

TITTEL:

BIDRAR COACHING TIL FAGLIG OG PERSONLIG
UTVIKLING HOS LEDERE?

AV:

Eli Marie Wiig

EKSAMEN:

Masteroppgave i pedagogikk, Allmenn studieretning

SEMESTER:

Høst 2006

STIKKORD:

Coaching

Lederutvikling

Læringsteori



SAMMENDRAG:

1) Problemområde/problemstilling:

Stadig høyere krav i arbeidslivet gjør at ledere blir utsatt for så store belastninger at det er viktig at de får støtte til å yte sitt ytterste og opprettholde indre likevekt. Det norske arbeidslivet kan ikke konkurrere internasjonalt når det gjelder lønnsutgifter. Vi må konkurrere på menneskelige ressurser. En del bedrifter investerer i coaching i håp om å utvikle den enkeltes potensial slik at det skal bidra til å styrke konkurranseevnen.

Denne studien er et forsøk på å frambringe noe dokumentasjon om coaching sett fra utøvernes perspektiv. Det som tidligere er skrevet om coaching, er hovedsakelig skrevet av personer som arbeider med coaching. Denne oppgaven forsøker å få fram erfaringene ledere som har deltatt i coaching-samtaler har gjort seg. Synes de at coachingen har bidratt til faglig og personlig utvikling? Bør dagens bedrifter satse på coaching?

Studien forsøker også å se hvor coaching hører hjemme i forhold til veiledning og læringsteori.

2) Metode:

Studien forsøker å gi svar på problemstillingen ved å intervjuere ledere som har gått i coaching. Jeg ønsker å fordype meg i ledernes personlige opplevelser og erfaringer. Fenomenet undersøkes derfor ut fra et helhetlig, fenomenologisk perspektiv ved hjelp av en kvalitativ undersøkelse. Et kvalitativt forskningsintervju har som hensikt å innhente beskrivelser fra den intervjuedes erfaringsverden. 9 intervjuer foretas ved hjelp av en intervjuguide som er fokusert på bestemte temaområder.

Under resultatanalysen sammenholdes utsagn fra intervjuobjektene med teori vedrørende coaching, veiledning og læring.

3) Data/kilder:

Undersøkelsen bygger på empiriske data som er innhentet ved hjelp av kvalitative intervjuer. Disse sammenholdes med coachinglitteratur, veiledningsteori og læringsteori. Undersøkelsen ser særskilt på de empiriske data i forhold til Susann Gjerdes bok "Coaching – hva, hvorfor, hvordan?", Albert Banduras sosial kognitive læringsteori med vekt på hans tanker om "self-efficacy"/subjektiv mestringsevne og Merleau-Pontys teori om persepsjon slik han uttrykker den i sin bok "Kroppens fenomenologi".

4) Resultater/hovedkonklusjoner:

De viktigste funnene fra intervjuene gjelder coachingens nytte-effekt.

Forventninger:

Over halvparten av respondentene ønsket hjelp til teamutvikling på jobben. De ønsket hjelp til å bedre samhandlingen i avdelingen. De ville bli flinkere til å gjøre hverandre gode og ønsket å forbedre resultatene.

Like mange ønsket mer personlig hjelp, alle likevel jobbrelaterte. Det gjaldt mer deres egen måte å håndtere jobben sin på. De forventet hjelp med frustrasjoner, følelsen av å stå på stedet hvil, ønske om personlig utvikling, selvutvikling.

Nytteeffekt:

Samtlige respondenter oppfattet coachingen som meget nyttig. De hadde fått hjelp til å se på utfordringene på nye måter, med andre vinklinger. En sier at det påvirket hvordan hun takler livet sitt. Hun opplevde bedre kontroll selv. De fleste respondentene sier at samhandlingen i avdelingen har blitt bedre. De har blitt mer sammensveiset og ser tydeligere at de er avhengige av hverandre. En nevner at de har blitt flinkere til å lytte uten å tolke.

En respondent sier hun har lært noe om hva det er i henne som hindrer henne i å nå målene sine. En sier at han har erfart varig endring. Dersom han igjen skulle befinne seg langt nede, vil han selv kunne klare å dra seg opp igjen. En bemerker bedre selvinnsikt på ønsker og egenskaper. En sier at teamet har fått klarere forståelse av hvilke mål de arbeider mot, og at de er mer samstemte.

Studien konkluderer med at coaching kan bidra til faglig og personlig vekst hos ledere. Denne veksten betinger imidlertid at coachen er dyktig i sitt arbeid, og at utøver er åpen og interessert og forplikter seg til å arbeide med seg selv. Studien bekrefter til en viss grad hva Susann Gjerde står for i sin bok. Dessuten ser det ut til at Albert Banduras teori om "self-efficacy" og Merleau-Pontys tanker om kroppens betydning kan bidra til å øke forståelsen av hva det egentlig er som skjer i en coaching-prosess. Studien forsøker å vise hvordan coaching kan passe inn i deres læringsteorier. Dessuten prøver jeg å sammenligne coaching med veiledning.

INNHOLDSFORTEGNELSE:

| | |
|--|----|
| 1.0. INNLEDNING | 7 |
| 1.1. Begrunnelse for valg av coaching som emne | 7 |
| 1.2. Problemstilling | 9 |
| 1.3. Definerings av begreper | 9 |
| 1.3.1. Historisk opprinnelse: | 10 |
| 1.3.2. Hva er coaching i dag? | 10 |
| 1.3.3. Faglig og personlig utvikling – hva er det? | 11 |
| 1.4. Metodevalg | 12 |
| 1.5. Ideologisk ståsted | 13 |
| 2.0. TEORETISK UTGANGSPUNKT | 15 |
| 2.1. Coaching-teori | 15 |
| 2.1.1. Oversikt over diverse coaching-teoretikere | 15 |
| 2.1.2. Susann Gjerdes teori om coaching | 19 |
| 2.1.3. Sammenheng mellom de ulike forfatternes syn på coaching-praksis | 27 |
| 2.2. Veiledningsteori | 27 |
| 2.2.1. Hva er veiledning? | 28 |
| 2.2.2. Hvordan kan veiledning bidra til refleksjon? | 31 |
| 2.2.3. Hva menes med refleksjon? | 31 |
| 2.2.4. Refleksjonens hensikt | 33 |
| 2.3. Læringsteori | 36 |
| 2.3.1. Kognitiv læringsteori | 36 |
| 2.3.2. Kognitiv teori med nærmere fokus på Albert Bandura | 37 |
| 2.3.3. Motivasjonsprosesser (iflg A. Bandura) | 39 |
| 2.3.4. Følelsesmessige prosesser | 40 |
| 2.3.5. Fenomenologi ved Maurice Merleau-Ponty | 40 |
| 2.3.6. Klaus Mollenhauers syn på hvordan identitet dannes: | 46 |
| 2.3.7. Sammenheng med coaching | 47 |
| 3.0. METODER | 49 |
| 3.1. Kvalitativt forskningsdesign | 49 |
| 3.1.1. Styrker og svakheter ved intervjuformen | 50 |
| 3.1.2. Intervjuguide | 52 |

| | |
|--|-----|
| 4.0. RESULTATER | 55 |
| 4.1. Generelt om intervjuene | 55 |
| 4.2.1. Hvordan kom coachingen i gang? | 57 |
| 4.2.2. Hva er coaching for deg? | 59 |
| 4.2.3. Forventninger/nytteeffekt? | 61 |
| 4.2.4. Har coachingen endret din forståelse av deg selv? | 65 |
| 4.2.5. Blir dette en en-gangs-happening? | 66 |
| 4.2.6. Anbefalinger? | 68 |
| 4.2.7. Hva gjorde at det virket? | 70 |
| 4.2.8. Framtida? | 72 |
| 4.2.9. Eventuelt | 74 |
| 4.3. Analyse | 75 |
| 4.3.1. Resultater relatert til teori om coaching | 76 |
| 4.3.2. Resultater relatert til veiledningsteori | 79 |
| 4.3.3. Resultater relatert til læringsteori | 81 |
| 4.3.4. Resultatene sett i forhold til faglig/personlig utvikling | 85 |
| 5.0. DISKUSJON | 87 |
| 5.1. Spørsmål knyttet til forskningsdesign | 87 |
| 5.1.1. Konstruksjonsvaliditet: | 87 |
| 5.1.2. Indre validitet | 88 |
| 5.1.3. Ytre validitet | 90 |
| 5.1.4. Reliabilitet | 91 |
| 5.2. Spørsmål knyttet til slutninger i resultatene | 91 |
| 5.2.1. Coaching – en foredling av veiledning? | 92 |
| 5.2.2. Etske betraktninger vedrørende personlig utvikling | 93 |
| 5.3. Tilknytning til læringsteori | 94 |
| 5.3.1. Hvor hører coaching hjemme? | 94 |
| 5.3.2. Coachingens tilhørighet til veiledning og læringsteori | 96 |
| 5.4. Avslutning | 97 |
| VEDLEGG 1 INTERVJUER | 99 |
| VEDLEGG 2 LITTERATURLISTE | 100 |

1.0. INNLEDNING

1.1. Begrunnelse for valg av coaching som emne

Min første erfaring med noe som ligner det som i dag ligger i begrepet coaching, fikk jeg da jeg startet å arbeide som lærer ved Telemark sjukepleierhøgskole august 1989. Der var det etablert et system for det de kalte sykepleiefaglig veiledning. Alt pedagogisk personale gikk hver 14. dag i veiledningsgrupper som var ledet av psykolog og sykepleielærer med særskilt kompetanse. Dessuten fikk alle sykepleierstudentene tilbud om tilsvarende veiledningsgrupper. Her var det sykepleielærerne som var gruppeledere. Fokus var faglig og personlig utvikling hos den enkelte, noe som skulle gi mer kompetente yrkesutøvere. Sykepleierhøgskolen brukte altså mye ressurser på dette veiledningssystemet. Veiledningen skulle hjelpe utøverne til å gjøre sine erfaringer om til læring ved hjelp av refleksjon. En tok utgangspunkt i en erfaring en enkelt utøver hadde gjort seg, og som hun syntes hadde vært vanskelig eller særlig interessant. Ved hjelp av de rette spørsmålene fra veilederen eller andre i gruppen, skulle den enkelte hjelpes til å reflektere over situasjonen og få nye perspektiv på den for slik å samle kunnskap til å handle mer adekvat neste gang, eller gi bekræftelse på at atferden var OK. Det var altså den enkelte utøver som eide problemet, og som selv skulle finne fram til alternative måter å handle på som skulle kjennes riktig for henne selv.

Jeg opplevde dette som en svært nyttig måte å arbeide på. Derfor tok jeg selv et par år etterpå en halvårsenhet i veiledningspedagogikk. Ved dette studiet fikk jeg anledning til å praktisere som gruppeveileder på egen hånd. Dessuten fikk jeg en teoretisk forståelse for fenomenet veiledning. Hele tiden var det interessant å sammenligne med mine erfaringer fra sykepleierverdenen. Som et ledd i dette studiet gjorde jeg sammen med en annen sykepleier en undersøkelse rettet mot sykepleiere i sykehus som hadde mottatt veiledning i veiledningsgrupper. Problemstillingen lød: "Har innføring av sykepleiefaglig veiledning ved sengeposten bidratt til at sykepleierne har blitt mer reflekterte i praksis?" (Bøen, 1992). Spørsmålet ble undersøkt ved å intervju sykepleiere som hadde mottatt veiledning.

I årene etter dette har jeg brukt mine erfaringer med veiledning både til å hjelpe andre og til å hjelpe meg selv i bearbeidingen av vanskelige situasjoner. Jeg har hele tiden hatt en forståelse

av at det å reflektere over situasjoner og det å prøve å se på spørsmålet fra ulike perspektiv, alltid er nyttig. Jeg tror slik refleksjon er vesentlig for å erfare faglig og personlig vekst og utvikling.

Etter hvert som begrepet coaching har vunnet fram i samfunnet vårt, har jeg blitt nysgjerrig på om dette er noe annet enn veiledning, og i tilfelle hva. Det jeg har hørt og lest om coaching ligner svært på det jeg tidligere har lært at veiledning er, så jeg ønsker å sammenligne de to metodene.

- Coaching er ”in” innenfor dagens lederutvikling. Organisasjonsutvikling og lederutvikling er strategien for å utnytte ressursene bedre i alle sammenhenger i arbeidslivet. Vi er midt inne i en stadig voksende coachingbølge. Har investeringer i coaching antatt ukritiske dimensjoner? Coaching synes å være et motebegrep innenfor lederutvikling. Tilsynelatende har ikke investeringene i coaching blitt underlagt kritiske vurderinger, verken av næringslivet eller av forskere. Jeg viser som eksempel til en artikkel i Ukeavisen Ledelse 7. april 2006:

”Still de gode spørsmålene. – Coachingsamtalene er rådgivningsfrie. Min oppgave er å lytte og stille spørsmål, sier Petter Bakken, interncoach i Hewlett-Packard Norge.” Journalist Anita Myklemyr har intervjuet leder for server- og lagringsenheten i Hewlett-Packard og selskapets faste ansatte interncoach. De to intervjuobjektene forteller at de snakker sammen på tomannshånd minst en gang i måneden. Journalisten skriver videre at ”coaching har spredd seg som en farsott i næringsliv og offentlig sektor de siste årene. Det finnes rundt 35 skoler og kurssteder som tilbyr utdanning på området, og ifølge Dagens Næringsliv er det rundt 750 coacher her i landet.” Deretter viser Myklemyr til Morten Emil Berg som er amanuensis ved Handelshøyskolen BI og som har uttalt at kvalitetene på coachene og de ulike sertifiseringene er svært varierende. Berg mener at en dyktig coach har faglig tyngde, god erfaring og selvinnsikt. Coachen må også ha en god person emosjonell intelligens slik at han kan tolke hvordan folk tenker og føler og utfordre den som coaches. Videre viser journalisten til at coach ikke er noen beskyttet tittel. Alle som har lyst kan kalle seg coach. Coachen er ofte en sparrings- og samtalepartner som leies inn utenfra, men Hewlett-Packard har altså ansatt sin egen interncoach. Denne bedriften har en ledelsesfilosofi som tilsier at mellomlederne skal ha stor frihet i hvordan de skal nå bedriftens mål. Selskapet mener at dette betyr at ledernes evne

til å veilede og støtte sine medarbeidere er helt avgjørende for å skape gode resultater. Det er her interncoachen kommer inn. Coachen skal hjelpe mellomlederne i dette arbeidet.

Jeg ønsker en større forståelse av hvilken rolle coaching spiller innenfor lederutvikling i Norge i dag. Derfor har jeg valgt å se nærmere på både praksis og teori knyttet til coaching når den benyttes som et bidrag til vekst og utvikling av ledere. Hittil har jeg ikke klart å finne skriftlige arbeider som har undersøkt resultatene av coaching sett fra utøver sin side. Den litteraturen som finnes, er skrevet av de som driver med coaching selv, og har gjort det til en levevei. Derfor synes jeg det kunne være interessant å prøve å se på coaching med øynene til de som har vært objekter i en slik coaching-prosess. Er virkelig coaching et så nyttig verktøy som coachene hevder? Gir coaching faglig og personlig utvikling? Er det verdifullt og nyttig for en bedrift å bruke ressurser på coaching?

1.2. Problemstilling

Bidrar coaching til faglig og personlig utvikling hos ledere?

1.3. Definerings av begreper

Gjennom hele forskningsrapporten har jeg valgt å bruke ordet coach om den som leder coaching-prosessen, den som skal gi hjelp og bidra til faglig og personlig utvikling. Den som mottar hjelp og støtte og som skal oppnå faglig/personlig vekst omtales gjennomgående som utøver. Jeg har valgt å benytte dette begrepet som er vanlig i idrettsverdenen siden coaching-begrepet også opprinnelig stammer herfra.

Når det gjelder sammendrag av intervjuene, har jeg valgt å omtale den som intervjues som respondent. Respondent betyr vel bare den som gir respons, den som gir svar. For enkelhets skyld har jeg en rekke steder forkortet respondent til R.

1.3.1. Historisk opprinnelse:

Begrepet COACHING er adoptert fra idrettsverdenen (Olsen, 2005). Opprinnelig betyr jo ordet coach en vogn, altså noe som bringer mennesker framover. En coach er, i alminnelig, overført betydning, en trener. Coach er det ordet man bruker i engelsktalende land for å definere det som vi på norsk kaller en trener. Opprinnelig ble denne måten å bruke coaching på oppdaget av en australsk tennistrener, Timothy Gallwey, allerede tidlig i 1970-årene. Han erfarte at enkelte av tennisspillerne han trente ikke klarte å spille opp mot sitt beste i viktige kamper. Timothy Gallwey antok at den vanskeligste motstanderen befant seg inne i spillerens eget hode. Han startet med det som i idrettsverdenen har blitt kalt for mental trening. I stedet for å instruere, begynte han å stille spørsmål til utøverne. Dette var spørsmål som skulle aktivere selvtillit og krefter som kunne fjerne den indre stemmen som sier: ”Dette greier du ikke”, ”dette var feil/dårlig”, osv. Utøverne syntes å oppnå kontakt med selvtillit, indre visdom og ukjente ressurser. Gallweys idé var at alle har de nødvendige ressursene inne i seg selv. Når en coach stiller de kloke spørsmålene, hentes disse ressursene fram, og målene nås (Olsen, 2005). Jeg har også selv erfaringer med mental trening innenfor idrettsverdenen. Blant annet skal utøveren ved hjelp av fantasien konstruere en situasjon der målene nås. Utøver skal bruke alle sansene for å gjøre fantasien så virkelig som mulig. Utøveren skal se bildet av den gode prestasjonen for sitt indre blikk. Dessuten skal det legges lyder til. Så kommer lukter, og hvordan det kjennes både fysisk og følelsesmessig. En rekke idrettsutøvere har oppnådd gode resultater ved å ta i bruk disse metodene. Coaching innebærer å åpne opp for det potensialet som ligger i den enkelte, slik at prestasjonene øker. Utøveren hjelpes til å overvinne barrierer og finne nye løsninger selv.

1.3.2. Hva er coaching i dag?

Begrepet coaching brukes om å frigjøre potensial med tanke på prestasjoner, læring, utvikling, handling, selvrealisering. Alle mennesker antas å ha ulike potensialer i seg som de har vanskelig for å utnytte uten ”fødselshjelp”. Utøveren har svarene selv. Coachen hjelper til ved å

stille de rette spørsmålene. Coachen skal utfordre og støtte i nøye veid balanse, slik at utøveren oppdager sine egne løsninger (Gjerde, 2005). I dag benyttes coaching mye, særlig innenfor privat næringsliv, med tanke på utvikling av ledere og teambygging internt i bedriften.

Coaching benyttes både som en til en samtaler med bare coach og utøver og som gruppesamtaler der et team arbeider sammen med støtte av en coach for å bygge en bedre og mer effektiv samarbeidskultur.

Det er svært høye krav til ledere i norske bedrifter i dag. Den internasjonale konkurransen blir stadig sterkere, og det norske kostnadsnivået gjør at bedriftene våre må være best på områder som dreier seg om teknologi, kreativitet, forskning og utvikling. Større og større andel av arbeidsstokken bruker sine personlige egenskaper i arbeidet sitt. Intellektuell kapasitet, nytenkning og evne til å samarbeide med andre blir stadig viktigere. Færre og færre arbeidstakere kan gjøre en god jobb uten å være gode på mellommenneskelig arbeid. Kun faglig ekspertise er ikke lenger tilstrekkelig i arbeidslivet. Stadig høyere konkurranse og krav til omstilling og nytenkning skyldes stadig raskere endringstakt i samfunnet. Dette fører med seg et behov for å utvikle individets evne til kontinuerlig forandring. Tidligere har denne delen av arbeidskapasiteten til individene for en stor del vært overlatt til tilfeldighetene. Svært mange utdanningsløp forsøker ikke en gang å utvikle yrkesutøverne til å være forberedt på et slikt yrkesliv, selv om de fleste nå altså er avhengige av å prestere godt også på dette området.

1.3.3. Faglig og personlig utvikling – hva er det?

Susann Gjerde sier at hensikten med coaching er å frigjøre potensial hos utøver. Dette gjøres ved å koble den enkelte opp mot sine iboende kunnskaper, verdier og mål og knytte dette til handling. Coaching kan bidra til at utøver får øynene opp for flere, nye muligheter. Utøver bevisstgjøres på sin egen kunnskap og forståelse. Gjennom coaching blir utøver på denne måten i stand til å prestere bedre. Eventuelle hindringer som ligger i veien, kan omgås eller minimeres. Ved hjelp av coachen kan utøver bli mer bevisst sine egne grunnleggende verdier, noe som kan hjelpe utøver til å oppleve et mer meningsfylt liv. Bevissthet om egne verdier gir noe å styre etter og gjør det lettere å prioritere. Når en er tro mot sine verdier, opplever en velvære og nærmer seg det gode liv (Gjerde, 2005).

Eksempler på resultater av coaching med tanke på faglig og personlig utvikling (bl.a. Gjerde 2005):

- Behersker jobben sin bedre
- Blir roligere, mindre stresset, mer harmonisk, mer tilfreds
- Blir mer fornøyd med privatlivet
- Kjenner at en tåler mer press, stress, vanskeligheter, uten å miste grepet om situasjonen, uten å kjenne at en handler irrasjonelt.
- Kjenner at en selv styrer livet sitt. Unngå følelsen av at det er livet og skjebnen som farer av gårde med en.
- Selvrealisering
- Integreert person
- Ser mening i tilværelsen og opplever sammenheng
- Kjenner seg selv

1.4. Metodevalg

For å finne svar på om coaching er nyttig, det vil si at coachingen bidrar til faglig og personlig vekst og utvikling hos ledere, har jeg tenkt å intervjuere ledere som har gått i coaching. Jeg velger altså kun å spørre lederne om deres egen opplevelse. En kunne også tenke seg å intervjuere ledernes ansatte, deres overordnede, kollegene og eventuelle kunder for å undersøke dette grundig, men det ville bli for omfattende til å få rom i en mastergradsoppgave, så jeg har valgt å holde meg til ledernes subjektive erfaring.

Siden det er uklart hva som vil komme fram i intervjuene, kan jeg ikke avgjøre på forhånd presist hva jeg skal spørre om. Dette går på den enkeltes helt personlige opplevelse av coachingen. Jeg tror derfor det blir vanskelig å utføre en kvantitativ undersøkelse. For å få svar på spørsmålet om hva det er ved coachingen som eventuelt bidrar til utvikling, må jeg intervjuere ledere som har gått i coaching. De som har erfart det selv er de som står sterkest når det gjelder å si hva som virket. Deres egne, personlige erfaringer er det avgjørende. Det vil si at en ikke

kan forvente å innhente objektive, målbare data som svar på problemstillingen. Jeg ønsker å fordype meg i hva den enkelte har opplevd. Dette må da bli en kvalitativ undersøkelse. Her legges det vekt på subjektive følelser og opplevelser, både på det faglige og det personlige plan. Coachingen skal gi mening og øke den enkeltes forståelsesramme. Fenomenet bør derfor undersøkes ut fra et helhetlig, fenomenologisk perspektiv. For å få fram den enkelte respondents personlige erfaringer, velger jeg å bruke intervjuformen. I følge Steinar Kvale (1997, s.13) er hensikten med et kvalitativt forskningsintervju å innhente beskrivelser fra den intervjuedes erfaringsverden. Disse dataene danner grunnlaget for tolkning og kan gi økt forståelse av hvordan den intervjuede oppfatter fenomenet. Fenomener er det som erfares. Jeg har tenkt å intervju ledere som har opplevd coaching. Det er umulig å forutsi nøyaktig hva de anser som nyttig/unyttig i coachingen. Her kan det være like mange svar som det er intervjuobjekter. Jeg vil ta utgangspunkt i en del hoved-fokusområder. Deretter må jeg være åpen for at intervjuet kan svinge inn på et sidespor, dersom respondenten legger vekt på andre sider ved coachingen. Intervjuet må struktureres for at det skal gi mulighet for sammenligning og å se linjer mellom de ulike intervjuene, eventuelt trekke konklusjoner. Jeg velger et fokusert intervju. Det vil si at det foretas etter en intervjuguide som er fokusert på bestemte temaområder. Hovedspørsmålene vil være gitt på forhånd, slik at jeg sikrer at alle respondentene stilles de viktigste spørsmålene, mens de underordnede punktene står åpne. Her står intervjuobjektene relativt fritt til å fortelle om sine erfaringer ut fra eget ståsted og eget språk. Det er viktig at intervjuet får form av en dialogbasert samtale.

1.5. Ideologisk ståsted

Denne undersøkelsen bygger på en humanistisk vitenskapstradisjon som søker å forstå hendelser og fenomener slik som de blir opplevd. Humanistisk psykologi hevder at vi kan lære mer om menneskenaturen ved å studere hvordan mennesket ser på seg selv og sin verden enn ved å studere dets atferd. Denne tankegangen legger vekt på interne, mentale prosesser og det som skiller mennesket fra dyrene. Vi kan bare forstå handlingene ved å få innblikk i den tolkningen av situasjonen som ligger bak atferden. Humanismen godtar ikke at atferd kontrolleres av ubevisste prosesser eller ytre stimuli, men legger vekt på den enkeltes frie vilje.

Vi bygger våre egne liv og har evnen til å gjøre frie valg. Vi bygger også på forståelsen av at vi alle har en innebygd drift mot selvrealisering, vekst og utvikling. (Hilgard, Atkinson, 1990)

En foregangsmann innenfor humanistisk psykologi er Carl Rogers (1961). Han bygger på en basisantakelse om at individet er den beste ekspert på seg selv og i stand til å arbeide fram løsninger på egne problemer. Veilederen skal legge til rette for denne prosessen ved å benytte seg av empati, ekthet, varme, aksept, tro på klientens kapasitet til å arbeide konstruktivt og ved å adaptere klientens referanseramme. (Hilgard, Atkinson, 1990)

Humanismens basis er en helhetsforståelse av mennesket med grunnleggende respekt for det enkelte menneskets integritet. Ideen om eget ansvar, egne valg og personlig frihet forplikter oss til å gi oss selv og andre frihet til å vise ansvar, til å velge og til å vokse og utvikle oss. (Hilgard, Atkinson, 1990) Forståelsen om det frie valg forsterker behovet for å bli bevisst hvilke verdier som styrer oss. Våre grunnleggende verdier styrer måten vi samarbeider med klienter og kolleger på og hvordan vi underviser og veileder. Denne styringen er til stede like fullt enten vi er klare over det eller ikke. Den som har funnet sin verdiplattform, har lettere for å velge både mål, innhold og metoder i sitt arbeid med klienter. I ett slikt klient – coach forhold er det viktig at forholdet er likeverdig. Uten et slikt dominansefritt forhold, kan en tenke seg at klientene havner i et avhengighetsforhold til sin coach, og dette kan lett medvirke til maktmisbruk. Et etisk forsvarlig forhold til sine klienter, oppnås kun gjennom refleksjon over praktisk utprøving.

2.0. TEORETISK UTGANGSPUNKT

Jeg velger i hovedsak å ta for meg de viktigste punktene fra norsk coachinglitteratur, siden det trolig er denne litteraturen som har størst innflytelse her i landet. Deretter prøver jeg å undersøke hva veiledning er ut fra teori som er mye brukt innenfor veiledningsutdanninger. Dette gjøres for å ha et grunnlag for å sammenligne veiledningsteori med det som er skrevet om coaching. Til slutt prøver jeg å gjøre rede for læringsteori som jeg mener er særlig relevant for å vise hvordan læringen skjer i en coaching-prosess

2.1. Coaching-teori

Her vil jeg forsøke å gi en oversikt over litteratur vedrørende coaching som begrep. Jeg nevner kort ståstedene til ulike forfattere som har skrevet noe om coaching på norsk. Til slutt går jeg nærmere inn på tankene til Susann Gjerde. Hennes bok "Coaching – hva, hvorfor og hvordan?" (Gjerde, 2005) brukes i dag mye i anerkjente coaching-utdanninger her i landet, blant annet i The Coaches Training Institute's sertifisering av coacher i Norge. Denne boka er ansett som en god veiviser til dagens coaching-praksis.

2.1.1. Oversikt over diverse coaching-teoretikere

Jan Sverre Amundsen sier at coaching er et samlebegrep for ledelsesaktiviteter som legger til rette for og forsterker en teambasert arbeidsform (Amundsen 1999, s.5) Coaching handler om å utfordre hver enkelt på vedkommendes sterke sider. Da blir sannsynligheten for mestring størst og medarbeiderne får mer motivasjon til å gå løs på nye arbeidsoppgaver. En god coach trenger ikke å være faglig ekspert. Men en god coach må beherske noen andre ferdigheter enn de som vanligvis prioriteres i mange bedrifter. Dermed kan coaching være en aktivitet som kan utøves av andre enn lederen. Amundsen fremhever følgende seks egenskaper en god coach må besitte (s.118):

Virksomhetsforståelse: Coaching er ikke løsrevet fra bedriftens kontekst. Det er derimot en form for ledelse som forsterker bedriftens aktiviteter. Viktig kunnskap for coachen blir dermed rammevilkår, organisasjonskultur og organisasjonshistorie.

Kunnskap om seg selv og sin rolle som coach. Coachen må utvikle kunnskap om egne sterke og svake sider. Coachen kan ikke utrette noe alene.

Kunnskap om medarbeidernes ferdigheter og kompetanse. Også utenom jobbsammenhengen. Informasjoner og ferdigheter fra områder utenfor yrkeslivet kan også benyttes i arbeidssituasjonen.

Åpenhet med tanke på hvordan en opplever utfordringer og problemer. Coachen må tilkjenne sin avhengighet av omgivelsene, utvise oppriktig interesse for kreative innspill og bruke nødvendig tid på å bearbeide innspill.

Mot og ærlighet. En god coach utsetter ikke selv ubehagelige korreksjoner, hvis det kan være klargjørende å gi dem der og da. En må gi klare og entydige signaler som kan skape motivasjon for forbedring.

Evnen til å skape gjensidig tillit. Coachen må ta medarbeiderne på alvor, og gi utfordringer som skaper vekstmuligheter. Tillit bygges opp over tid, men kan brytes ned hurtig. Derfor må situasjoner som kan svekke tilliten tas på alvor og behandles med en gang. Coachen må gi hyppige og presise tilbakemeldinger.

Anders Gåserud (2000) sier at coaching er å støtte, utfordre, inspirere, trene, undervise, veilede og konfrontere mennesker så de utvikler seg raskere i riktig retning. Han mener at coaching er en måte å lede på. "En coach er en leder som på alvor påtar seg rollen med å bidra til medarbeiderens vekst og utvikling."

Hensikten med coaching er at medarbeiderne skal yte bedre. De skal også bli mer motiverte og trives bedre i jobben. Til sammen skal dette gi bedre resultater. Lederen skal oppleve jobben mer meningsfylt og vil styrke sin posisjon gjennom resultatforbedringen som finner sted.

Gåserud mener at coaching ikke er noe nytt, men at det nå er blitt nødvendig for ledere å benytte dette verktøyet for å få organisasjonen til å overleve. Han peker på følgende forutsetninger for å lykkes med coaching:

- Ekte interesse for medarbeidernes utvikling
- Gjensidig tillit
- Tro på at medarbeideren kan utvikle seg
- Medarbeideren må ha tro på at coachen kan hjelpe
- Coachen må være modig og god på kommunikasjon.
- Leder og medarbeider må kunne bli enige om behovet for coaching og målet med den.

Gåserud mener at coaching betyr utvikling. Slektskapet til idretten kommer fram i målet om å utnytte potensialet i hver enkelt deltaker/medarbeider. Deltakeren forbereder seg til å yte best mulig når det er viktigst ved hjelp av samspillet med coachen/lederen. Coachen skal gi støtte og inspirasjon. Ulikheten er at i yrkeslivet bør en helst prestere godt over lang tid, ikke bare i viktige konkurranser noen få ganger i løpet av året. En kan sammenligne det med å prestere også på trening. Lederen kan bare fungere som coach for medarbeideren dersom medarbeideren velger å la seg coache. Dette er en betingelse for et heldig utfall.

Gåserud har følgende kjennetegn på en god coach:

Helhetsforståelse. Administrasjon, ledelse og coaching glir inn i hverandre. Administrasjon vil si å arbeide systematisk for å oppnå de resultatene bedriften har satt seg som mål. Ledelse innebærer å se framover og arbeide for at både organisasjonen og medarbeiderne er tilpasningsdyktige og i forkant av utviklingen. Coachings mål er å få det beste ut av medarbeiderne.

Coachingferdigheter:

- Observasjon. Tilstreb å ha oversikt over hva medarbeiderne gjør og presterer og hvordan de trives.
- Vurdering. 3 typer tiltak kan brukes. 1. utfordringer. 2. Støtte og hjelp slik at medarbeideren kan oppleve mestring. 3. Tiltak for å endre problematferd og prestasjoner som ikke holder mål.

- Gjennomføring av coaching-samtalen. Viktig med aksept for forslaget om coaching. Begge parter må bli enige om hva utfordringen består i og mål og plan for coachingen.

- Oppfølging. Lederen må følge med på hvordan tiltakene som blir satt i verk virker. Når målet som ble satt i coaching-samtalen?

Morten Emil Berg (2006) skriver at coaching er å hjelpe andre til å lykkes. Gjennom samtale får klienten hjelp til selv å utvikle sitt talent og nå sine mål slik at han kan leve et godt liv, gjøre en god jobb og ha en god fritid. Coachen stiller spørsmål, oppfordrer til handling og gir tilbakemelding. Coachen må være 100% opptatt av å nå utøverens mål. Han kan ikke ha en egen, skjult agenda. Coachen hjelper individet til å utvikle sin tenkemåte, væremåte og læremåte. Utøveren lærer å styre tankene sine positivt, trener på og bruker ferdigheter som skal bidra til det gode liv og blir dyktigere til å lære og finne nye måter å lære på. Coaching er et begrep som vi ikke har et tilsvarende norsk ord for. Det nærmeste i følge Berg er samtalepartner, trener og inspirator, men ingen av dem er helt dekkende. Berg peker på at den økende endringstakten i samfunnet medfører større behov for coaching. Tidligere var omgivelsene relativt forutsigbare, endringstakten langsom, informasjonsmengden liten, og medarbeiderne hadde relativt lav kompetanse. Nå er det krav om samarbeid i team, fleksibilitet, høy kompetanse, mye informasjon og empowerment. Empowerment innebærer å hjelpe medarbeiderne til å ha tro på det de gjør, ha kompetanse til å løse oppgaver, føle at de kan velge hva de vil gjøre, og makt til å påvirke organisasjonens resultater. Berg mener at coaching kan være et svar på de nye utfordringene i yrkeslivet.

Berg mener at det er tre hovedspørsmål utøveren må stille seg selv:

Hvor er jeg?

Hva vil jeg?

Hvordan skal jeg komme dit?

Mennesket er i en kontinuerlig læringsprosess hvor det søker å realisere sine mål. Dette forandrer seg etter hvilken situasjon en er i akkurat nå. Coaching innebærer med andre ord å hjelpe utøveren til handlingsberedskap.

Laura Whitworth (1998) er en av de som startet coachingbevegelsen i USA. Hennes utgangspunkt er at det enkelte mennesket har nok ressurser til å takle sine egne utfordringer. Mennesket må ta ansvar for sin egen utvikling og selv velge ut virkemidler for å nå målet. Han kan selv finne svarene ved hjelp av en coach som bidrar i prosessen som en slags fødselshjelper. Hennes tanker føres videre blant annet av Susann Gjerde.

Ragnvald Kvalsund (2005) har gitt ut en bok om coaching seint i 2005. Boka hans er skrevet hovedsakelig med tanke på ledere som er interessert i coachingperspektivet, men han henvender seg også til konsulenter, veiledere, rådgivere og lærere som ser etter muligheter for å utvide sitt perspektiv på læring, vekst og utvikling. Kvalsund ønsker å vekke til live "sovende ressurser" hos medlemmene i organisasjoner. Med høy teknologisk utvikling er menneskene organisasjonenes viktigste ressurs. Disse ressursene må også utvikles og foredles. Kvalsund mener at kjernen i coaching er å legge til rette for vekst og utvikling. Han ser en mulighet for at deltakerne i coachingrelasjonen kan ha sammenfallende behov med organisasjonen. Endringene som kommer via en coachingprosess er knyttet til fremtidens muligheter til å lære noe nytt, å utvikle seg i retning av et planlagt mål. Kvalsund mener at coachen ikke trenger like mye kunnskap om organisasjonen utøveren tilhører, fordi det er den som coaches som selv skal definere problemer og komme med løsningsforslag. Coachen skal være en objektiv person utøveren kan kaste ball med, en sparringpartner. Det er viktig at deltakerne i relasjonen er sidestilte. Kvalsund legger stor vekt på relasjonen og prosessen som foregår under coaching, men han har ikke forankret coachingen til læringsteori.

2.1.2. Susann Gjerdes teori om coaching

Susann Gjerde (2005) har et litt annerledes syn på coachingen enn Gåserud og Amundsen. Hun mener at coachen ikke bør være lederen, men en utenforstående, for å sikre en dominansfri dialog. Formålet med coachingen er:

- Åpne for muligheter
- Fremme egne svar, motivasjon og forpliktelse

- Fjerne hindringer
- Gi støtte og fokus
- Skape resultat

For å oppnå målet er det viktig å bygge på et bevisst verdigrunnlag. Gjerde er opptatt av hvilke tradisjoner coachingen har utviklet seg fra. Hun viser til eksistensialismen og især Kierkegaard sin tanke om at hvert menneske utformer sin egen skjebne. Dessuten forklarer hun at Sokrates sin livsholdning og dialektikk er en viktig inspirasjonskilde for coaching.

På hvilke måter mener Gjerde at coaching kan være nyttig?

Hun mener at coaching tilrettelegger for prestasjon, læring og utvikling og gir folk en mulighet til å undersøke hva det er de gjør i lys av deres intensjoner. Slik maksimerer personens prestasjoner. Han blir hjulpet til å lære. Coachen hjelper klienten til selvrealisering, mer balanse og en mer effektiv prosess å leve etter. Dessuten hjelpes ledere til å frigjøre lengsler, bygge dyktighet og produsere ønskede resultater

Hvordan skal coaching bidra til faglig utvikling?

Coaching skal bidra til utøvers forståelse av at vi er ansvarlige overfor våre valg og konsekvensene av disse.(jfr.eksistensialismen). Vi blir den vi er gjennom våre handlinger. Coachingen skal sette fokus på handling, læring, bevegelse, mening og nyskaping. Coaching stammer fra idretten og har som mål å forbedre prestasjoner.

Hvordan kan coaching bidra til personlig utvikling?

Coachingsamtalene kan bidra til virkelig erkjennelse som kommer innenfra (jfr. Sokrates) ved hjelp av en spesiell samtaleform, dialektikken. Sokrates mente at å kjenne seg selv er det viktigste i livet. Slik kan man leve på rett vis. Gjennom egenrefleksjon og bevisstgjøring av egne verdier og aspirasjon, fremmes de rette handlingene. Et autentisk menneske søker etter sin indre veiviser og er sann mot seg selv (jfr eksistensialismen, Kierkegaard). Det er ikke hvordan vi har det, men hvordan vi tar det, som teller. (jfr. Epiktet, stoisk filosof)

Hvordan kan coaching bidra til å utnytte den enkeltes potensial?

Personen må ta tak i livet sitt selv og skape sin egen eksistens. Jfr. Maslows teori om selvrealisering. Menneskelige problemer finner sin forklaring i manglende oppfyllelse av grunnleggende behov. Jfr. Rogers teori om selvaktualisering. Denne kraften gjør at vi stadig søker etter å vokse, oppleve nye ting og inkorporere denne lærdommen i vår forståelse av verden.

Hvordan kan coaching bidra til teamutvikling?

Ledergrupper er ofte organisert slik at de skal kunne løse sentrale oppgaver sammen med høy kvalitet på samarbeidet. Deltakerne skal gjøre hverandre gode ved å bruke gruppens eller teamets fulle ressurser til å løse arbeidsoppgavene på en god og effektiv måte – gjerne med høy ytelse og rask framgang. I tillegg lærer vi av hverandre og tør mer fordi vi føler oss trygge i det fellesskapet teamet eller gruppen utgjør. En lærende organisasjon er en organisasjon som utvikler, forvalter og bruker sine kompetanseressurser slik at virksomheten totalt sett blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig. Team og grupper består alltid av ulike personligheter, med ulike interesser og motivasjon. De har likevel noe felles: de skal løse noen oppgaver sammen. De er der for å skape resultater. Hvert enkelt teammedlem må kjenne seg selv og vite hvilke drivkrefter og mål de har. Coaching kan bidra til slik selverkjennelse. Coaching er en forandringsprosess der en person selv tar ansvar for sin egen utvikling og suksess.

En kan tenke seg en læringsstige som ligner på Dreyfus og Dreyfus sin kompetanselæringsstige. Her illustrerer det nederste trinnet, "ubevisst inkompetent", at personen ikke vet at slik kompetanse finnes. Han vet altså ikke at han mangler denne. På trinn to, "bevisst inkompetent," har personen forstått at slik kompetanse finnes, men han har enda ikke lært seg dette selv. På trinn tre, "bevisst kompetent", arbeider personen aktivt med denne kompetansen og benytter den bevisst, med overlegg. På det øverste trinnet, "ubevisst kompetent", bruker personen kompetansen uten å tenke over det. Den er en integrert del av personligheten. Det går automatisk.

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | | Ubevisst kompetent. Tilstand der personen har egenskapen som en integrert vane |
| | | Bevisst kompetent. Tilstand der personen har egenskapen, men enda ikke har vent seg til den | |
| | Bevisst inkompetent, Tilstand der personen er klar over sin inkompetanse | | |
| Ubevisst inkompetent. Tilstand der personen ikke vet at han ikke vet | | | |

Figur 1: Kompetanselæringsstigen fra Dreyfus og Dreyfus (Gjerde 2005).

Gjerde hevder at ulike coaching-tradisjoner kan deles i to hovedretninger.

1. Alt en leder gjør for å frigjøre potensialet hos sine medarbeidere.
2. En metode å frigjøre potensialet på.

Gjerde er tilhenger av kategori 2. Hun sier at coaching er en avgrenset tilnærming der formålet er utvikling av mennesker på faglig og personlig plan. Det skal foregå en til en/få. Partene skal være likeverdige. Derfor kan det være uheldig å bruke lederen som coach. Coachingen skal være frivillig. Coachen må ha prosesskompetanse. Prosessen skal ha fokus på løsninger og

være opptatt med nåtid og framtid, ikke fortid. Gjerde sier at coaching er en blanding av terapi, organisasjonspsykologi, idrettspsykologi og selvutvikling. Hun peker på fire hovedområder for coachingprosessen:

- Utforsk, klargjør og arbeid med det utøveren ønsker å oppnå
- Oppmuntre utøver til egenutforskning/-oppdagelse
- Bring frem utøvers egne løsninger og strategier
- Hold utøver ansvarlig

Gjerde mener at coachingrelasjonen er avgjørende for resultatet. Den må preges av en realistisk og avklart forventning til den andre, preget av: Tillit, gjensidig respekt, mot, engasjement og en tilpasset og designet relasjon

Coach og utøver må ha gjensidig tillit til hverandre. Utøver må være trygg på at coachen vil ham vel, og at coachen har den kompetanse som skal til for å kunne hjelpe. Coachen må ha tro på utøvers mulighet til å utvikle seg. Coachen må være modig nok til å tørre å presse utøver ut på dypt vann, og utøver må være modig nok til å stå ansikt til ansikt med ubehagelige erkjennelser eller vanskelige oppgaver. Begge må legge inn mye energi i prosessen. Forholdet mellom dem skal være spesialtilpasset akkurat disse to. Begge personene, både coach og utøver påvirker relasjonen. Ingen slike møter er like.

Coachingferdigheter og virkemidler:

I følge Gjerde er de 4 nedenstående punktene essensielle for at coachen skal lykkes i å hjelpe utøver:

- Aktiv lytting
- Nysgjerrighet
- Handlings- og læringsfokus
- Intuisjon

Hun forklarer aktiv lytting med å høre etter, være fokusert på hva den andre sier, ikke hvilke reaksjoner det skaper i en selv. Det skal mot til å prøve å sette seg inn i den andres ståsted og se

verden derfra. Det kan jo medføre at en selv blir forandret. Hun snakker også om å lytte på 3 ulike nivå. Nivå 1 kaller hun indre lytting. Det vil si at vi fokuserer på hva den andres ord setter i gang inne i oss selv. Dette er ikke nyttig for en coach. Nivå 2 kaller hun fokusert lytting. Det er når vi blir nysgjerrige på den andres vegne, og vår egen indre dialog stilner. Coachen har fokus kun på den andres historie, lytter fordomsfritt og utdyper ved å gjenta uttrykkene som utøver har brukt (Speiling). Nivå 3 kaller hun global lytting. Her er alle sansene koblet inn, selv om fokus fremdeles er bare på fortelleren. Her prøver coachen også å oppfatte det usagte, stemninger og følelser og tilbakemelder til utøver fra hele sanseapparatet.

Coachen må være nysgjerrig på hva utøver kan, hvordan han vil utvikle seg og hvor langt han vil nå. Å være nysgjerrig vil si å legge vekk alle forutinntatte oppfatninger. En tar ikke noen ting for gitt. En slik nysgjerrig holdning ligner en ufarlig lek, og gjør både utøver og coach mer kreative og løsslupne. Coachen stiller naive spørsmål. Det er også viktig å bruke åpne spørsmål. Det vil si spørsmål som ikke kan besvares med ja/nei. Spørsmålene skal også være korte. Korte spørsmål krever ofte lengre svar. Dessuten må spørsmålene være åpne, ikke ledende. Idemyldring kan ofte brukes med godt resultat. Eks. Nevn 10 umulige ideer for å oppnå det du arbeider med nå. Dessuten er dette med perspektivskifter viktig. Hun snakker om å ta på seg ulike briller og se utfordringen fra ulike sider. Dette vil ofte kunne løse opp fastlåste situasjoner.

Gjerde sier videre at ”Å ha et handlings- og læringsfokus vil si at man arbeider med å bevege utøver fremover gjennom handling og innover gjennom læring.” Den opprinnelige meningen med ordet coach er jo en vogn som flytter personer fra et sted til et annet. Dialogen kan føre til ny erkjennelse, men den er ikke virkelig integrert i personen dersom han ikke også handler ut fra sin nye erkjennelse. Dette er et av de områdene der coachen presser utøver videre. Her nevner Gjerde uttrykket ”subjektiv mestringsevne” som hun har hentet fra Albert Banduras teori. Den kommer jeg tilbake til i kapitlet om læringsteori. Hun beskriver en rekke tips som coachen kan gjøre bruk av for å øke utøvers subjektive mestringsevne.

Intuisjon defineres i Kunnskapsforlagets fremmedordbok 1978 som en ”umiddelbar oppfatning eller erkjennelse av en saks natur. Umiddelbar innsikt i en sannhet eller verdi; innføling”. Gjerde mener at vi må ta i bruk både vårt rasjonelle (fornuftsmessig, tankene) og vårt emosjonelle (følelsene) sinn for å kunne ta gode beslutninger. Vi snakker om å gjøre det som

kjennes riktig. Dersom coachen klarer å hjelpe utøver med å sette ord på følelsene sine, vil han bli dem mer bevisst og dermed kunne gjøre rasjonelle valg i forhold til følelsene sine.

Metodikk og øvelser:

I denne delen av boka gir Susann Gjerde noen oppskrifter på hvordan man kan gå fram under ulike typer coachingsamtaler.

a) GROW-modellen er en forkortelse for de 4 trinn en går igjennom i en coachingprosess:

| | |
|--|--|
| G = goal | = Definer mål |
| R = reality | = Utforsk nåsituasjonen/virkeligheten |
| O = options | = Finn ulike handlingsstrategier |
| W = when, whom, will, wrap up, way forward | = Tidsfrist, behovsavklaring, motivasjon (når, hvem, vilje) |

b) LØFT-spørsmål: LØFT står for løsningsfokusert tilnærming. Det vil si at en ikke dveler ved problemene, men fokuserer på hvordan en ønsker at det skal være.

| | |
|----------------------|---|
| Hypotetiske spørsmål | Utøver blir bedt om å se for seg en fremtid hvor målene er nådd og problemet løst |
| Unntaksspørsmål | Her spørres det etter erfarte situasjoner der problemet har vært fraværende. Det dveles ved det som fungerer. |
| Mestringsspørsmål | Eks. Hvordan klarer du å komme gjennom dagen? Hvor henter du disse egenskapene fra? |

c) Prosesscoaching

Legg merke til motstand

Utdyp og utforsk

Følelser er info, ikke symptomer

d) Coaching for meningsfylt liv: Synlige/usynlige verdier kartlegges. Hva er det egentlig som er viktig for meg?

e) Balansecoaching: Se alternativer og gjøre bevisste valg. Hjelp til å se helhetlig på livet. Hjelp til å se at en står fast i ett perspektiv og dermed kan endre perspektiv.

f) Indre kartlegging: ..av livslinje, eks. Gir utøver oversikt over forholdet mellom de ressursene han legger inn og hvilket utbytte han får.

g) Kreativitetsøvelser: Utnytte underbevisstheten til å fremme kreativitet

Fallgruver:

Dette er en oversikt over vanlige feil som Gjerde mener kan gjøres under coaching og som vil medvirke til at coachingen ikke får den ønskede effekt.

Utøver kan mangle forpliktelse til coaching-prosessen, ha urealistiske forventninger, gå i forsvar, være passiv eller spille "safe". Coachen kan gå i ansvarsfellen. Med det menes følgende: Dersom coachen tar på seg for mye ansvar, kan dette føre til at utøver mister sitt ansvar og dermed sin forpliktelse. Dette handler jo om utøver. Coachen kan også tenkes å gå i utålmodighetsfellen: Utålmodighet kan føre til usikkerhet hos utøver. Likevel skal coachen oppfordre til handling. Hvis målet er å bli likt av utøver, kan coachen komme til å legge seg på en for lite utfordrende linje. Dette kaller hun popularitetsfellen

Teoretisk grunnlag for coaching, ifølge Gjerde:

- Eksistensialismen (Kierkegaard/Sokrates). Å alltid møte det som kan virke negativt ansikt til ansikt for slik å kunne oppdage de positive mulighetene som ligger der.
- Kognitiv tradisjon. Mennesket er rasjonelt. Det kan overvinne egne emosjonelle problemer ved å mobilisere egne logiske evner.

- Humanistisk tradisjon. Fokus på individet og personlige valg: fri vilje, kreativitet og spontanitet. Vektlegging av bevisst opplevelse. Det helhetlige i menneskelig natur.
- Løsningsfokusert tradisjon. Trenger ikke forstå problemet for å løse det. Fokus på framtid.
- Idrettspsykologi. Utvikle og bevare selvtillit. Oppøve konsentrasjonsevne.
- + div.

2.1.3. Sammenheng mellom de ulike forfatterens syn på coaching-praksis

I figuren under har jeg prøvd å lage en oversikt over forskjellene i de ulike forfatterens syn på coaching-praksis. Amundsen og Berg ser ut til å stå for et vidt syn på coaching. De anser coaching for å være alt som gjøres for å frigjøre potensial og utvikle gode ledere, mens de andre ser på coaching som en særskilt metode for å oppnå det samme.

| Forfatter/teoretiker | Alt som gjøres for å frigjøre potensialet | En spesiell metodikk for å frigjøre potensialet | Coachen er lederen | Coachen er ekstern | 1 – 1/få | 1 - mange | Faglig utvikling | Personlig utvikling |
|----------------------|---|---|--------------------|--------------------|----------|-----------|------------------|---------------------|
| Amundsen | x | | x | x | x | x | x | |
| Gåserud | | x | x | | x | | x | |
| Berg | x | | | | x | | x | x |
| Whitworth | | x | | x | x | | x | x |
| Kvalsund | | x | | x | x | | x | |
| Gjerde | | x | | x | x | | x | x |

Figur 2: Sammenligning av coaching-teoretikere

2.2. Veiledningsteori

2.2.1. Hva er veiledning?

Veiledning vil si å utvikle teorien bak den ytre handlingen. Carlsen, Hermansen og Vråle (1991) som har arbeidet mye med sykepleiefaglig veiledning, definerer veiledning som en systematisk granskningsprosess av hvordan en faktisk forholder seg i behandlingen av sine klienter. De sier det slik: ”Kandidaten arbeider derfor med å finne fram til hvordan hun opplever seg selv i arbeidet med pasienten, i konkret problemløsning og i interaksjons- og kommunikasjonsprosessen. Hun må gjøre seg opp en mening om hvordan hun tror pasienten opplever henne, og om de refleksjoner og følelser som er involvert i utøvelsen av sykepleieprosessen.” Jeg tror det samme utgangspunktet gjør seg gjeldende i alt mellommenneskelig arbeid. Ledere arbeider først og fremst med å lede sine medarbeidere. Derfor tror jeg en kan erstatte pasienten med medarbeideren, i denne definisjonen.

”If a person becomes aware of the theory concerning his behaviour, he is no longer bound by it, but is free to disobey it.”(Howard, hentet fra Carlsen m.fl. 1991). Dette innebærer at en grundig, kognitiv analyse av hvilke tanker og verdier som våre handlinger egentlig henger sammen med, vil kunne avsløre sammenhenger som vi egentlig ikke ønsker å stå for. Når dette blir bevisst for oss, blir vi i stand til å kunne velge andre handlingsalternativer, i stedet.

Ifølge Carlsen, Hermansen og Vråle (1991) skal veiledningen praktiseres på følgende måte:

1. Systematiske undersøkelser av kandidatens opplevelser fra praksis. Hva hendte? Hva gjorde hun (innhold og form)? Hva følte og tenkte hun, og hvordan påvirket dette hennes atferd i situasjonen?
2. Stadfesting og/eller forandring av det tankemessige og følelsesmessige innholdet.
3. Integrering av opplevelsen i kandidatens erfaringsgrunnlag.
4. Eventuelt anvendelse av nylæringen i praksis.”

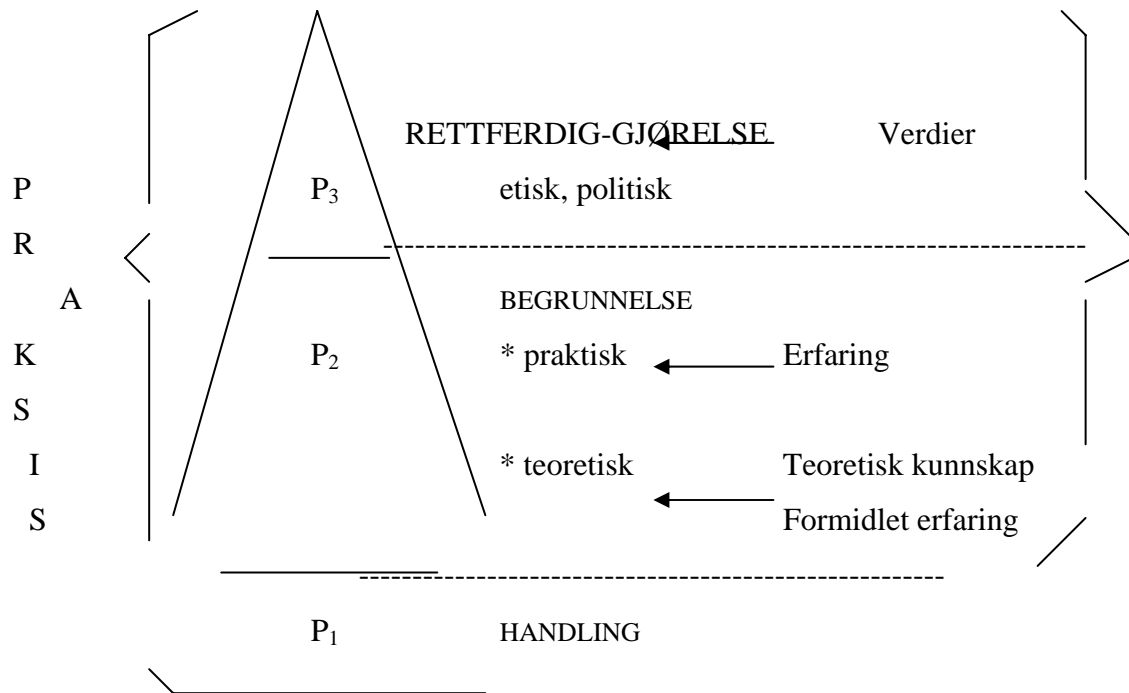
I vår tid med hurtige samfunnsendringer og stort behov for endringskompetanse hos yrkesutøvere innenfor de fleste bransjer, blir det en nødvendighet å fortsette å utvikle seg hele

livet. Jeg forstår veiledning som et viktig ledd i denne prosessen med å fremme livslang læring. Ifølge kompetanselæringsstigen til Dreyfus og Dreyfus er det en lang vei å gå fra en starter sin yrkeskarriere til en når målet om å være en ekspert på sitt område. Et ordtak lyder: "Det er forskjell på ti års erfaring og ett års erfaring ti ganger." Refleksjon er en nødvendig bestanddel for å gi læring ut av erfaringene. Læring vil her si "en indre prosess som innebærer relativt varig forandring i opplevelse og atferd som følge av tidligere erfaring" (Evenshaug, Hallen, 2000, s.435). Det er våre egne erfaringer som danner utgangspunktet for all vår kunnskap og forståelse.

Paul Moxness (1981) hevder at det er en viktig forskjell på erfaring og erfaringslæring. Erfaringslæringen er en sosial læring som er totalt avhengig av samspillet med andre. Den er personlig viktig, effektiv, hurtig, langtrekkende, dyptpløyende, anvendbar og varig. Det er en læring som foregår utenfor de tradisjonelle opplærings situasjonene. Den kommer fra erfaringene våre, men samme erfaring gir ulike personer ulike læring. Erfaringslæringen gir mening til det som skjer, både nå og i framtida og gir den enkelte opplevelsen av å være nyttig. Erfaringslæring lærer oss å sette spørsmålsteget ved innarbeidede rutiner og være konstruktivt kritiske. Dette vil si at denne læringen er avhengig av et tillitsfullt arbeidsmiljø hvor det blir forholdsvis lett å eksperimentere og bevege seg på ukjent område, noe som ellers ville medføre for mye usikkerhet og angst hos den enkelte. Hvordan skal denne læringen oppnå samme status som mer tradisjonell kunnskapsinnlæring? Moxnes mener at arbeidsmiljøene må utvikle prosedyrer som gir denne læringen systematisk oppmerksomhet. Undertegnede forstår veiledning som ett ledd i denne prosessen for å fremme livslang læring.

Refleksjonen er den som gjør at utført arbeid gir erfaring som en kan lære noe av for å være i stand til å justere atferden mot en mer hensiktsmessig praksis. Eller som det har blitt uttrykt av Olsson (1989): "Læring er en faglig-personlig utvikling som går fra å gjøre prosedyrer til å være en "person"...Bakgrunnen for yrkesfaglig læring ligger personlig læring og utvikling, altså også identitetsarbeid." Vår egen forforståelse, som vi møter alle yrkessituasjoner med, er først og fremst dannet av våre egne erfaringer.

(Handal/Lauvås 1994).



Figur 3: Praksistrekanten (Lauvås, Handal 2000, s.177)

Praksistrekanten illustrerer vår praktiske yrkest teori. Det vil si at den viser hvilken teori som ligger til grunn for vår yrkespraksis. Nederste trinn i trekanten er handlingsplanet. Det er våre handlinger, det vi gjør, praksis. Neste trinn utgjør de praktiske og de teoretiske begrunnelsene for handlingene våre. De praktiske begrunnelsene er det vi har lært av erfaring, for eksempel at det lønner seg å ha en fast plass til husnøkklene i nærheten av utgangsdøra. Ellers kaster vi bort mye tid med å lete etter dem, eller vi søler til når vi vandrer innover i huset etter at vi har kledd på oss yttertøy og støvler. De teoretiske begrunnelsene er blant annet de vi lærte på skolen, basert på teoretisk kunnskap. Vannet koker når temperaturen stiger til 100 grader. Det øverste trinnet kaller Handal og Lauvås rettferdiggjørelsen. Dette er de etiske eller politiske begrunnelsene, basert på verdier. Dersom jeg er opptatt av å kontrollere at mine ansatte har gjort jobben sin, kan dette sies å henge sammen med at jeg egentlig tror de vil prøve å lure seg unna dersom de ikke blir kontrollert. Hva slags menneskesyn ligger egentlig bak denne handlingen? I veiledning arbeides det med en slik bevisstgjøring av utøver.

Hensikten med veiledning er å hjelpe kandidaten til å gå veien fra handling til refleksjon og tilbake om og om igjen slik at hun bygger opp sin bevissthet om sine beslutninger og sin atferd

i praksis. Denne praktiske yrkesteorien skal utgjøres av kunnskaper og erfaringer som viser vei i handling og som er styrt av den enkelte yrkesutøverens grunnverdier. (Handal og Lauvås, 2000)

Et slikt veiledningsarbeid skal ikke skape selvtilfredse yrkesutøvere, men yrkesutøvere som har en reflektert selvbevissthet og høy grad av modenhet. Veiledningen gir ekte læring bare når den nye forståelsen blir integrert i personligheten slik at den gir seg utslag i endret atferd.

2.2.2. Hvordan kan veiledning bidra til refleksjon?

Med utgangspunkt i det humanistiske menneskesynet tror jeg at den enkelte yrkesutøveren selv er i stand til å forandre seg, gjøre nye valg og utvikle seg. For at denne prosessen skal sikres å bli konstruktiv og lede mot bedre yrkesutøving, bør en hjelpes av kompetente veiledere. Ellers kunne en tenke seg at tankearbeidet til yrkesutøveren ville kunne arte seg som ”grubling” som bare går i sirkler eller i alle fall ikke sikkert leder mot bedre kvalitet, eller at det ville få preg av diskusjon, hvor kun det kognitive blir rettesnor for atferden og hvor det følelsesmessige, knyttet til verdiene, ville falle ut. Oppgaven til veilederen blir altså å legge til rette for at refleksjon skal kunne finne sted ved å sette i gang en inter refleksjon. Slik vil kandidaten selv begynne å arbeide med den indre refleksjon (intra). Troen på det enkelte menneskes muligheter gir mot til å reflektere. Det er ikke lenger farlig å stoppe opp og se seg selv i speilet dersom en tror at en kan forandre seg. Denne bearbeidingen av tidligere erfaringer vil så hjelpe personen til å finne nye alternative måter å forholde seg på. Når en merker at endring finner sted, vil det gi motivasjon for å reflektere på nytt. Slik vil den enkelte yrkesutøver selv kunne gå veien oppover kompetansestigen. Hvis en bruker veiledningen konstruktivt, vil det åpne seg nye muligheter til bevisst erkjennelse og økt frihet.

2.2.3. Hva menes med refleksjon?

I ordboka oversettes refleksjon med overveielse, ettertanke, betraktning, tanker over et emne eller bearbeiding. Refleksjon er å utforske, påpeker Ann-Marie Olsson (1989). – Å forholde seg undrende og tenke helhetlig. En bruker både høyre og venstre hjernehalvdel og trekker forbindelser mellom dem. I refleksjonen er en åpen for å sprengre sin egen forståelsesramme. En er ”i stoffet”, samtidig som en har distanse til det og er lite opptatt av rett og galt. En forholder seg mer undersøkende til fenomenet som er i fokus. Tanker og følelser kan samarbeide i refleksjonen slik at kandidaten oppnår en personlig forståelse av eksistensiell art. Refleksjonen tilstreber mer helhetsforståelse enn analyse av enkeltbiter.

Refleksjon kan sees på både som en indre prosess (intra) som foregår inne i den enkelte person, og som en mellommenneskelig prosess som er avhengig av minst to parter (inter prosess). Her velger vi først å si noe om hvordan refleksjon kan ses på som en inter prosess. Kari Martinsen (1990) sier at eksempellæringen eller læring via overføring fra mester til svenn som i håndverksfagene er viktig, men først når en innfører refleksjon også i denne læreformen. Hun hevder at moralsk praksis ikke læres via teoretiske studier, men gjennom modell-læring. Dette er en læremetode som forener fagkunnskaper, praktiske ferdigheter og ønskede holdninger. Moralsk praksis er når innlevelse og refleksjon arbeider sammen slik at omsorgen for den andre kommer til uttrykk i samhandlingen. Hun mener refleksjonen er ”skjønnets begrunnelsesside”. Martinsen sier at tidligere tiders elever lærte godt håndverk ved å være i arbeidsfeltet sammen med mesteren. Eleven lærte dette også gjennom rådslaging med mesteren i ettertid. Rådslagingen var knyttet til konkrete situasjoner de hadde erfart sammen. En oppsøkte konfrontasjonen ved å velge ulike perspektiv. Gjennom refleksjon i handling og refleksjon i ettertid lærte elevene det en blant mesterne mente var god praksis. Å reflektere i ettertid over hvilke refleksjoner en gjorde seg i handlingen, fremskynder en dialog mellom tenkning og handling. Slik får yrkesutøveren større kjennskap til sin teori for praksis og dermed muligheter for å utvide sin handlingsberedskap.

Når det gjelder å benytte refleksjon som en intra prosess, handler det om den enkelte yrkesutøvers plikt til å stoppe opp og gå inn i seg selv for å granske sine egne tanker og verdier i forhold til sin yrkesutøvelse. Å bruke refleksjonen aktivt vil si å være åpen for å forandre seg. Ingen andre enn de som selv ønsker det og arbeider med seg selv vil kunne gjennomføre dette. Jeg ser det slik at sammenhengen mellom det mellommenneskelige forholdet og det indre arbeidet må ligge i at det som skjer med meg fra verden rundt meg får meg til å reflektere

innover i meg selv. Det vil si at refleksjon er en dialog mellom tenkning og handling, der begge er nødvendige bestanddeler.

2.2.4. Refleksjonens hensikt

Slik jeg forstår det er tankene til Kari Martinsen lette å knytte til det Handal og Lauvås (2000) sier om ”praktisk yrkest teori” og målet med veiledningen. Deres mål er å gjøre den enkelte bevisst på sin egen praksisteori. Kandidaten skal altså forstå hva slags kunnskap og hvilke verdier som ligger bak det hun gjør, og hvorfor det er slik. Hvis den enkelte yrkesutøver skal være i stand til å utvide sitt handlingsrom, må hun også utvide sin personlige yrkest teori. Det er bare mulig å endre denne dersom den er synlig og tilgjengelig for henne selv. Olsson (1989) sier at det å øke sykepleiefaglig bevissthet og yrkesidentitet er det samme som å utvikle profesjonalitet hos sykepleieren, og at dette er et overordnet formål med sykepleiefaglig veiledning. Faglig-personlig identitet utvikles via formidling fra omverdenen og vår egen bearbeiding av utfordringer i yrket. Finn Carling (1979) sier følgende om profesjonalitet: ”Og slik jeg ser det er den profesjonelle et menneske som på grunn av sin utdannelse nettopp er i stand til å ta innover seg menneskelige problemer uten å bli nevneverdig truet av dem og uten å miste kontrollen over egne reaksjoner. Den profesjonelle har med andre ord spesielt gode forutsetninger for å kunne opptre menneskelig.”

Veien til slik utvikling av handlingsrom ligger i refleksjon og erkjennelse. Handal og Lauvås sier at en ”bør søke å anvende sin teori i sin daglige yrkesvirksomhet, reflektere over den og relatere nye erfaringer og ny kunnskap til den teorien en til enhver tid har”. Nils Magnar Grendstad (1986:17) sier: ”Å lære er å oppdage.” dette vil si at for å oppnå læring må en personlig oppdagelse og forståelse finne sted. Den dynamiske prosessen der en går fra handling til refleksjon og tilbake igjen, vil fremme yrkesutøverens helhetsforståelse og hjelpe henne på veien mot å bli en profesjonell yrkesutøver, en ekspert.

2.2.5. Carl Rogers teori om veiledning

Carl Rogers (1961) har utviklet en metode for terapeutisk behandling av psykiske vanskeligheter. Denne metoden har fått tilnavnet klientsentrert terapi. Hans metoder er også anerkjent innenfor veiledningspraksis. Rogers mener at det viktigste er å skape et trygt klima, så vil klienten finne fram til svarene selv. Veilederen skal bare nikke, gi støtte. Carl Rogers var en av de mest markante skikkelsene innenfor den humanistiske retningen, og er kanskje mest kjent for sin behandlingsmetode som kalles klientsentrert terapi. Rogers var særlig opptatt av en del av personligheten vår som han kalte Selv'et, en antatt struktur i vårt indre som opplever sammenheng om mening med tilværelsen. Selv'et omfatter, etter at det er ferdig utviklet, alle våre tanker, følelser, verdier og holdninger, og står som et sentrum i et stadig skiftende opplevelsesunivers. Individet forsøker i forholdet til de stadig endrede omgivelsene å opprettholde, aktualisere eller overskride det mer stabile bildet av seg selv. Ifølge Rogers vil vi til enhver tid forsøke å handle i overensstemmelse med selvbildet vårt slik det eksisterer.

Selvrealisering, en utfoldelse av våre evner og muligheter i forhold til dette selvbildet, var for Rogers en av de viktigste drivkreftene i mennesket. Dersom denne trangen til å utfolde seg etter selvbildet vårt kommer i konflikt med trangen til å tilfredsstille andres ønsker og behov, kan man ifølge Rogers oppleve inkongruens. Inkongruens betegner en konflikt mellom vår virkelige opplevelse og vår selvopfatning.

Dersom et menneske for eksempel sterkt drømmer om å leve sitt liv som berømt sirkusartist (og samtidig mener å ha personlige forutsetninger for å aktualisere disse drømmene), men opplever å leve sitt liv som snekker eller feier for å tilfredsstille sin livspartners ønsker om å ikke reise verden rundt med et sirkus, kan det oppstå inkongruens, som dermed er en uoverensstemmelse mellom ens egne opplevelser på den ene siden og selvopfatning på den andre. Carl Rogers mente at alle mennesker har et stort positivt potensial, og et sterkt indre ønske om å realisere dette i personlig vekst. Denne personlige veksten forstyrres ofte av andres forventninger til eller vurderinger av oss. Rogers filosofiske grunnsyn (Rogers 1961, s. 91) er:

Den innerste kjerne i menneskets natur, de dype lag av dets personlighet, grunnlaget for det animalske vesen, er av positiv karakter, er fundamentalt sett sosialt, fremadskridende, rasjonelt og realistisk.

Rogers menneskesyn tar utgangspunkt i at mennesket:

- har verdier i seg selv, er unike og fortjener respekt
- har evner og rett til å finne sin egen vei
- kan velge sine egne verdier
- kan være konstruktivt og ansvarlig
- kan hamle opp med egne følelser, tanker og atferd
- har potensial for konstruktiv forandring og personlig utvikling mot et fullverdig liv

Begrepe kongruens, positiv selvaktelse og empati er sentrale i Rogers klientsentrerte teori. Kongruens innebærer at det på den ene siden er samsvar mellom personens opplevelse og bevissthet når det gjelder selvbylde (intrapersonlig) og på den andre siden samsvar mellom individets bevissthet og dets kommunikasjon (interpersonlig) og at dette gjenspeiler seg ved at personen fremstår som integrert.

Positiv selvaktelse vil si at ethvert menneske har behov for positiv akseptering av egen person og eget selv, altså behov for selvakseptering.

Empati er evnen til innlevelse og god kommunikasjon, til å lytte på en varm og aksepterende måte. Klienten skal ikke vurderes, men klientens følelser og meninger skal aksepteres på den måten de blir lagt fram.

Rogers' klientsentrerte eller, som den også blir kalt, ikke-styrende (non-directive) teori, er en teorikilde som mange senere veiledningsteoretikere har øst fra. Denne teorien inneholder lite av regler, teknikker eller prosedyrer for hvordan veilederen skal få til selvinnsett og atferdsendring hos veisøker. Her er det altså ikke snakk om at veilederen skal øve aktiv påvirkning på andres atferd i form av å tolke, overtale, korrigere, sette konkrete mål eller gi styrende råd. Veilederen skal verken gjøre noe med eller for den han veileder, men skal i stedet prøve å gi hjelp slik at veisøker kan få frigjort sin egen evne til selvinnsett og vekst og selv ta de skritt som er nødvendige med tanke på å endre atferd. I følge Rogers er en vellykket veiledningsprosess avhengig av at følgende forutsetninger er på plass:

Det eksisterer et varmt og trygt kontaktforhold mellom veileder og veisøker. Veisøker er i en tilstand av uro eller ubalanse («inkongruens») / er sårbar/ opplever et dilemma og har selv et behov for å få veiledning. Veilederen er «kongruent» eller ekte i forholdet (dvs. er ikke falsk,

later ikke som, spiller ikke roller). Veilederen viser en ubetinget positiv, åpen og aksepterende holdning til veisøker. Veilederen praktiserer en empatisk forståelse for veisøker sine problemer eller opplevelse av en situasjon. Veisøker må selv oppleve at veilederen er ekte og viser aksept og empatisk forståelse for det veisøker opplever som problematisk.

Veilederens hovedoppgave blir da å skape et samtaleklima der disse vilkårene er til stede og der de ovenfor nevnte kravene til veilederen kommer til uttrykk i alt det veilederen foretar seg, både kroppsspråket og ordene. Veiledningsstrategiene til Handal og Lauvås bygger på disse vilkårene.

2.3. Læringsteori

2.3.1. Kognitiv læringsteori

Kognitiv læringsteori oppstod som en motvekt til behaviorismen. Kognitivismen oppfatter læring som en omstrukturering av individets måte å oppfatte på. Læring er en forandring av innebygde kognitive strukturer der den nye informasjonen ikke kan finne en naturlig plass. Innhenting av ny kunnskap ses på som en aktiv prosess. Alle nye informasjoner blir omarbeidet av individet. Slik erverves ny forståelse også av tidligere erfaringer. Kognitiv læringsteori legger tradisjonelt stor vekt på individuelt arbeid. Læring er fundert på tanker og fornuft. Fokuset rettes mot begrep og kognitive prosesser. Ekte læring oppstår når ny informasjon settes i sammenheng med allerede eksisterende kunnskap. Slik blir nydanning av kunnskap en kognitiv prosess.

Konstruktivisme er en læringsteori som har gått ut fra kognitiv læringsteori. Konstruktivisme legger større vekt på at all læring skjer i en sosial sammenheng. Denne sosiale sammenheng har betydning for læringen. Konstruktivismen ønsker å skape et miljø som fremmer læring. Et sentralt element også i konstruktivismen er at mennesket konstruerer sin egen kunnskap gjennom aktivitet og subjektive prosesser som resulterer i læring. Når det gjelder utdanning,

står konstruktivismen for en lærerstøttet undervisning som er tilpasset elevens utviklings- og mestringsnivå og som skjer på initiativ fra, og er styrt av eleven selv.

Begrepet konstruktivisme kan være noe upresist. Når en med dette begrepet snakker om hvordan en «skaper sin egen kunnskap» kan en misforstå det dit at kunnskapen oppstår av seg selv uten stimulering fra for eksempel en lærer. Det er viktig å forstå konstruktivismen kun som en teori om hvordan læring blir til og meninger skapes.

Konstruktivisme som innfallsport til læring var tradisjonelt ikke lagt særlig vekt på i og med at den hevdet læring gjennom aktivitet, som for eksempel lek. Filosofen og pedagogen John Dewey var en av de første som la vekt på aktiv medvirkning i læringsprosessen, gjennom å hevde at en ikke lærer utelukkende fra ytre stimulering men ved å høste erfaringer fra egen aktivitet.

2.3.2. Kognitiv teori med nærmere fokus på Albert Bandura

Det er imidlertid en annen læringsteoretiker som virker spesielt aktuell når det gjelder faglig og personlig vekst og utvikling, også hos voksne. Dette er Albert Bandura (1986). Hans tanker hører hjemme under sosial kognitiv teori. Hans teoretiske standpunkt har beveget seg fra observasjonslæring som reflekterte en mer tradisjonell behavioristisk posisjon, til sosial læringsteori som legger mer vekt på hvordan en lærer sosial atferd ved å observere andre, og så videre til sosial kognitiv teori, som legger større vekt på de kognitive prosessene som medierer sosial læring.

En linje i Albert Banduras studier går ut på følgende: Hvordan kontrollerer personer sin egen motivasjon og atferd og sitt miljø? Hvordan motiveres og reguleres menneskelig atferd ved hjelp av indre standarder og antatte selv-vurderings reaksjoner? Hvordan vil jeg føle meg hvis jeg gjør det eller det? Det viktigste, i følge Bandura, er hvor effektiv en anser seg selv når det gjelder å kontrollere ulike aspekter ved sitt liv.

Bandura utviklet en sosial kognitiv teori som ser på personen som aktiv ved å bruke kognitive prosesser som hukommelse og problemløsning til å reflektere over erfaringer, ta avgjørelser og planlegge atferd. Dette står i motsetning til de som ser på personen som en passiv mottaker til miljømessige omstendigheter eller som et offer for ubevisste drifter.

Bandura er kritisk til de tilsynelatende uunngåelige konsekvensene av tidlige barndomserfaringer. Han ligger nærmere den optimistiske humanisten Rogers. Men Bandura legger mer vekt på erfaringsbasert teoriutvikling. Han mener at den terapeutiske effekten av virkelige erfaringer er viktigere enn effekten av et terapeutisk klima alene.

Sosial kognitiv teori ser på selvet ikke som en fiksert struktur, men som et sett av kognitive prosesser. Personen har ikke en psykologisk struktur kalt selvet, men selv-prosesser som er en del av personen. Bandura (1997) ser på systemet som gir oss tro på egen mestringsevne som grunnlaget for menneskelig motivasjon, velvære og det en oppnår personlig. Hvis ikke personene tror at de kan oppnå det de ønsker ved å anstrenge seg, har de lite initiativ til å agere når de møter motstand.

Det finnes mye erfaring som understøtter dette synet: At troen på egen effektivitet former de fleste aspektene i personers liv, enten de tenker pessimistisk eller optimistisk, sårbarheten overfor stress og depresjon og livsvalgene de gjør.

Kritikere hevder at subjektiv mestringsevne-teorien glemmer at det er forventninger om utfallet som styrer atferden. Det er forventningene om et positivt utfall som egentlig motiverer handlingene. Bandura påpeker at det finnes en mengde dokumentasjon på at erfaringsbasert tro på egen mestringsevne kan forutsi atferden mer presist enn mål på forventninger om resultat.

Teorien om subjektiv mestringsevne har vært særlig nyttig i klinisk arbeid. Fobier, for eksempel slangefobi er et resultat av at personer mister følelsen av å kunne mestre situasjonen. Personer blir mest overbevist om at de kan kontrollere en situasjon ved å faktisk gjøre det. Derfor trener terapeuter klienten i slike situasjoner. Fokus skal ikke være på å redusere angst, men på å øke troen på egen mestringsevne. Terapeutens rolle er å frembringe suksessrike resultater ved å konfrontere klienten med skremmende oppgaver og hjelpe ham å mestre disse oppgavene. Det kan være at personer utvikler angst fordi deres planleggingsferdigheter enten

slås av eller blir mindre effektive, og personen fokuserer på å mestre stress/angst i stedet for å fokusere på å håndtere situasjonen. Ettersom terapien går framover, arbeider terapeuten og klienten sammen om å skape en gjensidig interaksjon mellom økt tro på subjektiv mestringsevne og større suksess i prestasjonen.

Kritikken lyder på at denne metoden ikke behandler kilden til problemet. Den overser at det kan være ubevisste prosesser implisert i fobien. Dessuten kreves det en voksen, sofistikert utviklet personlighet for at klienten skal ha utbytte av denne behandlingen.

2.3.3. Motivasjonsprosesser (iflg A. Bandura)

Tro på egen evne til å produsere effekter spiller en nøkkelrolle når det gjelder selvregulering av motivasjon. Størsteparten av menneskelig motivasjon er kognitivt generert. Mennesker motiverer seg selv og styrer sine handlinger ved å tenke gjennom dem og gjøre antakelser på forhånd. De lager antakelser om hva de faktisk kan gjøre. De vurderer og forutsier antakelser om hva resultatet kan bli. De setter seg mål og planlegger handling som skal realisere verdifull framtid. De mobiliserer de ressursene de har tilgjengelig og anstrenger seg så mye de må for å klare å nå målet.

Bandura snakker om tre ulike slag kognitive motivatorer:

Kausale påheng

Personer med høy subjektiv mestringsevne: Når de mislykkes anser de at dette avhenger av for liten innsats eller vanskelige omstendigheter. Personer med liten tro på egen mestringsevne:

Når de mislykkes anser de at dette avhenger av for dårlige evner og anlegg.

Slike kausale påheng påvirker motivasjon, gjennomføring og følelsesmessige reaksjoner hovedsakelig gjennom troen på egen mestringsevne.

Forventninger om resultat

Motivasjonen reguleres av forventninger om at en gitt atferd vil medføre særlige resultater og hvor verdifulle disse resultatene er for deg. En handler også ifølge sin tro på hva en kan gjøre, ikke bare ut fra forventede resultater. I hvor stor grad forventninger om resultat styrer motivasjon, er avhengig av subjektiv mestringsevne.

Tenkte mål

Eksplisitte, utfordrende mål styrker motivasjonen. Når en opplever at gjennomføringen ikke helt er i tråd med målene, intensiverer en anstrengelsene for å nå dem, fordi dette gir tilfredsstillelse.

Subjektiv mestringsevne medvirker til motivasjon på flere ulike måter:

- bestemmer hvor høye mål en setter
- hvor stor innsats en legger ned
- utholdenhet ved vanskeligheter
- eventuelle tilbakefall om en mislykkes

2.3.4. Følelsesmessige prosesser

Tro på egne ferdigheter og evner påvirker hvor mye stress og depresjon en opplever i truende eller vanskelige situasjoner. I tillegg til at denne troen påvirker motivasjonen. Om jeg blir redd eller ikke, er avhengig av min egen oppfatning av evne til å utøve kontroll over situasjonen. Mennesker som tror at potensielle trusler ikke lar seg kontrollere, anser mange aspekter ved sitt miljø som farlig. (Jfr. Fobibehandling over)

2.3.5. Fenomenologi ved Maurice Merleau-Ponty

Merleau-Ponty har skrevet et verk som kalles Kroppens fenomenologi (1994). Fenomenologi vil si slik jeg viser meg, eller fremtrer. Direkte overført vil det altså si kroppen slik den viser seg for meg eller oppleves av meg og andre. Merleau-Ponty sier at dette er en grunnleggende side ved menneskelig eksistens, og at kroppen er et utgangspunkt for kunnskap og forståelse.

Merleau-Ponty er ikke opptatt av anatomen, for eksempel i øyet, men hva det vil si å kunne se. Kroppens fenomenologi vil si kroppens ikke-fysiske side. Merleau-Ponty mener at vi ikke kan skjelle mellom en objektiv ytre kropp og en subjektiv indre tanke (eller jeg-et).

I den eldre antikkens Hellas eksisterte kropp og sjel som en helhet. Kroppen dyrkes og fremheves for eksempel slik man så det i idrettslekene som var opprinnelsen til våre tiders olympiske leker. I den yngre antikken forandret dette seg. Ønsket om frihet førte til at Platon sa at mennesket var slave av kroppen. Sokrates drakk av giftbegeret for å oppnå sjelelig frihet løst fra sin svikefulle kropp. Dette var utgangspunktet for dualismen. Anført av Rene Descartes fikk vi et skarpt skille mellom indre substans som besto av sjel, fornuft og ånd på den ene siden og ytre substans, altså kroppen, på den andre siden. Descartes sa at sann innsikt kommer fra den indre, tenkende virkelighet. Det er ånd, sjel, intellekt, fornuft og følelser som skiller mennesket fra dyrene.

Merleau-Ponty vil (Trømborg, 2002) tilbake til en helhetlig forståelse av mennesket. Han mener at kroppen kommer først. Kroppen står i levende og kontinuerlig samspill og dialog med sin omverden. Mennesket sanser omverdenen ved berøring, lukt, smak, syn og hørsel. All refleksjon forutsetter sansing og erfaring. Sansing og erfaring kommer alltid først, før analysen av erfaringen. Merleau-Ponty sier: "Vi er våre kroppar." Kroppen er vår primære forståelsesinstans. Tenkningen er ikke en prosess inne i en person. Det er ikke slik at det er bevisstheten som berører bordet gjennom hånden som instrument. Det er hånden som berører, og jeg er hånden. Det er den kroppslige, subjektive erfaringen som kommer først.

Ingen mennesker har nøyaktig lik opplevelse, selv om de blir utsatt for nøyaktig de samme ytre sansestimuli. Det finnes ingen objektiv erfaring. Erfaringen er alltid subjektiv. Merleau-Ponty skriver: "For mennesker lever ikke bare i den "reelle" verden av persepsjon, men også i et rike av fantasi, en verden av ideer, av språk, kultur og historie.... Vi greier aldri helt å unnsnippe fra vår verden av opplevd realitet, og selv den tilsynelatende uavhengige struktur av kategorisk

tanke (av ”rasjonalitet”) er til syvende og sist grunnlagt i persepsjonen.” (Merleau-Ponty oversatt av Mette Karoliussen 2002:74)

Sykepleieforsker Mette Karoliussen (2002) skriver at kroppen er sentrum for vår erfaring og erkjennelse. Sinnet manifesterer seg i kroppen til en levende dynamisk enhet. Opplevelsen av å leve i og være i verden påvirker hele tiden biokjemiske forhold inne i kroppen slik at cellene responderer i sammenheng med det personen oppfatter, opplever og tolker. Tolkningen er blant annet avhengig av personens forforståelse. Ny kunnskap om koblinger mellom sansning og tolkning i hjernen og hvilke reaksjoner dette fremkaller på cellenivå, gir øket forståelse for at mennesket er en helhet.

Kroppen er både subjekt og objekt på en gang. Når jeg griper min høyre hånd med den venstre, er venstre hånd subjekt og høyre objekt. Samtidig er høyre hånd subjekt når den kjenner at den blir grepet av den venstre, som da blir objekt. Dette kaller Merleau-Ponty (1994) for kroppens sirkularitet. Han peker på at dette er enestående for mennesket. Når vi kan være objekt for oss selv, kan vi også reflektere over oss selv.

Kroppen både påvirker verden og blir påvirket av den. Verden eksisterer bare for meg gjennom min sansende kropp. Verden er for meg den verden jeg sanser. Min persepsjon av omverdenen foregår gjennom kroppen. Min synsvinkel eller posisjon med kroppen avgjør hva jeg oppfatter. Merleau-Ponty er opptatt av at vi ikke kan se fra alle sider på en gang. Vår kroppslige posisjon bestemmer hva vi oppfatter. Dessuten kan vi heller ikke se det punktet vi ser fra. Blikket kan ikke se øyet.

Når vi handler, erfarer, opplever, observerer, kommuniserer, lærer, påvirker og påvirkes, er bevisstheten i liten grad rettet mot vår egen kropp. Vi ”glemmer” kroppen på en måte slik at vi kan utfolde oss i verden og forholde oss til verden. Slik sluses kroppen via sansene ut i verden og verden sluses inn i kroppen.

Merleau-Ponty sier at det er to veier til opplevelse av mening:

- 1 Refleksjonens vei (tenke over)
- 2 Integrasjonens vei (livsvilkår, forutsetninger og evne til å handle)

I bevegelse (fysisk atferd) faller de to veiene sammen. Da kan vi reflektere over kroppslig opplevelse.

Refleksjon kan dreie seg om hvordan man i samhandling med andre tar hverandre inn gjennom de kroppslige tilstandene som uttrykkes og leves ut. Når en da reflekterer, vil det si å sette ord på sine kroppslige erfaringer av grenser, opplevelser, bevegelsesmåter. Kroppen får betydning ved at vi reflekterer over vår egen kroppslighet. Når vi slik reflekterer over våre egne kroppslige erfaringer, blir vi fortrolige med dem og kan stole på dem, bruke dem og lære av dem. Uten kroppen kan ikke mennesket sanse sin omverden eller reflektere over seg selv. Kropp og identitet er en enhet. Kun som levende kropp kan mennesket være til, reflektere og handle.

Persepsjon er en motorisk aktivitet. For å se på noe, må vi bevege hodet og nakken. Persepsjon og bevegelse er en sammenhengende enhet.

Når et menneske vokser opp, lærer det for eksempel å krabbe og å gå. Foten lærer hvordan den skal bruke musklene for å kunne stå og gå. Vi tilegner oss ferdigheter. Disse ferdighetene blir en del av oss og vi utfører dem ubevisst. Ferdigheten kroppsliggjøres i mennesket. Ferdighetene lagres i kroppen. Merleau-Ponty kaller dette for avleiringer i kroppen. Slike avleiringer skapes ved stadig gjentakelse av aktiviteten slik at ferdigheten inkorporeres i kroppen.

Merleau-Ponty bruker en blind mann og stokken hans som eksempel. Etter lang trening lærer den blinde å oppleve omverdenen gjennom stokken. Stokken blir en forlengelse av kroppen. Merleau-Ponty sier at kroppen slik også kan integrere andre mennesker i sitt fenomenale område. Menneskets selvforståelse er avhengig av hvordan det blir oppfattet av andre. Den sosiale konteksten er alltid til stede, både rent konkret og i vår subjektive forestilling av hvordan andre oppfatter oss. Begge dimensjonene er samtidig til stede i alle mennesker.

Merleau-Ponty påpeker at vi mennesker har våre liknende kropper felles. Det er kroppene våre som opplever verden og den andre. Hver av oss opplever den andre ut fra sitt eget ståsted og sitt eget perspektiv. Når vi møter den andre kan vi lære noe nytt hvis vi får vårt eget perspektiv supplert med den andres. Vi lærer når vi opplever ulikhetene. Når jeg møter den andre, kan jeg

også få forståelse for hans ståsted og hva han erfarer fra sin posisjon. Mennesket lærer nettopp gjennom å oppleve forskjeller.

Olav Trømborg (2002) viser til at all erfaring kan deles i tre kategorier:

- 1 Følelser. På grunnlag av sansning. Disse dukker opp før språket og før bevisstheten.
- 2 Reaksjoner. Mer aktiv bevissthet og mer synlige responser/reaksjoner i kroppen. For eksempel barnets opplevelse av ”opp og ned”. Hvilke bevegelser og kroppsholdninger er akseptable i møte med omgivelsene og innenfor kommunikasjon med andre?
- 3 Kognitiv/artikulerbar erfaring. Ved hjelp av språket kan en fortelle om sine hensikter med eller begrunnelse for bevegelsen en har opplevd.

Alle tre er samtidige, men det varierer hvilken type som dominerer i ulike situasjoner. Disse tre erfaringstypene viser at både følelser og reaksjoner er nyttige læremidler, akkurat som kognitive erfaringer. Alle tre må tas på alvor, ikke bare de vi kan uttrykke ved hjelp av ord.

Gjennom sansene søker menneskekroppen ut mot omverdenen. Vi forholder oss til verden. Dette kaller Merleau-Ponty (1994) vår ”væren-til verden”. Slik vil han vise at vi står i et aktivt forhold til vår omverden. På samme måte står vår omverden i et aktivt forhold til oss og svarer oss.

Taus kunnskap beskriver kunnskap som ikke er beskrevet i ord, eller som ikke lar seg uttrykke fullstendig ved hjelp av ord. Ferdighetskunnskap er et eksempel på slik kunnskap. Ingen lærer å sykle bare ved å lese om det. En må også øve seg – få det inn i kroppen. Gunn Engelsrud sier: ”Når det viktigste som skjer ikke kommer opp på et verbalisert nivå (i første omgang), bør det få store konsekvenser for hvordan vi ser på kroppen. En konsekvens er å gi mer oppmerksomhet til det førbegrepslige, og å skape støtte for å forstå kroppens relasjon til omverdenen og kroppens involvering i relasjoner til andre.” (1998, s.257)

Nyere studier av menneskets persepsjon viser at både tanken og kunnskapene våre har utgangspunkt i kroppslige fenomener. Merleau-Ponty (1994) hevder at mennesket ikke er dualistisk (kropp – sjel), men helhetlig. Merleau-Ponty ser på språket som en forlengelse av kroppen ut mot og inn i verden. Fenomenologien avviser en motsetning mellom det verbale

språket og kroppspråket. Det er jo helheten som taler. Vi uttrykker oss gjennom ord samtidig som gester, mimikk og kroppsholdning også uttrykker noe. De som har studert kommunikasjon sier at det verbale språket kanskje utgjør en så liten andel av budskapet som 10%. Resten utgjøres av kroppspråket. Et helhetsspråk er også følelsenes og kreativitetens språk.

Dette kan være en kritikk mot alle utdanningssystemer som hovedsakelig legger vekt på teoretisk, artikulert kunnskap. Det umiddelbare, undrende, lekende og følende kan bli borte. Dette vil hemme vår evne til kreativitet og helhetlig læring.

Mesterlære er et eksempel på helhetlig læring. Den kan deles i tre stadier:

- 1 Ferdighetskunnskap
- 2 Dialog – refleksjon
- 3 Utvikling av egen stil, integrering av logisk refleksjon og intuisjon.

Mesterlære inkluderer hele mennesket og menneskets relasjoner til omverdenen i læringsprosessen.

Merleau-Ponty (1994) mener at den mest effektive læringsform trolig vil være den som involverer og aktiviserer hele mennesket. Tradisjonelt har kroppen ofte blitt utelatt eller oversett i læringssituasjoner. Slik ekskluderes også de følelsesmessige og kreative sidene i stor grad. Helhetlig læring krever ikke bare at mennesket kommuniserer med andre mennesker, men også at det kommuniserer med seg selv og sin egen kropp. Det innebærer å forsøke, trene, leke, engasjere seg i noe, erfare, gjøre feil, prøve på nytt og gjennom å reflektere og stille oss spørrende og kritisk til oss selv og hverandre og det som skjer rundt oss. Helhetlig læring er å leve ut hele seg. Helhetlig læring vil si at det blir umulig å se bort fra følelsene i læringssituasjonene. Vi må trene oss på å sanse og reflektere rundt spørsmål som:

- 1 Hvilke reaksjoner vekker dette i meg? (jfr. Trømborgs 3 typer erfaring)
- 2 Hvilke spørsmål vekker dette i meg?
- 3 Hvordan kan/skal jeg forholde meg til dette?
- 4 Hva kan jeg lære av dette?

Disse spørsmålene ligner noe på det som brukes innenfor coaching. Coaching legger også vekt på hvilke kroppslige reaksjoner utøver opplever. Det kan synes som om Merleau-Ponty

kommer med forklaringen på hvorfor det blir umulig å utelate det følelsesmessige når en vil arbeide med faglig og personlig utvikling.

2.3.6. Klaus Mollenhauers syn på hvordan identitet dannes:

Ett av fokusområdene til coaching er å tilstrebe helhetlige, integrerte personer som handler i tråd med det de innerst inne ønsker. Dette er tanker som fører oss inn på identitetsbegrepet. Coaching er likevel ikke oppdragelse, men mer en klargjøring av selvbildet. Jeg mener at den siste delen av Mollenhauers (1996) identitetsdannelse er relevant for denne klargjøringen av selvbildet, og coachens innstilling til prosessen. En integrert person er en person med en trygg, klar identitet. Klaus Mollenhauer har en interessant teori om hvordan identitet dannes.

Mollenhauer sier at 4 momenter må være med i forståelsen av oppdragelse:

1 Presentasjon:

Oppdrageren må ha vilje til å meddele. Språket er en strukturering av barnets oppmerksomhet. Det vil si at det du overleverer kunne vært strukturert annerledes. Barnet gis også mulighet til å uttrykke egen vilje ved hjelp av språket. Barnet må oppdras for å få mulighet til å orientere seg i egen kulturell virkelighet.

2 Representasjon:

De voksne må gjøre et utvalg fra helheten, representere voksenverdenen for barnet. Skolen er et typisk sted for representasjon. Den gjør barnet kjent med kultur som ligger utenfor barnets nærmeste erfaringsområde. ”Hva er viktig å lære? Hvordan kan det formidles forståelig? Hvordan meddele dette slik at eleven blir motivert?”

3 Dannelsesberedskap:

Dette er en nødvendig fiksjon: ”den andre er interessert i å lære”. Dette er et helt nødvendig utgangspunkt for oppdragelsen. Den skal være en dialog, en støtte til en kraft som er under utvikling. Oppdrageren har forventninger om læring. Han må ta vare på barnets aktive medvirkning.

4 Selvvirksomhet:

Den lærendes virksomhet er det synlige uttrykket for dannelsesberedskapen. Den lærende utvikles ved at hun selv gir seg oppgaver.

Til sammen medfører dette identitetsdannelse. ”Identitet er noe som individet skaper selv”. Identitet er en konstruksjon som individet gjør. Identiteten er en fiksjon. En identitetsprosess er alltid dynamisk. Selvbildet er stadig et nytt utkast. Selvbildet er en forenkling. Dannelsen er avhengig av at du kan fornye ditt selvbilde. Selvbildet er et risikabelt utkast til hvordan jeg selv kan bli. Det er dette selvbildet som kan være fokus for og resultat av coachingprosessen.

2.3.7. Sammenheng med coaching

Jeg forstår det slik at coaching er en metode som hører hjemme innenfor kognitiv læringsteori og fenomenologi. Coaching benytter elementer både fra sosial kognitiv læringsteori (Bandura), fenomenologien (Merleau-Ponty), konstruktivisme (Dewey) og dannelsesteori (Mollenhauer). Coachen skal hjelpe utøver til å reflektere over et problem, slik Dewey viste til i sin forståelse av problembasert læring. Dewey mente at den lærende måtte oppdage et problem for å bli motivert for og se verdien av å forstå hvordan det skulle løses og bakgrunnen for dette. Utøveren bringer et opplevd problem inn i coachingen. Så prøver han å løse problemet ved å reflektere over det. Coachen hjelper til ved å stille de forløsende spørsmålene. Utøver prøver ut ulike alternative løsninger ved hjelp av kognitiv konstruksjon og ved å ”kjenne etter” i kroppen (fenomenologi) hvilke strategier som kjennes rette.. Deretter går utøver tilbake til situasjonen og prøver å gjennomføre en slik alternativ handlingsmåte i forhold til tidligere. Coachen arbeider med bevisstgjøring av utøveren. Hvorfor handler utøver slik? Hvilken hensikt ligger bak? Kan hensikten oppnås bedre ved andre handlingsalternativer? Hvordan virker

kroppsspråket inn på de andre personene i samhandlingen? (sosial kognitiv læringsteori).

Denne måten å lære på gjør kunnskapstilegnelsen personlig og helhetlig. Utøver skal smake på ulike løsningsforslag og kjenne etter hva som kjennes riktig for seg. Dette skal gi både faglig og personlig vekst og utvikling.

I coaching befatter vi oss med de to siste stadiene i identitetsdannelsen til Mollenhauer.

Coachen må alltid ha som utgangspunkt at klienten er interessert i å lære. I coachinglitteraturen vises det også til at dette er en forutsetning for at utvikling skal finne sted. Dette kan sammenlignes med Mollenhauers dannelsesberedskap. Selvvirksomheten er på samme måte nødvendig i coaching. I en coachende sammenheng er det en forutsetning at utøveren er den som skal utforske seg selv og finne sine egne løsninger og handlingsforslag. Utøveren skal selv gi seg oppgaver. Coachen er bare den som gir støtte til en slik forløsning. Coachen stiller bare spørsmålene, det er utøveren selv som skal finne svarene.

3.0. METODER

3.1. Kvalitativt forskningsdesign

Valg av metode avhenger av problemstillingen. Siden jeg ønsker å finne ut hva det er med coachingen som kan oppleves nyttig for ledere, ønsker jeg å gå i dybden på respondentenes opplevelser. Min strategi blir dermed å velge en kvalitativ metode. En kvantitativ metode bør anvendes når de innsamlede data kan uttrykkes i form av rene tall eller mengdeenheter som kan generaliseres. Data som ikke kan generaliseres, men som søker å beskrive kvaliteter, krever en kvalitativ metode. Dette forskningsprosjektet ønsker å gi en kvalitativ forståelse av ledernes opplevelser og erfaringer vedrørende coaching.

Ifølge Robert K Yin (1994) er case-studiet en metode som tillater forskeren å beholde de holistiske og karakteristiske trekkene ved virkelige hendelser, slike som individuelle livs-sykluser, organisasjonsmessige prosesser og ledelsesprosesser. I et case-studium kreves det ikke kontroll av atferd eller hendelser. Man stiller spørsmål som starter på hvordan og hvorfor og fokuserer på samtid og framtid. Case-studier er en krevende forskningsmetode fordi det skal mer til å utføre dette helt systematisk. Forskningsdesignet bør indikere hvilke data som skal samles inn. Dette vises ved

- studiets spørsmålsstilling (problemstillingen)
- påstander/forslag
- analyse-enheter

Designet bør også fortelle deg hva som skal gjøres etter datainnsamlingen. Dette skal vises ved hjelp av en logisk sammenheng mellom dataene og problemstillingen og hvilke kriterier som anvendes til å tolke resultatene.

Forskningsdesignets kvalitet bedømmes ifølge Yin etter følgende kriterier:

Konstruksjonsvaliditet

- Under datainnsamlingen: - Bruk mange kilder til å bevise det samme
 - Etabler bevis-lenker
- Ved utarbeidelse av rapporten: - La viktige informanter se over utkastet.

Indre validitet

- Under dataanalysen: - Sammenlign mønstre
 - Bygg opp forklaring
 - Angrip rivaliserende forklaringer
 - Bruk logiske modeller

Ytre validitet

- Ved valg av undersøkelsesdesign - Bruk teorien på enkelt-case
 - Bruk repliserende logikk på multiple case-studier

Reliabilitet

- Under datainnsamlingen: - Bruk case-studie protokoll
 - Utvikle case-studie database

Dersom en velger et multippel-case studie, gir det store analytiske fordeler. Hvis forskeren finner to like resultater ut fra ulike case, øker dette kraften i resultatene. Dette gir generaliseringsmuligheter.

Yin peker på at forskeren i et case-studium bør ha følgende ferdigheter:

Evne til å stille gode spørsmål, og tolke svarene. Være en god lytter. Ikke bli fanget i egne ideologier eller forforståelser. Være tilpasningsdyktig og fleksibel. Nye forhold må sees som utfordringer, ikke trusler. Holde fast tak i hva som blir studert, enten det er teoretisk eller politisk orientert, selv når en er i en utforskende modus. Være upåvirket av tidligere forforståelse, selv den fra teorien. En må være var og kunne reagere på motsetninger i resultatene.

3.1.1. Styrker og svakheter ved intervjuformen

Fordelene ved å undersøke ved hjelp av intervju er at det kan være målrettet. Det styrer rett inn på problemstillingen. Intervju kan også gi mye innsikt og vise hvilke påvirkninger som gir hvilke konsekvenser.

Svakheterne ved intervju-undersøkelser er at de kan bli unøyaktige på grunn av dårlig hukommelse, både hos respondenten og intervjueren. Svakt konstruert spørsmålsstilling kan gi usikre data. Det er også en fare for refleksivitet. Refleksivitet vil si at intervjuet gir de opplysninger som intervjueren er ute etter.

Jeg ønsker å benytte en intervjuform der jeg satser på styrt konversasjon heller enn en strukturert undersøkelse, flytende kommunikasjon heller enn rigid. Spørsmålslinjen må følges hele tiden, allikevel skal konversasjonen ivaretas vennlig og ikke truende. Det kan for eksempel skape forsvarsreaksjoner dersom en stiller spørsmål som starter med "hvorfor". Det er vanligvis bedre å bruke "hvordan". Et intervju er åpent i den ene enden. Du kan spørre om faktaene rundt en sak, respondentens holdninger til ulike hendelser, respondentens egen forståelse, og du kan bruke denne forståelsen til ytterligere undersøkelser. Undersøkelsespersonen kan også foreslå andre du kan intervju og andre datakilder. Ved en slik samtale blir den intervjuede mer informant enn respondent. Informantene er viktige for å oppnå suksess med undersøkelsen. Allikevel må jeg unngå å bli avhengig av informanten. En slik avhengighet kan føre til påvirkning på resultatene. Denne faren motvirkes ved å lete etter andre kilder og eventuelle motsetninger.

Ved humanistiske undersøkelser er intervju en god metode. Det skal rapporteres og tolkes gjennom øynene til den enkelte intervjuede. Velinformerte respondenter kan frembringe viktig innsikt i forhold til en situasjon. De kan også gi snarveier til den tidligere historien til situasjonen ved å hjelpe deg å identifisere andre relevante datakilder. Allikevel må intervjuene bare ses på som verbale rapporter. Vanlige feilkilder er alltid til stede (hukommelse, dårlig beskrivelse osv.)

3.1.2. Intervjuguide

1. Hvordan var forhistorien til at respondenten tok opp coaching?

Dette punktet skal være en slags innledning inn mot temaet. Samtidig sier jo også dette noe om hva slags forventninger respondenten hadde på forhånd. Dersom noen har blitt tvunget til å gå i coaching, vil det kunne være interessant om det har noen konsekvenser for nytte-effekten.

2. Hvordan forstår respondenten begrepet coaching?

Dette er et nøkkelområde med tanke på å klargjøre hva slags coaching det er respondentene har mottatt. Kanskje deres samtaler ikke er relevante for problemstillingen i det hele tatt? Det finnes jo ingen absolutte sannheter om hva coaching egentlig er. Dette punktet vil kunne gi en pekepinn på om coachingteorien sier sannheten om hva coaching er i praksis.

3. Hvilke forventninger hadde respondenten? Har respondentens erfaring med coaching bidratt til faglig og/eller personlig vekst etter egen vurdering? Kan respondenten beskrive en coachingsituasjon som han mener har bidratt til vekst?

Dette er selve forskningsspørsmålet. Her ber jeg om en konkretisering av nytte-effekten. Har coachingen virkelig bidratt til faglig eller personlig vekst? Jeg ber respondenten om å beskrive denne effekten så godt det lar seg gjøre. For eksempel: Behersker utøver jobben sin bedre? Er utøver mer harmonisk og tilfreds enn tidligere? På jobben eller privat? Tåler utøver press på jobben bedre enn før?

4. Har coachingen endret respondentens forståelse av seg selv?

Blant andre Gjerde (2005) nevner Maslows teori om selvrealisering. Målet der kan sies å være å oppfylle sitt potensial, bli en hel, integrert person. Rogers teori om selvaktualisering sier at individet i forhold til stadig endrede omgivelser forsøker å opprettholde, aktualisere eller overskride det forholdsvis stabile bildet av seg selv. Rogers mener at vi til enhver tid forsøker å

handle i overensstemmelse med selvbildet vårt slik det eksisterer. Derfor er det interessant å undersøke coachingens virkning på selvbildet.

5 Blir dette en en-gangs-foreteelse, eller blir det noen fortsettelse av coachingen?

Dette punktet kan gi innsikt i hvordan utøvers holdning til coaching er etter å ha prøvd dette. Mener utøver at arbeidsgiver fortsatt bør satse på coaching?

6 anbefaler respondenten coaching til andre?

Dette punktet kan gi bedre innsikt i hvor nyttig respondenten anser at coaching er. Er dette noe som passer for alle?

7 Hva skyldes veksten? Kan dette sorteres under de tre kategoriene: Teknikk/metodikk, Klima og Tid?

Metodikk/teknikk

Er det coachingmetodikken i seg selv som er det viktige ved coaching? Er det selve spørsmålsstillingen, og/eller måtene coachen stiller spørsmålene på?

Klima/Dominansecfri dialog

Både Gjerde (2005), Kvalsund (2005), Whitworth (1998) og flere andre peker på at det er viktig med en dominansecfri dialog. En dominansecfri dialog vil si at begge partene er likestilte. Dette kan tolkes dit at det kan være problematisk å bruke en leder som coach for sine underordnede. I et slikt forhold vil det alltid være en mulighet for at den som coaches kan holde igjen, fordi han er redd for at noe av det som kommer fram i coachingen kan bli brukt mot ham i andre sammenhenger. Denne formen for samtale likner på klientsentrert terapi som Carl Rogers var talsmann for. Den har jeg redegjort for som en del av teorien om veiledning.

Tid og sted for refleksjon

Det er også mulig å tenke seg at det avgjørende er at det overhodet blir ryddet plass i en travel og stressende hverdag. At lederen forplikter seg til å sitte stille og reflektere til faste tider gjentakende ganger, kan i seg selv kanskje være nok til at ting faller på plass. Det er en mulighet for at andre hjelpemetoder er like effektive som coaching.

8 Hvordan ser framtida ut etter å ha gjennomgått en coaching-prosess?

Dette er også et forsøk på å finne varige endringer i handlingsmønsteret til utøver. Utdyping av hovedspørsmålet.

9 Eventuelt/Nyttige tips:

Dette punktet er tatt med for å sikre at respondenten får poengtert det han synes er viktig kunnskap om coaching.

4.0. RESULTATER

4.1. Generelt om intervjuene

Respondentene har mottatt coaching fra fem ulike coacher, ulike steder i landet. Bransjene varierer fra privat til offentlig sektor, store internasjonale selskaper og bittesmå foretak. Tre menn og seks kvinner har blitt intervjuet. Stort sett er disse mellomledere med ansvar for fra tre til 20 medarbeidere. En respondent hadde bare vært leder i en kort periode som vikar.

Det store usikkerhetsmomentet for meg med tanke på å få gjennomført intervjuene, var jo å finne aktuelle respondenter. Jeg måtte drive med en omfattende detektiv-virksomhet for å finne personer som driver med coaching. Jeg benyttet alle jeg kunne komme på i nettverket mitt til å finne navn på coacher. Deretter refererte jeg til mine kontakter for å få disse coachene til å bli oppmerksomme på henvendelsene mine. Jeg valgte altså å vise til felles kjente for å få napp hos coachene. Etter å ha fått kontakt med en person eller et firma som drev med coaching, fortalte jeg at hensikten med min studie er å dokumentere om coaching erfares som nyttig av de lederne som prøver dette. Det bør jo være i coachenes interesse å bidra til dokumentasjon på at ressurser bedriftene bruker til coaching er vel anvendte. Hensikten med studien ble oppfattet som så interessant av samtlige av de coachene jeg hadde fått kontakt med, at de tok bryet med å henvende seg til noen av sine tidligere eller nåværende klienter for å spørre om de kunne tenke seg å la seg intervju av en masterstudent. I stor grad har det vært hyggelig og hjelpsom respons jeg har mottatt over alt.

Det er innlysende at dette med å finne aktuelle respondenter, gir en tydelig svakhet ved validiteten til studien. Kanskje coachene valgte å henvise meg til de respondentene som var mest positive til coaching? Kanskje det var kun de utøverne som hadde positive erfaringer som ønsket å spandere tid på å la seg intervju? Dette er viktige ankepunkter som jeg kommer nærmere tilbake til i diskusjonsdelen.

Selve intervjuene forløp uproblematisk. Jeg benyttet opptaksutstyr med så god kvalitet at jeg har mulighet til å gå tilbake til intervjuene i ettertid for å undersøke om det er nyanser i

samtalen som jeg ikke har fått med meg i skriftlig form. Dette fungerte greit i alle intervjuene bortsett fra ett der jeg fikk tekniske problemer. Der valgte jeg da å notere litt mer nitid for å være sikker på å få med meg alt det vesentlige skriftlig. Den aktuelle respondenten har vært villig til å komme tilbake til eventuelle uklare aspekter på e-post og telefon. Lydopptakingen gjorde at jeg kunne slappe av og la dialogen strømme uforstyrret og naturlig. Alle samtalene ble holdt i en hyggelig og uformell tone. Jeg opplevde dem uten unntak som hyggelige og svært interessante. Det var lærerikt og svært spennende å få lov til å få et lite dypdykk i så ulike, men likevel høyt kompetente og reflekterte personers erfaringer og refleksjoner. Jeg benyttet det Yin (1994) kaller et fokusert intervju, hvor jeg hadde visse fokusområder som jeg passet på at alle respondentene uttalte seg om. Hvert intervju ble innledet med en kort presentasjon av de deltakende parter, og hva slags oppgave dette intervjuet skulle benyttes til. De fleste møtene fant sted på informantens kontor, men ved to anledninger møttes vi på et lånt kontor som tilhørte respondentens firma, og ved en anledning gjennomførte vi av praktiske årsaker intervjuet hjemme hos respondenten. Målet mitt var å gjøre det så enkelt som mulig for respondentene. Intervjuene varte i en drøy time. Det var ikke vanskelig å holde tiden. Respondentene var travle og jeg hadde forespeilet dem en cirkvarighet på intervjuene. Dette var kanskje ledere med erfaring i strukturert møteledelse, så de syntes å være vant med å måtte passe tiden og strukturere seg.

Det tydeligste mønster som steg fram etter hvert, var at alle oppfattet coaching som nyttig og verdifullt. De peker på både faglig og personlig vekst og utvikling. Noen er mest opptatt av resultatene i yrkessammenheng, for eksempel bedre samhandling i teamet. Andre viser til mer personlig vekst, og til og med dreining mot endret yrkeskarriere. Respondentene har litt ulik forståelse av hva coaching egentlig er. Dette gjenspeiler antakelig uenigheten både hos de som driver med og de som skriver om coaching. Noen hevder at det er veiledning og rådgivning, andre at det nettopp er noe helt annet enn veiledning. Dette henger også sammen med hva en legger i de ulike begrepene. Det er noe uenighet i hvorvidt alle bør forsøke coaching. De fleste hevder at det vil være nytteløst hvis ikke utøver er interessert. Vekst og utvikling fordrer en endringsvillig, åpen utøver. De to siste nevner imidlertid at virkningen er så åpenbar at det til og med kan være mulig å få til endring hos de skeptiske. Begge disse viser da til gruppecoaching, hvor det vil være mulig å være passiv observatør i en viss tid. Effekten i resten av gruppa kan komme til å overbevise skeptikerne. Selv disse informantene sier altså at endring først finner sted etter at utøver er overbevist om å delta aktivt.

4.2. Intervjuer

4.2.1. Hvordan kom coachingen i gang?

a) Respondent a) trengte å snakke med noen utenfra. Han fortalte at han hadde et konkret problem i avdelingen og følte at samhandlingen var fastlåst og at avdelingen rykket nedover i divisjonene. Respondenten snakket med en bedriftsrådgiver han tilfeldigvis visste om. Via bedriftsrådgiveren kom R i kontakt med den aktuelle coachen. Han prøvde coachen ut på en ansatt som slet med et begrenset problem når det gjaldt yrkesutøvelsen. Dette så de kjapt resultater av. R ønsket deretter å prøve selv.

b) fikk tilbud om ny lederutvikling innenfor firmaet respondenten tilhører. R har ikke tidligere formell lederutdanning, på tross av lederansvar i mange år. R mente selv at det var på tide med formalisering av lederkompetansen. Dette skulle være utdanning i en ny type lederskap. Coaching var en del av lederutdanningen. Første trinn av coachingen var individuell. R valgte å fortsette på andre trinn som var coaching i gruppe.

c) Paraplyorganisasjonen til den bedriften respondent c) tilhører satte i gang et lederutviklingsprogram rettet mot kvinner. R søkte på dette. Kurset fokuserte også på karriereutvikling for kvinner. Etter gjennomført kurs, var spørsmålet: Hvor går veien videre? R opplevde å stå stille på jobben. Hun hadde for første gang opplevd å bli stilt i skyggen fordi hun var kvinne. Hun ønsket å lære å kjenne seg selv bedre og se hva som gjør at slikt kan foregå. Hvordan skal R oppføre seg for å unngå dette og bli en enda bedre leder?

Hun ønsket seg derfor en forretningsmessig sparring-partner som videreføring av utviklingsprogrammet.

d) Respondent d)'s avdeling var igjennom en organisasjonsmessig omstilling. De skulle overføres til en annen, mye større avdeling. Integreringen var vanskelig. R's nyansatte leder ønsket omstillingshjelp. De hadde kurs/samlinger med tema egenutvikling, funksjon i team osv.

Dette var veldig gøy og interessant. Som en oppfølger til dette fikk alle tilbud om coaching, omfang fire til fem møter, med de samme kursholderne som de hadde fått tillit til, allerede.

e) Respondent e) studerte psykologi, bl.a. organisasjonspsykologi. Hun ble som en følge av dette interessert i endringsledelse. R ønsket å utnytte psykologikompetanse og -metoder også til utvikling av friske mennesker. R ble fanget av troen på positive muligheter og det å forløse potensialet til personer. Dette medførte at R begynte å studere coaching. R coaches som en del av studiet.

f) Respondent f) ønsket hjelp utenfra. Hun hadde et konkret problem i teamet etter å ha startet som mellomleder et halvt år tidligere. Et lite team med særskilte oppgaver hadde blitt innlemmet i en mye større avdeling. Det nyankomne teamet hadde ikke kjent seg ivaretatt i ny avdeling og utviklet en klagekultur. Dette var en av faktorene som førte til gradvis større negativt fokus på de nye. De nyankomne lengtet tilbake til å være en egen enhet. De andre hadde "gitt dem opp". Personalavdelingen kjente til coaching fra en tidligere anledning. De anbefalte dette for det lille teamet

Programmet startet med innledende samtaler med hver enkelt medarbeider, deretter halvannen dags fellesseminar med teambygging som fokus og rikelig med innlagte øvelser. Deretter ble det gitt tilbud om ytterligere fire coachingsamtaler til hver og en. R hadde samtaler med coachen parallelt og både før og etter.

g) R var en av tre partnere i et nystartet firma. De hadde kontorer vegg i vegg med et coachingfirma og ble nysgjerrige på deres virksomhet. De trengte hjelp for å sikre at alle tre i firmaet styrte mot samme mål. De ba om hjelp til avklaring av kursen og markedsføring av firmaet. Hvordan skulle de gå frem? Firmaet tilbød sine tjenester gratis som et ledd i en oppgave de arbeidet med.

h) Respondenten forklarer at arbeidet til R innebar mye veiledning, ikke bare rådgivning. Oppgaven til avdelingen er å hjelpe folk i gang med å etablere sin egen bedrift, men den eventuelle bedriften skal også ha livets rett. R tok coaching-kurs for å kvalifisere seg bedre for jobben. R hadde også potensielle etablerere inne på sitt kontor som ønsket å starte coaching-firmaer. Kjente derfor til dette faget. R ønsket etter hvert å benytte seg av dette selv. Det er ting

R ikke synes hun kan drøfte med sine ansatte. R sier at det er ensomt å være leder. R ønsket noen å drøfte med. R kjente til coachen fra før og hadde tillit til henne.

R har også benyttet en coach til teambygging internt i avdelingen.

i) Respondent i) kjente privat en som holdt på med sin coachingutdanning. Coachen spurte om R ville være prøvekanin. Coachen skulle praktisere på R med sin lærer til stede. R fikk coaching i to seanser á ca to timer

1 Sammendrag:

Fire av respondentene har tatt kontakt med en coach for å løse konkrete problemer på jobben. Utgangspunktet har vært omstillingsperioder, ønske om bedre kvalitet/effektivitet, teambygging og/eller hjelp til å finne felles mål/strategier.

Fire har fått coaching som et ledd i sin egen utdanning. En startet med psykologi og kom i kontakt med coaching gjennom dette. To fikk tilbud om lederutdanning innen firmaet sitt. En driver med en form for veiledning der hun må hjelpe kunden til å finne veien selv, så hun skjønnte at hun trengte å lære mer om coaching. Deretter har hun ønsket å benytte dette både til konkrete saker på jobben og som en form for personlig livscoaching.

En mottok tilbud om å være ”prøvekanin” der en som utdannet seg til coach skulle demonstrere sine kunnskaper for en coaching-lærer. Hun valgte også å starte med konkrete utfordringer i jobben.

4.2.2. Hva er coaching for deg?

a) Respondenten sammenligner med idretten. Han ser på coachen som trener, sparring-partner, en som har evne til å snu på flisa og komme med overraskende vinklinger.

b) Respondenten svarer at coaching er en måte å lede folk på for å lykkes med å få fram det beste i dem. R mener at dette er viktig både for den enkelte og for firmaet. ”Coaching er en måte å være mot andre på.” R viser til et eksempel der R besvarte en av sine vanligvis tause medarbeidere med ”det var interessant. Kan du si mer?”

c) Respondenten sier at coaching er veiledning, evt. med noe rådgivning (den må være klart definert). R mener at det viktige er å stille de rette spørsmålene og hjelpe utøver til å finne veien selv. Respondent c) mener at coachen også skal stille ubehagelige spørsmål og gi lekser til neste gang. ”Coachen bør presentere modeller. Prosessen er essensiell”. R sier også at det er utøvers oppgave å bringe inn temaer.

d) Respondenten sier at coaching er rådgivning i forhold til jobben, utvikling av den enkelte ansatte, selvutvikling. ”Coaching er noen å spille ball med. Hjelp til refleksjon.”

e) Respondenten sier at coaching er å flytte seg fra et sted til et annet. R sammenligner med idrett: ”En som heier, støtter, utfordrer. En som skal hjelpe utøver.” R sier at det er R sin agenda som gjelder. Coachen er en som tror på R. Coaching utgjør et ønske om å komme videre. Hun synes ikke det behøver å være noe problematisk som en skal coaches på.

f) Respondenten hadde prøvd mentoring før. Etter R's oppfatning likner coaching på dette, men mentoring fokuserer mest på jobben. Hun mener coaching arbeider mer inn mot det personlige.

g) Respondenten sier at coaching er hjelp til å strekke tankeprosesser. ”Jeg får hjelp til å strekke meg lengre enn jeg klarer på egen hånd, selv om det er mine egne tanker det dreier seg om. R hadde prøvd NLP-coaching tidligere. Det var mer som en form for terapi, synes R. Da fikk R hjelp med en mani som R led av. Respondent g) mener at coaching er resultatorientert, og handler mest om hode og tanke, selv om følelsene også må være med. Rådgivning og veiledning oppfatter R som mer styrende, dirigerende. ”Det kan være mer overkjørende, og passer ikke for meg. Til en coach stiller respondent g) følgende spørsmål? ”Hva skal jeg gjøre?” Til en mentor, derimot, spør R: ”Hvordan skal jeg gjøre det?”

h) Respondenten hevder at det er ulikhet mellom coaching og veiledning. ”Veiledning er mer kun yrkesrettet og ”snillere”, mens coaching går mer på personlig utvikling. Coaching graver

mer i dybden. Metodene er likevel de samme.” Respondenten mener at kortvarige coaching-kurs fra BI og lignende er tilstrekkelig til å bruke coaching som et verktøy i egen jobb, men ikke nok til å drive profesjonelt som coach. Respondenten har møtt personer med slike korte kurs som har ønsket å starte med coaching. ”Det skinner fort igjennom at de ikke kan nok om dette.” Utgangspunktet for coaching er dagen i dag, og fokus er framtida, ifølge respondent g).

i) Respondenten sier at coaching er et verktøy som er helt annerledes enn veiledning. R har prøvd sykepleiefaglig veiledning i gruppe og gruppeveiledning av ledergruppa R tilhører. Respondenten syntes også veiledning var nyttig for å få ut frustrasjon, ”Du får noen som hører på deg og kan kommentere. Du får tømt deg, men det gir ikke varig endring.”

Coachen stilte spørsmål som gjorde at R måtte jobbe innover i seg selv. ”Coaching går mye mer innover. Uten vurderinger fra coachen sin side.” Respondenten sier at dette var gode spørsmål som gjorde at R måtte lete innover i seg selv.

2 Sammendrag:

Mange sammenligner med veiledning, rådgivning og mentoring. Flere sier at coaching går dypere inn enn de andre metodene. En sier at det er veiledning. En sier at det er rådgivning. En sier at det er mer personlig enn mentoring. Noen sier at metodene er de samme, men at coaching er dypere, mer utfordrende og bidrar i større grad til endret atferd. En respondent hevder spesifikt at coaching er noe helt annet enn veiledning. Flere nevner sparring-partner, en som kan hjelpe deg til å skifte perspektiv. Flere nevner at det er essensielt at utøver får hele oppmerksomheten i samtalen. En sier coaching er en måte å lede folk på for å få fram det beste i dem. En sier at coaching er å strekke tankeprosesser, lengre enn en klarer alene. De fleste hevder at coaching kan være svært krevende og ubehagelig fordi en blir tvunget til å dykke dypere inn i seg selv, og kanskje bli klar over nye sider ved sin egen person.

4.2.3. Forventninger/nytteeffekt?

a) Respondent a) ønsket bedre samhandling i avdelingen. Han ønsket at de måtte jobbe bedre som lag, gjøre hverandre gode og stole på hverandre. ”Det hender selv gode team havner i ett spor. Går lei. Trigger hverandre negativt.” Respondenten mente avdelingen trengte hjelp til å komme ut av dette.

”Coachingen var meget nyttig. Hjalp til å se situasjonen med nye øyne.” R tror effekten er varig. Han mener effekten er helt avhengig av god personkjemi mellom coach og utøver. ”Utøver må også by på seg selv. Generelle vendinger gir ingen resultater.”

b) Respondent b) ønsket ny kurs mot åpent lederskap. Hun ønsket hjelp underveis. R har vært selvlært hittil. Hun ville ha bekreftelse og nyttige tips.

R sier at hun klarte å få teammedlemmene til å kjenne seg vel. R brukte det hun hadde lært på kursdagene. ”Kurslederne viste eksempler ved å bruke deltakere i forsamlingen. Ikke noe magisk. Mye stillhet og effektiv lytting. Dette ga høy motivasjon.”

c) Respondent c) ønsket å se ting utenfra. Hun ville ha nytt perspektiv og trengte å utfordres i forhold til tankeprosesser. ”Viktig med en utenfra med en annen erfaring. Friske øyne og nøytral grunn viktig.”

d) Respondent d) forklarer at coachingen skulle være en forlengelse av utviklingsarbeidet i fellesavdelingen. Det første hadde vært morsomt, så R tenkte at R ikke hadde noe å tape. R var åpen. ”Hadde tiltro til coachen fra før, siden de var involvert i omstillingsprosessen. Det har vært nyttig fordi det nå har blitt lettere å dra seg opp over vannskorpa.” Nå klarer R å dra seg selv opp.

e) Respondenten ønsker å bli sertifisert coach selv. R er genuint opptatt av mennesker. ”Liker samtalen og det relasjonelle. Tror på kommunikasjon.” R mener at vi trenger en samtalepartner som ikke er en del av livet vårt, men likevel er interessert i oss.

Eks. ”Det er utøvers agenda som gjelder. Hjemmeleksa kan bli uaktuell. Viktig å huske kontrakten. Det er utøvers agenda som gjelder. Har erfart hopping fra tema til tema selv.”

”Har lært å coache. Har satt mer ord på hva det er som hindrer meg i å nå mine mål. Blitt utfordret til å sprengre grenser.” R nevner et eksempel: ”Jeg har brukt et syltetøyglass med lokk. Har puttet på grus (hindringene) og skrudd igjen. ”Det var ingen spesielle behov som sa at jeg trengte coaching, men det har likevel ført til personlig utvikling.” Hun har fått hjelp blant annet på følgende måte: ”Ønsket å starte et firma. Hvordan vise meg fram? Hvordan fronte dette for ”de store gutta”? Tørre å tro. Tørre å handle.” Hun nevner et eksempel fra sin egen coach-praksis: ”Når jeg blir coachet, da kan jeg slippe alt. Tabu-fri sone.” Utøver kan senke skuldrene. Utøver sier: ”Dette er min luksus. Endelig noen som er der for meg.”

*f)*Både respondent f) og medarbeiderne skulle innta en mer positiv grunnholdning. Dessuten ønsket R å bli bedre på prioriteringer. R forventet et positivt resultat på selve prosessen.

”Coachingen av hvert enkelt teammedlem hadde god effekt for de aller fleste. En medarbeider mente ikke selv at han trengte coaching. Han opplevde det som nokså unyttig.” Den første fellessamlingen vellykket, den siste ganske mislykket. Respondenten har blitt mer fokusert på hvordan hun prioriterer. R synes det går bedre, men arbeider hele tiden med dette. R mener i tillegg å ha blitt bedre på å lytte, uten å tolke. Dette har også hele teamet arbeidet med. R har lært seg konkrete teknikker for dissosiering. Respondenten opplever dette som svært nyttig. R kunne ønsket seg sterkere styring av coaching-samtalene fra coachens side.

*g)*Respondent g) svarer at alle tre partnerne var åpne. R var først og fremst nysgjerrig. ”Tenkte at vi ikke hadde noe å tape. Ønsket hjelp med konkrete områder. Først målsetting. Ved andre seanse: Markedsføring.”

”Coachingen var utrolig nyttig. Hjalp til med klargjøring av målene våre. Vi fikk mange flere ideer på bordet enn vi ville klart alene. Fikk hjelp til å spinne videre på de andres ideer, også. Coachen benyttet en avansert form for brainstorming. Deretter begrenset vi med tanke på økonomi. Satt igjen med en liste som vi kunne bruke.” I ettertid har R fått en av coachene til venn. Respondenten bruker henne som sparring-partner også når det gjelder andre sider ved livet enn jobben og opplever dette som svært nyttig..

*h)*Respondent h) svarer at hun visste at en kunne bruke coaching til det meste. R ønsket å reflektere rundt sin egen utvikling og få hjelp til klargjøring av egne mål. R var usikker på hva

hun skulle gjøre i framtida. Dessuten ønsket R hjelp med konkrete saker i forbindelse med samspillet med sine medarbeidere.

”Med tanke på konkret drift av kontoret, var coaching absolutt nyttig. Når det gjelder slike ting kan vi ta en sak av gangen, og rydde opp i dem. Konkret nytteeffekt. Her fungerer coachen som en sparring-partner. Ikke veldig personlig krevende.” ”Når det gjelder teamet var forventningene at vi skulle bli flinkere til å få frem det beste i hverandre. Vi har blitt bedre på å se at alle brikkene er like viktige for at kontoret skal fungere godt. Vi har blitt mer sammensveiset, og ser at vi er avhengige av hverandre. Fått større forståelse for hverandres styrker og svakheter.”

Når det gjelder egenutvikling, opplevde respondent h) coachingen som mye mer krevende. R måtte arbeide mye hardere med seg selv enn hun var forberedt på. Coachingen var krevende og presset R. Den ble dypt personlig. ”Dette arbeidet er ikke ferdig. Vi måtte ta en pause av praktiske grunner.” Imidlertid har coachingen allerede bidratt til bevisstgjøring av evner og ambisjoner hos utøveren.

i) Respondenten svarer at det var flere ting i forhold til jobben som hun ønsket å ta tak i under coachingen. Samtalen startet med økonomi på jobben, nærmere bestemt respondentens frustrasjon over stadige innsparingskrav. ”Det endte med å fokusere på en nær familierelasjon. Jeg aner ikke hvordan det svingte dit. Jeg følte at det skapte endring hos meg. Jeg syntes at dette hadde en veldig effekt. Det påvirket hvordan jeg takler livet mitt. Jeg forstod bedre at jeg har styring selv.”

3 Sammendrag:

Forventninger:

Mange av respondentene ønsket hjelp til teamutvikling. De ønsket hjelp til å bedre samhandlingen i avdelingen. De ville bli flinkere til å gjøre hverandre gode og ønsket å forbedre resultatene.

Like mange ønsket mer personlig hjelp, alle likevel jobbrelaterte. Det gjaldt mer deres egen måte å håndtere jobben sin på. De forventet hjelp med frustrasjoner, følelsen av å stå på stedet hvil, ønske om personlig utvikling, selvutvikling.

Nytteeffekt:

Samtlige respondenter oppfattet coachingen som meget nyttig. De hadde fått hjelp til å se på utfordringene på nye måter, med andre vinklinger. En sier at ”det påvirket hvordan jeg takler livet mitt. Jeg opplevde bedre kontroll selv.” En stor del av respondentene sier at samhandlingen i avdelingen har blitt bedre. De har blitt mer sammensveiset og ser tydeligere at de er avhengige av hverandre. En nevner at de har blitt flinkere til å lytte uten å tolke.

En sier hun har lært noe om hva det er i henne som hindrer henne i å nå målene sine. En sier at han har erfart varig endring. Dersom han igjen skulle befinne seg langt nede, vil han selv kunne klare å dra seg opp igjen. En bemerker bedre selvinnsikt på ønsker og egenskaper. En sier at teamet har fått klarere forståelse av hvilke mål de arbeider mot, og at de er mer samstemte.

4.2.4. Har coachingen endret din forståelse av deg selv?

a) ”Egentlig ikke. Er en åpen person. Det tror jeg en må være for å ha nytte av coaching.”

b) ”Til en viss grad har jeg fått endret selvbildet mitt. Jeg har lært å lytte mer til meg selv. Bevisstheten min er annerledes.”

c) ”Ikke endret selvbildet. Mer bekreftet det. Likevel lært noe om meg selv i forhold til alder og karrieremuligheter. Trodde jeg snart var for gammel. Har forstått enda bedre at kvinner arbeider bedre og mer nedover enn oppover i organisasjonen.”

d) ”Ja, i stor grad. Jeg har endret mitt selvbilde de siste årene. Mistet litt tilliten til meg selv. Følt meg svak. Vært sykmeldt lenge. Ble uvel bare jeg nærmet meg arbeidsstedet. Coachingen har

gjort meg sterkere. Jeg har fått tro på at jeg kan gjøre noe selv. Har skjønt at jeg må ut av det teamet jeg er i.”

e) ”Har lært å coache. Har satt mer ord på hva det er som hindrer meg i å nå mine mål. Blitt utfordret til å sprengte grenser.”

f) ”Ja, litt. Jeg opplever at jeg har fått konkrete råd. Dette har gitt direkte læring. Det har også vært viktig at prosessen har pågått over tid. Jeg har blitt mer var for hvordan jeg virker på andre. Jeg lærer å virke mindre skråsikker. Når jeg klarer å fokusere på dette i situasjonen, opplever jeg at det bidrar til direkte læring. Jeg har forstått at jeg lett tar for mye ansvar selv. Når jeg aner at medarbeideren ikke vil like å bli tildelt en oppgave, har jeg prøvd å unngå dette, og heller utført oppgaven selv. Jeg bruker dermed for mye energi på å bli likt.”

g) ”Egentlig ikke. Mer bekreftet mitt selvilde som en åpen og nysgjerrig person. Men tenker litt annerledes etter denne erfaringen.”

h) ”Absolutt. Jeg hadde ikke tidligere noe bilde av meg selv som leder. Nå har jeg forstått at jeg liker å lede og at jeg har evne til det.”

i) ”Ja, egentlig. Usikker på i hvor stor grad. Jeg arbeider hele tiden med meg selv også uavhengig av coachingen.”

4 Sammendrag

Noen respondenter sier at de ikke har endret sin selvforståelse. Mange mener å ha forandret sitt bilde av seg selv i større eller mindre grad. En har lært mer om egne mål og anlegg, En har blitt mer var for hvordan hun virker på andre. En del har lært mer om hvordan de kan ta vare på seg selv. En sier at bevisstheten og oppmerksomheten er endret.

4.2.5. Blir dette en en-gangs-happening?

a) Coachen avsluttet med ett innlegg for hele avdelingen i forbindelse med et planleggingsseminar. Deretter fikk de ansatte tilbud om egne seanser med den samme coachen. Kun en har ønsket dette.

b) ”Jeg har lært å bruke en coachende lederstil selv. Jeg bruker nettverksgruppen fra kurset som sparring-partnere også i framtida.” Respondenten gir et eksempel på sparring med en kursdeltaker med en helt annen erfarings- og utdanningsbakgrunn. Ulikheter gir ulike perspektiv. – Nyttig.

c) ”Nei. Nyttig å kunne gå inn på temaer over lengre tid.” Respondenten kaller dette ”refleksjon i forkant”. Coachingen fortsetter, men med lengre intervall mellom møtene.

d) ”Har lært meg en del teknikker som jeg bruker videre på meg selv framover. Bruker metodene fortsatt.”

e) Respondent e) skal bli coach. Hun ønsker å jobbe med dette framover. ”Vil kjenne på hvordan det er å bli coachet selv siden jeg ønsker å coache andre.” R sier at hun må fortsette.

f) ”Teamprosessen varte i et halvt år, og coachingen av meg som mellomleder pågikk sporadisk i ytterligere et halvt år, så det var ingen engangs-happening.”

g) Respondent g) er helt klar på at han vil benytte coaching igjen. ”Så snart jeg får sjansen.” Respondenten hevder at coaching er svært effektivt. R regner med å benytte dette med uregelmessige mellomrom i årene framover. Denne lærdommen har kommet for å bli, mener respondent g).

h) ”Nei, jeg fortsetter. Jeg bestiller et møte hver gang det dukker opp saker på kontoret som jeg ser kan være nyttig å drøfte med en sparring-partner. Dette vil jeg fortsette med. Jeg vil også fortsette med den delen av coaching som konsentrerer seg om min egen utvikling. Når det gjelder teamet som jeg er leder for, vil vi ha regelmessige møter med coachen hvert halvår for å bevare et effektivt team.”

i) Respondent i) har blant annet som en følge av coachingen startet med NLP-studier. (NLP står for Nevro-Lingvistisk Programmering. Det er en metodikk som amerikanerne Bandler og Grinder har utarbeidet etter å ha studert terapeuter med gode resultater. Er det noen fellestrekk ved vellykket samtaleterapi? De samlet slike teknikker og kalte det NLP.) Hun ønsker å bli bedre til å hjelpe seg selv og andre. ”NLP er kraftfulle saker. Jeg bruker det jeg lærer overfor personalet og pasientene. Bruker modellering. Jeg ønsker å jobbe mer med mennesker som ønsker endring. Utenom dette er jeg ferdig med coaching.”

Respondenten forteller imidlertid at hun har forsøkt å overbevise sin sjef om å endre praksisen med veiledning over til coaching. Dette har hun ikke fått gehør for.

5 Sammendrag

De aller fleste av respondentene har planer om å fortsette med coaching i noen grad. Noen fortsetter med metoder/samtaler som innehar elementer fra coaching. En har formalisert coaching som en del av rutinene ved avdelingen. Flere sier at de benytter teknikkene på seg selv hele tida. Noen sier at de vil be om coaching hver gang det dukker opp passende utfordringer på jobben. Samtlige vitner om varige endringer.

4.2.6. Anbefalinger?

a) Respondent a) mener at hvis coaching skal anbefales, må utøver være trygg som person.. ”For å ha nytte av coaching må en kunne tåle litt. De som trenger det mest, får antakelig ingenting ut av det. Nytter ikke uten egen motivasjon. Ingen vits i å pålegge noen å gå til en coach.”

b) Respondent b) tror dette er vel så viktig for de som ikke har så stor tro på slikt. ”Nyttig for alle. Anbefales! Viktig og nødvendig.”

c) Respondent c) anbefaler coaching til alle ledere fordi coaching bygger selvstendige medarbeidere. Hun hevder at utøver må ha lyst selv, ellers virker det ikke. Da vil en bare ta opp uviktige ting. Respondenten kjenner andre med god erfaring med coaching. ”Tilslutning framfor tvang.”

d) Respondent d) anbefaler coaching til alle, men de må ville det selv. Respondenten tror alle trenger dette. ”Dette er teknikker som alle trenger i arbeidslivet. Mangler i utdanningssystemet.” Respondenten hevder at utøver ikke må ha motstand mot coachen, da vil det ikke virke.

e) Respondent e) mener at utøver må være coachbar (villig, åpen og ønske det). Utover dette mener hun at coaching er aktuelt for alle mennesketyper. Allikevel mener hun at tvangcoaching ikke vil virke. Respondenten tror veldig mange vil ha nytte av dette. ”Det trenger ikke være svære saker. Kan være bare forebyggende og utviklende. Mentalhygiene.” Respondenten sier at coachingen skal føre til endret atferd og den må være målstyrt. Respondenten mener at dette er krevende arbeid, både for utøver og coach. ”Ekkelt og pressende”.

f) Respondenten sier at en slik mulighet til selv-refleksjon er svært viktig og anbefales for alle. Hun tror likevel det er særlig viktig hvis du har personalansvar. Hun mener at ledere trenger hjelp utenfra til å justere kursen fordi ledere ofte står ensomme i sine avgjørelser.

g) Respondent g) anbefaler coaching på det varmeste. ”Hvis jeg ønsker mine medmennesker vel, må jeg tipse dem om dette.” Han mener at veldig mange ikke vet hva coaching er. Han tror det må erfares. (Han har tatt med coaching-reklame på opplæringsmateriell firmaet hans lager).

h) Respondent h) anbefaler coaching uten forbehold. Hun sier at i alle fall lederne bør coaches, men de ansatte har også nytte av dette, selv om det tar tid og koster penger. Respondenten mener at dette er veldig viktig for teambygging. Hun peker på følgende eksempel for å si hva hun mener de kan oppnå med fokus på teambygging:

”Bjarne Berg Wiik som har skrevet bøker om kvalitetsledelse forteller om et besøk på Toyota-fabrikken med mange 1000 ansatte. En tilfeldig montør stod helt inne for både bedriftens overordnede world-wide målsetting og sin egen avdelings mål. Montøren opplevde å være en viktig brikke i noe stort.”

i)”Ja, hvis du ønsker endring eller å se på noe spesielt.” Respondenten tror coachingen må være et ønske fra utøver. Likevel sier hun at det kanskje kan ha en virkning selv uten et slikt ønske, særlig hvis coachingen foregår i en gruppe. ”Det er alltid lettere å hjelpe en person som ønsker endring selv. Jeg ville ikke vært så åpen i en gruppe, så kanskje det ville vært mindre effektivt i gruppe enn en til en.”

6 Sammendrag:

Alle respondentene anbefaler dette videre. Noen sier at alle bør. Imidlertid mener de fleste at utøver må ville det selv, for at det skal virke. Enkelte mener at også en uinteressert kan få effekt av coaching, dersom de er med i en gruppeprosess. Noen sier at alle ledere med personalansvar bør gå i coaching. En hevder at han kjenner en moralsk forpliktelse om å anbefale coaching til alle fordi det er så nyttig.

4.2.7. Hva gjorde at det virket?

a)”Det viktigste var coachens evne til å stille de rette spørsmålene.” For å understreke dette forteller respondent a) at han fikk lekser fra gang til gang. Samtidig mente respondenten at personligheten var viktig. ”Tror det må bli en kombinasjon av egenskaper hos coachen og metodene/teknikkene.”

b)”Klimaet: Å ville den andre vel, er det viktigste”. Respondent b) sier at coachen må vise interesse her og nå, men dette er allikevel ikke nok! Effektfulle spørsmål, kroppsspråk, tidsperspektiv, klargjøring av spilleregler. Alt dette er nødvendige elementer i følge respondent b). Respondenten sier også at coachen må tørre å avbryte og ta metaperspektiv. (Teknikkene som ble brukt er ifølge respondenten hentet fra Susann Gjerdes bok).

c) ”Klimaet er den viktigste forutsetningen. Det er klimaet som gjør at en tør å åpne opp.” Coachen må ha tyngde i utøvers øyne. (Respondenten beskriver tyngde som å være trygg og erfaren, åpen og fleksibel).

d) ”Klimaet er det viktigste. Den gode stemningen.” Respondenten opplevde møtene som ufarliggjorte, men følte allikevel at coachen tok samtalen på alvor.

e) Respondent e) mener at både tid og klima er helt nødvendig, men ikke tilstrekkelig. ”Teknikkene er viktigst.” Respondenten kommer med et eksempel på en situasjon der det er viktig at coachen ved hjelp av de rette spørsmålene og teknikken hjelper utøver til å endre perspektiv: ”Student som står fast i hovedfaget sitt får hjelp av en coach. Coachen spør om de ”sannheter” som studenten sier til seg selv; ”Er de alltid riktige og nødvendige?” Respondenten sier at coaching er mer enn en utfordrende og fortrolig venn. Det er en spesiell metodikk. Respondenten bruker selvsagt coaching-metodikkene også i vennesamtaler.

e) Respondent e) mener at et klart definert mål er det viktigste med tanke på nytte-effekt. Prosessen må ifølge R tydelig tjene dette formålet. Både Tid, Klima og Teknikk anses som viktige, men likestilte og ikke viktigst.

f) ”Teknikkene var det viktigste, men klimaet rundt coachingen og tidsaspektet var også nødvendig.” Dessuten mener respondenten at coachen må ha spesialkunnskaper fra før. ”Teknikkene kan jeg også lære, men en profesjonell coach gir større effekt.” Respondenten mener at en coach har større oversikt, ser det utenfra og er bedre til å styre coachingprosessen. Effekten avhang av utøver, mente respondent f). ”Det er jeg som må vise interesse, slippe meg løs og være åpen. En må, som utøver, blottstille seg.” Respondenten hevder at hvis utøver er negativ, virker det ikke. Det vil begrense mulighetene veldig. Utøver må være åpen og engasjert. Respondent f) tror det er viktig at coachen kommer utenfra. Han synes ikke det er nødvendig med bransjekunnskap, heller en fordel med annet perspektiv.

g) ”Min egen forpliktelse til arbeidet er det viktigste, og det avgjørende for resultatet.” Respondent g) mener at å ha et vitne på at utøver forplikter seg, gjør den store forskjellen i

forhold til å gjøre dette på egen hånd. Ellers er de 3 faktorene Tid, Klima og Teknikk sidestilt i respondentens øyne som like viktige og nødvendige.

h) "Det var i alle fall ikke tid som var avgjørende." Respondenten sier at de selvsagt var avhengige av ro, men veiledningsseansene hun har deltatt i har ikke virket på samme måte. Klimaet er også viktig, men denne respondenten mener det er spørsmålsstillingen som er det avgjørende. "Teknikkene coachen brukte, var det som skapte innsikt og endring hos meg." Coachen tok tak i det utøver sa og spurte dypere, direkte, uten sine egne assosiasjoner. Hun fokuserte 100 % på utøver og benyttet i følge respondenten antakelig en del metaspørsmål.

7 Sammendrag:

Mange mener at teknikkene, spørsmålsstillingen, var viktigst. Noen mener at det gode klimaet med et likeverdig tillitsforhold mellom coach og utøver og at coachen tydelig vil den andre vel, er det viktigste. Enkelte hevder imidlertid at det verken er tid, klima eller teknikk som er viktigst, men den ene hevder at det er utøvers egen forpliktelse som er avgjørende. Den siste mener at målstyringen er viktigst, det at coaching-arbeidet er målrettet. Ellers er det klart at alle mener at både tid, klima og teknikk er nødvendige bestanddeler.

4.2.8. Framtida?

a) Avdelingen styrer bedre mot felles mål. "Vi har blitt enige om målet, og er trygge på at vi vil samme sted." Respondent a) tror han kan ha nytte av å bruke teknikkene til coachen på egen hånd i framtida, både på seg selv og andre.

b) Respondent b) mener at veilederen hjalp å fokusere og styre retningen i samspelet. Følgende er et eksempel på hva coachen spurte om: "Hva ville skjedd hvis du hadde gjort slik i stedet?" Slike alternative strategier fortsetter respondenten å bruke i sitt arbeid.

*c)*Rammen til respondent c) var på ti møter i utgangspunktet, men hun ønsker å fortsette. Respondenten mener at coachingen må planlegges og en må sette av tid i kalenderen for å få det til. "Det er mest nyttig/effektivt å reflektere sammen med noen, i dialog."

*d)*Respondent d) sier at han må fortsette med dette. Hva det kalles, er ikke det viktige, hevder han. "Det må være lav terskel. Forebygging av problemer er viktig."

*e)*Respondent e) ønsker seg enda mer coaching i framtida..

*f)*Respondent f) sier at mange i teamet hennes er såpass oppe i årene at de kanskje ikke kan velge å starte på nytt i ny jobb. Derfor der de innstilte på å bli hvor de er. Det betyr at de alle må gjøre det beste ut av situasjonen. De blir tvunget til å arbeide med seg selv, fordi det er mindre aktuelt å flytte på seg. "Jeg hadde litt kontakt med min gamle mentor en tid etter at vi egentlig hadde avsluttet. Jeg har derfor hatt god oppbacking over tid." Respondenten sier at hun nå er innstilt på å klare seg selv en stund.

*g)*Respondent g) mener at de fleste bedrifter burde ha coaching jevnlig for å styre mer effektivt og flytte seg raskere fremover. "Jo større del av de ansatte som får være med på dette, jo bedre."

*h)*Respondent h) fortsetter i uoverskuelig framtid. "Coachen er en som har tid til meg. Coachingen er mitt fristed." Respondenten mener at coaching ikke er luksus, men en nødvendighet.

*i)*Respondent i) øver litt NLP på kjente. Hun forteller at hun også har meldt seg frivillig som assistent til neste kurs i NLP. Hennes håp er å kunne gå videre til neste trinn i denne utdanningen, og bruke dette mer framover.

8 Sammendrag:

Dette temaet bør sees i sammenheng med spørsmål nr. 5 (En-gangs-happening?). Det meste er gjentakelser. I tillegg sier respondentene litt om hvordan de vil fortsette med noe som slekter på

coaching. En er midt inne i en coachingprosess. En del fortsetter med å praktisere selv. En har startet med NLP. Flere sier spesifikt at de fortsetter med å gå i coaching.

4.2.9. Eventuelt

a) ”Den som skal motta coaching må ville det skikkelig selv.” Respondent a) mener også det er viktig å aldri gi opp.

b) Respondent b) mener at arbeidsgivere også bør gi coaching til de lederne som ikke har tro på coaching. Hun tror de vil bli omvendt fort, fordi teknikkene er så enkle.

c) ”Absolutt nødvendig at coachingen skjer på utøvers premisser.”

d) Respondent d) mener at det viktige er å ha samtaler der en bruker de samme metodene som terapi gjør. Han mener at coachen må ha både utdanning og egnethet. ”Coachen må være både åpen og fleksibel.” Respondenten mener at coachen også må beherske redskapene. Han hevder at redskapene også er essensielle og at de må anvendes slik at de passer både coach og utøver.

e) Respondent e) tror også interne coacher kan virke bra, men ved vanskelige personal-/konfliktsaker mener hun at coachen bør være utenfra. Hun mener at en coachende stil er viktig lederatferd, men det vil være svært utfordrende for en leder å coache sine egne ansatte, blant annet fordi utøver kan ha en agenda som er uforenlig med bedriftens mål.

f) Respondent f) mener at coachingen har lært henne en nyttig oversikt med tanke på prioritering: ”Det som både er viktig og haster, må gjøres først. Så har vi lett for å prioritere det som haster, men som ikke er viktig foran det som er viktig, men som kanskje ikke haster. Den siste kategorien har vi lett for å skyve på, slik at det aldri blir tid til dette.” Hun nevner et annet bilde som også har vært nyttig for henne: ”Se for deg en vott med 3 fingre: En finger for det du må. En finger for det du synes du må og en for det du har lyst til. Du må prøve å rydde plass til hele votten.”

g) ”Den som hyrer en coach, bør sjekke referanser og bakgrunn til coachen.” Respondent g) mener at coachen må ha kunnskaper og erfaringer. Siden utøver blottstiller seg må coachen inngi tillit. Respondenten sammenligner med eiendomsmeglere, der han har hatt svært ujevne erfaringer. Derfor mener han at referanser er viktige.

h) Respondenten vil gjerne understreke at en coach gjør noe som hjelper deg i din egen utvikling. ”Det finnes mange sjarlataner der ute.” Hun sier at coachen må være godt skolert.

i) Respondent i) forteller at coachingen skapte varig forandring, men at det er vanskelig å måle i hvor stor grad. ”Coaching var en av flere faktorer som har medført endring. Coaching er helt klart effektivt.”

9 Sammendrag:

Noen respondenter bemerker at coachen må inneha både en viss kompetanse og viktige egenskaper og erfaringer. Coachen må ha ”tyngde”. Det finnes sjarlataner der ute. En bør sjekke referanser nøye. En påpeker at coaching burde være obligatorisk, en del av utdanningen. Dette er en viktig kompetanse for å kunne fungere i yrkeslivet. Flere bemerker at coachen bør komme utenfra, ikke være intern i bedriften, pga fare for manglende likeverdige, nøytrale forhold.

4.3. Analyse

Hvordan stemmer resultatene fra den empiriske undersøkelsen med det som hevdes i teorien? Er det korrelasjon, eller uoverensstemmelser? Dette skal jeg prøve å belyse ved å sammenligne resultatene først med teori om coaching, så veiledningsteori og til slutt læringsteori. Deretter prøver jeg å sammenligne respondentenes utsagn med de kriteriene som jeg har stilt opp i punkt 1.3.3. om hva faglig/personlig utvikling er. Slik vil jeg prøve å gi svar på problemstillingen.

4.3.1. Resultater relatert til teori om coaching

Når det gjelder teori om coaching, velger jeg også her å først og fremst konsentrere meg om Susann Gjerde (2005), men jeg tar med noen av de andre teoretikerne litt mer sporadisk. Amundsen (1999) sier for eksempel at mot og ærlighet er viktige egenskaper for en coach. En god coach utsetter ikke selv ubehagelige korreksjoner, hvis det kan være klargjørende å gi dem der og da. Mange respondenter påpeker nettopp dette: at coachingen kan være krevende og slett ikke alltid er behagelig. En respondent nevner spesielt at coachen presser vedkommende videre. Gåserud (2000) sier at coaching er en måte å lede på. Dette var også direkte utsagnet til respondent b). Dette utsagnet kom som et svar på spørsmålet om hva vedkommende legger i begrepet coaching. Gåserud hevder videre at det er viktig med aksept for coaching-samtalen. Begge parter må bli enige om hva utfordringen består i og mål og plan for coachingen. Dette er samtlige respondenter enige om. 2 sier riktignok at en kanskje har mulighet til å oppnå resultater også hos uinteresserte utøvere, men de fleste peker nettopp på viktigheten av at utøver er interessert og engasjert. En respondent bemerker særlig dette med å sette seg mål og forplikte seg til dem. Altså på linje med Gåserud.

Berg (2006) sier at målet med coaching er at utøver kan nå sine mål og leve et godt liv, gjøre en god jobb og ha en god fritid. En respondent legger vekt på at coachingen har hjulpet henne til å se hva det er som hindrer henne i å nå sine mål. Kvalsund (2005) kaller coachen en sparring-partner. Dette er også et uttrykk som benyttes av flere respondenter for å beskrive coaching.

Gjerde (2005) skriver blant annet om å benytte coaching for å utvikle gode team og lærende organisasjoner. Deltakerne skal gjøre hverandre gode ved å bruke gruppens eller teamets fulle ressurser til å løse arbeidsoppgavene på en god og effektiv måte – gjerne med høy ytelse og rask framgang. En rekke av studiens respondenter sier at de ønsket seg coaching for å få hjelp til å bygge gode team. En hevder at de har blitt bedre til å stole på hverandre og ser tydeligere at de er avhengige av hverandre. En forteller at team-medlemmene har blitt flinkere til å lytte til hverandre. Det er en rekke resultater som tyder på at coaching har hjulpet til med team-utvikling slik som Gjerde skriver om. Gjerde sier også at coaching er en forandringsprosess der en person selv tar ansvar for sin egen utvikling og suksess. En respondent forteller at hun har fått en bedre forståelse for at hun selv kan styre sitt liv. Hun har blitt tryggere og kontrollerer livet sitt ved egen påvirkning.

Gjerde sier at aktiv lytting er essensielt for at coachen skal lykkes i å hjelpe utøver. Hun forklarer aktiv lytting med å være fokusert på hva den andre sier, ikke hvilke reaksjoner det skaper i en selv. Flere av respondentene i undersøkelsen understreker at dette er svært viktig for å skape en effektiv coaching-prosess. Nytte-effekten oppstår når coachen klarer å ha fullt fokus på utøver uten å verdisetten de følelsene eller tankene som utøver kommer fram med. En av respondentene bemerket at coachen var flink til å ta metaperspektiv, og at dette var viktig. Gjerde kaller dette lytting på nivå 3 eller global lytting. Dette er når coachen prøver å oppfatte det usagte, stemninger og følelser og prøver å melde tilbake til utøver fra hele sanseapparatet. Gjerdes siste essensielle punkt er intuisjon. Dette handler om noe av det samme som å lytte på nivå 3. Intuisjon kan forklares med en umiddelbar erkjennelse av en saks natur, altså noe som kjennes riktig, noe som involverer følelsene (Kunnskapsforlaget 1978).

Det neste essensielle punktet i Gjerdes teori om coaching er "Nysgjerrighet". Coachen stiller åpne og "naive" spørsmål og legger vekk alle forutinntatte oppfatninger. Hun vil gjerne bruke idemyldring, for eksempel ved å spørre utøver etter ti umulige ideer for å oppnå det utøver arbeider mot nå. I denne forbindelse snakker hun om å ta på seg ulike briller og se utfordringen fra ulike sider. Alle svarene i studien er på linje med Gjerde i dette synspunktet. En nevner spesielt en slik øvelse med idemyldring, og mange respondenter snakker om dette med å skifte perspektiv.

Det neste punktet til Gjerde dreier seg om å ha handlings- og læringsfokus. Hun sier at dette betyr å arbeide med å bevege utøver framover gjennom handling og innover gjennom læring. Coaching er jo vognen som skal flyttes fra et sted til et annet. Gjennom resultatene kommer det fram at det er handlingsberedskapen som skal opparbeides gjennom coaching-prosessen. Respondentene forteller om at de får oppgaver og lekser fra gang til gang og at det er et tydelig fokus på handlingene. Samtidig er det flere av respondentene som snakker om dette med å presses til å strekke tankeprosesser eller arbeide dypere innover i seg selv. Gjerde sier også at coachen presser utøver videre.

Gjerde nevner ulike modeller som brukes i coaching-prosessen. GROW-modellen er et eksempel på de 4 trinnene coaching-prosessen gjennomgår. En av respondentene gjenga ganske nøyaktig disse trinnene fra sin coaching-erfaring. Denne respondenten hadde ervervet et syn på

coaching som meget effektivt. Det var han som kjente en moralsk forpliktelse til å bidra til at andre også fikk glede og nytte av coaching.

Det hevdes i coaching-litteraturen at livscoaching også er en aktuell geskjeft. Coaching skal gi faglig og personlig vekst og utvikling. Det er dette med personlig utvikling, som veiledning, for eksempel, har vært forsiktig med å love utøverne. Gjerde snakker om coaching for et meningsfylt liv. Minst to av respondentene har benyttet coachingen til dette. Noen hevder at det er vanskelig å skille mellom faglig og personlig utvikling, og at dermed ingen form for coaching kan la være å røre ved det personlige. Studien gir tegn på at det er mer krevende å motta coaching som er mer personlig rettet.

Til slutt forteller Gjerde om vanlige feil som kan gjøres under coaching og som vil medføre at coachingen ikke får den ønskede effekt. For utøver er manglende forpliktelse fatalt. Dette stemmer svært godt med det nesten alle respondentene hevder. De aller fleste er klare på at utøver må legge inn både engasjement, vilje og interesse for å oppnå ønsket resultat. Det nytter heller ikke å gå i forsvar eller spille "safe". Dette vil motvirke coaching-prosessen. De to siste mener at det kan gi effekt også for de uinteresserte, men det er fordi det er så effektivt og enkelt, at de vil la seg overbevise og følge med etter hvert. Imidlertid er alle enige om at størrelsen på virkningene er avhengig av innsatsen fra både utøver og coach sin side.

Flere respondenter viser også til at det er viktig at utviklingen er utøver sitt ansvar. De peker på at de får lekser fra gang til gang og at det er deres ansvar å bringe inn situasjonene som de ønsker fokus på. Gjerde sier at coachen kan gå i den fellen at hun tar på seg for mye ansvar. Det kan føre til at utøver mister sitt ansvar og dermed sin forpliktelse.

En av respondentene peker på at hun syntes coachen brukte for mye tid på utenomstakk. Det var veldig hyggelig, men mindre effektivt. Gjerde sier at coachen kan havne i popularitetsfellen. Hvis målet er å bli likt av utøver, kan coachen komme til å legge seg på en for lite utfordrende linje. Her er det jo lett å se et dilemma for en coach i etableringsfasen. En ønsker å skape seg et marked, men risikerer å ødelegge for seg selv dersom det blir mer fokus på å være hyggelig enn på å få framdrift i coaching-prosessen. En utfordrende coach risikerer jo å ikke bli reengasjert.

4.3.2. Resultater relatert til veiledningsteori

Carlsen, Hermansen og Vråle (1991) definerer veiledning som en systematisk granskningsprosess av hvordan en faktisk forholder seg i behandlingen av sine klienter. Vil dette si at fokus ligger på fortiden? Coaching-teori og synspunktene til respondentene i denne studien hevder at fokus er nåtid og framtid. Er handlingsaspektet synligere i coaching-praksis? Coaching bruker mye ”lekser” fra gang til gang. Det er her endret atferd skal bli iverksatt. Kanskje det har vært for lite fokus på dette i veiledningsteori? En av respondentene bemerker selv spesielt denne ulikheten hun har opplevd mellom veiledning og coaching. Hun hevder at det ble for lite resultater av veiledningen. Hun mener at veiledningen var nyttig for å ”få tømt seg”. Det var noen som lyttet og støttet der og da, men det fikk ingen konsekvenser for handling i framtida. Hun opplevde for lite fokus på handling og atferdsendring i veiledningssekvensene. Coaching, derimot, erfarte hun som meget effektivt med tanke på å integrere nylæringen i sin egen virksomhet.

Kompetanselæringsstigen til Dreyfus og Dreyfus (Gjerde 2005) brukes i veiledningsteori, men er antakelig like relevant for coaching-teori. Kompetanselæringsstigen omhandler jo læring, ikke veiledning eller coaching.

Moxnes (1981) sitt begrep ”erfaringslæring” retter også oppmerksomheten mot fortiden. Det er ved å sette spørsmålstejn ved innarbeidede rutiner og være konstruktivt kritiske, at vi kan lære alternative handlingsstrategier. Målet er altså det samme, nemlig endret handling, men metodene for å nå fram til dette er litt ulike. Det kan se ut som om coachingen er en videreføring av veiledningsteorien. Den rasjonelle refleksjonen er en nødvendig bestanddel også i coachingen, men coaching har tydeligere fokus på endret atferd.

Ann-Marie Olsson (1989), som også har skrevet om veiledning, sier at læring er en faglig-personlig utvikling. Det er ved dette aspektet en har ulike erfaringer med veiledning tidligere. Mange har forsøkt å skille mellom faglig og personlig utvikling. Veiledningen skulle være rent faglig, fordi det å påvirke det rent personlige kunne ses på som etisk vanskelig. Coaching

forsøker å omgå dette dilemmaet ved å understreke at det er den enkelte utøvers egne ønsker som kommer fram. Coaching skal bare være fødselshjelperen. Utøver lager selv ”barnet” .

Handal og Lauvås (2000) sier likevel at et veiledningsarbeid gir ekte læring bare når den nye forståelsen blir integrert i personligheten slik at den gir seg utslag i endret atferd. Det er altså endret atferd som er målet, også for veiledning. Kanskje veiledningspraksis ikke har vært klar nok på dette? Dessuten har det vel eksistert mange ulike forståelser av hva veiledning er. Noen praktiserer veiledning på samme måte som rådgivning, altså det å gi konkrete råd, riktig nok etter å ha kartlagt grundig hvem det er som ønsker råd. Mens andre forstår veiledning mer som å hjelpe utøver til å finne sin egen vei. En av respondentene sammenligner jo også coaching med andre metoder og er lite opptatt av ulike navn. For denne respondenten så det ut til at mentoring, rådgivning eller veiledning kunne ha samme nytteverdi som coaching. Respondenten mente at navnet på metoden er uvesentlig. Det er det å ha noen å reflektere sammen med som er viktig for en leder.

Olsson (1989) hevder at å reflektere er å utforske, å forholde seg undrende og tenke helhetlig. Jeg forstår hennes tanker om at det skal være helhetlig til også å inkludere følelser. Følelsene kan følgelig også være med, også i refleksjonen. Coaching-teoretikere, bla. Gjerde (2005), hevder at følelsesaspektet skiller coaching fra veiledning, men dette kan det tydeligvis være uenighet om. Gjerde skriver at det er to ulikheter mellom coaching og handlings- og refleksjonsveiledning (Handal og Lauvås sin form for veiledning). Den ene er følelsene som ikke fokuseres i veiledning. Den andre er at veiledning kun omfatter yrkesmessige spørsmål. Det personlige området forsøkes holdt utenfor. Denne begrensningen ønskes ikke i coaching.

Martinsen (1989) skriver om håndverkslæringen at rådslagningen i ettertid var knyttet til konkrete situasjoner mester og lærling hadde erfart sammen. De oppsøkte konfrontasjonen ved å velge ulike perspektiv. Dette stemmer også godt med utsagnene til mine respondenter. Mange legger vekt på dette med å få hjelp til å skifte perspektiv. Det er noe av det som coachingen har bidratt til. Flere peker også på at det er krevende. Coaching krever mot til å endre perspektiv og se saken/situasjonen fra andre vinklinger, selv om det kan medføre at en selv havner i et dårligere lys.

4.3.3. Resultater relatert til læringsteori

Respondentene legger alle vekt på de kognitive prosessene som foregår inne i utøvers hode. Flere bemerker at de effektfulle spørsmålene fra coachen får dem til å skifte perspektiv, se situasjonen i metaperspektiv og forstå seg selv bedre. Dette stemmer altså godt overens med en kognitiv læringstradisjon. I fenomenologien er Merleau-Ponty nettopp opptatt av vår persepsjon og hvorfor det er vanskelig å oppfatte andres perspektiv i første omgang. Vi oppfatter jo gjennom sansene i kroppen, så kroppens stilling vil være avgjørende for hva vi oppfatter. Når en forstår sitt eget perspektiv er det også lettere å skjønne at det også finnes mange andre. Utøver er selv en aktiv part og tar selv ansvaret for endring. Dewey er jo opptatt av at den lærende må oppdage problemet og selv gjøre noe aktivt for å løse det. En lærer bedre på denne måten, enn av å bli fortalt av andre hva en skal gjøre. Respondentene står, uten unntak, for en slik forståelse av den enkelte lærendes ansvar og oppgaver. De sier at det er deres eget ansvar å bestemme hva coaching-samtalen skal dreie seg om.

Det er også mulig å tenke seg respondent g)'s uttalelser om at coaching er å strekke tankeprosesser som et tegn på at utøver trenger hjelp fra en dyktigere annen. Respondenten mener det er nødvendig med hjelp fra en dyktig coach for å klare dette. Her viser altså respondenten til behovet for å ha en dyktigere eller modnere annen person å lære sammen med. Flere respondenter legger jo vekt på at coachen må inngi tillit og være en erfaren person med "tyngde". Noen av respondentene sier at selv umotiverte personer kan komme til å lære noe av en coaching-prosess i en gruppe. Kanskje det går an å sette denne formen for læring inn i en sosial kognitiv teori. Det kan se ut som om det foregår en konstruksjon av kunnskap på det mentale plan hos enkeltindividet. Denne interaksjonen med omverdenen kan sammenlignes med Handal og Lauvås sine tanker om handling – refleksjon – handling. Respondentene sier at de benytter de teknikkene de har lært gjennom coachingen på seg selv etterpå. Coaching-prosessen øver inn en slik refleksjonsteknikk som gjør at respondentene har nytte av dette også utenom coaching-samtalene.

Den læringsteoretikeren som jeg har lagt mest fokus på i denne oppgaven er Albert Bandura (1986). Hos han fant jeg tanker som umiddelbart syntes å være relevante for coaching. Hans teori om "self-efficacy" stemmer godt overens med den teorien som finnes om coaching. Hans

teori er omtalt som sosial kognitiv teori. Bandura ser på systemet som gir oss subjektiv tro på egen mestringsevne som grunnlaget for menneskelig motivasjon, velvære og det en oppnår personlig. Hvis ikke personene tror at de kan oppnå det de ønsker ved å anstrenge seg, har de lite initiativ til å agere når de møter motstand. Coaching-teori sier da at det er dette en arbeider med i selve coaching-prosessen. De effektfulle spørsmålene skal bl.a. vise utøver at han har de ressursene som trengs i seg til å møte neste situasjon på en mer adekvat måte. Leksene som gis fra gang til gang i coachingen skal gi den øvelsen som gir bekræftende erfaringer. Flere respondenter har lagt vekt på dette med lekser. En øver seg med tett oppfølging av coachen, og styrker dermed sin subjektive mestringsevne. Det er slik terapi som benyttes mest ved behandling av ulike fobier og lignende.

Bandura sier at subjektiv mestringsevne medvirker til motivasjon på flere områder. Respondent f) legger stor vekt på dette med å sette seg eksplisitte mål for coaching-prosessen, og hevder at det er det aller viktigste for å oppnå resultater. Dette er klart på linje med Bandura som hevder at eksplisitte, utfordrende mål styrker motivasjonen. Når en opplever at gjennomføringen ikke er helt i tråd med målene, intensiverer en anstrengelsene for å nå dem, fordi dette gir tilfredsstillelse.

Bandura omtaler videre en form for kognitiv motivator som han kaller kausale påheng. Dette går ut på at personer med stor subjektiv mestringsevne som mislykkes, tenker at dette avhenger av for liten innsats eller vanskelige omstendigheter. De beholder troen på at et nytt forsøk vil lykkes. De med dårlig subjektiv mestringsevne som mislykkes, vil gå ut fra at dette henger sammen med for dårlige evner og anlegg. Det er her coachingen kan gjøre en forskjell. Coachen skal ha en innstilling til utøver som sier at utøver har stort ubrukt potensial. Ved å hjelpe utøver til å reflektere over en utfordrende situasjon, kan coachen hjelpe utøver til å se at det for eksempel var vanskelige omstendigheter som ga det mislykkede resultatet, eller at utøver ved å anstrenge seg mer, vil kunne lykkes ved neste forsøk. Dette kan omtales som å endre perspektiv, se saken fra andre vinkler, noe som de fleste respondentene var opptatte av at coachingen bidro til.

Bandura snakker også om at forventninger om resultat er avgjørende for motivasjon. Hvis vi forventer et positivt resultat, legger vi dermed større innsats i oppgaven. Coachen kan hjelpe utøver til å bearbeide en tenkt situasjon på forhånd. Dette er som en god trener som øver atleten

i å visualisere og på alle måter leve seg inn i en vellykket prestasjon på forhånd. Utøver skal prøve å bruke alle sansene for å gjøre den tenkte situasjonen så virkelig som mulig. Det har vist seg at dette er effektive teknikker med tanke på å forbedre resultatene innenfor idrett. Coaching har sitt utspring i denne formen for trenervirksomhet, så her er vi inne på noe av det viktigste når det gjelder å frembringe vekst og utvikling. Dette stemmer godt overens med de synspunktene respondentene i denne studien har gitt uttrykk for.

Bandura sier at om en person blir redd eller ikke i en truende eller vanskelig situasjon, er avhengig av personens egen oppfatning av evne til å utøve kontroll over situasjonen. Respondent i) sier eksplisitt at coachingen har gitt henne en bedre forståelse av at hun selv har styringen med sitt liv. Hun opplever bedre kontroll selv. Her sammenfaller altså Banduras synspunkter godt med den erfaringen de som har forsøkt coaching har gjort seg.

Når det gjelder Maurice Merleau-Ponty sine tanker om fenomenologi, vil jeg her prøve å sette disse i sammenheng med resultatene fra intervjuene. Merleau-Ponty hevder at en ikke kan skille mellom en objektiv ytre kropp og en subjektiv indre tanke. Respondent f) forteller at hun har fått hjelp av coachingen til å forstå mer om hva kroppen hennes uttrykker. Hun sier at hun har blitt oppfattet som mer dominerende og mindre interessert i å lytte til andre, enn det hun selv ønsker å være. Hun sier at når hun blir ivrig og engasjert, må hun holde mer igjen med kroppen enn hun har gjort før. Dette har ført til at hun virker mer lyttende enn før. Ja, hun sier endog at hun også selv synes at hun har blitt flinkere til å lytte. Dette kan tyde på at en sterkere bevissthet omkring syns- og hørselsansen, gjør at kroppen hennes også tar inn flere og tydeligere signaler fra omgivelsene. Merleau-Ponty sier at sansing og erfaring alltid kommer først, før analysen av erfaringen. Det er den kroppslige, subjektive erfaringen som kommer først. Merleau-Ponty sier at kroppens sirkularitet, det vil si det at kroppen samtidig både kan være subjekt og objekt, er enestående for den menneskelige kroppen. Når vi kan være objekter for oss selv, kan vi også reflektere over oss selv. Dette kan også sees i sammenheng med de mange respondentene som sier at de har fått hjelp til teambygging og til å få samhandlingen i avdelingen til å fungere bedre. Kroppen både påvirker verden og blir påvirket av den. Verden eksisterer bare for meg gjennom min sansende kropp. Verden er for meg den verden jeg sanser. Når vi handler, erfarer, opplever, observerer, kommuniserer, lærer, påvirker og påvirkes er bevisstheten i liten grad rettet mot vår egen kropp. Allikevel er teamets samhandling i stor grad påvirket av kroppene til de impliserte parter. Dersom de blir oppmerksomme på hvordan teamet

påvirker og påvirkes av det non-verbale, vil de bli i stand til å endre synsvinkel og endre strategi. Refleksjon kan dreie seg om hvordan man i samhandling med andre tar hverandre inn gjennom de kroppslige tilstandene som uttrykkes og leves ut. Når en da reflekterer, vil det si å sette ord på sine kroppslige erfaringer av grenser, opplevelser og bevegelsesmåter. Slik kan coachingen bidra til bedre samhandling.

Den mest typiske sammenhengen mellom Merleau-Pontys fenomenologi og coaching-resultatene kommer fram hos respondent d). Respondenten forteller at han hadde ubehagelige fornemmelser i kroppen når han var på vei til jobben om morgenen. Han ble kvalm når han begynte å nærme seg. Coachen tok respondenten med seg ut til det stedet ubehagsfølelsen begynte å bli tydelig, og forankret gode og dårlige fornemmelser ulike steder i kroppen hans. Coachen viste utøver hvordan han kunne hente fram velbehaget ved å ta på et særskilt område på kroppen. Slik ble den gode fornemmelsen lagret i kroppen, og kunne hentes fram igjen ved behov. Dette anser jeg å kunne sidestilles med Merleau-Pontys avleiringer i kroppen.

Klaus Mollenhauers (1996) teori om hvordan identitet dannes er også foreslått som et grunnlag for å forstå hva som skjer gjennom coaching. Mollenhauer har sortert identitetsdannelsen i fire stadier. Presentasjon, representasjon, dannelsesberedskap og selvvirksomhet. De to sistnevnte er særlig aktuelle for coaching-prosessen.

At den andre er interessert i å lære er et nødvendig utgangspunkt for å drive med coaching. I en coaching-prosess er det jo utøver som bærer ansvaret for nylæringen. Coachen er bare en slags fødselshjelper. Mollenhauer sier at oppdragelsen skal være en dialog, en støtte til en kraft som er under utvikling. Oppdrageren skal ta vare på barnets aktive medvirkning. Respondentene er alle klare på at framdriften i en coaching-prosess hovedsakelig er utøvers ansvar. De fleste sier at det er en betingelse for nylæring at utøver er aktiv, åpen og engasjert i prosessen.

Selvvirksomhet er det siste stadiet i Mollenhauers teori. Den lærende utvikles ved at hun selv gir seg oppgaver. Mollenhauer sier at identitet er noe som individet skaper selv. Identitet er en konstruksjon som individet gjør. Identitetsprosessen er alltid dynamisk. Dannelsen er avhengig av at du kan fornye ditt selvbylde. Her er vi inne på kjernen i en coaching-prosess.

Respondentene sier at nytte-verdien er avhengig av at de er åpne for å se seg selv med andre øyne. Det å kunne skifte perspektiv er essensielt. Dette kan medføre at coachingen ikke blir

behagelig, men kan medføre at utøver må presse seg selv. Mange av respondentene sier at de har endret sitt selvbilde i større eller mindre grad som en følge av coaching-prosessen.

4.3.4. Resultatene sett i forhold til faglig/personlig utvikling

Når det gjelder respondentenes egen forståelse av coachingen, sier mange at det er en hjelp til å skifte perspektiv. Dette kan ses på som et uttrykk for ”å få øynene opp for flere, nye muligheter”, slik Gjerde nevner i punkt 1.3.3. Videre nevner respondentene at de gjennom coachingen kan oppdage nye sider ved sin egen person. Gjerde sier at coachingen bidrar til at utøver bevisstgjøres på egen kunnskap og forståelse og egne grunnleggende verdier. Den skal også bidra til at utøver kjenner seg selv bedre, og dermed blir en hel, integrert person som ser mening og sammenheng i livet sitt. Respondentene betegner den personlige coachingen som dypdykk i personligheten.

Selve forskningsspørsmålet er om coachingen har bidratt til faglig og/eller personlig utvikling hos respondentene. De fleste svarer at de har fått hjelp til å se på utfordringene på nye måter, med andre vinklinger. Gjerde sier at utøver skal få øynene opp for flere ”nye” muligheter. En respondent sier at coachingen hjalp henne til å takle livet sitt og at hun opplevde bedre kontroll selv. Gjerde nevner at coachingen skal hjelpe utøver mot ”det gode liv” og et mer meningsfylt liv. Det er også satt opp forslag om at en kan oppleve mer harmoni i livet ved hjelp av coaching og lære å kjenne seg selv bedre. En respondent forteller at hun har fått bedre selvinnsett når det gjelder ønsker og egenskaper. Gjerde sier at hindringer vil minimeres eller omgås. En respondent bemerker at hun har forstått hva det er som hindrer henne, og dermed kan hun velge annerledes. En respondent sier at hun har blitt flinkere til å prioritere. Dette henger godt sammen med det Gjerde sier om å få noe å styre og prioritere etter. En respondent sier at han har ervervet evne til å dra seg selv opp igjen dersom han på nytt får vanskeligheter med å takle jobben følelsemessig. Han tåler mer stress. Dette er også nevnt som en parameter for faglig og personlig utvikling. Mange respondenter sier at de fungerer bedre som team og at hele avdelingen presterer bedre som følge av coaching. Det å beherske jobben bedre og prestere bedre er også satt opp i punkt 1.3.3. som et mål på faglig/personlig utvikling.

Spørsmål 4 handler om utøvers eventuelle endrede forståelse av seg selv. Gjerde sier at det å bli bevisst egne grunnleggende verdier og egen kunnskap og forståelse er et ledd i faglig og personlig utvikling. Kapittel 1 fremholder også det å kjenne seg selv bedre og selvrealisering som mål på slik utvikling. Mange respondenter svarer at de har endret sin selvforståelse. En sier at hun har lært mer om egne evner og anlegg. En annen respondent sier at hun har blitt mer klar for hvordan hun virker på andre. En respondent kjenner seg sterkere og tryggere etter coachingen. Mange har lært mer om hvordan de kan ta vare på seg selv. En sier at oppmerksomheten og bevisstheten er endret. Det å kjenne seg selv og det å bli mer bevisst på egen kunnskap og forståelse er satt opp som et tegn på faglig og personlig utvikling i kapittel 1. På spørsmål 9 er det en respondent som poengterer at en coach gjør noe som hjelper deg i din egen utvikling. Dette kan vel være et ledd i veien mot selvrealisering, som også er nevnt i kapittel 1 som et tegn på faglig/personlig utvikling? Respondent f) legger vekt på at coachingen har lært henne å prioritere bedre. Gjerde snakker om noe å styre og prioritere etter som et tegn på faglig/personlig utvikling.

5.0. DISKUSJON

Hva betyr de innsamlede data? Gir dataene holdbare svar på problemstillingen? Hvordan er sammenhengen mellom coaching og læringsteori? Finnes det nyttige strategier i coaching-arbeid, basert på både praktiske erfaringer og læringsteori?

5.1. Spørsmål knyttet til forskningsdesign

Ifølge Yin (1994) bedømmes forskningsdesignets kvalitet etter bestemte kriterier fordelt på fire områder: Konstruksjonsvaliditet, indre validitet, ytre validitet og reliabilitet.

5.1.1. Konstruksjonsvaliditet:

Under datainnsamlingen bør forskeren bruke mange kilder til å bevise det samme og etablere bevislenker. Jeg forstår bevislenker som å vise til at ett bevis naturlig fører til/henger sammen med et annet. I kvalitative studier kan man jo egentlig ikke kalle noe for ”bevis”. Jeg har valgt å holde meg til resultater som begrep. Jeg har konsentrert intervjuene rundt ett forskningsspørsmål, nemlig eventuell faglig eller personlig vekst som resultat av coaching. Jeg har prøvd å utdype dette ene området ved hjelp av flere hjelpespørsmål. Det vil si at det egentlige forskningsspørsmålet er punkt tre i intervjuguiden. De foregående skal lede inn mot dette, og de som følger etterpå er mer en bekreftelse eller oppfølging av dette. Denne studien baserer seg på ni intervjuer. Det er klart at ni intervjuer er veldig mye tyngre dokumentasjon enn bare ett enkelt-case, men samtidig er det selvsagt uendelig langt fra å være forskningsmessig statistisk signifikant. Resultatene blir mer interessante i den grad flere respondenter har sammenfallende oppfatninger. Synspunktene som kommer fram gjennom intervjuene kan som best sies å peke på trender, de kan ikke kalles bevis.

Et annet spørsmål når det gjelder validiteten til datainnsamlingen, er selve spørsmålsstillingen (Yin, 1994). Jeg opplevde det som vanskelig å bryte problemstillingen ned til konkrete

fokusområder som skulle utgjøre intervjuguiden. Det er mulig at jeg skulle spurt om andre ting for å gi bedre svar på problemstillingen. Jeg skulle kanskje spurt mer direkte etter punktene i 1.3.3 der faglig og personlig utvikling er forsøkt brutt ned til mer konkrete mål. Jeg ønsket å overlate til respondentene å definere hva de mente med slik utvikling. Imidlertid opplevde jeg at respondentene ga meg den informasjonen jeg var interessert i. En svakt konstruert problemstilling vil selvsagt være en trussel mot validiteten.

Det er også alltid en fare for refleksivitet (Yin, 1994). Refleksivitet vil si at undersøkelsen gir de svarene som undersøkeren forventer å finne. Kommunikasjon er en komplisert prosess. I enhver samtale er det store muligheter for at mye av budskapet blir borte underveis. Hva senderen av budskapet ønsker å si kan være noe annet enn det han faktisk sier. Så kan det være ulike støykilder/forstyrrelser på veien mellom sender og mottaker. Neste trinn i kommunikasjonsprosessen er hva som egentlig når fram til mottakeren, og så er det et spørsmål om hva mottakeren oppfatter av dette. Til slutt skal det mottatte budskapet tolkes av mottakeren. Når vi mottar et budskap er det alltid slik at vi ubevisst leter etter det gjenkjennelige, det vi forventer å finne der. Dette har kanskje sammenheng med det konstruktivistene står for når de sier at all stimulering blir behandlet og tolket ved hjelp av vår eksisterende kunnskap og oppfatning. Refleksivitet utgjør altså en fare for at jeg har fått de synspunktene fra respondentene som jeg forventet å finne der. Yin (1994) sier at en bør la viktige informanter se over utkastet under utarbeidelse av rapporten. Dette stemmer godt overens med det en i kommunikasjonsprosessen kaller for tilbakemelding. Det er viktig å gi tilbakemelding og sjekke ut om en har forstått rett. Jeg har prøvd å minimere tendensen til refleksivitet ved at jeg har skrevet til alle respondentene i ettertid og bedt dem om å godkjenne mitt skriftlige sammendrag av samtalen vår. Syv respondenter har tatt seg tid til å lese igjennom og gi meg tilbakemelding. Alle disse hevder at jeg har formidlet det viktigste av deres synspunkter. Det er imidlertid en mulighet for at de resterende to respondentene ikke synes at jeg har oppfattet hva de egentlig mente.

5.1.2. Indre validitet

Indre validitet dreier seg om analyseringen av de innhentede data (Yin, 1994). En bør sammenligne resultatene og lete etter sammenfallende mønstre. Forskeren kan bygge opp forklaringer hvis det kan trekkes linjer mellom de ulike synspunktene fra de forskjellige intervjuene. Her er det viktig å arbeide systematisk og se logiske sammenhenger. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i teori og forsøke å finne ut om respondentenes forklaringer korrelerer med denne eller ikke. Som analysedelen viser har jeg funnet mange likhetstrekk mellom de ulike respondentenes erfaringer. Imidlertid er det noen områder der respondentene viser ganske ulike syn. Det første området der jeg oppfatter rivaliserende forklaringer, er i spørsmålet om hva respondenten oppfatter at coaching egentlig er. Mange sammenligner med veiledning, rådgivning og mentoring, men noen hevder at coaching er det samme som en eller flere av disse, andre hevder at coaching nettopp er noe helt annet. Flere sier at metodene er de samme, men at coachingen er mer personlig, går dypere og er mer utfordrende. En av respondentene sier at coaching med fokus på yrkesutøvelsen er mindre krevende enn den rent personlige, livs-coachingen. Her ser det ut som om det finnes en grunnleggende motsetning i respondentenes ulike syn på coaching. Dette kan kanskje ses i sammenheng med at også teoretikerne som har skrevet om coaching er uenige om hva det egentlig er. Noen teoretikere ser på coaching som alt en leder eller konsulent gjør for å bidra til frigjøring av medarbeidernes potensialer. Andre hevder at coaching er en helt særskilt metodikk som benyttes for å frigjøre potensial. For den første gruppen vil både veiledning, mentoring og rådgivning være ulike måter å utøve coaching på. Når det gjelder dette spørsmålet vil det altså være usikkert hvorvidt det er svarene som er uklare, eller om svarene gjenspeiler en faktisk ulikhet i de coaching-prosessene utøverne har erfaringer fra.

Et annet punkt der rivaliserende forklaringer oppstod, var i spørsmålet om coaching ville være nyttig for alle, eller bare for de som selv ønsket det. De fleste respondentene hevder at effekten betinger en positiv og interessert utøver, men to mener at coaching kan være virkningsfullt også for de som i utgangspunktet ikke ønsker det. Dette er en interessant motsetning i resultatene. Det er dog mulig at dette ikke er en egentlig motsetning, likevel. Det er mulig at også disse respondentene mener at coachingen først virker på utøverne etter at de har blitt overbevist om coachingens nytteverdi ved å observere virkningen på andre i gruppa. Det er imidlertid også mulig at disse respondentene mener at coachingen vil kunne virke også hos motstrebende utøvere, fordi metoden er så kraftfull. Her blir det stående et usikkerhetsmoment.

Yin (1994) sier også at validiteten svekkes dersom undersøkeren blir avhengig av respondenten. Forskningsresultatene er avhengige av at forskeren klarer å holde et metaperspektiv på intervjuene samtidig som han er i naturlig dialog. Metaperspektivet er lettere å beholde med en viss avstand til respondenten. Jeg har muligens vært i et slags avhengighetsforhold til respondentene i og med at jeg var prisgitt de respondentene jeg klarte å få tak i. Jeg kunne ikke gjøre noe utvalg blant de kandidatene jeg fikk kjennskap til. Uten at noen som hadde gått til coaching var villige til å la seg intervju, ville ikke min studie kunne la seg gjennomføre. På den annen side ville det vel kunne være en svakhet dersom jeg hadde foretatt et utvalg. Da ville de kriteriene som lå til grunn for utvalget være avgjørende.

Det er alltid en svakhet ved intervjuformen at resultatene er avhengige både av respondentens hukommelse og evne til å beskrive sin oppfatning for undersøkeren. Vanskelighetene ved kommunikasjonsprosessen er vel kjent og også beskrevet tidligere. Hvorvidt respondenten husker riktig fra en coaching-prosess som kanskje var år tilbake i tid, vil også være et spørsmål som kan svekke validiteten.

5.1.3. Ytre validitet

Ytre validitet gjelder valg av forskningsdesign (Yin, 1994). Undersøkeren skal bruke grunnlagsteorien på enkelt-case, og deretter gjenta denne logisk på flere case. Det er viktig at det er det samme undersøkelsesdesignet som ligger til grunn for alle intervjuene. Det skal være en logisk sammenheng mellom dataene og problemstillingen og hvilke kriterier som brukes til å tolke resultatene. Her kommer spørsmålet om fokusområdene for intervjuene var de rette for å gi svar på problemstillingen. Jeg syntes, som nevnt tidligere, at dette var et vanskelig område. Jeg valgte å løse dette ved å bruke ordlyden fra problemstillingen ganske direkte i intervjuene, men jeg vet jo ikke om dette har vært konkret nok til at respondentene har fått en ens forståelse av hva jeg ønsket opplysninger om. Coaching er et abstrakt begrep, som selv teoretikerne har vanskelig for å få tak på. Dessuten vil en aldri kunne være sikker på om eventuell endring og nylæring er en følge av selve coachingen, eller andre hendelser i utøverens liv som foregår omtrent på samme tid. Hva er faglig og personlig utvikling? Dette er høyst subjektive oppfatninger, det finnes ikke noe konkret, allmenngyldig svar på dette, selv om jeg har prøvd å

gjøre noen tilnærminger i teoridelen. Jeg valgte å overlate til respondentene å bestemme hva de mente med faglig og personlig utvikling eller nytte-effekt av coachingen. Dette er selvsagt en nokså usikker strategi. På den annen side kan det hevdes at det var den enkeltes egen opplevelse jeg opprinnelig var på jakt etter.

5.1.4. Reliabilitet

Reliabiliteten sikres under datainnsamlingen. Forskeren må bruke case-studie protokoll (Yin, 1994). Det vil i dette tilfellet si at en må ha utarbeidet en tydelig intervjuguide som får lov til å styre intervjuene. Intervjueren må være en god lytter og unngå å bli fanget i egne ideologier eller egen forforståelse. Intervjueren må også holde et fast fokus på hva som blir studert under hele intervjuet. Jeg valgte å forsøke å sikre meg på dette området ved å benytte opptaksutstyr. Opptaksutstyret medvirket til at jeg slapp å bruke mye av oppmerksomheten min på å gjøre notater. Jeg kunne konsentrere meg om case-studie protokollen og det å holde en naturlig dialog i gang med respondenten. På den annen side kan en jo også tenke seg at det tekniske utstyret kan forstyrre dialogen ved at utstyret tar oppmerksomheten i seg selv, eller at utstyret medvirker til at samtalepartnerne får vanskeligheter med å opptre naturlig, at det blir for høytidelig eller formelt, for eksempel.

5.2. Spørsmål knyttet til slutninger i resultatene

Det store ankepunktet i forhold til å skulle trekke noen slutninger av resultatene som kommer fram gjennom intervjuene, er jo utvelgelsen av respondenter. Det er lett å se at respondentene jevnt over er svært positive til effekten av coaching. Kan dette bero på at de ønsker å forskjønne resultatet fordi de har vært talsmenn for å bruke arbeidsgivers ressurser på coachingen? Enkelte av respondentene har bedt arbeidsgiver om dette tilbudet. Dog har de fleste fått tilbud om coaching fra sin arbeidsgiver.

Hva kan det da skyldes at respondentene er så enstemmig positive til virkningene av coaching? Kan det være at coaching virkelig er en ubetinget suksess både i arbeidslivet og i livscoaching? Det er selvsagt svært vanskelig å trekke noen konklusjoner ut av dette. Usikkerhetsmomentene vil alltid være store. Det er mulig å tenke seg at de coachene jeg har blitt henvist til, kun er de beste i klassen. Jeg henvendte meg selvsagt til de personene i nettverket mitt, som jeg trodde hadde gode kunnskaper om og forbindelser med personer innenfor coaching eller liknende områder. Det er også lett å se at det ville være svært naturlig for disse coachene å henvende seg til de av sine klienter som de forventet å være positivt innstilte. De vil selvsagt helst vise fram de mest fornøyde klientene. Jeg vet ikke noe om hvilken strategi coachene brukte for å finne potensielle intervjuobjekter for meg. Det er også sannsynlig at det er de mest fornøyde klientene som var villige til å spandere tid på å la seg bli intervjuet om dette. Jeg vet ikke om noen av de klientene coachene henvendte seg til sa nei. Jeg var henvist til å vente på at de kom med navn på utøvere som allerede hadde sagt ja til å møte meg.

Det ovenstående viser jo en stor fare for ubalanse i resultatene. Imidlertid vet jeg ikke om det hadde latt seg gjøre å finne potensielle intervjuobjekter på noen annen måte innenfor den tidsrammen og de ressursene jeg hadde til rådighet. Uansett er det vanskelig å tvinge utøvere til å la seg intervju. Selv om respondenter kunne bli plukket ut statistisk, er det ikke sannsynlig at alle ville være villige til å stille opp.

5.2.1. Coaching – en foredling av veiledning?

Flere respondenter sammenligner coaching med veiledning. Noen hevder at det er det samme, andre at det nettopp er noe helt annet. De som målbærer det siste standpunktet forklarer at handlingsaspektet og forpliktelsen er mer fremtredende i coaching selv om de mener at metodene kan være de samme. Handal og Lauvås (2000) sine bøker om veiledning, omtaler en metodikk som går fra handling til refleksjon, og så tilbake til handling igjen. Det er altså endret atferd som er målet også med Handal og Lauvås sin veiledningsmetodikk. Kan det være at den nye handlingen, resultatene som viser faglig eller personlig vekst, ikke blir etterspurt og fulgt opp på samme måte som i coaching? Kanskje det er mulig å tenke seg at veiledningsteorien er god nok, men at praksis ikke gjennomfører metodikken helt ut?

5.2.2. Ethiske betraktninger vedrørende personlig utvikling

I veiledning har både teorien og veilederne tradisjonelt hatt fokus på det faglige aspektet. Veiledningsteorien har nettopp understreket at en kun arbeider med de yrkesrelaterte situasjonene. Slik jeg forstår det har det vært hevdet at personlig og følelsesbetont veiledning svært lett ville havne over i terapi, og det ønsker en å unngå. Veilederne har ikke nødvendigvis kompetanse til å drive med terapeutisk arbeid. Dersom prosessen havner i terapi-grøfta, ser en for seg at utøver blir pasient, og at prosessen kan komme til å avdekke personlige vanskeligheter som veilederen ikke har kompetanse til å ta seg av. Dermed risikerer en at utøver havner i et uføre som det er vanskelig å komme ut av. Kanskje vil utøver måtte henvende seg til en psykolog, for eksempel, for å komme videre. Veiledningsprosessen vil i så fall medføre dette behovet. Ethisk sett har slik veiledning vært ansett for å være noe en må forsøke å unngå.

I coaching er målet spesifikt både faglig og personlig utvikling. Følelsene er viktig informasjon for å avgjøre om nylæringen er integrert i personligheten. Med bakgrunn i ankepunktene veiledningsteori har satt til slikt fokus, kan en jo lure på hvordan coachingteorien kan forsvare dette. Jeg forstår at coaching forsvare fokus på personlighet og følelser med at det er utøver selv som påvirker og tar ansvar for disse sidene hos seg selv. Coachen står på sidelinjen og gir støtte, men hele prosessen er utøvers ansvar. Det er ikke coachen som graver dypt inn i det personlige hos utøver. Det er utøver som gjør dette selv. Jeg er usikker på om dette kan forsvares på denne måten, eller om vi her møter et moralsk dilemma. Likevel kan det vel også hevdes at veiledning, samme hvor yrkesrettet den er, nødvendigvis også må være personlig dersom den medfører ny læring og eventuelt endret selvforståelse. Ny læring som integreres i personligheten fører nødvendigvis til endret atferd. Dersom kunnskapen ikke integreres kan det stilles spørsmål ved om det er egentlig læring som har funnet sted, og da vil det ikke sikkert føre til endret atferd, heller. Kanskje det er denne ulikheten mellom coaching og veiledning som går på det følelsesmessige og personlige, som gjør at enkelte hevder at coaching virker bedre? Kanskje forsøket på å holde seg unna det personlige og følelsesmessige i veiledning gjør at det ikke virker like godt?

5.3. Tilknytning til læringsteori

5.3.1. Hvor hører coaching hjemme?

Kritikken av Banduras (1986) metoder for å øke subjektiv mestringsevne går på at det kreves en voksen, sofistikert utviklet personlighet for at klienten skal ha utbytte av dem. Er dette også aktuell kritikk av coaching som metode? Er coaching kun eslet til å benyttes hos slike individer? Kanskje det er OK? Hittil har coaching først og fremst blitt benyttet i samband med lederutvikling og teambygging, og da kan en kanskje forvente at utøverne nettopp er slike voksne, sofistikerte individer? Resultatene tyder på at det er nødvendig å kunne reflektere innover i seg selv og utnytte sin kreativitet for å få godt utbytte av coachingen. Dette viser at coaching i høyeste grad hører hjemme under kognitiv læringsteori. Samtidig legger coaching-teorien vekt på at dette arbeidet ikke kan gjennomføres like tilfredsstillende uten en coach. Dette er også respondentene i hovedsak enige i. Det er altså et sosialt element til stede. Enkelte respondenter mener at det å bare delta i en coaching-gruppe også vil kunne medføre læring, selv om en tilsynelatende ikke er like aktiv selv. Dessuten er relasjonelle problemer ofte utgangspunktet for coaching-sesjoner. Flere respondenter har oppsøkt coaching for å få hjelp til teamarbeid. De har ønsket å foredle samarbeidet i avdelingen. I stor grad mener de også at coachingen har medført at gruppen har blitt bedre på samhandling. Muligens kan dette fenomenet også bidra til å plassere coaching i en sosial kognitiv sammenheng.

Konstruktivismen står for at all læring skjer i en sosial sammenheng, og den ønsker å skape et miljø som fremmer læring. Det er dette miljøet noen av respondentene snakker om når de nevner coaching i gruppe, der det er mulig å oppnå læring selv hos lite engasjerte deltakere. Konstruktivismen hevder at mennesket konstruerer sin egen kunnskap gjennom aktivitet og subjektive prosesser som resulterer i læring. I coaching er det nettopp utøvers egne kognitive aktivitet som skaper læring. I mesterlæring bruker lærlingen erfaringene sine til å oppnå læring, ved at han reflekterer over dem i ettertid sammen med mesteren. På samme måte reflekterer utøver sammen med coachen. Konstruktivismen ønsker at læringen skal skje på initiativ fra den

lærende og styres av ham, selv om læreren skal gi støtte. På samme måte skal utøver styre refleksjonen i coachingen, Coachen skal gi støtte og være en slags fødselshjelper. Dewey er opptatt av at den lærende skal oppdage problemet selv, slik er det også i coaching.

Når det gjelder coachingens tilhørighet til fenomenologien, må jeg peke på hva Gjerde uttaler om bruk av følelser. Hun sier at coaching ønsker å bruke følelsene som en viktig informasjonskilde (Gjerde, 2005:55). Hun viser til hjerneforskeren Antonio Damasio som mener at vi er avhengige av våre følelser for å kunne ta forstandige valg. Gjerde sier at coachen kan spørre utøver om hva han føler rundt en sak, og hva magefølelsen til utøver sier til de valgene utøver står overfor. Coachen kan også lytte etter når utøver er oppglødd og når han virker flat. Hun peker på at vi noen ganger ikke er klar over hvilke signaler vi sender ut og at kroppsspråket noen ganger avslører at vi egentlig ønsker noe annet enn det vi sier med ord. Coachen skal bidra til at utøver blir bevisst slik inkongruens ved å peke på de signalene coachen tar imot. Flere respondenter nevner at de har lært å kjenne seg selv bedre ved at de har blitt presset til å dykke dypere inn i seg selv. Dersom vi skal bli bedre på samhandling med andre må vi trene sanseskarpheten vår. Coachen kan bidra til at utøver får større oppmerksomhet om hva det er han egentlig sanser. Det er viktig å kunne skille mellom det egentlige budskapet og det mottaker oppfatter. Merleau-Pontys tanker om persepsjon bidrar til å forstå hvordan coaching kan medvirke til slik sanseskarphet og dermed bedre samhandling. Mange respondenter peker på at samhandlingen har blitt bedre i teamet de tilhører på jobben. En respondent snakket spesielt om dette med å bli flinkere til å lytte. Hun var blitt mer oppmerksom på kroppsspråket sitt og flinkere til å lytte åpent og fordomsfritt, uten å legge inn sine egne tolkninger og forforståelse.

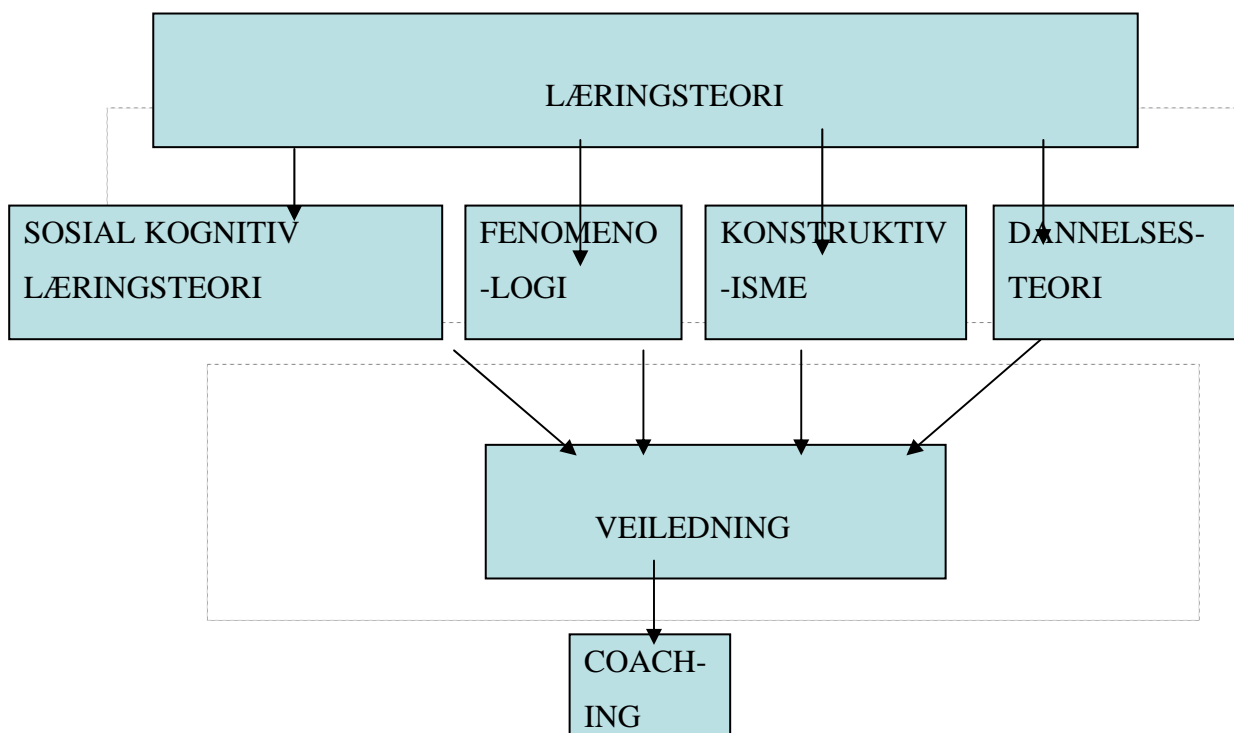
Videre er det naturlig å peke på sammenhengen mellom fenomenologi og det respondentene sier om å skifte perspektiv. Mange opplever at coachingen har hjulpet dem til å se saken fra ulike synsvinkler. Merleau-Ponty sier at menneskenes persepsjon av omverdenen foregår gjennom kroppen. Min synsvinkel eller posisjon med kroppen avgjør hva jeg oppfatter. Merleau-Ponty sier at vi ikke kan se alt fra alle sider på en gang. Vår kroppslige posisjon bestemmer hva vi oppfatter. Ved å utvikle en slik forståelse vil utøver bli flinkere til å forstå at de han samhandler med antakelig oppfatter situasjonen annerledes enn det han gjør selv.

5.3.2. Coachingens tilhørighet til veiledning og læringsteori

Slik jeg forstår det er læringsteori paraplyen som omhandler all type læring. Jeg forstår da læring som en ny erkjennelse som medfører endret atferd, tenkning eller opplevelse. Sosial kognitiv læringsteori, fenomenologi og konstruktivisme er ulike retninger innenfor læringsteori. Alle tre retningene handler om hvordan vi lærer. Disse tre retningene danner en forståelsesramme der veiledning hører hjemme. Coaching er svært lik en form for veiledning. Veiledning kan deles inn i mange ulike typer. Noen veiledningsformer likner mer på rådgivning eller rettleiding. I slike typer veiledning er ikke partene likestilte, men basert på at en mer erfaren skal gi råd og hjelpe en uerfaren. Gjerde sier at coaching er søsteren til handlings- og refleksjonsveiledning som Handal og Lauvås skriver om. Hun mener at disse er svært like, men forskjellen ligger i at coaching legger mer vekt på følelser og at de to metodene har vokst ut fra ulike tradisjoner. Imidlertid har i alle fall sykepleiefaglig veiledning alltid lagt stor vekt på det følelsemessige aspektet, selv om veiledningsformen altså kalles faglig. Handal og Lauvås skriver jo også at refleksjonen blant annet skal bestå i å kjenne etter i kroppen hva som kjennes rett. Det er vanskelig å finne ulikheter i teorien til Handal og Lauvås og teorien til Gjerde. Fokus for handlings- og refleksjonsveiledning har vært yrkespraksis, men slik er det jo med det meste av coaching-praksis, også. Jeg har forstått at noen driver med livs-coaching, men i denne studien har jeg undersøkt ledere som har kommet i kontakt med coaching gjennom arbeidet sitt. Det vil alltid være en umulighet å skille totalt mellom yrke og privatliv, fordi arbeidstakere i dag i større og større grad må bruke sin personlighet i arbeidet sitt. Jeg har ikke hørt om at noen driver med livs-veiledning, men metodene disse benytter seg av er likevel de samme. I veiledning anser en kanskje mer den personlige utviklingen som en nødvendig bieffekt av den faglige veiledningen. Det er forbedret yrkespraksis som er målet, men følelsene blir sett på som svært viktige informasjonskilder til blant annet å undersøke hvordan den veiledede reagerer på ulike handlingsforslag. Merleau-Ponty gjør det jo klart for oss at det vil være meningsløst å se bort fra de følelsemessige reaksjonene i kroppen. Min egen erfaring med veiledning har vært helt på linje med Merleau-Ponty, og også altså coaching.

Figuren under skal illustrere hvordan jeg forstår at coachingen finner sin plass i en teoretisk forståelsesramme. Coaching er ikke noe annet enn veiledning, men veiledning kan også anta flere andre former. Det har jeg illustrert ved å henge coachingboksen under den større veiledningsboksen i figuren. Begge har sine røtter og sin forståelsesramme hentet fra de fire

kategoriene av læringsteori, nemlig sosial kognitiv læringsteori, fenomenologi, konstruktivisme og dannelsesteori.



Figur 4: Coachingens plass i en teoretisk forståelsesramme

5.4. Avslutning

Det ser ut som om coaching har sin plass innenfor lederutvikling og teambuilding. På betingelse av at coachen har den rette kompetansen, det vil si både erfaring, kunnskaper, ferdigheter og emosjonell intelligens, kan det være nyttig for en bedrift å spandere coaching på sine ledere. Flere respondenter hevder at dette er så kraftfullt, at de anbefaler coaching til alle. Imidlertid blir det pekt på at coaching er spesielt viktig for ledere med personalansvar. En respondent legger stor vekt på at en som skal bestille en coach bør undersøke referanser grundig og på alle måter prøve å forsikre seg om at den aktuelle coachen er dyktig i dette arbeidet. Det arbeides nå på flere hold med å innpasse norske coaching-utdanninger til en internasjonal standard med sertifisering. Foreløpig er jeg kjent med at den frivillige

organisasjonen ICF Nordic Norge (International Coach Federation) arrangerer sertifiseringer (Klyve, 2005). Dessuten har CTI Norway (The Coaches Training Institute) en coaching-utdanning i Oslo som ender med sertifisering som coach.

VEDLEGG 1 INTERVJUER

| Respondent | Kjønn | Type sektor | Type leder | Antall ansatte | Dato |
|------------|-------|-------------|-----------------------|----------------|------------|
| a) | M | Offentlig | Mellomleder | 15-20 | 22.06.2006 |
| b) | K | Privat | Mellomleder | 15-20 | 29.06.2006 |
| c) | K | Privat | Mellomleder | 15-20 | 03.08.2006 |
| d) | M | Offentlig | Vikar for mellomleder | 5-10 | 04.08.2006 |
| e) | K | Privat | Mellomleder | 5-10 | 07.08.2006 |
| f) | K | Offentlig | Mellomleder | 5-10 | 01.09.2006 |
| g) | M | Privat | Partner | 2-5 | 04.09.2006 |
| h) | K | Privat | Mellomleder | 2-5 | 05.09.2006 |
| i) | K | Offentlig | Mellomleder | 15-20 | 08.09.2006 |

VEDLEGG 2 LITTERATURLISTE

Amundsen, Jan Sverre(1999): Verdiskapende samhandling: et norsk perspektiv på teamutvikling og coaching, Oslo, Tiden forlag

Atkinson, Rita L og Ernest R Hilgard 1990: Introduction to psychology, California, Harcourt, Brace, Jovanovich

Bandura, Albert 1997: Self-efficacy. The exercise of control, USA, W.H.Freeman and Company

Bandura, Albert 1995: Social foundations of thought and action: a social cognitive theory, New Jersey, Prentice- Hall

Berg, Morten Emil 2006: Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes, Oslo, Universitetsforlaget

Bøen, Eli Marie Wiig 1992: Har innføring av sykepleiefaglig veiledning bidratt til at sykepleierne er blitt mer reflekterte i praksis?, Porsgrunn, upublisert eksamensoppgave ved Folkeuniversitetet i Telemark

Carling, Finn 1979: Skapt i vårt bilde, Oslo, Gyldendal

Carlsen, Liv Berit m.fl. 1991: Sykepleiefaglig veiledning, Oslo, Gyldendal

Engelsrud, Gunn 1998: Kroppen som erkjennelse og mulighet, i Skårderud, F og Isdahl, PJ (red.): Kroppstanker: Kropp, kjønn, idehistorie. Oslo, Universitetsforlaget

Evenshaug, Oddbjørn og Dag Hallen 2000: Barne- og ungdomspsykologi, Gjøvik, Gyldendal

Gjerde, Susann 2005: Coaching. Hva , hvorfor, hvordan?, Larvik, Fagbokforlaget

Grendstad, Nils Magnar 1986: Å lære er å oppdage, Oslo, Didakta

Gåserud, Anders J 1986: Lær deg coaching, Oslo, Egmont Hjemmets bokforlag

Handal, Per og Gunnar Lauvås 2000: Veiledning og praktisk yrkesteori, Oslo, Cappelen

Karoliussen, Mette 2002: Sykepleie - tradisjon og forandring. En humanøkologisk tilnærming, Gjøvik, Gyldendal

Klyve, Marit m.fl. 2005: Coaching i skolen – personlig veiledning, Oslo, Pedlex

Kunnskapsforlagets fremmedordbok, 1978

Kvale, Steinar 1997: Den kvalitative forskningsintervjuen, Lund, Sverige, Studentlitteratur

Kvalsund, Ragnvald 2005: Coaching. Metode – prosess – relasjon, Tønsberg, Synergy Pub.

Martinsen, Kari 1990: Moralsk praksis og dokumentasjon i praktisk sykepleie, i Jensen, Jensen, Kim: Grunnlagsproblemer i sykepleien, Århus, Philosophia

Martinsen, Kari 1989: Omsorg, sykepleie og medisin, Oslo, Tano

Merleau-Ponty, Maurice 1994: Kroppens fenomenologi, Oslo, Pax forlag

Mollenhauer, Klaus 1996: Glemte sammenhenger, Oslo/Munchen, Gyldendal

Moxnes, Paul 1981: Læring og ressursutvikling i arbeidsmiljøet, Oslo, Institutt for sosialvitenskap

Myklemyr, Anita 2006: Still de gode spørsmålene, Artikkel i Ukeavisen Ledelse 07.04.2006

Olsen, Rolf 2005: Coaching, bortkastet investering eller et effektivt bidrag til bedrift og individ? Artikkel i Skolelederen 6 – 05

Olsson, Ann-Marie 1989: Sykepleiefaglig veiledning. En faglig personlig utvikling, Oslo, Diakonissehusets sykepleierhøgskole

Rogers, Carl R 1961: On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy, Boston, Houghton-Mifflin

Trømborg, Olav 2002: Med hud og hår. Om kroppens funksjon ved formidling av kristen tro til ungdom, [www.kirken.no/english/doc/Med hud og hår- om kroppens funksjon ved formidling av kristen tro til ungdom](http://www.kirken.no/english/doc/Med%20hud%20og%20h%C3%A5r-om%20kroppens%20funksjon%20ved%20formidling%20av%20kristen%20tro%20til%20ungdom), 5.oktober 2006.

Whitworth, Laura m.fl. 1998: Co-active Coaching. New skills for coaching people toward success in work and life, Palo Alto, Davies-Black Publ.

Yin, Robert K 1994: Case Study Research; Design and Methods, California, Sage