelser. Spesielt de tingene som betyr noe signifikant for oss. Fenomenologien har sine røtter i Husserls filosofiske perspektiver (Kvale, 1983). Han var opptatt av essensen i menneskers erfaringer i forhold til et fenomen. I de senere år har flere tilpasset fenomenologien til psykologisk forskning, som for eksempel Giorgi (1985) og Smith (se Smith, 1996; Smith et al., 2009). Det vises til at Smith sin IPA og Giorgis Duquesne-skole er de mest populære tilnærmingene innen fenomenologi, hvor IPA i større grad er fortolkende. Innenfor en fenomenologisk tilnærming ønsker man å komme nær informantens livsverden, gjennom åpen beskrivelse, utforskning av essens og fenomenologisk reduksjon (Kvale, 1983).

For at forsker skal få tak i individets subjektive erfaringer blir det ønskelig at man møter informanten med åpent sinn på en induktiv måte. Dette kalles *bracketing*, som betyr å sette i parentes (Kvale, 1983). Her legger forsker fra seg sine forforståelser og frigjør seg fra de forutinntatte ideene en har om det som blir undersøkt. Fenomenologisk reduksjon handler om videreføring av denne prosessen, og beskrivelsen av det man ser/hører. Det er dog påpekt at det ikke er nødvendig å legge fra seg alle antagelser og forkunnskaper, da dette vanskelig lar seg gjøre, men være seg bevisst disse og tydeliggjør disse i forskningsrapporten (Kvale, 1983). Innen psykologien er nøkkelveiden av fenomenologisk forskning at den tilbyr en rik kilde av ideer om hvordan man kan utforske og forstå levde erfaringer. Smith presenterte IPA som et alternativ til Giorgis tilnærming, delvis fordi han følte at metoden var for deskriptiv

(Smith et al., 2009). Når man prøver å forstå andre mennesker i IPA-forskning vil dette skje gjennom tolkning og fokuset ligger på menneskets forsøk på å skape mening ut av sine aktiviteter og det som skjer med dem. Derfor må man også inkludere hermeneutikken, som fokuserer på spørsmål rundt fortolkningen i seg selv (Smith 2004).

Hermeneutikk er studien av tolkning av tekst. Her ønsker man å finne underliggende eller uttrykte mening. Tolkingen av mening skjer gjennom noe kalt en hermeneutisk sirkel (Kvale, 1983). Man veksler hele tiden på å se på deler av teksten og teksten i sin helhet. Her finner man tema /kategorier og spesielle uttrykk, og prøver å analysere deres mening for så å se på den større meningen i intervjuet. Denne måten å lese tekst på er vanlig innen kvalitativ metode, og IPA er ikke noe unntak (Smith et al., 2009)

Slik kan en se at IPA er fenomenologisk ved at den prøver å komme så nær informantens personlige opplevelse som mulig, med ønske om rike beskrivelser av en opplevelse samt å skape en forståelse for informantens levde erfaring. Samtidig erkjenner denne tilnærmingen at et fortolkende arbeid hos både forsker og informant er uunngåelig, og at analysen alltid vil involvere tolkning. Det er en meningsfokuseret metode der man ønsker å forstå informantens perspektiv fra en tredjepersons posisjon, så langt det lar seg gjøre (Smith & Osborn, 2004). At IPA henter inspirasjon fra både fenomenologien og hermeneutikken kan betraktes som en styrke, da det gjør at den både går i dybden; gjennom informantens beskrivelser, og i bredden; ved å nøye lese data, tolke og analysere det som blir fortalt.

Den tredje hovedinnflytelsen kommer fra *ideografi* som fokuserer på det spesifikke, heller en det generelle og sammenlignbare (Smith et al., 2009). I IPA-forskning ønsker man å utforske en spesiell hendelse eller opplevelse hos en liten gruppe mennesker. Fokus ligger da på hver enkelt person, samtidig som man utover i analysen ser på hva som er delt eller felles innad i gruppen (Smith & Osborn, 2004). Denne kombinasjonen av psykologisk, interpretativt og ideografisk komponenter gjør IPA distinkt fra andre tilnærminger. IPA er ikke en rigid metodologisk tilnærming, den har et åpent og dynamisk rammeverk som gir forsker relativt frie tøyler (Smith et al., 2009). Allikevel er det viktig å være seg bevisst den metodiske inspirasjonen og holdningen som ligger til grunn for denne type forskning. Samt at IPA innebærer heller en henvisning til av en type metode for analyse av menneskers livsverden og tolkning av tekst.

3.3 Forskerrollen i IPA

Målet til forskeren er å utforske og forstå informantens subjektive meninger og forståelse av en hendelse eller opplevelse. Begreper som å ”utforske”, ”undersøke” og

”oppdage” (finne) blir ofte brukt innen IPA når det snakkes om forskers handlinger og intensjoner (Smith & Osborn, 2004).

Som forsker prøver man hele tiden å forstå eller gi mening til det informanten forteller; man fortolker informantens fortolkning av sin situasjon. Dette illustrerer den doble rollen forsker har, ofte kalt dobbel hermeneutikk (Smith et al., 2009). Hver av mine informanter delte sin fortelling og tolkning av opplevelsen av å bli coachet. Coachingopplevelsen ble først tolket og gitt mening av informantene, og jeg som forsker prøvde å forstå og tolke deres tolkning. Denne dobbeltheten må håndteres på en konstruktiv måte. Selv om man streber etter å framheve informantens perspektiv og livsverden, vil det nødvendigvis ikke bety at man som forsker kan gjengi og beskrive det som blir sagt og gjort. Forsker må bevege seg bak fortellingen; begrunnelser, holdninger og refleksjoner som ligger til grunn for ord og handlinger. Gjennom forskerens systematikk, tolkning og analyse gjøres det ubevisste bevisst. Både forsker og informant er mennesker som bruker personlige ressurser for å forstå ting som skjer, men forsker får kun tilgang til informantens opplevelser gjennom det som blir fortalt. På denne måten blir man som forsker et slags filter, og man bør derfor være bevisst de verdier, konsepter og forforståelser man tar med seg inn i situasjonene. Det handler med andre ord om refleksivitet (Smith, 2004). Det som blir fortalt i intervjuet og videre resultat av analysen er et fellesprodusert produkt av både forsker og informant.

En ønsker også å ta informantens perspektiv og se hvordan det er fra deres ståsted (fenomenologisk), samtidig ønsker forskere å stå på sidelinjen og se på informanten fra en annen vinkel og stille spørsmål og undre seg over det som blir fortalt (hermeneutikk).

3.4 IPA som metode for analyse

Analysen baserer seg på en interaktiv og induktiv prosedyre, hvor fokus er på fortolkning av mening. Man ser på det spesifikke, før man beveger seg mot det større bilde. Smith og kolleger (2009) mener verdien i IPA ligger i den detaljerte og nyanserte analysen av en spesifikk hendelse av levd liv. Man analyserer hvert intervju for seg, skriver notater og ser etter tema som dukker opp. Så analyserer man sammenhenger mellom disse temaene, slik at hvert intervju har noen overordnede kjerne kategorier med flere underkategorier. Først når dette er gjort med hvert enkelt intervju, begynner man å utforske likheter og forskjeller på tvers av informantenes historier (Smith & Osborn, 2004). Deretter setter man sammen sammendrag av meningsmønster og reflekterer rundt delt opplevelse. Dette innebærer både reduksjon og prioritering av data, noe som kan være ganske utfordrende. IPA er alltid fortolkende, men på flere nivåer (Smith et al., 2009). Etter hvert som man kommer lengre i

analysen, vil man bevege seg dypere ned i data. Samtidig er det viktig å sørge for at fortolkningen er forankret i møte mellom forsker og tekst. Og spesielt for IPA er kanskje forskerens ønske om å fremme den enkeltes informants stemme i like stor grad som det å se fellestrekk og mønster.

3.5 Informanter

I denne oppgaven ble informantene valgt ut med tanke på tema jeg skulle forske på og deres relevans for dette tema. Når man skal gjennomføre en IPA- inspirert studie er det viktig at informantene velges på grunnlag av hva de kan gi tilgang til innenfor det fenomenet det forskes på (Smith et al., 2009).

Rekruttering ble gjort via en sertifisert coach som jeg kontaktet. Hun sendte ut en felles informasjonsmail vi hadde utformet sammen til en knippe ledere hun hadde coachet. De syv første som responderte på mailen var de jeg valgte å intervju. Smith med kolleger (2009) viser til at det er mer fordelaktig med små grupper, da man kan vie mer tid til hvert enkelt intervju og gå mer i dybden. Jeg satte meg en grense på syv informanter, da det innen IPA er viktig å kunne gå i dybden av hvert intervju. Har man for mange informanter, vil det bli vanskeligere å fordype seg i like stor grad, og en kan risikere en mer ”overfladisk” analyse. Det argumenteres for at dette er en styrke - hvor IPA skiller seg fra eksempelvis Grounded Theory - at tilnærming er god å bruke når man har små utvalg. Innen IPA er det gjerne ønskelig med homogene grupper (Smith & Osborn, 2004). Dette fordi en ønsker at deltagerne skal ha visse erfaringer til felles med hverandre for å kunne se på hvordan noe er forstått i en gitt kontekst, fra et relativt delt perspektiv. Innad i utvalget kan man gå i dybden på hver enkelt informant, og videre utforske sammenfallende mønster og ulikheter. Da jeg som forsker lot meg inspirere av IPA var det fordelaktig for meg å finne en gruppe informanter som hadde blitt coachet av samme coach, at de alle frivillig hadde deltatt i coachingprosessen og at de hadde en lederstilling i bedriften sin.

Utvalget bestod av én toppleder og seks mellomledere. Disse mellomlederne hadde ansvar innen økonomi, administrasjon, drift, prosjektledelse og HR. Fire jobbet i bedrifter som hadde rammeavtale med coachen, to hadde blitt anbefalt coachen av kolleger, mens én av dem kun hadde møtt coachen på et kurs for ledere. Informantene var i aldersgruppen 32-68 år. De fleste hadde gjennomgått seks til syv coachingtimer fordelt utover et halvt år, noen hadde blitt coachet noe lengre, mens en av informantene hadde gått til coachen i flere år. Begge kjønn var representert og i alt ble det gjennomført syv intervjuer utover en tomåneders periode. Årsakene til at de hadde oppsøkt coach var varierende, men de hadde alle deltatt

frivillig eller på eget initiativ. I oppgaven vil det bli brukt fiktive navn, da navn skaper en nærhet til informantene og deres stemme i oppgaven. Samtidig opprettholder de fiktive navnene informantenes anonymitet.

3.6 Fremgangsmåte

Veldig tidlig i prosessen begynte jeg å gjøre meg opp noen tanker om tema jeg ønsket å utforske. Coaching er som sagt et relativt nytt fenomen, derfor ønsket jeg å se på hvordan mennesker opplever å gå gjennom en slik prosess. I tillegg har det vært mye kritikk vendt mot coaching, da det ikke er en beskyttet tittel og resultat vanskelig lar seg måle. Dette gjorde at jeg ble interessert i å utforske den opplevde nytteverdien.

3.6.1 Datainnsamling – semistrukturerte intervju

Mitt ønske som forsker var at jeg skulle gå inn i analysen med et åpent sinn, der jeg kunne stille undrende spørsmål uten noen forutinntattheter. Jeg vurderte å kun ha en liste med overordnede tema jeg ville innom, men fant fort ut at for min egen del og for å kunne holde fokus på det som ble sagt av informant, var det fordelaktig å lage en intervjuguide med mer definerte spørsmål. Derfor valgte jeg å bruke semistrukturerte intervju, som også er veldig vanlig for forskning innen IPA (Smith & Osborn, 2004). Allikevel var spørsmålene åpne, og kun retningsgivende for at jeg skulle få best mulig tilgang til informantenes opplevde livsverden.

Semistrukturerte intervju fungerer som en guide, hvor man fokuserer på overordnede tema heller enn eksakte spørsmål. Kvale (1983) viser til hovedstrukturen ved denne typen intervju. Det fokuserer på informantens livsverden, og hans/hennes opplevelse og beskrivelse av den. Det er tema som er i fokus, ikke personen. Gjennom intervjuet ønsker man å beskrive og forstå meningen av sentral tema i informantens livsverden og tolke hva som blir sagt og hvordan det blir sagt. Her ønsker man å opprettholde så mange nyanserte beskrivelser som mulig. Målet er å kunne beskrive spesifikke situasjoner og samle rike beskrivelser av relevante tema. Som en forberedende del av prosessen fikk jeg prøvd ut intervjuet på to av mine medstudenter, både for å bli mer trygg som forsker, men også for å fange opp vanskelige formuleringer eller spørsmål av sensitiv art. Dette ble filmet og jeg fikk muligheten til å se meg selv i forskerrollen, noe som hjalp meg å være mer bevisst eget kroppsspråk og signaler jeg eventuelt sendte ut.

Seks av syv intervju ble gjennomført på informantens arbeidsplass i skjermede omgivelser, som møterom eller private kontor. Kun ett intervju ble gjennomført på et grupperom på NTNU, etter informantens ønske. Under alle intervjuene ble det brukt

båndopptaker, slik at jeg kunne konsentrere meg om det som ble sagt og følge opp interessante tema som dukket opp underveis. I starten av hvert intervju fortalte jeg litt om meg selv, de overordnede tema jeg ville se på og gangen i intervjuet. Jeg påpekte at jeg gjerne ønsket at informanten snakket mest mulig og at jeg kom til å følge opp med spørsmål underveis. For meg var det viktig at informanten fikk fritt spillerom til å snakke om det overordnede tema, heller enn at jeg fulgte intervjuguiden fra a til å. Slik ble rekkefølge på spørsmål ulikt for hvert enkelt intervju, men alle ga rike beskrivelser innenfor de tema jeg ønsket å få et dypere innblikk i, samt at nye og uventede tema dukket opp. Det er disse spesifikke beskrivelsene, opplevelsene, tankene og følelsene som utgjør gode datamaterialet for IPA (Smith et al., 2009).

Etter hvert intervju skrev jeg en oppsummering av det som hadde blitt fortalt av informanten. Her skrev jeg ned både ting som ble sagt, ting som kanskje ikke ble sagt, ting jeg hadde merket meg samt tanker og spørsmål jeg satt igjen med. Slike umiddelbare tanker og refleksjoner kan være et verdifulle bidrag til kontekst senere i analysen av transkriberingen (Kvale, 1996). Da alle intervjuene var gjennomført satt jeg igjen med nærmere åtte timer opptak og omtrent 20 sider memoer.

3.6.2 Transkribering av intervju

Det første steget i analyseprosessen er å transkribere (Kvale, 1996). At jeg som forsker transkriberte selv ga en større nærhet til datamaterialet, samtidig fikk det meg til å tenke og reflektere over hva slags materialet jeg satt inne med. Hvert intervju ble transkribert ferdig før jeg begynte på neste, og jeg valgte å ta det i samme rekkefølge som intervjuene ble gjennomført. Dette fordi det også var interessant å observere hvordan jeg som forsker ble tryggere i min rolle og mer oppmerksom på ting informantene fortalte.

3.6.3 Analysen

Intervjuene ble så plassert i en tabell, inspirert av Smith med kollegers (2009) forslag, for at jeg videre kunne gå gjennom hvert intervju, skrive utforskende kommentarer og mulige tema. Figur 1 viser denne tabellen.

FRAMTREDENDE KATEGORIER	INTERVJU	UTFORSKENDE KOMMENTARER
Ulike kategorier som blir framtrede.	<p style="text-align: center;">Dato "Navn på informant"</p> <p>Forskers spørsmål:</p> <p>Informantens svar:</p>	<p>Deskriptive kommentarer: Innhold i det enkelte intervju, nøkkelord.</p> <p>Lingvistiske kommentarer: <i>Metaforer, bruken av latter og språk</i></p> <p>Konseptuelle kommentarer: <i>Stille spørsmål til meg selv og teksten, samt reflektere.</i></p>

Figur 1: Analysetabell, inspirert av Smith og kolleger (2009, s.93)

I boken sin viser disse forfatterne til seks steg som er én mulig måte å gjennomføre analysen på. Smith og kolleger (2009) understreker at det ikke finnes noen fasit for hvordan man gjennomfører en IPA-inspirert analyse, men at forsker bør være like engasjert i gjennomføring av analysen som resultatet. Allikevel følte jeg at det var greit å ha et rammeverk å forholde meg til, og jeg brukte derfor deres seks steg som inspirasjon i analyseprosessen. Disse er: 1) Lese og gjen-lesing (*Reading – and re-reading*), 2) Innledende notater (*Initial noting*), 3) Utvikling av tema eller kategorier som blir framtrede (*Developing emergent themes*), 4) Se etter sammenhenger på tvers av tema/kategorier innenfor hvert enkelt intervju (*Searching for connections across emergent themes*), 5) Bevege seg til neste intervju (*Moving to the next case*), 6) Se etter mønster på tvers av intervjuene (*Looking for patterns across cases*). Siden IPA også er en ideografisk tilnærming (Smith & Osborn, 2004), gikk jeg gjennom hvert enkelt intervju for seg i de fire første stegene. Steg fem, som omhandler å bevege seg til neste intervju, understreker viktigheten av å behandle hvert intervju som selvstendig og ta var på dets individualitet. Slik tillater en seg at nye tema kan dukke opp, noe som er i tråd med IPA sin ideografiske tilnærming. I steg nummer seks begynte jeg å se etter mønster på tvers av intervjuene.

Det første steget handler om å lese gjennom hvert enkelt intervju, med fokus på informantens fortellinger. Her valgte jeg å lytte til lydopptaket mens jeg leste gjennom transkriberingen. Jeg leste så gjennom transkriberingen på nytt, mens jeg skrev notater og tanker rundt det som ble sagt, gjerne referert til som innledende notater (Smith et al., 2009). Dette er det andre steget, og for meg krevde det mye tid. Her hadde jeg både deskriptive kommentarer, lingvistiske og konseptuelle kommentarer, med et klart fenomenologisk fokus, som omhandlet ting som var viktig for informanten og hvordan disse opplevdes. *Deskriptive kommentarer* handler først og fremst om å beskrive det som blir sagt: Innhold i det enkelte intervju, samt nøkkelord og tema det blir snakket om (Smith, et al., 2009). Jeg ønsket også å

ta hensyn til bruken av språket, gjennom *lingvistiske kommentarer*. Dette ble ikke hovedfokus, men allikevel var det viktig å se på hvordan informantene brukte latter og metaforer, samt notere repetisjoner og reflektere rundt disse. Metaforer ble brukt av samtlige informanter, og de hadde en form for forsterkende effekt på det som ble fortalt. Jeg gikk så grundigere til verks gjennom bruk av *konseptuelle kommentarer*. Disse er mer undersøkende og utforskende (Smith et al., 2009). Her noterte jeg meg alt som var interessant og stilte spørsmål til meg selv for å få i gang videre tankegang og refleksjon. Det var viktig for meg å engasjere meg i teksten, utforske nye meninger som oppsto og deretter bevege meg mot et mer fortolkende nivå. I motsetning til for eksempel Grounded Theory, er det ikke nødvendig med koding av hver enkelt setning/linje eller hver meningsenhet (Smith et al., 2009).

I det fjerde steget – som omhandler å se sammenheng på tvers av tema/kategorier- begynte jeg å jobbe aktivt med notatene og kommentarene. Her var jeg hele tiden bevisst at for hvert steg jeg tok i analysen, beveget jeg meg lengre bort fra informanten og inkluderte mer av meg selv og mine tolkninger. For å få en større nærhet til data og kontinuerlig passe på at informantens opplevelse var en del av analysen, skrev jeg et resymé av hver enkelt informants historie. Jeg tok deretter for meg hver enkelt intervju og tegnet et tankekart over temaer som var gjennomgående i hele intervjuet, med underkategorier og hvordan disse hang sammen eller skilte seg fra hverandre. Etter å ha gjort dette med alle intervjuene kunne jeg se utviklingen av et mønster på tvers av det informantene fortalte. Jeg gikk her fra det femte steget som handler om å fokusere på hvert enkelt intervju, til det sjette steget og siste steget. Her flyttet jeg fokus å se etter mønster - og videre kjerne kategorier - som dukket opp på tvers av intervjuene, samt tilhørende kategorier under hver kjerne kategori. Det var 15 kategorier som utmerket seg, men etter å ha gått gjennom disse fant jeg at flere overlappet og omhandlet mye av det samme. Kategorier som *vekst i rollen som leder* og *private endringer* ble for eksempel plassert i kjerne kategorien *opplevd nytteverdi*, med underkategoriene *profesjonell* og *privat* (nytteverdi). Eksempler på andre kjerne kategorier som kom ut av analysen som belyser viktige faktorer ved en god coachingprosess er *personlig kjemi* og *coachingrelasjon*, med underkategorier som *tillit og åpenhet*, og *toleranse og anerkjennelse*. Disse plasserte jeg inn i en tabell, med sitater for å underbygge hver kategori. Her hadde jeg over 100 sitater totalt, med mellom 10 og 30 sitat innenfor hver kjerne kategori. Derfor ble det viktig å gå gjennom alle sitatene, og velge ut de som ble mest illustrerende for hver kategori. Å illustrere med sitat og eksempler hentet fra enkeltpersoner, selv om kategoriene er på gruppenivå, er viktig i IPA (Smith et al., 2009) da det gjør at informantenes stemmer også kommer fram, og ikke bare mine tolkninger av dem. Noe som gjør at IPA kanskje skiller seg noe fra andre

fenomenologiske tilnærminger er at den er mer åpen og fortolkende enn deskriptiv (Smith & Osborn 2004).

Gjennom transkribering – og analyseprosessen skrev jeg hele tiden notater, med tanker, refleksjoner og spørsmål jeg som undrende forsker satt igjen med. Slike notater, gjerne kalt memoer (Charmaz, 2003) gjør at man kan utforske tanker og ideer rundt kategorier. Samtidig kan det være greit å gå tilbake til intuitive tanker og refleksjoner man hadde tidlig i prosessen. Tolkningen besto av å stadig bevege seg mellom helhet og deler, mellom det som ble fortolket og kontekst, samt mellom fortolkning og forforståelse. Dette blir gjerne omtalt som en hermeneutiske sirkel, hvor ”regelen” er at en hele tiden må forstå helheten ut fra delene og delene ut fra helheten (Kvale, 1983). Dette gjorde memoene ekstra verdifulle, da jeg hele tiden kunne gå tilbake til disse for forklaringer og retning, mens jeg holdt på med analysen.

3.7 Forskningsetiske aspekter

Denne studien ble godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste før jeg startet med datainnsamlingen (se vedlegg 3). Det er kun jeg som har hatt tilgang til informasjon som kan identifisere informantene, slik at transkribering og anonymisering av intervjuene har blitt utført av meg alene. Lydfilene og navn på informanter har blitt oppbevart hver for seg. Disse, samt transkriberingen, vil bli slettet når oppgaven er fullført.

Frivillig deltagelse, konfidensialitet og tilstrekkelig informasjon om forskningsprosjektet er viktige aspekter innenfor etiske valg og hensyn en hele tiden må ta gjennom forskningsprosessen (Kvale 1996). Alle informantene fikk tilsendt informasjonsskriv og mulighet til å signere informert samtykke på forhånd. Noen valgte å signere med en gang, mens andre signerte før intervjuet startet, slik fikk alle mulighet til å sette seg inn i formålet med prosjektet god tid i forkant. Innledningsvis i intervjuet gikk jeg gjennom informasjonsskrivet, hvor informanten ble minnet på både anonymitet og muligheten til å trekke seg når de måtte ønske det.

Det er viktig å sikre anonymiteten i forskningsrapporten (Kvale & Brinkmann, 2010) og jeg har derfor valgt å utelate bakgrunnsinformasjon om alder og arbeidsplass. I tillegg, som tidligere nevnt, ble navn byttet ut med fiktive navn. For meg ble dette mer naturlig enn å bruke nummer, da jeg ønsket at både jeg og leser skulle oppleve mer nærhet til informantene og sitatene som brukes.

3.8 Min rolle som forsker – refleksive betraktninger

I denne studien har mine informanter tolket sin opplevelse av coachingprosessen og opplevd nytteverdi, mens jeg har tolket deres tolkninger i lys av et IPA-inspirert rammeverk. Da jeg gikk inn i forskerrollen og gjennomførte intervjuene hadde jeg bestemt meg for å gå inn med et åpent sinn. Innenfor IPA og annen fenomenologisk forskning ønsker man gjerne at man, til den grad det lar seg gjøre, setter til side sine forutinntattheter og kunnskaper en har tilegnet seg på forhånd (Kvale 1983). Man tar allikevel med seg noe inn i intervjusettingen som påvirker samtalen mellom seg selv og informant, noe det er viktig at forskeren er seg bevisst. Jeg ønsket å møte informantene med et nysgjerrig og åpent sinn, i den grad det lot seg gjøre. Forskere har erkjent at denne fenomenologiske reduksjonen er vanskelig, og at man heller selv må være bevisst det man tar med inn i en intervjusituasjon; gjerne kalt *refleksivitet* (Kvale 1983). Som forsker har jeg, med meg min bakgrunn som student inne psykologi, et sett med briller som påvirker måte å lese og tolke data på. At forskers personlige referanseramme påvirker analysen er helt uunngåelig i IPA (Smith, 2004).

Det er viktig å belyse at kvalitativ metode generelt er en subjektiv prosess og at ulike forskere kunne ha gjennomført analysen på en annen måte. Det er også viktig å være bevisst at intervjuet er en interaksjon mellom to mennesker og, at jeg som forsker og mine informant reagerer i relasjon til hverandre. Dette kan påvirke hva informantene velger å fortelle, hva de eventuelt velger å ikke fortelle, og hvordan det blir fortalt. Kvalitativ metode generelt er en subjektiv prosess, noe som medfører at ulike forskere kunne ha gjennomført analysen på en annen måte.

Det er også viktig å diskutere og reflektere over metodekrav, dette vil jeg komme tilbake til i diskusjonskapittelet.

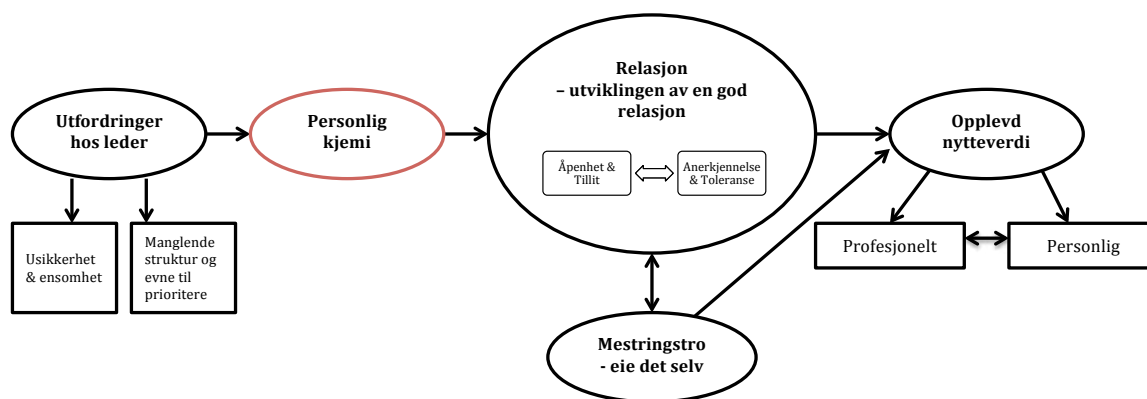
4. RESULTATER

4.1 Kapitelets struktur

I dette kapittelet vil jeg presentere resultater fra analysen. Her skal jeg forsøke å tydeliggjøre hva som oppleves som viktig for utviklingen av en god coachingprosess. Kjernekategoriene og underkategoriene blir beskrevet, med illustrerende sitat fra empiri. Problemstillingen jeg ønsker å besvare er: *Hva kjennetegner en god coachingprosess for ledere? Hva er viktig for å skape en god relasjon? Og på hvilken måte påvirker relasjonen opplevd nytteverdi?*

Resultatene tyder på at personlig kjemi er helt grunnleggende for at informantene skal oppleve en god relasjon til coach, og engasjere seg i coachingprosessen. Det ser også ut til at informantene, ved å utvikle en nær og god relasjon, har opplevd økt selvtillit og mestringstro som igjen har påvirket deres rolle som ledere på en positiv måte. I tillegg til profesjonell nytteverdi, påpeker informantene at de også har opplevd nytteverdi på det personlige plan.

Kapittelet er strukturert etter kjernekategoriene. Modellen nedenfor viser de fem kjernekategoriene som blir presentert i dette kapittelet. Samtidig gir det en indikasjon på hvordan de påvirker og blir påvirket av hverandre. Kjernekategoriene er *utfordringer i rollen som leder, personlig kjemi, relasjonsutvikling, eierskap og mestringstro*, og opplevd nytteverdi.



Figur 2: En modell utviklet basert på denne studien. Den presenterer kjernekategoriene i ledercoaching og hvordan disse interagerer med hverandre.

4.2 Utfordringer i rollen som leder

Før jeg viser til selve opplevelsen av coachingprosessen, vil det være hensiktsmessig å belyse hva som bidro til at informantene oppsøkte coach. Dette vil bidra til et bedre rammeverk for diskusjon, samtidig som det kan bidra til en forståelse for viktige faktorer i relasjonsutviklingen.

I analysen kom det fram at ledernes utfordringer var varierte, da de også bar preg av innvirkning fra deres private liv. Allikevel var det tydelig at det var flere utfordringer informantene delte. Det er særlig to aspekter som informantene viste til som sentrale når det gjelder utfordringer i rollen som leder. Det ene handlet om usikkerhet og ensomhet, mens det andre omhandlet manglende evne til å strukturere og prioritere arbeidsoppgaver.

Usikkerhet ble nevnt av samtlige informanter. Dette gjaldt i sin rolle som leder, i form av å skulle ta valg og stå for dem, samt det å være stødig selv om det stormet rundt dem.

Ensomheten ble nevnt både eksplisitt og implisitt, som noe underliggende som påvirket arbeidshverdagen. De sto ofte alene om oppgaver eller avgjørelser uten en sparringspartner å forhøre seg med. Dette var også medvirkende for usikkerheten flere viste til. Det å ikke kunne være en del av kollegafellesskapet ble sett på som en utfordring da det skapte en distanse mellom leder og ansatte. Informantene viste til den noe autoritære og profesjonelle siden ved rollen som leder og at denne måtte opprettholdes. Dette gjorde det vanskelig å være venn og leder samtidig.

Det ble også vist til behovet for struktur på arbeidshverdagen, samt det å bli flinkere til å prioritere oppgaver og tid mer effektivt. Manglende evne til å delegere og det å kunne si nei, medførte en arbeidshverdag ubalanse mellom tid og arbeidsmengde. Konsekvensen av dette ble stress og tidsfrister som aldri ble overholdt. Flertallet påpekte en dominoeffekt, hvor mangel på struktur gikk utover kolleger og effektiviteten på arbeidsplassen. Samtidig påvirket det privatlivet, da de tok med seg irritasjon, stress og anspenthet hjem etter endt arbeidsdag. Det ble også vist til en mangel på overskudd og energi. Informantene påpekte at de var klar over hva de ønsket å oppnå coachingen og hvilke mål de ønsket å sette seg. De slet med grunnleggende ting, som fikk store konsekvenser og de var rådville når det kom til mulige løsninger og tiltak. Med hensyn til dette vil utfordringer bli belyst gjennom kategoriene ”*usikkerhet og ensomhet*” og ”*manglende struktur og evne til prioritering*”.

4.2.1 Usikkerhet og ensomhet

En underliggende årsak til at informantene oppsøkte coach var ensomheten ved å være leder. De påpekte at det ikke lot seg gjøre å spørre kolleger om avgjørelsen var ”rett” eller om det de sa var ”ok”. Dette ville ikke bare være ubehagelig for den enkelte kollega, men også fremstille dem som en usikker leder. Sitatet nedenfor belyser dette:

For det er ikke bestandig så lett, i en lederjobb. Du kan ikke bestandig gå rundt og spørre dine medarbeidere "gjorde jeg det rett nå?" eller, det kan du jo selvfølgelig. Du kan spørre altså "hvordan fungerte dette her?" og "er det noe vi skulle gjort annerledes?", det kan du gjøre, men det er ikke alt sånn du kan sjekke ut. Hvis du skjønner? For da kan du fremstå som veldig usikker da. Og det skal man jo heller ikke. (Therese)

Dette sitatet illustrerer at hun som leder gjerne ønsket å spørre kolleger om hun gjorde en bra jobb og om de var enige med avgjørelsene hun tok. Samtidig viste hun til at dette i noen situasjoner ikke lot seg gjøre, uten at hun framsto som usikker. Det å ikke ha noen å diskutere disse tema med kan se ut til å føre med seg usikkerhet i rollen som leder og videre en mer utydelig lederstil. Denne utfordringen ble påpekt av samtlige informanter og de viste til ønske om å bli en tydeligere ledere.

Noen av informantene påpekte eksplisitt at det var ensomt å være leder, nettopp fordi man måtte ta avgjørelser og valg, uten å kunne sjekke disse ut først. Andre viste til dette på en mer indirekte måte, ved å påpeke at de kjente på savnet av å være en del av kollegafellesskapet eller å kunne være "kompis". En av informantene viste til manglende støtte og anerkjennelse i sin rolle som leder:

For det er jo også den der lederutfordringen at man skal gi ros og se sine medarbeidere og alt det der, ikke sant, men vi trenger også å bli sett, ikke sant (ler). Og det er ikke alltid lett. (Filip).

Dette kan tolkes som at Filip opplevde en form for ensomhet, i det å føle seg utenfor et fellesskap der man støttet hverandre. Ledere er selvsagt også mennesker, som i likhet med alle andre kan oppleve usikkerhet og ønske om å få gode ord og klapp på skuldra for den jobben som gjøres. Det kan se ut til å bli en ubalanse om man som leder hele tiden skal gi, uten å oppleve å få noe tilbake.

Coachen kan her tilby en unik støtte og en oppriktig anerkjennelse, noe som ser ut til å være mangelvare hos samtlige ledere. Informantene viste til at de ofte ble møtt med ulike grad av motstand og skeptisisme når nye ideer eller tanker ble presentert. Derfor var det både en lettelse og trygghet i å ha en nøytral person å forholde seg til, som de kunne diskutere med og få hjelp til å tenke ut alternative ideer og måter å gjennomføre ting på.

4.2.2 Mangel på struktur og evne til å prioritere

Informantene påpekte at det var vanskelig å skulle strukturere hverdagen og arbeidsoppgaver. For flere skyldtes dette mengden oppgaver, samt det å skulle forholde seg til både kortsiktige – og langsiktige mål. Spesielt utfordrende var det at kortsiktige mål og uforutsette oppgaver som dukket opp, var noe som gjerne hastet sammenlignet med de

oppgaver som hadde tidsfrister lengre fram i tid. Sitatet under belyser behovet for å finne en struktur og lære seg å prioritere for å få en mer effektiv arbeidshverdag:

Det er litt fordi at den jobben jeg gjør inneholder så mye forskjellige ting, så når jeg har en liste om morgenen om hva jeg skal gjøre, så kan det godt hende at jeg går hjem uten at jeg får begynt på den i det hele tatt. Fordi det at det kommer inn ting som i øyeblikket virker viktigere. Så det var det her med å prioritere og jobbe mer strukturert, disiplinert også. (Siv)

Her viser Siv til hvordan tiden hennes blir spist opp av andre, utfordringer, og hvordan dette gjorde arbeidsdagen mindre effektiv. For henne handlet det om å finne gode løsninger og enkle tiltak som kunne gjøre arbeidsdagen mer effektiv og at det ble arbeidet med oppgaver med både korte og mer langsiktige tidsfrister. Informanten Fred påpekte at mangelen på system og delegering av oppgaver, medførte ekstremt mye stress, både på jobb og privat: ”Jeg var rå-stressa. Ble jo nesten syk av det (ler). Ja, en blir det! Rett og slett. På grunn av at jeg ikke hadde system. Det systemet kom samtidig som coachen”. Dette sitatet belyser hvordan den manglende strukturen fikk negative konsekvenser, både for han som leder og privatperson. Fred tok med seg stresset overalt, fordi han var alene om å ha oversikt og ”system i rotet”. Han omtalte dette sårbare systemet som et ”korthus”, og understrekte at det ville fått fatale konsekvenser om noe hadde skjedd og han ikke var tilgjengelig.

De fleste informantene påpekte at det var veldig ”åpenbare” og enkle tiltak som skulle til for å få et system. Ideene og mulighetene lå der, men de trengte hjelp til å få i gang tankegangen og refleksjon rundt mulige løsninger. En travel arbeidshverdag tillot heller ikke at en kunne sitte for seg selv og tenke ut hvordan en skulle løse noe som for dem hadde vært en utfordring over lang tid. I tillegg hadde de behov for støtte til den faktiske gjennomførelsen.

4.3 Personlig kjemi

Gjennom analysen av datamaterialet framsto ”Personlig kjemi” som en kjernekategori. Kjemien ser ut til å være en forutsetning for samspillet mellom coach og informant, og utviklingen av en god og nær relasjon. Det ble påpekt at personkjemien påvirket motivasjon til å fortsette coachingprosessen. Informantene mente at den la til rette for en positiv og god relasjon som videre påvirket den opplevde nytteverdien. Samtlige informanter viste til denne kjemien som helt avgjørende for at de ønsket å møte opp på neste coachingtime. Tora uttrykte det slik: ”Vi fant liksom bare tonen med en gang. Hvis vi ikke har hatt den kjemien, så tror jeg det har blitt en coaching uten mening eller at jeg har droppet ut”. Slik kan en se at personlig kjemi var en nødvendighet for Tora. Informanten Siv

viste også til viktigheten av denne kjemien: ”Og så synes jeg vi fikk en god tone, for det er veldig viktig da. At du har god kjemi. Det er jo litt sånn som å ha psykolog. At hvis ikke kjemien funker, så funker ikke noe.” Disse to sitatene illustrer behovet for den personlige kjemien, den tonen de fant med coachen, og hvor avgjørende den var for at videre motivasjon til å fortsette med coachingen.

Flere av informantene viste til viktigheten av personlig kjemi ved å fortelle om tidligere erfaringer hos psykologer og andre coacher hvor de måtte avslutte prosessen fordi kjemien ikke stemte. Selma forteller om konsekvensen av manglende kjemi: ”Jeg hadde en prøvetime til en annen coach, (...). Og da var det sånn at når jeg gikk ut av timen tenkte jeg: Nei, han her kommer jeg ikke til å gå videre med!” Dette sitatet belyser viktigheten av personkjemi.

En av informantene forteller om hvor fornøyd han var med coachingprosessen og hvordan den utartet seg. Da han snakket om utviklingen av en god relasjon til coach forklarte han hva som lå til grunn for at han opplevde dette:

Det er helt sikkert den gode personkjemien som vi hadde, og har. (...), men det var en god match simpelthen altså. Og det var jo kjempeheldig at det var det, ikke sant. Men det er jo nesten en forutsetning altså, for at en skal kunne få noe ut av det. (...). Det er også noe med den tillit man får med god kjemi. Her er det mulighet for å slippe løs. (Filip).

Med dette sitatet viser Filip til viktigheten av den personlige kjemien. Samtidig viser han til at denne ”matchen” la til rette for utviklingen av en nær og tillitsfull relasjon. For Filip var dette viktig for at han kunne slappe av og åpne seg for coachen. Dette kan gi en indikasjon på at personlig kjemi påvirker motivasjon og tillit, som igjen påvirket en høyere investering av tid og krefter hos fokuspersonen.

Flere av informantene uttrykte at den personlige kjemien var viktigere enn coachens faglige bakgrunn: ”Jeg tror det handler mer om personlig kjemi enn hvilke kurs du har tatt.” Med dette uttrykker Selma det mange av informantene påpekte: uten kjemi ville det ikke hjulpet med en god utdanning og sertifisering. Allikevel mente flere informanter at faglig integritet og erfaring hos coach påvirket hennes væremåte og spørsmålene hun stilte. Dette var grunnleggende for at de skulle føle trygghet og vilje til å åpne seg. Selv om personlig kjemi ble sett på som en nøkkelfaktor, kan det diskuteres i hvor stor grad den egentlig er viktigere enn utdanning og sertifisering. Det kan også diskuteres om personlig kjemi alene hadde medført opplevd trygghet og tillit.

Da informantene prøvde å forklare hva de la i personlig kjemi, viste flere til at det handlet om en match; at de fikk en følelse av at det var noe som var rett, og at de slik følte seg trygg på å kunne åpne seg for coachen. Samtlige mente det handlet om noe man følte, en intuitiv god følelse.

Med en gang jeg så denne coachen, så tenkte jeg: Ja det her kommer til å bli bra! Ikke sant. Det er en sånn god match med en gang. Så vi avtalte et møte med en gang, så det var full klaff. (Filip)

Her viser Filip hvordan han i sitt første møte med coachen følte at han og coachen kunne samarbeide, og at det medførte ønske om å møte coachen igjen. Sitatet illustrerer at det er vanskelig å sette fingeren på hva personlig kjemi egentlig handler om, men at det er noe som stemmer og som gir en god følelse.

Da Siv skulle prøve å forklare hva hun la i personlig kjemi uttalte hun det slik: ”Nei, det er noe du kjenner. (...). Det er en følelse. Det er jo sikkert derfor det heter kjemi, for det er liksom udefinert. Nei, det går ikke det [coaching uten kjemi]”. For Siv handlet personkjemi om en følelse og at det var vanskelig å definere. Allikevel mente hun kjemien måtte være tilstede for at hun skulle få noe ut av coachingen. Flere påpekte at det også handlet om personlighet og opplevelsen av godhet hos coachen. Fred viser til dette ved å uttale:

Jeg husker første gang jeg kom dit, så var det å ta omkring henne og vite at det var en varme og at hun faktisk ville hjelpe meg. Du fikk ikke noen avsky for henne. Hun var en så lun en person å prate med.

Ut fra dette sitat kan personlig kjemi tolkes som en som en følelse av vennlighet og at personen vil deg vel. Om dette er noe iboende hos coachen som en del av hennes personlighet, eller noe hun har tilegnet seg gjennom årene, kan diskuteres.

Det ble også vist til at likhet var viktig for god kjemi. Noen av informantene påpekte at det handlet om delte erfaringer og opplevelser, mens andre viste til det å ha lik personlighet og væremåte. Selma sier det slik:

Jeg tror en må føle at en er litt lik. At det er en god del ting du rett og slett kan ta for gitt at den andre skjønner fordi at du er lik som person. Sånn at du slipper å begynne å forklare det også. Ja, at det er en god del ting som man skjønner, uten å må sett ord på det og bruke tid på det.

Her ble det tydelig at for Selma handlet likhet om en felles forståelse. Det kan tolkes at likhet baserer seg på delte erfaringer. Samtidig viste hun til likhet som person, noe som kan tyde på at coachens væremåte og personlighet også påvirker personkjemi.

En god personkjemien ser ut til å være medvirkende for motivasjon til å fortsette coachingprosessen, samtidig som det ser ut til å være en viktig byggestein i utviklingen av en god coachingrelasjon.

4.4 Relasjonsutvikling

Den personlige kjemien ser slik ut til å være en forutsetning for at informantene videre ville engasjere seg i coachingprosessen. Ut fra analysen kom det tydelig fram at utviklingen – og opprettholdelsen av en god relasjon var en kjernekategori. Selv om personkjemien var en nødvendig betingelse, var den ikke alene tilstrekkelig for relasjonsbygging. Gjennom analysen ser det ut til at åpenhet og utviklingen av tillit, samt coachens anerkjennende og ikke-dømmende holdning er viktige aspekter for utviklingen av en god relasjon

Informantene påpekte at relasjonen kontinuerlig ble utviklet gjennom coachingprosessen og at de så på den som nær og god. Selma viste til viktigheten av en god relasjon ved å uttale: *”For meg er en god relasjon faktisk noe av det viktigste jeg er i, det er en av hovedmotivasjonsfaktorene mine for å gjøre en god jobb.”* Ut i fra dette sitatet kan en se hvor betydningsfullt det var for Selma å ha en god relasjon. Uavhengig av hvilken setting det handler om, så relasjonen ut til å være viktig for at hennes motivasjon til å gi av seg selv.

Den personlige kjemien informantene så på som essensiell, la til rette for at de følte at de kunne åpne seg for coachen. Det at informantene åpnet seg i den grad de gjorde, satte dem i en veldig sårbar situasjon. Coachens evne til å lytte og vise dem ubetinget anerkjennelse, ble derfor påpekt som uvurderlig. Dette kan videre tenkes å ha bygd opp under den gode relasjonen. Tilliten som ble utviklet tidlig i coachingprosessen kan tolkes som å ha en sammenheng med støtten og den ikke-dømmende holdningen coachen viste dem. Fra relasjon som kjernekategori ble to kategorier fremtredende: *Åpenhet og tillit* og *Toleranse og anerkjennelse*. Utviklingen av en god relasjon ser ut til å være veldig kompleks, noe som medfører at underkategoriene påvirker – og er avhengig av hverandre.

4.4.1 Åpenhet og tillit

Ut fra analysen kom det fram at tillit og åpenhet ble sett på som viktig for utviklingen av og opprettholdelsen av en god relasjon. Fred sier det slik: *”Det er veldig viktig, når du kommer til noen at du faktisk får et sånt tillitsforhold, (...). Tillitsforholdet til henne, det er veldig viktig.”* Sitatet viser til det flere av informantene mente; at tillit var grunnleggende for å kunne åpne seg. Det så også ut til at tillit og åpenhet påvirket hverandre. Tora viste til betydningen av relasjonen og hvordan den la til rette for åpenhet: *”Hele tiden var det viktig*

for meg at vi hadde et godt og tett, og veldig åpent samarbeid. Der vi kunne si alt.” For henne handlet det om å ikke legge lokk på seg selv eller holde noe tilbake. Videre viser hun til viktigheten av at coachen også ga av seg selv:

Hun fortalte litt om seg selv og sin egen prosess. Og det gjorde at jeg fikk tillit til henne, ble kjent på henne som et menneske. Det var veldig viktig for meg. Ja, det var helt nødvendig. (Tora)

Ved at det at coachen var åpen og delte fra sitt liv og sine erfaringer, utviklet Tora mer tillit til coachen. Samtlige informanter påpekte det samme som Tora. Åpenhet gikk begge veier og for informantene var det veldig viktig at også coachen var åpen og ærlig. At coachen delte sine erfaringer og ga av seg selv kan tolkes som viktig for utviklingen av tillit og trygghet. Siv sier det slik: *”Hun gir av seg selv. Og så er hun tillitsvekkende på en måte. Og det blir man når man gir av seg selv.”* Sitatet viser hvordan åpenhet kan tolkes som en måte å skape tillit på, noe informantene mente var viktige byggesteiner i relasjonsutviklingen.

Flere av informantene mente altså at det var viktig at også coachen viste åpenhet og fortalte om seg selv. På denne måten kunne man se på det som om begge parter til en viss grad viste en form for sårbarhet. Informantene mente at utviklingen av den nære coachingrelasjonen gjorde at de kunne åpne seg, være sårbare og vise følelser som de ellers ikke viste på jobb. I coachingtimene fikk de satt ord på tanker og tema som ikke hadde vært mulig å ta opp med andre. Samtlige informanter påpekte at det både var gråt og latter i løpet av coachingprosessen, og at dette var en befriende følelse. Med tanke på relasjonsbygging, er dette veldig interessant da det er grunn til å anta at informantene ikke ville åpnet seg på en slik måte for hvem som helst. Å være trygg på coachen og vise denne graden av åpenhet kan tenkes å bygge opp under tillit; både hos coach og fokusperson. Dette kan tolkes som viktig for utviklingen av en god relasjon.

Flere påpekte at relasjonen til coachen var helt unik. Dette fordi den la til rette for en dyp og personlig kommunikasjonsprosess:

Det er ikke ofte en opplever dype samtaler. For du må ha stemningen, du må ha tid og rom for det. Og nettopp fordi at det er, ja det er tungt da. Det angår en personlig. Det angår følelsesregisteret. (Selma)

Sitatet bygger opp under tolkningen av tillit som en viktig faktor for å kunne føle trygghet til å sette ord på tanker og snakke om private ting som ligger under overflaten, som en gjerne ikke tar opp med hvem som helst. Det ble også påpekt at det lå en form for trygghet i det å få sjekket ut tanker og strategier med noen som har mye erfaring og kompetanse. Faglig

integritet og erfaring ser slik ut til å kunne være medvirkende for tryggheten om at coachen har en forståelse for de utfordringer og tanker informantene sitter med.

Flere viste også til tryggheten i det å vite at alt som ble sagt i coachingtimene, stoppet hos coachen. Selv om coachingen skjedde i en organisatorisk kontekst, ville alt forbli mellom coach og fokusperson. Det vil være nærliggende å tro at denne konfidensialiteten fremmet åpenhet hos informantene.

4.4.2 Toleranse og anerkjennelse

Coachens toleranse, i form av en ikke-dømmende holdning og evne til å lytte var noe informantene verdsatte. Som tidligere nevnt, mente samtlige informanter at det var helt unikt å ha en nøytral person å forholde seg til; En å snakke med, som lyttet på det som ble sagt og som tillot stillhet. En informant forteller:

Hun sitter og ser på meg og venter på at jeg skal formulere noen ting, uten å ta ordet fra meg. Jeg vet ikke om du skjønner hvor jeg vil hen, men det handler om det at i vår daglige hverdag så blir det veldig sånn fort og du tar ordet fra den andre eller avbryter og så videre. Her er det en som sitter bare og lytter og stiller gode spørsmål. Det har vært veldig, veldig verdifullt. (Filip)

Dette sitatet illustrerer det mange påpekte, at den gode coachingrelasjonen la til rette for noe unikt, som de sjeldent opplevde jobbsammenheng eller privat. Informantene påpekte at man som menneske og kanskje spesielt som leder til en hver tid opplevde forventninger og skeptisisme fra andre. Sammen med coachen kjente de en form for befriende følelse, der alt kunne deles, uten å bli dømt eller stilt spørsmål til. Dette kan tolkes som om at det tolerante, ikke-dømmende miljøet ga dem en pause fra hverdagslivet og opplevelsen av genuin støtte. Elin beskriver det slik:

Det er noe av det gode synes jeg, med coachingen, det med den anerkjennelsen som du hele tiden får. Du er ikke der for å bli stilt spørsmål til om du gjør det riktig eller feil, men det er mer det at du prøver å plukke fram det du gjør bra og gjør mer av det. Og at med det får man anerkjennelse og en god giv. Til å gå på videre. (Elin)

Ut fra dette sitatet er det tydelig at Elin opplever denne støtten og ikke-dømmende holdningen som positivt og befriende. Det ble ikke stilt spørsmål til hennes tanker, refleksjoner og ideer, og det var ingen dømmende blikk. Coachen ble av alle sett på som en partner; en person som var på deres lag og som kun ønsket dem vel. De påpekte at coachens fokus på det positive, og den ubetingede anerkjennelsen hun viste, var viktig for trygghet til å utfordre seg selv. Den ikke-dømmende holdningen kan tolkes som viktig for trygghet til å åpne seg og være sårbar. Oppfattelsen av coachen som lyttende og ikke-dømmende, med ønske om informantens beste, ser ut til å fremmer følelsen av tillit. I tillegg kan det tenkes å

bygge opp under opplevelsen av en genuin støtte, som informantene påpekte at de manglet i jobbsammenheng.

Flere mente det var befriende at coachen viste genuin interesse uten forbehold. Dette førte til at de kunne dele sine innerste tanker og være sårbar, uten å frykte negative konsekvenser. For Filip var dette veldig sterkt:

(...) jeg husker den følelsen av å kunne få lov til å gråte. Det er kjempeviktig å kunne. Man er jo liksom litt opplært til det at man skal ikke gråte, for det er litt sånn svakhetstegn og sånne ting. (Filip)

Sitat illustrerer det flere av fortalte om; at coachingtimene var befriende og oppløftende. Det å få si ting høyt, bli lyttet til og ikke dømt for sine tanker, førte coach og fokusperson nærmere hverandre. Samtidig ser det ut til at den tillit og trygghet de hadde sammen med coachen var unik i den grad at de delte ting de aldri hadde delt med andre. I tillegg hadde flere vist og kjent på følelser som ellers ikke kom så naturlig for dem. Dette kan tolkes som at en god coachingrelasjon kan fremme motivasjon til å bevege seg utenfor sin komfortsone, noe som er viktig i en coachingprosess.

Flere informanter påpekte at det var godt å ha fokus på det som har fungert framfor å dvele ved ting som har gått feil. Sammen med den støtten coachen gir, kan det tolkes som at det gir motivasjon til å jobbe mot både delmål og større mål. Samtlige fortalte at de hadde fått mer selvtillit og troen på seg selv gjennom coachens støttende og anerkjennende holdning. Tora sier det slik: *”For at jeg fikk liksom mer støtte, fra (coachene). Jeg fikk trua på at det jeg holdt på med var rett.”* Det ser ut til at støtten Tora opplevde medførte at hun ble tryggere og turte jobbe målrettet mot det hun ønsket å oppnå. Informantenes tro på seg selv, kan knyttes opp i mot evnen til å utfordre seg selv og faktisk gjennomføre. Støtte og oppmuntring fra coach kan tolkes som en medvirkende faktor for den tryggheten de føler til å ta det ekstra steget de tidligere ikke har tatt.

4.5 Eierskap og Mestringstro

At informantene selv skulle bestemme oppgaver og gjennomføre dem, så ut til å være viktig for utviklingen av mestringstro. Gjennom analysen kom det fram at eierskap til oppgaver og mål ble sett på som positivt. Kjemi la grunnlaget for en god relasjon, som videre ga dem trygghet og troen på seg selv. *Eierskap og mestringstro* er derfor den tredje kjerne-kategorien, med medierende effekt på både relasjonsutvikling og nytteverdi. Ved at informantene gjennomførte oppgavene og mestret dem, bygde det opp under coachens

troverdighet. Den støtten og oppmuntringen hun hadde vist dem var genuin, noe de fikk bekreftet i det de gjennomførte oppgavene.

Selv om coachen stilte gode spørsmål som satte i gang refleksjon rundt mulige framgangsmåter for å nå mål, påpekte samtlige viktigheten av å eie det selv. En informant uttrykte det slik:

For det er på en måte du som legger lista, og det er det som er så bra med det synes jeg da. Det er ikke coachen som sier hva du skal gjøre, det er du som har sagt det og du som har funnet på det. Men du har kommet dit ved hjelp av coachen, og det er det som er bra. (Elin)

Dette sitatet illustrerer at informantene så på det å sette målene selv som noe positivt. Selv om det var hennes ansvar å gjennomføre, hadde hun fortsatt støtten i coachen. Denne formen for utfordring og læring var essensiell for opplevelsen av mestring og utvikling av mestringstro. Det var ikke noe de gjorde for noen andre. Informantene satte målene selv og ønsket endring for egen del, som videre kunne gagne organisasjonen.

Bevisstheten om at de gjorde det for sin egen del så ut til å være en positiv motivator. Elin uttalte det slik: *”Det blir mer forpliktende også sånn sett. Og da blir det en god følelse, og det her noe som du gjør for deg selv: Det her gjør jeg for meg. Det er det som er bra.”* Viten om at man gjorde noe som gagner en selv og som en selv hadde bestemt, var viktig for motivasjon til å strekke seg og gjennomføre ”krevende” oppgaver. Til tross for at det var utfordrende, påpekte flere at det også føltes bra.

Flere påpekte også viktigheten av å eierskap til ideene og oppgavene. De var bevisst at det måtte til for at de skulle få noe ut av coachingen, samtidig som at eierskap fremmet indre motivasjon. Tora uttrykte det slik: *”Det er spennende og skummelt. Man må jo gjøre arbeidet selv, eller så skjer det ikke noe.”* Sitatet illustrerer at hun til enhver tid var bevisst sitt ansvar, og at det var blandede følelser i forhold til det å bevege seg utenfor sin komfortsone. Tora påpekte at hun selv hadde ansvar og at det ikke ville skje noe i den forstand at oppgaver ikke ville blitt gjennomført, og at utvikling og varig endring ville vært fraværende om man ikke eide det selv.

Aktiv læring så ut til å være utfordrende for flere av informantene. Flertallet påpekte at det hadde vært mer ”avslappende” å bli fortalt hva og hvordan oppgaver skulle gjøres. Allikevel var de bevisst viktigheten av å ha eierskap til mål og oppgaver som ble satt. Dette fordi de måtte føle at de gjorde det fordi de selv ville, ikke fordi det var noe andre hadde bedt dem om å gjøre:

I en drømmeverden så er det veldig enkelt å bli fortalt akkurat hva er det du bør ha fokus på.(...). Det ligger jo litt i det [å reflektere selv]. Og det fungerer jo ikke noe godt hvis andre kommer og sier at "det her må du gjøre!" Det er litt med det der at du må eie det selv da. (Therese)

I likhet med Therese påpekte de andre informantene viktigheten av å styre målene selv og at de selv sto for arbeidet som måtte gjøres i – og mellom coachingtimene. Her var relasjonen en viktig underbyggende faktor som støttet opp under og ga dem trygghet til læring, vekst og utvikling.

Selv om coachingtimene i seg selv ga motivasjon og giv til handling, ble det å gjennomføre oppgavene man selv hadde satt seg en form for befriende følelse. Flere informanter mente det også påvirket deres motivasjon til å fortsette. Filip uttrykte det slik:

Det gikk jo mest på det der med å kunne kjenne på det der at jeg klarte å gjennomføre mål. Så den aha-opplevelsen var vel mest en tilfredshet over å kunne erkjenne at: Jeg klarte å gjennomføre det! Klarte å si de tingene jeg skulle, det jeg satte meg som mål at jeg skulle si. (Filip)

Her påpeker han at det var en god følelse å nå de målene han hadde satt seg, gjennom utførelse av utfordrende oppgaver. Følelsen av å mestre kan her tolkes som en viktig del av coachingprosessen. Dette kan sees i sammenheng med relasjonen mellom coach og informant. Opplevelsen av mestring kan tenkes å styrke relasjonen mellom coach og den enkelte informant, fordi de nå også fikk troen på seg selv. Gjennom anerkjennelse og støtte fra coach, hadde informantene en person som genuint trodde på at de var kapabel til å nå sine mål. Det at informantene opplevde å mestre det "umulige", ble derfor en form for bekreftelse på coachens oppmuntrende holdning.

Mestring kan også være en viktig del av coachingen sett i sammenheng med opplevd nytteverdi. Opplevelse av mestring ser ut til å være medvirkende troen på at de kunne takle lignende situasjoner i senere tid, også etter at coachingprosessen var over. De hadde selv bestemt seg for å utfordre seg selv og gjøre ting de hadde utsatt tidligere. Å bli pushet, samt pushe seg selv til å gjennomføre oppgaver de gjerne hadde utsatt over lengre tid, så også ut til å gi dem troen på at det meste ville kunne la seg gjennomføres.

Flere informanter fortalte om følelsen av å mestre; Det å klappe seg selv på skuldra og kjenne på det å ha oppnådd et mål de selv hadde satt seg. Fred sa det slik: "Jeg var kjempestolt mange ganger. Jeg slo meg rett som det var på brystkassen (...)" Med dette viser han til at det lå en stolthet i å medvirke til egen vekst, endring og utvikling. Fred påpekte at han hele tiden hadde coachen i tankene når han kjente på stoltheten. Dette hadde de greid sammen. Selv om han hadde kommet fram til ideene og gjennomføring av oppgavene, ville

han aldri hadde greid det uten hennes støtte, toleranse og anerkjennelse. Han mente den gode relasjonen var essensiell.

Gleden, troen og selvtilliten mange av informantene uttrykte, kan tenkes å være noe en leder vil ta med seg videre i senere settinger, og at denne formen for lederutvikling kanskje får større konsekvenser enn kurs og seminar. En informant uttrykte:

Det er ikke bare at du hører på en forelesning, men det er den der forpliktelsen, den relasjonen og det du skal gjøre som kan bidra til noen endringer og utviklinger. For det er mye fint du kan høre på (ler), men det er der og da. Hvis du bare går hjem og gjør akkurat det samme, så vil det ikke skje noen endring. (Therese)

Therese viser her til at både eierskap og relasjon er viktig, og at den aktive læringen og mestringen vil gi varige endringer. En annen informant viste til denne endringen ved å fortelle om verdien av å ha tro på seg selv til å kunne utvikle seg og vokse i rollen som leder:

Jeg var sikker på at når jeg var ferdig, så kunne jeg hoppe fem meter lenger (ler), ti meter lenger også! Men det er jo faktisk å benytte det i det daglige når du var ferdig med det også. Det er jo det viktigste. Å se at: Greit, jeg hoppet kanskje ti – femten meter lengre når jeg var til [coachen], men i dag så hoppet jeg kanskje ti meter lengre enn da vi avsluttet. (Fred)

Dette kan tolkes som at Fred utviklet mestringstro i coachingprosessen, som var medvirkende for videre utvikling da coachingen var over. Det vil være nærliggende å tro at denne mestringstroen har medierende innvirkning på evnen til å utfordre og utvikle seg selv.

Informantene mente at den gode relasjonen var helt grunnleggende for at de turte å utfordre seg selv og bevege utenfor sin komfortsone. Samtidig viste flere til en underliggende oppfattelse av at denne kontinuerlige læringen var medvirkende for opprettholdelsen av en god relasjon.

De oppgavene informantene satte seg tidlig i coachingprosessen omhandlet ting de hadde utsatt og gruet seg for å gjøre, nettopp fordi de måtte bryte noen mønster å gjøre noe de ikke visste konsekvensene av. Gjennom anerkjennelse og støtte fra coachen, utviklet de tryggheten og tilliten nok til å tørre å ta ”tyren ved hornet”. Troen på at en kan mestre er noe de kan ta med seg videre etter endt coachingprosess. På denne måten kan en se mestringstro som medvirkende for utvikling og opplevd nytteverdi. Det at de selv fant fram til gode løsninger, og gjennomførte dem, fremmet en mestringstro de kunne ta med seg videre etter at coachingen var avsluttet.

4.6 Opplevd nytteverdi

Det å utvikle en mestringstro kan sees på som en viktig nytteverdi. Den gode coachingrelasjonen ser også ut til å fremme evnen til å utfordre seg selv og slik få utbytte av coachingprosessen. Det vil være nærliggende å tro at en god coachingprosess også innebærer at informantene føler sitter igjen med noe; at de føler at coachingen var verdt det. Coaching blir i denne studien sett i sammenheng med lederutvikling. Noe som medfører at coachingprosessen har skjedd i en organisatorisk kontekst. Derfor ligger det en implisitt forventning om at endringen og utviklingen også skal komme organisasjonen til gode. Slik ble det viktig å også inkludere *opplevd nytteverdi* som kjernekategori. Både for å vise til viktigheten av en god prosess, men også for å vise hvordan coaching kan være et godt verktøy for utvikling av ledere.

I datamaterialet kommer det fram at informantene mente at coachingen hadde ført til endringer både i rollen som leder og privatperson. Dette fordi de opplevde jobb og privatliv som tett knyttet opp i mot hverandre, og at for eksempel stressende dager på jobb fikk konsekvenser for dem privat. Selv om coachingen skjedde innenfor en organisatorisk kontekst og målene var rettet mot dem i rollen som leder, var det umulig å ikke endre hele seg. *”Når man blir tydeligere på jobb, så blir man også det som menneske, fra 12 til 12, ikke sant. Så det er en endring som skjer inne i hele menneske” (Tora)*. Dette sitatet illustrerer det de fleste informantene påpekte og som ble tydelig når de fortalte om sin opplevde nytteverdi, samt tilbakemeldinger de hadde fått fra kolleger og familie.

Samtlige informanter mente at noe av det viktigste de hadde fått ut av coachingen var det å bli bevisst seg selv; sine tanke- og handlingsmønstre og hvordan disse påvirket menneskene rundt seg, men også organisasjonen. I tillegg fortalte flere at de nå hadde lettere for å ta et skritt tilbake, prøve å se situasjoner fra et annet perspektiv og tenke konsekvenser før de tok avgjørelser. Elin fortalte om det slik:

Det åpner en annen verden for mange muligheter, det er muligheter til å se seg selv i en større ramme. (...) Har man noen utfordringer så blir man gjerne kanskje litt navlebeskuende og introvert. Mens her er [coachen] med på å åpne. Så mulighetene er at man blir mer åpen og får et bredere syn på ting. (...). Man ser på seg selv litt utenifra, med et fugleperspektiv, og ser seg selv i forhold til de ytre påvirkningene og rammene som man har. Mer enn å kun gå inn i seg selv og bare se ut i fra sin egen sfære. (Elin)

4.6.1 Profesjonelt

Informantene var veldig bevisst på hva de ønsket å få ut av coachingen og hvilke mål de ønsket å oppnå gjennom coachingprosessen. Som vist innledningsvis, ønsket flertallet å

jobbe med systematisering av arbeidsoppgaver og hverdagen sin. De ønsket å bli bedre til å prioritere og bli tydeligere som leder. En av informantene påpekte at hun nå så på seg selv som tydeligere:

Som jeg sa her tidligere, den tydeligheten kan det være at jeg hadde, men at jeg ikke har turt å tro fullt ut på den. Jeg synes det har blitt mye bedre. Det å tro på det man gjør og stå for det. (Elin)

Sitatet illustrerer det flere av informantene påpekte; at den gode relasjonen var medvirkende for troen på seg selv, og de slik følte seg tryggere i sine valg og sin rolle som leder. Flere uttrykte at de hadde bedre selvtillit i lederrollen, og at dette også medførte økt tro på seg selv. Siv sa det slik: ”Jeg er blitt mye klarere og tydeligere(...). Jeg er mye mindre redd for å si ifra. Jeg er blitt mye tøffere.” At informantene så på seg selv som tydeligere i sitt lederskap, kan tolkes som et resultat eller konsekvens av tryggheten og troen på seg selv. En annen informant påpekte at han ble oppfattet som mer tydelig fordi han var mer bevisst sitt eget kroppsspråk og hvordan han ordla seg når han kommuniserte med teamet sitt.

Samtlige informanter viste til verdien av økt evne til prioritering, struktur og system. Tora uttrykte: ”Hverdagen min ble enklere, for jeg fikk en større struktur på arbeidsoppgavene. Det var enklere for meg å si nei til ting.” Sammen med evnen til grensesetting og systematisering av arbeidsoppgavene, fikk hun en bedre arbeidshverdag. For Fred medførte struktur redusert stressnivå. Han var nå flinkere til å delegere oppgaver, samt det å skille mellom kompis og leder. Dette fordi han hadde innsett viktigheten av være et godt forbilde og lede teamet mot målet. Ved å stille krav til de ansatte framfor å gjøre alt selv, ble arbeidsdagen mer effektiv:

Jeg har faktisk tid til å gjøre det som skulle vært jobben min hele tiden. (...). Som jeg følte at jeg ikke hadde energi til. Jeg har gjennomført alle tingene som jeg satt opp på planen. (...). Jeg er en helt annen person. Jeg slipper å ha det hengende over meg. Vi er jo bestandig foran. (Fred)

Sitatet illustrerer hvordan Fred nå så på seg som en mer effektiv leder, som jobbet og fulgte opp egne arbeidsoppgaver. Det at han slapp å tenke på alt som ikke var gjort, ser ut til å lette på trykket og redusere stressnivået. Det kan også være nærliggende å tro at bedriften også opplevde økonomisk gevinst som følge av dette.

I tillegg til tydelighet og struktur, viste flere av informantene til ervervelsen av tankeverktøy. Hver enkelt informant hadde tilegnet seg ulike måter å tenke på; noen i form av

å få klarhet i tanker, andre i form av visualisering og avslapning. Elin fortalte om sitt visualiseringsverktøy, som hun kalte ”drømmebilde”:

Jeg tar den fram i mellom sånn, når jeg tenker at: åh, herlighet, nå er det masse krav rundt omkring, og ting som skjer. (...). Det er veldig deilig! Så den er befriende, som en tankerekke. Det var en god øvelse som sitter i meg. (...) Nettopp for å ha en nullstilling eller for å gå litt ut av der du er. Det gir energi i seg selv da. Det er veldig ålreit. (Elin)

Dette verktøyet ga Elin muligheten til å slappe helt av og lade batteriene. For flere var det stor verdi i det å få roe litt ned i en ellers så travel hverdag. Disse verktøyene var for mange informanter viktig å bruke for å få nok energi til å være effektiv på jobb, men også ha energi nok til å prestere på hjemmebane. Andre ervervet seg verktøy som medvirket til en bedre struktur i hverdagen, som også ga mer forutsigbarhet og system for kolleger og ansatte rundt dem. Dette var alt fra å sette av en bestemt tid til å lese e-post til å notere seg arbeidsoppgaver i kalenderen og når en skulle jobbe med hvilken oppgave.

Flere påpekte at det å ha en nøytral person å forholde seg, var en nytteverdi i seg selv. De hadde noen å forhøre seg med, et rom hvor de kunne ”tømme seg” for tanker og bekymringer uten å bli møtt med en dømmende holdning. Støtten informantene opplevde gjennom vanskelige prosesser der de skulle endre seg selv eller lede endring, ble for mange opplevd som en viktig nytteverdi. Filip påpekte at uten coachens støtte og anerkjennelse, ville han ikke beholdt sin verdighet og selvtillit i rollen som leder:

Jeg tenker tilbake på det som en fantastisk fin prosess altså. Det er såpass sterkt hos meg, (...), at jeg kan si at jeg tror ikke jeg hadde klart å holde hode over vannet hvis det ikke hadde vært for den der muligheten jeg hadde med [coachen]. For det var virkelig en kjempeutfordring” (Filip).

For han var det å ha en sparringspartner viktig. Han påpekte også at den nære og gode relasjonen til coachen var grunnleggende for at han hadde hatt selvtillit nok, og troen på seg selv til å stå oppreist da det stormet som verst.

4.6.2 Privat

Som en følge av å bli mer strukturert og sikker i sin rolle som leder, opplevde flere av informantene økt energinivå på hjemmebane. De kunne legge fra seg jobb og fokusere på å faktisk være med familien da de kom hjem.

Flere påpekte at de også var blitt flinkere til å prioritere og ta bevisste valg når det kom til det å tilbringe tid med venner og familie. Denne tydeligheten på hjemmefronten var noe de mente de tok med seg hjem fra jobb, og at de var mer bevisst valgene de tok også

utenfor jobb. Nettopp fordi coachingen hadde påvirket dem som menneske. Ved å være tydelig med de rundt seg på disse valgene og slutte å "please" alle, opplevde flere økt energi i hverdagen. I tillegg medførte struktur og system på jobben en hverdag med mindre stress. Fred uttalte: *"Jeg kan være borte, jeg kan være syk, jeg kan koble telefonen min til sentralbordet og si at:[Fred] har ferie han. Og ha ferie! Det er veldig behagelig."* Sitatet illustrerer hvordan coachingen fikk nytteverdi for Fred privat. Endringene i rollen som leder medførte at han kunne og slappe av når han kom hjem. Filip mente at noe av den største nytteverdien han satt igjen med var synet på seg selv: *"Det viktigste er jo den styrkingen av selvbilde. Og vite at jeg er en okei person."* Han var ikke vant til å si positive ting om seg selv, derfor var dette veldig dyptgripende og godt for han. I likhet med Filip, påpekte flere informanter at de hadde blitt flinkere til på positivt selvsnakk og det å klappe seg selv på skuldra:

Ja, for det er litt det det selvsnakket også, som jeg synes jeg ble god på. Det å klappe seg selv på skuldra: det er ikke jeg som klapper deg på skuldra. Det går jo igjen tilbake til det med tydeligheten egentlig, at "jo det var rett, det du sa der og da var rett" og stå for det. (Elin)

Denne måten å støtte opp under seg selv kan tenkes å være viktig når coachingprosessen er over, og coachen ikke er der lenger. Et styrket selvbilde kan også fremme trygghet og troen på seg selv, noe som kan tenkes å være overførbart til ens rolle som leder.

En av informantene skilte seg ut fra de andre når det gjaldt den opplevde nytteverdien. Selv om hun hadde opplevd nytteverdi i rollen som leder, ble coachingprosessen mer en form for åpenbaring for henne: hun fant ut at hun ønsket seg en annen jobb. Ved å reflektere rundt det som gjorde henne glad, som ga henne energi, fant hun ut at hun faktisk ville skifte yrke. *"Det mest verdifulle synes jeg var å bli klar over at man faktisk ønsker seg noe annet. Og det å ha en støtteperson i en tid som var litt vanskelig for meg."* Dette kan tolkes som at Tora nå opplevde en tydeligere vei mot ønsket mål, noe som også kan sees på som veien mot selvrealisering.

Med den personlige kjemien i bunn og utviklingen av en god relasjon, mente alle informantene til at de hadde fått noe verdifullt ut av coachingprosessen, og at bedriften hadde "tjent inn" investeringen.

Oppsummert kan en si at fellestrekk ved opplevd nytteverdi var at de hadde blitt mer observant på seg selv og omgivelsene, de hadde blitt flinkere til å ta perspektiv. I tillegg hadde de fått "åpnet øyne" og blitt bevisst de større og mer langsiktige konsekvensene av manglende struktur, prioriteringer og det å være dumsnill. Dette medførte et endret fokus, der

man så lengre framover og slik opplevde mer effektive arbeidsdager, både hos seg selv og sine ansatte. Samtidig hadde de ervervet ulike former for verktøy som hjalp på strukturering av tid, økt energi eller raskere klarhet i tankene.

4.7 Oppsummering av hovedfunn

4.7.1 Hovedfunn 1

Ut fra analysen ser det ut til at personlig kjemi er en nødvendig betingelse i coachingprosessen. Det ser ut til at denne kjemien blir opplevd som essensiell for ønske og motivasjon til å møte opp på neste coachingtime. Samtidig legger den til rette for utviklingen av en god og nær relasjon, hvor det blir påpekt at en kan si alt. Selv om det er vanskelig å sette ord på hva personlig kjemi er, blir det vist til at det omhandler en god følelse og en intuisjon om en relasjon som vil fungere godt.

Uten denne kjemien, vil ikke coachens metodiske framgangsmåte og faglige bakgrunn ha noen betydning, fordi man mest sannsynlig kommer til å avslutte coachingprosessen. Samtidig er ikke den personlig kjemien alene tilstrekkelig. Det må også utvikles en relasjon mellom coach og fokuspersone, som fremmer åpenhet og tillit hos begge parter. Her ser det ut til at coachens holdning og væremåte, samt faglige integritet spiller en viktig rolle så langt den personlige kjemien ligger til grunn.

4.7.2 Hovedfunn 2

Et annet viktig funn er at relasjonen ser ut til å være grunnmuren i coachingprosessen ved at den direkte eller indirekte påvirker alle elementene i coachingprosessen. Det ser ut til at tillit blir et viktig utfall av en god relasjon, men at også tillit er med på å bygge opp under en nær og god relasjon. Åpenhet, anerkjennelse og toleranse ser også ut til å være viktige elementer i coachingrelasjonen.

Ut fra analysen ser det ut til at ledere er i en posisjon hvor coachen kan tilby noe unikt i forhold til det å være en nøytral sparringspartner. Det som kunne bli tatt opp og diskutert med coachen, var noe lederne ikke kunne ta med sine nærmeste eller ansatte på jobb.

Det kan her diskuteres hvorvidt det er en coach en leder behøver, eller om det bare er snakk om å kunne prate med *noen*. Det blir dog påpekt at faglig integritet og coachens kompetanse ga dem en trygghet på at hun hadde forståelse for deres utfordringer. Evne til å lytte, stille gode spørsmål og tillate stillhet slik at fokuspersone selv får reflektere, kan tenkes å være noe som tilegnes gjennom utdanning og sertifisering. I tillegg er coachen en nøytral person, uten andre intensjoner enn å støtte opp under og fremme vekst hos den

enkelte informant. Det er et konfidensielt partnerskap, hvor alt som blir fortalt stopper hos henne. Dette gir en trygghet til å åpne seg, som kanskje andre kolleger og andre ikke kan ... Coachens ikke-dømmende holdning ble også verdsatt, spesielt fordi de som ledere gjerne opplevde blikk og skeptisisme hos de rundt seg.

4.7.3 Hovedfunn 3

Viktigheten av å ha eierskap til oppgaver og mål kom tydelig fram i analysen. Mestringstroen som ble opplevd i sammenheng med dette eierskapet hadde en medierende effekt på både coachingrelasjonen og opplevd nytteverdi. Den var medierende for nytteverdien på den måten at man også hadde troen på seg selv og evnen til å møte nye oppgaver og utfordring; Framfor å tvile på seg selv og utsette oppgaver sånn som før, ble det nå påpekt at man hadde troen på at man kunne mestre disse.

Samtidig ble også coachingrelasjonen påvirket av eierskap og opplevelsen av å mestre. I en coachingprosess som gikk over lengere tid, ble det gjennomført både store og små oppgaver underveis. Ved å innse at den støtten og oppmuntringen coachen viste, ikke var ubegrunnet, men genuin, påvirket informantenes tillit til coach.

Slik fikk den enkelte leder mer selvtillit og troen på seg selv til å utvikle seg videre etter endt coachingprosess. I tillegg hadde flere blitt flinkere til å rose seg selv og slik bli tryggere og mer tydelig i rollen som leder. For mange førte dette til mer energi og mindre stress.

5. DISKUSJON

5.1 Kapitelets disposisjon

I denne oppgaven ønsket jeg å utforske lederes opplevelse av coachingprosessen. Hva oppleves som viktig for en god prosess og hvordan påvirker det opplevd nytteverdi? Dette har blitt forsket på ut i fra et organisatorisk rammeverk, der coaching blir sett på som et verktøy for utvikling av ledere.

I dette kapittelet vil jeg vise belyse hva som ser ut til å være viktig for en god coachingprosess, i form av personlig kjemi og relasjonsutvikling. Det blir vist til hva som bør ligge til grunn for utviklingen av en god relasjon, og hva som påvirker relasjonen underveis. Videre blir det drøftet hvordan relasjonen kan knyttes opp i mot nytteverdi, og hvordan nytteverdi hos den enkelte leder kan tenkes å få ringvirkninger for organisasjonen. Ut i fra hovedfunnene er det tydelig at opplevelsen av personlig kjemi er essensiell, da den legger til rette for utvikling- og opprettholdelse av en god relasjon. Denne relasjonen ser ut til å være en nøkkelingrediens for en god coachingprosess. Videre viser empirien at eierskap til læring og vekst i coachingprosessen, samt utviklingen av mestringstro, var viktig for både nytteverdi og opprettholdelsen av en tillitsfull relasjon.

Etter diskusjon av funn vil gjøre noen metodiske betraktninger, før kapittelet avsluttes med teoretiske og praktiske implikasjoner.

5.2 Den gode coachingprosessen

I likhet med tidligere forskning (Bluckert, 2005; Gyllensten & Palmer, 2007; Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch & Anderson 2001; McGovern et al., 2001; O’Broin & Palmer, 2006; De Haan) ser det også her ut til at en god relasjon mellom coach og fokusperson – lederen – er den viktigste faktoren for en god coachingprosess. Derfor blir det viktig å ta for seg hva som kan ha betydning for utvikling og opprettholdelsen av denne.

5.2.1 Personlig kjemi - en nødvendig betingelse

Analysen viser at personlig kjemi er en forutsetning for hele coachingprosessen. Oppleves ikke denne blir det vanskelig for fokuspersonen å genuint åpne seg og være motivert for vekst og endring. Det kan bli en coaching uten mening, som mest sannsynlig vil bli avsluttet. Slik som tidligere forskning og litteratur har antatt (Berg & Ribe, 2013; Garman et al., 2000; Gyllensten & Palmer, 2007) ser denne kjemien ut til å være viktigere enn den formelle bakgrunnen coachen har. Det ser derimot ut til at kjemien alene ikke er tilstrekkelig for utviklingen av en god relasjon og videre opplevd nytteverdi. Her kommer coachens

erfaringer og metodiske tilnærming inn. Det ser ut til å personlige kjemien påvirker samspillet mellom coach og fokusperson, og slik kan en se at den også påvirker relasjonsutviklingen. Slik kan det tenkes at kjemien blir en form for innledende del av den første fasen i coachingprosessen, som innebærer å bygge en nær og tillitsfull relasjon (Berg & Ribe, 2013; Gjerde 2010; Kampa-Kokesch & Anderson 2001)

At personlig kjemi eksplisitt blir påpekt som grunnleggende for coachingen er interessant, da det er få studier innenfor coaching som har nevnt dette. Berg & Ribe (2013) viser til begrepet personkjemi og understreker at det er ”drømmescenariot” for coach og fokusperson, altså å oppleve en match første gang man møtes. Videre viser de til forskning på denne matchen mellom to personer ofte er å finne innenfor relasjonen mellom terapeut og klient. Selv om en kan anta at det som ligger til grunn for en god relasjon er relativt likt i begge settinger, er det for coachingfeltet fordelaktig å ha forskning som viser til det som faktisk skjer i en coachingprosess, og ikke det en kan ”anta” er gjeldende. Med tanke på at det er relativt begrenset forskning, både på coachingfeltet som helhet, men spesielt på temaet personlig kjemi i coachingprosessen, kan det sees på som et veldig interessant og unikt funn.

Ut fra analysen ser det ut til at personlige kjemien er vanskelig å definere. Den ble vist til som en god følelse eller en intuisjon, som måtte være tilstede. En kan her undres om kjemi handler om affektivt bånd som oppstår? Eller en emosjonell gjenklang? Flere omtalte den som en match, hvor det var snakk om opplevelsen av likhet. Her ble det vist til likhet som opplevelsen av å ha noe til felles, enten ved at man lignet i personlighet eller at man delte en del erfaringer. Disse faktorene ble også funnet å være viktige i Boyce med kolleger (2010) sin forskning. Det å ha en følelse av at man gjenkjenner noe hos den andre, kan slik tenkes å påvirke opplevelsen av kjemi. Om det handler om mellommenneskelige egenskaper coachen kan erverve seg gjennom kurs og øvelse, eller om det har med personlighet å gjøre er vanskelig å si. Det å bli oppfattet som ”god” og ”varm” kan sees på som noe iboende i coachen. Hvis kjemien omhandler affektive bånd, kan nok disse skapes gjennom ivaretagelse, forståelse empati og en uttrykt varme (McKenna & Davis, 2009). Derfor kan det tenkes at coachen gjennom erfaring og sertifisering har tilegnet seg en evne til å vise empati og det å ha et genuint ønske om å hjelpe er viktig.

Det kan være nærliggende å tro at den personlige kjemien blir viktig for å vise åpenhet fra første møte, noe som blir viktig for coachens mulighet til å kartlegge og forstå hvor utfordringene ligger. Dette blir viktig for at coachen skal kunne tilrettelegge og skreddersy en coachingprosess hvor man utforsker muligheter for faglig og personlig læring, vekst og utvikling (Kimsey-House et al., 2011; Ting & Hart, 2004). Siden coaching baserer

seg på samarbeid, blir det viktig at begge parter er motivert i prosessen (Gjerde, 2010). Derfor kan det tenkes at personlig kjemi videre fremmer eller opprettholder en motivasjon hos fokuspersonen.

Det at syv uavhengige personer opplevde en kjemi og en match til den samme coachen, er ganske bemerkelsesverdig. Det kan være nærliggende å anta at coachens faglig integritet også er en viktig kilde her, da hun selv har erfaring som leder. Dette kan tenkes å bidra til en oppfattelse av likhet, som ble omtalt som viktig for opplevelsen av personlig kjemi. I likhet med Berglas (2002) kan en derfor anta at kompetanse og sertifisering som coachen tar med seg inn i coachingprosessen også er viktig. Dette fordi det ser ut til å bidra til å bygge opp under kjemien og videre relasjonen. Ut fra analysen ble det allikevel tydelig at erfaring og kompetanse alene ikke ville ført til en god relasjon og derav en god coachingprosess.

Det er interessant at det er relativt lite forskning på personlig kjemi - eller match - mellom coach og fokusperson, da det i denne studien ble påpekt som essensielt for utviklingen av en god relasjon. Spesielt med tanke på at relasjonen ser ut til å være pilarene som bygger opp under en god coachingprosess der man opplever både personlig og faglig vekst, læring og utvikling. De Haan & Duckworth (2012) viser til denne matchen som en subjektiv opplevelse, og det kan derfor være en tanke at dette kanskje er årsaken til at det er vanskelig å gjøre god forskning på kjemi. En annen mulig årsak er at det er noe forskere tar for gitt; at det er en selvfølge og det derfor vil være overflødig å forske på det.

Dersom matchen er en subjektive opplevelse kan det kanskje tenkes at den personlige kjemien er viktigere for fokuspersonen enn for coachen. Det er tross alt organisasjonen og leder som investerer tid og penger i en tjeneste coachen tilbyr. Om coachen ikke opplever personlig kjemi eller ”match” ved første møtet, vil det være nærliggende å tro at coachen vil gi relasjonen flere sjanser enn fokuspersonen.

Det ser uansett ut til at personlig kjemi er en nødvendig betingelse for coachingprosessen; ved at den påvirker ønske om å fortsette coachingen, men også på den måten at den legger til rette for utviklingen av en nær og tillitsfull relasjon.

5.2.2 Coachingrelasjonen – samspillet mellom coach og fokusperson

Relasjonen har av flere blitt funnet å være nøkkelfaktoren i en god coachingprosess (Bluckert, 2005; Gyllensten & Palmer, 2007; Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch & Anderson 2001; Kimsey-House et al., 2011; O’Broin & Palmer, 2006). Dette ser også ut til å være gjeldene i denne studien. Personkjemien la til rette for utviklingen av en god relasjon og motivasjon til å aktivt delta i coachingprosessen, mens ulike elementer spilte inn underveis.

Ut fra analysen ble det tydelig at faktorer som åpenhet, tillit, anerkjennelse og toleranse var viktig for relasjonsbyggingen. Disse påvirker – og blir påvirket – av hverandre. Slik ser det ut til at en nær og god relasjon mellom coach og fokusperson, avhenger av at alle elementene er tilstede.

Ut fra analysen kom det tydelig fram at åpenhet var viktig. Coachens evne til å åpne seg og dele fra sitt private liv, kan tolkes som en medvirkende faktor for at fokuspersonene selv ble trygge nok til å dele sine tanker og følelser. Åpenhet i coachingrelasjonen er blitt funnet å være en medvirkende faktor for tillit (Gyllensten & Palmer, 2007). Dette er med på å understreke viktigheten av en relasjon basert på åpenhet og ærlighet. Ut fra empirien kan en tolke tillit som et utfall eller resultat av den åpenheten begge parter viste hverandre. At de begge må gi av seg selv bekrefter viktigheten av partnerskapet, hvor begge parter må bidra for framgang, vekst og endring (Berg & Ribe, 2013). Det at både coach og fokusperson er åpen, og deler av seg selv, kan sees på som at også coach satte seg i en sårbar situasjon, noe som videre kan tenkes å ha bygd opp under en tillitsfull relasjon. Sammen skapte de et trygt rom hvor fokuspersonen kunne være sårbar, undersøke antagelser og bli tryggere på seg selv i rollen som leder.

Men, som påpekt tidligere, så ser det er et enveis-forhold mellom åpenhet og tillit. I likhet med tidligere forskning (Boyce et al., 2010), tyder funnene på at tillit også påvirker tryggheten til åpne seg for coach. Derfor blir det vanskelig å si om tillit er noe som skaper en god relasjon, ved å fremme åpenhet og trygghet, eller noe som utvikles gjennom relasjonsbyggingen; gjennom åpenhet, trygghet og støtte. Det vil allikevel være nærliggende å tro at tillit som oppleves tidlig i coachingen bør bli ivaretatt og opprettholdt gjennom hele prosessen.

Empirien viste at coachens evne til å skape en ikke-dømmende atmosfære var et viktig element for relasjonsutviklingen. Her ble det påpekt at evnen til å lytte og stille gode spørsmål var viktig for tillit. Dette fordi de opplevde at coachen lyttet med en genuin interesse, uten å bli dømt for sine tanker og refleksjoner. Den tolerante og aksepterende holdningen kan sees som verdifull for lederne, da det var en frihet i det å ikke bli møtt med skeptiske blikk eller holdninger, eller å bli stilt spørsmål til. Samtidig så det ut til å skape en trygghet til å vise følelser, og være sårbar. En slik holdning kan se ut til å ha vært en forsterkende faktor for tillit og følelsen av at coachen kun ønsket fokuspersonene vel. Dette bekrefter funnen til O'Broin & Palmer (2010b). Både Ives (2008) og Kimsey-House og kolleger (2011) har påpekt at denne aksepterende og ikke-dømmende atmosfæren er viktig for å fremme trygghet og åpenhet i relasjonen. Slik kan en se hvordan toleranse og aksept blir

viktige elementer hos coachen for å utvikle en god relasjon – og videre en god og effektiv coachingprosess.

Den anerkjennende holdningen til coachen ble også påpekt som viktig for relasjonen. Anerkjennelse er viktig i relasjon, da det gjerne medfører at den som blir coachet føler seg verdsatt og sett (Boyce et al., 2010). Dette kan tenkes å ha vært spesielt viktig for fokuspersonene fordi de hadde en lederrolle som gjorde at de sjeldent opplevde dette på arbeidsplassen. At coachen genuint ønsket å hjelpe, uten noen form for baktanke om egen vinning, så ut til å bygge opp under tryggheten og tillit som ble utviklet relativt tidlig i prosessen.

Flere påpekte at coachens faglige bakgrunn var mindre viktig enn kjemien og en god relasjon. Selv om litteratur og forskning har vist til at en relasjonen er grunnmuren i coachingprosessen (Berg 2011; Berg & Ribe, 2013; Gjerde; 2010; Ives, 2008) ble det tydelig at verktøy og faglig integritet også var medvirkende for utviklingen av en god relasjon. Her kan det tenkes at de som fokuspersoner ikke var klar over at gode spørsmål og evne til å lytte, faktisk er viktige teknikker coachen tar med seg inn samarbeidet (Gjerde, 2010). De virkningsfulle spørsmålene som ble stilt, viste at coachen faktisk lyttet og hørte det som ble sagt (og kanskje ikke sagt). Dette bygger også opp under en god kommunikasjon som er grunnleggende for en god coachingprosess, som videre kan fasilitere til refleksjon og bevisstgjøring (Gjerde, 2010). Coachens evne til å lytte og stille spørsmål kan ha hatt en bekræftende virkning på relasjonen. Med bekræftende mener jeg at den aktive lyttingen etterfulgt av forløsende spørsmål kan ha medført at lederne følte seg sett: Ikke på grunn av at de hadde en lederrolle, eller fordi de hadde makt og autoritet til å ”kreve” å bli lyttet til, men fordi coachen faktisk ønsket å hjelpe dem. Selv om fokuset i bunn omhandlet å utvikle seg i rollen som leder, kan det ut fra analysen tolkes som at lederne opplevde en befriende følelse av å bli sett og hørt – uten noen form for forbehold eller forutinntattheter fra coachen sin side. Det kan også bygge opp under trygghet og tillit hos den enkelte fokusperson, fordi coachen viste forståelse samt at en genuin interesse i å hjelpe. Ut i fra dette kan en anta at coachens evner og kunnskap innen coachingfeltet også er viktig for relasjon og derav coachingprosessen. Kjemien kan tenkes å være avgjørende i starten, mens erfaring, tilnærming og verktøy er det som holder relasjonen gående.

Evnen til å skreddersy hver enkelt coachingprosess kan også sees på som et viktig verktøy, som indirekte har en effekt på relasjonen. Denne personlige og tilpassede tilnærmingen er noe som vesentlig i coaching (Ely et al., 2010; Gjerde, 2010). For lederne var det viktig å føle seg sett, hørt og forstått, samt at coachen kom med innspill og spørsmål som

passet deres utfordringer og formål med coachingen. Slik kan en argumentere for at faglig integritet og metodiske tilnærminger fremmer en god relasjon. Det kan tenkes at utfordringer som ensomhet og usikkerhet i rollen som leder, forsterket behovet for fokus på seg selv. Samtidig kan det tenkes at en god relasjon også påvirker coachens mulighet til å kunne skreddersy coachingprosessen (Duckworth & De Haan, 2009). Dette fordi man gjennom en nær relasjon utvikler bedre bekjentskap til hverandre, og at det slik blir lettere å vite hvilke behov den enkelte fokusperson har.

5.2.3 Utfordringer i lederrollene – en forsterkende effekt?

Lederrollen og de utfordringene lederne opplevde ser ut til å påvirke behovet for å utvikle en tillitsfull relasjon til en kompetent sparringspartner. Ut fra analysen kom det fram at coachens nøytrale holdning og ærlige tilbakemeldinger var noe helt unikt for dem som ledere, da det gjerne ikke fikk denne formen for konstruktive tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Tilbakemeldinger er også en viktig del av lederutvikling (Hernez-Broome & Hughes, 2004). Det påvirker ikke bare hva leder tenker om seg selv i sin interaksjon med andre, men også hva han eller hun tenker om seg selv som person. Denne økte bevisstheten og innsikt i sine egne handlingsmønstre og konsekvenser, ble påpekt som den største nytteverdien. Målet med lederutvikling ikke er kunnskap, men handling i form av aktiv læring og refleksjon over praksis (Hernez-Broome & Hughes, 2004). Som tidligere påpekt er det også både skummelt og utfordrende å skulle endre gamle vaner, og slik kan man se coachens støtte som viktig for endring.

Relasjonen mellom coach og leder blir slik helt essensiell for å skape en åpen dialog, der man tør å reflektere, utforske og oppdage nye tank- og handlingsmønstre (O’Broin & Palmer, 2010b). Å åpne seg og ta opp tema man sjeldent eller aldri tar opp med andre, kan være medvirkende for et tettere bånd mellom coach og fokusperson, og kan slik sees på som en viktig faktor for opprettholdelsen av en nær og god relasjon.

Det snakkes gjerne om hvor viktig det er at ledere tilrettelegger, gir tilbakemeldinger, anerkjenner, ser og roser sine ansatte. Men som det blir påpekt av lederne i denne oppgaven, trenger også de å bli sett og anerkjent. Coachens evne til å vise ubetinget støtte og anerkjennelse ble derfor betydningsfull for relasjon mellom coachen og den enkelte leder. Aanes med kolleger (2013) har vist til viktigheten av at også ledere har noen å betro seg til, hvor sorger og gleder kan deles; en uavhengig samtalepartner som kan støtte dem gjennom utfordringer og mulige løsninger. Det ble også påpekt at på grunn av deres rolle som leder, ble det viktig å holde en viss sosial distanse. En slik distansen fører ofte med seg en form for

ensomhet, som kan få negative konsekvenser for lederes relasjonelle atferd og evnen til å ta beslutninger, nettopp fordi man ikke har noen å forhøre seg med (Aanes et al., 2013).

Oppsummert ser det ut til at åpenhet, tillit, anerkjennelse og ikke-dømmende holdning er viktig for å skape og opprettholde en god coachingrelasjon. Forholdet mellom disse faktorene ser ut til å være veldig komplekst, slik at en nær og tillitsfull coachingrelasjon er avhengig av at de alle blir ivaretatt. Samtidig ser det ut til at de utfordringene lederne opplever, gjør at relasjonen med coach får en helt spesiell betydning, noe som kan tenkes å forsterke behovet og motivasjonen for en nær og tillitsfull relasjon.

5.3 Mestringstro – en mediator for både relasjon og nytteverdi

Ut i fra empirien ser det ut til at mestringstro er et viktig begrep for å belyse både relasjonen og nytteverdi. Mestringstro handler om den troen man har på egne evner til å lykkes i ulike oppgaver og utfordringer (Bandura, 1977). I likhet med De Haan og kollegers funn (2013) ser det også her ut til at coachingrelasjonen var en mediator for utviklingen av mestringstro. Gjennom støtte, oppmuntring og åpenhet la coachen til rette for vekst og utvikling. Lederne fikk mot til å prøve ut ting man kanskje tidligere ikke har mestret, eller ikke turt å ta tak i. Ved å ta aktivt ansvar og mestre det ”umulige” fikk de troen på seg selv, noe som medførte en form for bekreftelse på at støtten og anerkjennelsen coachen viste var begrunnet. Dette så ut til å bygge opp under lederens tillit til coachen.

Ut fra analysen ser det også ut til at mestringstro påvirket opplevd nytteverdi underveis i – samt etter – coachingprosessen. Noe som bekrefter det tidligere forskning har funnet (Baron & Morin, 2009; De Haan et al., 2013). Berg & Ribe (2013) argumenterer for at noe av det viktigste i en coachingprosess er nettopp dette: å utvikle mestringstro og troen på resultater, gjennom egne positive mestringsopplevelser. Dette ble bekreftet i De Haan og Duckworths forskning fra 2010, hvor de argumenterte for at coachingrelasjonen påvirket nytteverdi ved at den fremmet mestringstro.

Ut fra empirien ble det tydelig at eierskap til læring og mestring medførte en motivasjon til å utvikle seg videre, lære mer og ta tak i nye utfordringer. Dette støtter De Haan & Duckworth, (2010) argument om viktigheten av å ikke bli fortalt hva en skal gjøre, men at en må finne ut av det selv. Å oppleve mestring ga lederne troen på seg selv og et ønske om å bli enda bedre. Det vil være nærliggende å anta at denne mestringstroen en viktig nytteverdi, da det er noe som vil være vedvarende etter endt coachingprosess.

Dette er kanskje det unike ved coachingen, at man blir utfordret til å utforske og prøve ut ting selv, som man selv har funnet fram til. Samtidig som man har en partner som er

der og støtter opp under og bidrar med en slags trygghet til å tørre å ta utfordringen en selv har gitt seg, med et ekstra ”dytt” fra coachen. Å se at man mestrer noe man ikke hadde trodd skulle gå bra, åpner tankegangen og gjør en mer bevisst på at ”sist gang var det skummelt, men jeg gjorde det, og det gikk bra, derfor tør jeg prøve denne gangen også”. Lederne turte med andre ord å ta tak i utfordringer og ting som før ble utsatt, fordi de hadde opplevd mestring og følelsen det ga.

Eierskapet som lå i oppgaven ser ut til å ha vært viktig for resultatet, da det er var lederne selv som har kommet med ideen om hva som skulle gjennomføres. Dette så ut til å ha en positiv innvirkning på motivasjon og resultat. Nettopp fordi det var lederne selv som måtte gjøre store deler av jobben i coachingprosessen, ikke coachen. Slik ser en hvordan en coach ”kun” en støtte gjennom vurdering, målsetting og gjennomføring, som også pusher for at fokuspersonen skal bryte ”vaner” som vanskelig (Gjerde, 2010).

Det opplevde eierskapet er kanskje noe som gjør at coaching og prosessen i coachingen skiller seg ut fra andre lederutviklingstiltak. Det å selv komme fram til mål man vil nå, og videre reflektere rundt disse og finne løsninger på egen hånd, er gjerne unikt. Heller enn å få svarene servert på sølvfat, må man jobbe selv, og dette kan sees på som avgjørende for den varige endringen over tid. Om det ikke skjer en endring mens coachingen pågår, så kan coachingen kanskje legge grunnlaget for en endring: At coachen hjelper informanten å bygge en snøball på toppen av bakken, som de sammen dytter over kanten, slik at ballen begynner å rulle og endring skjer.

5.4 Den opplevde nytteverdien – utvikling av hele menneske

Lederne opplevde at det var en sammenheng mellom personlig og profesjonell utvikling. Ved at de åpnet seg for dimensjonen med å utvikle seg personlig gir empirien flere eksempler på at dette også fremmet den enkeltes utvikling som leder. Dette kan tenkes å videre gagnar organisasjonen. En kan slik tolke det som at personlig utvikling er en viktig forutsetning for å utvikle seg profesjonelt, samtidig som at utvikling og endring rettet mot lederrollen også påvirker en som privatperson. Det ser med andre ord ut som om man umulig kan gjennomføre en vellykket coaching av ledere, uten å også berøre begge sfærer. Dette illustrer en utvikling av hele menneske, noe som reflekterer fokuset og holdningen i coaching (Berg & Ribe, 2013; Kimsey-House et al., 2011).

At de som ledere ble mer bevisst på hvordan de prioriterte tiden og oppgaver på jobb, samt å sette grenser og være en tydeligere leder, så også ut til å sette spor på hjemmebane. Dette er en av målene med coachingprosessen; å hjelpe fokuspersonen med å bli bevisst

handlings – og tankemønster og videre fasilitere til utvikling og endring (Berg & Ribe, 2013; Gjerde, 2010; Kimsey-House et al, 2011). Det ble påpekt at ansatte og venner av lederne hadde bemerkert seg og gitt tilbakemelding på endringer disse endringene. Dette kan gi en indikasjon på at det har skjedd synlige endring som videre påvirker jobb og privatliv. Utover dette påpekte flere at de at de opplevde seg selv som mer avslappet, og at de nå hadde verktøy for å rydde i tankene og roe ned på stressende dager.

Coachingen i seg selv er ikke et fasitsvar på utfordringer og problemer, allikevel åpnet det for refleksjon og tanker som lederne før kanskje ikke turte å tenke høyt eller hadde vært blinde for. Ved at de fikk satt ord på tankene og selv fant fram til mulige løsninger, fikk de motivasjon utfordre seg selv. Slik kan en se hvordan coachens trygghet og støtte bidro til en coachingprosess som medførte eierskap og utvikling av mestringstro. Dette la til rette for at de hadde troen på at de kunne gjøre resten av jobben på egen hånd, når coachen ikke var der med dem lengre. En kan tolke det som at de gjennom coachingen tilegnet seg noen verktøy (være seg tanke- eller handlingsverktøy), som gjorde dem rustet til å stå på egne bein og fortsette utviklingen de hadde startet på. Siden en utfordring hos lederne var manglende ros og anerkjennelse, ble det tydelig at ervervelsen av positivt selvsnakk ble sett på som en viktig nytteverdi. I coachingprosessen var coachen en god støttespiller, men når denne coachingen tok slutt, ble det viktig at de selv kunne klappe seg på skuldra. Den positive selvsnakken kan her tenkes å fremme ledernes trygghet på seg selv, noe som gjerne ser ut til å bidra til at de blir mer tydelige som ledere.

Sett med arbeidslivets øyne, handler det om penger. Bedriftene ser på coachingen som en investering, med forventninger om at endring og utvikling hos leder også skal gagne dem (Hall et al., 1999; Kampa-Kokesch & Anderson 2001; Rønning, 2013). Selv om coachen fokuserer på mennesket, og de ressurser og utfordringer personen har med seg, vil coachingen uansett skje innenfor organisasjonens rammeverk. Med dette menes at mål som settes gjerne omhandler utfordringer på arbeidsplassen eller hos personen i rollen som leder.

Når det er sagt er det ikke slik at utfordringen alltid skyldes ting på arbeidsplassen, det kan være ting i privatlivet som er underliggende årsak, eller tidligere hendelser som nå legger føringer for hvordan man reagerer i ulike settinger på jobb (Aanes et al., 2013). Derfor blir det viktig å jobbe med hele menneske (Kimsey-House et al, 2011). Slik ser en også at endringen i disse menneskene, har hatt en positiv innvirkning på deres rolle som leder. De opplevde å strukturere hverdagen sin bedre, var tryggere på valg de tok fordi de hadde lært seg måter å tenke – og handle på, som gjorde dem tryggere i rollen som leder. De fikk erfare og lære gjennom praksis, noe de har tatt med seg videre etter endt coaching. En av

informantene fant faktisk ut at hun ønsket å jobbe med noe annet, gjennom coachingen. Selv om hun der og da ble mer systematisk og hadde ny giv, la også coachingen grunnlaget for å åpne hennes øyne for hva hun virkelig ville med livet sitt. Langsiktig kan en tenke at dette på mange måter også var bra for hennes arbeidsgiver, da det er ønskelig med motiverte medarbeidere fordi de yter bedre innsats (Brochs-Haukedal, 2013).

5.5 Metodiske betraktninger

I forkant av intervjuene gjennomførte jeg to runder med pilotintervju. Dette for å teste ut om det var mulig å komme gjennom hele intervjuguiden på én time (som var satt av til intervju), samt om spørsmålene var formulert på en tydelig måte. Dette ga meg som forsker større trygghet på at spørsmålene var åpne og lett forståelig. Selv om innsamling av data gikk over flere uker, valgte jeg å vente med transkriberingen til alle intervjuene var ferdig. Dette fordi jeg ønsket å unngå å utvikle forutinntattheter, og heller behandle alle informanter relativt likt.

Det ble benyttet båndopptaker under intervjuene, noe som påvirker kvaliteten på datamaterialet. Bruken av båndopptaker kan ha lagt en demper og virket hemmende på hvordan informantene svarte (Kvale, 1996). Allikevel ser jeg på muligheten til å lagre den verbale informasjonen som verdifull, da jeg ga meg en bedre sammenheng med nøyaktige formuleringer av språk, bruk av tonefall og latter.

Det at jeg kontaktet informantene via coachen kan problematiseres. Her kan det tenkes at de fikk et inntrykk av at jeg ønsket å intervju dem på vegne av coachen. Dette bemerket jeg meg i mitt andre intervju, og da ble det viktig for meg å uttrykke eksplisitt at intervjuene og masteroppgaven var helt uavhengig av coachen. Dette var noen jeg valgte å være tydeligere på innledningsvis i de neste fem intervjuene. Det kan allikevel ha påvirket det som kom til uttrykk i det første intervjuet jeg gjennomførte.

5.5.1 Undersøkelsens troverdighet og generaliserbarhet.

Som valideringsgrunnlag har jeg sammenlignet hovedfunn og konklusjon med rådata. På grunn av tidsmessige begrensninger, tok jeg et aktivt valg om å ikke presentere funn for informantene. Om denne begrensningen ikke hadde vært tilstede, ville jeg nok presentert funnene for dem, for å bygge opp under validiteten på studiens resultater.

Empirien ble hentet i en organisatorisk kontekst, hvor det er blitt sett på lederes opplevelse av coaching som verktøy for utvikling. Datamaterialet fra utvalget gav mange innholdsrike og relevante beskrivelser av lederes opplevelsen av coachingprosessen og hva som er viktig for å skape samt opprettholde en god relasjon. Siden informantene er syv ledere

innen ulike nivåer og bedrifter, tilsier funnen at noe kan være overførbart til coaching av ledere generelt.

Det er viktig å påpeke at det var coachen som i første runde tok kontakt med en knippe kunder, med en forespørsel vi samme utformet. Dette kan ha påvirket hvem som ble kontaktet. Samtidig valgte jeg å kontakte de syv første som meldte interesse. Det kan tenkes at disse var mer motivert for å sette av tid til å svare på spørsmål og genuint ønsket å fortelle om sin opplevelse, men det er ikke utenkelig at det også var de med den mest positive opplevelse av coachingprosessen som responderte. Her hadde det kanskje vært en fordel å selv kontakte ledere som har blitt coachet, uten en coach som mellomledd. Det kan allikevel tenkes at det ville blitt mer utfordrende å komme i kontakt med den spesifikke informantgruppen (ledere som har blitt coachet av en ekstern coach) uten coachens hjelp. Med tanke på tiden jeg hadde til råde, var dette en mer tidseffektiv måte å sikre nok informanter på.

Hadde oppgaven vært av et mer omfattende omfang, ville det vært interessant å intervju coachen jeg samarbeidet med da dette kunne gitt spennende og ny innsikt i coachingprosessen og relasjonsutviklingen. På grunn av begrenset tidsramme valgte jeg å heller dedikere min tid grundig analyse av fokuspersonene jeg hadde intervjuet.

5.6 Teoretiske implikasjoner

Resultatene i denne studien kan gi noen retningslinjer for fremtidig forskning. I henhold til funnene som er belyst, kan det se ut til at personlig kjemi er en nødvendig betingelse for utviklingen av en god relasjon. På bakgrunn av disse funnene og begrenset forskning på feltet, kunne det være fruktbart å se nærmere på hva kjemi er. Her kan det være en idé å hva det består av; Er det for eksempel snakk om en emosjonell gjenklang? Samtidig kunne det være interessant å se på forutsetningene for opplevelsen av kjemi. Handler det om egenskaper? Empatiske og mellommenneskelige evner? Personlighet? Likhhet?

Det ville vært spennende å utforske om kjemi er noe som kan graderes; om man kan oppleve ulike grader av kjemi. Eller er det noe som enten er der eller ikke er der?

Den forskningen som finnes på feltet personlig kjemi har i hovedsak fokusert på forhold mellom klient og terapeut. Derfor hadde det vært fordelaktig å gjort en mer omfattende studie på personlig kjemi innen ledercoaching, men også coaching generelt. Dette kunne gitt en bedre innsikt i om kjemien er like viktig, uansett hvem som blir coachet og hvilke utfordringer de har.

Siden relasjonen blir vurdert som noe av det viktigste for en god coachingprosess, vil det være relevant å fortsette forskning på hva fokuspersoner ser på som viktige elementer for å skape en nær relasjon til coach. Resultatene i denne studien kan gi noen retningslinjer for framtidig forskning. I henhold til funnene som er belyst, kan det tyde på at personlig kjemi er helt avgjørende for at coachingen skal ha noen funksjon. Videre ser det ut til at utvikling og opprettholdelsen av en god og nær relasjon fremmer mestringstro og opplevd nytteverdi.

Med tanke på at ledercoaching skjer i en organisatorisk kontekst ville det vært interessant å sett på hvordan holdning og grad av støtte blant kolleger og ansatte påvirker mestringstro og nytteverdien på lengre sikt. Selv om relasjonen mellom coach og leder bygger opp under denne nytteverdien, kan det tenkes at arbeidsmiljø og organisatorisk støtte har en innvirkning på den videre veksten og utviklingen hos den som har blitt coachet.

5.7 Praktiske implikasjoner

Denne studien har funnet flere komponenter i coachingrelasjonen som har betydning for utviklingen og opprettholdelsen av en god relasjon. Den har også funnet andre aspekter ved coachingprosessen det er viktig å ta hensyn til for opplevelsen av en positiv coachingprosess. Dette har trolig implikasjoner for coacher som skal inn i en organisatorisk kontekst, samt ledere som skal bli coachet. Det kan også til en viss grad ha implikasjoner til organisasjoner som ønsker å hente inn en ekstern coach.

Ut fra funnene i denne studien vil det være relevant å vise til at fokusperson det bør rettes større oppmerksom på kjemi med coachen, samt at man må være seg oppmerksom på viktigheten av relasjonen. For den enkelte coach blir det viktig å være seg bevisst det første møtet og hvordan det kan legge føringer for utviklingen av en relasjon. Mangel på opplevd kjemi ved første coachingtime, kan medføre at fokusperson avslutter før man får muligheten til å bygge et tillitsforhold. Samtidig vil det være nyttig for coachen og ha innsikt i hva som av fokusperson oppleves som viktig for en god relasjon.

Det kan se ut til at det er viktig å få hilse på coach eller ha en prøvetime før man starter på coachingprosessen, da det ut fra empirien er tydelig at den personlige kjemien er noe lederne opplevde allerede ved første møtet. En prøvetime kan derfor tenkes å gi en indikasjon på om coach og fokusperson passer sammen, og om man er motivert og har troen på et godt samarbeid.

6. AVSLUTNING

Formålet med denne oppgaven var å få et bedre innblikk i lederes opplevelse av coachingprosessen; hva som oppleves som viktige for en positiv coachingprosess for ledere og hvordan dette påvirker nytteverdi.

Funnene i studien tyder på at personlig kjemi mellom coach og fokuspersone helt nødvendig betingelse for coachingprosessen. Denne kjemien legger til rette for å kunne skape en god relasjon, som legger grunnlaget for coachingen og opplevelsen av å bli coachet. Dette kan påstås å være et unikt funn, da det er begrenset med forskning som kan vise til dette innen coachingfeltet. Videre ser det ut til at coachingrelasjonen er selve kjernen i coachingprosessen. Åpenhet, tillit, toleranse, anerkjennelse ser ut til å være viktige elementer for å bygge en god relasjon mellom coach og fokuspersone.

Å forske på lederes opplevelse av coachingforholdet og hva som skjer i interaksjonen mellom coach og fokuspersone kan sees som viktig, da det åpner for videre forskning av ulike elementer, som for eksempel personlig kjemi. Samtidig er relasjonen viktig for opplevd nytteverdi, da den påvirker coachingprosessen i aller høyeste grad. Coachen spiller en kritisk rolle i å utfordre, men også støtte den enkelte lederen slik at han eller hun tør å bevege seg utenfor sin komfortsone. Slik ser det ut til at opplevelse og utvikling av mestringstro er et viktig element i coachingprosessen. Dette da den ser ut til å fremme en tillitsfull relasjon, samt varig utvikling hos den enkelte leder.

Da det i denne studien har blitt forsket på coaching innen et organisatorisk rammeverk, har coachingprosessen blitt sett i lys av lederutvikling. Dette kan se ut til å være en medierende faktor for viktigheten av både personlig kjemi og relasjonsutvikling. Dette fordi lederne i denne studien viste til mangel på en nøytral støttespiller og sparringspartner, samt et savn om å bli sett, rost og anerkjent.

Referanser

- Aanes, M., Glasø, L., & Matthiesen, S. B. (2013) Alene på toppen. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, (s.151-173), Bergen: Fagbokforlaget
- Angeltveit, R., Evjen, P. J., & Haugen, R. (2006). *Coaching, utvikling og ledelse*. Oslo: Akilles
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 4(2), 4-15. Hentet fra http://www.letemps.ch/r/Le_Temps/Quotidien/2014/01/13/Opi-Analyse/ImagesWeb/chris_argyris_learning.pdf
- Armstrong, H., Melser, P. J., & Tooth, J. A. (2007) Executive Cocaching Effectiveness: A Pathway to self-efficacy. Sydney: *Institute of Executive Coaching*.
- Charmaz, K. (2003) Grounded Theory. I J. Smith (Red.), *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods*, (s. 81-110), London: Sage Publications
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/journals/rev/84/2/191/>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. I E. A. Locke (Red.), *Handbook of Principles of Organization Behavior*. (s. 120-138) Oxford: Blackwell.
- Baron, L., & Morin, L. (2009). The coach-client relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Review*, 20(1), 85-106. doi: 10.1002/hrdq20009
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage Through People. *Sloan Management Review*, 43(2), 34-43. Hentet fra <http://sloanreview.mit.edu/article/building-competitive-advantage-through-people/>
- Berg, M. E. (2010). Coaching og jakten på en identitet. Magma. *Siviløkonomenes Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 13(2), 55-62.
- Berg, M. E. (2011) Coaching: Bro mellom teori og praksis. *Psykologisk Tidsskrift*, 15(3), 16-22.
- Berg, M. E., & Ribe, E. (2013) *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere å lykkes. 3 utgave*. Oslo: Universitetsforlaget
- Berger, A. K. (2003, 01.04). Perspektiv: Sjefskap eller lederskap? Ukeavisen Ledelse. Hentet

- fra http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/jobb_og_ledelse/perspektiv-sjefskap-eller-lederskap-
- Berglas, S. (2002). The Very Real Danger of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, 80(6), 86-92. Hentet fra <http://matrix-performance.com/wp-content/uploads/2013/01/HBR-Dangers-of-executive-coaching.pdf>
- Bluckert, P. (2005). Critical Factors in Executive coaching- The Coaching Relationship. *Industrial and Commercial Training*, 37(7), 336-340. doi: 10.1108/00197850510626785
- Boyce, L. A., Jackson, J. R., & Neal, L. J. (2010). Building Successful Leadership Coaching Relationship: Examining Impact of Matching Criteria in a Leadership Coaching program. *Journal of Management Development*, 29(10), 914-931. doi: 10.1108/02621711011084231
- Brochs-Haukedal, W. (2013) Motivasjon til å lede. I I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen. (Red), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, (s.397-416), Bergen: Fagbokforlaget.
- Coe, S. (2004). Evaluating a Personal Experience of Coaching – an Insider’s account. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 2(2).
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Red.). (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage publications.
- De Haan, E., & Duckworth, A. (2010) The Holy Grail of Executive Coaching: Discovering What Really Works. *The OCM Coach and Mentor Journal*, 10, 24-27. Hentet fra <http://www.erikdehaan.com/the-holy-grail-of-executive-coaching/>
- De Haan, E., & Duckworth, A. (2012). The coaching relationship and other ‘common factors’ in executive coaching outcome. I E. De Haan, & C. Sills. (Red.), *Coaching Relationships. The Relational Coaching Field Book*, (s.185-196), Faringdon: Libri Publishing.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive Coaching Outcome Research: The Contribution of Common Factors Such as Relationship, Personality Match and Self-Efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. doi: 10.1037/a0031635
- De Haan, E., & Page, N. (2013). Outcome report: Conversations are key to results. *Coaching at Work*, 8(4), 10-13. Hentet fra <http://www.erikdehaan.com/outcome-report-conversations-are-key-to-results/>
- Dean, M. L., & Meyer, A. A. (2002). Executive Coaching: In Search of a Model.

- Journal of Leadership Education*, 1(2), 3-17. Hentet fra http://aole.memberlodge.org/Resources/Documents/jole/2002_winter/JOLE_1_2.pdf#page=7
- Duckworth, A., & De Haan, E. (2009). What clients say about our coaching. *The Training Journal*, 11, 64-67. Hentet fra <http://www.erikdehaan.com/what-clients-say-about-our-coaching/>
- Egidius, H. (2008). *Psykologisk Leksikon*. Oslo: Aschehoug.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848. doi:10.1177/0149206305279599
- Filler-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does Coaching Work or Are We Asking the Wrong Questions? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-36. Hentet fra <http://eprints.mdx.ac.uk/5797/>
- German, A. N., Whiston, D. L. & Zlatoper, K. W. (2000). Media Perceptions of Executive Coaching and Formal Preparation of Coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 201-205. doi: 10.1037//1061-4087.52.3.201
- Giorgi, A. (Red.).(1985). *Phenomenology and Psychological Research*. Pittsburgh: Duquesne University Press
- Gjerde, S. (2010). *Coaching. Hva, hvorfor, hvordan*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2007). The Coaching Relationship: An Interpretative Phenomenological Analysis. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 168-179. Hentet fra http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/Resources/Manuscripts/Stelter_2007_Coaching_-_Pers_and_soc_meaning-making.pdf#page=56
- Hart, V., Blattner, J., & Leipsic, S. (2001). Coaching Versus Therapy. A Perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 229-237, doi: 10.1037//1061-4087.53.4.229
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53. doi: 10.1016/S0090-2616(99)90020-7
- Hernez-Broome, G., & Hughes, R. L. (2004). Leadership Development: Past, Present, and Future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24-32. Hentet fra <http://pdf-release.net/1728589/Leadership-Development-Past-Present-and-Future-Gina-Hernez>

- Ives, Y. (2008) What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms. Hentet fra <http://moedu-sail.org/wp-content/uploads/2013/11/coaching-conflicting-paradigms-November-Meeting.pdf>
- International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 6(2), 100-113.
- Kauffman, C., & Scoular, A. (2004). Towards a Positive Psychology of Executive Coaching. I P.A. Linley & S. Joseph (Red.), *Positive Psychology in Practice*, (s.287-303), Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53, 205-228. doi: 10.1037//1061-4087.53.4.205
- Kets de Vries, M. F. R. (2005). Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creative High Performance Teams. *Academy of Management Executive*, 19(1), 61-76. doi: 10.5465/AME.2005.15841953
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144. doi: 10-1037/1061-4087.48.2.134
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., & Whitworth, L. (2011) *Co-Active Coaching. Changing Business, Transforming Lives*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., & Fernandes, P. B. (2008). Executive Coaching: It Works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90. doi: 10.1037/1065-9293.60.1.78.
- Kvale, S. (1983). The Qualitative Research Interview: A Phenomenological and a Hermeneutical Mode of Understanding. *Journal of Phenomenological Psychology*, 14(2), 171-196.
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G. (2008). *Coaching i norske virksomheter. Formål og omfang*. Hentet fra <http://groladegard.no/Coaching%20i%20norske%20virksomheter.pdf>
- Langslet, G. J. (2002). LØFT for ledere: Løsningsfokustert tilnærming til typiske

- ledelsesutfordringer Oslo: Gyldendal Akademisk
- Linley, P. A., & Kauffman, C. (2007). The Meeting of the Minds: Positive Psychology and Coaching psychology. *International Coaching Psychology*, 2(1), 90-96. Hentet fra <http://www.positran.fr/wp-content/uploads/2013/09/ICPR.pdf#page=90>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi: 10.1037/h0054346
- McCormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 8(1). doi: 10.1177/107179190100800102
- McKenna, D. D., & Davis, S. L. (2009). Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(3), 244-260. doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01143.x
- Moen, F. (2009). *Coaching and Performance Psychology*. (Doktorgradsavhandling), Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Moen, F., & Allgood, E. (2009) Coaching and the Effect on Self-efficacy. *Organizational Development Journal*, 27(4), 69-82. Hentet fra <http://web.b.ebscohost.com/ehost/search/advanced?sid=068aa8fd-f5a8-49ee-87dc-5c6910a40dd0%40sessionmgr114&vid=1&hid=124>
- Ndinguri, E., Prieto, L., & Machtmes, K. (2012). Human Capital Development Dynamics: The Knowledge Based Approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 121-136. Hentet fra <http://web.a.ebscohost.com/ehost/search/advanced?sid=bff846f2-c28d-431d-a5d2-7b650453f2b7%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4214>
- Nelson, K. J., Boyce, L. A., Hernez-Broome, G., Ely, K., & DiRosa, G. A. (2011). *The Leadership Coaching Sourcebook. A Guide to the Executive Coaching Literature*, Greensboro: CCL Press.
- Nyberg, A.J., Moliterno, T. P., Hale, D. J., & Lepak, D. P. (2014) Resource-Based Perspectives on Unit-Level Human Capital: A review and Integration. *Journal of Management*, 40, 316-346. doi: 10.1177/0149206312458703
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2006). The Coach-Client Relationship and Contributions Made by the Coach in Improving Coaching Outcome. *The Coaching Psychologists*, 2(2), 16-20. Hentet fra <http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/>

ResourcesManuscripts/Stelter_2007_Coaching_-_Pers_and_soc_meaning-making.pdf#page=56

- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010a). Exploring Key Aspects in the Formation of Coaching Relationship: Initial Indicators from the Perspective of the Coachee and the Coach. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 124-143. doi: 10.1080/17521882.2010.502902
- O'Broin, A., & Palmer, S. (2010b). Introducing an interpersonal perspective on the coaching relationship. I S. Palmer og A. McDowall (Red.), *The Coaching Relationship. Putting People First*, (s. 9-33), London: Routledge.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A Critical Review of Executive Coaching Research: A Decade of Progress and What's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70-88. doi: 10.1080/17521882.2011.596484
- Rasmussen, B. (2005). *Mellom samfunnsansvar og effektivitet – en innledning. Et bærekraftig nytt arbeidsliv?* Kunnskapsstatus og problemstillinger. Oslo: Norges forskningsråd.
- Rogers, C. R. (1959). A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationship as Developed Within the Client Catered Framework. I E. Koch (Red.), *Psychology: A Study of Science*, New York: McGraw-Hill.
- Rønning, R. (2013) ”Utvikling av ledelse eller utvikling av ledere?” Konsekvenser av AFFs Lederundersøkelse. I (Red.) R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen. (Red.), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, (s.431-449), Bergen: Fagbokforlaget.
- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90. Hentet fra <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15559448>
- Smith, J. A. (1996). Beyond the Divide Between Cognition and Discourse: Using Interpretative Phenomenological Analysis in Health Psychology. *Psychology & Health*, 11(2), 261-271. doi: 10.1080/08870449608400256
- Smith, J. A. (2004). Reflecting on the Development of Interpretative Phenomenological Analysis and its Contribution to Qualitative Research in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 1(1), 39-54. doi: 10.1191/1478088704qp004oa
- Smith, J.A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. London: Sage Publications

- Smith, J.A., & Osborn, M. (2004). Interpretative Phenomenological Analysis. I G. M. Breakwell (Red.), *Doing Social Psychology Research*, (s. 229-254), Oxford: BPS Blackwell.
- Stokes, J., & Jolly, R. (2010). Executive and Leadership Coaching. I E. Cox, T. Bachkirova og D. Clutterbuck (Red.), *The Complete Handbook of Coaching*, (s. 245-256), London: Sage Publications.
- Svennerstål, H. (1996). *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. Pedagogiskt institut, Stockholms universitet, Stockholm.
- Ting, S., & Hart, E. W. (2004). Formal Coaching. I McCauley og E. Van Velsor (Red.), *The Center for Creative Leadership. Handbook of Leadership Development*, (s.116-150). San Francisco : Jossey-Bass
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Red.). (2010) *The Center for Creative Leadership. Handbook of Leadership Development*. San Francisco : Jossey-Bass
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching. An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106. doi: 10.1037/1061-4087.55.2.94
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance. Growing People, Performance and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wright, P.M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27, 701-721. doi: 10.1177/014920630102700607
- Wright, S. (2012). Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers' and Nonmanagers' Loneliness in Organizations. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 146(1-2), 47-60. doi: 10.1080/00223980.2011.585187
- Wulfsberg, L. E. B., & Wulfsberg, K. L. (2009) Coaching: Innertier eller skivebom. I P. Ø. Saksvik og K. Nytrø (Red.), *Klinisk Organisasjonspsykologi*, (s.259-276). Trondheim: Cappellen Damm

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Før intervjuet starter :

Presentasjon av intervjuer/masterstudent

Hva jeg heter, hva jeg studerer,

Presentere tema: hva jeg vil se nærmere på

Anonymitet

Frivillighet

Mulighet til å trekke seg når som helst, velge å ikke svare på spørsmål

Lydopptak av intervju

Båndopptaker vil bli benyttet

Årsaken til at han/hun er deltaker

Personlig data:

- Navn og alder
- Stilling

Hvordan utartet coachingprosessen seg?

- 1. Hvordan ble coachingen innført i organisasjonen**
 - Hvem tok initiativ?
 - Hvordan ble du involvert? Hvorfor?
 - Var det flere som også ble coachet?
 - Hvorfor akkurat coaching som verktøy?
 - Hvorfor falt valget på akkurat denne coachen?
- 2. Kan du beskrive hvordan denne coachingprosessen utartet seg, fra den ble innført til den ble avsluttet?**
 - Hvor lenge ble du coachet? (antall timer, tidsperiode)
 - Hvor lang tid ble satt av til hver time?
 - Hvordan foregikk de?
 - Hovedformål? *Eks. atferdsendring, selvutvikling, følelsesmessig ?*
 - Ble andre involvert? Kolleger, sjef, familie etc.? På hvilken måte?
 - Hvordan følte denne involveringen (Evt. manglende involvering)
 - Hva skjedde i *tidsperiodene mellom hver coachingtime?*
- 3. Hvordan kom dere fram til målene for coachingen? Kan du beskrive en situasjon som illustrerer denne prosessen?**
 - Eget initiativ vs organisasjonens ønsker?
 - Utviklingsplan?

Opplevelse av coachingprosessen

4. **Hva opplevde du som de største mulighetene ved å bli coachet og være en del av en slik prosess? Kan du beskrive en situasjon som illustrerer dette**
 - Forbedre resultater?
 - Selvutvikling
 - Endre atferd

5. **Hva opplevde du som den største / de største utfordringen(e) ved prosessen? Kan du beskrive en hendelse eller situasjon som illustrerer dette?**
 - Sårbarhet
 - Frykt for forandring
 - Ærlighet
 - Måloppnåelse
 - Takle det å få feedback
 - Tidsbruk

6. **Hva var den største / de største hindringene ved prosessen? Kan du beskrive en situasjon som illustrerer dette?**
 - Ærlighet
 - Måloppnåelse
 - Mestre tilbakemelding
 - Tidsbruk

7. **Var det et punkt i prosessen der du opplevde som et kritisk / utslagsgivende øyeblikk ?**
Kan du utdype/fortelle om dette øyeblikket?
 - Hva tror du var årsaken til at du opplevde dette som et kritisk øyeblikk?
 - Var det noe coachen sa? Noe du sa?
 - Hvordan påvirket det den videre prosessen?
 - På hvilken måte?
 - Hvorfor, Hvordan?
 - Kan du gi eksempel?

Coachingrelasjonen

8. **Hvordan opplevde du forholdet mellom deg og coachen din?**
Kan du beskrive en situasjon / hendelse som illustrerer denne relasjonen?
 - Hva gjorde at du opplevde relasjonen slik?
 - *Hva legger du i det å ha en god relasjon?*
 - *Kjemi - respekt – tillit – ærlighet/åpenhet -*
 - Lett / vanskelig ? (Kom det av seg selv eller måtte du / dere jobbe hardt for å få det til å fungere?)
 - Hva gjorde du for å utvikle et godt samarbeid? Hva gjorde coachen for å utvikle et godt samarbeid?

- 9. Hvem var ansvarlig for en god relasjon opplevde du?**
- Hva er årsaken til at du opplevde dette? Gi eksempler?
- 10. Hvilke forventninger hadde du til relasjonen? Ble disse oppfylt?
Kan du beskrive en situasjon som illustrerer dette?**
- 11. Opplevde du noen spesifikke utfordringer med coachingrelasjonen?**
- Eksempler?
- Hva tror du er årsaken til dette?
- 12. Kom du til det punktet hvor du hadde full tillit og åpnet det fullstendig for coachen? Kan du beskrive en situasjon som illustrerer dette?**
- Hva tror du er årsaken til dette?
- Hvor lang tid tok det?
- Var det noe coachen kunne gjort for at du lettere hadde følt denne tilliten?
- Hvis ikke, hva tror du er årsaken til at du ikke opplevde dette?
- 13. Hvor avgjørende tenker du at denne relasjonen var for utbytte av coachingen**
Gi eksempler
Hvorfor/hvorfor ikke?

Opplevd nytteverdi

- 14. Hva mener du er det mest verdifulle du sitter igjen med etter coachingprosessen?
Kan du beskrive en situasjon som illustrerer dette?**
- Hvorfor?
- 15. Har det vært signifikante endringer hos deg i forhold til den stillingen du har etter coachingprosessen?
Kan du beskrive en situasjon som illustrerer dette?**
- Gjør du ting på en annen måte nå en før du ble coachet? Hva er annerledes?
- Bedre leder/mellomleder?
- Økt effektivitet?
- Bevissthet rundt egen rolle i bedrift?
- Andre egenskaper?
- 16. Hvilke aspekter ved ditt profesjonelle selvbilde har endret seg etter å ha gjennomgått denne coachingprosessen?**
- Bedre? Hvordan ?
- Hva har endret seg? Hvorfor og hvordan
- Hva tror du er årsak til endring?
- 17. Har coachingprosessen påvirket andre livsarenaer? I så fall hvilke?
Kan du beskrive en situasjon som illustrerer dette?**
- Hva tror du er årsaken til dette?

18. Føler du at forventningene du hadde til utbytte av coachingen ble innfridd? På hvilken måte?

19. Hvis du skulle pekt på noen forbedringer når det kommer til coachingprosessen og / eller coachingrelasjonen, hva skulle det vært?

- Hvorfor? /Hvorfor ikke?

Er det noe annet du synes det er viktig å nevne, som vi ikke har vært inne på?

Debrifing

- Nøkkelinformasjon og datamaterialet vil ikke bli oppbevart sammen
- Nøkkelfo låses inne i et skap med kodelås.
- Kun jeg og veiledere som har tilgang og alt blir anonymisert.
- Bare å ta kontakt hvis du har noe du vil tilføye / du føler at du glemte å si
- Er det ok at jeg tar kontakt med deg hvis jeg kommer på noen spørsmål i etterkant eller det er noe annet jeg ønsker at du utdyper?

Tusen takk!

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave innen arbeids- og organisasjonspsykologi ved Psykologisk Institutt, NTNU

Tema: Coaching som organisasjonspsykologisk verktøy

Jeg er masterstudent i arbeids og organisasjonspsykologi ved NTNU og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er Coaching som organisasjonspsykologisk verktøy.

Jeg ønsker å intervju 6-7 ledere som har brukt coaching som verktøy i organisasjonssammenheng. Spørsmålene vil dreie seg om hva coaching er, hvordan coaching oppleves, samt opplevd nytteverdi hos den som blir coachet. Deltagelsen krever ingen forberedelse.

Intervjuet vil ta omtrent én time, og vi blir sammen enige om tid og sted. Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen.

Det er frivillig å delta og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Navneliste/koblingsnøkkel vil bli oppbevart adskilt fra øvrig data, de vil bli behandlet konfidensielt hvor kun veileder og masterstudent vil ha tilgang til datamaterialet. I tillegg vil ingen enkeltpersoner kunne gjenkjennes i den ferdige masteroppgaven. Opplysningene anonymiseres og navneliste/koblingsnøkkels slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av september 2014.

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

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på 994 14 235 eller sende en e-post til krislien@stud.ntnu.no. Du kan også kontakte min veileder Ingunn Hagen ved Psykologisk institutt på telefonnummer 73 59 18 82.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD).

Med vennlig hilsen
Kristine Reitan Lien
Hjalmar Johansens vei 4
7020 Trondheim

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 2
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Ingunn Hagen
Psykologisk institutt
NTNU
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 13.09.2013

Vår ref:35310 / 3 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 02.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35310	<i>Coaching som organisasjonspsykologisk verktøy</i>
Behandlingsansvarlig	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Ingunn Hagen</i>
Student	<i>Kristine Reitan Lien</i>

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

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

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

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 17.09.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim

Hildur Thorarensen

Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristine Reitan Lien, Hjalmar Johansens vei 4, 7020 TRONDHEIM

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 35310

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Prosjektet skal avsluttes 17.09.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

