



# Bacheloroppgave

**ADM650 Jus og administrasjon**

**Coaching**

**- som et verktøy for læring og personlig utvikling.**

Mari Hals Hansen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 28

Molde, 21.05.19



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i URKUND, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Personvern

## Personopplysningsloven

Forskningsprosjekt som innebærer behandling av personopplysninger iht.

Personopplysningsloven skal meldes til Norsk senter for forskningsdata, NSD, for vurdering.

Har oppgaven vært vurdert av NSD?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

- Hvis nei:

Jeg/vi erklærer at oppgaven ikke omfattes av Personopplysningsloven:

## Helseforskningsloven

Dersom prosjektet faller inn under Helseforskningsloven, skal det også søkes om forhåndsgodkjenning fra Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk, REK, i din region.

Har oppgaven vært til behandling hos REK?

ja  nei

- Hvis ja:

Referansenummer:

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Inger Cecilie Frisvoll

Antall ord: 8567

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å

gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja     nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja     nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja     nei

Dato: 21.05.19

# Innhold

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Avgrensning .....	2
<b>2.0 Teoridel</b> .....	<b>2</b>
2.1 Hva er coaching? .....	2
2.1.1 Coachingkultur.....	4
2.1.2 Hvordan være en coachende leder? .....	4
2.1.2 Lederutfordringer i coachingkulturen.....	5
2.2 Virkemidler.....	6
2.2.1 Dialog.....	6
2.2.2 Aktiv og passiv lytting.....	7
2.2.3 Parafisering.....	7
2.2.4 Paraspråk.....	8
2.2.5 Øvrig kroppsspråk.....	8
2.2.6 Refleksjon av følelse.....	9
2.2.7 Empati: Empatiske holdninger .....	9
2.2.8 Tillit.....	9
2.2.9 Relasjon og relasjonsdimensjon.....	10
2.3 Hva er motivasjon?.....	11
2.3.1 Motivasjonsfaktorer .....	12
2.3.2 Annerkjennelse og belønning.....	13
2.3.3 Mening gir motivasjon.....	14
<b>3.0 Drøftelse</b> .....	<b>15</b>
<b>4.0 Konklusjon</b> .....	<b>21</b>
<b>5.0 Referanseliste</b> .....	<b>22</b>

## **1.0 Innledning**

Denne oppgaven skriver jeg i forbindelse med bachelorstudiet mitt i Juss og administrasjon ved Høgskolen i Molde. Oppgaven er avsluttende for studiet, og jeg skal her ta for meg et tema som jeg synes er interessant - men som også er relevant innenfor store deler av norsk arbeidsliv, både i privat og offentlig sektor. Dette fordi coaching som metodikk og lederverktøy de siste årene er blitt mer og mer anvendt som et samtaleverktøy for utvikling og læring.

Valgt problemstilling, hva jeg skal skrive om og hvordan:

Å finne et tema for bacheloroppgaven er en krevende prosess. Det er så mye en kan velge mellom, og man må se på hva som interesserer en samtidig som det skal ha en faglig relevans med tanke på studieretning. Det er også viktig at temaet verken skal bli for lite eller for stort. Etter mye om og men har jeg til slutt falt på valget om å skrive om noe som virkelig interesserer meg, nemlig coaching. Dette med tanke på min fremtidige arbeidskarriere, og fordi det er noe jeg ønsker å fordype meg mer i. Jeg har for min bacheloroppgave valgt å ta for meg problemstillingen:

***”Hvilke faktorer ved coaching som et ledelsesverktøy kan være effektive for å bidra til læring og personlig utvikling hos medarbeidere?”.***

Jeg har valgt å skrive min bacheloroppgave selv, da jeg ønsker å gå i gjennom alt stoff selv for best mulig læring. Mitt mål er å jobbe som leder i fremtiden, og jeg ønsker dermed å gå inn i teorien rundt hvordan jeg som en fremtidig leder kan bidra til å utvikle mine medarbeidere. Jeg har jobbet i ulike klesbutikker i 8 år, og har i løpet av disse årene fått et innblikk i arbeidslivet. Oppgaven oppfattes som relevant for meg opp i mot min arbeidserfaring som medarbeider og nestleder. Jeg har i praksis opplevd ledelse som jeg mener har fungert godt, og også en type ledelse som ikke har fungert fullt så godt. Jeg synes også temaet personlig utvikling er veldig interessant. Temaet oppleves veldig relevant, da en kommer bort i dette i mange ulike settinger i

arbeidslivet og i samfunnet generelt. Motivasjon og ledelse har vi hatt en del om i studiet til nå, og oppgaven vil også berøre dette.

### 1.1 Avgrensning:

Jeg ønsker å gå inn i teorien bak valgte problemstilling, og har dermed valgt å skrive en teoretisk oppgave. I oppgaven har jeg funnet teori rundt problemstillingen fra lærebøker og andre relevante artikler o.l. som berører tema. Denne tilnærmingen gir meg mulighet til å benytte allerede eksisterende teori på temaet og tematikken jeg tar for meg. Jeg vil i hovedsak se på coaching som fagfelt og ulike virkemidler innenfor dette. Gjennom oppgaven vil jeg prøve å drøfte meg frem til en konklusjon på problemstillingen, som vil komme som et eget avsnitt avslutningsvis. I drøftingsdelen vil det være med en del teori som ligger <<på sidelinjen>>, dette er gjort bevisst og vil danne en del av grunnlaget for drøftingen.

## **2.0 Teoridel**

Organisasjonene står i dagens samfunn sterkere enn før, hvilket medfører et større fokus på medarbeidere- og hvordan ledere følger opp dem og deres prestasjoner. I stor grad ligger fokuset på målsettinger og tilbakemeldinger. Dette har gjort at behovet for gode ledere har økt og mange ser på coaching og en coachende lederstil som løsningen på dette (Berg 2006). Et individ har som oftest gode intensjoner, men klarer ikke alltid å realisere dem. Mange er sine egne verste fiende, og i en jobbsituasjon misforstår mange ledere rollene sine. Dette resulterer i at de ikke bidrar til å utfordre og støtte medarbeiderne sine til å oppleve personlig mestring. Et individ trenger gode hjelpere, og her kommer coaching inn (Berg 2006). Hva coaching og en coachende lederstil innebærer skal jeg se nærmere på i denne oppgaven.

### 2.1 Hva er coaching?

Coaching beskrives av Berg som en relasjon der coachen gjennom samtale hjelper coachi å hjelpe seg selv til å nå sine personlige mål (Berg 2002 i Kvalsund 2005). Det

kan også sammenlignes med en oppdagelsesreise som består av to deler: Den <<indre reise>> for å bli mer kjent med seg selv og den <<ytre reise>> for å bli bedre kjent med sine omgivelser (Berg 2006). I seg selv kan nok dette høres veldig enkelt ut, men om man går dypere inn i hva dette innebærer så oppdager man fort at det ikke er fullt så enkelt. Det stilles en del krav til erfaringskunnskap, metodikk og ferdigheter for å oppnå gode prestasjoner innenfor coaching. De fleste ledere oppdager fort at det er en god vei å gå for å klare å beherske dette på et nivå som er tilstrekkelig. Det som i midlertidig er en fordel er at man gjennom prosessen lærer og utvikler seg selv mens man utfolder seg innenfor fagfeltet. Dette vil være med på å utvikle en til å bli en stadig bedre coach for sine underordnede. Man vil se at coaching er anvendelig innenfor de fleste former for dialog. Et siktemål i coaching er at det er en handlingsverden hvor målet er å utvikle organisasjonens viktigste ressurser. Dette er menneskene, som innad utgjør organisasjonens helhet (Kvalsund, 2005).

I følge Berg (2006) blir coaching en kombinasjon av å bruke "hjerne og ryggrad" for å nå spesifikke mål. Noen definisjoner legger i midlertidig vekt på spesifikke sider ved rollen som coach. *"Coaching som endring av tenkemåte, coaching som utvikling av følelser, coaching som endring av væremåte, coaching som endring av læremåte og coaching for å oppnå resultater og mening"* (Berg 2006). En mer konkret definisjon på coaching er *"Gjennom en handlingsorientert dialog, utfordre og støtte et individ eller et team til å utvikle sin tenke-, være-og læremåte, samt sine følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål"* (Berg 2006). Som fokusområder i coaching kan en skille mellom coaching som et redskap for å nå mål, kalt resultatcoaching og coaching for å bidra til et godt liv, kalt emosjonell coaching. Resultatcoaching eller det ytre arbeid som det også bli kalt, er opptatt av klare målsettinger, gjennomføringsevne, gode valg og realisering av mål. Emosjonell coaching eller indre coaching som det også er kalt, er på sin side opptatt av faktorer som glede, selvfølelse, mot og mening. Disse to formene står likt, og begge er nødvendige for å lykkes. Kort sagt er kjernen i coaching innholdet i det å utvikle mennesker, en metode for å gjennomføre prosessen og en presisering av hvem som har ansvaret for å lykkes (Berg 2006).



### 2.1.1 Coachingkultur:

Coaching kan snevert forstås som en relasjon mellom en coach og en coachi. Dette kan for eksempel være mellom en konsulent som coach og en leder innad en organisasjon som coachi, eller det kan være en leder som coacher medarbeideren gjennom en medarbeidersamtale. Her er det mange alternativer. En vil kunne si at en coachingkultur representerer verdier som er spesifiserte i forhold til å utvikle ressurser, i tillegg til å lære ferdigheter, utvikle organisasjonens mentale, emosjonelle, kognitive og korporative ressurser for å nevne noe (s. 26, Kvalsund 2005). *"... a culture of coaching is needed to shift the paradigm of management from one of authority and control to one of a comitted, responisble partnership"* (Zaus & Skiffington 2002, s. 38 og 42 i Kvalsund 2005).

### 2.1.2 Hvordan være en coachende leder?

I følge Vivi- Ann Hilde er det å være en coachende leder lettere sagt enn gjort (e24.no). Ledere er vant til å komme med egne svar og ha svarene på ting, mens i coaching handler det om medarbeiders refleksjon. Dette er noe mange ledere opplever som unaturlig og utfordrende. En coachende lederstil kan brukes i mange ulike situasjoner. Dette kan for eksempel være i problemløsning, konflikthåndtering, medarbeidersamtaler, utvikling og så videre. Fellestrekk ved en coachende leder er at han/hun stiller åpne, ikke ledende spørsmål. Åpne spørsmål er spørsmål som ikke kan besvares med ja eller nei. Hensikten med dette er at medarbeideren må reflektere over svaret sitt og det blir dermed mer interessant. Dette er derimot lettere sagt enn gjort, da normalen er at en 90% av tiden stiller lukkede spørsmål (Vivi -Ann Hilde, e24.no). En annen ting er at en ikke skal stille ledende spørsmål. Dette fordi mottakeren oppfatter hvor en vil, og dermed kanskje ikke svarer som tenkt i utgangspunktet. Lytteaspektet er også veldig viktig. Å vise interesse, lytte og stille oppfølgingsspørsmål er gunstig for mye (Vivi-Ann Hilde, e24.no).

### 2.1.3 Lederutfordringer i coachingkulturen:

Som leder skal en både lede og styre med. Å lede kan forklares som at de som ledes også deler et ønske om og lysten til å bidra med det som trengs for å nå målet som er satt (Kvalsund 2005). Coachens oppgave er å skulle tilrettelegge for, og etablere en stimulifunksjon for de "rette" utfordringene og utfordringsnivået for å forløse ressurser. Det er en del kunnskapsområder, ferdigheter og holdninger som skal til for å kunne coache (Kvalsund, 2005). Først og fremst er erfaringslæring og erfaringskunnskap av uvurderlig verdi for å fylle coaching rollen. Beskrivelsen av erfaringslæring er læring i og av praksis, gjennom en handlingsverden. Her bygger en opp handlingsteori som hele tiden blir revidert etter som ny erfaring skaper ny læring og ny kunnskap (Lewis 1935,1951, Johnson & Johnson 2000, s. 53, Kolb 1984 i Kvalsund 2005). For en coach ligger utfordringen i å møte den andres erfaringskunnskap og utfordre denne. For det andre er det viktig å opparbeide et praksiskonsept, der læring og utvikling av ferdigheter står i fokus.

Coaching skiller seg i utgangspunktet ikke ut fra det øvrige hjelperelasjonsfeltet med hensyn til ferdigheter. En kan dele dette inn i to hovedkategorier, oppmerksomhetsferdigheter og påvirkningsferdigheter (Kvalsund, 2005). Oppmerksomhetsatferd fokuserer på nonverbale utvekslinger og kroppsspråk som øyekontakt, stemmekvalitet og kroppsstillinger. En er også opptatt av å observere, se og høre. Andre ting som også hører med i oppmerksomhetsfeltet er aktiv lytting, emosjonell respondering og empati. Oppmerksomhetsatferden har funksjon som en kilde, der den kan øke opplevelsen av at en forstår andre og hvorfor de er på den måten de er. Den andre part vil på sin side føle på at en blir forstått og verdsatt. Opplevelsen av å bli forstått er et resultat av en vellykket lytteprosess (Kvalsund, 2005). Å lytte sender også ut en holdning til den andre, om en ekte følelse av å være betydningsfull. En ser at oppmerksomhetsatferd påvirker. Den er primært en funksjon av behovet for å skape en trygg og tillitsvekkende relasjon, samtidig som en får et orienteringsintrykk som gir retning til videre målsetting og prosess (Kvalsund, 2005). Som coach blir det viktig å se det behovet coachien har for endring. Ledelse

handler dypest sett om kunsten å påvirke seg selv og de en leder i en retning som er ønskelig, og dette inngår også i en coachingprosess (Kvalsund 2005).

## **2.2 Virkemidler**

### 2.2.1 Dialog:

I dagliglivet, på jobben og ellers i livet er dialogen et viktig redskap. En er avhengig av å lytte for å gjøre en god jobb og for å stifte og opprettholde relasjoner. Det er derimot en betydelig forskjell på dialog, såfremt som lytting i det daglige liv og i coaching. I det daglige liv er hensikten mer basert på et egoistisk behov, mens det i coaching er basert på utøvers behov (Berg 2006). Skal vi tro filosofen Martin Buber (i Berg 2006) er livet en form for stadig nye møter, hvor dialogen er møteplassen. En dialog er noe annet enn en vanlig samtale da den går på et dypere plan. For å fungere godt sammen med et annet menneske er det viktig at en evner å sette seg inn i andres følelser. Ved å lytte og svare den andre part oppriktig, skapes det en forbindelse mellom partene. Ved å vise empati ovenfor en annet menneske på denne måten, blir vi møtt med det samme tilbake og gjennom dette forstår vi både oss selv og den andre bedre (Buber i Berg 2006). Buber hevder i følge sitt verk "*Ich und Du*" at relasjonen *jeg og du* innebærer en genuin åpenhet fra begge sider, hvor partene lever seg inn i den andres syn for å øke forståelsen av hverandre. En god dialog er en måte å leve på ifølge Buber (i Berg 2006). Blir man dyktige på dialog, kan en oppnå interessante resultater. Dette kan blant annet være at en oppfatter at svart-hvitt tenkning forsvinner, at mistillit forsvinner, at en får nye perspektiver, og større kreativitet og energi. Dette kan også føre til at en opplever fellesskapsfølelse med dialogpartneren og at tidligere "konkurrenter" finner hverandre gjennom felles forståelse (Berg 2006). Å ha en god dialog er noe som er viktig i enhver sammenheng. God dialog fører til forståelse, og forståelse gjør at en lettere kommuniserer og samarbeider, samtidig som en kommer frem til gode løsninger. Innenfor dialogen er det i følge Berg (2006) viktig å vise nysgjerrighet gjennom å stille gode spørsmål. En av oppgavene til en coach er ifølge ham i stille gode spørsmål som setter i gang tankeprosesser hos coachien. Målet er å gi coachen innblikk i

coachiens tanker samtidig som coachen får bedre forståelse for egen tenkemåte. Resultatet kan bli handling, læring og resultater.

### 2.2.2 Aktiv og passiv lytting:

Lytting er en av de mest grunnleggende oppmerksomhetsferdighetene. Den kan være både aktiv, passiv, fokusert og helhetlig (Kvalsund 2009). Berg definerer aktiv lytting som evnen til "*å stille gode og relevante spørsmål, tilpasset situasjonen*" (Berg 2006). For å forstå helheten kan det være hensiktsmessig å se på kontrastene, og forskjellen på passiv og aktiv lytting.

Den passive lytteren er ikke i stor grad responderende. Den gir lite verbal respons, men kan godt gi respons med kroppsspråk. Det betyr derimot ikke at den passive lytteren ikke deltar i samtalen. Passiv lytting kan bidra til at en får et mer helhetlig bilde av det som formidles. Dette ved å observere stemmebruk og kroppsspråk, noe som kan indikere en mer helhetlig lytteform enn den aktivt responderende.

Utfordringen her kan bli at den som formidler kan ha et større behov for tilbakemelding fra lytter (Kvalsund 2009). Ulik forskning på temaet har vist at det eksisterer et behov og ønske om respons fra lytter (Hargie et al., 2004 s.192 i Kvalsund 2009). I følge Berg (2006) innebærer aktiv lytting at "*coachene lytter til det coachien har å si, uten å avbryte eller komme med forslag til løsninger*". Hele poenget er at coachen skal legge til rette for at coachien skal komme frem til løsninger og svar på problemene sine selv. Det er først når coachen er sikker på at coachien har kommet med alt han ønsker å si, at coachen skal komme med tilbakemeldinger på temaet (Berg 2006). Det er viktig at aktørene har en klar forståelse av hva de mener for at dialogen skal bli god. Aktiv lytting blir i dag brukt innenfor forskjellige fagområder, og mange- som blant annet Berg (2006), mener at aktiv lytting er en av de viktigste egenskapene en coach kan ha.

### 2.2.3 Parafrasering:

Parafrasering er å gi respons til hjelpesøker som speiler det som er blitt uttrykt verbalt, og som står i parallell mening til den allerede uttrykte meningen (Kvalsund

2009). Poenget her er ikke å gjenta nøyaktig det samme som er sagt (papegøyespråk), men heller å oppsummere det som er blitt sagt slik at mottakeren har forstått det skikkelig. Formidleren vil gjennom dette kunne få en følelse av å ha blitt forstått, og videre en mulighet til å nyansere, korrigere eller utdype meningen dersom det har forekommet noen uklarhet i kommunikasjonen (Heron 2004 i Kvalsund 2009). Hovedformålet med parafraseringen er å gi coachi oppfatningen av at coach har forstått, og følger med på det som blir sagt og forsøkt formidlet. Som coach vil dette gi en mulighet til å delta mer aktivt i forståelsesprosessen ved å ha en oppsummering løpende. Kvalsund (2009) skriver at *"Parafrasering er dermed en lytteteknikk som gir bedre grunnlag for felles forståelse, og som danner basis for tillit i hjelperelasjonen"*.

#### 2.2.4 Paraspråk:

*"Paraspråk er måten språkinnholdet formidles på, gjennom stemmekvalitet og stemmekvantitet. Dette er for eksempel volum og kvalitet på stemmen, om den er høy eller lav, skarp eller myk, skingrende og lignende- og også følelstonen i stemmen, om stemmen virker nølende, syngende, hard, hvilken rytme den har, om den fremføres stakkato eller om den er i flyt."* (Heron 2000, s. 135 i Kvalsund 2009). Som coach må en være bevisst på paraspråket, og evne å kunne lese og bruke det. Alternativ konsekvens kan være at en mengde informasjon går tapt på veien fordi en ikke oppfatter nyansene i budskapet (Kvalsund 2009).

#### 2.2.5 Øvrig kroppsspråk:

Kroppsspråk kan være nyttige for en coach å være oppmerksom på, som for eksempel nikk, ansiktsmimikk, armbevegelser osv. Dette da det kan være en indikasjon på om det er samsvar mellom meningsinnhold og språkformidling. Et eksempel på dette kan være at noen snakker om en svært positiv hendelse, men så viser ikke kroppsspråket glede. Da vil troverdigheten bli begrenset. For at kroppsspråk skal ha nytte i denne sammenheng, må en coach vite og være observant på det. Deretter er det viktig at en evner å sette ord på det en ser og hører. Om en er flink å lese av kroppsspråk, kan en tilegne seg mye nyttig kunnskap om en person som en ikke får ved muntlig tale.

### 2.2.6 Refleksjon av følelse:

En viktig refleksjonsferdighet er føleleserorienterte responser (Kagen, 1976 i Kvalsund 2009). Følelser har betydning i den forstand at de har påvirkning på selvforståelse og vurdering av seg selv. Følelser i relasjon med meninger, tanker og kroppsspråk i en hjelperelasjon vil kunne bidra til en bevisstgjøring av personens sak (Kvalsund 2009). Eksempelvis gjennom følelsspeiling kan coach gjennom egne erfaringer, for eksempel ved en konflikt, vise at han/hun forstår fordi de har opplevd slike konflikter som belastende selv. Gjennom dette skapes det en fellesskapsfølelse som vil styrke relasjonen (Kvalsund 2009).

### 2.2.7 Empati: Empatiske holdninger:

Empati er en evne vi har til å sette oss inn i og forstå en annens sinnstilstand eller følelser. Spurkeland (2006) mener at dette er noe som kan læres inn, i større grad enn det man er født med. I følge han er empatiske ferdigheter ett sett av evner og ferdigheter som hører til under dialogkunst. Mye av dette kan hentes fra tilbakemeldingsferdigheter, som omhandler å spørre, undersøke, lytte og bruke sine sanser (Spurkeland 2006). Dersom man går inn på empatibegrepet så er det lett å tenke seg at dette bare er en innføring for å forstå den andres virkelige verden, men det omfatter også det å inkludere forskjelligheten som en del av relasjonen. Om en er bevisst på at begges erfaringsverden er forskjellig, unngår en at den enkelte tilpasser seg den andre for å bli likt eller være lik (Kvalsund og Meyer 2005).

### 2.2.8 Tillit:

Er det noe som er helt nødvendig for å lykkes, så er det gjensidig tillit ifølge Berg (2006). Samarbeid mellom leder og coach er veldig viktig, dette betyr ikke nødvendigvis at de trenger å like hverandre eller være venner. Grunnlaget for godt samarbeid ligger i nettopp tillit, gjensidig respekt og gjensidig frihet til å kunne være åpen å si det en mener. Dette er noe som skjer gjennom troverdighet, og at begge parter følger opp med handling til det de sier i ord (Berg 2006). Følgende oppgaver

er sentrale på dette punktet: Kommunikasjon, støtte, aktiv lytting og respekt, forutsigbarhet og bruk av kompetanse. Normalt sett tar det tid å utvikle tillit og et godt samarbeid. Berg trekker inn fem antakelser som kan øke sannsynligheten for nettopp dette:

- a) Innsikt i metoden som benytte
- b) Rolleavklaring
- c) Utvikle felles spilleregler
- d) Avklaring av forventninger til resultatet
- e) Praktiske forhold

### 2.2.9 Relasjon og relasjonsdimensjon:

For å lykkes med coaching er en avhengig av en god og trygg relasjon. I følge Kvalsund (2005) henger følelser og relasjoner nøye sammen. Som et utgangspunkt kan en vurdere følelser som kilder til å definere ulike forhold. Eksempelvis kan dette være forholdet mellom forventninger og situasjonsoppfatninger. Hvis noe uforventet skjer, vil en kunne føle på en følelse av frustrasjon eller irritasjon som kan være med på å farge relasjonen til et annet menneske. Det finnes ulike perspektiver på dette temaet, men ut fra et slikt perspektiv kan en si at følelser er relative og oppstår ut fra spesifikke erfaringer en gjør seg gjennom relasjonsdimensjonen (Kvalsund 2005). Det er viktig å ikke fordømme følelser, og ut i fra følelsesdimensjonen kan vi utforske og forstå dens utvikling over tid, gjøre nye erfaringer og lære oss å føle på andre måter. Følelser er på ingen måte svart-hvitt, og det finnes ikke noe rett eller galt. Relasjonene som følelsene står i derimot, kan i betydelig grad være med å påvirke det vi føler. Det positive her er at en kan gjøre noe med dette, og endres relasjonen, endres også følelsene (Kvalsund 2005).

En følelse har en helhetlig forståelsesramme med bakgrunn i et organismisk, psykologisk/personlig og et sosialt grunnlag. Generelt deler en relasjoner inn i tre hoveddimensjoner: avhengighet, uavhengighet og gjensidighet.

Avhengighetsrelasjonen går ut på at en er avhengige av andre, som for eksempel foreldre, lærere og så videre . Denne relasjonen er mest aktuell i en tidlig fase av livet (Kvalsund 2005). Uavhengigheten på sin side kan dersom relasjonen er positiv, gi

anerkjennelsen rom og det handler da om å gripe sin egen selvstendighet, samtidig som en gir opp oppfatningen om at det er behov for en. På denne måten gir en slipp på den andre. Positive relasjoner vil gi inntrykk av en gjensidig anerkjennelse av uavhengighet, hvor en gir rom og frihet til hverandre for å utvikle uavhengigheten. En kjenner seg beriket av den andres selvstendighet og kompetanse (Kvalsund 2005). Negativ uavhengighet vil derimot oppstå når en ikke ønsker å være i relasjonen lenger, og ønsker seg bort fra den. Relasjonen er fortsatt til stede, men nærværet er ikke det. I følge Kvalsund (2005) kan gjensidighetens mulighet gjenkjennes i den positive uavhengigheten. En vil også kunne si at gjensidighetens forutsetning er den positive uavhengigheten. Dette vil med andre ord si å kunne vedlikeholde og fremme hverandres uavhengighet. I en coachingrelasjon tar en i hovedsak utgangspunkt i at en er to likeverdige parter. Det er vanlig å tenke at coachingrelasjonen i utgangspunktet står som gjensidig og symmetrisk, hvor partene er likeverdige i læringssituasjonen (Zaus and Skiffington 2002, s. 20, Gjerde 2003 i Kvalsund 2005). Som coach er oppgaven å tilrettelegge for at coachee skal kunne erfare sin egen selvstendighet, så fremt som egen styrke og ressurspotensial. Med andre ord sin egen uavhengighet. Dette vil si at for hver gang coachee prøver å fraskrive seg ansvar, og går til coach for svar på problemstillingen eller utfordringen som har oppstått, risikerer coachen å surre seg inn i en avhengighetsrelasjon. Som nevnt tidligere er gjensidighet kjennetegnet ved at uavhengigheten står sterkt gjennom opprettholdelse og fokus. Det er derfor veldig viktig at coach ikke faller for dette ved å gi nettopp svar og løsninger, men heller sender spørsmålet tilbake igjen med oppfordring om prosessorientering. I en coaching kontekst er det altså i han og hennes "her og nå" prosess at svarene ligger (Kvalsund 2005).

### 2.3 Hva er motivasjon?:

Motivasjon er et stort og kompleks tema. Hva er årsaken til at mennesker handler og hva er det egentlig som driver oss? Motivasjon kan defineres som noe som får oss til å handle, og kommer fra det latinske ordet *movere* som betyr å bevege (Gjerde 2003). Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er det som går på det indre, som følelser, glede, tilfredshet og mening. Ytre motivasjon er en drift eller ønske om å oppnå noe. Motivasjon er grunnpilaren til gjennomføringen av alt



som kommer til arbeidsoppgaver, og innebærer gleden ved å lykkes, lysten til å utfolde seg, mestringsopplevelse, konkurranseinstinkt og den sosiale tryggheten en får ved å lykkes i samarbeid med andre. Hvis man skal stille indre og ytre motivasjon opp mot hverandre, så er det mange forskningsresultater som tyder på at indre motivasjon er det som står aller sterkest. Ytre motivasjon er en mer midlertidig tilstand, mens indre motivasjon er en mer fastsatt tilstand (Berg 2006).

### 2.3.1 Motivasjonsfaktorer:

I følge Berg (2006) må en ikke gjøre coaching for komplisert, da det i seg selv ikke bare handler om ren vitenskap. Nils Arne Eggen er utdannet lektor, og spilte lenge fotball for klubber som Vålerenga, Rosenborg og landslaget for å nevne noen før han etter endt karriere gikk over i trenerrollen (forfatteromtale, aschehoug). I 1999 kom han ut med biografien 'Godfoten'. Her presenterer han sin egen Godfotteori; Den Gode Sirkel. Denne baserer seg på at en ved å fokusere på de sterke sidene ved seg selv og andre, positiv feedback og opplevelsen av å lykkes vil kunne danne en følelse av tilhørighet, trygghet og selvtillit. En positiv konsekvens av dette vil kunne være at den indre drivkraften øker, at det skapes trivsel og at resultatene blir bedre- som igjen vil bidra til en positiv utvikling over tid. En kan med en sånn tankegang trekke mange paralleller med coaching og en coachende lederstil ("Godfoten", Nils Arne Eggen). Den amerikanske psykologen Abraham Maslows behovshierarki kan være nyttig teori på dette området. Han opererer med fem grunnleggende behov han mener foreligger for et menneske: fysiologiske, trygghet og sikkerhet, kjærlighet og sosial tilknytning, anerkjennelse og positiv selvoppfatning og selvrealisering (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Behovene og hvordan kraft de har varierer fra menneske til menneske. De vil også oppstå av ulike årsaker, enten indre eller ytre- men disse behovene legger i hovedsak grunnlaget for motivasjon. Maslow presiserer at motivasjon er et fenomen som er kompleks, og at samspillet mellom de ulike behovene er det som er viktig (Kaufmann og Kaufmann, 2009). En annen psykolog, Lev Vygotsky kom med teorien om det sosiokulturelle perspektivet hvor han legger vekt på at motivasjon har sammenheng med forventninger. Det sosiale samspillet, kulturen og samfunnet setter en del forventninger om hvordan ting skal være. Det å

føle at noe har mening og er i en sammenheng med livet ellers vil gi motivasjon, i følge han (Kuvaas, 2005).

En annen mann som har bidratt med relevant teori på dette temaet er den amerikanske psykologen Frederick Herzberg, som er kjent for sine bidrag innen ledelsesteori blant annet, og spesielt teorier rundt motivasjon. Han kom med "tofaktorteorien" som omhandler hva som er med på å påvirke motivasjon, tilfredshet og misnøye hos ansatte (Ingvild Sagberg, 2017 store norske leksikon). Han kom gjennom sin forskning frem til at det er forskjellige faktorer som er med på å skape nettopp tilfredshet og misnøye i en arbeidssituasjon, og disse skiller han mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorer baserer seg på hva jobben inneholder, eksempelvis faktorer som annerkjennelse, innflytelse og mening. Hygienefaktorer på sin side er mer betingelsene rundt arbeidet- som lønn, arbeidsmiljø og forhold til medarbeidere. Av disse er det motivasjonsfaktorene som bidrar til arbeidsglede og følelse av tilfredshet, mens hygienefaktorene kan være med på å skape misnøye (Ingvild Sagberg, 2017 store norske leksikon). I følge teorien på dette må en gjøre noe med motivasjonsfaktorene dersom en vil fremme tilfredshet og arbeidsglede. Å bedre hygienefaktorene og redusere misnøye vil ikke nødvendigvis føre til mer tilfredshet. Herzberg mener at det nyttigste er å se på tilfredshet som to ulike og uavhengige tilstander, ikke som ytterpunkter (Ingvild Sagberg, 2017 store norske leksikon).

### 2.3.2 Annerkjennelse og belønning:

I følge Locke (1968 i Berg 2006) er *"atferd en konsekvens av atferdens belønning"*. Innenfor belønning deles det inn i to typer: indre og ytre belønning. De ytre belønningene kan være penger, materielle goder, makt og respekt- fra omgivelsene. Disse type belønninger er av begrenset mengde og er som oftest styrt av aktører. De indre belønningen, eller naturlige som det også blir kalt, kommer fra innsiden. Dette omfatter følelser som gleden av å lykkes, opplevelsen av personlig mestring, trygghet og kontroll over egen situasjon, og følelsen av mening og tilfredshet (Berg 2006). Mengden av de indre belønningene eier ingen grenser, og den enkelte har i stor grad kontroll over disse selv. Betydningen av de indre belønningene og hvordan den

enkelte administrerer dem varierer fra person til person. Det er fordi det baserer seg på individets selvledelse (Berg 2006).

### 2.3.3 Mening gir motivasjon:

I en formidlingsartikkel om ledelse publisert for dagens næringsliv den 7. august 2017 skriver Linda Lai at noe av det viktigste en leder kan gjøre for at medarbeidere skal glede seg til å gå på jobb hver dag er å gi dem muligheten til å føle at de gjør en forskjell for andre (Linda Lai i Bi.no). Hun skriver videre at det snakkes mye om indre og ytre motivasjon, men at det snakkes alt for lite om en tredje motivasjon- nemlig prososial motivasjon. Denne formen for motivasjon handler om et ønske om å bidra med noe viktig og verdifullt for andre. Hos mange er dette en sterk og ofte undervurdert drivkraft. Denne motivasjonsformen gir medarbeiderne et annet perspektiv på jobb og hva som er selve formålet med den jobben de gjør. Det handler om å fokusere på noen andre fremfor seg selv. Prososial motivasjon vil kunne gi en opplevelse av mening, dersom en faktisk får anledningen til å gjøre en forskjell for kunder, klienter eller kolleger i jobbsammenheng. For mange vil anledningen til å hjelpe andre, gi mye større og sterkere følelse av lykke enn det en får av å hjelpe seg selv (Linda Lai i Bi.no). Linda Lai skriver at nyere forskning tyder på at prososial motivasjon kan bidra til høyere indre jobbmotivasjon. Den vil også bidra til bedre ytelse, mer initiativtaking, større grad av hjelpeatferd og ansvarsfølelse. Med andre ord så er prososial motivasjon viktig i en samarbeidssammenheng, og når det kommer til nytenkning og kreativitet (Linda Lai i Bi.no).

For å bygge og forsterke prososial motivasjon må en gi den enkelte medarbeideren mulighet til å se den konkrete nytten de gjør for andre. En må legge til rette for direkte kommunikasjon mellom den enkelte medarbeideren og den en gjør noe nytte for. Denne kontakten varierer i ulike jobber, i noen er kontakten sterk og naturlig, mens i andre er det ikke like lett å se nytten av eget arbeid for andre uten at lederne er der for å tilrettelegge for det (Linda Lai i Bi.no). En annen måte å bidra til medarbeidernes prososiale motivasjon, er å bygge kultur for takknemlighet. At medarbeidere blir roset og takket av sin leder for det arbeidet de gjør, vil kunne gi en større verdi på jobben for den enkelte. En slik opplevelse vil bidra til en følelse av anerkjennelse og kunne ha stor påvirkningskraft når det kommer til motivasjonen.

En tredje tilnærming Linda Lai nevner i artikkelen er å bygge kultur for å hjelpe andre. For å klare å oppnå dette må belønningssystemene og det medarbeiderne måles på ikke stå i veien for en prososial kultur. På en annen side må ikke satsingen på en prososial motivasjon og atferd være for sterk slik at medarbeiderne føler på et for stort press og krav som er vanskelig å tilfredsstille i en jobbsituasjon. En slik atferd kan ikke kreves, den må komme naturlig slik den ikke oppfattes som falsk. Innenfor prososial motivasjon har lederen som oppgave å være støttende, åpne, inkluderende, skape trygghet, gi konkrete og klare roller - og gi meningsfylte oppgaver for å lykkes best i å motivere medarbeiderne. Med andre ord, egentlig det som definerer gode ledere på generell basis (Linda Lai i Bi.no).

### 3.0 Drøftelse:

Gjennom denne bacheloroppgaven har jeg til nå gått litt inn i teorien rundt coaching. Videre har jeg sett litt på begrepet motivasjon og ulike motivasjonsfaktorer. Det har blitt ganske tydelig at coaching er det nye, og en ny måte å tenke ledelse på. Coaching er et komplekst tema, og det er ikke nok å bare se det fra et vitenskapelig ståsted. Coaching blir ifølge Berg (2006), som nevnt tidligere i oppgaven, beskrevet som en kombinasjon av å bruke "hjerte og ryggrad" for å nå spesifikke mål. Han definerer coaching etter det innholdet det har, som er en endring av en tankemåte, utvikling av følelser, endring av væremåte, endring av læremåte og en metode for å oppnå resultater og mening med det en gjør (Berg 2006). Det finnes i teorien mange definisjoner på temaet, men noen fellesnevnerer går igjen. Disse er mål, mening, relasjon, tilbakemeldinger, belønning og anerkjennelse.

Spurkeland (2006) mener at utvikling er en av flere forutsetninger for å trivsel, og at påstanden om at enkelte mennesker trives med rutinearbeid er feil. Han refererer til «flytsonemodellen» (Csikszentmihaly 2000 i Spurkeland 2006) som et enkelt bilde på sammenhengen mellom utvikling og trivsel. Når en person har en god balanse mellom utfordringer og kompetanse, vil han/hun etter denne teorien være innenfor flytsonen/trivselssonen. Blir utfordringene for store i forhold til opplevd kompetanse så gir det utrygghet – og en havner i angstsonen. Hvis en derimot har for lite

utfordringer så vil det ifølge modellen gi kjedsomhet. Tar en utgangspunkt i denne anerkjente modellen så kan en starte med en hypotese om at alle medarbeidere innerst inne ønsker utvikling. Utvikling vil igjen være tett knyttet opp mot begrepet læring. Læring blir av Karlsdottir definert som en av de sentrale prosesser i menneskers kognitive utvikling (Karlsdottir & Kvalsund 2009). Prosessen er ifølge dem livslang, og drives frem av en kontinuerlig vekselvirkning mellom mennesker og omgivelsene. Man kan med et slikt utgangspunkt tenke at etablering av kunnskap er hensikten med læring. Etablering av kunnskap er igjen en grunnsten i personlig utvikling. Spørsmålet for mange ledere er da hvordan de kan tilføre medarbeidere jobbrelatert utvikling. I følge Spurkeland (2006) krever lederrollen en grad av pedagogiske evner, da en skal evne å gi råd og veiledning til ansatte i et spenn fra nyansatte til veteraner. Ifølge ham settes hele holdningen til mennesket som et lærende vesen på prøve i en slik rolle. Han refererer til Hersey og Blanchards (1999) teori om situasjonsbestemt ledelse for å beskrive dette. De mener en leder, avhengig av medarbeidernes kompetanse, må velge mellom en instruerende, selgende, deltakende eller delegerende lederstil. De fleste som har arbeidserfaring vil kunne se logikken i modellen. Man kan detalj-instruere en kompetent medarbeider på et område som vedkommende kan meget godt, men det vil både være bortkastet tid og sannsynligvis demotiverende for medarbeideren. Likeledes vil det være galt å delegere en krevende oppgave til en medarbeider som ikke har kompetanse til å gjennomføre den, dette i hvert fall uten nødvendig støtte/deltakelse. Dette høres ganske greit ut, men spør man personer med lederroller så vil mange sannsynligvis fortelle at dette er krevende i praksis. En leder skal i løpet av en arbeidsdag tilnærmet sømløst kunne skifte lederstil etter hvilken medarbeider en forholder seg til. En annen ting er om man kjenner den enkeltes personlighet, kapasitet, kompetanse og motivasjonstriggere for å kunne velge lederstil.

Mennesker er sammensatte og kompliserte vesen, og det er ikke bare kompetanse som er avgjørende for hvordan en leder skal tilnærme seg en medarbeider for å bidra til utvikling. Vi er nå sannsynligvis inne på en av grunnene til at en coachende lederstil har fått så mye fokus de siste årene. Påstanden fra Spurkeland (2006) er at ledere sjelden kjenner hele kompetansen hos sine medarbeidere. De kjenner formell bakgrunn og hva den enkelte har utført i sin nåværende jobb, men sjelden den passive kompetansen som de har i hender og hode når de er på jobb. Med det så

mener han holdninger, ferdigheter og holdninger som det ikke spørres etter på jobb – og dermed blir liggende gjemt. Det gjør noe med lojalitet, motivasjon og selvbilde når man oppfatter at ens erfaring og kompetanse ikke teller. Snur man bildet så er det sannsynligvis slik at mange bedrifter koker av kompetansemessig overkapasitet. Spørsmålet er så hvordan man som leder kan utvikle arbeidsmessig kompetanse hos medarbeidere med ulik grad av erfaring og samtidig i større grad utnytter passiv kompetanse som ellers vil ligge i dvale? En grunnleggende forutsetning vil uansett være dialog, og da med en coaching orientert form for lytting der hensikten slik Berg (2006) beskriver er basert på utøvers behov.

Aktiv og passiv lytting er i følge Kvalsund (2009) blant de viktigste oppmerksomhetsferdighetene i coaching. Gjennom passiv lytting kan en leder få et mer helhetlig bilde av det som formidles av en medarbeider. Utfordringen her kan være å balansere det mot behovet lytter har om respons. Som tidligere nevnt viser forskning at det er et behov og ønske om at coachen responderer. Gjennom respons på følelser, kroppsspråk, parafrasering m.m. vil coachen vise at han/hun er dypt oppmerksom på hele innholdet i budskapet – og personen som formidler det. Berg (2006) poengterer at det først når coachen er sikker på at coachien har kommet med alt som ønskes sagt at coachen skal komme med tilbakemeldinger på temaet. En kan tenke seg at lytting er en faktor som påvirker medarbeideres motivasjon og utvikling på flere måter. For det første har vi alle behov for oppmerksomhet. Barn er i følge Spurkeland (2006) de beste studieobjektene i forhold til dette. De forlanger å bli sett og hørt og få tid og rom hos voksne fra tidlig alder. Dette forsøker vi å undertrykke som voksne, men er vi ærlige med oss selv så vet vi at behovet aldri helt slipper taket. Vi trenger oppmerksomhet. Det at noen er interessert i hva vi mener, hva vi tenker, og hva vi føler kjennes i mange tilfeller godt. Positiv oppmerksomhet gir motivasjon. Videre kan en god lytte-prosess resultere i at leder faktisk forstår budskapet, samtidig som medarbeider opplever å bli forstått. Dette kan høres banalt ut, men jeg tror de fleste som har vært ute i arbeidslivet vet at dette i mange tilfeller ikke er gitt. En kan gjennom en slik prosess også kunne oppnå å få frem den passive kompetansen som den enkelte medarbeider sitter med. Dette i hvert fall hvis en kombinerer den med en annen viktig faktor innenfor coaching, nemlig gode og åpne spørsmål. Gode og åpne spørsmål er et viktig virkemiddel innenfor coaching.

Coachens inngang til dette er som Berg (2006) beskriver ikke å søke etter de riktige svarene, men heller som en utforsking av coachiens situasjon, tanker og opplevd situasjon. Det er her viktig å huske at coachen ikke er tiltenkt å sitte med forståelsen eller svarene, men heller skal være en fasilitator i en prosess der coachien gjennom egen refleksjon skal komme frem til forståelse og læring. Det er gjerne her mange ledere får de første utfordringene i forhold til å tilnærme seg en coachende lederstil. De vil gjerne slite med at de skal komme med gode spørsmål der de tror at omgivelsene forventer at de skal ha svarene klar. Og tar de i bruk en coaching metodikk så vil de i begynnelsen sannsynligvis også stille spørsmål i situasjoner der det hadde vært mest hensiktsmessig at de kom med klare svar.

Metodikken krever som de fleste andre ferdigheter både trening/praksis og tid. Som Kvalsund (2005) beskriver så er fordelene at en leder gjennom denne prosessen kan lære og utvikle seg selv mens man blir en stadig bedre coach for sine medarbeidere. I et slikt perspektiv så vil man her kunne ha en klassisk «vinn-vinn» situasjon. Et ønske om å bli en dyktigere leder og et fokus på tematikken og det etiske og moralske ansvaret i det daglige vil kunne være et godt utgangspunkt.

Hvis en innenfor denne siden av metodikken først ser på åpne og lukkede spørsmål så kan en vanlig spørsmålsstilling over middagsbordet bli gjennomført på forskjellige måter, med ganske forskjellige muligheter for resultat. Spør man i en dialog om den andre har hatt en bra dag, så kan det gi et relativt kort og avsluttende svar. Hvis man spør hvordan dagen til den andre har vært, så kan det derimot åpne for en helt annen tilbakemelding – og kanskje en utdypende oppfølging. Hvis man tilsvarende spør en kollega som man vet er inne i en vanskelig tid om det går bra, så vil svaret ofte bli et bekræftende «ja». En helt annen dialog kan være resultatet av å spørre hvordan vedkommende har det. Dette kan virke helt elementært, men er man i en periode litt bevisst dialoger rundt seg hjemme, på arbeidsplassen eller på skolen så blir det i forbausende mange tilfeller brukt lukkede ja/nei – spørsmål der gode åpne spørsmål kunne gitt en helt annen grad av utforsking og læring. Man kan så lure på om spørsmål i mange tilfeller automatisk og ubevisst går ut i en lukket versjon. Er det tilfellet så gir det sannsynligvis en mer fattig dialog, og et svakere grunnlag for gode relasjoner, enn hvis man i større grad bruker gode åpne spørsmål. Så må man

selvfølgelig bruke lukkede spørsmål der det er hensiktsmessig, for eksempel ved behov for kort bekreftelse eller avkreftelse.

Som nevnt er det nysgjerrighet og ønske om forståelse og læring som er utgangspunktet for dialogen og formuleringen av spørsmål innenfor coaching. Ved å spørre coachien om hvordan denne opplever situasjonen eller utfordringen, men også følge opp med å spørre vedkommende hvorfor han/hun tror situasjonen eller utfordringen har oppstått, så kan man for eksempel oppnå en bedre forståelse – samtidig som man i mange tilfeller setter i gang refleksjoner hos coachien.

Refleksjoner som igjen kan utløse nye oppfølgingsspørsmål for å utforske temaet, og som i prosessen kan gi læring og personlig utvikling hos coachi/medarbeider. En utfordring for coachen kan være at man gjennom prosessen kan komme inn et grenseland i forhold til personlige og følelsesmessige forhold hos coachien/medarbeideren. En måte å håndtere dette på er å stoppe opp og spørre om det er greit for coachien/medarbeideren å gå inn på dette temaet. Svaret kan som vi senere i drøftingen skal komme inn på være avhengig av tillitsforholdet i relasjonen.

Buber (i Berg 2006) hevder at dialog krever arbeid. Dette fordi det krever en god lytter, og evne til å utsette vurderingen tilstrekkelig lenge til at man virkelig får med seg hva den andre sier. Det siste kan i mange tilfeller være en krevende øvelse. Man er innenfor coaching svært bevisst hvor fort man kan gå inn i en tolkning av det man ser eller hører. Den iveren vi har etter å tolke kan i mange tilfeller gjøre at man endre opp med feil tolkning. Tolkningen vil delvis være objektivt basert på det som hentes fra den som tolkes, men den vil også ta utgangspunkt i tolkerens subjektive forestillinger eller fantasier (Kvalsund 2005). Det en skal tolke er heller ikke bare ord. En del av tolkningen bør og vil også være basert på kroppsspråk og paraspråk. Kroppsspråket kan for eksempel brukes til å gi en indikasjon på om det er samsvar mellom meningsinnhold og språkformidling. Snakker noen om noe svært positivt, mens kroppsspråket ikke viser engasjement eller glede, så kan det være noe som er verdt å sjekke ut. På samme måte vil oppmerksomhet rundt paraspråket kunne gi indikasjoner på om noe er verdt å sjekke ut. For å få noen nytte av dette må coachen for det første registrere det. Virker det relevant kan en så stoppe opp og sjekke ut sin tolkning med coachi. Kvalsund (2009) fremhever viktigheten av at påpeking av



kroppsspråk skal skje i gjensidig forståelse med coachi, og at det er denne som har den endelige definisjonen av hva det betyr.

For ytterligere å forsikre seg om at en har skjønnt budskapet riktig, og for å vise coachi at en følger med og har skjønnt budskapet, så vil coach på naturlige tidspunkt i samtalen prøve å oppsummere det som er forsøkt formidlet. For coach vil en slik parafrasering kunne medføre en mulighet til å delta mer aktivt i lytte-prosessen gjennom løpende oppsummering (Kvalsund 2009).

Tillit vi være en vesentlig forutsetning for å oppnå en effektiv coaching – prosess (Berg 2006). Berg trekker frem noen antakelser som øker sannsynligheten for å oppnå denne tilliten. Den første av disse er at begge parter må ha innsikt i metoden som benyttes. Det kan av den grunn være lurt av en arbeidsgiver som skal bruke coaching som lederverktøy å sette alle ansatte inn i formålet med å bruke coaching som metodikk, og forklare hvordan denne tenkes anvendt. Det vil da gjerne være mindre mistenksomhet rundt at ledere plutselig begynner å stille masse spørsmål som de ikke har gjort før. En annen av antagelsene til Berg, og som sannsynligvis er grunnleggende, er at rollene må være avklart. Her møter man gjerne en utfordring hvis man ikke er bevisst maktforholdet i relasjonen (Kvalsund 2009). En åpen og ærlig tilnærming vil kunne gi en gjensidig bevissthet rundt at dette ikke skal kunne påvirke negativt. En leder i en coaching-relasjon til en medarbeider vil likevel ofte kunne berøre en maktdimensjon som kan være utfordrende for gjensidigheten og likeverdigheten i relasjonen. Dette for eksempel gjennom at en medarbeider frykter at leder vil kunne bruke informasjon eller kunnskap fra coaching-relasjonen i disfavør av medarbeideren i en annen anledning eller setting. Dette kan indikere at det også i en del tilfeller må være opparbeidet en grunnleggende tillit mellom leder og medarbeider før coaching – relasjonen. I den grad nødvendig tillit ikke er til stede vil man kanskje være nødt til å bruke tid til å etablere denne før man går videre. Skulle en trekke frem et eksempel på hva som kan ødelegge tilliten i en coaching – relasjon så kan det være at ledere bruker metodikken som et redskap for å manipulere medarbeidere. Dette for eksempel gjennom at en har et klart ønske om resultat for dialogen/samtalen, og så bruker tilpassede spørsmål for å få medarbeideren til å resonere seg frem til samme resultat. En slik bruk vil både være et brudd på Bergs (2006) spilleregler i forhold til en god relasjon, og et brudd på

alminnelige etiske og moralske normer i arbeidslivet. Likevel vil det være en fristende type misbruk av metodikken., og få tror vel at slike typer strategier ikke forekommer.

#### 4.0 Konklusjon:

Jeg har gjennom oppgaven berørt ulike sider ved coaching som metodikk- og coaching som lederverktøy. Hvilke faktorer fra dette feltet kan så være effektive for å bidra til læring og personlig utvikling hos medarbeidere? Gjennom oppgaven mener jeg det er noen områder/faktorer som står frem som vesentlige. Coaching som lederverktøy inviterer til god dialog og gode samtaler mellom leder og medarbeider. Gjennom aktiv og passiv lytting, gode åpne spørsmål, fokus på kropps – og paraspråk, og parafrasering viser en interesse for medarbeidernes tanker, meninger og vurderinger. I bunnen ligger en grunnleggende interesse for å utforske og forstå, for så gjennom en videre prosess fasilitere utvikling og læring ved å bidra til at medarbeidere tar i bruk egen refleksjon, ferdigheter og kompetanse for lære mer. Læring blir så ny kunnskap. Bruk av coaching som lederverktøy vil også, riktig brukt, kunne forsterke den totale relasjonen mellom leder og medarbeider. Dette både gjennom gjensidig nytte og oppbygging av et grunnleggende tillitsforhold. Utvikling og læring skjer som kjent ofte gjennom samarbeid, og coaching som lederverktøy kan helt klart bidra til dette. Jeg nevnte innledningsvis i oppgaven en teori om at mennesker ønsker å utvikle seg. Coaching som lederverktøy har som hensikt å bidra til dette. Jeg tror at de ulike sidene/faktorene i metodikken henger sammen, og at disse må ses inn i en helhet- ikke hver for seg. Svaret på min problemstilling tror jeg ligger i dette.

## 5.0 Referanseliste:

Berg, M. E. (2006): "*Coaching : å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*". Oslo: Universitetsforlaget.

Eggen, N. A. (1999): "*Godfoten: Samhandling – Veien til Suksess*". Aschehoug. Forfatteromtale, Nils Arne Eggen. Achehoug.no.

→ [https://www.aschehoug.no/Forfattere/Vaare-forfattere/Nils-Arne\\_Eggen](https://www.aschehoug.no/Forfattere/Vaare-forfattere/Nils-Arne_Eggen)

(søkeord Nils Arne Eggen, hentet 11.05.19)

Gjerde, S. (2003): "*Coaching. Hva – Hvorfor – Hvordan*". Bergen: Fagbokforlaget Hilde, Vivi-Ann. *Kommentar i artikkel* på e24.no.

→ <https://e24.no/kommentarer/ledelse/kommentar-coaching-som-lederverktoey-nyttig-men-naturstridig/24328054> (hentet: 12.04.19)

Kvalsund, Ragnvald (2005): "*Coaching. Metode : prosess : relasjon*". Synergy Publishing.

Kvalsund, Ragnvald og Meyer, Kristin (2005). "*Gruppeveiledning , læring og ressursutvikling*". Tapir Akademisk Forlag.

Kvalsund, Ragnvald (2009). "*Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*". Tapir Akademisk Forlag.

Karlsdottir, R. & Kvalsund, R (2009). "*Mentoring og coaching i et læringsperspektiv*". Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Kuvaas, Bård (2005). "*Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*". Oslo: Cappelen.

→ <https://no.wikipedia.org/wiki/Motivasjon>

(søkeord motivasjon, hentet 11.05.19)

Kaufmann , Geir. & Kaufmann, Astrid (2009). "*Psykologi i organisasjon og ledelse*". Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

→ <https://no.wikipedia.org/wiki/Motivasjon>

(søkeord motivasjon, hentet 11.05.19)

Lai, Linda. *Formidlingsartikkel om ledelse* på Bi.no. Publisert for dagens næringsliv 7.august 2017.

→ <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>(søkeord: mening som motivasjon, hentet 12.05.19).

Sagberg, Ingvild. "*Frederick Herzberg*". Artikkel for snl.no.

→[https://snl.no/Frederick Herzberg](https://snl.no/Frederick_Herzberg)(søkeord: Herzberg, hentet 11.05.19)

Spurkeland, Jan (2006). "*Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*".

Universitetsforlaget.