

Marie Frivold

Coachende lederstil og mattering

En kvalitativ kasusstudie om hvordan coachende lederstil fremmer mattering i en organisasjon

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Kristian Firing

Juni 2024

Marie Frivold

Coachende lederstil og mattering

En kvalitativ kasusstudie om hvordan coachende lederstil fremmer mattering i en organisasjon

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap
Veileder: Kristian Firing
Juni 2024

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Verden er i dag i rask endring. Organisasjoner opplever raske endringer, spesielt basert på kontinuerlige teknologiske fremskritt og globalisering. For å møte disse endringene ser flere og flere ledere relevansen og nytten av å ta i bruk coaching i sin lederpraksis. Behovet for å føle seg verdsatt kommer blant annet fra menneskers sosiale og eksistensielle behov for tilhørighet, og det å føle seg som en viktig bidragsyter til felleskapet. Dagens organisasjoner består av hierarkiske strukturer, hvor organisasjoner opplever tøffere konkurranse seg imellom. Økt effektivitet og konkurranse har ført til et økt resultatorientert fokus, hvor menneskene på arbeidsplassen kan føle at deres eget bidrag ikke blir lagt merke til eller anerkjent. En coachende lederstil har fokus på å frigjøre ansattes potensial, og sette individuelle mål sammen med den ansatte. Hensikten for disse lederne har er å øke motivasjon, engasjement, selvinnsikt og arbeidsytelsen til de ansatte. Med dette studiet er jeg interessert i hvordan coaching kan fremme mattering hos de ansatte. Hensikten med denne studien er å utvikle kunnskap rundt implementering av en coachende lederstil på arbeidsplassen, og hvordan dette fremmer mattering for de ansatte. Mattering går ut på å føle at en bidrar, og at en er viktig for andre mennesker. Jeg var også interessert i hvordan dette kan fremme mattering hos leder som utøver coachingen, ettersom lederens egne følelse av mattering, kan tenkes å være av en vesentlig betydning for de ansatte og organisasjonen. Av den grunn har studien følgende problemstilling:

«Hvordan fremmer coachende lederstil følelsen av mattering i en organisasjon.»

Gjennom en kvalitativ kasusstudie har jeg forsket på denne problemstillingen. Jeg rekrutterte seks informanter fra en avdeling i et rekrutteringsbyrå, hvor lederen utøver en coachende lederstil på sine ansatte. En av informantene var leder selv. Jeg intervjuet h*n angående hva lederstilen gikk ut på og hvilke type verktøy og metoder h* tok i bruk på arbeidsplassen. I tillegg til dette tok intervjuet for seg leders følelse av mattering i sin lederrolle. Etter gjennomførelsen av intervjuene, ble de transkribert og analysert. Jeg utførte en tematisk analyse av dataene, og kom frem til fem hovedtemaer; (1) *Autonomi og tillit*, (2) *synlighet og tilbakemeldinger*, (3) *refleksjon som fører til selvinnsikt*, (4), *mer involvert- mer investert*, og (5) *felles måloppnåelse*. Dette var fremtredende aspekter rundt informantenes erfaringer med kulturen på arbeidsplassen og leders lederstil, som fremmer mattering i organisasjonen.

I diskusjonsdelen ble studiens funn koblet til relevant teori og tidligere forskning. Jeg valgte også å diskutere hvordan det kan utspille seg i andre organisasjoner, for å gi leseren et bredere perspektiv og et mer nyansert bilde av fenomenene. Diskusjonen tar for seg hvert enkelt tema etter hverandre, hvor jeg setter dem opp mot tidligere forskning og teoretiske perspektiver. Jeg diskuterte i hovedsak hvordan den coachende lederstilen fremmer mattering. Jeg løfter også frem utfordringer rundt denne lederstilen, og faktorer som må tas i betraktning, for at denne coachende lederstilen skal ha en positiv effekt og fremme mattering.

Abstract

Today's world is changing rapidly. Organizations are experiencing rapid change, particularly based on continuous technological advances and globalization. To meet these changes, more and more managers see the relevance of using coaching in their management practice. The need for feeling valued and adding value comes from people's social and existential need for belonging, and to feel like an important contributor to the community. Today's organizations consist of hierarchical structures, where organizations experience tougher competitions between themselves. Increased efficiency and competition have led to an increased focus on results, where the people in the workplace do not feel their own contribution is noticed and recognized. A coaching management style focuses on releasing employees' potential and setting individual goals together with the employee. The aim of those managers is to increase the motivation, commitment, self-awareness and work performance of the employees. With this study, I am interested in how coaching can promote mattering among the employees. Mattering is about the feeling of contribution, and that you matter to other people. The purpose of this study is to develop knowledge around the implementation of a coaching leadership style in the workplace, and how this promotes mattering for the employees. I was also interested in how this can promote mattering for the manager who carries out the coaching, as the manager's own sense of mattering can be significant for the employees and the organization. For that reason, I am addressing the question:

"How does leadership coaching promote the sense of mattering in an organization?"

I have researched the issue through a qualitative case study. I recruited six informants from a department in a recruitment agency, where the manager exercises a coaching leadership style. One of the informants was the manager himself. I interviewed him regarding what the management style consisted of and what type of tools and methods he used in the workplace. In addition to this, the interview went into the manager's sense of mattering in his leadership role. After conducting the interviews, they were transcribed and analyzed. I performed a thematic analysis of the data and received five main themes: (1) *Autonomy and trust*, (2) *visibility and feedback*, (3) *reflection leading to self-insight*, (4) *More invested- more invested*, and (5) *Common goal attainment*. These were prominent aspects surrounding the informant's experiences with the workplace culture and manager's leadership style, which promote mattering in the organizations.

In the discussion section, the study's findings were linked to the relevant theory and previous research. I also chose to discuss how it can play out in other organizations, order to give a wider perspective and more nuanced picture of the phenomena. The discussion deals with each individual theme in turn, comparing them to previous research and theoretical perspectives. I mainly discussed how the coaching leadership style promotes mattering. I also highlighted challenges surrounding this leadership style, and factors that must be considered, for this coaching leadership style to have a positive effect and promoting mattering.

Forord

Jeg er nå ved veis ende i min mastergrad i Rådgivingsvitenskap. Det har til tider vært krevende, og jeg anser det som en lettelse og seier å levere denne masteroppgaven. Jeg kjenner samtidig på at det er vemodig at mine fem år som student er over. Jeg er takknemlig for hva disse årene har gitt meg av rik og faglig kunnskap, opplevelser, og vennskap. Gjennom studiet har jeg blitt utfordret på helt nye måter og gjennom dette vokst mye som menneske. Jeg vil ta med meg verdifull kunnskap fra mastergraden videre i karrieren, og gode minner og vennskap videre i livet. Denne skriveprosessen har fått meg til å innse hvor mye pågangsmot jeg har i meg. Jeg sitter igjen med en mestringsfølelse av å ha kommet i mål, etter utallige timer med strukturert arbeid på lesesalen. Nå er jeg spent på hva livet bringer videre.

Jeg vil takke informantene som stilte opp for intervju til min masteroppgave. Det betydde utrolig mye at dere ville dele deres tanker og erfaringer med meg. Dere inspirerte meg og lærte meg mye om arbeidslivet, som jeg vil ta med meg videre inni ny jobb.

Videre vil jeg takke foreldrene mine, og mine klassevenninner for god støtte og motiverende ord gjennom denne prosessen. Jeg vet helt ærlig ikke hva jeg hadde gjort uten dere. Takk for at dere tok dere tid til å være der for meg, og roet meg ned når jeg har vært stresset på veien til innlevering. Jeg vil gi en ekstra stor takk til min mor for gjennomlesning av tekst midt i sin egne travle hverdag.

Takk til de gode foreleserne for inspirerende forelesninger. Jeg setter pris på å ha blitt så godt kjent med dere på et personlig plan også. Min veileder Kristian Firing fortjener en stor takk, for sin støtte og hjelp i denne skriveprosessen. Dine nyttige tilbakemeldinger, brede kunnskap og gode humør hadde jeg ikke ville vært foruten. Jeg ønsker deg alt godt videre.

Marie Frivold

Trondheim, juni, 2024

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
ABSTRACT	II
FORORD	III
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	2
1.2 PROBLEMSTILLING OG HENSIKT	2
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	3
2.0 TEORI OG TIDLIGERE FORSKNING	3
2.1 COACHING	3
2.2 COACHENDE LEDERSTIL.....	4
2.2.1 Berg Karlsens modell for coachende lederstil	4
2.2.2 Avhengig, uavhengig og gjensidig relasjon	5
2.3 RELASJONER OG SOSIAL STØTTE PÅ ARBEIDSPLASSEN	6
2.4 MATTERING	6
2.4.1 Matteringhjulet.....	7
2.4.2 Mattering på arbeidsplassen	8
2.6 COACHINGKULTUR OG INVOLVERING AV DE ANSATTE I ORGANISASJONEN	9
2.6.1 Selvbestemmelsesteorien.....	9
2.6.2 Tilbakemeldinger i en organisasjon	10
3.0 METODE	10
3.1 VITENSKAPELIG STÅSTED	11
3.1.1 Fenomenologi og hermeneutikk som vitenskapelig ståsted	11
3.1.2 Induktiv og deduktiv tilnærming.....	11
3.2 VURDERING RUNDT METODE OG VALG AV KASUSSTUDIE	12
3.2.1 Kvalitativ kasusstudie.....	12
3.3 DATAINNSAMLING	13
3.3.1 Utvalgelse av informantene.....	13
3.3.2 Semi-strukturert intervju.....	14
3.3.3 Utforming av intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene	14
3.3.4 Transkripsjon.....	15
3.4 FORSKERROLLEN	16
3.5 ANALYSEMETODE	17
3.6 STUDIENS KVALITET	20
3.6.1 Gyldighet	20
3.6.2 Pålitelighet	20
3.6.3 Overførbarhet	21
3.7 FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER	21
4.0 PRESENTASJON AV FUNN	22
4.1 AUTONOMI OG TILLIT	22
4.2 SYNLIGHET OG TILBAKEMELDINGER	25
4.3 REFLEKSJON SOM FØRER TIL SELVINNSIKT	27
4.4 MER INVOLVERT- MER INVESTERT.....	28
4.5 FELLES MÅLOPPNÅELSE.....	29
5.0 DISKUSJON	31
5.1 AUTONOMI OG TILLIT TIL Å UTFØRE ARBEIDSPOPPGAVER	31
5.2 SYNLIGHET OG TILBAKEMELDINGER FOR Å KJENNE AT EN BIDRAR.....	33
5.3 REFLEKSJONENS VEI TIL SELVINNSIKT	35
5.4 INVOLVERING AV ANSATTE OG ØKT FØLELSE AV EIERSKAP	36
5.5 HVER OG EN SAMMEN MOT SUKSESS.....	37

6.0 AVSLUTNING	39
6.1 OPPSUMMERING.....	39
6.2 STUDIENS IMPLIKASJONER.....	40
6.3 STUDIENS BEGRENINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	41
6.4 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER	42
7.0 REFERANSELISTE	43
VEDLEGG.....	48

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven vil ta for seg bruk av coachende lederstil i en organisasjon, hvor jeg vil forske på hvordan dette fremmer mattering for lederen som coacher, og de ansatte som blir coachet av denne lederen. Vi mennesker har alle et medfødt behov, som går ut på å føle seg akseptert, inkludert og bidra positivt i felleskapene vi er en del av. Det psykologiske konseptet «*mattering*» går kort og konkret ut på å føle seg verdsatt og tilføre verdi. Når vi føler oss verdsatt, blir vi anerkjent og respektert. Når vi tilfører verdi, gir vi et bidrag til andre eller gjør en forskjell. Det handler om å føles seg viktig for andre, føle seg ivaretatt og oppnå tilliten til å hjelpe andre (Prilleltensky, 2020, s. 17). Dagnes samfunn er sterkt preget av individualisme og globalisering, hvor enkeltpersoner skal være selvhjulpne og konkurransen mellom bedrifter øker. Dette er faktorer som reduserer menneskenes følelse av mattering (Prilleltensky, 2020, s. 21).

På bakgrunn av dagens globalisering øker blant annet konkurranse mellom bedrifter, og fører til konstante endringer innen økt internasjonal handel og teknologi. Dette fører til at behovet for å opprettholde arbeidsstyrken til verdsatte ansatte i organisasjonene øker (Tompkins, 2018, s. 115). Gjennom smarttelefoner har hver enkelt av oss all nødvendig informasjon med oss til enhver tid, som er med på å redusere våre personlige interaksjoner. Mange store organisasjoner blir styrt av utlandet, mens ansatte er spredt utover hele verden (Tompkins, 2018, s. 116). Opplæring og ivaretagelse av ansatte har vanligvis hatt som fokus å forbedre ansatte i deres nåværende roller. Ved bruk av en coachende lederstil i organisasjoner, rettes utviklingsfokus mot å styrke deres ferdigheter, motivere og forbedre ansatte til å bli tilpasningsdyktige og kunne ta nye roller i organisasjonen videre i karrieren (Joo et al., 2012, s. 19). Siden rundt 1990-tallet har flere og flere organisasjoner av den grunn tatt i bruk *coaching*, som et verktøy for å opprettholde arbeidsstyrken og konkurransedyktigheten (Tompkins, 2018, s. 116).

Det er blitt gjort forskning rundt en coachende lederstil og sammenhengen mellom arbeidsytelse, tillit, produktivitet, læringskultur og motivasjon (Moen & Frederici, 2012; Kalkavan & Katrinli, 2014; Ladyshewsky & Taplin, 2018). Når det kommer til mattering er det gjort forskning rundt sammenhengen mellom ansattes følelse av mattering og organisasjoner suksess, arbeidsforhold, arbeidsmiljø og nærhet til ledere (Bonhag & Upenieks, 2024; Kalkavan & Katrinli, 2014). Jeg har ikke funnet forskning som direkte knytter en coachende lederstil opp mot mattering. Gjennom å søke i databaser, har jeg dog funnet forskning som knytter en coachende lederstil med arbeidstilfredshet til de ansatte (Dong, 2021, s. 96). Jeg har også funnet forskning som knytter synlighet til følelsen av betydning og tilhørighet, i tillegg til en sammenheng mellom tilbakemeldinger og arbeidsytelse (Barrencea, 2022). Dette kan ses i lys av en coachende lederstil og coaching-kultur i organisasjoner (Pullen & Crane, 2011). På bakgrunn av manglende forskning som ser på sammenhengen rundt coachende lederstil og mattering, vil jeg i denne oppgaven forske på akkurat dette, for å fylle dette «tomrommet» i forskningen.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Jeg hadde fra tidligere kjennskap til en rekrutteringsvirksomhet, hvor leder nevnte at h*n han hadde en coachende lederstil. Etter å ha besøkt organisasjonen satt jeg igjen med en følelse av å bli sett, respektert og hørt i mine tanker og ideer. Jeg var i etterkant nysgjerrig på hensikten rundt den «coachende lederstilen», og hvordan den eventuelt påvirket de ansatte. Arbeidsmiljøet var noe jeg bemerket meg. En åpenhet og tillit til hverandre og et syn på at alles meninger var like viktige, var et inntrykk jeg satt med etter mine tre dager i rekrutteringsbyrået. Med min erfaring i arbeidslivet, vet jeg at dette er elementer som ikke er en selvfølge. Jeg har erfart med min unge alder og korte arbeidserfaring å ikke blir like sett og hørt, på lik linje som eldre ansatte med lengre erfaring. Jeg har opplevd ledere som aldri har lært navnet mitt og brydd seg lite om mitt personlig velvære og liv utenom jobb. Å få gode tilbakemeldinger rundt mine styrker og elementer jeg kan jobbe videre med, har jeg sjeldent fått uten å be om det. Jeg har av den i grunn i flere av mine tidligere jobber, gått rundt med en usikkerhet knyttet til min verdi som ansatt på arbeidsplassen.

Jeg ser en stor fordel med at flere arbeidsgivere tar utgangspunkt i en coachende lederstil i sin lederpraksis. Jeg vet at jeg ikke er alene om å ha følt meg ubetydelig som ansatt, og er blitt bevisst gjennom min arbeidserfaring hvor viktig det er for meg. For meg personlig er det lite som skal til, for at jeg føler meg som en verdifull ressurs på arbeidsplassen. Av erfaring vet jeg at når jeg føler meg viktig og sett på en arbeidsplass, yter jeg bedre i mine arbeidsoppgaver og trives generelt bedre på jobb og ellers i livet. På bakgrunn av dette vekket det en nysgjerrighet i meg, angående hvordan en coachende lederstil fremmer følelsen av mattering for menneskene i en organisasjon. Jeg valgte informantene fra avdelingen i rekrutteringsbyrået jeg hadde besøkt tidligere, ettersom det var her jeg ble interessert i denne lederstilen.

1.2 Problemstilling og hensikt

Problemstillingen bidrar til å avgrense oppgaven, og er som følgende: *Hvordan fremmer coachende lederstil følelsen av mattering i en organisasjon?* Jeg har gjennomført en kvalitativ kasusstudie som undersøker hvordan den coachende lederstilen i bedriften utøves og fremmer følelsen av mattering for de ansatte og lederen i bedriften. Min studie har som hensikt å utvikle kunnskap og forståelse rundt bruk av coachende lederstil og hvordan det utspiller seg i følelsen av mattering til leder og ansatte i bedriften. Dagens samfunn er i rask endring, hvor en stadig møter på ny teknologi og utfordringer en ikke har møtt på før. Enkeltmenneske kan fort forsvinne i mengden av ansatte i store bedrifter, hvor avgjørelser blir gjort over hodet på dem (Ortlepp & Karadis, 2013, s. 479). Hensikten med denne studien er å utvikle kunnskap rundt coachende lederstils effekt på følelsen av mattering i en organisasjon. Samtidig som det var interessant for meg å se på hvordan lederstilen fremmer følelsen av mattering for de ansatte, så jeg på det som minst like interessant å undersøke hvordan leder selv opplevde å utøve denne lederstilen. På bakgrunn av at lederens egne følelse av mattering, kan tenkes å være en vesentlig påvirkning på de ansatte. Jeg var nysgjerrig på hvordan det eventuelt fremmet leder selv sin følelse av mattering, og innflytelsen lederstilen hadde på h*n som leder og

organisasjonen som helhet. Jeg velger å anvende begrepet «*organisasjon*» i oppgaven, for å vise til det rekrutteringsbyrået jeg forsker på.

1.3 Oppgavens struktur

Kapittel 2 i oppgaven vil ta for seg teoretisk rammeverk som ligger til bakgrunn for og støtter opp under min problemstilling. Kapitlet vil starte med å ta for seg litt generelt om coaching, coachende lederstil, Berg og Karlsens modell, og relasjon relatert til coaching og arbeidsplassen. Kapitlet vil videre ta for seg mattering og matterings betydning i organisasjoner. Til slutt litt om coachingkultur, selvbestemmelsesteorien og tilbakemeldinger. Kapittel 3 skal gå inn på metodikken for studien min. Deriblant hvordan jeg foretok datainnsamlingen og dataanalysen for å få svaret på min problemstilling. Jeg skal også gå inn på forskerrollen, forskningsetiske betraktninger og kvaliteten til den aktuelle studien. Kapittel 4 skal legge frem studiens funn, som tar utgangspunkt i fem hovedtemaer, basert på de ansatte og lederens utsagn som en helhet. I kapittel 5 drøfter jeg mine funn opp mot teoretisk utgangspunkt og tidligere forsknings, sett i lys av coachende lederstil og mattering. I det avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere og svare på oppgavens problemstilling, studiens implikasjoner, studiens begrensninger og forslag til videre forskning.

2.0 Teori og tidligere forskning

I min masteroppgave skal jeg besvare på problemstillingen; hvordan fremmer coachende lederstil følelsen av mattering i en organisasjon? Masteroppgaven tar utgangspunkt i hvordan dette fremmer følelsen av mattering for leder, og de ansatte som jobber for denne lederen. Dette kapitlet skal ta for seg tidligere forskning og teori i hovedsak knyttet til coaching, coachende lederstil, og mattering på arbeidsplassen. Teorien og tidligere forskning er valg for å belyse og knytte det sammen med funn som er kommet frem i min studie, og besvare problemstillingen. I dette kapitlet vil jeg starte med å redegjøre for coaching og coachende lederstil. Deretter forklarer jeg Berg og Karlsens modell, for å vise til en detaljert beskrivelse av hvordan en coachende lederstil fungerer i praksis. Videre vil jeg gå inn på relasjon relatert til coaching forholdet og på arbeidsplassen. Videre litt generelt om mattering, Matteringhjulet, og mattering på arbeidsplassen. Til slutt vil jeg redegjøre for coachingkultur, som er underordnet selvbestemmelsesteorien og tilbakemeldinger.

2.1 Coaching

«*Coaching*», er avledet fra et fransk begrep som betyr vogn, og er en metafor for det å hjelpe en person fra et punkt til et annet (Haas 1992; Carey et al., 2011, s. 52). Coaching dreier seg om å bygge kompetanse for den som blir coachet (*coachee*). Med hensikt å utvide handlingsrepertoaret, og utvikling av ressurser som er ikke er kommet frem hos coachee. I coaching er ikke endringsbehovet knyttet til fortiden, men i stedet relatert til fremtidens mål og muligheter (Kvalsund, 2020, s. 12). Det foreslås at den tidligste formen for coaching kan spores tilbake 2400 år. Sokrates kan ses på som den første kjente coachen. Gjennom sin bruk av dialog og spørsmål, var Sokrates i stand til å fremkalle større innsikt og forståelse gjennom reflekterende resonnement og spørsmål (Carey et al., 2022, s. 52). Coaching skal legge til rette for endring som skal påvirke

atferd og motivasjon hos coachee, hvor coach blir en slags mentor eller lærer. Hva som avgjør hvilken relasjon, aktivitet eller rolle coach inntar, påvirkes av sammenhengene og målsetningene coachee har (Kvalsund, 2020, s. 16). Dette bygger på den sokratiske metoden, hvor ved å legge til rette for menneskelig refleksjon i en dialogsetting (Carey et al., 2011, s. 52). Selvinnsikt kan forklares som klar bevissthet og forståelse av seg selv, egne følelse, tanker, egenskaper og atferd (Bredehöft, 2023, s. 264). Selvrefleksjon og selvinnsikt er to uavhengige elementer. Selvrefleksjon kan utøves uten at selvinnsikten følger etter. Likevel er selvrefleksjon ansett som en intervensjon for å fremme selvinnsikt hos individer (Bredehöft, 2023, s. 264). Op dem Kamp og flere (2020) har gjennom forskning funnet en positiv sammenheng med selvinnsikt, arbeidsprestasjon og mentale ressurser relatert til arbeidsprestasjon (Op dem kamp et al., 2020, s. 323).

2.2 Coachende lederstil

Bruk av coaching i forretningsmiljøet har fått økt oppmerksomhet som et verktøy for å forbedre menneskers potensial og forbedre individuell ytelse. Ved coachende lederstil i en organisasjon, tar lederen på seg ansvaret som en tilrettelegger, hvor vedkommende i hovedsak lytter, stiller gode spørsmål og fungerer som en tankepartner. Coaching i virksomhet har som mål å gjøre bedrifter mer konkurransedyktige. Coachingbasert ledelse brukes først og fremst for å styrke ansattes profesjonelle roller og presentasjoner, men også oppnå egen tro på sine egne egenskaper og styrker gjennom refleksjon i samtaler (Hunt & Weintraub, 2016, s. 3- 9). Ledere og veileder vil ofte betrakte coachingen som en integrert del av prestasjonsledelse og ledelsesprosesser, og tar utgangspunkt i utviklingsrelasjonen mellom leder som en coach og coachee. Relasjonen anses som å være samarbeidende og målfokusert (Jones et al., 2016, s. 250).

Gjennom coaching kan leder utforske coachees potensial, eller diskutere en utfordring/oppgave. Hensikten er å gjøre coachee trygg på sine styrker og evne til å oppnå et spesifikt mål. Veien for å nå målet er også essensielt for coach og coachee å utforske sammen, for å skape en klarhet for coachee rundt hva som skal til for å komme dit og øke coachees motivasjon og engasjement (Hunt & Weintraub, 2016, s. 5). Forskning gjort av Dong (2021, s. 92) indikerte at coachende lederstil bidro til å øke motivasjonen, arbeidsprestasjon, produktiviteten og arbeidstilfredsheten til de ansatte (Dong, 2021, s. 97). Studien til Moen & Federeci (2012, s. 9) fant derimot ingen signifikante forbedringer i organisasjonens ytelse, målsetting og *mestringstro* (se 2.4) til de ansatte som mottok coachingen, som direkte resultat av coaching basert ledelse.

2.2.1 Berg Karlsens modell for coachende lederstil

Berg og Karlsen presenterte i 2017 en modell som gir en god beskrivelse av hva coachende lederstil går ut på, og hvordan det kan fungere i praksis. Modellen bygger på hva en coachende lederstil innebærer innenfor teorien. Modellen starter med «ureflekterte tanker, hvor modellen ender med «realisert mål», som indikerer den ønskede situasjonen. Stadiet vedkommende står i nå og hvordan en skal komme dit er uklart. Sammen med coach er en da nødt til å ta et valg om en skal endre tanker ved bruk av mentale modeller, eller endre atferd ved bruk av en verktøykasse. Berg og Karlsens modell viser til at reflekterte tanker kan føre til positive følelser for

vedkommende, som videre fører til økt energi. De positive følelsene kan være følelser som håp og optimisme. For å komme dit kan en ta i bruk fire spørsmål, som legger til rette for refleksjon (Berg & Karlsen, 2017, s. 52).

Det første spørsmålet er; «Hva er din situasjon i dag?» Dette spørsmålet er nødvendig for at coach skal forstå hvordan det er hensiktsmessig å hjelpe coachee. Etter at coachee har svart på dette kan coach supplere med tre underspørsmål; «hva er dine styrker», «hva gir deg glede og energi», og hva er dine suksesshistorier?». Dette er en måte for å gjøre det klart for coachee og coach hvor coachee står i forhold til seg selv og sine styrker og selvbylde i nå-situasjonen (Berg & Karlsen, s. 52). Videre kan man stille neste hovedspørsmål som er; «hvor ønsker du å være i fremtiden?» Å ha mål er sett i de fleste tilfeller en avgjørende faktor for å yte best mulig i arbeidet en gjør. Ved å sette klare forventninger til mål sammen med coachee legger man til rette for at coachee vil gjøre en betraktelig innsats i tiden fremover på arbeidsplassen (Berg & Karlsen, 2017, s. 53).

Det tredje spørsmålet i modellen er; «hva er det som hindrer deg?» De negative tankene hos individer er sterkere enn de positive tankene. Selvoppfyllende profeti kan oppstå på bakgrunn av at individet ikke har tro på at ting kan endres. Målet her er å legge til rette for refleksjon rundt hva som faktisk står i veien for at målet skal bli nådd. Coachee vil mest sannsynligvis forstå at det fleste hindringene eller problemene er mulig å løse eller jobbe seg gjennom. Til slutt har vi det fjerde spørsmålet i modellen som er; «Hvordan handle for å nå mål?» Dette spørsmålet stilles for å gjøre coachee bevisst på handlinger som må gjøres for at målet faktisk skal bli nådd, og coachee kan da sammen med coach legge en strategi for hvordan ting skal gjøres fremover. Dette er med på å øke sjansen for at målet oppnås på en effektiv og bærekraftig måte (Berg & Karlsen, 2017, s. 54).

2.2.2 Avhengig, uavhengig og gjensidig relasjon

Når det kommer til coaching er coach og coachee ansett som at de har gått sammen i et partnerskap hvor en skal jobbe sammen mot utvikling og mål. En kan si at det er tre hoveddimensjoner som generelt opererer når det kommer til relasjoner. Det er *avhengig*, *uavhengig* og *gjensidighet*. Tidlig i livet er avhengighetsrelasjoner det mest aktuelle, hvor menneskets avhengighet til andre er sterk. Hvis denne avhengigheten opprettholdes sterkere eller lengre enn det som behøves, kan den gå over til å bli negativ. Etter hvert som et individ går over til å bli eldre og mer moden, går vedkommende mer over til en uavhengighet. En erkjenner sin egen selvstendighet og belager seg ikke lengre på andre i den grad vedkommende gjorde tidligere. Hvis individet ikke klarer å løsrive seg, kan en stå i noe som kalles for negative uavhengighetsrelasjoner. I slike tilfeller kan det oppstå brudd på relasjoner, hvor vedkommende flykter helt fra relasjonen for å oppnå en ønsket uavhengighet. En gjensidighetsrelasjon relateres til en positiv uavhengighet, hvor individene er gjensidig avhengig av hverandre. Dette ligger til rette for å utvikle selvstendighet, hvor en fremmer hverandre uavhengighet. Coachingrelasjonen tar utgangspunkt i en gjensidighetsrelasjon, hvor coach og coachee er likeverdige partnere. Gjensidighetsrelasjonen skal legge til rette for at coachee skal erfare sitte eget ressurspotensial og selvstendighet (Kvalsund, 2020, s. 106-109).

2.3 Relasjoner og sosial støtte på arbeidsplassen

Et meningsfullt forhold innebærer en gjensidig tilknytning mellom enkeltpersoner og de menneskene de ønsker å ha en betydning for. Det er ved at andre viser støtte og omsorg til oss at vi føler at vi betyr noe for andre. En annen form for meningsfulle forhold innebærer tillit fra andre. Vi betyr noe for andre når de stoler på oss og er avhengig av oss for å tilfredsstille deres behov (Rayle, 2006, s. 484). Relasjoner på arbeidsplassen er ansett som viktige mellommenneskelige relasjoner, og er gjentatte interaksjoner over tid. For mange individer er det å ha sterke og tillitsfulle relasjoner på arbeidsplassen avgjørende, for dekke nødvendige sosiale behov og støtte. Kollegaer kan være en emosjonell støtte og en viktig kilde til tilbakemeldinger, som er et nyttig verktøy for arbeidsrelatert utvikling. Kollegaer kan også være en viktig støtte til individets personlige utfordringer, som kan være en viktig faktor for individets evne til å kunne stå i sine arbeidsoppgaver (Sias, 2008, s. 2, 61, 65). I en studie gjort av Yucel og Minotte (2016, s. 549) fant de at sosial støtte på arbeidsplassen påvirker den enkeltes psykiske helse, som videre er knyttet til livstilfredsheten til mennesker på arbeidsplassen. Bonhag & Upenieks (2024, s. 68) viser til resultater, hvor ansattes følelse av respekt fra sin arbeidsgiver og nærhet til medarbeidere, korrelerte med følelse av mattering.

2.4 Mattering

Morris Rosenberg og McCullough (1981), var de første som formulerte konseptet «*mattering*». De redegjør for tre komponenter som går under formuleringen. Det første er *bevissthet*, som går ut på i hvilken grad en blir lagt merke til av andre, det andre er *betydning*, altså i hvilken grad individet har innvirkning på andre, og til slutt *avhengighet*, som går ut på i hvilken grad individet er til hjelp for andre (Rosenberg & McCullough, 1981; Elliott & Gelles, 2005, s. 224). Mattering er et begrep som går ut på å føle seg verdsatt og tilføre verdi. Når vi føler oss verdsatt, blir vi anerkjent og respektert. Når vi tilfører verdi, gir vi et bidrag til andre eller gjør en forskjell. Det handler om å føle seg viktig for andre, føle seg ivaretatt og ha tillit til å hjelpe andre eller utføre en oppgave (Prilleltensky, 2020, s. 16).

Tre veletablerte psykologiske teorier vitner om det menneskelige behovet for å tilføre verdi; mestringstro, mening med livet og *selvbestemmelse* (se 2.6.1). Disse tre drivene kan brukes på en rekke områder, som i for eksempel relasjonsbygging, sport, lære seg et nytt språk, eller ytelse på jobben. *Mestringstro* kan forklares som et aspekt av selvet, som omhandler hvor sikker individet er på at hun eller han kan lykkes i utførelsen av oppgaver, gitt den spesifikke situasjonen og individets spesifikke evner. Mestringstro er en viktig faktor rundt individets bevissthet rundt sin tro på å kunne mestre arbeidsoppgaver, prestere og oppnå mål, basert på sine egen kunnskap og evner (Prilleltensky, 2020, s. 20). I følge Prilleltensky (2020, s. 17-18) er mattering ansett som et grunnleggende psykologisk behov vi mennesker har fra vi blir født. Behovet for å føle seg verdsatt kommer blant annet fra menneskers sosiale, eksistensielle behov og mening med livet, for tilhørighet og føle seg som en del av en gruppe. Kvaliteten på tilknytning til omsorgspersoner er svært innflytelsesrikt i flere livsutfall. Å møte behovet for sikker tilknytning er en hjørnestein for sunn utvikling hos mennesker.

Elliott og flere (2004, s. 340-341) skiller mattering i to overordnede kategorier. Den første av disse kategoriene handler om *bevissthet*; vi betyr noe for andre hvis de gjenkjenner oss og erkjenner at vi eksisterer. En opplever å være i fokus for andres oppmerksomhet. I dette tilfellet er vi gjenkjennelige for andre som et individ, som kan skiller fra massene som befolker våre omgivelser. Bevis som tyder på at vi betyr noe kan en finne når andre mennesker identifiserer oss på sosiale sammenkomster eller at andre legger merke til oss når vi kommer og går. Dersom vi ikke klarer å skaffe oss oppmerksomheten fra andre når vi er i deres nærvær, kan vi føle oss som en «ikke person». Det bør dog bemerkes at kognitiv interesse for andre kan være positiv og negativ. De fleste vil foretrekke å få positiv oppmerksomhet fra andre rundt seg. Hvis en ikke lykkes med å få dette, kan mennesker være villig til å handle på sosialt uønskede måter. Mennesker som føler at samfunnet ikke ivaretar dem kan engasjere seg i avskyelig eller destruktiv oppførsel, for å skaffe seg en form for oppmerksomhet og ivaretagelse.

Den andre formen for mattering handler om at vi betyr noe for andre og at de har en *tillit* til oss. Vi betyr noe for andre hvis de ser til og stoler på oss for å tilfredsstille deres behov eller ønsker. For eksempel kjenner foreldre på glede når barna trenger dem, eller når en ansatt på jobb kjenner at lederen har behov for deres kompetanse. Det å være unikt fortjent til å gi andre den hjelpen de trenger er et bevis på at en betyr noe. Det må derimot understrekes at ikke all bevissthet eller spørsmål om hjelp fra andre, vil føre til en følelse av mattering for den andre parten. Eksempelvis en autoritær leder som behandler mennesker som «gjenstander», vil sannsynligvis ikke legge en følelse over av mattering på sin ansatt. Følelsen av mattering utspiller seg ved at en forholder seg til en person som et mål i seg selv, og ikke som et middel til et annet mål (Elliott et al., 2004, s. 342).

2.4.1 Matteringhjulet

«Matteringhjulet» er en modell som illustrerer menneskers opplevelse av betydningsfullhet og opplevelse av mening i våre liv. Prillelensky (2020, s. 20- 21) illustrerer begrepet mattering som et hjul. Mattering er plassert i sentrum av hjulet, støttet av erfaringene; *å føle seg verdsatt* og *å tilføre verdi*. På den ene siden har vi «*feeling value*» og på den andre siden er det «*adding value*». Hjulet inneholder også åtte seksjoner. På den ene siden er det fire seksjoner som viser til hva som tilfører mennesket verdi (*adding value*). På andre siden (*feeling value*) har vi de samme fire seksjonene som er med på å styrke denne følelsen hos individet. Disse er; selvet, sosiale relasjoner, arbeid og samfunn. Prillelensky mener det er nødvendig med en likevekt mellom de utgående og inngående verdistrømmene for å oppnå en følelse av mattering. Dette betyr at det må være en likevekt mellom hva vi gir til verden rundt oss (utgående verdistrømmer) og hva vi mottar fra den (inngående verdistrømmer). For å føle på mattering er vi nødt til å oppnå en balanse mellom de to komponentene. Et liv med fullstendig fravær av noen som helst form for verdsettelse er uholdbart. Vår sosiale natur krever tilknytning og en grad av bekreftelse. På samme måte er et liv med selvopptatthet isolerende i beste fall, og i verste fall skadelig for individet. Derfor er det viktig at i tillegg til å føle seg verdsatt er en også nødt til å tilføre verdi til andre. Se illustrasjonen under:



Figur 1: The mattering wheel: A conceptual framework (Prilleltensky, 2020, s. 21)

2.4.2 Mattering på arbeidsplassen

Mattering er en viktig komponent i ansattes suksess på arbeidsplassen og personlig velvære. Når man vurderer forholdet en ansatt til organisasjonen, er følelsen av betydning orientert mot arbeidsytelsen til den ansatte i organisasjonen. For å føle oss fullt ut menneskelige, og ha betydning for andre mennesker, trenger vi ferdigheter og muligheter til å kunne tilføre verdi, for å gi et bidrag til oss selv og andre (Ellington, 2023, s. 2). Prilleltensky (2020, s. 19-21) påpeker at det å ha en stemme er viktig for å kunne tilføre verdi, som er en del av det å bli lagt merke til av mennesker rundt oss. Vi kan ikke tilføre verdi, uten stemme og synlighet. Miljøet rundt har en essensiell påvirkning på individets oppfattelse av sin synlighet fremfor andre mennesker. Behovene for å gjøre en forskjell, mestre miljøet og uttrykke oss selv, er godt innarbeidet i oss alle. (Barrenchea (2022, s. 368) fant de at lærerne som opplevde å bli sett og hørt av ledere og kollegaer, rapporterte høyere nivåer av trivsel og velvære på arbeidsplassen Deng (2023, s. 543) kom frem til i sin studie at synligheten og oppmerksomheten til ansattes kommunikasjon, fremmer kunnskapsdeling rundt egne tanker og ideer til arbeidsplassen, samt arbeidsytelse. I en studie gjort av Scarpa og flere (2022, s. 1495) fant forskerne ut av at å føle en bidrar positivt og meningsfullt til miljøet deltagerne befant seg i, økte deres generelle følelse av mattering.

Organisatorisk mattering refererer til individer i en organisasjons selvoppfatning rundt at deres tilstedeværelse og bidrag er verdsatt og meningsfull for organisasjonen. Det handler om at ens engasjement og handlinger i organisasjonen har en innvirkning, og at en blir verdsatt som et viktig medlem av organisasjonens felleskap (Ellington, 2023, s. 2). I følge Prilleltensky (2020, s. 17-18) vil en lav følelse av mattering resultere i lidelse for individet. De negative konsekvensene av ekskludering og ensomhet, henger sammen med økt fare for hjerteinfarkt, kreft og tuberkulose. Det er også sterkt korrelert med depresjon, stress, ulykkelighet og dårlig psykisk helse. Han diskuterer videre hvorvidt den nyliberale filosofien som råder i vårt vestlige samfunn ikke støtter opp under de aspektene som sikrer menneskers følelse av mattering. Prilleltensky understreker at; «*et sunt og ideelt samfunn krever likevekt mellom verdier for personlig, relasjonelt og kollektivt velvære*» I dagens samfunn står individualisme, konkurranse og økonomisk vekst som sentrale verdier. Prilleltensky hevder at dette fokuset på individuell suksess og

økonomisk gevinst kan undergrave de sosiale båndene og samarbeidet som er nødvendig for å opprettholde en følelse av betydning og tilhørighet til andre enkeltmennesker.

2.6 Coachingkultur og involvering av de ansatte i organisasjonen

En coachingkultur på arbeidsplassen kan beskrives som en kultur der mennesker blir gitt bemyndigelse, og hvor coaching skjer i flere ulike settinger og på ulike nivåer på arbeidsplassen. En coachingkultur bidrar til en følelse av gjensidig eierskap for de ansatte, mer effektiv lederskapspraksis, høyere engasjement, samt at det skaper bedre resultater på tvers av organisasjonen. Å skape en coachingkultur innebærer å flytte ledere bort fra å tilby retningsgivende løsninger, hvor en isteden styrker de ansatte til å finne sine egne metoder og løsninger på arbeidsplassen (Vesso & Alas, 2016, s. 308). Agarwal et al., (2009, s. 2110) antyder at en effektiv organisasjonsrespons på presset fra et stadig mer dynamisk og uforutsigbart miljø, fører til at flere organisasjoner forlater det klassiske autoritærbaserte hierarkiet. Ved å gå over til en mer tillitbasert ledelse, vil det kunne bidra til å styrke ansatte i å møte hyppige endringer og press. Pullen & Crane (2011, s. 7) viser til fremtredende kjennetegn i en coachingkultur, som består av en leder som en positiv rollemodell. Organisasjonen har fokus på tilbakemeldinger og læring, for å legge til rette for utvikling. Coaching foregår i ulike settinger, hvor de menneskelige ressursene til et hvert individ blir tatt i bruk på arbeidsplassen.

I studien til Kalkavan & Katrinli (2014, s. 1144) viste resultatene til at i tillegg til at coachende lederstil hadde en positiv effekt på ansattes klarhet rundt sine roller, tilfredshet med jobben, karriereengasjement og karriererepresentasjon, hadde det også en positiv effekt på arbeidsmiljøet i bedriften. Ladyshevsky & Taplin (2018, s 16), fant at ledercoaching- ferdigheter har en positiv innvirkning på den organisatoriske læringskulturen, som igjen bidrar til å øke arbeidsengasjementet. I studien til Zwick (2004, 732- 733) indikerte resultatene at ansattes deltagelse hadde en positiv effekt på produktiviteten i bedriftene som ble undersøkt.

2.6.1 Selvbestemmelsesteorien

Self-determination theory eller *selvbestemmelsesteorien* (SDT) på norsk, er en empirisk utledet teori av Ryan og Deci (2000), som omhandler menneskelig motivasjon og personlighet i sosiale sammenhenger (Deci & Ryan, 2012, s. 416). I følge SDT er det tre grunnleggende psykologiske behov, som tillater best mulig menneskelig funksjon; *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*. Det er stort sett miljøet rundt individet som avgjør om disse grunnleggende behovene blir styrket (Gatt & Jiang, 2021, s. 959- 961). Begrepet «*autonomi*» forklarer Prilleltensky (2020, s. 19) som evnen individet har til å oppføre seg i henhold til sine verdier og interesser. *Kompetanse* refererer til ferdighetene en har til å mestre, og må ligge i bunn for å kunne bidra til miljøet rundt. *Tilhørighet* er en følelse som referer til det å høre til en bestemt gruppe eller felleskap. Å føle på tilhørighet til andre, bekrefter vår verdi i forhold til andre mennesker. Når vi opplever autonomi, føler vi oss fri fra psykologisk eller fysisk tvang. Vi føler vi betyr noe når vi opplever autonomi over våre beslutninger og handlinger. Når vi har en evne til å engasjere, uttrykke oss selv og handle fritt, vil vi føle at vi har en betydning. Det styrker individets følelse av et liv som er verdt å leve, hvor noe eller noen ikke er påtvunget (Prilleltensky, 2020, s. 19).

2.6.2 Tilbakemeldinger i en organisasjon

Tilbakemelding har lenge vært brukt som et verktøy for å tilrettelegge for forbedring og fremgang i organisasjoner og virksomheter. En essensiell del av en coaching-kultur i en organisasjon, er vektlegging i bruk av tilbakemeldinger. En coachingkultur legger vekt på hyppig bruk av tilbakemeldinger som et læringsverktøy for å produsere personlige, faglig og tillitsfulle forhold, for å øke arbeidsytelsen for de ansatte (Pullen & Crane, 2011, s. 7). Baker og flere (2013, s. 260) definerer tilbakemelding «*som en dynamisk kommunikasjonsprosess som skjer mellom to individer som formidler informasjon om mottakerens ytelse i utførelsen av arbeidsrelaterte oppgaver*»

Å gi tilbakemeldinger er grunnleggende for å fremme ansattes ytelse i moderne organisasjoner. Tilbakemeldinger er en nøkkelkomponent for å forme oppgaveutførelse (Bandura, 1991, s. 251). Tilbakemeldinger er ansett som et essensielt element i organisasjoner fordi det forbindes med økt kontinuitet og flyt, øker kreativiteten og driver frem tillit og motivasjon hos individer (Baker et al., 2013, s. 260). Det beriker læring i organisasjoner og utvider forståelse og målsetting blant ansatte (Baker et al., 2013, s. 261). Forskning indikerer at kvaliteten på tilbakemelding har en betydelig innvirkning på individets produktivitet og ytelse på arbeidsplassen (Drouvelis & Paiardini, 2022, s. 1).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere og beskrive forskningsmetodene som er anvendt for å komme frem til funn og svare på studiens problemstilling. Kapittelet skal redegjøre for studiens datainnsamling, dataanalyse og studiens kvalitet. På bakgrunn av problemstillingen; *hvordan fremmer coachende lederstil følelsen av mattering i en organisasjon*, har jeg valgt å ta utgangspunkt i kvalitativ forskningsmetode med semi-strukturerte intervjuer for å samle inn mitt datamateriale. Kvalitativ forskning tar sikte på å ta opp spørsmål som handler om å utvikle en forståelse av menings- og opplevelses- dimensjonene i menneskers liv og sosiale verdener. Det tar utgangspunkt i forskningsdeltagernes subjektive meninger, handlinger og sosiale kontekster, noe jeg anser som en hensiktsmessig metode for min studie (Fossey et al., 2002, s. 717). Jeg skal i dette kapittelet gå inn på det vitenskapelige ståstedet til studien, og videre bakgrunnen og valget av metode, som er en *kvalitativ kasusstudie*. Deretter skal jeg gå inn på datainnsamlingen, hvor jeg gjør rede for utvelgelsen av informanter til studien, valget av semi-strukturert intervju, utforming av intervjuguiden, gjennomføringen av selve intervjuet, og transkripsjon. Oppgaven går deretter inn på forskerrollen i studien. Videre skal jeg gjøre rede for dataanalysen, hvor jeg beskriver valget av analyse hvor jeg har tatt utgangspunkt i Braun & Clarkes (2006), som vil være en tematisk fremstilling av data. Til slutt skal jeg redegjøre for studiens kvalitet og forskningsetiske betraktninger. Hensikten med denne studien er å belyse hvordan en leder i en organisasjon med en coachende tilnærming vil fremme følelsen av mattering for ansatte og for seg selv som leder.

3. 1 Vitenskapelig ståsted

Når det kommer til dagens vitenskap, er det to sentrale grener av filosofien som har vært sentrale for fremveksten. *Epistemologi* tar for seg spørsmålet angående hva kunnskap er, og hvordan den kan tilegnes. For eksempel når det kommer til fortellinger informantene legger frem (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 53). *Ontologi* utforsker hva virkeligheten faktisk er (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 306). Det vitenskapelige ståstedet tar utgangspunkt i hva slags informasjon vi søker, og forståelsen av fenomenene for forskeren (Thagaard, 2018, s. 33). Denne studien tar for seg fenomenologisk-hermeneutisk som det vitenskapelige ståstedet, med en induktiv og deduktiv tilnærming.

3.1.1 Fenomenologi og hermeneutikk som vitenskapelig ståsted

Studien er som nevnt gjennomført med en fenomenologisk og hermeneutisk tilnærming, som vitenskapsteoretisk ståsted. Fenomenologi kan forklares som en tilnærming hvor en er interessert i å få den dypere meningen i enkeltindividers erfaringer (Thagaard, 2018, s. 36) En undersøker hvordan fenomener oppleves av individene og deres subjektive synspunkt (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 45). I min studie var jeg opptatt av å forske på mine informanternes personlige tanker og erfaringer rundt en coachende lederstil og mattering. Tilnærmingen gav meg muligheten til å få en detaljert forståelse av hva lederstilen i organisasjonen gikk ut på, og hvordan dette fremmet deres følelse av mattering gjennom informantenes subjektive perspektiver. I fenomenologien beskrives trekkene som er felles, på bakgrunn av det informantene i studien gir uttrykk for. Hensikten med dette er å utvikle en generell, nyansert og ontologisk forståelse av fenomenene jeg studerer, basert på informantenes opplevelser og realitet (Thagaard, 2018, s. 36). Jeg hadde satt meg inn i teori og tidligere forskning på forhånd, for å skape en intervjuguide som sikret innhenting av tilstrekkelig informasjon. Da jeg satt i rommet med informant, var jeg dog bevisst på å legge bort min egen forforståelse for fenomenene.

Hermeneutikk går ut på at en fortolker folks utsagn og handlinger, gjennom at en tolker meningen bak det som er umiddelbart innlysende. Tilnærmingen tar utgangspunkt i at det finnes ikke kun én sannhet. I hermeneutikk forstås meningen i lys av konteksten som studeres (Thagaard, 2018, s. 37). Forskers egne forståelse blir tolkingen, hvor jeg som forsker kunne finne dyptliggende meninger og mønstre i dataene jeg hadde samlet inn. Forskerens forståelse av meningsinnholdet bygger på ens egen forståelse (Ryen, 2017, s. 37). Det var av den grunn hensiktsmessig at jeg var bevisst på min egen forforståelse rundt tematikken og organisasjonen da jeg tolket dataene (se 3.5.4). Det kan tenkes at forforståelsen har påvirket utfallet av analysen. For å vise til min subjektive tolkning underveis i gjennomgåelse av dataene, har jeg i presentasjon av funn derfor lagt til mine tolkninger underveis. Dette er av hensikt for å vise leseren hvor mine tolkninger og forståelse tok utgangspunkt fra, basert på informantenes uttalelser.

3.1.2 Induktiv og deduktiv tilnærming

Jeg har både induktiv og deduktiv tilnærming i forskningsprosessen. Den induktive tilnærmingen tar utgangspunkt i å trekke konklusjoner basert på funn i rådata. Rettere sagt handler det om at en utleder konsepter og temaer observert i dataene. Deduktiv

tilnærming vil si at forskerens eksisterende forskning og teori er utgangspunktet til analysen og tolkning av datamaterialet (Braun & Clarke, 2021, s. 331). Min forskning er basert på mønstre, temaer og konklusjoner fra mine informanternes uttalelser i datamaterialet. Den er også deduktiv på bakgrunn av at jeg som forsker hadde forkunnskap om teorier og tidligere forskning i forkant av forskningens oppstart. Jeg satt meg godt inn i tidligere forskning og teorier før jeg lagde intervjuguiden, slik at jeg kunne stille informative og relevante spørsmål for min problemstilling i oppgaven.

3.2 Vurdering rundt metode og valg av kasusstudie

Valg av kvalitativ metode er gjort på bakgrunn av at formålet med denne studien er å gi mening om opplevelser eller fenomener innad i en organisasjon. En skal prøve å forstå en situasjon, eller hvordan noe oppleves, på en dyp og meningsfull måte.

Datainnsamlingen i kvalitativ forskning har som mål å utforske og beskrive erfaringer, hvor jeg som forsker har som oppgave å analysere prosessen av meningene som blir laget av deltagerne. Funn i av dataanalysen, inkluderer temaer som dukker opp på tvers av deltagerne, eller unike aspekter som oppleves av én deltager. Alt dette sammen er ment til å presentere en dyp, ny informasjon om menneskelig erfaring eller systemer (Cruz & Tania, 2016, s. 81 & 83).

Tidligere i denne oppgaven har jeg fremstilt ulike teoretiske perspektiver og forskning, rundt en coachende lederstil, coachingkultur og mattering. På bakgrunn av dette vil jeg utforske hvordan en coachende leder fremmer ansattes følelse av mattering i en organisasjon, samt også følelsen hos lederen selv. Basert på studiens hensikt; som går ut på å finne ut av hvordan en leder i en organisasjon med en coachende lederstil fremmer følelsen av mattering, virker det som en hensiktsmessig metode for å svare på denne problemstillingen. Hamilton & Finely (2019, s.1) forklarer at kvalitative metoder inkluderer vanligvis individuelle og fokusgruppeintervjuer, observasjon og flere andre tilnærminger. Intervju virket til å belyse mine spørsmål på en grundigere måte enn hva observasjonsstudier ville gjort, ettersom jeg tenkte det ville gi meg en grundigere forståelse av deres opplevelse av lederstilen og følelse av mattering. Jeg gikk for å ta for meg individuelle intervjuer, ettersom jeg trengte å grave i dybden hos informantene rundt deres tanker og opplevelse av en coachende lederstil, samt deres følelse av mattering på arbeidsplassen.

3.2.1 Kvalitativ kasusstudie

I denne studien har jeg gjennomført en *kvalitativ kasusstudie*, som en metodisk tilnærming innenfor kvalitativ forskning. Det finnes ulike forklaringer for akkurat hva som definerer en kasusstudie. *Kasusstudie*- også kalt «*case studie*», er brukt innen kvalitativ metode, for å studere komplekse fenomener innenfor deres kontekster (Baxter & Jack, 2008, s. 544). Et kasusstudiedesign bør vurderes når blant annet fokuset i studien er å svare på «hvordan» og «hvorfor» spørsmål, en kan ikke manipulere oppførselen til de involverte i studien, og en ønsker å dekke kontekstuelle forhold fordi en mener det er relevant for det fenomenet som studeres. Yin (2003) definerer kasusstudie som; «*en empirisk undersøkelse som undersøker et moderne fenomen innenfor dens virkelige kontekst, spesielt når grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige.*» (Yin 2003; Baxter & Jack, 2008, s. 545). Kasusstudier anses som svært passende når forskeren er interessert i en prosess eller en dybdeforståelse av et unikt fenomen. Det gir

muligheter for å forske på fenomen innenfor deres naturlige omgivelser (Postholm, 2005, s. 51) I min studie undersøker jeg én bestemt leder som har en coachende tilnærming, og ansatte i en konkret organisasjon, som er utgangspunktet mitt for å studere fenomenene mattering og coachende lederstil.

3.3 Datainnsamling

I dette kapitlet skal jeg presentere utvelgelse av informantene, benyttelsen av semi-strukturert intervju, utforming av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene jeg utførte, og transskripsjonen.

3.3.1 Utvelgelse av informantene

Jeg valgte informantene i studien på bakgrunn av at de anses å ha nøkkelinformasjon som er relevant for min problemstilling. For å utforske hvordan en coachende lederstil fremmer mattering, benyttet jeg et strategisk utvalg til denne studien. Ettersom det er et relativt lite utvalg av informanter, var det viktig å velge ut personer som har de kvalifikasjonene som er strategisk i forhold til problemstillingen, og gir en forståelse av fenomenene (Thagaard, 2018, s. 54). Jeg har tidligere besøkt denne organisasjonen hvor mine informanter er plukket ut fra. Jeg ble kjent med den coachende lederstilen, og fikk oppleve hvordan denne lederstilen skilte seg fra andre type lederstiler jeg har vært borti tidligere. Jeg intervjuet seks informanter fra et rekrutteringsbyrå, som består av leder og ansatte, i en avdeling bestående av ni ansatte til sammen. Jeg har ikke et personlig forhold til dem, men hadde hilst på og snakket litt med noen av informantene tidligere.

Jeg hadde mailadressen til leder, ettersom jeg hadde kjennskap til h*n fra tidligere. Jeg sendte e-post med informasjon rundt hva studien skulle gå ut på, hvor lenge intervjuene cirka skulle vare, hvor mange jeg trengte til å stille, og om de kunne være interessert i å delta. Jeg fikk tillatelse fra lederen, og h*n forhørte seg med sine ansatte og valgte ut fem av disse til å delta i forskningsprosjektet. Ettersom leder selv valgte ut informantene til studien, er det viktig å påpeke at dette kan være en svakhet, og kan svekke troverdighetene til funnene i studien. Det er en mulighet for at leder bevisst eller ubevisst har valgt ut informanter som h*n eksempelvis har en ekstra god relasjon til, og dermed ikke gi et komplett bilde av hvordan den coachende lederstilen og mattering oppleves av organisasjonen som en helhet. Jeg går mer inn på dette i kapittel 5 i oppgaven. Avdelingen består av fire informanter til, som jobber for den samme lederen i organisasjonen. Det er ikke å utelukke at disse, kan ha andre opplevelse, følelser erfaringer eller tanker rundt den coachende lederstilen og mattering.

Å nå dypt inn i informantens tanker, er forskerens fordel i kvalitative studier. Hovedintensjonen er ikke å sammenligne enheter, men å utforske opplevelser og hendelser som er relevante for problemstillingen i forskningsprosjektet. Å velge et stort utvalg er dermed ikke bedre for å oppnå nøyaktig data, enn et lite utvalg (Ryen, 2017, s. 85). Utvelgelsesprosessen er et viktig skritt i et forskningsprosjekt. I mitt forskningsprosjekt valgte jeg informanter basert på en arbeidsplass som var kjent for meg, ettersom jeg anså dem som et produktivt og representativt utvalg for aktuell teori og problemstilling.

3.3.2 Semi-strukturert intervju

Å genere data gjennom semi-strukturert intervju, gir forskeren muligheten til å stille informantene oppfølgings spørsmål underveis gjennom intervjuet. Gjennom et semi-strukturert intervju vil forskeren ha en dialog med deltager, eller retttere sagt en samtale med et formål (Normann, 2017, s. 617). I intervjuet tok jeg utgangspunkt i min intervjuguide, men stilte også oppfølgings spørsmål underveis til informantene. Det generelle målet med et semi-strukturert intervju er å samle systematisk informasjon om et sett med sentrale temaer, samtidig som det tillater litt utforskning når nye problemstillinger eller temaer dukker opp. Semi-strukturerte intervjuer tillot meg en frihet underveis til antall og rekkefølgen på forhåndsdefinerte spørsmål til informanten, som la til rette for at jeg kunne få en rik og dyptgående forståelse av informantenes opplevelser. Ved bruk av et strukturert intervjuet ville jeg som forsker vært pålagt å følge et detaljert manus, med lite handlingsfrihet til å stille nye spørsmål som dukker opp for forskeren underveis (Postholm, 2005, s. 79).

3.3.3 Utforming av intervjuguide og gjennomføringen av intervjuene

En kvalitativ kassstudie er knyttet til teoretisk rammeverk og svarer på forskningsspørsmålet ved å trekke ut åpenbare og skjulte data fra informantene (Nax et al., 2022, s. 44). I mitt forskningsprosjekt valgte jeg å gjøre individuelle semi-strukturerte intervjuer med mine informanter. Jeg så på det som nevnt som hensiktsmessig for å ha mulighet til å stille oppfølgings spørsmål underveis, for å best mulig få svar på min problemstilling. Jeg lagde én intervjuguide til leder og én til de ansatte, som var under lederen i organisasjonen. I intervjuguiden til leder bearbeidet jeg ni hovedspørsmål, hvor fem av hovedspørsmålene hadde et underspørsmål. Intervjuguiden til de andre ansatte hadde jeg åtte hovedspørsmål, hvor seks av hovedspørsmålene hadde underspørsmål. Jeg skrev også ned noen notater til oppfølgings spørsmål jeg kunne stille, for å få en dypere eller mer omfattende forståelse av det informanten snakket om.

Under mine intervjuer fokuserte jeg på å skape et åpent og trygt rom for informanten, og på å få en dyp forståelse av deres perspektiver og tanker relatert til tematikken. På bakgrunn av dette tok jeg utgangspunkt i Kvalsund (2022, s. 7-9) sin teori rundt oppmerksomhet og påvirkningsferdigheter i hjelperelasjoner. Jeg tok i bruk oppmerksomhetsferdigheter først og fremst som et verktøy for å kunne se klart og tydelig hva informanten mente og ville frem til gjennom samtalen. Jeg tok i bruk *passiv* og *aktiv lytting*. Jeg balanserte mellom disse to gjennom intervjuene. *Passiv lytting* er i kontrast til *aktiv lytting* hvor en lytter uten å være verbalt responderende. Aktiv lytting tok jeg i bruk for å fremme min forståelse rundt det informanten snakket om. Gjennom aktiv lytting tok jeg blant annet i bruk *parafisering*, som vil si at en spiller det som blir sagt. Ved enkelte anledninger gjentok jeg det informanten sa, hvor jeg ordla meg på en annen måte for å skape rapport. Dette ga informanten mulighet til å utfylle, korrigere, eller bekrefte om jeg hadde forstått riktig det informanten fortalte. Det var også for å gi informanten bekreftelse på at jeg hang med, og bekrefte at jeg var interessert i det som ble sagt.

Intervjuguiden min besto av åpne spørsmål, som ikke begrenset informanten til «ja» eller «nei» svar. For å sikre *reliabiliteten* i resultatet, er det viktig at forskeren ikke stiller

ledende spørsmål, men også er bevisst på sitt eget kroppsspråk i møte med informanten. Jeg går videre inn på begrepet *reliabilitet* i delkapittelet 3.5. Forskers kroppslige responser kan være en positiv eller negativ forsterker for svarene informanten gir. Jeg var av den grunn bevisst på å ha en åpen og fremoverlent kroppsholdning, for å skape en tillitsfull og komfortabel atmosfære i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 183). Ved noen anledninger måtte jeg ta meg i at jeg la ord i munnen på informanten, men fulgte da opp med å spørre om det faktisk var det informanten ville frem til. I noen tilfeller tok jeg meg selv i å stille oppfølgingsspørsmål som; «*Det gjør deg mer motivert?*», eller «*du virker å være fornøyd med det?*» Kvale & Brinkmann (2014) gjør rede for virkningen av ledende spørsmål. Formulering av spørsmål en stiller kan ha en stor påvirkning på svarene en får. Jeg passet på å rette på formuleringen av spørsmålet i tilfeller jeg innså det selv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 183).

Ved oppstart av intervjuene startet jeg med å gi dem samtykkeskjema med informasjon. Videre hadde jeg en liten introduksjon rundt temaet, formålet med studien og la til rette for at informanten kunne stille meg spørsmål før oppstart. Jeg prøvde å ha et avslappet kroppsspråk og poengterte at jeg var interessert i informantens subjektive tanker, opplevelser og meninger. Jeg understreket for informanten at jeg var nysgjerrig på vedkommens tanker, meninger og erfaringer rundt coachende lederstil og følelsen av mattering. Hensikten min var å gjøre informanten så avslappet som mulig før jeg startet på spørsmålene, for å sikre så ærlige og utfyllende svar som mulig. På forhånd spurte jeg også informantene litt generelle spørsmål rundt hvordan de hadde hatt det i juleferien, eller hvordan dagen deres hadde vært for å bygge tillit.

Jeg merket meg at det var en variasjon i hvor komfortable informantene var under intervjuet, hvor de måtte få bekreftelse på konfidensialiteten før de fortalte eksempelvis noe negativt om lederstilen. Jeg bekreftet ved flere anledninger at alt de sa var anonymt, og det ikke skulle være mulighet for å avsløre hvem som hadde sagt hva i presentasjon av funn. Jeg merket dog at utover intervjuet fikk de lavere skuldre og snakket mer åpent. De semi-strukturerte intervjuenes fleksibilitet gjorde at jeg varierte på rekkefølgen på spørsmålene og kom med oppfølgingsspørsmål, basert på i hvilken retning intervjuet tok veien. Intervjuene varte i alt fra 30 til 60 minutter per intervju, og vi holdt intervjuet på deres arbeidsplass i et eget møterom. Jeg tok opptak av det som ble sagt underveis. Etter jeg var ferdig med mine spørsmål spurte jeg om de hadde noe de ville tilføye, eller noe de ville få frem som jeg ikke hadde spurt om.

3.3.4 Transkripsjon

I mine intervjuer tok jeg lydopptak og notater underveis. Informantene ble informert om at jeg kom til å bruke mobilen min som lydopptaker. Ut ifra dette transkriberte jeg ordrett alt det som ble sagt av informanten, for å sikre konkrete data. For å sikre konfidensialiteten til informanten, valgte jeg i transkripsjonsstadiet å skjule identiteten til informanter som delte følsomme emner. Utsagn informantene gjorde av personvernopplysninger, ble anonymisert i gjennomførelsen av transkriberingen. Opptak og transkriberingen av intervjuet ble slettet etter forskningsprosjektets slutt, i henhold til reglementet i SIKT.

Transkripsjon utføres av hensikt å strukturere materialet, for å gjøre det egnet til analyse (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 188). Transkripsjon av data ga meg som forsker muligheten til å lytte nøye og tenke over den registrerte dataen fra intervjuet. Det fikk

meg til å stille spørsmål til mitt eget arbeid i forkant og gjennom intervjuet, og forbedre min intervjueteknikk til utførelsen av fremtidige intervjuer. Lyttingen legger også til rette for at forskeren kan bemerke seg ulike funn eller mulige temaer som bør undersøkes videre (Widodo, 2014, s. 102). Ved transkribering av data hadde jeg et eget dokument som jeg brukte til å notere ned interessante funn, gjentakelser eller koblinger mellom ulike utsagn informantene sa. Jeg transkriberte av det digitale opptak, som jeg tok gjennom *Nettskjema*. Etter å ha hørt på opptakene en gang, transkriberte jeg parallelt sammen med lyttingen av opptaket.

3.4 Forskerrollen

Collis & Stockton (2022) belyser først og fremst viktigheten av å være seg selv i rollen som forsker og intervjuer. En intervjusituasjon byr på unaturlige barrierer for menneskelig kontakt. Rettere sagt elementer som samtykkeskjema, opptaker og forutsetningen om at en person blir undersøkt. Premisset for interaksjonen er konstruert, men informasjonen en forsker håper å møte er best når den blir gitt i en uhemmet og naturlig setting. Jeg var som nevnt opptatt av å skape en så trygg og naturlig setting som mulig, hvor jeg snakket litt om andre ting enn tematikken helt i starten. Jeg forklarte tydelig i forkant av intervjuet hensikten med intervjuet og hva studien skulle gå ut på.

Ettersom informantene ble intervjuet på egen arbeidsplass, med leder i et annet rom på avdelingen, så jeg det på som ekstra viktig å skape en setting som ville føre til en åpen og ærlig dialog mellom meg som forsker og informant. Jeg tydeliggjorde i møte med informant konfidensialiteten som en viktig del av forskningen, for å fremme valid data i studien. Jeg var dermed opptatt av min egen rolle i å fremme *refleksivitet* i studien. Gabriel (2015, s. 333) beskriver begrepet *refleksivitet* som evnen til å ta et skritt tilbake fra en situasjon og reflektere over den. Refleksive forskere vil si de som stiller spørsmål ved sine egne forutsetninger, formål som forskningen er ment til å tjene, konsekvensene av funnene og det etiske grunnlaget for praksisen. En er hele tiden bevisst på effekten av sin egen tilstedeværelse i forskningen, og er oppmerksom på hvordan uttrykker, forsterker eller undergraver verdiene hen har.

Solbue (2011, s. 820) presiserer at forskerens posisjon i møte med informantene og analyse av dataene, er i seg selv et instrument i forskningen. Jeg var også bevisst på min egen forforståelse i utøvelsen av forskningen. Jeg hadde selv vært på besøk i bedriften, hvor jeg hadde jobbet sammen med noen av informantene under den samme lederen i noen dager. Jeg var derfor bevisst under utførelsen av intervjuet og analysen på å legge vekk mine tanker og meninger rundt bruk av coachende lederstil, og min egen følelse av mattering fra mine dager i organisasjonen. Dette er essensielt for å sikre gyldige og konkrete data, hvor min partiskhet kunne kommet i veien for validiteten (se 3.5.1). Jeg var dermed bevisst underveis å stille ikke-ledende spørsmål og legge til mine egne meninger rundt tematikken under intervjuene (Solbue, 2011, s. 820).

Et viktig aspekt å være bevisst på i forskerrollen er relasjonen en har til informant. Forskningsmaterialet blir produsert av begge parter. Forskeren er avhengig av informantens kunnskap om fenomenet som studeres og deres vilje til å dele, samtidig som informantene er avhengig av en forsker som legger til rette for en god relasjon mellom dem (Råheim et al., 2016, s. 10). Kvalitativ forskning tar sikte på å belyse den

subjektive meningen, handlingene og konteksten til de som forskes på. For å sikre kvalitet i forskningen er det essensielt at informantenes perspektiver og tolkningen gjort av forsker, er autentisk representert i studien. Maktrelasjonen mellom forsker og informant har derfor stor betydning for informasjonen som kommer frem i datainnsamling og analyse (Fossey et al., 2002, s. 723). Jeg var derfor opptatt av å gjøre informanten komfortabel og sikre en åpen dialog mellom oss. Jeg forklarte at jeg er avhengig av helt ærlige svar og at ingenting er rett eller galt i mine øyne. I intervjusituasjonen så jeg på min deltagelse i masterstudiet i rådgivingsvitenskap som en styrke, ettersom jeg har tilegnet meg kunnskap rundt samtale -og lytteferdigheter.

3.5 Analysemetode

Denne studien tar for seg tematisk analyse som analysemetode. Tematisk analyse (TA) er en metode for å identifisere, analysere og tolke meningsmønstre eller *temaer* innenfor kvalitativ data. TA brukes til å identifisere mønstre innenfor og på tvers av data i forhold til deltagerens levde erfaring, synspunkter, perspektiver og atferd. Det kan beskrives som en «erfaringsbasert» forskning som søker å forstå hva deltagerne tenker, føler og gjør (Clarke & Braun, 2016, s. 297).

I denne studien har jeg foretatt en tematisk analyse av transkripsjonene min.

Datamaterialet resulterte i fem hovedtemaer. Jeg har fulgt de seks stegene til Braun & Clarke (2006) som viser til hvordan en foretar en tematisk analyse. Første steget i prosessen er å bli kjent med dataene jeg sitter med. Jeg startet med å transkribere intervjuene. Jeg transkriberte fra lydopptak og notater jeg hadde tatt underveis i intervjuene. Transkripsjon ble foretatt for å gi en grundig forståelse av mine data. I etterkant av transkriberingen skrev jeg ut intervjuene mine, og leste gjennom dem flere ganger for å bli kjent med det som var blitt sagt av informantene, for å merke meg mønstre og betydninger. Ifølge Braun og Clarke (2006) innebærer fasen at en fordyper seg i dataene i den grad at en blir kjent med dybden og bredden av innholdet. Mens jeg leste dataene markerte jeg meg utsagn jeg bemerket meg som gjentakende eller interessant i transkripsjonen. Jeg noterte nøkkelord som var interessante eller gjentakende i arkene, for at jeg skulle ha det klart til kodingen i neste fase (Braun & Clarke, 2006, s. 87).

Neste steg i prosessen er å danne koder. Ettersom jeg hadde en egen intervjuguide for leder og en annen for ansatte, kodet jeg h*n og de ansatte hver for seg. Jeg markerte koder med ulike farger til hver informant jeg fant i transkripsjonen. Jeg kodet interessante mønstre, temaer, gjentakende utsagn og eksempler fra informantene som hadde en sammenheng med min problemstilling. Det var utsagn rundt informantens opplevelse av coachende lederstil og hva denne lederstilen gikk ut på, deres følelse av mattering i organisasjonen, og hva som førte til eller sto i veien for å føle på mattering. Jeg kodet også interessante eller gjentakende utsagn jeg lot meg bemerke i datamaterialet, som jeg tenkte det var en mulighet for at kunne ha en sammenheng med problemstillingen. Jeg merket dem med nøkkelord ved siden av, for å ha kontroll på hvilken type tematikk de ulike kodene gikk under (Braun & Clarke, 2006, s. 88 & 89).

I tredje fase fant jeg temaer ut ifra kodene relatert til leder og ansatte sammen som en helhet. Jeg grupperte koder som lignet på hverandre i et dokument, for å komme frem til temaer, som gjenspeilet kodene til både leder og ansatte. Jeg grupperte kodene i ulike

bolker hvor jeg navnga hver bolk et temanavn. Jeg hadde først 15 ulike mulig temaer. Etter å ha lest gjennom dem flere ganger, så jeg at flere av temaene gikk under det samme. Som for eksempel; *Autonomi i organisasjonen* og temaet *tillit* kom jeg frem til at kunne gå under samme tema, ettersom det har en sammenheng. *Fokus på styrker* fant jeg ut at kunne gå under temaet *felles måloppnåelse*. Jeg gikk videre over til å sitte med åtte ulike temaer som jeg anså som interessante. (1) *støtte og frihet under ansvar*, (2) *synlighet og tilbakemeldinger*, (3) *refleksjon som fører til selvinnsikt*, (4) *Felles måloppnåelse*, og (5) *mer involvert- mer investert*, (6) *fremtidsrettet*, (7) *tydelige forventninger* (8) *å bli utfordret*. Fjerde steg i prosessen går ut på å gå gjennom temaene en sitter med. Ved å gå gjennom temaene jeg satt med og lese på teori rundt min problemstilling, fant jeg at tre av temaene jeg nevnte her, ikke helt samsvarte med det jeg forsket på i min studie. Ifølge Braun & Clarcke (2006, s. 91) skal temaene representere studiens teoretiske og analytiske tilnærming. Etter jeg hadde lest gjennom datamaterialet flere ganger, kodene og relevant teori, fant jeg til slutt fem temaer som var passende og interessante for min problemstilling. På det femte steget skal en definere temaene en sitter med, som var beskrivende for betydningen og innholdet. Jeg hadde her funnet fem temaer, men finjusterte temanavnene for å identifisere essensen, med hensikt å gi leseren et klarest mulig bilde av hva de omhandlet. Jeg satt til slutt igjen med temaer som jeg i mitt sjette steg skrev min prestasjon av funn (Braun & Clarke, 2006, s. 89-92). Se tabell på neste side:

Tema/kategorier	Koder fra ansatte	Koder fra leder
Autonomi og tillit	Til stede Utfordrende Uavhengighet Selvledelse Sving tilbake Åpenhet Proessorientert Utvikling	Støtte Betydningsfullhet Drive fremover Anker Tillitsbasert ledelse
Synlighet og tilbakemeldinger	Dratt opp på pallen Gode og spesifikke Feiringer Betydningsfull Gi noe tilbake Team- følelse Bevissthet Utvikling	Finne historiene Følelser rundt suksessen Bygge videre på styrker Tilbakemeldinger Kultur Tillit og trygghet Tillit og resultater Språk
Refleksjon som fører til selvinnsikt	Tenke selv Selvinnsikt Bevissthet Styrker og svakheter Veien til resultatet	Reflektere Fremtiden Teamfølelse og motivasjon Proessorientert Resultater over tid
Mer involvert- mer investert	Eierskap til arbeidet Tydelige forventinger Uavhengige avgjørelser Feiring av suksesser i felleskap Eierskap til målet	Gjensidig tillit Feire suksesser
Felles måloppnåelse	Betydning av roller Lagfølelse Feiring i felleskap Dele styrker Spille hverandre gode Personlig	Bygge på styrker Gjensidig tillit Teammenneske Tillitsforhold Måling

Figur 2: Denne tabellen viser til kodene og de fem temaene til ansatte og leder, som jeg satt igjen med til slutt.

3.6 Studiens kvalitet

I vurderingen av min studies kvalitet skal jeg i dette delkapittelet gjøre rede for begreper, som har en viktig sammenheng med kvaliteten i studien jeg har foretatt. Kvalitativ forskning tar for seg en variasjon av ulike begreper for å beskrive kvalitetssikring i forskning. Denne oppgaven skal gå inn på begrepene gyldighet, pålitelighet og overførbarhet, og til slutt forskningsetiske betraktninger til studien. Hensikten med dette er å vise til konsepter jeg tok utgangspunkt, i for en tillitsfull og troverdig forskningsprosess og konklusjon i min oppgave. Jeg vil drøfte og reflektere over studiens kvalitet videre i diskusjonskapittelet (kapittel 5), med hensikt å gi en gyldig vurdering av denne studiens styrker og begrensinger.

3.6.1 Gyldighet

Gyldighet, som også går under begrepet *validitet*, handler om nøyaktigheten av de tolkningene forskeren er kommet frem til i studien, og at det forskeren legger frem som resultat, representerer virkelighet av det fenomenet eller konseptet som studeres. For å styrke kvaliteten kan en legge vekt på teoretisk gjennomsiktighet, også kalt *transparens*. Det handler om at en beskriver tydelig og ærlig stegene på veien til resultatet. Dette innebærer grunnlaget for våre tolkninger, analysen, metoden og konklusjonen en har kommet frem til i studien. Som forsker er det altså hensiktsmessig å utfordre gyldigheten av våre tolkninger, i forhold til virkeligheten vi har studert (Thagaard, 2018, s. 189). Valide data som nøyaktig og pålitelig gir oss sannferdig uttrykk for de egenskapene eller variablene som en skal måle (Befring, 2020, s. 37). I min forskning legger jeg vekt på transparens, for å sikre gyldigheten til studien. Dette kommer frem ved at jeg eksempelvis legger til sitater fra intervjuene jeg har foretatt, vise frem koder som utgangspunktet for temaene jeg kom frem til, og beskriver ærlig og tydelig hva jeg har gjort gjennom forskningsprosessen, som styrker tilliten til studiens resultater (Thagaard, 2018, s. 189).

3.6.2 Pålitelighet

Pålitelighet eller *reliabilitet* nevnte jeg tidligere i metodekapittelet, hvor jeg forklarte at intervjuguiden min besto av ikke-ledende spørsmål, for å sikre reliabiliteten i resultatet til studien. Reliabilitet knyttes til at den kritiske vurderingen rundt om forskningens utførelse er utført på en tillitsvekkende og pålitelig måte. I kvantitative studier referer pålitelighet til at resultatene vil være de samme, hvis en gjentar studie under omtrent de samme betingelsene (Thagaard, 2018, s.187). I kvalitativ forskning argumenteres det for at gjentatte forsøk ikke vil kunne gi de samme resultatene, på bakgrunn av at ulike forskere vil konstruere ulike versjoner av eksempelvis et intervju (Ryen, 2017, s. 179). En kan sikre denne påliteligheten eller reliabiliteten, ved å være transparent, hvor en gir leseren en nøye beskrivelse av forskningsstegene. Gjennom min utførelse av forskningen har beskrevet jeg detaljert hva jeg har gjort fra utvelgelse av informantene til jeg presenterer mine funn for leser, med hensikt å gjøre det gjennomsiktig og tydelig for leser i vurderingen av mine benyttede fremgangsmåter for utviklingen av data (Thagaard, 2018, s. 188).

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet eller *generaliserbarhet*, som det også kan bli betegnet som, handler om resultatet er primært av lokal interesse eller om det kan overføres til andre intervjupersoner, situasjoner og en større populasjon. I intervjustudier stilles det stadig spørsmål om hvorvidt funnene er *generaliserbare* eller ikke. Innenfor kasesstudier er temaet kvalitativ generalisering hyppig diskutert blant forskere. Ved en kasesstudie er det spørsmål angående hvordan en kan generalisere fra ett spesifikt kases til et annet. Det er generelt ansett som en utfordring å overføre resultatene fra en kontekst til et annet (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 264 & 265). Jeg var av den grunn bevisst på å stille åpne og relevante spørsmål, for å sikre detaljerte og rike svar på erfaringene rundt fenomenene, innenfor denne spesifikke enheten jeg forsket på. Den teoretiske forankringen i oppgaven er med på å bygge opp under studiens funn, og legger grunnlaget for leserens forståelse av fenomenene i studien. Dette hjelper leseren å kjenne seg igjen i funnene (Thagaard, 2018, s. 195). Studien viser til relevant forskning på feltet, som underbygger kodene og temaene som kom frem ved utførelsen av analysen.

3.7 Forskningsetiske betraktninger

Som forsker er en forpliktet til å ta høyde for de forskningsetiske betraktningene som følger med i gjennomføring av et forskningsprosjekt. For å opprettholde integriteten og gyldigheten til forskningen, må etiske spørsmål vurderes. Etikk er viktig å ta i betraktning på bakgrunn av informantens rettigheter, verdighet, personvern og anonymitet (Chowdhury, 2015, s. 151 & 152). I forkant av min gjennomførelse av innhenting av data fikk jeg dette godkjent av SIKT (vedlegg A). *Informert samtykke*, *konfidensialitet* og *konsekvenser* refererer Kvale & Brinkmann (2014, s. 88-91) til som tre etiske retningslinjer i forskning. Informert samtykke (Vedlegg B) betyr at informantene som deltar i forskningsprosjektet får informasjon rundt forskningsprosjektets overordnede formål, risiko og fordeler med å delta, i tillegg til hovedtrekk i design.

I mine intervjuer med informantene fikk de tildelt et informasjonsskriv og samtykkeskjema de skrev under på før vi startet intervjuet. Skjemaset informerte i hovedsak om formålet med forskningsprosjektet, kontaktinformasjon, frivilligheten ved å delta og muligheten til å trekke seg, hva det ville innebære å delta, informantens tilgang til det endelige resultatet etter oppgaven er ferdigstilt og godkjent, og informasjon rundt informantens personvern og rettigheter i sin deltagelse. Den andre etiske regelen er konfidensialitet. Kvale & Brinkmann (2014, s. 88) forklarer at konfidensialitet i forskningen, som er innhentet data som kan identifisere informanten, ikke vil avsløres I informasjonsskrivet ble det presisert at jeg ikke skulle innhente noen personopplysninger under intervjuet. Jeg påpekte at hvis det blir delt personopplysninger av informanten gjennom intervjuet, vil det bli slettet ved transkriberingen før videre arbeid. Ved transkriberingen endret jeg navnene til informantene, for å sikre at det ikke var mulig å identifisere informantene. Jeg endret/ slettet også identifiserbare detaljer fra dataene under transkriberingen for å sikre konfidensialiteten til informantene.

Kvale & Brinkmann (2014, s. 91) påker også nødvendigheten av å ta hensyn til konsekvenser, ved gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse. Som forsker skal en

reflektere over mulige konsekvenser og skade informantene kan oppleve av å delta, i tillegg til gruppen de representerer. Jeg hadde fokus på å sikre et trygt og tillitsfullt rom for deling i intervjuene. Jeg hadde en empatisk tilnærming og respekt til hver av informantene og til deres tanker og opplevelser, slik at jeg sikret at informanten ikke ville ta skade av sin deltagelse. Informantene som deltok i forskningsprosjektet, var ansatte i en avdeling i et rekrutteringsbyrå. Forskningsprosjektet tar utgangspunktet i informantenes opplevelse rundt coachende ledstil og følelse av mattering, og tar ikke direkte for seg mennesker som befinner seg i en sårbar situasjon. I tilfeller når en informant åpnet seg opp om sårbare opplevelser viste jeg empati og lyttet for å vise støtte, men valgte å ikke stille flere spørsmål på bakgrunn av egen nysgjerrighet. Jeg ville unngå at informanten ville dele opplysninger vedkommende kunne angre på i ettertid.

4.0 Presentasjon av funn

I de semi-strukturerte intervjuene ble det generert en god del relevant informasjon. I dette kapittelet vil jeg sette lys på temaer som var fremtredende i dataene. Jeg skal presentere sitater, for å vise informantene direkte har sagt relatert til hvert tema, og deres subjektive opplevelse av den coachende tilnærmingen, samt leder og ansattes følelse av mattering basert på leders coachende tilnærming. I dette kapittelet skal jeg presentere mine funn som kom frem gjennom den tematiske analysen av datamaterialet. Jeg skal presentere delkapitler, hvor jeg summerer opp temaets innhold og deltagerens synspunkt på temaet. Som nevnt tok jeg utgangspunkt i min problemstilling som går ut på å finne ut hvordan leder i en organisasjon med en coachende tilnærming, vil fremme følelsen av mattering for ansatte og leder. Temaene jeg presenterer bygger på teoretisk grunnlag innenfor coachende lederstil og mattering. Jeg presenterer mine funn med overskrifter i rekkefølgen som vises under. Informantene er blitt gitt fiktive navn, mens leder i organisasjonen blir referert som leder. Min hensikt med dette er å beskytte deres anonymitet i forskningsprosjektet. Analysen har kommet frem til følgende temaer:

- 1. Autonomi og tillit**
- 2. Synlighet og tilbakemeldinger**
- 3. Refleksjon som fører til selvinnsikt**
- 4. Mer involvert- mer investert**
- 5. Felles måloppnåelse**

De fem temaene jeg har kommet frem til, er basert på funn gjort i analysen av mine data. Det er temaer som kan relateres til tidligere teori og forskning, som jeg har gjort rede for tidligere i oppgaven. Basert på teori og tidligere forskning, kan temaene knyttes til aspekter ved en coachende lederstil og coaching kultur, og mattering i organisasjoner.

4.1 Autonomi og tillit

Leder legger til rette for en arbeidsdag som er preget av frihet under ansvar med støtte. Dette var et gjentagende utsagn hos informantene jeg snakket med. Jeg tolker dette utsagnet som at de ansatte har autonomi til å ta beslutninger og handle innenfor rammen av sitt ansvarsområde, samtidig som de holdes ansvarlige for resultatene basert på sine handlinger. Kari forteller at leder legger noen føringer, altså veien og målet. Hvordan du skal komme dit en vil komme. H*n gir sine ansatte frihet, men løsninger og

svar må de ofte komme frem til selv. De beskriver en hverdag på arbeidsplassen hvor de legger opp til sine egne metoder og veier til å gjøre arbeidet sitt på, men lederen er samtidig en støtte for sine ansatte når de trenger det. Hedda forteller:

*«(...) H*n er ikke alltid sånn som spør hvordan ting går, men du vet alltid at h*n er der, og h*n vet hva du holder på med»*

Enkelte informanter beskriver at det også kan være utfordrende, spesielt i starten når de ikke var helt kjent og vant med denne type ledelse. Simon forklarte at det ofte er slik at han skal finne ut av ting selv, hvor det blir gitt «en sving» tilbake. Noe jeg som forsker tolker som at spørsmål blir stilt tilbake til Simon. Ofte kan det være en utmerket måte å gjøre ting på, men noen ganger kan en bli mer forvirret. Simon poengterer at dette er det eneste som kan være frustrerende til tider med sin leder. Kari poengterer også at det kan være en utfordring til tider, men at leder er til stede for å svare på spørsmål og letter på den opplevde forvirringen ved behov:

*«H*n har litt mye visjoner. H*n er veldig sånn coach, skjønner du? Så noen ganger kan jeg lure litt på hva h*n mener og tenker, men da spør jeg. H*n er veldig støttende og forklarende også.»*

Jeg tolker det Kari sier som at leder kan fremstå litt uklar og lite tydelig til tider rundt retningen og utførelsen av arbeidsoppgaver. Dette fører ved noen tilfeller til en forvirring for Simon og Kari. Dette kan komme av at de blir usikre rundt retningen de skal og hvilke prioriteringer de skal gjøre, for å nå visjonene leder snakker om.

Leder forklarer i sitt intervju hvordan h*n er kommet frem til der h*n er i dag, som kan ses i sammenheng med hvorfor h*n leder på den måten h*n gjør i dag og drivet h*n har til jobben sin. Drivet til jobben sin, tolker jeg som motivasjon på arbeidsplassen. H*n forklarer å ha opplevd støtte og anerkjennelse til metoder og ideer h*n har funnet på i sin karriere. Det har gitt h*n en følelse av betydningsfullhet og driv. Dette er da noe h*n har lyst til å videreføre til sine ansatte. «Metodikken» som jeg tolker som den coachende lederstilen, har h*n drevet med siden 2005/ 2006. Støtten og gode tilbakemeldinger h*n har fått underveis gjennom sin ledertil stil har gitt h*n en stor tillit til denne måten å lede på, og forteller at det understøttes mer og mer av forskningen der ute.

Leder poengterer dog at det er viktig med et anker på arbeidsplassen, som er der for å identifisere og gjenkjenne at de ansatte har fått ting på plass. Lederens mening med begrepet «anker» indikerer et behov for ressurser og struktur på arbeidsplassen som støtter opp om sine ansatte, til å gjøre den jobben som er forventet av dem. Å identifisere og gjenkjenne ansattes behov tolker jeg som en form for støtte, som opprettholder motivasjon og engasjement hos de ansatte. Min opplevelse etter å ha snakket med informantene er at det er en balanse mellom frihet og støtte fra leder i organisasjonen. Hedda presiserer videre at friheten gir henne rom til å tenke selv, men at h*n er der som en trygghet som hun trenger:

*«H*n får deg til å tenke selv. For når jeg startet her så sa jeg at jeg trenger en del trygghet og noen å spørre. Jeg tørr det, for jeg vet at h*n er der. (...) Er det ting jeg spør om, så spør h*n hvordan jeg har tenkt til å løse det. (...).*

Tillit er et begrep som dukker opp nå vi snakker om dette temaet. Hedda forklarer videre at hun opplever at deres leder gir dem tillit i arbeidet dem gjør. H*n lar dem tenke selv og er åpen for deres ideer og tanker. Hedda beskriver videre åpenheten deres leder har til deres tanker og ideer:

*«(...) H*n er åpen da. Hvis meg og deg hadde fått den og vi hadde forskjellige løsninger på den, så hadde h*n sagt vi kunne løse den på forskjellige måter begge to. Det funker jo begge deler. Kanskje den ene litt bedre, men det sier h*n ikke høyt. Så lenge du kommer deg til et mål, så er det ikke nøye hvordan du kom dit. Hvis det er fornuftig på et vis. H*n gir deg litt selvledelse, og h*n gir deg tillit.»*

Leder forklarer h*n driver tillitsbasert ledelse, som handler om å organisere en organisasjon som støtter opp under målene, hvor det er tillit mellom menneskene og samkjøring. H*n forklarer også viktigheten av å ha folk rundt seg i arbeidet h*n gjør. H*n har selv valgt å slutte i jobber hvor ledelsen har vært dårlig og h*n opplevde å måtte sitte mye alene. Markus forklarer at denne tilliten er basert på frihet under ansvar, hvor han får styre seg selv i stor grad. Leder poengterer viktigheten av tillit på arbeidsplassen. Når h*n er «ute og sykler», så våger de å si ifra og det mener h*n at de er flinke til. H*n trenger heller ikke å kontrollere dem, men er trygg på at de kommer å spør hvis det er noe. H*n bruker coaching for å bygge tilliten, som h*n anser som viktig for å kunne stole på at ansatte gjør oppgavene sine og at dem har tillit til å komme til h*n når det trengs, og at de kan tåle utfordringer som kommer.

Leder ser ut til å praktisere en tilnærming til ledelse som er basert på tillit, samarbeid og autonomi. Leder gir sine ansatte frihet under ansvar, som gir dem muligheten til å ta initiativ og beslutninger på egenhånd. Jeg tenker at dette kan være med på å bidra til en større motivasjon og følelse av betydning og mattering, ettersom ansatte føler seg mer ansvarlige for oppnåelse av mål og resultater i organisasjonen.

Simon understreker at deres leder er prosessorientert, hvor han tenker at leder vil at de skal bli uavhengige og utvikle seg. Simon mener selv at han har blitt mer uavhengig av å måtte finne løsninger selv, og det gir informantene mestringfølelse når han klarer å få til ting uten hjelp fra leder. Hedda forklarer at han svarer ofte spørsmål hun har med et spørsmål tilbake, og forklarer at hun tror at dette fører til at sin kompetanse øker fort, ettersom hun er nødt til å finne ut ting selv og ikke lene seg på andre, og poengterer at det gir en stor motivasjon.

Det ser ut til at leder driver en prosessorientert tilnærming til ledelse, hvor hensikten er å gjøre å de ansatte selvstendige og uavhengige på arbeidsplassen. For Simon spesielt, ser denne tilnærmingen ut til å være vellykket. Ved å oppmuntre ansatte til å jobbe selvstendig, har lederen forsterket ansattes evner til å løse oppgaver og utfordringer på egenhånd. Hedda forklarer at hun opplever at hennes kompetansen øker fort ved å bli stilt spørsmål tilbake. Dette bidrar til at den ansatte må tenke ut løsninger på egenhånd og kan tenkes å bidra til læring, som bidrar til å fremme kompetansen hos informantene. Dette kan tenkes å øke følelsen av mattering for Hedda, ettersom det styrker den ansattes følelse av at en bidrar i organisasjonen.

4.2 Synlighet og tilbakemeldinger

Informantene forteller om et arbeidsmiljø hvor de blir synliggjort og får gode tilbakemeldinger på arbeidet de gjør. Alle informantene snakket om en åpenhet rundt tilbakemeldinger. De snakket også om at det var en lav terskel for å bli dratt opp og frem når noen gjør noe bra. Informantene virket til å være bevisst på sin betydning og det positive de gjør for organisasjonen. Leder er samtidig bevisst på å sørge for dette gjennom sin coachende lederstil. Anna forklarer at leder forventer det samme av alle, og snakker om hvor godt det er å kjenne på at du betyr like mye som alle andre. H*n får dem til å føle på det, og er god til å trekke frem caser med alle sammen i for eksempel møter. Videre forklarer Anna at det får henne til å føle seg betydningsfull når leder legger merke til arbeidet informantene gjør:

*«Jeg føler meg betydningsfull når jeg føler jeg betyr noe oppi det hele. Hvor h*n er glad for at jeg fikk til det her. Det gjør jo mye.»*

Hedda forklarer at hennes nåværende leder er helt annerledes enn andre ledere hun har hatt tidligere. Hun mener denne lederen vet hva hun gjør og trenger på arbeidsplassen. Leder forklarer at h*n er opptatt av å bygge på det de er gode på og bygge videre på det i samarbeid. Leder forteller videre om en teknikk h*n brukte på sine ansatte etter et godt år i 2022, hvor de akkurat så vidt ikke hadde nådd målet de skulle:

(...) Det er lett å snu hodet inn mot problemene (...) Jeg sa til dem at nå skal vi gå tilbake i tid å finne alle historiene. Vi delte opp i fire grupper, hvor hver gruppe skulle finne tre historier som hadde vært en suksess i året som har gått (...) De skulle sammen ta frem følelsene på hvordan de opplevde det da vi hadde suksess. Hvordan det følte etterpå, og hvordan det var å ha denne suksessen (...) Tanken er at du vrir da ... Vi repeterer at vi er gode (...) Du går inn i problemstillingen med et helt annet mindset (...) Det handler om å bygge videre på det vi er gode på i samarbeid, og hvordan vi kan utvikle dette samarbeidet.

Anna forklarer å ha vært borti mange type ledere, hvor det ansatte gjør ikke blir synliggjort. Nå ser hun at folk blir «dratt opp på pallen» gang på gang. Anna ser at de som er i bakgrunnen får komme opp når de gjør noe bra, og gjør noe viktig. Det gjør godt for hele team -følelsen, og hun kjenner på at sitt bidrag til bedriften er like viktig som alle andres. Som Anna forteller her:

*«Jeg var vært borti mange typer ledere, hvor det ansatte gjør ikke vises (...) Nå ser jeg folk blir dratt opp på pallen gang etter gang. Jeg ser at de som er i bakgrunnen får komme opp. Det er min leder god på. H*n løfter opp alle på en måte. Forteller folk at det de gjør er viktig. Trekker frem hver og en. Det synes jeg er så bra for hele team-følelsen. Da bidrar mitt bidrag like mye som alle andre sitt.»*

Markus sier leder er god på å feire suksessen når de når mål. Det kan være småting, som en sjokolade på pulten. Det kan også være skriftlige tilbakemeldinger. Informanten fortalte å ha fått en gave og et kort hvor leder hadde beskrevet informantens styrker og hva han betydde for bedriften. Det syntes han var en veldig viktig og fin påminnelse.

Markus forklarer videre at ettersom det er et stort selskap, så kan en kjenne på en svekket følelse av betydning til tider. Endringer blir gjort over hodet på dem. De vet aldri helt hva som skjer i morgen og om de må omorganisere seg. Da er det ekstra viktig at deres nærmeste leder er bevisst på hver og en og hva de bidrar med som betyr noe for felleskapet og organisasjonen

Simon forteller at leder gir mye tilbakemeldinger. De er gode og spesifikke. Anna forklarer at de har en leder som utfordrer mye, basert på tilbakemelding og krever en del av dem. Det er ikke en leder som sier til ansatte hvor flinke de er hele tiden. Anna kan kjenne på å bli frustrert og irritert over å måtte gå mye utenfor komfortsonen. Hun blir utfordret mye, men forklarer at hun er bevisst på at det er viktig for å ikke «sette seg fast i samme spor» og utvikle seg. Leder mener h*n gjerne kunne mottatt mer tilbakemelding rundt sin lederstil av de ansatte. H*n forklarer det ofte kommer i etterkant av at ansatte har sluttet, hvor de fullt og helt innser hva organisasjonen holdt på med.

Markus forteller at de har samtale en gang i måneden i tillegg til medarbeidersamtale. Det blir gitt gode tilbakemeldinger, hvor styrker til vedkommende blir påpekt i forhold til teamet. Markus gir også tilbakemelding til leder noe som han ser på som viktig. Leder forklarer at h*n får en del tilbakemeldinger. H*n forklarer at selv om h*n er stresset så skryter de over at h*n er tilgjengelig for sine ansatte. H*n har også fått høre at h*n er litt vimsete, og er bevisst på å jobbe på med dette. H*n poengterer at dette er en kultur h*n har jobbet for over tid. En tillit og trygghet h*n bevisst viser sine ansatte. H*n opplever ikke at folk er redde for å si ifra. Tilliten må være i bunnen for å sikre gode resultater, mener h*n. Leder forteller:

De har blitt flinkere til å si ifra nå, for vi måtte lage en kultur for det (...) I hverdagen er det viktig at de får tillit, sånn at de tørr si ifra når de opplever at jeg er ute og sykler som leder. Det har vi blitt flinke til.

Basert på den coachende lederstilen som leder utfører, tolker jeg det som at leder legger stor vekt på en åpenhet blant medarbeidere, som igjen legger til rette for en tilbakemeldingskultur. Både leder og ansatte virker trygge på å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger til hverandre. Dette forklares med at det gjenspeiles av en tillit og en kultur h*n har jobbet med over tid, som er med på å sikre gode resultater. Det kan tenkes at en sterk tilbakemeldingskultur, vil være med på å styrke kompetanse til de ansatte, ved å gjøre dem bevisst på styrker og hva de må jobbe videre med. Det kan tolkes som at Anna synes tilbakemeldingene leder gir kan være utfordrende, ettersom leder ikke er redd for å si det h*n tenker og føler.

Jeg tolker det som at leder ikke avstår fra å ta opp små og store ting i tilbakemelding til ansatte. Det kan virke som h*n tar opp ting hyppig de må gjøre enda bedre, noe jeg tolker kan bli ansett som utfordrende for Anna. Hun virker dog til å være bevisst på hvor viktig det er å bli utfordret på arbeidsplassen, for å ikke bli sittende «fast i samme spor». Dette kan indikere at leder er god på å begrunne sine tilbakemeldinger, ettersom informant er bevisst på hensikten. Jeg tolker at leders hensikt er å utvikle de ansatte, men samtidig vise de ansatte at h*n er bevisst på den jobben de gjør. Jeg tenker at dette er med på å styrke de ansattes følelse av betydning, hvor dem kjenner på at deres bidrag har en betydning for organisasjonen. Leder forklarer også at gode tilbakemeldinger fra sine ansatte, kommer av en kultur h*n mener h*n har bygget over

tid. H*n mener dog det kunne vært mer tilbakemeldinger på sin lederstil, som er med på å fremme leders følelse av å føle seg viktig og av betydning, basert på at h*n kjenner at h*n har påvirket kulturen i virksomheten. Og gode tilbakemeldinger gir en følelse av å ha en positiv betydning for de ansatte og organisasjonen.

I analysen kom koden «språk» hos lederen frem, men denne koden var ikke til stede i dataene av de ansatte. Leder snakker om at h*n er veldig opptatt av språk. Leder forklarer at h*n bruker styrkebasert språk. H*n forklarer det som at h*n bruker positivt ladet ord isteden for negative, for å styrke de ansattes selvfølelse på arbeidsplassen. Jeg tolker det som at leder bruker positive uttrykk, som; «jeg setter pris på innsatsen din», eller «denne oppgaven gjorde du bra». Dette kan for eksempel oppstå gjennom tilbakemelding til de ansatte. Dette ble ikke nevnt av de ansatte i intervjuene. Det kan tenkes at dette ikke er noe de er bevisste på, selv om h*n bruker det hyppig. De ansatte opplever likevel et godt arbeidsmiljø, hvor suksesser feires og ansatte mottar flere gode tilbakemeldinger rundt sine roller. Det kan tenkes at styrkebasert språk går inni dette når h*n snakker med sine ansatte, hvor leder bevisst legger til positivt ladet ord rundt de ansattes styrker og egenskaper. Jeg tolker det leder forteller som at h*n velger å ha fokus på å gi tilbakemelding til de ansatte rundt det som fungerer, for å styrke deres selvfølelse. Dette kan tenkes å gjøre dem sikrere i deres arbeidsoppgaver, og bidra til å gjøre dem selvstendige. Leder forteller:

«Vi skifter ord og da bruker positivt lada ord, isteden for negativt lada ord. For det er noe med den selvfølelsen. Man setter fokus på det som fungerer»

4.3 Refleksjon som fører til selvinnsikt

Flere av informantene snakker om hvordan lederen legger opp til refleksjon i sin lederstil. Kari forklarer at leder vil at de ansatte skal måtte finne ut selv hvordan de skal nå et mål. Da jeg spurte hva hun tror bakgrunnen for dette er, svarte Kari at hun tror det er i forhold til selvinnsikt. Kari snakker om at ved å tenke det ut selv, blir en mer bevisst på sine styrker og svakheter. Anna snakker om at leder utfordrer henne til å reflektere ofte ved ting de har gjort. Leder legger ofte opp til refleksjon ved å spørre hvordan hun kunne gjort ting annerledes, og utfordrer til å tenke ut alternative måter en også kunne gjort oppgaver på. Hun sier at leder er opptatt av hva vedkommende gjorde i det som skjer på veien til resultatet, både hvis det er bra eller dårlig. Anna forklarer videre at dette er med på å styrke bevisstheten rundt hva en egentlig gjør i sitt arbeid og viktigheten rundt sitt bidrag til organisasjonen:

*«Jeg har hatt mange ledere som har vært fornøyde med det jeg har levert, også har de ikke brydd seg om hvordan jeg har gjort det underveis. H*n er opptatt av hvordan jeg gjorde det for å komme dit.»*

Hedda forklarer at leder alltid kommer med et spørsmål tilbake når de stiller et spørsmål, slik at de kan komme til svarene selv. Hun at opplever at når hun må komme med svarene selv, sitter hun ofte med et godt svar, og det gir en større selvtillit til å ta gode avgjørelser alene, som jeg tolker gjør henne mer selvstendig, og gjør at h*n stoler på mer på sine metoder og avgjørelser.

Leder snakker om hvordan h*n sammen med de ansatte og reflekterer rundt fremtiden, for å skape teamfølelse og motivasjon. Dette mener h*n har som hensikt å gjøre de bevisste på hvor de kan komme og bevisstgjøring rundt hva de må gjøre for å komme til målet sammen som et team, hvor en kan bygge på det hver enkelt er gode på Leder forteller:

«Jeg bruker ofte dette med fremtidsdrømmer i gruppa, for å skape teamfølelse. Man setter seg i fremtid og sitter og leker med fremtiden (...) Det å da gå frem å leke med at vi er der fremme, og vi har faktisk nådd det. Da beskriver vi hva som har skjedd på veien til målet.»

Leder bekrefter det Simon har sagt tidligere om at h*n er prosessorientert, og har troen på at en får resultater over tid ved å bruke en coachende lederstil på arbeidsplassen. Men i enkelte situasjoner som i en omstilling, må h*n bruke en annen lederstil. Da kan en ikke bare sitte å coache, men en må være profesjonell og forholde seg til fakta. Leder mener h*n ikke bare kan sitte og anerkjenne i samtaler under omstilling og gi dem håp, men må også være en saklig tredjeperson under slike omstendigheter. Det ser ut til at leder legger stor vekt på å leke med fremtiden, som jeg tolker som refleksjon, i tillegg til selvinnsikt basert på sin coachende lederstil. Refleksjon basert på hvordan en er kommet frem til målet, og refleksjon sammen om fremtiden. Dette kan tolkes som at leder har av hensikt å legge til rette for et arbeidsmiljø hvor det jobbes kontinuerlig med en bevisstgjøring rund hva en skal gjøre for å sikre gode resultater. Det kan tenkes å være lett å kun fokusere på feiringen når mål blir nådd. For å sikre at mål blir nådd videre også, ser det ut til å være hensiktsmessig å stoppe litt opp og bli bevisstgjort på hva en faktisk gjorde, slik at en kan gjenta det i en fremtidig arbeidsoppgave. Samtidig vil det også styrke den ansattes selvinnsikt. Den ansatte blir mer bevisst rundt hva personens styrker er, og betydningen av sin rolle og arbeidsmåte påvirker bedriften positivt.

4.4 Mer involvert- mer investert

I intervjuene snakkes det om hvordan de ansatte blir involvert i prosess og målsetting. Anna snakker om at leder utfordrer, har høye forventninger og setter krav. Kari forklarer at de høye forventningene baserer seg på tillit leder har til dem. Ved å få den tilliten sammen med god feedback gjør at Kari får lyst til å gi noe tilbake. Kari forklarer at hun får mye positive tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Hun føler at tilnærmingen leder har til henne gjør at hun føler seg sett, men kjenner også på en avhengig av leder og de andre ansatte for å lykkes. Simon forklarer at jo mer ansvar han får, jo mer identifiserer han seg med arbeidsplassen, som har en positiv effekt:

«Det jeg kjenner er at jo mer ansvar jeg får, jo mer eierskap tar jeg. Jo mer identifiserer jeg meg med plassen. Jeg har merket med meg selv at jo mer involvert jeg er, jo bedre er det for meg og jo mer investert blir jeg. Det har en veldig positiv effekt for min del»

Simon forklarer videre at det at han må ta mange uavhengige avgjørelser, som påvirker motivasjonen i en positiv retning. Simon føler at det fører til at han tar mer eierskap i ting, og tror at det er med på å gjøre at han presterer bedre på arbeidsplassen. Tidligere i kapitlet dro jeg frem det leder sa om å gå tilbake i tid og se på historiene. Dette ser ut til å være en metode leder bruker til å investere sine ansatte i det som har skjedd underveis i veien til målet, for å gjøre dem bevisste på hva som fikk dem i mål. Dette

kan øke deres selvinnsett i andre fremtidige arbeidsoppgaver som oppstår videre på arbeidsplassen. Samme gjelder når det kommer til «fremtidsdrømmer», hvor leder reflekterer sammen med de ansatte for å skape en god teamfølelse og motivasjon.

Leder forklarer at h*n ikke trenger å gå inn å kontrollere de ansatte. H*n er opptatt av gjensidig tillit, hvor de kan komme til h*n og spør hvis det er noe. Det gjelder også når det kommer til å feire suksesser sammen i et felleskap, slik at alle skal føle seg investert og delaktig i suksessen som er nådd. Hedda forteller at hun motiveres av å få til oppgaver sammen med sine kollegaer. Anna snakker om hvordan leder fronter «suksesshistorier», hvor de for eksempel feirer når de når et mål de har jobbet for i lang tid:

*«H*n har vært god på å komme med suksesshistorier. Feiringer. Du skal tørre, tøyse, skryte litt og si det her. Se hva jeg har fått til, så er h*n god på å utfordre oss til å gi tilbakemelding til hverandre.»*

«Å dra frem suksesshistorier» kan tenkes å være med på å styrke ansattes selvtillit rundt arbeidet de har gjort, og motivasjon til å fortsette med et godt arbeid videre. Arbeidet dem har gjort blir verdsatt og anerkjent. De blir bevisstgjort på hva de har gjort bra, som kan tenkes å fremme ansattes ytelse for å sikre gode resultater videre.

Markus beskriver hvordan de i medarbeidersamtaler setter målene sammen med leder, både delmål og hovedmål for veien videre. Det fører til at Markus føler at han tar eierskap i det målet som blir satt og blir motivert på veien videre. Eierskap til målet kan tenkes å være med på å styrke den ansattes av å følelse av at deres stemme er viktig i bestemmelsen av mål, ettersom vedkommende da selv blir med på å ta beslutning i hva som kan være hensiktsmessige delmål og mål. Den ansatte kan da føle sterkere på at sin mening er betydningsfull i en organisasjon, hvor mange avgjørelser blir tatt over hode på dem. Det kan også tolkes som at Markus blir motivert av å være med på å sette mål, basert på at informantene er enig med målet eller delmålet som er satt. Den ansatte er da med på at dette er et passende og realistisk mål å sette, som kan tenkes å føre til at målene med større sannsynlighet vil bli nådd.

4.5 Felles måloppnåelse

Leder forklarer at h*n er opptatt av å bygge videre på det de ansatte er gode på. H*n mener at forskjellene til de ansatte innenfor organisasjonen er deres styrker. H*n henviser til Eggens teori, hvor tanken er at en skal bruke det en er god til, for å bli bedre i det en er mindre god til. Leder påpekte også et eksempel; hvis en er strukturert kan en bruke denne egenskapen til å lære seg å bli mer kreativ. Markus opplever at deres leder er god til ved tilbakemeldinger å påpeke styrker og deres rollebetydning for ansatte i temaet. Hedda forteller:

«Vi har veldig lagfølelse og vi skal få til ting i lag. Det synes jeg. Det er veldig godt samarbeid her (...) Det motiveres jeg av.»

Markus snakker om hvordan alle de ansatte i teamet er delaktige på hvordan de skal lykkes. Han forklarer videre at de pleier å kjøre visualiseringsøvelser som han sammenligner med øvelser alpinister gjør før renn. De ser for seg målet og veien de skal

ta for å komme dit. Videre ser de får seg suksessen ved å stå på pallen og følelsene som kommer med. Kari er tydelig på at det aldri er et spørsmål om hva som forventes av dem når det kommer til mål. Simon forklarer at lederen holder dem sammen og fokusert på målene. Feiring av suksesser er noe som kommer opp flere ganger i intervjuene. Leder er opptatt av å feire sammen i felleskap når de når små og store mål, men også dele med resten av ansatte for å spille hverandre gode. Markus forteller:

*«Hvis jeg har gjort noe bra, så deler jeg det med de andre. H*n er opptatt av at vi skal dele styrkene med hverandre. Fortelle hverandre hvordan vi lyktes. Det er en kultur her hvor en ønsker at kollegaene sine skal lykkes. Den er sterk. Jeg kan godt springe noen ekstra runder for at mine kollegaer skal lykkes.»*

Anna sier hun blir motivert av kollegaene sine. De har et «driv» til å få ting til. De har blitt mye flinkere til å klappe hverandre på skulderen. Anna tror er takket være deres leder, som trekker frem de små og store tingene alle gjør. Hun tror at den gode kulturen på arbeidsplassen gjør at en spiller hverandre gode. Kari forteller at leder er støttende på en personlig plan. Det gjør at hun vil gjøre en god jobb på arbeidsplassen:

*«(...) H*n er støttende på en personlig plan også. Jeg tror jeg kunne gått til h*n med alt egentlig. Det gir meg motivasjon til å ville gjøre en stor jobb og få til jobben min.»*

Leder forteller at h*n har fokus på at de alle er avhengig av hverandre for å nå mål. Da kommer den gjensidige tilliten inn, som er noe h*n jobber med å bygge opp i organisasjonen:

«For hvis vi skal ha denne tilliten så må vi ha denne likheten, at du på en måte er litt avhengig av meg og jeg litt avhengige av deg. Sånn at du får denne gjensidigheten, slik at det blir et naturlig forhold (...)»

H*n snakker om at tidligere har h*n valgt å si opp på grunn av noe h*n beskriver som en dårlig leder. H*n beskriver seg selv som et teammenneske, men opplevde å måtte sitte alene:

«Jeg har to ganger valgt å si opp på grunn av dårlig leder og fordi jeg er et teammenneske, hvor jeg måtte sitte alene. Jeg hadde verdens beste arbeidsoppgaver, men det var bare en ansatt i bedriften og det var meg. Det klarte jeg ikke. Jeg må ha folk rundt meg.»

Dette viser at leder selv ikke kjente på å ha betydningsfulle relasjoner rundt seg på arbeidsplassen. H*n var alene og ikke fikk kjenne på det å være en del av et team som jobber sammen, som h*n selv har behov for på en arbeidsplass. Behovet kan tenkes å komme av et begjær av å være en del av et felleskap, hvor en føler en tilhørighet med nære relasjoner. Det kan tenkes at leder hadde en lav følelse av mattering basert på at h*n ikke følte på å tilføre verdi til andre, eller å ha en betydning for de andre menneskene i organisasjonen. Ettersom h*n satt alene kan det tenkes at h*n fikk lite oppmuntring og tilbakemeldinger av andre i organisasjonen.

Leder forklarer videre at h*n er opptatt av at h*n og den ansatte har en rollefordeling som begge forstår. Kari sier at leder ser tydelig hva slags rolle som er passende for henne. De har sammen en felles forståelse av Kari sine styrker og interesseområder. Det

skal være klart for begge parter at begge er avhengig av hverandre for å nå målene. Det tillitsforholdet er viktig, slikt at det ikke ligger en usikkerhet der i jobbforholdet. Videre spurte jeg leder hvordan h*n måler suksessen til den coachende lederstilen. Leder sier det er vanskelig å måle. H*n forklarer dog at når det kommer til engasjement på jobb, involvering, mattering og betydningsfullhet er blitt høyere, og ligger dessuten mye høyere enn gjennomsnittet i resten av organisasjonen. H*n får gode tilbakemeldinger på tilfredsheten til de ansatte i medarbeidersamtaler og etter folk har sluttet. Å føle på at h*n gjør noe riktig for de ansatte, får h*n til å ville fortsette videre:

«Målingen er veldig vanskelig, men vi har konkrete resultater fra å være en dårlig avdeling til å bli den beste. (...) Når jeg opplever at folk setter pris på ting i hverdagen da opplever jeg at jeg gjør noe riktig og det synes jeg er gøy, så da fortsetter jeg videre.»

Den coachende lederstilen viser til å fremme en kultur hvor h*n får og gir hyppig tilbakemeldinger. Leder får gode tilbakemeldinger av andre ansatte i organisasjonen, og gode resultater som gir leder følelsen av å føle seg verdsatt, men også tilføre verdi til organisasjonen, med en lederstil som kan ha en sammenheng med positive resultater for avdelingen i organisasjonen. Leder mener dog h*n kunne tenkt seg å motta mer av det underveis. Det kan tenkes å ville fremme leders følelse av mattering ytterligere.

5.0 Diskusjon

Min problemstilling i denne studien er som nevnt; *hvordan fremmer en coachende lederstil følelsen av mattering i en organisasjon*. Basert på denne problemstillingen skal jeg i dette kapittelet dele opp diskusjonen etter temaene jeg har presentert. Hensikten med denne studien er å utvikle kunnskap rundt coachende lederstil effekt på følelsen av mattering i organisasjoner. Jeg valgte å dele diskusjonen opp etter temaene jeg presenterte, for å gjøre diskusjonen så oversiktlig som mulig for leser. Ved å opprettholde denne strukturen fra forrige kapittel, tenker jeg at det vil hjelpe leseren til å forstå hvordan teori og forskning bygger på og henger sammen med funnene jeg la frem. Diskusjonen vil bære preg av noen gjentakelser, men dette kommer av at jeg vil understreke eller vise til essensielle sammenhenger i min argumentasjon. Kapittelet vil starte med diskusjonen rundt relevant teori og tidligere forskning opp mot mine funn i studien. Til slutt vil jeg ta for meg studiens implikasjoner, kvalitet og forslag til videre forskning. På bakgrunn av at jeg foretar en kasusstudie, skal jeg primært diskutere rundt hvordan den coachende lederstilen fremmer mattering i organisasjonen jeg har forsket på. Jeg velger likevel å diskutere hvordan det kan utspille seg i andre organisasjoner, for å gi leseren et bredere perspektiv og et mer nyansert bilde av fenomenene.

5.1 Autonomi og tillit til å utføre arbeidsoppgaver

Et bemerkelsesverdig funn var de ansattes utsagn rundt en opplevelse av frihet og tillit på arbeidsplassen. Leder forklarte at h*n legger til rette for en arbeidsdag som er preget av frihet under ansvar med støtte. Dette var et gjentakende utsagn hos informantene jeg snakket med. Mine funn indikerer at leder legger til rette for et arbeidsmiljø, hvor de ansatte får styre sine arbeidsoppgaver selv, innenfor visse rammer og retningslinjer.

Jeg tolker også at det kan knyttes til *autonomi* som Prilleltensky legger frem. Prilleltensky (2020, s. 19) hevder at når vi opplever autonomi, føler vi oss fri fra psykologisk eller fysisk tvang. Han hevder videre at vi føler vi betyr noe når vi opplever autonomi over våre beslutninger og handlinger. Ifølge selvbestemmelsesteorien, er autonomi et viktig grunnleggende psykologisk behov, som tillater god menneskelig funksjon hos mennesker. I følge Vesso & Alas (2016, s. 308) er dette en viktig del av å skape en coachingkultur på arbeidsplassen. Hensikten er å flytte ledere bort fra å tilby retningsgivende løsninger, hvor en isteden styrker de ansatte til å finne sine egne metoder og løsninger på arbeidsplassen. Ifølge Gatt og Jiang (2021, s. 959-961) har velvære en sammenheng med *autonomi*, som må ligge i bunn for enkeltpersoner og organisasjoners suksess.

Ansatte opplever å få spørsmål i retur når de lurer på hvordan de for eksempel skal løse en oppgave. Noen av de ansatte forklarer at dette kan være forvirrende og utfordrende ved noen tilfeller. Kari snakker også om at leder har mange visjoner, som kan føre til en forvirring. Simon opplever å bli stilt spørsmål tilbake når han har et spørsmål, som også kan oppleves forvirrende. Jeg tolker det som at en coachende lederstil bør tilpasses etter situasjonen, og de individuelle behovene til de ansatte. Det kan tenkes at i stressende eller akutte situasjoner hvor det mangler kompetanse, kan det være mer hensiktsmessig å ta i bruk en mer direkte tilnærming som leder. Forvirring og usikkerhet kan tenkes å svekke de ansattes følelse av mattering. Ettersom dem vil kjenne på en svekket følelse av å gi bidrag til organisasjonen (Prilleltensky, 2020, s. 16).

En studie gjort av Moen & Frederici (2019, s 9) undersøkte effekten av coaching i en organisasjon, i tillegg til målsetting og mestringsstro. Det ble ikke funnet noen signifikante forbedringer i organisasjonens ytelse, som direkte resultat av coaching-basert ledelse. Forskerne indikerte at en av faktorene kunne være vanskeligheter med å balansere rollen som leder og coach. Av den grunn vil jeg derfor argumenterer for at det er viktig å være fleksibel i sin lederstil, og være bevisst på at coaching bør gjøres under riktige omstendigheter. Noen ganger kan det tenkes at leder bør ta i bruk mer direkte instruksjoner når beslutninger må foretas raskt. Som nevnt snakker leder om at h*n kjenner på mattering ved at ansatte gir h*n positive tilbakemeldinger rundt at det h*n gjør er riktig. Derfor kan det tenkes at leder bør være bevisst på tilpasning i sin lederrolle, for å motta gode tilbakemeldinger, og opprettholde sin følelse av mattering på arbeidsplassen.

Samtidig som at Simon ser på det å bli stilt spørsmål tilbake når han lurer på noe som utfordrende, så ser han hvordan dette fører til han har utvikler seg. Han forklarer at dette gir mestringsfølelse. Dette kan kobles til begrepet *mestringstro*, som er et aspekt av selvet, som omhandler hvor sikker individet er på at hun eller han kan lykkes i utførelsen av oppgaver, gitt den spesifikke situasjonen og individets spesifikke evner (Prilleltensky, 2020, s.20). Hedda forteller at dette har ført til at kompetansen hennes har økt fort og at det gir en motivasjon. Leder spesifiserer at h*n driver med en tillitsbasert ledelse, som vil si at h*n legger til rette for en gjensidig tillit mellom de ansatte h*n selv, for at h*n skal gjøre dem egnet til å ta beslutninger og initiativ på egenhånd. Leder poengterer at dette er med på å styrke ansattes motivasjon og følelse av mattering. På bakgrunn av at de ansatte føler seg mer ansvarlige for oppnåelse av mål og resultater i bedriften. Han har selv kjent på å få annerkjennelse og støtte til sine egne metoder og ideer, som ga h*n en følelse av betydningsfullhet og motivasjon.

Prilleltensky (2020, s. 17) refererer til både selvbestemmelse og mestringstro, i tillegg til mening med livet, som essensielle aspekter relatert til behovet for å føle at en tilfører verdi. Studien til Scarpa (2022, s. 1495) og flere fant at å tilføre verdi til andre var assosiert med økt følelse av mattering for deltagerne i studien. Forskerne pekte på at å oppleve at en bidrar positivt til andre mennesker, kan være en viktig faktor for å føle seg betydningsfull og viktig i miljøet en befinner seg i. Dette kan knyttes til informantenes opplevelse av at leder gir dem tillit, som gir en følelse av betydningsfullhet for både leder i sin rolle som coach, og de ansatte som mottar coachingen.

På bakgrunn av å føle på at en tilfører verdi, vil jeg argumentere for at autonomi eller selvbestemmelse, ikke nødvendigvis kan tenkes å være positivt i alle tilfeller. Høy grad av autonomi kan tenkes å føre til at de ansatte tar avgjørelser, som ikke er i tråd med organisasjonens holdninger eller strategier. Funn i studien viste til at ved oppstart som ny i organisasjonen var dette utfordrende. Det kan derfor tenkes å være essensielt at leder også tilpasser nivået av autonomi for den enkelte ansatte, og deres kunnskap- og erfaringsnivå. Med hensikt å sikre høy standard i kvaliteten på arbeidsoppgaver, og redusere den ansattes sjanse for å gjøre fatale feil. I tilfeller hvor ansatte gjør feil eller ikke oppfylder de satte målene i organisasjonen, kan tenkes å svekke den ansattes følelse av mattering, ettersom vedkommende ikke vil føle på å bidra positivt til felleskapet og organisasjonen. Dette kan igjen påvirke leder, som kan føle på å ikke gjøre en tilstrekkelig jobb som coach og leder, ved å motta dårlige tilbakemeldinger eller oppleve synkende resultater i sin avdeling.

5.2 Synlighet og tilbakemeldinger for å kjenne at en bidrar

Funnene viser til at lederens lederstil bidrar til en kultur, hvor de ansattes prestasjoner blir hyppig synliggjort. Det blir beskrevet en arbeidshverdag hvor medarbeidere, blir dratt frem og lagt merke til, når de gjør noe bra og viktig for organisasjonen. Markus forteller at lederen legger til rette for å feire suksessene sammen som et team. I studien utført av Deng (2023, s. 543) kom forskeren blant annet frem til at synligheten og oppmerksomheten til ansattes kommunikasjon, fremmet deres kunnskapsdeling rundt sine tanker og ideer til arbeidsplassen, samt deres arbeidsytelse. Forskning har også funnet en positiv sammenheng mellom ansattes opplevelse av å bli lagt merke til, og deres følelse av å ha en betydning og tilhørighet på skolen de jobbet på (Barrenchea, 2022, s. 372). Dette underbygger det informantene sier angående deres opplevelse av å bli synliggjort, og deriblant Annas utsagn om at leder er god til å trekke frem hendelser i plenum, hvor hun da føler seg betydningsfull på arbeidsplassen.

Elliott og flere (2004, s. 340) la frem nøkkelordet *bevissthet* som en viktig komponent for at et individ skal kjenne på mattering. En kjenner en betyr noe for andre hvis de gjenkjenner oss og erkjenner at vi eksisterer. Ved at en ikke mottar tilstrekkelig nok oppmerksomhet, kan det føre til at individet fortar andre strategier, som kan være negative handlinger for å motta den ønskede oppmerksomheten. Det kan tenkes i enkelte tilfeller å føre til at individet har en dårlig holdning og arbeidskapasitet på arbeidsplassen og svekke vedkommens følelse av mattering. I følge Sias (2008, s 61-65) er det også en mulighet for at det kan påvirke de andre ansattes trivsel negativt, ettersom arbeidsmiljøet og kollegaer spiller en vesentlig rolle for trivsel på arbeidsplassen. Kollegaer kan være en viktig faktor for individets evne til å kunne stå i sine arbeidsoppgaver. Prilleltensky (2020, s. 19) påpeker at det å ha en stemme er viktig for å kunne tilføre verdi, som er en del av det å bli lagt merke til av mennesker rundt

oss. Vi kan ikke tilføre verdi og kjenne på følelsen av mattering, uten stemme og synlighet. Miljøet rundt har en essensiell påvirkning på individets oppfattelse av sin synlighet fremfor andre mennesker. Behovene for å gjøre en forskjell, mestre miljøet og uttrykke oss selv, er et godt innarbeidet behov hos alle mennesker.

Informantene dro frem at de opplevde hyppig bruk av tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Pullen & Crane (2011, s. 7) viser til fremtredende kjennetegn i en coachingkultur, som består av en leder som en positiv rollemodell. Organisasjonen har fokus på tilbakemeldinger og læring, for å legge til rette for utvikling. Bandura (1991, s. 251) antyder at tilbakemeldinger er en nøkkelkomponent for å forme oppgaveutførelse. Tilbakemeldinger er ansett som et essensielt element i organisasjoner fordi det binder organisasjonsspørsmål med kontinuitet og flyt, øker kreativiteten og driver frem tillit og motivasjon hos individer (Baker et al., 2013, s. 260). Simon forteller at tilbakemeldingene de får er gode og spesifikke. Studien til Longenecker (2010, s. 39) identifiserte sentrale praksiser som er særskilt effektive, for gode coaching ferdigheter. Disse inkluderte blant annet tydelig kommunikasjon av forventninger og mål, regelmessig tilbakemelding og støtte, bidra til å forbedre ansattes ytelse og få ansatte til å føle seg verdsatt.

Leder snakker om bruk av styrkebasert språk i sin lederrolle. Dette kan tenkes å kobles til Hunt & Weintraub (2016, s. 5) beskrivelse av coachings hensikt, som er å gjøre coachee trygg og gi dem forståelse på sine styrker, for å coachees motivasjon og engasjement på arbeidsplassen. Det kan tenkes å være en tilnærming leder tar sikte på i bruken av tilbakemeldinger leder gir til de ansatte på arbeidsplassen, for å utvikle deres styrker og forståelse av hva de bidrar positivt med for organisasjonen og arbeidsmiljøet. Leders bruk av «positivt ladet ord» er ikke noe de ansatte er bevisst på. Språkbruken til leder er nok en del av den daglige kommunikasjonen. Selv om dette har en positiv effekt på de ansattes selvfølelse, er de kanskje ikke klar over at dette er en påvirkning av bevisst språkbruk fra lederen sin side. De vises likevel til opplevelsen av hyppige tilbakemeldinger, hvor deres styrker og suksesser blir lagt merke til og dratt frem i felleskapet.

Forskning indikerer at kvaliteten på tilbakemelding har en betydelig innvirkning på individets produktivitet og ytelse på arbeidsplassen. Arbeidere som fikk tilbakemelding med lav kvalitet eller ingen tilbakemelding gjorde en dårligere innsats, enn arbeiderene som fikk tilbakemeldinger av høy kvalitet. Tilbakemeldinger av lav kvalitet kan være vage tilbakemeldinger som «du gjør en god jobb» eller «fortsett slik». Tilbakemelding av høy kvalitet kan eksempelvis være spesifikt på akkurat hva arbeideren gjorde bra og fokus på hva en kan gjøre enda bedre videre, for å motivere arbeideren til å nå nye mål (Drouvelis & Paiardini, 2022, s. 1). Informantene forklarer at de opplever å motta gode tilbakemeldinger. Organisasjonen viser til en tilbakemeldingskultur hvor både leder og ansatte mottar hyppige og spesifikke tilbakemeldinger av hverandre. Anna forklarer blant annet at det kan være utfordrende å måtte gå ut av komfortsonen gjennom tilbakemelding. Anna er likevel bevisst på at det er viktig for å ikke bli sittende fast i samme spor.

Coaching går ut på å bygge coachees styrker og fremme coachees selvinnsett (Jones et al, 2016, s. 250). I studien til Op den kamp og flere (2020, s. 323) fant de blant annet ut at selvinnsett som referer til individets evne til å forstå sine egne styrker og svakheter, hadde en positiv sammenheng med arbeidsprestasjonen og mentale ressurser relatert til

arbeidspresentasjon. Dette kan føre til at ved å bli hyppig utfordret gjennom tilbakemelding, vil det føre til å øke hennes selvinnsikt og bevissthet rundt sine styrker. Det kan tenkes at dette styrker hennes opplevelse av å tilføre verdi til bedriften, som kan tenkes å fremme følelsen av mattering (Prilleltensky, 2020, s. 21).

Leder mener tilbakemeldingskulturen bygger på tilliten og tryggheten h*n har jobbet med over tid i organisasjonen. Elliott et al (2004, s. 342) forklarer at følelsen av mattering, bunner i at vi kjenner på at vi på at vi betyr noe for andre, hvis andre mennesker ser til oss for å tilfredsstille deres behov eller ønsker. Funn i studien viser til en tilbakemeldingskultur hvor det er en lav terskel for å gi hverandre tilbakemelding. Dette gjelder spesielt mellom medarbeidere og av leder til ansatte. Leder mener dog h*n kunne tenkt seg å få flere tilbakemeldinger i hverdagen på sin lederstil i organisasjonen av de ansatte, som kan tenkes å fremme leders følelse av mattering ytterligere.

5.3 Refleksjonens vei til selvinnsikt

Et annet tema som kom opp, var *refleksjon som fører til selvinnsikt*. Funn i studien viste til at leder legger opp til refleksjon, for å blant annet styrke selvinnsikten for informantene. Selvrefleksjon kan utøves uten at selvinnsikten følger etter. Likevel er selvrefleksjon ansett som en intervensjon for å fremme selvinnsikt hos individer (Bredehöft, 2023, s. 264). Som nevnt tidligere tar ikke coaching utgangspunkt i coachens (leders) ekspertise, men det er en relasjon som er basert på gjensidig samskaping. Coach legger til rette for selvrefleksjon, ved å oppmuntre ansatte til å tenke selv og ta ansvar for egen utvikling og suksess. Dette innebærer også at en støtter coachee i å reflektere over egne handlinger, utvikling og mål (Jones et al., 2016, s. 250).

Funn i studien viste til at de ansatte opplevde at lederen la opp til refleksjon i sin lederstil. Kari tenkte at leder la opp til refleksjon, for å gjøre de ansatte bevisste på sine egne styrker og svakheter og øke selvinnsikten deres. Anna snakker om at leder legger opp til refleksjon rundt hvorfor de har gjort som de har gjort, for å styrke bevissthetsen rundt hva en gjorde på veien til målet, og bidraget en gir til organisasjonen. Basert på Berg og Karlsens modell for coachende lederstil oppfordres lederen til å ha en kontinuerlig dialog med de ansatte. Coach og coachee skal gå inn i ureflekterte tanker sammen, for å utforske den ansattes vei til et realisert mål. Det ser ut til at lederen i studien tar utgangspunkt i denne modellen, ved å sette i gang refleksjon hos den ansatte rundt vedkommens tanker til veien mot målet (Berg & Karlsen, 2017, s. 52). Leder snakker om at h*n sammen med de ansatte reflekterer rundt fremtiden, for å skape en teamfølelse, for å sikre gode resultater på langsikt.

Ifølge studien til Dong (2012, s. 92) indikerte resultatene at coachende lederstil bidro til å øke motivasjonen, arbeidsprestasjon, produktiviteten og arbeidstilfredsheten til de ansatte (Dong, 2021, s. 97). Derimot fant som fant ikke studien til Moen og Frederici (2012, s. 9) støtte til sine tre hypoteser rundt effekten av den coachende lederstilen som ble utført. Denne studien ble utført etter bare et år med trening og bruk av coaching i organisasjoner. Når det kommer til leders kompetanse og kulturen i en organisasjon, vil jeg argumentere for at coaching-ferdigheter til leder og en coachingkultur, kan tenkes å ta lengre tid å utvikle i en organisasjon. Leder i min studie snakker om at h*n startet med denne lederstilen i 2005/2006. Jeg fikk ikke svar av hver enkelt hvor lenge de hadde jobbet der, men jeg vet at flertallet ikke har jobbet der i mer enn 10 år. Det kan

det tenkes at de ansatte hadde hatt helt andre opplevelse og tanker rundt denne lederstilen og mattering, hvis jeg hadde intervjuet dem for 15 år siden. Ettersom leders mål med denne lederstilen er å sikre gode resultater på langsikt, er det derfor ikke sikkert at leder hadde hatt den samme kompetansen. En kan av den grunn ikke være sikker på at leder og ansatte hadde hatt like positive erfaringer og følelse av mattering på arbeidsplassen for noen år tilbake.

Refleksjon kan blant annet tenkes å være relatert til en form for sosial støtte på arbeidsplassen. I en studie gjort av Yucel og Minotte (2016, s 549) fant de at sosial støtte på arbeidsplassen påvirker den enkeltes psykiske helse, som videre er knyttet til livstilfredsheten til mennesker på arbeidsplassen. Et støttende miljø kan tenkes å føre til at de ansatte kjenner på en trygghet, som fører til at de vil kunne åpne seg for leder og ansatte, og dermed øke deres refleksjonsnivå. Ladyshevsky & Taplin (2018, s. 16) kom frem til i sin studie at ledercoaching-ferdigheter har en positiv innvirkning på den organisatoriske læringskulturen, som igjen bidrar til å øke arbeidsengasjementet.

Basert på denne forskningen kan det tenkes at en coachendelæringskultur, hvor det er fokus på refleksjon rundt utvikling, mål og selvinnsett, gjør at de ansatte yter bedre i organisasjonen, samt føler seg sett. Ved at en tilfører verdi til andre, kan dette øke følelsen av mattering for den enkelte. Dette kan også gjelde leder selv, som kjenner på at h*n skaper et høyt arbeidsengasjement og mattering for de ansatte, som fremmer leders egen følelse av mattering, ved at h*n bidrar positivt til organisasjonen (Prilleltensky, 2020, s. 21). Det kan likevel tenkes å være viktig at coachen sitter med den kompetansen som trengs, for å utøve en god lederstil basert på coaching. For lederes del vil dette være å styrke ansattes trivsel evner, i tillegg til å tilføre viktig verdi for organisasjonens resultater. Ifølge forskning gjort av Gatt og Jiang (2021) har motivasjon og velvære en sammenheng med de tre grunnleggende psykologiske behovene for at mennesker skal nå sitt fulle potensiale på arbeidsplassen; *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet* (Gatt & Jiang, 2021, s. 959-961). Prilleltensky (2020, s 19). har også påpekt at en trenger kompetanse i bunn for å kjenne seg betydningsfull i det en holder på med. Kompetanse refereres til et behov for å mestre miljøet det vi driver med og miljøet vi befinner oss i. Uten kompetansen kan en ikke gjøre en forskjell. Dette kan tenkes å variere fra ledere til ledere i organisasjoner, hvor sterk kompetanse lederne har rundt denne type verktøy og lederstil.

5.4 Involvering av ansatte og økt følelse av eierskap

Utsagn rundt involvering av de ansatte i prosess og målsetting i organisasjonen var et annet fremtredende og interessant funn. En coachingkultur har blant annet som hensikt å bidra til en følelse av gjensidig eierskap for de ansatte (Vesso & Alas, 2016, s. 308). Simon forklarer at de tar mange uavhengige avgjørelser i bedriften, som er med på å påvirke motivasjonen i en positiv retning. Som nevnt har motivasjon og velvære vist å ha en sammenheng med tilhørighet (Gatt & Jiang, 2021, s. 959-961). Simon og Markus forklarer også at lederstilen fører til at de tar mer eierskap i ting, som kan knyttes til en økt følelse av tilhørighet til organisasjonen og felleskapet. Simon mener dette øker prestasjonsnivået hans på arbeidsplassen. Dette kan støttes av studien til Zwick (2004, s. 732-733), hvor forskeren fant en sammenheng mellom ansattes deltagelse i bedrifter og produktivitet. Dette gjaldt for eksempel de ansattes deltagelse i beslutningstaking i

bedriften. Resultatene indikerte at ansattes deltagelse hadde en positiv effekt på produktiviteten, i bedriftene som ble undersøkt.

Leder forteller om en intervensjon h*n bruker på bakgrunn av sin coachende lederstil, hvor h*n går tilbake i tid for å se på historiene, feire suksesser sammen og reflektere rundt fremtiden sammen i felleskap. H*n velger å involvere de ansatte basert på en gjensidig tillit, som fører til at h*n ikke ser seg nødt til å kontrollere de ansatte. Det kan tenkes at bakgrunnen for at den gjensidige tilliten leder legger til rette for, øker ansattes følelse av mattering, basert på det Elliott et al., (2004, s. 342) skriver om tillit, som er en viktig komponent innenfor mattering; En kjenner på å bety noe for andre, hvis de ser til oss for å tilfredsstille sine behov eller ønsker.

Leder legger til rette for at de ansatte tar egne uavhengige avgjørelser på vegne av organisasjonen. Det kan tenkes at dette fører til at den ansatte da vil erkjenne styrken av sin kompetanse og evne til å ta avgjørelser som god i henhold til organisasjonen, basert på den tilliten leder gir til dem. Ved at de ansatte får ansvar for å finne egne løsninger på metoder og avgjørelser, kan det tenkes å føre til å øke kompetansen og produktiviteten til de ansatte ytterligere, men også å fremme mattering. Tidligere forskning har indikert at det å føle seg høyt respektert av ens arbeidsgiver og ens oppfattede nærhet til medarbeidere, er knyttet til følelsen av mattering for arbeidstakere. (Bonhag & Upenieks, 2024, s. 68). Ved at leder legger til rette for autonomi, kan det tenkes å øke de ansattes opplevelse av å føle seg respektert av sin leder, som da kan føre til å styrke ansattes følelse av mattering.

Involvering av de ansatte kan også tenkes å være med på å fremme leder og ansattes følelse av mattering, samt ønske om å bli værende over lengre tid i bedriften. Prilleltensky (2020, s. 17) forklarer blant annet at mattering og det å føle seg verdsatt, kommer fra menneskers sosiale og eksistensielle behov for tilhørighet. Jeg vil derfor argumenterer for at hvis de ansatte ikke hadde blitt bevisstgjort på sin deltagelse i oppnåelse av mål og suksesser, ville de ikke følt på en egen betydning av sitt arbeid og bidrag. Det kan tenkes å minske deres trivsel og få dem til å ville forlate bedriften. Leder selv kan tenkes at kjenner på en styrket følelse av mattering ved at h*n feirer suksesser og tar med seg sine ansatte i beslutninger. Dett kan forsterke lederes følelse av tilhørighet med de andre h*n jobber nærmest med på arbeidsplassen. H*n valgte selv å slutte i en bedrift hvor h*n satt alene med arbeidsoppgavene. Dette kan indikere at følelsen av tilhørighet er viktig for trivselen og ønske om å bli værende på arbeidsplassen. En organisasjon hvor det er mye utskifting av ansatte kan tenkes å føre til negative konsekvenser. Kompetanse er en viktig komponent for å føle at en tilfører verdi (Gatt & Jiang, 2021, s. 959- 961). Hyppig utskifting av individer kan tenke og svekke den generelle kompetansen på avdelingen, ved at kompetente folk forsvinner kan tenkes å videre kan føre til å svekke teamets følelse av å tilføre verdi, og bidrag til gode resultater til organisasjonen.

5.5 Hver og en sammen mot suksess

Leder og ansatte snakket mye rundt synet på felles måloppnåelse i organisasjonen. Leder har fokus på å bygge på ansattes individuelle styrker, på bakgrunn av at h*n tenker det er forskjellene som i seg selv er en styrke i organisasjonen. Simon drar frem feiring av suksesser i felleskap som noe de er flinke på, og deling av styrker mellom kollegaene. Anna forteller å bli motivert av sine kollegaer, som er en kultur hun mener lederen har

lagt til rette for. Ifølge Pullen & Crane (2011, s. 7) er en coaching kultur til stede blant annet når alle medlemmer av kulturen fryktløs engasjerer seg i coachingsamtaler og menneskelige ressurser er tilpasset og fullt integrert. I følge Ellington (2023, s. 2) refereres *organisatorisk mattering* til at individenes bidrag og individuelle identiteter er verdsatt som viktige medlemmer av organisasjonens felleskap. Forskeren poengterer at når individer føler seg verdsatt og respektert av sine kollegaer, er det mer sannsynlig at de jobber effektivt og støtter hverandres innsats, som igjen skaper et støttende og harmonisk arbeidsmiljø. Studien til Bonhag & Upenieks, (2024, s. 68) fant også en korrelasjon mellom mattering og arbeidsforholdene i organisasjonen. Arbeidsforhold kan tenkes å kobles til blant annet arbeidsmiljø, som Ellington (2023, s. 2) poengterer vil fremmes ved at individer blir verdsatt og respektert på arbeidsplassen. Leder forteller som nevnt om da h*n selv valgte å si opp på bakgrunn av at h*n ikke var en del av et felleskap på arbeidsplassen, og satt alene med arbeidsoppgaver. Prilleltsky (2020, s. 17) hevder at sosiale bånd og samarbeid er nødvendig for å opprettholde en følelse av betydning og tilhørighet til andre enkeltmennesker, og en fravikelse av dette kan resultere i ensomhet og lidelse for individer.

Leder forklarer at det er vanskelig å måle suksessen til den coachende lederstilen h*n utøver. H*n sier dog at konkrete resultater viser til at avdelingen har gått fra å være en av de dårligste til en av de beste. Leder påstår videre at gjennom tilbakemelding fra de ansatte vet h*n at engasjement på jobb, involvering, mattering og følelse av betydning er sterkere på denne avdelingen enn i resten av bedriften. Jeg vil likevel påpeke at en må være bevisst på at det ikke er gjort konkrete målinger i kvantitativ forstand, som viser at mattering i bedriften har en direkte sammenheng med den coachende lederstilen. Mattering er en tilstand som består av to psykologiske opplevelser; å føle seg verdsatt og tilføre verdi (Prilleltsky, 2020, s. 16). Det kan det tenkes å være svært subjektivt hva som skal til grunn for at den enkelte føler på dette. Dette kan tenkes å variere basert på blant annet personlige egenskaper og tidligere erfaringer. Noen kan tenkes å trenge mye tid til refleksjon rundt styrker, sterke relasjoner og positive tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Andre kan finne tilstrekkelig verdi i arbeidet de gjør, uavhengig av bekreftelse av leder og kollegaer, og vil derfor føle seg verdsatt og viktig basert på egen vurdering av sin rolle i organisasjonen. Studien tar for seg en kvalitativ kasusstudie, for å gi en rik og detaljert forståelse av lederstilen og mattering hos enkeltindividene i én organisasjonen (Baxter & Jack, 2008, s. 544). De seks informantene jeg brukte i denne studien viste til, og forklarte gjennom intervjuene en følelse av betydning rundt sitt bidrag, styrker, tilstedeværelse og roller på arbeidsplassen. Den coachende lederstilen legger likevel til rette for *tillit, tydelig kommunikasjon, annerkjennelse, tilbakemelding og autonomi*, som Ellington (2023) legger frem som viktige hjørnesteiner til lederskap og mattering (Ellington, 2023, s. 2). Dette er funn som går igjen i analysen.

Leder snakker en del om den gjensidige tilliten, som h*n har bygget opp over tid. For å skape denne tilliten mener h*n at organisasjonen må ha en «likhet». Alle er litt avhengige av hverandre, for å skape denne gjensidigheten. Kvalsund (2020, s. 14) mener coach må ha fokus på å ha en gjensidighetsrelasjon til sin coachee. I denne relasjonen er coach og coachee ansett som to likeverdige partnere i samarbeid. En er to fullverdige voksne personer, som har gått sammen i et partnerskap hvor en skal jobbe sammen mot utvikling og mål (Kvalsund, 2020, s. 108). Dette kan tenkes å være like viktig utenfor selve coaching-samtalen også, hvor gjensidigheten fører til en fullverdig coachingkultur. Coaching foregår i ulike settinger, og menneskelige ressurser blir gjort nytte av på arbeidsplassen (Pullen & Crane, 2011, s. 7). Leder er opptatt av at den

ansatte har en rollefordeling som begge forstår, som baseres seg på individets styrker og interesser.

I studien til Kalkavan & Katrinli viste resultatene til at en coachende lederstil hadde en positiv effekt på ansattes klarhet rundt egne roller, tilfredshet med jobben, karriereengasjement, karriereprestasjon, og arbeidsmiljøet i bedriften (Kalkavan & Katrinli, 2014, s. 1144). Dette kan tenkes å relateres til utnyttelse og implementering av ansattes individuelle styrker på arbeidsplassen, som kan tenkes å styrke de ansattes følelse av mattering. Leder viser til en bevissthet rundt ansattes kompetanse og bidrag til organisasjonen og tar nytte av hver enkelt sine styrker og bidrag. Dette kan tenkes å gi den ansatte følelsen av at sitt bidrag og rolle har en betydning for organisasjonen. Det kan også føre til at når leder utøver denne lederstilen, blir mattering en toveis prosess. Ved at ansatte kjenner på at deres bidrag blir verdsatt, blir de mer tilbøyelige for å vise anerkjennelse tilbake til lederen sin. Dette kan tenkes å styrke leders følelse av å være en positiv innflytelse for de ansatte. Ved at lederstilen har en positiv effekt på klarhet rundt roller, tilfredshet med jobben, karriereengasjement, karriereprestasjon og arbeidsmiljø, kan det tenkes å øke sannsynligheten for at leder vil nå organisasjonens mål og oppnå gode resultater. Dette tenker jeg fremmer leders følelse av å gi bidrag, og føre til en vinn-vinn-situasjon, hvor både ansatte og leder opplever tilfredshet på arbeidsplassen, men også ta med seg denne følelsen inn i sitt personlige liv.

6.0 Avslutning

I denne studien har jeg gjennom en kvalitativ kasusstudie utforsket problemstillingen; *hvordan fremmer en coachende lederstil følelsen av mattering i en organisasjon?* Jeg var nysgjerrig på dette ettersom jeg ble interessert i denne type lederstil etter å ha besøkt denne organisasjonen, og lest mye om coaching på masterstudiet i Rådgivingsvitenskap. Informantene viste til å være nokså samsvarte i sine uttalelser, rundt den coachende lederstilen og mattering. Svaret på problemstillingen er sammensatt av flere elementer, som kom frem i analysen: Funnene viser til at leder utøver en coachende lederstil, hvor h*n skaper og legger til rette for autonomi, gjensidig tillit, refleksjon, feiring av suksesser, involvering av de ansatte, og felles måloppnåelse, som fremmer mattering for de ansatte. Mattering blir en toveis prosess hvor leder kan kjenne på å tilføre verdi til de ansatte og organisasjonen, som kan fremme mattering hos lederen selv. Jeg skal videre oppsummere for å knytte sammen alle tråder, som ligger til grunn for svaret til problemstillingen i studien.

6.1 Oppsummering

Jeg har fortatt en kvalitativ kasusstudie, som har utviklet kunnskap og innsikt rundt fenomenene i problemstillingen. Gjennom analysen viser funnene en generell tilfredshet rundt den coachende lederstilen på arbeidsplassen. De fem hovedtemaene ble valgt for å belyse informantenes helhetlige opplevelse av en coachende lederstil og mattering i organisasjonen. Leder selv poengterer at nivået på engasjementet på jobb, involvering og mattering i denne avdelingen ligger på et høyere nivå enn i resten av organisasjonen. De ansatte beskrev en frihet på arbeidsplassen, som gir dem muligheten til å finne sine egne metoder og rutiner i arbeidet sitt. Dette kan relateres til autonomi. Å tilføre verdi er en viktig komponent i mattering. Vi føler vi betyr noe når vi opplever autonomi i vår egen atferd. Vår evne til å engasjere, uttrykke oss selv og handle fritt vil gi oss en følelse av at vi har en betydning (Prilltensky, 2020, s. 19. Leder legger til rette for en gjensidig tillit

mellom de ansatte, med hensikt å gjøre dem egnet til å ta beslutninger og initiativ på egenhånd.

De ansatte opplever å bli utfordret til å finne ut av ting selv. Noen av informantene løftet frem utfordringer rundt at dette kan være vanskelig og forvirrende, men at de kjenner på at de utvikler seg basert på dette. Det kan likevel tenkes at det er hensiktsmessig å tilpasse lederstilen i ulike situasjoner og ulike ansatte. Informantene trekker også frem tilbakemelding som brukes hyppig i organisasjonen. Leder forklarer at dette skulle han selv fått hyppigere, men at det generelt er en god tilbakemeldingskultur. Leder poengterer at dette er noe h*n har jobbet for over tid, for å skape en gjensidig tillit i teamet. Dette er, i ifølge Pullen & Crane (2011, s. 7), et fremtredende kjennetegn i en coachingkultur. Leder viser til en bevissthet rundt ansattes kompetanse og egenskaper i organisasjonen, og tar nytte av det. Dette kan tenkes å gi den ansatte følelsen av at sitt bidrag og rolle har en betydning for organisasjonen.

Leder legger til rette for refleksjon på arbeidsplassen for å utvikle selvinnsikten til de ansatte rundt sine styrker og betydning. Informantene forteller at leder er opptatt av hva vedkommende gjorde i det som skjer på veien til resultatet, Det er fokus på at alle har en rolle som er av betydning, og en skal få til ting i lag. Informantene forklarer at leder er opptatt av at de ansatte skal dele styrkene med hverandre, som har gitt en kultur hvor medarbeiderne motiverer hverandre og klapper hverandre på skulderen. Dette kan tenkes å ligge bak engasjementet og de gode resultatene på avdelingen (Kalkavan & Katrinli, 2014, s. 1144). De ansatte blir involvert i prosesser og målsettinger på arbeidsplassen, som fører til at de tar eierskap og føler seg mer involvert. Leder kan også tenkes å komme nærmere sine ansatte ved å involvere dem oftere i sine arbeidsoppgaver. Det er lav terskel for å bli dratt frem og feire små og store seiere sammen, som fører til en følelse av betydningsfullhet og som er med på å forsterke teamfølelsen i organisasjonen, Leder eksemplifiserer og påpeker hensikten med å dra opp historier som har vært en suksess for å bygge videre på det de er gode på, kontra å legge vekt på det som ikke har vært like bra. Ved at de ansatte får ansvar for å finne egne løsninger på metoder og avgjørelser, kan det tenkes å føre til å øke kompetansen og produktiviteten til de ansatte ytterligere, men også å fremme følelsen av mattering (Bonhag & Upenieks, 2024, s. 68). Ved utførelsen av denne lederstilen kan mattering tenkes å bli en toveis prosess. Ved at ansatte kjenner på at deres bidrag blir verdsatt, blir dem mer tilbøyelige for å vise annerkjennelse tilbake til lederen sin, som kan tenkes å styrke leders følelse av å ha positiv innflytelse på de ansatte.

6.2 Studiens implikasjoner

Min studie kan gjennom implikasjoner først og fremst opplyse eller styrke leserens kunnskap rundt hva en coachende lederstil går ut på. Studien vil forhåpentligvis motivere organisasjoner og ledere til å ta i bruk denne tilnærmingen i sin lederstil, ved at studien viser til hvordan denne lederstilen fremmer mattering for de ansatte og leder. Videre bidrar studien til å samle inn informasjon rundt betydningen av mattering i organisasjoner. Studien kan gjøre organisasjoner bevisst på viktigheten av å kjenne på mattering i det personlige liv, men også på arbeidsplassen hvor folk tilbringer mye av tiden sin. Funn i studien viser til hvordan lederstilen fremmer motivasjon, ytelse, trivsel, selvfølelse, tillit til leder, i tillegg til mattering på arbeidsplassen. Studien vil forhåpentligvis få ledere som leser denne til å reflektere rundt sin egen lederstil. Ved å gi

dem nye tanker og perspektiver dem kan ta med seg videre i sin rolle, kan det føre til å styrke lederferdigheter, som kan tenkes å videre bidra til å styrke ansattes følelse av mattering og organisasjoners resultater på langsikt.

6.3 Studiens begrensninger og forslag til videre forskning

Studien har sine begrensninger, og av den grunn er det derfor hensiktsmessig at leser tolker funn med en forsiktighet. Leder valgte selv ut fem informanter ut ifra de ni ansatte h*n var leder for på avdelingen. En kan derfor ikke utelukke at leder valgte ut informanter på bakgrunn av for eksempel deres relasjon, innstillingen til lederstilen, eller uttrykk for trivsel på arbeidsplassen. I følge Thagaard (2018, s. 55) er kvalitative studier, hvor utvalget er selektert på bakgrunn av informantenes relevans for problemstillingen, ikke representative for en populasjon. Det er viktig å understreke at studien er en kasusstudie, som tar utgangspunkt i å forske på en enkelt organisasjon. Det skal gi en grundig innsikt av den utvalgte kontekstens virkeligheten (Baxter & Jack, 2008, s. 556). Mine funn bidrar til å belyse og gi detaljrik informasjon rundt ansatte og leders opplevelse av coachende lederstil, og følelse av mattering.

Ved at jeg har analysert leder og coach som en helhet, kan dette ha ført til visse begrensninger med studien min. Ettersom spørsmål ble stilt på litt ulike måter, kan dette ha ført til en forskjeller i hvordan leder og ansattes tolkninger av spørsmålet. Jeg var likevell bevisst på å stille spørsmålene så like som mulig, på bakgrunn av at jeg måtte ta utgangspunkt i to forskjellige hierarkiske nivåer i bedriften. Jeg som forsker ville sikre et nyansert bilde, ved å inkludere unike perspektiver fra begge hierarkiske nivåene i organisasjonen, for å svare på problemstillingen i oppgaven. Selv om forskjellige intervjuguider ble benyttet på leder og ansatte, tillot det en helhetlig analyse og fremvisning av hvordan coachende lederstil fremmer mattering og oppleves for begge parter. Å gjøre analysen på denne måten synes jeg gir en oversiktlig, sammenlignbar og helhetlig forståelse i hvordan lederstilen fremme mattering i organisasjonen, med innsikt fra personen som utøver lederstilen og de ansatte som mottar den.

Studiens overførbarhet relateres til spørsmålet om resultatet er primært av lokal interesse, eller om det kan overføres til andre mennesker og situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 264 & 265). Under intervjuet med leder tolket jeg det som at h*n hadde en subjektiv tilnærming til bruken av en coachende lederstil, hvor h*n har valgt ut verktøy og aspekter ved denne lederstilen, som føles riktig for denne spesifikke lederen og organisasjon. Det er derfor viktig å tilføye at en coachende lederstil kan utøves på andre måter hos en annen leder i en annen organisasjon. Dette kan føre til at lederstilen fremmer eller påvirker mattering annerledes andre steder.

Hensikten med min studie var å få en dyptgående innsikt i hvordan fenomenene oppleves i én ansattgruppe og leder innad en organisasjon. Det hadde av den grunn vært interessant å undersøke i videre forskning hvordan en coachende lederstil fremmer mattering i andre organisasjoner. Det er ikke gjort noen forskning på denne sammenhengen tidligere. Ledere er forskjellige og kan ta i bruk ulike tilnærminger til denne lederstilen. Det hadde av den grunn vært fascinerende å se hvordan det kan utspille seg og fremmer mattering hos andre ledere og ansatte, og hvordan det varierer fra organisasjon til organisasjon. Det kunne også vært betydningsfullt å sammenligne hvordan mattering kan variere i ulike organisasjoner med ulike typer lederstiler. Det kan

tenkes at kunnskapen og bruk av verktøy er varierende hos ulike ledere i ulike bransjer. Det er av den grunn tenkelig at det ikke nødvendigvis har den samme effekten, i alle andre organisasjoner der ute. Det kunne også vært interessant å utføre observasjonsstudier på arbeidsplasser, og da observere hvordan bruk av diverse ledelsesverktøy og forskjellige arbeidskulturer påvirker mattering hos de som jobber der.

6.4 Avsluttende refleksjoner

Organisasjoner i dag bærer preg av effektivitet og et resultatorientert fokus. Det kan tenkes at det er lett for ledere å glemme menneskene, bak de store overordnede målene. Som jeg har diskutert i denne oppgaven er følelsen av mattering viktig for menneskers arbeidsytelse, trivsel og arbeidskapasitet. Jeg anser dette som viktig å opprettholde for enhver organisasjon, for å sikre gode resultater, sikre at ansatte står i og håndterer utfordringer og blir i bedriften over lengre tid.

7.0 Referanseliste

- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The international journal of Human Resource management*, 20(10), s. 2110-2134.
<https://doi.org/10.1080/09585190903178054>
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), s. 260- 266.
<https://doi.org/10.1037/a0034691>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), s. 248- 287.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Barrenechea, I. (2022). Teachers' perceived sense of well-being through the lens of mattering: reclaiming the sense of community. *Journal of Professional Capital and Community*, 7(4), s. 368- 389.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and Implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), s. 544- 599.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), s. 77-101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative research in psychology*, 18(3), s. 328- 352.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Befring, E. (2020). *Sentrale forskningsmetoder: Med etikk og statistikk* (2utg.). Cappelen Damm Akademisk.
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2017). Coachende lederstil: Å støtte og utfordre seg selv og sine medarbeidere til å lykkes.
<https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2434226/Coachende%20lederstil%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bonhag, R., & Upenieks, L. (2024). Working Only for the Weekend? How Workplace Social Connections Impact Workers' Sense of Mattering and Mental Health. *Society and Mental Health*, 14(1), s. 56-72.
<https://doi.org/10.1177/21568693231165786>

- Bredeköt, F. (2023). The importance of job-related self-insight, not self-reflection, for well-being and burnout in student teachers. *Journal of Teacher Education and Educators*, 12(3), s. 261-268.
- Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). Coaching models for leadership development: An integrative review. *Journal of leadership studies*, 5(1), s 51-69.
<https://doi.org/10.1002/jls.20204>
- Clarke, V., Braun, V. (2016). Thematic analysis. *Journal of positive psychology*, 12(3), s. 297-298.
- Collins, C. S., & Stockton, C. (2022). The theater of qualitative research: The role of the researcher/actor. *International Journal of Qualitative Methods*, 21.
<https://doi.org/10.1177/16094069221103109>
- Cruz, R. F., & Tantia, J. F. (2017). Reading and Understanding Qualitative Research. *American Journal of Dance Therapy*, 39(1), s. 79-92.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), s. 416- 436.
- Deng, M. (2023). Communication visibility and employee voice: mediating role of feedback-seeking. *Internet Research*, 33(2), s. 531-549.
- Dong, X. (2021). Research on the Influence of Coaching Leadership on Employees' Work Performance. *Acad. J. Bus. Manag*, 3, s. 9-98.
- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), s. 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>
- Ellington, L. M. (2023). Mattering: Shaping Organizational Leadership Practices. *International Journal of Adult Education and Technology (IJAET)*, 14(1), s. 1-11.
- Elliott, G. C., Colangelo, M. F., & Gelles, R. J. (2005). Mattering and suicide ideation: Establishing and elaborating a relationship. *Social Psychology Quarterly*, 68(3), s. 223-238.
<https://doi.org/10.1177/019027250506800303>
- Elliott, G., Kao, S., & Grant, A. M. (2004). Mattering: Empirical validation of a social-psychological concept. *Self and Identity*, 3(4), s. 339-354.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand journal of psychiatry*, 36(6), s. 717-732.
<https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100>

- Gabriel, Y. (2015). Reflexivity and beyond – a plea for imagination in qualitative research methodology. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 10(4), s. 332-336.
- Gatt, G., & Jiang, L. (2021). Can Different Types of Non-Territorial Working Satisfy Employees' Needs for Autonomy and Belongingness? Insights From Self-Determination Theory. *Environment and Behavior*, 53(9), s. 953-986.
<https://doi.org/10.1177/0013916520942603>
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). *The coaching manager: Developing top talent in business*. SAGE publications.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of occupational and organizational psychology*, 89(2), s. 249-277.
- Joo, B. K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager- as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), s. 19-39.
- Hamilton, A. B., & Finley, E. P. (2019). Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research*, 280, s. 1-8.
<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516>
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, s. 1144.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.129>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Gyldendal.
- Kvalsund, R. (2006) *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner: Viktige ferdigheter for coacher, rådgivere, veiledere og terapeuter* (1 utg.). Fagbokforlaget.
- Kvalsund, R. (2020). *coaching: metode, prosess, relasjon*. Synergy publishing.
- Ladyshevsky, R. K., & Taplin, R. (2018). The interplay between organisational learning culture, the manager as coach, self-efficacy and workload on employee work engagement. *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 16(2), s. 3-19.
- Moen, F., & Federici, R. A. (2012). The effect from coaching based leadership. *Journal of Education and Learning*, 1(2), s. 1-14.

- Normann, A. (2017). Becoming a phenomenologically skilled researcher—an account of a journey started. *Reflective Practice, 18*(5), s. 613-626.
<https://doi.org/10.1080/14623943.2017.1307720>
- Op den Kamp, E. M., Bakker, A. B., Tims, M., & Demerouti, E. (2020). Proactive vitality management and creative work performance: The role of self-insight and social support. *The Journal of Creative Behavior, 54*(2), s. 323- 336
<https://doi.org/10.1002/jocb.368>
- Ortlepp, K., & Karadis, A. (2013). Leadership coaching as a driver of successful organisational change in small businesses: a case study. *Journal of Contemporary Management, 10*(1), s. 479-497.
- Postholm, M, B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlag.
- Pullen, B., & Crane, E. (2011). Creating a coaching culture in a global organization. *The International Journal of Coaching in Organisations, 8*(2), s. 6-19.
- Prilleltensky, I. (2020). Mattering at the intersection of psychology, philosophy, and politics. *American Journal of Community Psychology, 65*(1-2), s. 16-34.
<https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>
- Rayle, A. D. (2006). Mattering to others: Implications for the counseling relationship. *Journal of Counseling & Development, 84*(4), s. 483-487.
<https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2006.tb00432.x>
- Ryen, A. (2017). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (3utg) Fagbokforlaget.
- Råheim, M., Magnussen, L. H., Sekse, R. J. T., Lunde, Å., Jacobsen, T., & Blystad, A. (2016). Researcher–researched relationship in qualitative research: Shifts in positions and researcher vulnerability. *International journal of qualitative studies on health and well-being, 11*(1), s. 1-12.
<https://doi.org/10.3402/qhw.v11.30996>
- Scarpa, M. P., Zopluoglu, C., & Prilleltensky, I. (2022). Mattering in the community: Domain and demographic differences in a US sample. *Journal of community psychology, 50*(3), s. 1481- 1502.
<https://doi.org/10.1002/jcop.22728>
- Sias, P. M. (2008). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. SAGE Publications.
- Solbue, V. (2011). In search of my hidden preconceptions as a researcher. *Reflective Practice, 12*(6), s. 817-827.
<https://doi.org/10.1080/14623943.2011.609248>

- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5 utg.). Fagbokforlaget.
- Tompkins, W. M. (2018). Coaching in the Workplace. *Journal of practical consulting*, 6(1), s. 115-122.
- Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style: the leader's impact on culture. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), s. 306-318.
- Widodo, H. P. (2014). Methodological considerations in interview data transcription. *International Journal of Innovation in English Language Teaching and Research*, 3(1), s. 101-107.
- Yucel, D., & Minnotte, K. L. (2017). Workplace support and life satisfaction: The mediating roles of work-to-family conflict and mental health. *Applied Research in Quality of Life*, 12, s. 549-575.
- Zwick, T. (2004). Employee participation and productivity. *Labour Economics*, 11(6), s. 715-740.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2004.02.001>

Vedlegg

Vedlegg A: SIKT -godkjenning

Vedlegg B: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vedlegg C: Intervjuguide leder

Vedlegg D: Intervjuguide ansatte

Vedlegg A-SIKT godkjenning

30.05.2024, 16:10

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

851489

Vurderingstype

Automatisk

Dato

17.05.2024

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig

Kristian Firing

Student

Marie Furuholt Frivold

Prosjektperiode

06.12.2023 - 03.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 03.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

<https://meldeskjema.sikt.no/65708dda-608e-4982-8c24-f7477ea0f5c5/vurdering>

1/2

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

b0e5a9825

Vedlegg B- Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet Coachende lederstil og følelse av mattering

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å delta i min masteroppgave som jeg skal skrive våren 2024. Jeg skal undersøke coachende lederstil og følelse av mattering til leder og ansatte i bedriften. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltagelsen vi innebære for deg.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er en del av en bedrift som har en leder med en coachende tilnærming. Jeg har av den grunn lyst til å få innsyn av dine tanker rundt dette og din følelse av mattering på arbeidsplassen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet er behandlingsansvarlig og ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet. Jeg, Marie Frivold skriver masteroppgave gjennom NTNU og skal behandle personopplysninger som kan forekomme i lydopptaket.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Som deltager i studien har du mulighet til å bidra med kunnskap og erfaring knyttet til coachende lederstil i en organisasjon.

Hva innebærer det for deg å delta?

Fra dere ønsker jeg et intervju som vil vare i omtrent 45 minutter, med mulighet for oppfølgingsspørsmål i ettertid ved uklarheter. Intervjuene gjennomføres semi-strukturert. Noe som innebærer at jeg har en liste med tema og spørsmål som jeg stiller deg som informant. Dine tanker og erfaringer vil bidra til å øke min innsikt og kunnskap rundt temaet.

Jeg skal ikke samle inn dine personopplysninger ved dette intervjuet. Dersom personopplysninger blir delt av informant når lydopptaket kjører, vil det anonymiseres i transkriberingen og videre i arbeidet. Opptak og transkribering vil bli slettet når masteroppgaven er ferdig utarbeidet. Det vil kun være meg og min veileder som har tilgang til informasjon om dere informanter og virksomheten. Informasjonen fra intervjuet vil kun bli brukt i forbindelse med resultatdelen i min forskning.

Resultat

Masteroppgaven skal leveres 3 juni 2024. Jeg setter stor pris på din deltagelse i intervjuet, og oversender gjerne det endelige resultatet når oppgaven er ferdigstilt og godkjent. Skulle du/ dere ha noen spørsmål i forbindelse med intervjuet eller masteroppgaven besvarer jeg gjerne disse via kontaktinformasjonen oppgitt nedenfor.

Marie Frivold.

Masterstudent i Rådgivingsvitenskap ved NTNU.

Tlf: [REDACTED]

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Hvis personopplysninger blir delt av informant, vil personopplysningene blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 3 juni 2024

Opplysningene vil da slettes når prosjektet er avsluttet.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

Prosjektansvarlig:

- Marie Frivold. [REDACTED].
- Email: [REDACTED]

Veileder:

- Kristian Firing. Tlf: [REDACTED].
Email: [REDACTED]

Personvernombud:

- Thomas Ørnulf Helgesen. Tlf: [REDACTED]
Email: [REDACTED]

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Marie Frivold
(Kristian Firing)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervjuet
- å delta i lydopptak under intervjuet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet juni 2024.

(Signert av prosjektdeltager, dato)

Vedlegg C- intervjuguide Leder

Intervjuguide leder:

Hva er din rolle i organisasjonen?

Hvordan definerer du en coachende lederstil, og hvordan tenker du det skiller seg fra andre ledelsemetoder?

- Underspørsmål: Kan du gi konkrete eksempler på coachende elementer du bruker i din lederpraksis?

Hvor lenge har du brukt denne type ledelse som tilnærming?

- Underspørsmål: Hva motiverte deg til å starte med dette?

Hvordan indentifiserer du individuelle styrker og utviklingsområder hos ansatte, og hvordan tilpasser du din tilnærming til å støtte deres personlige og faglige vekst?

Kan du gi noen konkrete eksempler på tilbakemeldinger, angående din lederstil og hvordan dette påvirker arbeidsmiljøet?

- Underspørsmål: Har du gjort noen endringer basert på tilbakemeldinger fra de ansatte?

Kan du komme på en situasjon hvor du har tatt i bruk coachingteknikker, som ikke har funket som du forventet på dine ansatte?

- Underspørsmål: Kan du beskrive denne situasjonen?

Hvordan er din egen følelse av tilfredshet og mening i arbeidet som leder, siden du begynte å praktisere en coachende lederstil?

- Underspørsmål: Har du noen tanker rundt hvordan din coachende tilnærming påvirker din egen jobbtfredshet og betydningsfullhet?

Hvordan mener du din lederrstil kan påvirke dine ansattes følelse av å føle seg betydningsfulle eller mestrende i sitt arbeid?

Hvordan ser du på betydningen av anerkjennelse og betydningsfullhet i ditt arbeidsmiljø?

Flere underspørsmål til leder:

- Hvordan støtter du kontinuerlig læring og utvikling innad i teamet?
- Hvordan måler du suksessen av dine coachende interaksjoner?
- Kan du nevne et øyeblikk hvor du har følt deg spesielt tilfreds eller meningsfull i din rolle som coachende leder?

Vedlegg C- Intervjuguide ansatte

Intervjuguide ansatte:

Hvor lenge har du jobbet her og hva er din rolle i organisasjon?

Hvordan vil du beskrive din relasjon til din leder?

- Er den annerledes enn relasjonen du har hatt med andre ledere du har hatt på tidligere arbeidsplasser?

Kan du dele et eksempel på en erfaring der lederen har hjulpet deg med å identifisere, og utvikle dine egne styrker og kompetanse?

- Hvordan opplevde du at lederens tilnærming under denne samtalen påvirket følelsen av din betydning på arbeidsplassen?

Hvordan opplever du din leders lederstil og hvordan han kommuniserer med dere ansatte?

Har du en mindre positiv opplevelse rundt en samtale med din leder i året som har vært?

- Hva var det som gjorde at du opplevde denne mindre positiv?

Hvordan tenker du om lederens håndtering av utfordringer og problemer i teamet?

- Bidrar lederens lederstil til en følelse av felles måloppnåelse for dere ansatte?

Hva tenker du rundt din ledes tillit til deg og din kompetanse på arbeidsplassen?

- Hva er det leder gjør som får deg til å føle på dette?

Hvilke tanker har du rundt din egen følelse av betydningsfullhet på arbeidsplassen?

- Hva er det som får deg til å føle på følelsen av betydningsfullhet på arbeidsplassen?

Flere oppfølgingsspørsmål til ansatte:

- Hvordan kommuniserer lederen forventinger til teamet, og hvordan påvirker dette din forståelse av din rolle og bidrag?
- Hvordan vil du beskrive lederens tilnærming til å gi tilbakemeldinger, og hvordan påvirker dette din motivasjon og arbeidsutførelse?
- Er det noen ting du ønsker skulle vært bedre på din arbeidsplass? Med tanke på ledelse og arbeidsmiljø?

- Kan du nevne en konkret situasjon hvor leder har fått deg til å føle deg ekstra sett og verdifull på arbeidsplassen?

