



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

Kan coaching bidra til positivt lederskap i organisasjoner?

Av: Bjørn Martin Kvande

Emnekode: ME303E

Studium: MBA HHB - Helgeland

Innholdsfortegnelse

<i>Innholdsfortegnelse</i>	i
<i>Forord</i>	iii
<i>Sammendrag</i>	1
<i>1.0 Innledning</i>	3
<i>2.0 Teori</i>	6
2.1 Helhetlig coaching.....	6
2.2 Fremtidens ledere	10
2.3 Selvledelse: Noen grunnleggende forutsetninger.....	12
2.4 Førstelinjefokus	14
2.5 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse.....	15
2.6 Ledelse av samhandlingskompetanse.....	16
2.7 Ledelse av kreativitet.	20
<i>3.0 Metode</i>	26
3.1 Innledning.....	26
3.2 Design og valg av metode	26
3.3 Forsknings spørsmål.....	30
3.4 Intervjuguide	32
<i>4.0 Etske vurderinger</i>	34
<i>5.0 Resultater, analyse og diskusjon</i>	36
5.1 Innledning.....	36
5.2 Analyse Selvledelse.....	37
5.3 Analyse sosial og emosjonell kompetanse	43
5.4 Analyse Samhandlingskompetanse	51
5.4 Analyse Kreativitet.....	56
<i>6.0 Oppsummering og konklusjon</i>	61

Litteraturliste	63
Vedlegg: Første utkast til Intervjuguide.....	65

Forord

Til å skrive denne oppgaven har jeg fått utmerket veiledning av Jon-Arild Johannessen, og må jeg si, utrolige raske tilbakemeldinger, en stor takk til han. Min samboer, Monica Helene Breen som også er sertifisert coach, har både inspirert til å skrive denne oppgaven og bistått med spørsmål underveis, takk til henne også.

Jeg har fått intervjuet fire flotte informanter som har gjort at resultatet har blitt som det har blitt, som vi alle skjønner, uten dem, ikke noe resultat.

Sundalsøra den 01.12.2014, Bjørn Martin Kvande

Sammendrag

Etter å ha tatt faget Positivt Lederskap ved Universitetet i Nordland var alternativet til valg av Masteroppgaver for meg veldig enkelt. Etter mange år i arbeidslivet med mange forskjellige leder og selv har prøvd å være leder er lederskap for meg et svært interessant område. Mitt samboerskap med en sertifisert coach i tillegg til innfallsvinkelen i boka Positivt Lederskap (Johannessen and Olsen, 2008) hvor de beskriver helhetlig coaching gjorde at jeg ønsket å se på sammenhengen mellom helhetlig coaching og positivt lederskap.

Mitt forskningsspørsmål ble i utgangspunktet: Hvordan brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle/innføre positivt lederskap i en organisasjon? Underveis i oppgaven måtte jeg lage meg et alternativt forskningsspørsmål som ble: Brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle positivt lederskap i organisasjoner? Jeg har også hatt et underpunkt i oppgaven som er: Hvordan fremme/ endre ledere (og ansatte) fra tradisjonell ordre- og kontroll ledelse til å bli «trivselskoordinatorer» i sine organisasjoner? I min konklusjon har jeg derimot endt opp med følgende forskningsspørsmål: Kan coaching bidra til positivt lederskap i organisasjoner?

Jeg har i denne oppgaven gjort et utvalg av sentrale emner som Johannessen og Olsen skriver om i sin bok og har innenfor de emnene måttet gjøre ytterlige begrensninger.

Når det gjelder helhetlig coaching har jeg forsøkt å beskrive hva helhetlig coaching er. Jeg har og sett på alternativer til helhetlig coaching fordi det innenfor området coaching er utrolig mange varianter av coaching som benyttes. Resultatet av den prosessen er mitt endelige forskningsspørsmål og jeg begrunner det med at en coach, uansett retning, vil kunne bidra til positivt lederskap i organisasjoner gjennom måten spørsmålene stilles på. Dette fordi, det er ikke coachen som finner svarene men de som blir coachet. Blir en leder coachet for at organisasjonen skal oppnå positivt lederskap så tror jeg at muligheten til det er nesten 100 % tilstede.

Jeg har innenfor området selvledelse fokusert på mestring og mestringsevne fordi jeg tror at mestring er det som skal til for å kunne bli selvledende.

Jeg har innenfor sosial og emosjonell kompetanse sett på evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Følelser er sentralt når vi snakker om emosjoner, noe som for så vidt også ligger i definisjonen av hva emosjoner

er. Alle mine informanter har vær fokusert på følelser når dette teamet har vært brakt frem i intervjuet.

Kommunikasjon har vært hovedtema innenfor samhandlingskompetanse fordi det er sentralt i de fleste sammenhenger. En bevisstgjøring må absolutt til for at vi skal kunne få til positivt lederskap. Budskapet må være tydelig og den beste måten er fortsatt direkte kommunikasjon fordi kroppsspråket er viktig for forståelsen av det som blir kommunisert.

Innenfor området kreativitetsledelse jeg fokusert på indre motivasjon og hva som skjer når vi er indre motivert. Konkurransfordeler er noe som best kan oppnås med kreative organisasjoner og konkurransfordeler som bygger på ressurser som for konkurrentene er vanskelig å imitere er ønskelig. Positiv lederskap bidrar til at ledere og medarbeidere blir indre motivert, noe som igjen bidrar til trygghet og derigjennom økt kreativitet og raskere måloppnåelse som vil si bedre inntjening.

1.0 Innledning

Gjennom faget Positivt Lederskap på MBA studiet ved Universitetet i Nordland, Handelshøyskolen i Bodø, har jeg fått et innblikk i en ledelsesform som jeg finner svært interessant. En tilnærming til den ledelsesformen gjennom å utvikle ledere ved å benytte helhetlig coaching virker også svært spennende. Det at jeg bor sammen med en dame som er sertifisert coach fra Ringom Instituttet gjør også til at jeg ønsker å se nærmere på kombinasjonen helhetlig coaching og positivt lederskap. Når min samboer i tillegg tilbyr lederkurs i coaching, hvor målet blant annet er å fremme ledere som «trivselskoordinatorer» i sine bedrifter, gir det meg en grunn for å forske innen dette området. Gjennom å utvikle trivselsfaktoren i organisasjoner er målet å redusere sykefravær og øke effektiviteten.

Det er ikke uvanlig at dagens bedrifter har en hierarkisk organisering, en organisering som er preget av formaliserte over og underordnede relasjoner. Ved å benytte en slik organisasjonsform virker det i utgangspunktet som om den fremmer en tradisjonell ordre- og kontroll ledelse. Det er en ledelsesform som ikke nødvendigvis inspirerer den ansatte til å finne motivasjon til å yte mere enn hva deres arbeidsbeskrivelse tilsier. Nå finnes det selvsagt andre motivasjonsfaktorer enn hvordan en bedrift er organisert, jeg tenker da først og fremst på lønn. I tillegg til lønn kommer det også andre goder, alt etter hvilket nivå en ansatt ligger på i en organisasjon. Selv om de fleste frynsegoder i dag blir skattlagt kan de likevel for mange være med å motivere til en ekstra innsats, i hvert fall for en periode. Men, basert på egen erfaring, er heller ikke dette nok til å gi en varig inspirasjon til å yte maksimalt hver dag hele året. I tillegg er det ikke uvanlig at de som blir ledere for første gang gjerne rykker opp internt i organisasjonen. De er gode fagpersoner som har utmerket seg på sine områder før de får en lederstilling og omstillingen til å bli leder kan for mange være en sjokkartet opplevelse. En slik omstilling vil ikke nødvendigvis gi de beste lederne og kan bidra til ytterligere å forsterke den tradisjonelle ordre- og kontroll ledelsesformen. Å gå fra å være en fagperson til å bli leder innebærer et identitetsskifte (Haaland and Dale, 2005). Å være leder handler om å ta den relasjonelle dimensjonen på alvor, så vel som den saksorienterte, det er mennesker som skal ledes og som behøver oppmerksomhet og bekreftelse.

I dagens kunnskapssamfunn behøver vi å føle at vi kan velge, skape noe selv, oppleve å lykkes i jobben. Dette kan knyttes til en indre motivasjon og vår interesse for selve jobben,

ikke til utenforliggende belønningssystemer. Kunnskap og læring er ofte selve drivkraften på en arbeidsplass, noe som ikke kan kontrolleres og dirigeres på samme måte som fysiske faktorer. Det kan derfor være interessant å se på hvordan, eller muligheten for at, en organisasjon kan endre fokus fra tradisjonell ordre- og kontroll ledelse til en organisasjon hvor kunnskap og læring kommer til uttrykk gjennom selvledelse og positivt lederskap. Det å forstå hvordan en endring eller endringer kan gjøres gjennom å benytte helhetlig coaching virker også å være svært interessant og ikke minst aktuelt.

Ifølge Wikipedia oppsto coaching som begrep i England på et universitet på midten av 1800 tallet. Ordet kommer fra fransk coche og stammer opprinnelig fra en ungarsk by ved navn Kőcs. På 1500 tallet bygget de der den første «kocsi» (vogn), ordet er på norsk blitt til kusk. Utledet av «kocsi» begynte de som transporterte mennesker fra et sted til et annet å bruke ordet «coaching» om sin profesjon. Ordet har så blitt lånt for å beskrive veiledere i ulike fag og skal henlede på en teknikk som et verktøy som bringer oss mot et mål. Det som virkelig har satt coaching på kartet var økonomiplanlegger Thomas Leonards grunnleggelse av Coach University i San Fransisco i 1992. Mange coachutdanningsinstitutter over hele verden har fulgt i kjølevannet. Min første befatning med begrepet kom i forbindelse med sport og det nok innen idrett og med idrettsutøvere de fleste har forbundet bruken av coacher. En undersøkelse utført av The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) i 2004 viste at 79 prosent av alle virksomheter i USA bruker coaching (Vickers, 2010). Coaching ble innenfor ledelse faget brukt første gang i 1958 av Myles Mace (Eggers and Clark, 2000).

Ledelsens rolle innenfor positivt lederskap vil blant annet være å styrke de ansattes opplevelse av mestring og kontroll over egne liv, gi rom for kreativitet og empati, og skape en arbeidsplass preget av toleranse og god arbeidsmoral. (Johannessen and Olsen, 2008) Hva er det i en bedrift, organisasjon eller avdeling som kan forløse motivasjon, kreativitet og latente ressurser? Hva er det som skal til for og:

- fremme selvledelse
- fremme sosial og emosjonell kompetanse
- fremme samhandlingskompetanse
- fremme (egen og andres) kreativitet

I denne oppgaven skal jeg prøve å besvare disse spørsmålene og forhåpentligvis noen flere gjennom følgende problemstilling:

Hvordan brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle/innføre positivt lederskap i en organisasjon?

En alternativ problemstilling kan være:

Brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle positivt lederskap i organisasjoner?

Dette er min overordnede problemstilling(er) for oppgaven og jeg vil i oppgaven bruke betegnelsen coach om den som utøver coachingen. Om den som mottar coachingen vil betegnelsen coachee i hovedsak bli brukt. Det er ikke sikkert at betegnelsen «helhetlig coaching» gjennomgående vil bli brukt i oppgaven, det kan like gjerne være at kun coaching blir brukt, i så fall vil meningen være «helhetlig coaching» dersom ikke annet uttrykkelig er nevnt. Hva er så en organisasjon, det kan jo være idrettslag, fotballklubb eller skytterlag, utgangspunktet i denne oppgaven er at organisasjonen finner jeg i en bedrift.

Et underpunkt i min problemstilling vil også være følgende:

Hvordan fremme/ endre ledere (og ansatte) fra tradisjonell ordre- og kontroll ledelse til å bli «trivselskoordinatorer» i sine organisasjoner? En slik problemstilling vil kanskje ikke være så lett å fokusere på, å bli en «trivselskoordinator» må komme som et resultat av en prosess hos den enkelte og i organisasjonen. Det å fortelle en leder eller en ansatt at nå skal du utvikles til å få den rollen vil trolig ikke føre frem.

Jeg synes betegnelsen «trivselskoordinator» gir en annen innfallsvinkel enn leder, mellomleder og ansatt. Det er ikke nødvendigvis alltid at en trivselskoordinator er en del av ledelsen, i mange tilfeller kan det også være en eller flere ansatte som tar på seg en slik rolle. Tanke bak å fremme dette underpunktet er mere en bevisstgjør om hva som kan oppnås, eller utvikles gjennom helhetlig coaching og utvikling av positivt lederskap i en organisasjon. Et mål må være at ledere også ser på seg selv som trivselskoordinatorer i organisasjoner.

Hvilken teori skal så anvendes i forhold til slike problemstillinger? Det er lite empirisk forskning på coaching, i perioden fra 1973 til 2004 fant Anthony Grant, underviser i coaching-psykologi ved University of Sydney i Australia, bare 56 empiriske arbeider i nevnte periode (Sherman and Freas, 2004s84). Utviklingen har ført til en rekke former for coaching, nedenfor vil jeg ta for meg noen former for coaching. Formålet er å få en bedre forståelse av hva coaching innebærer og gi et bedre fundament for å besvare min problemstilling. Med så mange former for coaching velger jeg å kalle hovedpunktet for helhetlig coaching, det er mitt hovedmål å bli bedre kjent med den formen for coaching. I underpunktene forsøker jeg å beskrive hva coaching er og noen varianter av coaching. Jeg vil ikke gå altfor dypt inn i de

forskjellige typene, mange går til en viss grad over i hverandre også, men forsøke å gi et bredere bilde av hva coaching er.

2.0 Teori

2.1 Helhetlig coaching

Helhetlig coaching består av sentrale verdier basert på en hensikt hvor det er noen klart definerte mål som skal oppnås. Måloppnåelse er hensikten med coaching, og prosessen er verdibasert. Helhetlig coaching er en kombinasjon av positiv coaching (basert på positiv psykologisk tenking – er styrkebasert, dvs. den som blir coachet er frisk, i motsetning til under medisinsk/psykologisk behandling) og aksjonscoaching (legger vekt på virksomhetens mål), den skal få frem og utvikle potensialet hos den enkelte og den organisatoriske enheten som den enkelte inngår i. For å lykkes med det er det viktig at den som blir coachet ser fremover, er proaktiv og har en fremtidsrettet holdning. Den som blir coachet skal oppleve å mestre arbeidshverdagen, samt takle utfordringer og problemer på en bedre og mer effektiv måte. Dette vil bidra til at den som blir coachet opplever mestring, et tema som vil bli omtalt senere i oppgaven. Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen har i sin bok *Positivt lederskap, Jakten på de positive kreftene*, beskrevet disse punktene. Deler av teorien i denne oppgaven vil også være relatert til deres bok. Hovedpunkter i helhetlig coaching er:

- Leder som coache
 - Positiv tenkning
 - Positivt lederskap
 - Sanksjoner er fraværende
 - Individuell coaching, fremme endringer
 - Team coaching, fremme endringer, det sosiale systemet
 - En sosial mekanisme for å skape endringer
 - Tilpasse hvordan organisasjonen skal fungere
- Tre grunnverdier i coaching situasjonen
 - Respekt
 - Ansvar
 - Verdighet
- Formell coachingprosess, basert på tre størrelser

- Relasjon
- Prosess
- Resultat
- Styrkebasert modell, basert på positiv psykologisk tenkning, positiv coaching
- Aksjonscoaching, vekt på virksomhetens mål
 - Fire elementer fremmer samspill og kommunikasjon
 - Selvbevisstheten, virksomhetens resultat
 - Handlingsplan utarbeides
 - Måloppnåelse basert på virksomhetens behov
 - Coaching underbygger personlige prestasjoner

Et viktig mål for helhetlig coaching er få til en opplevelse av mestring. Opplevelse av mestring er avgjørende fordi den påvirker forventningene, som igjen virker direkte inn på resultatene som oppnås.

Nedenfor er andre typer coaching også beskrevet for å prøve å gi et større bilde av coaching verden og utvide forståelse av hva coaching er.

2.1.1 Hva er coaching?

Coaching er ideelt sett en rådgivningsfri samtale hvor coach og coachee danner et partnerskap i læring. Coaching er mer enn en samtale, det er en samtale også, men en spesiell form for samtale. Det er et samarbeid mellom to personer som bruker samtalen som verktøy for å oppnå personlig vekst, faglig utvikling, nå mål og få resultater. Det finnes mange definisjoner på coaching, her er et lite utvalg:

«Coaching is generally designed as a process of equipping people with the tool. Knowledge and opportunities they need to develop themselves and become more effective» (Feldman and Lankau, 2005)

Coaching er kunsten å gjøre det lettere å øke prestasjon, læring og utvikling (Downey, 1999).

Coaching er en prosess for å forbedre prestasjoner hos ledere og medarbeidere som ikke presterer godt nok. Dette gjøres ved å påvirke atferd eller væremåte (Fournies, 2000).

Coaching er å åpne menneskers potensial for å maksimere deres egen prestasjoner. Det er å hjelpe dem å lære, snarere enn å blære dem (Whitmore, 2009).

Executive coaching er en hjelperelasjon, formalisert gjennom en coachingavtale,... som anvender atferdsteknikker og metoder for å hjelpe klienten til å nå prestasjonsmål eller personlige tilfredshetsmål og dermed øke organisasjonens effektivitet (Kilburg, 2000).

Coaching er å jobbe i et partnerskap for å oppdage løsninger sammen. Løsningene finnes gjennom aktiv lytting, utfordrende spørsmål, god inspirasjon og riktig timing. I stor grad er det coachens mål å gjøre det mulig for coachee å finne de riktige svarene selv (Morgan et al., 2005).

Dersom dette settes sammen kan de utdypes til følgende definisjon av coaching:

En læreprosess som gjennom aktiv lytting, spørsmål, tilbakemelding og god dialog, utfordrer og støtter et individ eller et team til å utvikle tanker og atferd, samt gode følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige formål (Berg and Ribe, 2013s13)

2.1.2 Livscoaching

Dette er et område hvor det finnes mange bøker og lite forskning, livscoaching bygger på det samme grunnsyn som kognitiv adferdspsykologi, humanistisk psykologi og positiv psykologi, det siste gjelder også for helhetlig coaching.

Thomas Leonard regnes som grunnleggeren av livscoaching, se også Innlednings kapitlet, også betegnet som eksistensiell coaching, fokus på mening. Han etablerte i 1980-årene og begynnelsen av 1990-årene skoler innen området. Leonard jobbet med personlig økonomi og salg av livsforsikring da han oppdaget at kundene var mer opptatt av hvordan de kunne leve et godt og meningsfullt liv fremfor penger og rikdom. Leonard var blant annet med på stiftelsen av IFC (International Coach Federation), en institusjon som er sentral ved sertifisering av coacher internasjonalt. Livscoaching handler om å få til varig endring av tanker, følelser og atferd, de samme elementene som vi også finner i helhetlig coaching og positivt lederskap. Hensikten er å nå mål, prestere bedre, oppleve mer trivsel og større velvære, noe som vil gi et mer meningsfylt liv. Gjennom å benytte en livscoach ønsker vi å finne meningen med livet, oppnå stressmestring, skape bedre relasjoner og mer balanse mellom jobb- og privatliv, for andre kan det være overgangen fra arbeidslivet til å bli pensjonist.

Sentrale spørsmål innenfor livscoaching er:

Hva ønsker jeg å få ut av livet mitt? Hva gir mening?

Hvordan kan jeg realisere drømmene mine og hva trenger jeg av hjelp for å realisere de?

Hvordan kan jeg nå målene mine, hva hindrer meg og hvordan overvinne hindringene?

2.1.3 Ledercoaching

Innenfor leder coaching finner vi executiv coaching som betegnelse på den mest utbredte formen for leder coaching. Er det her svaret på hvordan få til positivt lederskap ligger?

En del kanskje, men i hovedsak tror jeg ikke det. Leder coaching har først og fremst fokus på det å bli en dyktigere leder, det handler for eksempel om:

- bli dyktigere til å ta beslutninger og få styrket sin handlekraft
- bli dyktigere til å sette grenser og være tydeligere i grensesettingen
- bli dyktigere i sin kommunikasjon
- bli dyktigere til å bruke ledelsesverktøy som delegering, målsetting, tilbakemelding, konfliktbehandling

Ledelse kan foregå på fem ulike nivåer (Berg, 2008s79)

Ideologisk ledelse

Utvikle og bruke de grunnleggende verdier som skal prege organisasjonen, menneskesyn, visjon, misjon og samfunnsoppdrag, spilleregler, krav til ledere

Strategisk ledelse

Utvikle, markedsføre og distribuere produkter og tjenester som markedet vil ha

Administrativ ledelse

«Skrivebordsledelse», utarbeide prosjektplaner, organisere arbeidet, utvikle rutiner, klargjøre roller og ansvarsområder

Teamedelse

Hverdagsledelse: sette delmål, delegere oppgaver, løse konflikter, gi ros og anerkjennelse, bruke emosjonell intelligens, kommunisere

Selvledelse

Å ta styringen i eget liv og lede seg selv til å bli selvgående, bruke tiden fornuftig, arrestere tidstyver, mestre stress, vise selvdisciplin, selvobservasjon, selvsnakk, selvbelønning m.m.

Det vanligste er å coache på ledere på teamledelse og selvledelse, som vi ser er dette i tråd med hva ledelses coaching handler om, ref. eksemplene ovenfor.

2.1.4 Coaching innad i bedrifter

Lederne sin rolle har endret seg de siste årene, utviklingsmessig helt siden det ble satt fokus på ledelse og leder stiler, og det er ikke tvil om at coaching vil fortsette å bidra til den utviklingen. Fokus har flyttet seg over på evnen til å utvikle gruppen heller enn evnen til å svinge pisken for å få noe gjort. Goleman (Goleman, 2000) observerte atferden til tusenvis av ledere og studerte hvordan de motiverte de menneskene som rapporterte direkte til dem. De fant fram til sek ulike lederstiler, som medførte et vidt spenn av emosjonell kompetanse.

1. Den bydende – forlanger føyelighet; «Gjør som jeg sier»
2. Den myndige – motiverer medarbeiderne til å følge en visjon; «Følg meg»
3. Den forenede – ønsker å oppnå harmoni; «Mennesker er viktige»
4. Den demokratiske – ønsker konsensus; «Hva mener du?»
5. Forbildet – setter høye standarder for ytelsene; «Gjør som jeg nå gjør»
6. Coachen – utvikler menneskene med tanke på framtiden; «Hva nå?»

En slik stereotyping av roller kan gi et bilde av forskjellige lederstiler, jeg velg å tro at gode ledere beveger seg mellom rollene avhengig av hvilke situasjoner de står i. Spesielt leder stil nummer en håper jeg ikke alt for mange opplever, selv om sjansen for det nok er veldig stor.

2.2 Fremtidens ledere

Teori fra Ringom-Instituttet AS, som sertifiserer coacher gjennom sin coachingskole kan også være relevant å bruke. Her er noen eksempler på kurs de tilbyr som kan være relevant for denne oppgave.:

- Inspirerende Coaching
- Mental Trening og PMV
- Fremtidens ledere
- Emosjonelt lederskap
- Motivasjon
- Personlig utvikling

Fremtidens ledere bør først og fremst fokusere på å lede, de skal være inspiratorer, bidra til å utvikle medarbeiderne til å yte sitt beste og skal vise de ansatte veien for å forstå og oppnå bedriftens mål. Det å forstå en bedrifts misjon, visjon og verdier, forretningsidé, strategi og ikke minst etiske holdning kan ofte være vanskelig for noen og enhver. Fremtidens ledere vil

gjennom god kommunikasjon, les helhetlig coaching, med sine medarbeidere og ansatte, kunne fremme en slik forståelse.

Ringom-Instituttet skriver på sin hjemmeside: « *Fremtidens ledere vil være inspirerende, coachende, forstå kraften i mental trening og å kommunisere følelser. De forstår at mennesker styres mer av følelser og holdninger, enn tanker og adferd. Fremtidens ledere er vi-mennesker og har spisskompetanse på personlig følelsesmessig innsikt.*»

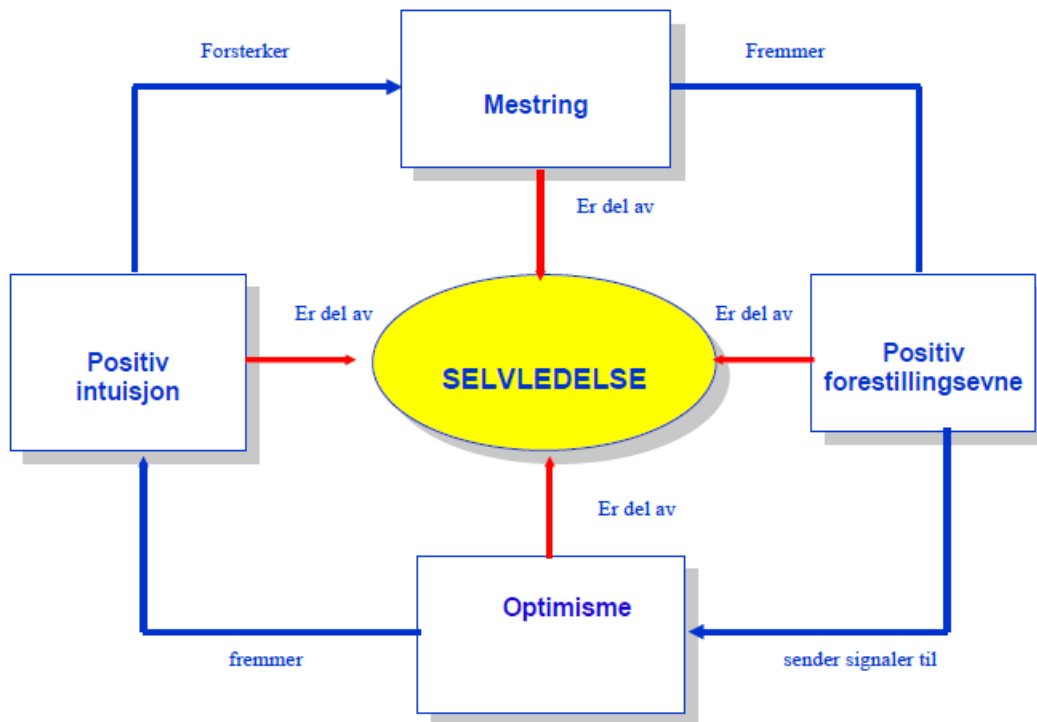
Overgangen fra industrisamfunn til kunnskapssamfunn, hvor virksomhetens viktigste ressurs er kunnskap, har ikke bare ført til en ny type arbeidere, kunnskapsarbeidere, det fører også til en ny form for ledelse. Det å skulle lede kunnskapsarbeidere vil kreve en annen form for kompetanse enn det å lede industriarbeidere i en tradisjonell hierarkisk organisering, gjennom å benytte ordre- og kontroll ledelse. Johannessen og Olsen (Johannessen and Olsen, 2008) definerer kunnskapsarbeidere som «individer som i sitt arbeid benytter størstedelen av tiden på å systematisere og strukturere informasjon for et eller flere formål». Høy kompetanse blir betegnet som er det største kjennetegnet på kunnskapsarbeidere og det tenkes da som oftest på at det kommer av høy utdanning. Men i dagens samfunn med kontinuerlig TV sendinger innenfor alle sjangrer, både kunnskap og underholdning, internett og en informasjonsflyt som neste ingen grenser har, vil ikke alle gjennom å vise interesse, skaffe seg erfaring og hardt arbeid også kunne defineres som kunnskapsarbeidere uten nødvendigvis ha gått veien om høyere utdanning? Jeg tenker at i dagens samfunn vil nesten alle typer jobber kreve en form for kunnskapsbase som gjør at i en vid definisjon vil de fleste få bruk for kunnskap som gjør at de på sett og vis kan defineres som kunnskapsarbeider. Eksempelvis, er du lastebilsjåfør, uansett om du kjører vogntog eller søppelbil, GPS er med på å styre din hverdag, enten i form av en rute for den mest optimale søppelhenting eller et hjelpemiddel til finne den mest kostnadseffektive ruten for vogntoget. Dette er også en variant av det å være kunnskapsarbeider, jeg skal ikke diskutere nærmere begrepet kunnskapsarbeidere men velger å se på det med et åpent sinn og at det i sin ytterste konsekvens kan fange utrolig vidt.

Team organisering er en vanlig organisering hvor fokus er tenkt å være mot selvledende grupper. Det er ikke det samme som å si at teamet ikke er underlagt en ordre- og kontroll ledelse. Likeså vil intern konkurranse mellom de ansatte og mellom team fortsatt kunne foregå. Den må bekjempes og erstattes med samarbeidsånd, ifølge Johannessen og Olsen (Johannessen and Olsen, 2008). Hvis indre konkurranse får dominere, vil det hindre kunnskapsdelingen, som igjen vil hindre kreativiteten, innovasjonen og verdiskapningen i

virksomheten. Stenberg (Stenberg, 2008) fremhever viktigheten av å oppmuntre til selvorganisering og selvledelse med frihet på aktivitet, og drive ledelse med utgangspunkt i forpliktelse mot avtalte mål, resultater og verdier, noe som også er viktige elementer i positivt lederskap. Løsningen på turbulensen, stadige forstyrrelser og kompleksiteten i dagens samfunn er *selvorganisering*, ifølge Johannessen og Olsen (2008).

2.3 Selvledelse: Noen grunnleggende forutsetninger

Men før vi kan starte med selvorganisering, er det elementer som jeg tror må på plass først, og det er elementer som er grunnlaget for positivt lederskap i følge tilnærmingen til Johannessen og Olsen. Selvledelse er det første elementet, i tillegg, for å styre egne aktiviteter mot våre målsetninger er det metoder, ferdigheter og strategier som vi som individ kan benytte for å nå disse målsetningene. Selvledelse setter fokus på hva man gjør og mot veien videre for hvordan en planlegger å løse sine oppgaver. Modellen nedenfor er hentet fra boka «Positivt lederskap» av Johannessen og Olsen (2008). Selvledelse inneholder fire hovedelementer sier modellen: Mestring som er en del av selvledelse og fremmer positiv forestillingsevne som igjen sender signaler som fører til optimisme, optimisme fremmer positiv intuisjon den forsterker igjen vår mestring. Alle elementene viser i modellen at de er en del av selvledelse og jeg vil nedenfor kort gi en forklaring på de fire elementene fordi de har så stor betydning for hva selvledelse er. Jeg vil bruke boka «Positivt lederskap» av Johannessen og Olsen (2008) som utgangspunkt og basere forklaringen på det som står i boka.



Figur 1. Selvledelse

2.3.1 Mestring

Betydningen av å mestre og mestring tror jeg er undervurdert, det å oppnå noe gir oss selvtillit samtidig som at det gir oss troen på at vi kan oppnå enda mere. Når vi føler at vi mestrer noe gir det oss en positiv tilbakemelding om at vi har ressurser som vi behersker og kan utnytte. Selvbildet vårt styrkes noe som kan hjelpe oss til endre måten vi tenker om oss selv. Teorien om opplevd mestring hevder Johannessen og Olsen (2008) er en funksjon bestående av fem faktorer:

1. den sterkeste faktoren, ytelseserfaring, vi merker at vi behersker
2. når vi ser at andre lykkes, dvs. andres suksess
3. mental trening, vi forestiller oss at vi kan håndtere situasjoner
4. positive tilbakemeldinger, spesielt viktig fra personer med makt
5. fysiologisk og mental tilstand for å unngå stress og angst, avspenningsøvelser kan hjelpe

2.3.2 Positiv forestillingsevne

Betydningen av å forstå den helheten vi inngår i har en spesiell funksjon i selvledelse. Vi søker til det trygge, rutiner, vaner, holde oss til etablerte mønstre, helst innenfor vår komfortsone. For å gjøre endringer må vi gjøre det gjennom bevisst å endre tillærte tanke og

handlingsmønstre. En teknikk som kan benyttes til å utvikle vår positive forestillingsevne er å forestille oss at vi har nådd målet, vi ser for oss at målet er nådd og kjenner på den gode følelsen av å nå målet. Ved kontinuerlig å gjøre en slik øvelse vil vi trene opp vår positive forestillingsevne.

2.3.3 Optimisme

Kan vi lære oss å bli mere optimistiske? Seligman (Seligman, 2006) mener at det kan vi, ikke bare kan optimisme læres, det kan også gi oss et bedre og mere meningsfylt liv. Seligman (Seligman, 2006) sier at en av de mest klare funn i psykologien de siste tretti år: «er at individer kan velge måten de tenker på». Det er også derfor dette er et viktig element sett i forhold til helhetlig coaching, når vi kan endre måten vi tenker på, f.eks. å bli mere optimistisk, eller ta et mere optimistisk perspektiv, da kan vi også endre vår adferd, noe som er en del av formålet med coaching. Lært optimisme handler om våre reaksjoner på andres adferd og hvordan vi forholder oss til egne mentale tilstander og hendelser i omverden (Seligman, 2006). Noe som selvsagt kan ha stor betydning i en organisasjon.

2.3.4 Positiv intuisjon

Taus kunnskap er den kunnskap som det er vanskelig å overføre til andre som informasjon (Johannessen and Olsen, 2008). Erfaringer vi gjør gjennom livet, og i jobbsammenheng, legger grunnlaget for utvikling av intuisjon. Intuisjon er «måten vi konverterer erfaring til handling» (Klein, 2003). Intuisjon kan derfor sies å være en form for taus kunnskap og som vi anvender blant annet når vi skal ta beslutninger. Våre erfaringer er det som legger grunnlaget for våre etablerte vaner, vårt tanke- og handlingsmønster, rett eller galt, ja hvordan vi velger å opptre i gitte situasjoner og sammenhenger. Gjennom utvikling av vår positiv intuisjon settes det krav til at vi foretar endringer av vår tolkning av de faktorer som foregår i en intuitiv beslutningsprosess basert på våre erfaringer gjennom livet og i jobbsammenheng. Derfor er også forståelsen av hva positiv intuisjon er viktig for helhetlig coaching og positivt lederskap samt problemstillingen i denne oppgaven.

2.4 Førstelinjefokus

Et annet område som det også kan fokuseres mere på er, førstelinjen. Førstelinjefokus innebærer aksept av at det er de ansatte som er nærmest organisasjonens kunder, som er de som kan avdekke og avhjelpe behovene til kundene. Kompetansen, kreativiteten og innovasjonen i førstelinjen er ifølge Johannessen og Olsen (2008), de avgjørende faktorene for verdiskaping i kunnskapssamfunnet. En utvikling av disse faktorene i førstelinjen bør det

jobbes for, selvsagt ikke bare førstelinjen, et slikt fokus bør være på alle nivå i bedriften. Førstelinjefokus medfører dermed at førstelinjen får større beslutningsmyndighet, kompetanse og medansvar. Satt på spissen, det er ikke uvanlig at en forfremmelse innebærer at en god fagarbeider endres til å bli en dårlig leder, førstelinjefokus innebærer det motsatte, man forfremmes til førstelinjen. Noe som vil si mere lønn og status til de som er i førstelinjen. For meg og i denne oppgaven vil positivt lederskap, og det å være en leder kunne sammenfalles til det å være en «trivselskoordinator» i sin organisasjon.

2.5 Ledelse av sosial og emosjonell kompetanse.

Positivt lederskap handler i stor grad om å mobilisere den kompetansen, kreativiteten og energien de ansatte har (Johannessen and Olsen, 2008). Det er avgjørende at både ledere og ansatte fokuserer på sosial og emosjonell kompetanse for å lykkes med positivt lederskap. Konflikthandteringskompetanse som også er viktig for å lykkes kommer i forlengelsen av den sosial og emosjonelle kompetansen.

I dagens globaliserte samfunn er konkurransefordelene ikke bare å finne innenfor den faglige kompetansen sier Johannesen og Olsen, prestasjonene til ledere og ansatte avhenger av deres sosiale kompetanse, deres emosjonelle kompetanse og deres evne til å håndtere konflikter.

Den sosial og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv. Å ta kontroll over andres emosjoner kan virke som en farlig vei å gå, derimot å forstå hvilke følelser den andre er i, og forstå hvordan vi kan hjelpe de til å komme ut av følelsen, tilbake til fornuften er trolig en bedre løsning enn å ta kontroll. Det er ikke mulig å ta kontroll over andres følelser, følelsene er våre egne og de kan ikke kontrolleres av andre. Men, det å få innsikt i denne kompetansen kan utgjøre forskjellen mellom middels prestasjoner og fremragende prestasjoner. Emosjoner blokkerer eller åpner opp for våre prestasjoner, det å utvikle kompetanse til å håndtere emosjoner som leder er ikke belyst i teorier i samme grad som emosjonell intelligens.

I boka «Positivt lederskap (Johannessen and Olsen, 2008)» er det ikke det teoretiske grunnlaget for konflikthåndtering eller sosial og emosjonell kompetanse som predikeres, men derimot å utvikle kompetanse for og mester dette. Det er viktig å være bevisst på hvordan konflikter og emosjoner kan anvendes til å forbedre sine egne prestasjoner både på jobb som leder og privat i andre sosiale sammenhenger. Vi forholder oss til omverden slik vi ser den og ikke slik den virkelig er eller hvordan andre oppfatter den. Med forskjellige oppfatninger ligger også kimen til konflikter og problemer i en organisasjon. For å forstå strukturen i et

problem eller en konflikt er spørsmålene som stilles viktig, det å bruke «hvordan» spørsmålet fremfor «hvorfor» er av stor betydning. Brukes «hvorfor» fører det til forklaringer og med forskjellige virkelighetsoppfatninger kan det igjen føre til nye konflikter. «Hvordan» spørsmålet får oss til å reflektere og bringer oss over i en coaching situasjon. Coaching gjør at den som blir ledet må bringe frem sin løsning og sine refleksjoner, på måten vil konflikter kunne løses. Hva ønsker den andre og oppnå, hva er ønsket fremtid, da kan vi sammen identifisere de ressursene som er til rådighet og sammen komme til ønsket resultat.

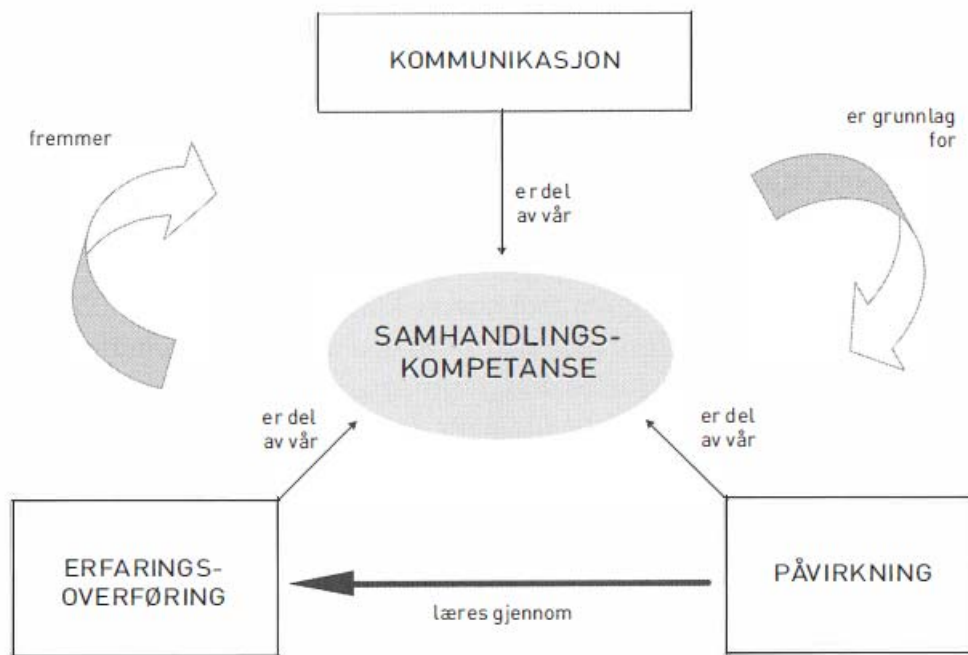
Coachingen vil kunne hjelpe oss til å komme frem til et felles representasjonssystem noen som vil være en fordel for å kunne løse problemer og konflikter.

2.6 Ledelse av samhandlingskompetanse.

Kommunikasjon, samhandlingskompetanse ser jeg som nærmest ensbetydende med kommunikasjon. Selv om både påvirkning og erfaringsoverføring sammen med kommunikasjon er sosiale mekanismer knyttet til vår samhandlingskompetanse vil kommunikasjon være det overordnede element. Fordi, det innebærer at vi sender et budskap som er ment å påvirke mottakeren. Vi har i de sist 20 årene sett store endringer i måten vi kommuniserer på, gjennom bruk av ny teknologi, nye organisasjonsformer og ikke minst økt endringstakt. Det er viktig å være klar over hvordan nye teknologier påvirker vår måte å kommunisere på. Det er derfor viktig og sentralt å spørre seg om hva vil jeg oppnå med kommunikasjonen? Budskapet i en kommunikasjon vil bli påvirket av informasjonsprosesser som har betydning i en eller annen form for mottakeren. Budskapet kan feiltolkes og ilegges meninger som ikke er der, likeså kan sendere tro budskapet inneholder egenskaper som ikke er der. Vår evne til å tolke budskapet kan forbedres gjennom større forståelse av kommunikasjonens kognitive autoritet (et begrep som vedrører informasjonens troverdighet, studier av kognitiv autoritet fokuserer ofte på spesifikke forhold som gjør individuelle informasjonskilder troverdige, kilde: Det Informasjonsvidenskablige Akademi, Københavns Universitet) vi kan da benytte informasjonen på en mer effektiv måte.

Påvirkningsferdigheter får større betydning når vi ser på samhandlingskompetanse, i det ligger det å ha strategier for hvordan holde effektive møter, for å kommunisere et budskap og vår evne til å lytte. Dette for å kunne nå frem med vårt budskap og oppnå god kommunikasjon. Skal vi kunne gi gode tilbakemeldinger er vår evne til å lytte avgjørende, det å utvikle våre lytteferdigheter for oppnå større grad av samstemthet, oppmerksomhet, lytte etter og være åpen for positive intensjoner samt være empatisk er da sentralt.

Med økt endringstakt blir også erfaringsoverføring viktigere, vår evne til perspektivskifte er det som fremmer erfaringsoverføring. Det avhenger igjen av tilbakemelding, som fremmer fleksibilitet som igjen fouter relasjonskompetanse (forstå og samhandle med de menneskene vi møter gjennom jobb og arbeidsliv), som igjen forsterker vår evne til perspektivskifte. Sammenhengen mellom de tre sentrale størrelsene innenfor samhandling er vist i figur 2.



Figur 2. Grunnleggende elementer i samhandlingskompetanse (Johannessen and Olsen, 2008s159)

Selv om kommunikasjon grunnleggende handler om at det er personer som sender og mottar et budskap ved hjelp av informasjonsbærere, for å oppnå en ønsket virkning, og kommunikasjon er trolig noe av det mest aktuelle i en oppgave som handler om lederskap og coaching vil jeg ikke gå for detaljer inn i begrepet. Nedenfor vil jeg derfor kort nevne aktuelle temaer innen kommunikasjon som vi kan være klar over, en mer inngående forklaring av de forskjellige punktene finnes i boka Positiv Lederskap (Johannessen and Olsen, 2008).

Kommunikasjonstrappen, som er fire steg i utvikling av kommunikasjonsferdigheter. Hvor hvert steg gir et stereotyp bilde av hva som kjennetegner personer som befinner seg på hvert enkelt steg.

Kommunikasjonsmatrisen, som tar for seg hvem som sender hva gjennom hvilke kanaler med hvilken virkning. Utgangspunktet for oppbygging av matrisen er det som har blitt

betegnet som Lasswells formel (Lasswell, 1948). Kommunikasjonsmatrisen er ment som et rammeverk for de elementene som inngår i matrisen.

Personer, som i en kommunikasjonsprosess er både sender og mottaker og betraktes i henhold til intensjoner, mentale modeller og mening. En grunnregel er at personer intensjoner alltid er positive. Våre mentale modeller er førende for hvordan vi tolker innholdet i en kommunikasjon og våre meninger er koblet til mentale modeller, kobling mellom våre mentale kart og virkeligheten.

Budskap, det er den delen som overfører informasjonen

Informasjonsbærere, som i alle sosiale systemer er det medium som budskapet skal sendes gjennom, kommunikasjonskanal, kommunikasjonskodeks og det kulturelle rammeverket. Det er her viktig å nevne kroppsspråket som den viktigste informasjonsbæreren i en kommunikasjon. Det vil si at gjennom andre former for kommunikasjon som f.eks. e-post mister vi viktige signaler i et budskap.

Virkning av kommunikasjon, i en kommunikasjon bør alltid sluttresultatet og prosessresultatet vurderes. Sluttresultatet til hva du ønsker å oppnå, husk at i enhver kommunikasjon bør vi spørre oss: Hva ønsker jeg å oppnå? Prosessresultatet relaterer seg til hvordan du skal oppnå målet, til begge resultatene bør vi spesifisere til oss selv tydelig med positive ord og uttrykk hva vi vil oppnå. Vi bør være konkret og bruke termene hvem, hva, hvor og hvordan når resultatet spesifiseres. Så må resultatene formuleres slik at vi vet at de er nådd og til slutt må konsekvensen vurderes.

Mottaker (fortolker), Johannessen og Olsen deler mottaker i *kognitive prosesser*, som handler om forventninger og typologier, *kognitive prinsipper* som handler om kontrakt, gjensidighet, konsistens, offentlighet, karisma, autoritet, knapphet og ordet «fordi» og *heuristiske prinsipper* som handler om tilgjengelig informasjon, fremtredende i hukommelsen, initialt forankringspunkt og til slutt sammenligner med tidligere erfaringer

Budskapet, tidligere har jeg kun kort nevnt budskap som den delen som overfører informasjon. Budskapet sier Johannessen og Olsen er minsteenheten i en kommunikasjonsprosess og de ser på budskapsinnholdets kognitive autoritet ved å se nærmere på fenomenene oppfatningsstabilitet, hvor de sier at vi tenderer til å overvurdere informasjon som støtter vår holdninger og antagelser og undervurdere informasjonen som går mot dette. Fenomenet beslutningsstabilitet, gjelder strategi og mål hvor de sier at vi tenderer til å vurdere strategier og mål som samsvarer med hva vi har forpliktet oss til positivt

og overse eller undervurdere informasjonen som taler mot strategien og målene.

Oppmerksomhetsaktivering er siste punkt de nevner innen området budskapet, hvor de sier at informasjon som vekker og holder på vår oppmerksomhet er når den:

- virker emosjonelt interessant
- er konkret og provoserende
- er nær i tid og rom

Sender, hvorfor har vi mer tiltro til en person fremfor en annen? Hva er det med fremtreden som gir oss det skille som gjør at vi tiltror at en person fremfor en annen har den informasjonen vi trenger. Hvordan vi kler oss, ser ut, om vi er fysisk tiltrekkende har betydning for hvordan informasjonen mottas. Senderens kompetanse og tillitsskapende evner, eller hvordan vi oppfatter senderens kompetanse har også betydning i tillegg til tilliten vi har for personen.

Spørsmål som teknikk, en kommunikasjonsprosess kan forbedres ved hjelp av spørsmål. Det å bruke coaching teknikker vil da være svært nyttig, åpne spørsmål, som er en del av coachingen, er det viktig å være bevisst på å bruke.

Strategier for å kommunisere et budskap, kjernen i det du vil formidle er budskapet og det må gå som en rød tråd gjennom hele prosessen. Det er derfor viktig, før du starter, å klargjøre hva slags budskap er det som skal formidles, er det:

- en instruksjon
- en inspirasjon
- en overtalelse
- en stimulans
- en oppmuntring

Klarer du å koble alle disse målene er det det beste og åpningssekvensen er da svært viktig. Da skal du sørge for å få oppmerksomhet og du skal etablere, helst en positiv, relasjon til tilhørerne. Så skal du deretter få frem hoved essensen i budskapet slik at det samsvarer med tilhørernes interesser, og ikke minst søke å fjerne eventuelle misforståelser, reservasjoner, negativitet, motstand m.m. Derfor er det veldig viktig å gå gjennom hensikten med budskapet og spørre seg selv, hva vil jeg oppnå med budskapet?

I jobbsituasjoner er det sjelden tilhørerne er opptatt av våre personlige meninger, de ønsker å få tak i den kunnskapen som vi har og som ikke de besitter og som de kan ha nytte av i sitt daglige arbeide. Å være bevisst hvordan budskapet kan brukes for tilhørerne i deres daglige arbeide kan være hovedstrategien for presentasjoner i jobbsammenheng, det være seg møter, foredrag eller liknende.

Lytting gir god dialog, manglende evne til å lytte er en barriere for kommunikasjon. Det å lytte aktivt og vise det gjennom sitt kroppsspråk vil bidra til å bygge en relasjon som gjør at en og dialog kan opprettes. Teknikker for å øve opp lytteferdighetene kan være lurt å benytte. De fleste av oss kjenner oss igjen i situasjoner hvor du ikke følger med på hva den andre sier fordi vi er opptatt meg egne problemer og tanker. Å øve opp lytteferdigheten vil være svært nyttig for å unngå å komme i slike situasjoner.

Hvordan vi bør gi tilbakemelding i en kommunikasjon, det å gi og få tilbakemeldinger skal motivere, kontrollere og regulere atferden vår. Her er også kroppsspråket et viktig element, man antar at ca. 20 000 gester eksisterer i kroppsspråket og alle har sin unike spesielle mening. Desto bedre kroppsspråket understreker budskapet desto større sjanse er det for at budskapet eller tilbakemeldingen får den virkningen som var ment.

Ovenfor har jeg prøvd å sammenfatte en del sentrale elementer innenfor samhandlingskompetanse eller kommunikasjon som det i hovedsak er. Det kan derfor virke litt usammenhengende og overfladisk å dra korte sammendrag ut av de omfattende analysene som vi finner i boka *Positiv Lederskap, jakten på de positive kreftene*, (Johannessen and Olsen, 2008) tanken var å vise den bredden som vi kan fordype oss i innenfor området. Bjørn Ringom sin bok *Fra tanke til handling*, i kapittelet *Hva er det du sier? Om kommunikasjon* (Ringom, 1995) handler som tittelen på kapitelet sier om kommunikasjon. Budskapet er i hovedsak det samme, bare med en litt annen tilnærming til stoffet.

2.7 Ledelse av kreativitet.

Hva er kreativitet? Ordet kreativitet betyr evnen til å skape, og en måte å definere kreativitet på er: «Kreativitet er evnen til å skape nye og nyttige resultater». Kreativitet kan også defineres på andre måter som kreativ prosess eller kreativ opplevelse. «Kreativitet er å være i en skapende prosess». «Kreativitet er det som gir skaperglede eller tilfredsstillelsen ved å ha løst en oppgave». Det finnes mellom 100 og 200 forskjellige definisjoner av hva kreativitet er og de fleste hører inn under en av hovedtypene nevnt nedenfor (Kreativitet, 2014):

Kreativt resultat

Kreativ prosess

Kreativ opplevelse

De fleste av oss forbinder kreativitet med nyhet, men at det er nytt er ikke nok til å gjøre det til noe kreativt. Det må også ha en verdi utover det å være nytt.

Johannessen og Olsen tar for seg kreative prosesser og kreative strategier, metoder og teknikker i boka *Positiv Lederskap* (Johannessen and Olsen, 2008). De diskuterer hva kreativitet er, men konsentrerer seg i boka om kreativitet i organisasjoner. En av årsakene til at virksomheter (organisasjoner) i større grad fokuserer på kreativitet er jakten på konkurransefordeler noe som best kan oppnås med kreative organisasjoner. De ser deretter grundig på systemisk kreativitet, som representerer et interaktivt perspektiv, dvs. sammenhenger innenfor kreativitet slik jeg tolker det. Deretter går de i dybden på systemtenkning og kreativitet. Til slutt presenterer de 10 strategier, 20 metoder og 40 ulike teknikker for å fremme kreativitet. Det blir for omfattende å gå inn på alt dette i denne oppgaven, men jeg skal forsøke å trekke frem det jeg finner interessant og relevant for denne oppgaven.

Konkurransefordeler som bygger på ressurser som for konkurrentene er vanskelig å imitere. Det å imitere bedriftens strategi forhindres best når disse ressursene er «usynlige» for konkurrentene. Disse er i første rekke representert gjennom bedriftens kunnskapsbase, spesielt den «tause» kunnskapen, samt relasjoner internt i bedriften og til eksterne system, i tillegg til bedriftens evne til å lære. En økende kompleksitet og turbulens medfører imidlertid at kunnskapen raskt blir foreldet. Disse stadige endringene i tilgjengelig kunnskap skaper også stadig nye ulikevektssituasjoner, noe som kontinuerlig gir nye profittmuligheter gjennom innovasjon. Kunnskap og spesielt taus kunnskap blir i en tid med økende hyperkonkurranse (oppnå konkurransefordel ved raske, aggressive trekk som ryster markedet) knyttet opp til bedriftens evne til å innovere (se Bolton, 1993, McKee, 1992).

Ståsted i boken *Positivt Lederskap* er en forankring i det interaktive perspektivet, (sammenhenger innenfor kreativitet) sterkt inspirert av (Woodman et al., 1993s294) som hevder at «ansattes kreative atferd er en kompleks person-situasjon-interaksjon påvirket av tidligere hendelser så vel som fremtredende aspekter ved dagens situasjon». Johannessen og Olsen henter også inspirasjon fra Amabile (1983) som gjennom et systemperspektiv (et sosialpsykologisk perspektiv) hevder at kreativitet i virksomheter er et resultat av koplingen

mellom indre motivasjon, domenerrelevante kunnskaper (f.eks. kunnskap innenfor området vi jobber, inkluderer også ekspertise, tekniske ferdigheter, intelligens og talent, se også nedenfor) og evner og kreativitetsrelevante prosesser. Indre motivasjon defineres av (Amabile, 1996) som: «Individer er indre motiverte når de finner glede, interesse, tilfredsstillelse av nysgjerrighet, mulighet til å uttrykke seg eller personlig utfordring i sitt arbeide». Med domene menes et område som er avgrenset av spesielle lover og regler. I litteraturen er det en forståelse for at domene som begrep at det fungerer som et rammeverk for kreativitet. Kreativitetens omgivelser spiller en stor rolle for kreativitet og hvordan den utføres. Kreativitetsrelevante prosesser (tidligere kalt kreativitetsrelevante evner) (Amabile, 2012) inkluderer evnen til å takle kompleksitet under problemløsning, en personlighet som karakteriseres av uavhengighet, evnen til å innta nye perspektiver i forhold til problemløsninger, konsentrasjonsevne, evnen til å gå rundt hindringer, og høyt energinivå. Amabile og Woodman støttes også av (Csikszentmihalyi, 1996a) som i sitt systemperspektiv konsentrerer seg om interaksjonen mellom individ, profesjon og domene.

Innenfor kreativitetsforskningen omtales også de fire P-er. Disse er person, prosess, produkt og plass, vist i figur 6.1 nedenfor.

Person er knyttet til ulike personlighetstrekk som kjennetegner kreative individer. I litteraturen (Csikszentmihalyi, 1996a) (Sternberg and Lubart, 1999) finner vi eksempelvis toleranse for usikkerhet, uavhengig tenkning, og ikke hemmes av press (Amabile, 1996) viser til forskning som gir et paradoksalt bilde av press og hvilken virkning press kan ha på kreativitet) for å opptre etter normer, gode verbale kommunikasjonsevner og oppfinnsomhet. Denne forskningen viser også at et gjennomsnittlig bra intelligensnivå fremmer kreativitet, men at et usedvanlig høyt intelligensnivå ikke ser ut til å fremme kreativitet. Det er også påpekt at kreative personer har en sterk indre motivasjon og er hardt arbeidende. Det er og en antakelse at arbeidsgrupper bestående av kreative individer ikke er ensbetydende med mer kreativitet. De må organiseres og ledes med sikte på maksimal utnyttelse av det kreative.

Proessen som leder frem til kreativitet er fundamentert i fantasifull, oppfinnsom og kreativ tenkning (Amabile 1996), (Plucker and Renzulli, 1999). Defineringen av et problem spiller en stor rolle i den kreative prosessen (Csikszentmihalyi, 1994). Dette tydeliggjør viktigheten av klare mål for kreativ atferd. Oppmerksomheten rettes gjerne mot kreativ problemløsning gjennom faser som veksler mellom divergens og konvergens.

Plass er knyttet til betydningen av organisasjonsklima, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur (Se f.eks. (Csikszentmihalyi, 1996a, Csikszentmihalyi, 1996b)).

Produkt er knyttet til output fra det kreative. Hva som vurderes som kreativt, er imidlertid i sterk grad avhengig av kulturelle faktorer. I vår del av verden beskrives ofte det kreative produktet som radikale gjennombrudd mens man for eksempel i Japan ser på det kreative produktet som en serie inkrementelle steg - ofte i form av kontinuerlige forbedringer. Det som synes å være er felles i alle kulturer, er imidlertid at det kreative produktet oppfattes som noe nytt og nyttig.

2.7.1 Systemisk kreativitet

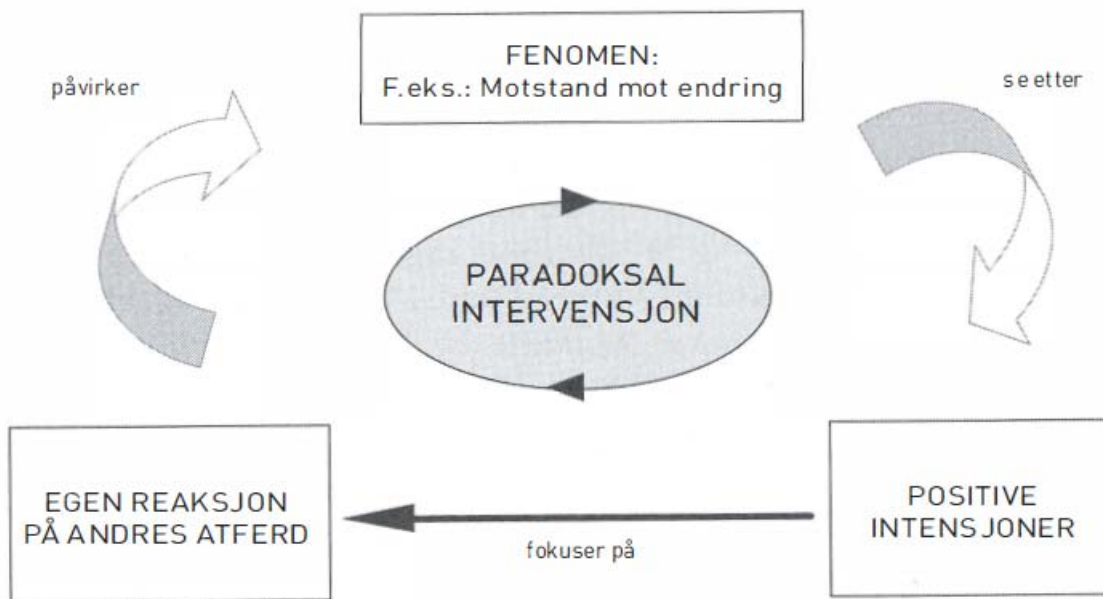
Som en form for oppsummering av ledelse av kreativitet velger jeg å bruke kapittelet om Systemisk kreativitet fra boka Positivt lederskap. Hensikten med systemisk kreativitet er å bygge på de ansattes kreativitet og utvikle den i læringssammenheng. I det kapittelet fokuseres det på flere områder, jeg vil prøve å oppsummere de forskjellige nedenfor:

Det interaktive perspektivet

I en organisasjon har ledere en viktig oppgave i å forløse egen og de ansattes kreativitet. Kreativitet gir grunnlag for nye og bedre løsninger, kreativitet fremmer læring og bedrer arbeidsprestasjonene noe som bidrar til å skape konkurransefordeler. Kreativitet bør derfor være en del av måten ledere organiserer arbeidet på i virksomheten.

Paradoksale intervensjon

Endring, turbulens og kompleksitet er utfordringer hvor virksomheter kan bruke kreativitet til å forløse energi og bringe hele systemet inn i en ny ramme. Gjennom å se etter den positive intensjonen kan problemstillinger rammes inn på nye måter, tar vi utgangspunkt i den positive intensjonen bak uønsket atferd, benyttes paradoksal intervensjon. Det kan føre til handlinger fra ledere som er forskjellig fra bare et utgangspunkt i en ansatt sin atferd. Dersom vi benytter paradoksal intervensjon som teknikk vil vi hele tiden prøver å se etter positive intensjoner hos andre. Samtidig er vi bevisst på å endre egen reaksjon på andres atferd, det gjør at vår reaksjon vil endres og forhåpentligvis vil den andres reaksjon endres som en følge av dette.



Figur 3. Paradoksal intervensjon (Johannessen and Olsen, 2008 s278)

De banale ideer

Systemisk kreativitet har ingenting å gjøre med å være smart, intelligent eller dyktig (Johannessen and Olsen, 2008). Man kan være langt mer kreativ enn man er intelligent (se Michalko, 2001:2). Når det arbeides med systemisk kreativitet, er det alltid i forhold til et problem. En leder vil da prøve å få frem så mange perspektiver som mulig fra de involverte parter i relasjon til problemet. Det kan være både unike, konvensjonelle og banale forslag til løsning på problemet. Her er det viktig å ha et åpent sinn, banale løsninger som rammes inn på en ny måte kan føre til unike løsninger. Banale forslag er derfor vel så viktig å få frem som unike forslag, i tillegg har de som oftest den fordelen at de er enkle å forstå. Innramming av de banale ideene for å gjøre de unike vil som oftest være ledernes ansvar.

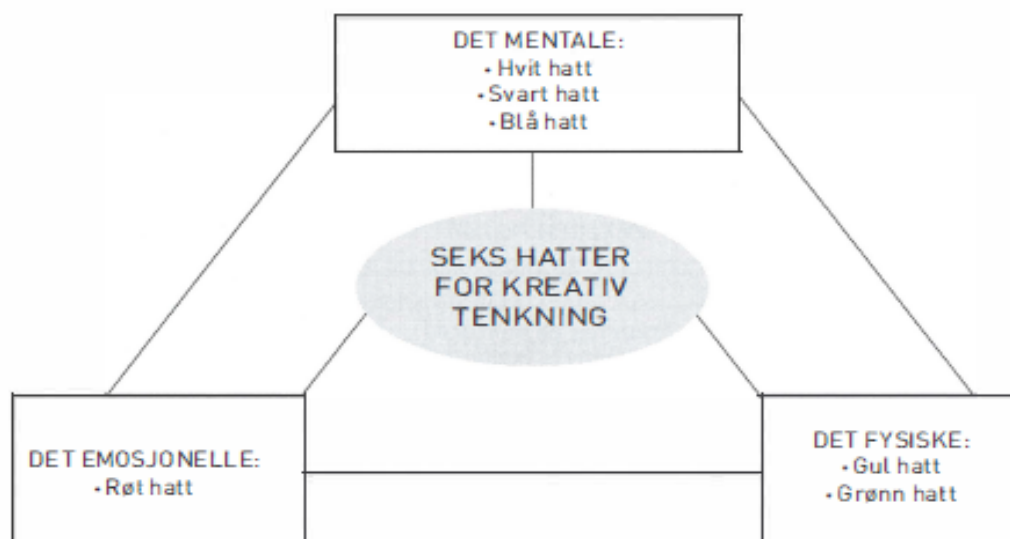
Ideer som råstoff

For å skape de gode innovasjonene må det råstoff til og råstoffet er ideene. Utvikling av ideer fra råstoff til innovasjon krever dyktighet, det er ikke bare å fange en god ide og sette den ut i livet. Ideer skal nærest og utvikles, det er viktig få de frem til å bli robuste ideer. Systemisk kreativitet sikter seg nettopp inn mot det, å vise omsorg for den uferdige ideen. Våre tillærte tanke- og handlingsmønstre, måten vi er vant til å tenke på, våre mentale modeller og kart er trolig den største hindringen for utvikling av nye ideer. Dersom vi bevisst greier å bryte det

etablerte, kanskje bare rammer det inn på en ny måte, kan det gi seg utslag i noe kreativt nytt. Vi må konstant søke etter alternativer til våre problemer og lete etter muligheter.

Parallell tenkning

Parallell tenkning betyr at man legger ideer på siden av hverandre uten å ta stilling til hvilke som er riktig (De Bono, 1995:36). I parallell tenkning er det ingen kritikk eller argumentasjon mot ideene som fremlegges, her er det viktig å få frem mulighetsrommene for ideene. En metode utviklet av de Bono (De Bono, 1999) på bakgrunn av parallell tenkning er de seks hattens metode hvor hattene representerer ulike måter å tenke, føle og handle på. Hvor den hvite hatten representerer informasjon, den røde - følelsene, den svarte - vurderingen, den gule – det positive, den grønne – nye ideer og den blå – sammenhengs forståelse. I praksis har metoden vist seg å fremme den enkeltes personlige prestasjoner samt prestasjoner på gruppenivå (Johannessen and Olsen, 2008). De seks hattene kan inndeles etter det mentale, det emosjonelle og det fysiske.



Figur 4. De seks hatter kategorisert etter tre størrelser (Johannessen and Olsen, 2008 s283)

Det finnes selvsagt mange andre metoder for å fremme det kreative mangfoldet. Vi kunne utdypet og skrevet en hel masteroppgave om kreativiteten (noe som også gjort av andre), men for denne oppgaven får dette være en overordnet oppsummering innenfor positivt lederskap.

3.0 Metode

3.1 Innledning

Til å samle inn data om virkeligheten eller samle inn empiri som det heter innen forskning brukes metode som et hjelpemiddel. Et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten slik som forskeren ser den. Hva eller hvordan er så virkeligheten, hva er egentlig sannheten og hvordan kan vi skaffe oss kunnskap om virkeligheten eller finne sannheten? Jeg antar at her vil vi få like mange svar som det antallet som blir spurt. Hvordan skal jeg da samle inn informasjon for å få en best mulig tilnærming til virkeligheten?

Jeg har her allerede nevnt tre sentrale begreper som bør diskuteres nærmere før jeg går videre til den praktiske siden av metode delen, disse er: *virkelighet, sannhet og kunnskap*. (Jacobsen, 2005) sier at for å kunne gjøre det må først tre andre sentrale begreper som omhandler disse forholdene klarlegges: *ontologi, epistemologi og metode*. Hensikten med å definere dette i forhold til oppgaven er, det er viktig at jeg i løpet av oppgaven er oppmerksom på hvilke valg som er truffet og fra hvilke valg det er truffet. Velges det for eksempel å arbeide hermeneutisk (fortolkning eller forståelse), velger jeg å fokusere på individenes egen oppfattelse av deres livsverden, deres følelser osv. – i det man velger dette, velger jeg bort (medmindre jeg vil kombinere forskjellige epistemologiske tilganger) eksempelvis å fokusere på de rent faktiske begivenheter i et forløp - det hører fenomenologien til.

3.2 Design og valg av metode

Sett i forhold til problemstillingen(e) i denne oppgaven, problemstillinger som vil prøve å gi et bilde av virkeligheten, hvordan bør dataene samles inn forhold til den? Diskusjonen rundt ontologi og epistemologi har jeg valgt å la ligge. En nærmere analyse eller begrunnelse for hvordan datainnsamlingen har blitt gjort, eller rettere tenkt gjort, for å prøve å forstå eller kartlegge virkeligheten har jeg derimot forsøkt meg på i de neste avsnittene.

3.2.1 Induktiv versus deduktiv

Hvilken strategi er best egnet til å få tak på virkeligheten?

Den deduktive strategien vil si at det først skapes noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut. Deretter går vi ut og samler inn empiri for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Sagt på en annen måte «fra teori til empiri» (Jacobsen 2005) og forventningene dannes her på bakgrunn av tidligere teorier og tidligere empiriske funn. En slik tilnærming vil kanskje føre til at jeg som forsker bare vil lete etter informasjon som er relevant for å støtte opp om de forventningene jeg har til undersøkelsen, her ligger og kritikken mot en slik tilnærming til datainnsamlingen.

Dersom jeg velger å gå motsatt vei velger jeg en induktiv tilnærming. En induktiv tilnærming vil si at jeg går fra empiri til teori og starter med et tilnærmet åpent sinn, samler inn all relevant informasjon for til slutt å analysere og systematisere de dataene jeg har samlet inn. Teorien dannes ut fra den åpne tilnærmingen og det er ikke noen begrensninger som tilligger målet med informasjonsinnsamlingen. Glaser & Strauss har også trukket frem dette og kalt det for grunnlagt teori (grounded theory), teorien skulle dannes ut fra det som ble observert.

En grunnlagt teori som er trofast mot hverdagsrealitetene på et substansielt område, er en teori som er grundig induert fra forskjellige data. (Glaser and Strauss, 1967)

Uten å ha forutinntatte holdninger og forventninger skal forskerne kunne fremskaffe data som korrekt gjengir virkeligheten i en gitt sammenheng, noe som skal sikre at informasjonen er relevant og riktig. Teorien skal deretter utvikles.

3.2.2 Holisme eller individualisme, nærhet eller distanse

Hvilken tilnærming skal jeg benytte, en individualistisk hvor enkeltmenneske er den viktigste datakilden eller en holistisk som understreker at fenomener må forstås som et kompleks samspill mellom enkeltindivider og den sammenhengen de inngår i. I denne oppgaven hvor helhetlig coaching og positivt lederskap er sentral vil en holistisk tilnærming trolig ligge nærmest å benytte. Når det er sagt, en coach vil jo i utvikling av positivt lederskap absolutt benytte en individualistisk tilnærming mot både ledere og ansatte i en organisasjon. Jeg som forsker vil derfor trolig måtte bruke begge tilnærmingene for å få frem de dataene jeg behøver for å besvare mine forskningsspørsmål.

Det perfekte metodiske opplegget blir ansett for å være et opplegg der forskeren ikke lar selve forskningsopplegget påvirke det han eller hun studerer. Avstand mellom forsker og forskningsobjekt er det sentrale. (Jacobsen, 2005):30). En slik avstand kan være ønskelig for å unngå at forskningsresultatet blir styrt av hvem som gjennomfører forskningen.

Jeg har i denne oppgaven valgt følgende problemstillinger som jeg vil prøve å få svar på: *Hvordan brukes eller bruke helhetlig coaching som verktøy for å utvikle/innføre positivt lederskap i en organisasjon?* Gjennom å bruke en slik problemstilling ser jeg for meg at det sentrale for meg vil være intervju med coacher og coachee (personer som coaches). Det vil da være svært viktig å stille de riktige spørsmålene både til coachene og coachee. Samtidig tenker jeg da at en avstand automatisk vil være tilstede. Dette fordi det er åpne spørsmål som skal stilles og svarene vil, tror jeg, da ikke være påvirket av meg som forsker men reflektere de eller de resultatene som coachene mener de har oppnådd. Tilsvarende vil det også være for de som blir coachet, gjennom åpne spørsmål skal de selv få anledning til å fortelle om hvilke resultat som de mener er oppnådd for deres del.

Gjennom den diskusjonen har jeg for så vidt lagt føringer for hvordan jeg vil angripe denne oppgaven. Jeg vil likevel fortsette diskusjonen rundt datainnsamling og metode for om mulig kunne gi en ytterligere begrunnelse for hvorfor jeg gjør mine valg. Med referanse til et naturprogram om «Sommerfugler» sendt på NRK1 den 03. Mars 2014, vil jeg også si: det er alltid muligheter for å gjøre endringer.

Når det i overskriften til dette avsnittet skrives nærhet eller distanse, hevdes det at avstand mellom forsker og forskningsobjekt har gjort forskningen dårligere. Noe som har ført til at forskeren ikke blir gitt mulighet til å gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning. Det må igjen tolkes som at de som hevder dette tror at nærhet gir bedre forskning kontra distanse. I min problemstilling vil det være nærliggende å tro at nærhet vil være naturlig gjennom intervju med coacher og coachee. Men, dersom et intervju gjennomføres via telefon, vil det da kunne betegnes som nærhet eller distanse?

3.2.3 Intesive eller ekstensive undersøkelsesopplegg

Skal studiet mitt gå i bredden (ekstensiv) eller ønsker jeg å gå i dybdene (intensiv)? Vil det være beskrivende eller forklarende (kausale)? (Jacobsen, 2005) sier at ingen av undersøkelsesoppleggene er bedre enn andre, men egner seg til å belyse ulike problemstillinger.

Dybde kan virke nærliggende for mine forskningsspørsmål, det er relatert til hvordan jeg ønsker å nærme meg det fenomenet jeg vil studere. Dybde vil gi flere nyanser og variabler i undersøkelsen. Bredde vil derimot relatere seg til hvor mange enheter skal jeg undersøke? Med enheter menes det individer, mennesker, dvs. hvor mange personer ønsker jeg å ha med i undersøkelsen. Det beste ville kanskje være å gå både i bredden og dybden? Problemet med å gå dybden kan være at det vil ta lang tid å samle inn data, intervjuene kan bli lange og detaljerte. Det kan føre til en kompleksitet for analysearbeidet som gjør det vanskelig å gjennomføre. Problemet med å gå i bredden kan være at det ikke finnes så mange å intervju innenfor dette området?

Innenfor intensiv design diskuteres det valg av studie, case-studie eller små N-studier er 2 alternativer som nevnes. Case-studie sies å egne seg godt når vi ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse. Case-studie egner seg også til å beskrive noe spesifikt, og det egner seg godt til teoriutvikling. Mine forskningsspørsmål vil etter min mening ligge veldig nært opp til teoriutvikling, en dypere forståelse er i høyeste grad aktuelt å få til og problemstillingen er absolutt spesifikk. Små N-studier innebærer at det velges ut få enheter, fra fem til ti, en mengde som gjør det overkommelig å forske i dybden på hver enhet. Når det ikke kan sies å være klare grenser mellom case-studier og små N-studier vil det være aktuelt å kombinere disse i dette forskningsprosjektet.

Ekstensivt design eller undersøkelse, dvs. en undersøkelse av mange enheter gir en økt sannsynlighet for å få et mere generalisert resultat, et resultat som kan være gyldig for en populasjon. Men, populasjoner vil som oftest være store og kombinasjonen helhetlig coaching og positivt lederskap tror jeg ikke er så utbredt pr i dag at et slikt opplegg vil være naturlig å benytte. Kanskje vil resultatet av forskningsprosjektet gi et annet svar, og mitt valg vil derfor være å benytte intensiv design og trolig en kombinasjon av case- og små N-studier.

3.3 Forskningsspørsmål

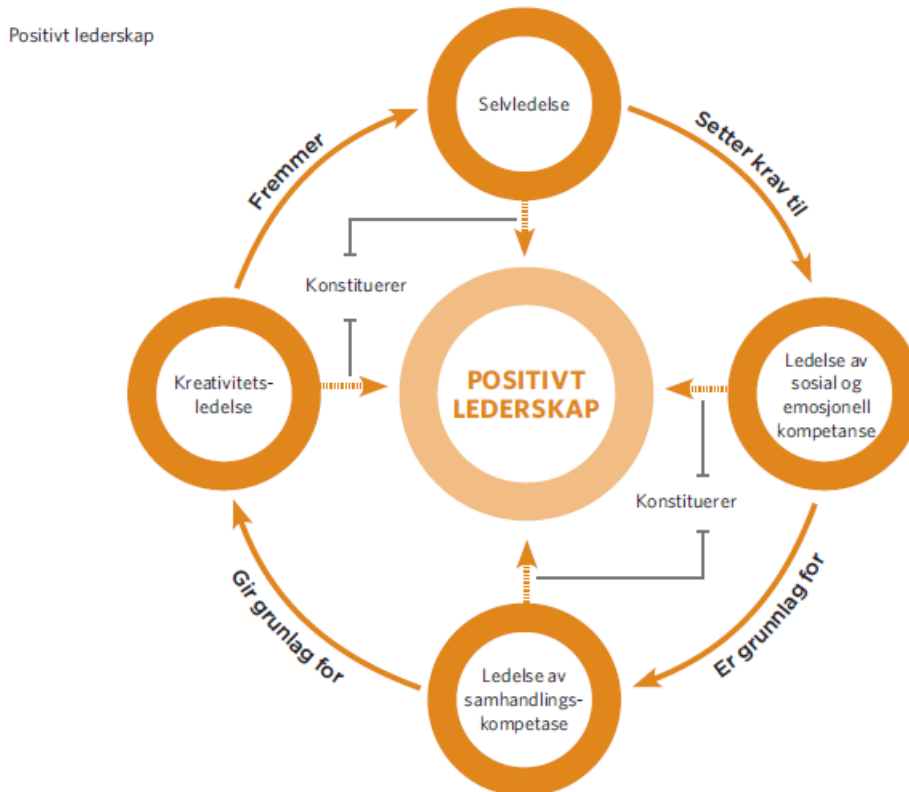
Hvordan fremmes/ endres ledere (og ansatte) fra tradisjonell ordre- og kontroll ledelse til å bli «trivselskoordinatorer» i sine organisasjoner? Det spørsmålet eller problemstillingen har jeg tidligere sagt at resultatet av den må komme som en følge av hovedproblemstillingen. Det vil ikke være naturlig å forsøke å utvikle ledere og ansatte til å bli en «trivselskoordinator» gjennom bevisst referere til begrepet «trivselskoordinator». Det må bli som en del av lederutviklingen som gjøres ved hjelp av helhetlig coaching og positivt lederskap. En holdningsendring må i mange tilfeller til, gå over til en coachende væremåte og din «ekte» holdning.

Hvilke forskningsspørsmål er det naturlig å stille ut fra problemstillingen? Det første som for meg er naturlig å besvare er; hva er helhetlig coaching og hvordan bruke det som verktøy. Som verktøy skal det brukes for å fremme og endre ledere (og etter hvert ansatte) sin atferd i en organisasjon bort fra tradisjonell ordre- og kontroll ledelse over til å bli hva jeg har valgt å kalle det en trivselskoordinator på holdningsplan? For å komme dit vil det være en prosess som jeg skal forsøke å beskrive eller forklare hvordan målet tenkes nådd. Jeg vil da måtte finne en form og metode for å samle inn data som kan hjelpe meg å besvare spørsmålene og beskrive prosessen. Det vil her være naturlig å finne coacher som har gjennomført slike prosesser og forme spørsmål til de som kan hjelpe meg til å finne suksesskriteriene for helhetlig coaching og coaching som verktøy. Spørsmål som jeg ønsker de skal besvare kan være:

1. Hvordan vil du si at du er som coach?
2. Hva vil du si at coaching er for deg?
3. Hva er det du gjør som utgjør en forskjell i forhold til andre som coacher?
4. Når føler du at du er i mål?

Positivt lederskap, det vil være naturlig og beskrive og gi en utfyllende forklaring på hva det er. Positivt lederskap må jo gi noe tilbake til en bedrift eller organisasjon, som nevnt innledningsvis. Forløse motivasjon, vil det føre til økt produktivitet og mer effektive medarbeidere? Kreativitet vil det bidra til effektive problemløsninger? Hva så med mere

innovasjon, og hvilke ressurser finnes det i organisasjonen som positivt lederskap forhåpentligvis vil forløse? Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen sin modell for positivt lederskap vil være naturlig å bringe inn i oppgavens besvarelse i og med at den gir et oversiktlig bilde av hva positiv lederskap er. Det å se nærmere på de forskjellige elementene som fører til positivt lederskap i deres modell vil det være naturlig å ha en gjennomgang av.



Figur 4. Positivt Lederskap (Johannessen and Olsen, 2009 Magma 0109)

Innenfor positiv lederskap legges det vekt på systemtenkning, noe som betyr at delene og helheten må ses i sammenheng. Hovedspørsmålet innenfor systemisk tenking sier Johannessen og Olsen (2008): «Hvilket mønster er det som binder sammen et gitt fenomen eller problem?» Et skifte fra organisering basert på ordre- og kontroll til ulike typer relasjonsbaserte organisering er en konsekvens av at det legges mere vekt på systemtenkning. Modellen over synes jeg gir et godt bilde av systemtenkning innenfor positivt lederskap.

Lederens eller trivselskoordinatorens rolle innenfor positivt lederskap vil hjelpe de ansatte til å oppleve mestring og kontroll, både på arbeid og utenfor. Ved at de i tillegg skaper kreativitet og gir rom for empati vil de utforme en arbeidsplass preget av toleranse og positiv arbeidsmoral. For og lykkes må de fire sentrale elementene innenfor positiv lederskap gis økt

fokus og forståelse. En systemisk forståelse av hvert enkelt element skal helhetlig coaching bidra til for både ledere, som fremtidige trivselskoordinatorer, og ansatte gjennom å stille de riktige spørsmålene for å få frem viktigheten av de enkelte element og se helheten i sammenhengene.

Spørsmål som kan stilles til coacher er:

Hvordan kan du som coach fremme selvledelse?

Hvordan kan du som coach fremme ledelse av sosial og emosjonell kompetanse?

Hvordan kan du som coach fremme samhandlingskompetanse?

Hvordan kan du som coach fremme kreativitetsledelse?

Jeg tror ikke det vil være riktig fremgangsmåte å stille disse spørsmålene. Selv om det for meg i denne oppgaven er viktig å få svar på disse spørsmålene tror jeg at svarene må komme gjennom å analysere svarene jeg får fra coacher og ledere ved å stille forskningsspørsmål som er relevant for de områder som de jobber innenfor. Jeg kan ikke forvente at hverken coachene eller lederne har et bevisst forhold til det som predikeres i læreboken «Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene» av Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen. Mine tilnærminger må være å prøve å relatere deres coaching til mitt forskningsspørsmål og se om det fører til positivt lederskap. Basert på min litteraturgjennomgang og metodeanalyse har jeg kommet frem til følgende spørsmål som jeg ønsker å stille coacher og ledere, se intervjuguide.

3.4 Intervjuguide

Innenfor området Selvledelse:

Til coachene:

Hvordan vil du si at du som coach har bidratt til at coachee har økt sin mestringsevne? Hva er det du spesielt har lagt vekt på?

Til ledere, her har jeg lagt inn en innledning før intervjuet:

Mestring er koblet til troen på at man kan oppnå noe og dette virker positivt på måloppnåelsen. Mestring innebærer å skape mening, personlig kontroll, kreativ atferd og fleksibilitet. Det innebærer at man utnytter sine skjulte ressurser for å ta personlig kontroll over situasjonen man står overfor.

Spørsmålene blir som følger:

Hva tenker du på når jeg sier mestring og mestringsevne?

Hva er ditt forhold til begrepet?

Innenfor området Sosial og emosjonell kompetanse:

Til coachene:

Hva har du bidratt med for å mobiliser coachee til i større grad bidra med og bruke sin kompetanse? Hva har du bidratt med for at coachee skal mobilisere av sin energi og kreativitet? Hvordan har konflikthåndtering og konfliktløsningsstrategier vært diskutert, og hvordan har du bidratt til å løfte den diskusjonen?

Til ledere, her har jeg også lagt inn en innledning før intervjuet:

Prestasjonene til ledere, og også etter hvert hos alle ansatte, står og faller i stor grad på deres sosiale kompetanse, deres emosjonelle kompetanse samt deres evne til å håndtere konflikter. Den sosiale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv.

Spørsmålene blir da:

Hva gjør du for å mobilisere dine medarbeidere til å bidra med og bruke sin sosiale og emosjonelle kompetanse?

Når det gjelder konflikthåndtering, hvilke konfliktløsningsstrategier bruker du?

Innenfor området Samhandlingskompetanse:

Til coachene:

Hvordan kan du som coach si at du har bidratt til at coachee har blitt mer målrettet og tydelig i sin kommunikasjon? Hva er det du har bidratt med som du mener gjør at coachee i større grad vil unngå misforståelser og feiltolking av budskapet coachee kommuniserer? Hva kan du si har hjulpet coachee med sine påvirkningsferdigheter gjennom sin kommunikasjon? Og, når det gjelder erfaringsoverføring, har det temaet blitt berørt i dine coaching samtaler?

Til ledere, ingen spesielle innledning her:

Hvor bevisst er du i din kommunikasjon med dine ansatte?

Har du strategier for din kommunikasjon?

Hva kan du si om påvirkningsferdigheter i kommunikasjon?

Hvordan forholder du deg til erfaringsoverføring?

Innenfor området Kreativitetsledelse:

Til coachene:

Når har dine coaching samtaler fokus på den «indre motivasjon»? Indre motivasjon kan bidra til økt kreativitet, kreativitet kan hjelpe bedrifter til å få frem bedre ideer og innovative løsninger, som igjen kan bidra til konkurransefordeler for bedriften, hvordan har du i dine samtaler brukt denne tankerekken eller noe som tilsvarer den?

Til ledere, også her følte jeg at det var nødvendig med en innledning:

Indre motivasjon kan bidra til økt kreativitet, kreativitet kan hjelpe bedrifter til å få frem bedre ideer og innovative løsninger, som igjen kan bidra til konkurransefordeler for bedriften.

Når har du fokus på «indre motivasjon»?

Individer er indre motiverte når de finner glede, interesse, tilfredsstillelse av nysgjerrighet, mulighet til å uttrykke seg eller personlig utfordring i sitt arbeide. (Amabile, 1996a:2 1)

Hvordan har du i dine samtaler brukt denne tankerekken eller noe som tilsvarer den?

4.0 Etiske vurderinger

Som annen etikk, dreier forskningsetikk seg både om individuell og institusjonell moral. Ansvar for å ivareta forskningsetiske hensyn er del av ansvaret for forskning generelt. Begrepet «forskning» omfatter også studentarbeider i form av avhandlinger på master- og doktorgrads nivå (Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og and Kalleberg, 2006), det vil si at min oppgave faller inn under begrepet forskning. Den nasjonale forskningsetiske komité for naturvitenskap og teknologi (NENT) har på sin hjemmeside en forskningsetisk sjekklister hvor de oppsummerer det de mener er viktigst å avklare i forbindelse med et forskningsprosjekt:

- **Prosjektets mål og metode**, vil det bryte med allment aksepterte verdier? De fremhever om prosjektet bidrar til å øke kontroll og manipulering av enkeltindivider i samfunnet.

- En oppgave som har som tema coaching og positivt lederskap vil naturlig nok berøre enkeltindivider, enten i form av intervju eller opplevelse av lederskap.
- Forskning der forsøkspersoner er involvert, blir informert samtykke innhentet på forsvarlig måte? Er det forhold med samtykke som kan tenkes å påvirke samtykke.
 - Når personer skal intervjues i forbindelse med forskningsprosjekt vil jeg tro at det er en underliggende forståelse for at dette vil komme til å bli offentliggjort på et eller annet tidspunkt. Jeg vil derfor søke å ha en avklaring med aktuelle kandidater om dette før intervjuer.
- **Persondata**, vil disse bli tilstrekkelig anonymisert slik at adekvat personvern er sikret.
 - Jeg vil avtale med hver enkelt hvordan dette best kan sikres. En oppsummering av dette vil bli lagt til etter at intervjuene er gjennomført.
- **Risiko og sikkerhet**, vil selve gjennomføringen av prosjektet kunne medføre skade på mennesker?
 - I denne oppgaven er det ingen intensjon å gjøre forskningen på en slik måte at bidragsyttere skal føle at de skades. Som deler av forskningsspørsmålet henviser til handler dette om positivitet og Positivt Lederskap.
- **Whistle-blowing – innebygget varslingsystem**, i dette punktet henspiller NENT på medarbeidere i et forskningsprosjekt og deres mulighet til varsling.
 - Jeg håper og tror at de som bidrar i denne oppgaven har slike muligheter hos sine arbeidsgivere eller gjennom fagforeninger. Et slikt fokus vil ikke bli lagt i denne oppgaven.

Utelukkende bruk av en metode kan føre til skjevhet i forskningsresultatet, sier NENT. Videre sier de at det er viktig å ikke velge metode utelukkende ut fra hva som vil gi best data, men også ut fra hva som best ivaretar (forsøks)personenes integritet. Den vitenskapelige metoden skal noen ganger modifiseres for å ivareta etiske hensyn.

Helhetlig coaching innebærer spørsmålstillinger fra en coach hvor det er ønskelig at coachee gjennom å svare på dem finner sin vei for å oppnå egne og organisasjonenes mål. Jeg mener at mitt metodevalg og formålet med denne oppgaven skal ivareta personers integritet og anonymitet på best mulig måte.

5.0 Resultater, analyse og diskusjon

5.1 Innledning

For å presisere hva jeg ønsket å se nærmere på i denne oppgaven formulerte jeg følgende forskningsspørsmål:

Hvordan brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle/innføre positivt lederskap i en organisasjon?

Jeg valgte også å ta med en alternativ problemstilling som kunne være:

Brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle positivt lederskap i organisasjoner?

Dette fordi jeg var usikker på om hvor kjent begrepet positivt lederskap var sett fra boka Positivt Lederskap av Johannessen og Olsen 2008 som er det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven. Det mest nærliggende for den videre analysen vil være å se på begge forskningsspørsmålene da jeg ser at det ikke er noen åpenbare svar på noen av spørsmålene.

Et underpunkt i min problemstilling var også følgende:

Hvordan fremme/ endre ledere (og ansatte) fra tradisjonell ordre- og kontroll ledelse til å bli «trivselskoordinatorer» i sine organisasjoner?

En trivselskoordinator tenkte jeg når jeg laget det underpunktet er et resultat av prosessen med å innføre positivt lederskap i en organisasjon.

I og med at jeg ikke har valgt en spesifikk organisasjon og relatere oppgaven til, men heller et ønske om å snakke med coacher og coachee om deres roller i en sann prosess, ble det faktisk veldig vanskelig å gjennomføre denne oppgaven.

Det første jeg erfart var at var veldig vanskelig å få noen til å dele sine erfaringer med meg. Helhetlig coaching, etter å ha jobbet med begrepet en stund oppdager jeg at det er ikke et kjent begrep i coaching verden. Som beskrevet tidligere, det finnes utrolig mange varianter av coaching, men begrepet helhetlig coaching dukker helst opp i forbindelse med boka Positivt Lederskap. Likevel, etter å ha lest om hva coaching er, i forskjellige retninger, ser jeg at

samme hva de kaller det, coaching handler om å stille gode åpne spørsmål. Forskjellen ligger i det resultatet du ønsker å oppnå gjennom coachingen. Ønsker du leder coaching går du til en leder coach, ønsker du selvrealisering velger du en coach som tilbyr selvrealisering.

Det andre var at selv om jeg til slutt greide å komme i kontakt med coacher som var villig til å bli intervjuet var det faktisk ikke mulig å få de som har blitt coachet i tale. Selv om coaching helt klart har blitt akseptert er det ikke en selvfølge at de som blir coachet ønsker å formidle det til omverden. Heldigvis, i tråd med intensjonene i denne oppgaven, utvalget behøver ikke å være så stort, har jeg kommet i kontakt med to coacher som jeg har fått intervjuet. Som nevnt ovenfor, jeg har ikke kommet i kontakt med coachee som ønsker å bli intervjuet, derimot har jeg fått intervju med to leder i en større bedrift. Jeg stilte de litt omarbeidede spørsmål fra min intervjuguide for coacher og vil også bruke dere besvarelse i min analyse. Ved nærmere ettertanke så tror jeg de er mere relevant for denne oppgaven enn hva coachee ville vært. Selv med et så lite utvalg tror jeg at jeg vil kunne komme i mål med intensjonen i oppgaven, de neste sidene vil vise om det er tilfelle.

5.2 Analyse Selvledelse

I min intervjuguide har jeg som første spørsmål spurt om mestringsevne. Hvorfor starte med spørsmål om mestringsevne? Jo, fordi mestring er koblet til troen på at vi kan oppnå noe. Jeg ønsket å se om coaching, i utgangspunktet helhetlig coaching, men etter som oppgaven skred frem, generelt coaching bidrar til å øke coachee sin mestringsevne. Når vi opplever at vi mestrer f.eks. en vanskelig situasjon vil følelsen av mestring øke, vår selvtillit vil øke og det igjen gjør noe med vårt selvbylde. I forlengelsen av personlig mestringsevne finner vi også kollektiv opplevd mestringsevne (Maddox, 2005), som handler om i hvilken grad vi kan samarbeide effektivt om å oppnå felles mål. For en organisasjon vil et samarbeid for å nå felles mål være av stor betydning. Dersom lederen kan gjøre bruk av coaching for å fremme samarbeid vil det kunne bidra til at målene kan nås raskere. Min informant nummer en, som både er coach, utdanner coacher og er leder sier følgende:

Som leder stiller jeg veldig mye åpne spørsmål, etter hvert som medarbeider begynner å komme inn på løsninger stiller jeg mer og mer lukkede spørsmål for å kunne få frem eventuelle alternativer i hans/hennes tankegang. Men det er alltid åpne spørsmål først.

Jeg triller litt mellom veldig åpne spørsmål, så som, hva er du skal snakke om i dag, hva er det du vil ta opp med meg og samtidig kommer frem til noe som er helt konkret sånn at vi kan begynne å snevre inn på en måte og finne det som er kjernen som jeg

kaller det. Da er vi kommet fram til noe konkret noe som du da skal finne løsning på. Men som leder bruker jeg også coachingen for å få frem en del positive ting som medarbeideren har gjort slik at jeg kan avslutte coachingen med å inspirere og gi ros og påskjønnelse.

Her sier informanten at han som coach som utøver lederskap og gjennom sin coachende væremåte bidrar til at medarbeiderne vil oppleve følelsen av mestring. Ved å bidra til at det er medarbeiderne selv som kommer frem til løsningen vil det styrke deres mestringsevne.

I forlengelsen av det første spørsmålet, spør jeg om det er noe spesielt det er lagt vekt på.

Også er det dette at en setter seg ned på kontoret og går gjennom et eller annet som er viktig og i stedet for å gi råd og veiledning så coacher jeg alltid først og prøver faktisk å få den andre til å være veldig tydelig på hva han virkelig mener og avslutte med å kommentere det. Så ender det med noe oppmuntrende eller kanskje man skal se etter alternativer, hvis du har bare et alternativ, ok, det kan være lurt å sjekke om det finnes andre alternativer, sjekk med de andre i teamet ditt og se om dere kommer frem til noe. For å få valgmuligheter synes jeg et alternativ er for lite, derfor prøver jeg å få medarbeiderne til å tenke litt annerledes på andre ting.

Her igjen forteller coachen at ønsker at medarbeideren selv skal komme frem til flere alternativer og kanskje bedre løsninger enn hva som kom frem i utgangspunktet. Ved og coache på den måten bidrar coachen igjen til at medarbeideren får økt sin mestringsevne og styrket troen på seg selv. Det coachen gjør er ikke å komme med løsninger eller forslag til løsninger, noe som ville vært et alternativ i en organisasjon med en kontrollerende leder stil.

Når våre evner blir tilpasset de utfordringene vi står overfor, og disse er orientert mot klare mål, samt at vi får tilbakemelding på hvordan vi presterer, og vi har mulighet til å konsentrere oss om dette i lang tid, blir vi på en måte ett med det vi holder på med, Csikszentmihalyi (Csikszentmihalyi, 2002) benevner det som flyt. Når vi er i flyt er vi en mestringssone der det er balansen mellom utfordringer vi står overfor og kompetansen vi besitter. Vår mestringsevne øker når vi greier å øke vår mestringssone. Det vil si at vi handler, føler og presterer i overensstemmelse med hva vi forestiller oss er sant om oss selv og vår omverden. Vi må være klar over at det er vår egen fantasi som hjelper oss til å komme i mestringssonen og dermed bidrar til å øke vår mestringsevne. Mental trening og mentale forestillinger er kraftige verktøy for å utvikle vår fantasi og kan brukes på nesten alle tenkelige områder.

Det informanten sier avslutningsvis i sitatet over «*derfor prøver jeg å få medarbeiderne til å tenke litt annerledes på andre ting*», står for meg som en coachende måte å få medarbeiderne til å bruke sin fantasi for derigjennom øke sin mestringsevne.

Informant nummer to som er coach har følgende kommentarer til mestring:

Ja, det er et stadig aktuelt tema både individuelt og i gruppe coaching. Mest individuelt, men bruker coaching hele tiden for å få tak i ressursen til folk og få de til å mestre. Coaching handler mye om det.

Jeg stiller spørsmål om situasjoner de har mestret, når fikk du til det, når følte du at du lykkes. Jeg hadde senest i dag en personalgruppe på 5 stykker som jeg jobber med, det er klart et tema om å lykkes og mestre for suksess, er et tema som jeg jobber mye med uten at mestring er et ord som blir brukt.

Jeg bruker ikke så mye mestringsevne som ord eller uttrykk.

Informant nummer to svare mer direkte på mine spørsmål om mestring og jeg fortsetter med å spørre om det er noe spesielt som vektlegges?

Jeg legger vekt på, har fokus på det som virker, det som de får til, hvordan de ønsker å ha det. Jeg jobber for å få frem situasjoner som de har mestret, situasjoner hvor de har hatt suksess, vært modige eller overvunnet hindring. Det handler om å få tak i energien deres, mitt fokus er hele tiden å få tak i den gode energien, den gode følelsen. Men og få det tydelig for de som blir coachet når har de lykkes og hva er det de gjør når de lykkes, hva er suksessfaktorene. Hva gjorde du den gangen en som ringte deg og var hissig og du klarte å snu han til å være fornøyd når han la på. Sånne ting leter jeg hele tiden etter. Men det er og å bevisstgjøre folk om at når du har mestringsfølelse så er det da du gjør den beste jobben. Det er hele tiden mitt fokus når jeg jobber, hele tiden få frem mestring, få frem gode følelser.

Informant nummer tre som er leder i en større bedrift, han har ikke blitt coachet og jeg spør om han forhold til coaching:

Det kommer an på hvordan man definerer coaching, coaching for meg er å gi en meningsfylt veiledning rundt utvikling av medarbeiderne. En fin balanse mellom på en måte å gi konkrete handlingsrammer som man setter som mål for å få de i riktig retning og samtidig selvfølgelig være i bakgrunnen som støtte og ikke blande seg for mye i de typer avgjørelser en medarbeider tar heller. Det er en balanse det der, det

kan lett bli til en type detaljstyring hvis man ikke klarer og balanser det på en ordentlig måte, og da er effekten borte, da ender det i frustrasjon.

Her er informant nummer tre gjennom sin tolkning av hva coaching er for han inne på essensen av tanken bak positivt lederskap. Bort fra, detaljstyring og fokuser på selvledelse.

Om mestring sier informant nummer tre:

Det å sette mål som vi må strekke oss etter, at det er utvikling som må til for å nå de. Så må vi selvfølgelig balanser det mot at det er mulig og at man følger opp på veien, om det behøves tilleggs tiltak for å støtte opp under utviklingen. Hvis medarbeideren på en måte er «left alone» etter en sånn type målsetningssamtale eller utviklings samtale, vi er enig om dette og det er hva du skal få til og så snakkes vi igjen om ett år, så kan det lett ende opp i frustrasjon og da er egentlig det motsatte oppnådd en hva man ønsker. Det trenger en jevn oppfølging, ikke at det må være en formaliser oppfølging, at man setter seg ned en time og går gjennom et skjema, det er jeg uansett ikke noen stor venn av. Det som er avgjørende er at man har en god dialog med medarbeiderne og utvikler antenner for hvordan trives de?

I vår verden er det slik at er man på feil fot så er det psykisk ganske vanskelig og komme seg på riktig fot igjen, det er en psykisk utfordring veldig mye og da er coaching ekstremt viktig, for rett og slett å være tilstede som en sparringspartner. Selvfølgelig har jeg mange år erfaring innenfor området men jeg vet likevel ikke bedre enn de som sitter i førstelinjen hva som skjer i markedet, om det er smart å gjøre det ene eller det andre. Men, det kan være ganske nyttig å tilby seg å være på sparring siden, jeg ser at du sliter litt, skal vi ta en liten prat om mitt markedssyn. Det kan være nok oppfølging for å få medarbeideren til å tenke litt annerledes og hjelpe han på veien videre rett og slett. Sånne typer ting, det må ikke være formalisert i prosedyrer eller hva det måtte være.

I informant nummer tre sin organisasjon er det også et førstelinjefokus:

Jeg holder vær måned en resultat presentasjon der jeg går gjennom, hva var driverne for de ulike resultatene, hva har vi gjort bra, hva har vi gjort dårlig. Gi ros, mindre ris, det tar vi heller på tomannshånd hvis det er nødvendig et sted, det er for på en måte å skape eierskap i hele organisasjonen til de resultatene som vi oppnår. Organisasjonen er mer enn førstelinjen, men den er så transparent og der er det lett å sette fingeren på hvem som har gjort det bra og hvem som har gjort det dårlig, men

det er støttefunksjoner rundt som det er viktig å få involvert i prosessen slik at de får eierskap til hva som blir levert og har bidratt til de oppnådde resultatene. Det er viktig for støttestrukturen og motivasjonen til de medarbeiderne som ikke har direkte link til de resultatene som blir skapt.

Jeg har i denne analysen av selvledelse i hovedsak lagt vekt på mestringssevne. Johannesen og Olsen har i boka et mye videre perspektiv på selvledelse enn hva jeg har anledning til å drøfte i denne oppgaven. Hovedårsaken til mitt valg er at jeg ser mestringssevne som det vesentlige grunnlaget for å kunne oppnå selvledelse.

Informant nummer en kommer i slutten av intervjuet med et element som vil være viktig når selvledelse er målet, når vet vi at vi oppnår selvledelse?

Det er faktisk det jeg nevnte innledningsvis, det er sånn at jeg stiller spørsmål som snevrer inn svarene. Da er de spørsmålene ikke ledende direkte, men på alternativer, da kan man greie å smale inn og komme frem til noe som er veldig konkret. I min coaching er jeg veldig nøye med målbare mål, de skal være så konkrete, ha en start og ett slutt tidspunkt, og at det skal kunne evalueres på kvalitet, kvantitet og tid.. Da er du tydelig, et mål skal være målbart og du skal vite når du skal begynne og du skal vite når det skal avsluttes og du skal vite resultatet, hvor godt skal det være. Der synes jeg i næringslivet og ellers så settes målene alt for vide, alt for breie, du kan putte mye inn der og si at nå er målene nådd og så er det ikke nådd i det hele tatt.

Det er der coachingen er så fin, det man kaller å borre, å borre spørsmålene slik at man får med seg hva man tenker helt konkret. Jeg stiller også spørsmål, og går på, for å få frem målbare mål. Hva skal dette være når du har nådd målet? Når skal du begynne med det, når skal du slutte med det og konkret hva får vi ut av det som vi kan bruke, praktisk.

Kan du få en samtale mellom lederen og medarbeider hvor man bruker coaching for å få informasjonen og så bruker du dialogen, samtale dialog, til å komme fram til løsningen. Vi prøver så godt vi kan for å få medarbeideren til å komme med løsningen og da kan vi være ledende; dette synes jeg var en veldig god løsning, dette går vi inn for. Det må du også gjøre som leder, det er du som leder som har ansvaret, da må man bekrefte det og si at man er med på dette.

Informant nummer fire er som nevnt også leder i en større bedrift, informanten jobber ikke direkte i linjen men innenfor HR. Når jeg spør informanten om dennes forhold til mestring og mestringsevne får jeg følgende svar:

Jeg tenker på at vi som individer er en helhet, vi har forskjellig type roller i ulike settinger som vi er i, alt ettersom det er i familien eller vi er på jobb eller med kolleger ute på byen. Når vi tenker mestring på jobb må vi sette sammen alle de kompetansene vi har på alle plan og så må vi bruke det til noe positivt for bedriften så du ikke begrenser deg. En kultur kan være begrensende for eksempel, da legger man plutselig rammer for mestring også. Så, mestring for meg er evne og vilje til å kunne nå et mål og få arbeidsoppgaver som er tilrettelagt for din kompetanse. For og si det sann, en bedrift har jo noen leveranser de skal ha, hvis vi er satt til å gjøre en rolle, som bedrift vil vi få mest ut av «value for money» hvis du plasserer mennesker der de mest er verdt. Så er det også sann at man opplever at noen mennesker sitter et sted hvor de ikke mestrer, da er det og en oppgave å fortelle den personen at dette mestrer du ikke så godt, er du sikker på at dette er det rette for deg og eventuelt tilby andre typer oppgaver hvis man kan, hvis ikke heller henstille på at kanskje du passer bedre til noen andre ting. Det er noe med mestring, å få mulighet til å levere på de evner og forutsetninger man har og la folk vokse inn i oppgavene de får med hele seg.

I fortsettelsen blir det kommentert at mestring er et vidt begrep, informanten sier da:

Ja, veldig vidt begrep, men om man mestrer eller ikke har ikke så mye med saken å gjøre heller. Fordi, en mestring på en arbeidsplass, det tenker jeg er å la et menneske bruke av hele seg til selv og, vi kan ha både mulighet og evner tenker jeg, den kombinasjonen mellom muligheter og evner er nok viktig i mestringsbegrepet. En ting er hva personen evner en annen ting er mulighetene bedriften gir til mestring.

Det er viktig og ha dette mestringsbegrepet i arbeidslivet. Der tror jeg mange deler av arbeidslivet svikter litt i dag fordi man ikke tar tak i ting tidlig nok og de som sitter i stillingen ikke innrømmer at de ikke synes dette er kjempespennende eller noe gøy eller mestrer.

Selvledelse og mestring handler også om både kunne takle endringer og være en del av endringene. Mange ønsker ikke endringer fordi de er redd for sine jobber og hvilke konsekvenser de kan få for jobben de har. Informant nummer fire kommenterer:

Av redsel for endring, ikke sant, noen ganger tenker jeg at endringer kan være kjempebra fordi du kanskje kan få brukt for mestringsevnen din og evnen din og viljen din inn i noe eller et sted hvor det virkelig trengs. I stede for der det ikke behøves, men du gjør det fordi det er gøy og du får energi av det.

Jeg lar informant nummer fire sin kommentar avslutte analysen om mestring og mestringsevne.

5.3 Analyse sosial og emosjonell kompetanse

Jeg har i kapitlet om sosial og emosjonell kompetanse skrevet følgende: I dagens globaliserte samfunn er konkurransefordelene ikke bare å finne innenfor den faglige kompetansen sier Johannesen og Olsen, prestasjonene til ledere og ansatte avhenger av deres sosiale kompetanse, deres emosjonelle kompetanse og deres evne til å håndtere konflikter.

Den sosial og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv (Johannesen and Olsen, 2008).

Mine spørsmål til coachene innenfor sosial og emosjonell har vært knyttet til hvordan bidrar de til at medarbeiderne på en best mulig måte får utnytte sin kompetanse, fordi kunnskap og kompetanse kan ses på som det viktigste konkurransefortrinnet til en bedrift. Informant nummer en sier følgende:

Som leder bruker jeg også coachingen for å få frem en del positive ting som medarbeideren har gjort slik at jeg kan avslutte coachingen med å inspirere og gi ros og påskjønnelse. Da er det ofte jeg som tar initiativet til dette for at medarbeideren skal få en overraskende positiv interesse fra sjefen som alltid blir avsluttet med flott, kjempebra, fortsett med det, dette kommer du til å greie osv. osv., oppmuntrende ord.

Underveis i samtalen stiller jeg spørsmål om konflikt og konfliktløsningsstrategier og får følgende svar:

Artig at du kom inn på det spørsmålet. Jeg er kanskje den eneste som vil si noe annet en alle de andre og det er fordi jeg har utviklet den modellen på følelser og kan si at å bruke, hvis du tenker igjen leder og medarbeider og det å bruke coaching det kan være positivt men kan også være veldig negativt hvis man ikke har tatt hensyn til hvilken følelse er den andre i når du begynner og coache. Du skal passe på at den som blir coachet er på plussiden og hvis vedkommende er på den negative siden vil man ikke

kunne få frem de gode tingene, så dette er en av de viktigste oppgavene som en coach må finne ut. Er den andre på en positiv eller negativ følelse, det må klargjøres først, for er man på en negativ følelse, det har hendt at en medarbeider som er sur og gretten og jeg sier at vi skal ta en prat men det passer ikke nå, vi tar det senere og det er fordi jeg ikke har fått med meg vedkommende opp på plussiden, hun eller han er dypt inn i egne ting og kanskje litegrann redd og forsiktig og da kommer ikke løsningene så du må ha de opp på den positive siden for at den coachingen skal være fruktbar. Ellers kan faktisk coachingen skape konflikt.

Det kan sikkert stilles spørsmål ved om jeg tolker dette riktig når jeg bruker sitatet som en del av en konflikt og konfliktløsningsstrategi. Jeg vurderer det slik at vi må kunne tolke, som informant nummer en sier, om en det er riktig tidspunkt for å ta en konflikt dersom de som er i konflikten er veldig mye på den negative siden. En positiv vinkling vil kunne skape et mye bedre utgangspunkt og være en bedre strategi for å løse opp i en konflikt.

Som nevnt tidligere, i boka Positiv Lederskap, hevder Johannessen og Olsen at vi må kunne ta kontroll over egne og andres emosjoner (Johannessen and Olsen, 2008:s221), informant nummer en har følgende kommentar til den påstanden, spesielt ordet kontroll:

Det er en veldig klønet måte å si noe som jeg ikke tør tenke på hva kan være, du kan aldri ta kontroll, det er et veldig dårlig ord, hvis du tenker det at lederen snakker med vedkommende som gjør det at den andre kommer ut av følelsen Jeg ville aldri bruke ordet kontroll, fordi du aldri kan kontrollere en annens følelser, du kan kontrollere dine egne, du kan aldri kontrollere andres følelser da handler det om å ha en coaching samtale eller dialog som gjør at den andre blir dratt opp på pluss siden. Men kontroll, aldri, det går ikke å ta kontroll over en annens følelser, det nytter ikke, fysisk umulig, psykisk umulig, så det er et annet ord man burde brukt her.

Du kan ikke ta kontroll over andres følelser fordi det er den andre som eier følelsen, men du kan ta kontroll på egne følelser, det kan du gjøre og det er det vi kaller for mestring. Det å ta kontroll på egne følelser altså mestre egne følelser i øyeblikket. Hvis lederne har disse følelsene negative så vil du likevel når du mestrer følelsen så vil negativiteten komme frem i kroppsspråket. Det er veldig vanskelig å mestre et kroppsspråk.

Informant nummer to har en annen men likevel ikke så ulik tilnærming til spørsmålet om å utnytte medarbeidernes kompetanse:

Stort spørsmål, jeg jobber mye innen dette feltet, f.eks. en idrettsutøver som står på startstreken og er nervøs. Jeg jobber mye med å få coachee til å forstå hva som skjer når han blir nervøs, hvordan håndtere nervøsiteten slik at den blir en venn i stedet for en fiende. Så jeg vil ofte stille spørsmål som går på å utfordre de til og observere sine egne følelser, ta et skritt uten for seg selv, hva skjer i kroppen din når du blir glad eller sint f.eks. Lære seg observasjon av seg selv, men også bevisst gjøre. Det er mange som blir styrt av sine egne følelser.

Jeg jobber med at de skal få forståelse og kunnskap om sine egne følelser. Hvordan følelsene styrer de og hvordan kan de selv hente frem gode følelser når som helst. Eller hvordan de kan redusere ubehagelige følelser når som helst. Det jobber jeg mye med, spesielt med folk som skal prestere på et høyt nivå, ledere, idrettsfolk eller artister. Ofte så blir vi bare i følelsen, med en gang du ser deg selv utenfra og ser hva som skjer kan du i større grad velge å ta kontroll på de følelsene. Jeg bruker noen ganger Bjørn Ringom sin kommunikasjons og følelsesmodell og tegner den på tavlen for å bevisstgjøre folk på hvilke følelser som tapper energi og hvilke følelser som gir energi. En lov om fallende og stigende energi, hvordan energien stiger og faller i kroppen din. Jeg bruker av og til slike modeller for å vise folk, hvor er du, er du på vei ned i energi eller er du på vei opp.

Begge informantene som jobber med coaching vektlegger følelse og nummer to bruker også en følelsesmodell som han mener er svært nyttig for å forstå seg selv og på den måten kunne yte bedre og derigjennom vil jeg si kunne bruke av sine erfaringer om kompetanse i det daglige arbeidet.

Informant nummer to sier om konflikt og konflikthåndtering:

Jeg jobber mye med konflikter og konfliktmegling. Som oftest koker det ned til å bli bevisst på hva de vil, hva vil du i stedet for konflikten? Er du fornøyd med å ha det sånn som du har det, få veldig tydelig frem hva de vil, en positiv vinkling, fokus på det du ønsker. Bevisstgjøre det fokuset du har i dag, hva gjør det med deg, hva slag følelser får du, hva slag energi får du. En i konflikten skriver dagbok om alt som er galt med lederen sin. Jeg spør han, hva gjør det med deg? Tilbakemeldingen fra han er at han blir helt matt og det tapper han helt ut. Hvor lenge skal du fortsette med det? Jeg utfordrer han til å endre sitt fokus. Det er ofte slik i konflikter at du vil at de andre skal forandre seg, men som oftest handler det om at dersom du ønsker

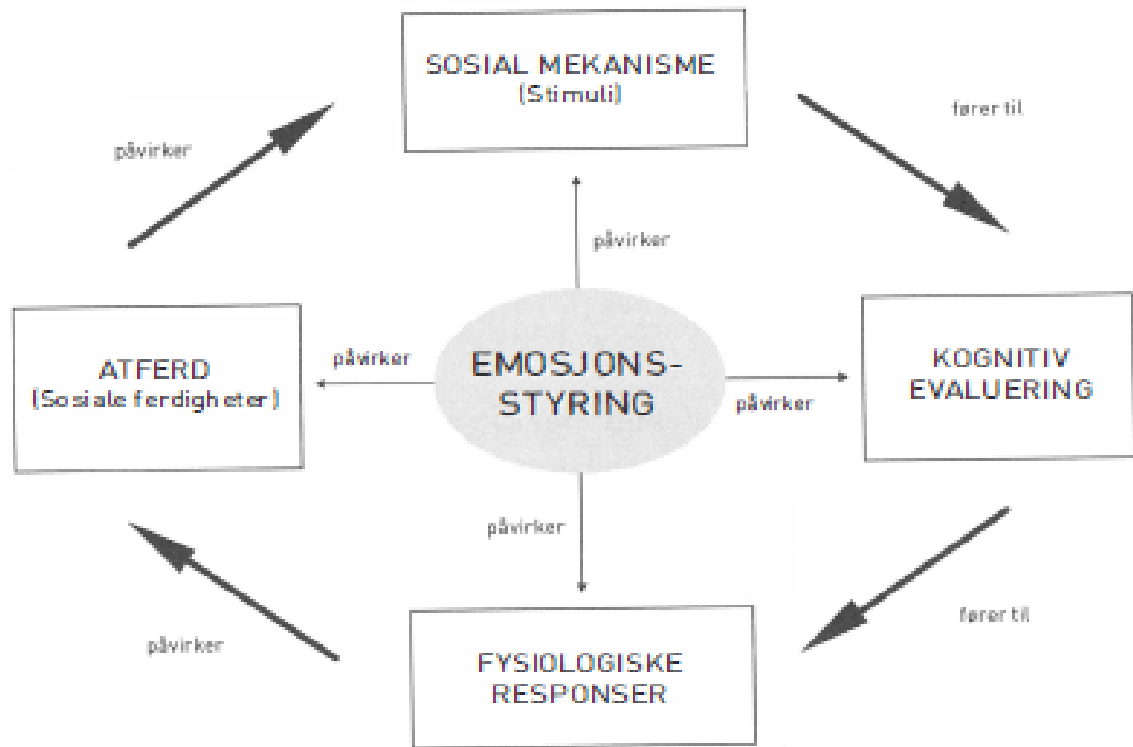
forandring må du gjøre noe annerledes. Med en gang du gjør en forandring, kanskje i måten du kommuniserer på, måten du oppfører deg på og tenker på så vil de andre respondere annerledes på deg. Min filosofi er at hver enkelt person er ansvarlig i sitt liv 100 %, for tanker, for følelser, for hva som helst, det er ingen andre som er ansvarlig. Når folk skjønner det så kan det skje mye spennende.

Om å endre atferd sier informant nummer to følgende:

Vil du ha forandring så må du være i den forandringen selv, vil du ha forandring i livet ditt må du endre måten du tenker på. Så jeg utfordrer måten folk tenker på, hvordan de fokuserer, utfordrer de på hvilke resultater det gir. Det kan være en tøff prosess, men det er da det skjer forandring.

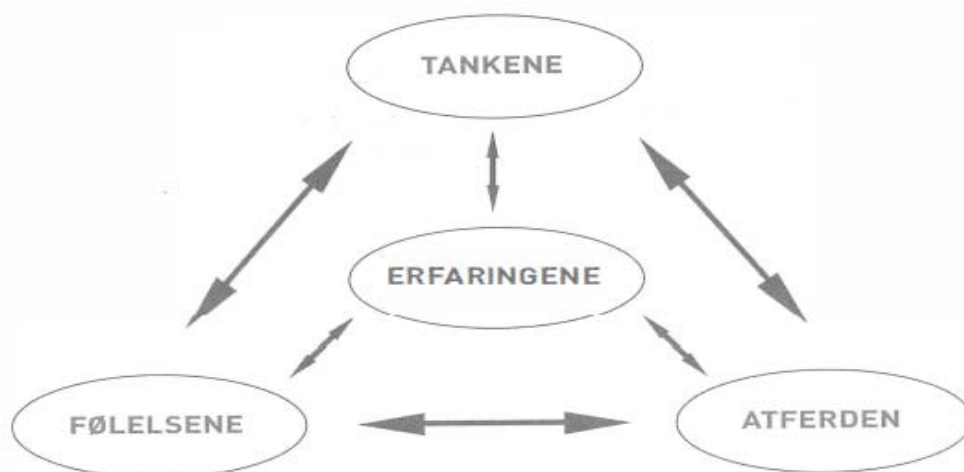
Johannessen og Olsen bruker modellen «*Emosjoner og emosjonsstyring*» i sin forklaring av emosjoner og atferd, se figur 5. Her deler de emosjoner inn i fire komponenter, stimuli som den utløsende mekanismen som fører til en kognitiv evaluering av stimuli som neste komponent. Den er knyttet til våre sanser og hvordan de behandler informasjon. Videre er komponent nummer tre knyttet til våre fysiologiske responser som virker styrende på emosjoner og vi kan reagere fysiologisk med kamp eller fluktreaksjoner. Noe som jeg vil si kan sammenlignes med informant nummer en sin forklaring rundt indre motivasjon, se analyse under kreativitetsledelse, hvor han trekker frem sorg og frykt mennesker. Den siste komponenten er atferd som påvirker våre sosiale mekanismer og kan utløse positive eller negative reaksjoner. Modellen ender opp i emosjonsstyring, som fokuserer på hvordan vi kan styre og kontrollere våre emosjoner. Noe som spesielt blir vektlagt av informant nummer fire, se side 49 i denne analysen.

Både coach og informant nummer en og to gir en enklere beskrivelse av emosjoner og endring av atferd, budskapene tolker likevel jeg til å være de samme.



Figur 5 Emosjoner og emosjonsstyring (Johannessen and Olsen, 2008 s228)

For å beskrive emosjoner, tanker, erfaringer og atferd ligger nok modellene i figur nr. 6 nærmere den beskrivelsen mine informanter har rundt dette temaet. Modellen sier at tankene, følelsene og erfaringene våre er sammenkoblet til en helhet som påvirker hverandre og vår atferd.



Figur nr. 6 Det emosjonelle systemet (Johannessen and Olsen, 2008 s226)

I forkant av spørsmålene til alle informantene har jeg som en innledning brukt utdrag fra boka Positivt Lederskap som omhandler de temaene som jeg ønsket å spørre om. Når jeg spør

informant nummer tre om sosial og emosjonell kompetanse, og hans forhold til å stimulere sine ansatte på det området svarer han:

Jeg tror det som er aller viktigst i de sammenhengen er at du som leder greier å skape et miljø av trygghet, på den ene siden hvor de har lov å feile, det er en ting og på den andre siden hvor man har klare spilleregler hvordan vi skal omgås hverandre. Det som jeg vil si er til stor hjelp for meg er bedriftens verdier som man kan basere veldig mye på. For meg er ikke alle verdiene like viktig i alle deler av min organisasjon. Men det som jeg har kommunisert helt klart, som er vår «license to operate» det er verdien som vi har definert som respekt, så vi unngår manglende respekt blant kolleger og også alle mine ledere ovenfor sine ansatte, det er det jeg har som et minimumskrav for å få lov til å være med på laget er at vi oppfører oss respektfullt. Det har med at vi kan gjerne ha forskjellige meninger, det bør vi ha, men at man fører diskusjoner på et saklig nivå, en saklig basis.

I informant nummer tre sin bedrift er respekt en av verdiene til bedriften, og jeg kommenterer at Respekt, Ansvar og Verdighet er sentralt i positivt lederskap får jeg følgende tilbakemelding:

Ja, det kan jeg absolutt underskrive på. På den ene siden ha respekt og på den andre siden deleger klart, hvem er det sitt ansvar. Det skaper mye frustrasjon når ting henger mellom to stoler og alle tror at den andre har kontroll på ting og så går det skeis, så blir alle frustrerte. Det er egentlig ganske enkelt å unngå dersom man er klar og tydelig på ansvarsområdet og forventninger.

Om konflikt og konfliktløsnings strategier sier informant nummer tre:

Det er selvfølgelig veldig vanskelig fordi det varierer fra tilfelle til tilfelle og ikke minst fra person til person som er involvert i sånne konflikter. Jeg tror det som sannsynligvis er mest viktig er at man håndterer det på en ryddig måte overfor de involverte. Ta de konflikter mellom leder og hver og en av de involverte og være klar på de forventninger du som leder har i henhold til en mulig løsning, det er ikke nødvendigvis slik at lederen skal skjære gjennom med en gang og si at dette blir løsningen, nå må dere forholde dere til den. Det som er viktig tror jeg at i en slik prosess er åpen for innspill som kommer fra ulike sider, det er vanskelig og er det en konflikt så kan det være mang kontroversielle syn på det som har skjedd. Men jeg tror det er viktig å finne den balansen mellom å være, ja kall det inkluderende i analysen

og få ting på bordet, det er det aller viktigste og så prøve og fasilitere en løsning, i de aller fleste konflikter er det etter mine opplevelser mulig og så finnes det noen tilfeller hvor det ikke er mulig. Da er det rett og slett slik at man må ta en vurdering som leder, hva er det beste for organisasjonen, så må man ta en beslutning ut fra det og dessverre gjennomføre den. I ett tilfelle var det slik at jeg måtte gi signal eller klar beskjed om at jeg ikke trodde det var holdbart at den personen skal jobbe videre i min organisasjon men at vi i fellesskap må søke etter andre løsninger. Det er selvfølgelig en tøff beskjed å gi men det er den siste konsekvensen, men man må i prosessen prøve å være inkluderende, transparent og få ting på bordet.

Informant nummer fire sier følgende når jeg spør hva informanten forbinder med sosial og emosjonell kompetanse:

Da tenker jeg på mange ting, sosial kompetanse, det handler jo om evnen til å kunne forholde seg til andre mennesker, interaksjonen mellom mennesker, ulike typer mennesker, ulike typer settinger.

Emosjonell, dreier seg om evnen til å kunne styre litt følelsene dine. Hvis du lar sinnet ditt løpe løpsk til enhver tid hvor du blir irritert, noen ganger må man ha bånd på seg og tenke profesjonelt. Og samtidig så ser man igjen det hele mennesket, vi er glad, vi er sint vi er, ja følelser er ikke farlig, livet skal leves men sosial kompetanse er ting, for nå snakker vi om arbeidslivet, og i arbeidssammenheng. Sosial og emosjonell kompetanse dreier seg selvfølgelig om å tilpasse seg litt det miljøet man er i og kunne relatere seg til mennesker i det miljøet man er i og ha en emosjonell stabilitet som gjør at du fremstår som profesjonell og stabil og at du klarer å kontrollere deg, ha selvkontroll på emosjonene dine.

Jeg kommenterer hva det betyr i forhold til en lederrolle og til medarbeidere.

Vi må tåle at vi som mennesker tenker forskjellig og i den settingen, så handler det om å ha respekt for hverandre, det handler jo også om når du bestemmer deg for å gå på jobb så har du en profesjonell holdning til både omgivelser og mennesker og oppgaver og at du kan stå i det som kommer i fanget ditt, spesielt som leder. Når det er sagt så tror jeg også at dette går begge veier eller alle veier, det er ikke lederen sin ensidige rett og plikt å passe på at alle rundt oppfører seg i henhold til et profesjonelt arbeidsliv. Her må alle ta et ansvar, og det dreier seg om det selvansvaret vær og en har som en voksen person til å være konstruktiv, positiv, tilgjengelig, åpen for

endringer, endringsvillig. I det så tenker jeg at det å trene seg opp, ha noen tankeknagger er veldig viktig, spesielt som leder, i forhold til å skille sak og person, i forhold til å se at mangfold gir styrke samtidig som det gir utfordringer, men være bevisst på at dette ikke er personlig men at det er en jobb. Man tar på seg en rolle når man går på jobb som leder, og som ansatt.

Når det gjelder konflikt, konflikthåndtering og konfliktløsningsstrategier sier informant nummer fire:

Ja, jeg har strategier, jeg er av den typen inviterende person som aksepterer mye i mine omgivelser og setter det på konto for at vi er forskjellige. Når det er sagt, er det en viss type oppførsel, det og lage bråk, surmule og sånne ting, der er jeg knallhard. Dersom jeg ser at det skjer er min strategi å ta tak i ting så fort som jeg ser det er en utfordring som ikke bare er et engangstilfelle, men er noe som pågår. Jeg tar tak i dem det gjelder, en etter en, jeg forteller hva jeg har hørt og spør hva de tenker rundt det. De får lov til å forklare og fortell sin egen sannhet, jeg sier hva mine forventninger er. Jeg kan ikke gå inn og finne sannheten idet, dersom det er to som er innblandet er det to sannheter. Jeg sier ingenting om at du har rett og du har feil, jeg sier, dette forventer jeg og vi skal ha dette på agendaen og kommer til å følge det opp framover, type lage en liten handlingsplan.

Sosial kompetanse og emosjonell kontroll forventer jeg på en arbeidsplass at som en voksen person tar man ansvar for at man har den kontrollen. Og så kan man si at man skal drive tilpasninger til ulike typer behov og at man må akseptere forskjeller, det kan vi inntil den dagen det går utover forretningen eller det går utover arbeidsmiljøet eller enkelt individer. Vi skal beskytte kjernevirksomheten vår, vi skal beskytte medarbeiderne våre, sånn at den type konflikter er jeg overhode ikke redd for å ta tak i, jeg går heller ikke inn i sannhetsgehalten i de. Jeg måler folk på tidligere uttalt krav til hvordan vi skal ha det hos oss.

Sentrale verdier i Positivt Lederskap som Respekt, Ansvar og Verdighet blir kommentert på følgende måte:

Respekt går begge veier og som leder har man en form for styringsrett i forhold til at du må ha selskaps hatten på. En medarbeider har faktisk, la oss si at en leder tar en beslutning som en medarbeider er veldig uenig i, så er det jo sånn at som medarbeider har lov til å utale seg. Men, ett eller annet sted i prosessen tar lederen en beslutning,

la os si at vedkommende medarbeider er helt uenig i dette, da tenker jeg at, du har fått lov til å uttale deg, det er likevel tatt en beslutning og når den beslutningen er tatt, har man faktisk i følge loven som medarbeider både arbeidsplikt, du har plikt til å resignere i forhold til saken din.

Norge er veldig demokratisk og det blir fort veldig feil fra medarbeideren sin side hvis lederen presser gjennom sine beslutninger. Hva er lurt og hva er lov, man har loven på sin side, og så kan man gjøre det på en lur måte, men jeg tror vi med fordel kan stoppe opp litt før enn hva vi faktisk gjør i mange bedrifter. Når du skal ta en beslutning så er det veldig lurt å fortelle hvorfor du gjør det, fordi da kan man forstå det, om du ikke er enig så kan du rasjonalisere det for en knagg for et saklig argument. Ledere sitter vanligvis på mere informasjon en hva enkelt individer gjør og, noen ganger må en leder ta en beslutning som er basert på andre faktorer en bare akkurat saken. Jeg tror på involvering, det ligger i det jeg snakker om også, by på deg selv, vær proaktiv, vis at du har lyst, vær engasjert, gi energi, ikke ta energi som medarbeider og akkurat det samme gjelder for ledere.

Jeg har i analysen om sosial og emosjonell kompetanse spurt mine informanter om deres forståelse av begrepet. Innledningsvis har jeg gjengitt min innfallsvinkel til dette området basert på boka Positivt Lederskap av Johannessen og Olsen. Begreper som går igjen i de svarene jeg har fått er følelser, ansvar, respekt og ikke minst tillit. Alt er innenfor områder som dekkes av det som er å utvikle positivt lederskap.

5.4 Analyse Samhandlingskompetanse

Jeg har innenfor området samhandlingskompetanse valgt å fokusere på kommunikasjon. Jeg ønsket å få vite om hvor tydelig, hvor målrettet og bevisst mine intervju objekter er i sin kommunikasjon. Selv om det i de siste 20 årene, som jeg skriver i kapitlet om samhandlingskompetanse, har sett store endringer i måten vi kommuniserer på, gjennom bruk av nye medier og teknologi, er ikke nødvendigvis bruk av nye medier og ny teknologi som gir best resultat i en kommunikasjon. Mine intervju objekter samsvarer i stor grad i at for de er det personlige gjennom å kommunisere ansikt til ansikt det beste. Både det å gi og få tilbakemeldinger i en kommunikasjon skal motivere, kontrollere og regulere atferden vår. Her er kroppsspråket viktig, som nevnt tidligere, det antas at det eksisterer ca. 20 000 gester i vårt kroppsspråk og at alle har sin unike spesielle mening. Desto bedre kroppsspråket understreker budskapet, desto større sjanse er det for at budskapet eller tilbakemeldingen får den

virkingen som var ment. For alle mine informanter er kommunikasjon en svært viktig del av både arbeidsdagen og hverdagen. I de intervjuene jeg hadde med mine informanter har det vært forskjellige innfallsvinkler til kommunikasjon, men til felles for alle har det vært ansikt til ansikt som har vært fokus. For de som jobber med coaching er nok det mest naturlig, her er behovet for å observere kroppsspråket stort. Det gjelder både i deres kommunikasjon for å formidlet et budskap og når de skal tolke mottakerne av budskapet eller coachingen. Den kanskje tydeligste på hvor viktig det var med ansikt til ansikt i en kommunikasjon var informant nummer tre som sier:

Jeg er holder på den gamle måten der, etter min erfaring er det best å kommunisere ansikt til ansikt når jeg skal snakke med folket. Det gjelder både når jeg skal oppdatere organisasjonen om ulike prosesser, resultater eller hva det måtte være. Jeg har en gang i måneden en resultat presentasjon og da tar jeg med saker som jeg mener organisasjonen bør være oppdatert om. Dersom det er ting som er mer spesifikk, som går på enkeltpersoner, da bruker jeg veldig mye en til en samtaler. Rett og slett fordi jeg er forholdsvis dårlig til å bruke de nye typer medier, du har ikke sett mye fra meg på bedriftens interne hjemmesider, fordi jeg tror at jeg har bedre evner til å formidle muntlig direkte til mine folk en via en skjerm eller noe sånt. Nå er ikke min organisasjon veldig stor, men vi har folk spredt over hele verden, men jeg har anledning til med jevne mellomrom å treffe disse folkene og snakke med de direkte. Jeg personlig er en stor tilhenger av å prate fordi hvis ting er uklare så kan man spørre, da kan vi unngå at det blir spekulasjoner. Dersom du sender en epost eller publiserer noe på intranett da er det bestandig tolkningsrom og hvis folk begynner å snakke sammen om innholdet, det sto sånn og sånn, hva tror du om det? Da er det fort gjort at man skaper usikkerhet, jeg vil ikke si det så sterkt som at det kan bli mistillit, men folk får rom til tolkninger det er unødvendig rett og slett. Da er det bedre å skape et miljø hvor det er lov å spørre, og spørre kritisk og utfordre hverandre, gjerne i plenum, ansikt til ansikt, det er det beste.

Informant nummer en fokuserer også på tydelighet i budskapene:

Også, den coaching metoden som jeg bruker, jeg må først få klarlagt om det som medarbeideren sier er tydelig nok formulert. For enkelte ganger eller veldig ofte blir det så generelle spørsmål som en medarbeider kan komme med. Da stiller jeg noen spørsmål for å snevre inn for å komme til noe helt konkret som jeg faktisk kan coache videre på for å få løsninger.

Litt lenger inn i intervjuet kommer informant nummer en tilbake til tydelighet i budskapet:

Også er det dette at en setter seg ned på kontoret og går gjennom et eller annet som er viktig og i stedet for å gi råd og veiledning så coacher jeg alltid først og prøver faktisk å få den andre til å være veldig tydelig på hva han virkelig mener og avslutte med å kommentere det.

I kommunikasjon handler det ikke bare om å bli hørt, for mange er det like viktig å bli sett. Det blir nevnt av alle informantene på litt forskjellige måter men det er informant nummer tre som er den eneste som sier det direkte:

Det er slik at om jeg ser på reaksjon i min organisasjon, f.eks. om konsernledelsen dukker opp og bare utveksler noen ord med mine ansatte og ikke bare kommer inn på kontoret mitt og lukker døra og forsvinner etter at vi har pratet. Det blir satt pris på fordi folk vil bli sett, de snakke kanskje ikke om noe annet enn planer for helgen, men det er nok til å tilfredsstillе ønsket om å bli sett. Det er noe å tenke på, hva slag signal sender man bare ved å være tilstede, det vurderer jeg som viktig og positivt.

Skal vi kunne gi gode tilbakemeldinger er vår evne til å lytte avgjørende, det å utvikle våre lytteferdigheter for oppnå større grad av samstemthet, oppmerksomhet, lytte etter og være åpen for positive intensjoner samt være empatisk er da sentralt.

Om det å lytte og bli hørt sier informant nummer to følgende:

En person som opplever og ikke å bli hørt, så vil jeg stille spørsmål som, når opplever du å bli hørt? Hva gjorde du da? Når er det andre blir hørt av deg? Det kan være prosesser, dersom vi har en gruppe, når vi er samlet og jeg observerer de og jeg ser at en person tar mye plass og de andre blir pasifisert. Da stiller jeg spørsmål ved det, hva skjer i gruppen nå? Hvordan har det vært for deg å være nysgjerrig på de andre, bevisstgjøre de på at de kan være gode til å snakke men bør kanskje øve seg på å lytte.

Coach og informantnummer to bruker kommunikasjonstrappen i sin coaching, den er forskjellig fra hva som blir presenter i boka Positivt Lederskap, men handler for han om en bevisstgjøring av kommunikasjon på linje med hva Johannessen og Olsen gjør i sin bok. Han nevner og indre kommunikasjon som et element i bevisstgjøringen i vår kommunikasjon.

Så er det kommunikasjonstrappen, det er tre nivåer, det nederste nivået er påstand, det neste nivået er forklaring og det tredje nivået er beskrivelse. Vi utforsker forskjellene mellom påstand, forklaring og beskrivelse, hva er det som virker i forskjellige

situasjonene. Det er å bevisstgjøre folk om ulike måter å kommunisere på, hva er det som virker. Kommunikasjon er også hvordan de snakker med seg selv, jeg er bevisst på når folk sier det er så vanskelig. Hva gjør det med deg når du sier at ting er vanskelig, kunne du brukt et annet ord, hva dersom du sier det er mulig, gjør det en forskjell. Det er hele tids bevisstgjøring av ord som blir brukt, folk bruker metaforer når de snakker «livet er en kamp», hva gjør det med deg når du sier det i forhold til at «livet er et eventyr»? Det er mange nyanser innenfor kommunikasjon, jeg tror at jeg observerer mye og stiller spørsmål om hva som skjer.

Coach og informant nummer to har dette å si om erfaringsoverføring:

Når vi har grupper så prøver vi å finne situasjoner som de andre kan lære av det. Har to personer vært i et kundemøte som gikk veldig bra, hva er det som gjorde at det ble bra, hvordan tenkte dere på forhånd, hvordan forberedte dere dere og hva skjedde i møtet. Deretter deler vi det gjennom å stille en masse spørsmål for å få det tydelig frem hva de gjorde som fikk det til å bli bra. I en gruppe vil de andre kunne lære av det. Andre ganger setter vi sammen to og to for at de skal fortelle hverandre om situasjoner de har håndtert bra eller dårlig, for å dele en erfaring. Da stiller vi coachende spørsmål som de jobber ut fra. Det kan være lytteøvelser, i forhold til kommunikasjon som ble nevnt tidligere, vi trener folk i å lytte, det kan være at en person skal fortelle om en lederfilosofi i ett minutt, de andre skal bare lytte uten å si ett ord, deretter bytter de, et eksempel på en slik type øvelse. Da får de både erfaringsdeling og kommunikasjonstrening.

For informant nummer fire som har en ledende stilling innen HR (Human Resources) eller forvaltning av menneskelige ressurser, mener naturlig nok at kommunikasjon er svært viktig. Selv om informantens sin innfallsvinkel er litt forskjellig fra de øvrige informantene samsvarer svaret til informantens stort sett med hva de øvrige har lagt vekt på.

Og så dreier det seg også om å kommunisere og oppfordrer til at medarbeidere som jeg jobber tett med er ute og gjør seg relevant i kundekretsen vår, fordi det handler om kommunikasjon helt ut. Når man har kommunikasjon i veldig mange ledd så forsvinner det noe på veien og kan føre til at det ikke blir noe engasjement rundt det. For meg handler det om og komme helt ut til siste leddet og faktisk å kommunisere med både kropp, ansikt, språk og mimikk. Det er viktige ting for meg at det kommuniseres muntlig med forklaring på en forståelig måte og en måte som kanskje engasjerer mer

enn om du bare får en mail. Så er det en annen type kommunikasjon som kan leveres i andre former, man må jo se an emnet man skal kommunisere rundt. Kommunikasjon er så mye, alt fra kroppsspråk til stemmeleie, toneleie, til ord man bruker, til det skriftlige. Hva ønsker man og oppnå, hva er formålet med kommunikasjonen, hvem er målgruppen, skal man informere, skal man lære bort, skal man gjøre sånn at noen andre kan formidle det samme. Det finnes ulike typer strategier inne der. Noen ganger informerer man bare for at folk skal vite om det, andre ganger gir man informasjon for at de virkelig skal forstå det du driver med og andre ganger skal du overlevere informasjon for at folk selv skal kunne det du sier og selv formidle det videre til andre igjen. Det er disse leddene da.

Kommunikasjon er veldig vanskelig, det er en kunst og et typisk område hvor man alltid har noe å lære, man går lett inn i feller man kanskje ikke har tenkt på eller ikke forstått omfanget av eller skjønt viktigheten av eller undervurdert eller overvurdert. Kommunikasjon er noe man som leder må jobbe med hele tiden og ha langt fremme i pannen til enhver tid, for å skape engasjement, for å skape kunnskapsoverføring, få folk til å ville være med å dra lasset. Det handler om innsalg, det handler om å gjøre mottaker klar for å ta imot informasjonen. Tidspunktet for valg av kommunikasjon er også veldig viktig, slenger du ut noe i forbifarten eller innkaller du til et møte. Det er veldig mange elementer å ta hensyn til i kommunikasjon med medarbeidere.

Bevisstheten rundt kroppsspråk er felles for alle informantene, og er også tillagt stor vekt i temaet kommunikasjon når det gjelder positivt lederskap. Informant nummer fire sier:

Det må være samsvar mellom det du sier og det du viser, det er viktig. På solskinnsdager går dette kjempe lett, det er de gangene hvor det spisser seg til og det blir anspent og vanskelig, det er da man virkelig må tenke fag og si, gå inn i en type konflikt. Du må gå inn med tanken om at du vil personen vel, du vil saken vel og du vil selskapet vel. Da handler det igjen om profesjonalitet, om emosjonell stabilitet og kontroll, eller kompetanse. Det må du trene på, når du er 25 år er du ikke like god til å ha kontroll på emosjoner, som man har når man får litt erfaring. Det krever litt erfaring og mot for å stå i ting som leder men også som medarbeider å kunne håndtere at du ikke alltid får et ja, noen ganger får du nei, men du må kunne håndtere det som en voksen person.

I analysen av samhandlingskompetanse har jeg i utgangspunktet lagt vekt på kommunikasjon, noe som også har blitt formidlet til mine informanter i forbindelse med intervju. For både coacher og ledere er avhengig av å forstå og beherske kommunikasjonens kunst, noe som også kommer til uttrykk i intervjuene ovenfor. Den kanskje viktigste forskjellen jeg noterte meg mellom coachene sin kommunikasjon og lederne sin kommunikasjon var hvor bevisst lederne hele tiden måtte være i sine valg av kommunikasjonsformer og tidspunkt for kommunikasjonen, hvor det viktige i all hovedsak blir kommunisert i formelle settinger.

5.4 Analyse Kreativitet

En av årsakene til at virksomheter (organisasjoner) i større grad fokuserer på kreativitet er jakten på konkurransefordeler noe som best kan oppnås med kreative organisasjoner.

Konkurransefordeler som bygger på ressurser som for konkurrentene er vanskelig å imitere er noe vi ønsker å oppnå. Det å imitere bedriftens strategi forhindres best når disse ressursene er «usynlige» for konkurrentene. Disse er i første rekke representert gjennom bedriftens kunnskapsbase, spesielt den «tause» kunnskapen, samt relasjoner internt i bedriften og til eksterne system, i tillegg til bedriftens evne til å lære. En økende kompleksitet og turbulens medfører imidlertid at kunnskapen raskt blir foreldet. Disse stadige endringene i tilgjengelig kunnskap skaper også stadig nye ulikevektssituasjoner, noe som kontinuerlig gir nye profittmuligheter gjennom innovasjon. Kunnskap og spesielt taus kunnskap blir i en tid med økende hyperkonkurranse (oppnå konkurransefordel ved raske, aggressive trekk som ryster markedet) knyttet opp til bedriftenes evne til å innovere (se Bolton, 1993, McKee, 1992).

Ovenstående er utdrag fra hva jeg har skrevet i kapittelet «Ledelse av kreativitet», spørsmålet blir, hva sier mine informanter når jeg spør de om kreativitet. Jeg la vekt på «indre motivasjon» for å fremme kreativitet i mine innledninger til intervjuene med informantene.

Coach, leder og informant nummer en sier følgende:

Så ender det med noe oppmuntrende eller kanskje man skal se etter alternativer, hvis du har bare et alternativ, ok, det kan være lurt å sjekke om det finnes andre alternativer, sjekk med de andre i teamet ditt og se om dere kommer frem til noe. For å få valgmuligheter synes jeg et alternativ er for lite, derfor prøver jeg å få medarbeiderne til å tenke litt annerledes på andre ting. Da er jeg ganske bevisst det jeg kaller de, det er to faser her, det jeg kaller de bevisste løsningsforslagene og de ubevisste løsningsforslagene. De bevisste er de medarbeideren har kommet på der og

da og de ubevisste er rett og slett at jeg stiller spørsmål hvor han eller hun må tenke litt utenfor sin egen kropp. Det kan være noe sånn som, kollegaene du jobber sammen med, hvordan tror du han ville ha gjort det, tenk sånn som du kjenner han. Da går vi bort fra hva han ville ha gjort selv, han vil si at kollegaen min ville gjort det på en annen måte. Det kan være spørsmål som flytter spørsmålene på tid og sted, hvordan tror du at dette blir gjort i fremtiden, hvordan tror du dette ble gjort tidligere. Går inn og det ender med å dra inn en del personer for at medarbeideren skal få et større spenn og tenke ut ifra. Hvis du tenker deg et isfjell så er det 10 % av fjellet som er over vannskorpa og 90 % under. Sånn er det ofte med kreative løsninger også, den bevisste hjernen kan kanskje ta fatt i 10 % også i underbevisstheten ligger det masse, masse andre ting, men da må man flytte spørsmålene i tid og rom på person og kanskje også på situasjon. Det er de tre tingene jeg pleier å trekke inn i spørsmålsstillingene. Det gir medarbeideren en aha opplevelse når han begynner å tenke utenfor sin egen hjerne.

Det å kaste baller til hverandre der og da gjorde at de kunne komme med andre løsningsforslag enn de som først ble først sagt. Som leder bruker jeg coaching til å inspirere, til å få medarbeiderne til å tenke alternativer og for å vise interesse for de arbeidsoppgavene de gjør.

Når det gjelder «indre motivasjon» sier coach, leder og informant nummer en følgende:

Ja, veldig og da kommer min modell, den som jeg bruker, fordi de som trenger denne motivasjonen er frykt menneskene og sorg menneskene som jeg kaller dem. Du kan godt si det at mennesker som er viktig å inspirere er de som i utgangspunktet har savn fordi de ikke blir sett og hørt nok. Og likens de som er litt engstelige og de får bekreftet at de kan levere gode ting. Sånn som sorgen, når sorgen er sterk har de et enormt behov for å bli sett og hørt, det betyr at de får oppmerksomhet og de trenger ros. Det er rosen som er motivasjonen til sorgmenneskene, mens for frykt menneskene er tryggheten motivasjonen.

Jeg kommenterer, mere «indre motivasjon» i forhold til økt kreativitet for å få frem bedre løsninger.

Ja, det er riktig det, blir de trygge så tør man også komme med forslagene også de såkalt dumme forslagene som ofte viser seg å være de beste forslagene.

Jeg kommer med følgende utsagn, individer er indre motivert når de finner glede, interesse, tilfredsstillelse av nysgjerrighet og da svarere informant nummer en:

Det er riktig det, kunne ta frem andre ting, men det er riktig det. Men det er litt annerledes å gå rett frem og si at mennesker som er engstelig og redde trenger trygghet for å fungere kreativt og intuitivt. Mennesker hvor behovet for oppmerksomhet er den sterkeste driven, disse tør jo, sorg menneskene tør, frykt menneskene tør ikke. Sorg menneskene får de da oppmerksomheten kan de jobbe fandanivoldsk de, bare det at de brenner ut hvis ikke lederen kan passe på at de ikke får bare viktige oppgaver hele tiden, de jobber i flere timer og har engasjement. Motivasjonen er rosen de får, og ikke at de har lyktes med prosjektet.

Informant nummer to om indre motivasjon og kreativitet:

Den indre motivasjon er i fokus hos meg hele tiden, få tak i drivkraften, få tak i energien, få tak i ønsker og drømmer til folk. Når du får frem de gode følelsene hos folk, får frem entusiasmen, takknemlighet og stolthet, når du får tak i de følelsene så blomstrer kreativiteten. Men er du frustrert eller sint, redd, usikker så er det ikke rom for kreativiteten. Min filosofi er å få frem de gode følelsene, arbeidsgleden og stoltheten så blir det automatisk plass til kreativiteten. Samtidig utfordrer vi ledere og andre til å reflektere, bort fra driftshverdagen, til å stoppe opp og bruke 15 minutter hver morgen eller hver ettermiddag til å slå av telefonen og bare reflektere over hva som kan forbedres, gi plass til at kreativiteten kan blomstre og ideene kan komme. For ideene trenger ofte litt tid og ro til å komme. Vi stiller også spørsmål rundt forbedringsarbeid i bedrifter, hvordan kan dette gjøres enklere, raskere, er det en bedre måte og gjøre dette på, typer spørsmål som tvinger folk til å tenke annerledes og være kreative. Bedrifter er ute etter å tjene mere penger, i lederprogram handler det om å få frem nye måter å jobbe på, finne nye løsninger.

Jeg spør om hvordan kreativitet kan bidra til og skape konkurransefordeler:

Kanskje bare å halvere møtene sine, ledere har ofte nye møter, så har de effektivisert eller at møtene blir mye mere effektive. Da snakker vi om, hva er et godt møte, hvordan sørger vi for at møtene gir energi til deltakerne, få tatt beslutninger og få løsninger på ting. I stedet for møter som tapper deg ut og drar gamle saker månedsvis.

Leder og informant nummer tre om indre motivasjon:

Det som jeg tror er viktig, du skaper kreativitet og indre motivasjon kun dersom du deleger og gir rom for avgjørelser, gi rom for og feile også selvfølgelig, kunne ta avgjørelser for å finne bedre løsninger. Så snart som du har et rigid rapporteringssystem hvor alle beslutninger må gjennom meg så dreper du den indre motivasjonen og da dreper du i hvert fall kreativitet da ønsker de bare og lever noe som tilfredsstill meg og mine krav, det fungerer ikke. Dersom noen i førstelinjen ønsker å gjøre en avtale innenfor de rammer som er satt så kan de selvfølgelig gjøre det, men de må også stå inne for resultatet av avtaler som blir gjort. . Dersom det går skeis ønsker vi gjerne å vite hvorfor og ta lærdom av det og om nødvendig endre systemet for å unngå dette i fremtiden. Men det er kun gjennom å gi rom for å feile, og feiler man, så trenger man oppfølging og coaching der så kan du utvikle kreativitet. Micro management, dvs. at du er involvert i de minste beslutningene så vil ikke det fungere, det er veldig viktig. Da vil jeg tilbake til det vi snakket om i begynnelsen, det har med tillit å gjøre, jeg gir de følelsen av at jeg tror på dem og at de er fullt kapabel til å levere på sitt område. Da blir de motiverte og kommer på spennende ideer, dersom jeg ikke gir mulighet for det men derimot ønsker å være involvert på alle måter, da går vi glipp av kreativiteten og får levert et bestillingsverk, ingenting er mere frustrerende enn det.

Informant nummer fire sier innledningsvis i intervjuet om kreativitetsledes og indre motivasjon at informanten har en driv som jeg tolker som indre motivasjon. Jeg velger å tro at det kommer av den selvstendigheten informanten har i sin stilling og at det for informanten handler om både selvledelse og positivt lederskap.

Det som driver meg og som jeg håper skal drive folk rundt meg, det å få autonomi i sin egen stilling. Jeg er opptatt av endring, jeg synes det kan være slitsomt og hele tiden være opptatt av endring, men samtidig er jeg alltid på jakt etter nye måter og gjøre ting på, mere effektivt, bedre, noe som gir andre resultater. Sånn er jeg skrudd sammen og når jeg selg har det i meg så forstår jeg godt andre som finner motivasjon i å gjøre det. Og så er det sånn at noen ganger må man bare la ting være som de er, fordi det fungerer fint, man kan ikke bare gå rundt og være kreativ heller. Men at man for lov til å modne ting, det handler om arbeidsglede og produktivitet. Ofte er de kreative ideene med på å gjør at vi kan gjøre ting annerledes og bedre. Jeg tror at jeg har til gode å se at endringer er til det verre dersom man har den rette innstillingen, jeg tror ikke noen av oss ønsker oss tilbake til slik det var for ti år siden. Dette handler

om at vi tar i bruk både nye metoder og måter å tenke på. Noen mennesker liker ikke å være kreativ, man kan ikke påtvinge kreativitet, men for de som kreativitet gir energi må de få blomstre til en viss grad.

Jeg kommenterer at kreativitet er en prosess og dersom du ikke er vant til å være i kreative situasjoner er det ikke bare å skru på knappen og bli kreativ. Jeg får følgende kommentar:

Nei, det er helt umulig, det skal man også ha respekt for. Jeg jobber mye med, jeg skal ikke si at jeg kategoriserer folk, men det finne noen indikatorer, hva er det som gir deg energi. Jeg har veldig respekt for at vi har forskjellige styrker og forskjellige retninger som gir oss energi. Jeg tenker ikke at alle må være ekstroverte (utadvendte) og kreative, jeg synes det er vel så mye verdi i de som liker å sitte og produsere og være nøyaktige, få ting til å gå i hop, passe på at det er orden i prosesser. Jeg synes at alle sider er viktig og vesentlig, vi må dra nytte av dem der de klarer å få mest ut av seg selv hvis det lar seg gjøre.

Kreativitet krever at du har tid til å være kreativ. Dersom man hele tiden løper rundt og skal levere på harde oppgaver eller leveranser som bare må gjøres så er det ikke mye rom for kreativitet. Jeg tror vi må stoppe opp i hverdagen og evaluere litt, ok, nå fungerer dette, vi har fått disse tilbakemeldingene, hvordan kan vi forbedre, hvordan kan vi tenke annerledes og faktisk ta seg tid til å tenke kreativt. Fordi, man må ha et handlingsrom, det tar tid å være kreativ, du har ikke løsningen nødvendigvis på tungen, du må sette deg ned og gjerne diskutere med andre fordi det som den andre sa gjorde at du fikk en ny ide som igjen gjorde at den andre fikk en god ide, det bygger seg bare opp. Du klarer ikke og komme fra a til å uten å gå gjennom b,c,d... osv.

Kreativitet i virksomheter er et resultat av koplingen mellom indre motivasjon, domenerrelevante kunnskaper (f.eks. kunnskap innenfor området vi jobber, inkluderer også ekspertise, tekniske ferdigheter, intelligens og talent, se også nedenfor) og evner og kreativitetsrelevante prosesser. Indre motivasjon defineres av (Amabile, 1996) som: «Individer er indre motiverte når de finner glede, interesse, tilfredsstillelse av nysgjerrighet, mulighet til å uttrykke seg eller personlig utfordring i sitt arbeide». Alle mine informanter har på sine forskjellige måter bekreftet at de jobber for å fremme indre motivasjon hos sine medarbeidere og hos de som blir coachet. Indre motivasjon står for meg som den beste måten å fremme kreativitet, og gjennom den kunne oppnå konkurransefordeler, for ansatte i organisasjoner.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Etter mange år så lærer man å være leder, den største utfordringen i jobben min er ikke det faglige, det er å lede mennesker som alle er forskjellige. Som alle i ulike settinger reagerer de forskjellig og de skal helst bidra til å oppnå samme målet og ha forskjellige typer motivasjonsfaktorer for å gå den veien.

Sitatet over er fra leder og informant nummer tre sin avslutnings kommentar i intervjuet. Han sier at det er mennesket som er i fokus og hvert individ har forskjellig innfallsvinkel til at vi skal kunne forstå de.

Informant nummer fire kommenterer også lederrollen avslutningsvis i intervjuet, jeg velg også å ta med den kommentaren.

Alt kan tilpasses alt, nye settinger, nye situasjoner, ledelse handler mye om situasjonsbestemt adferd og det handler en god del om kunnskap, kompetanse og ferdigheter som man hele tiden skal være bevisst på og trene på. Som en leder må trene på ting må også en medarbeider trene på ting, jeg tror ofte disse evnene noen har, er man født som god leder? Tja, jeg tror at man hele tiden kommer ut for mennesker som vil utfordre etablerte tankesett, jeg tror og på tilpasning og læring gjennom hele arbeidslivet, det er mitt utgangspunkt. Noe som var riktig for fem år siden er ikke nødvendigvis riktig i dag. Man må på en måte utvikle seg som leder for å holde tritt med utviklingen i samfunnet og hos medarbeidere og selskapet. Ledelse er ikke et konstant begrep, utvikling er veldig viktig, man må ha både evne og vilje til det.

Jeg har i denne oppgaven hatt som utgangspunkt et forskningsspørsmål som: Hvordan brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle/innføre positivt lederskap i en organisasjon?

Som et alternativt har jeg tenkt: Brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle positivt lederskap i organisasjoner? Jeg så også innledningsvis på om følgende spørsmål ville kunne bli besvart: Hvordan fremme/ endre ledere (og ansatte) fra tradisjonell ordre- og kontroll ledelse til å bli «trivselskoordinatorer» i sine organisasjoner? Nå har jo mitt utvalg av informanter vært alt for lite til i hele tatt kunne tenke på å svare på det på det alternative spørsmålet og det siste spørsmålet om å bli en «trivselskoordinator».

Etter å ha jobbet med disse spørsmålene i mange måneder finner jeg at ingen av de to (tre) spørsmålene eller formuleringene har relevans for hva jeg finner som forklaringer i denne

oppgaven. Mitt forskningsspørsmål bør derfor være: Kan coaching bidra til positivt lederskap i organisasjoner?

Da kan jeg svare, ja, coaching kan, enten du er utdannet coach med sertifisering, eller en god leder som stiller de gode og riktige spørsmålene, bidra til positivt lederskap i organisasjoner. Med positivt lederskap mener jeg da det som Johannessen og Olsen predikerer i sin bok, *Positivt Lederskap, Jakten på de positive kreftene* (Johannessen and Olsen, 2008). Boken er omfattende og presenterer mange modeller og teknikker som kan benyttes. Min konklusjon er etter bare å ha sett på et lite utvalg av modellene og teknikkene er at du som coach, leder eller medarbeider må finne din vei. Positivt lederskap kan løses på utrolig mange forskjellige måter, Johannessen og Olsen sin bok, kan inspirere deg til å finne din metode.

For videre forskning ville det vært interessant å ta frem mitt alternative forskningsspørsmål: Brukes helhetlig coaching som verktøy for å utvikle positivt lederskap i organisasjoner? Utvalget i en sån forskning måtte være stort og ha flere respondenter innenfor hver bedrift. Oppfølgingsspørsmålet ville blitt, virker det, har det noen effekt og måtte blitt vurdert, fulgt opp, over en lengre periode.

Litteraturliste

- AMABILE, T. 2012. Componential theory of creativity.
- AMABILE, T. M. 1996. *Creativity in context: update to The social psychology of creativity*, Boulder, Colo, Westview Press.
- BERG, M. E. 2008. *Ledelse: verktøy og virkemidler*, Oslo, Universitetsforl.
- BERG, M. E. & RIBE, E. 2013. *Coaching: å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, Oslo, Universitetsforl.
- BOLTON, M. K. 1993. Imitation versus innovation: Lessons to be learned from the Japanese. *Organizational Dynamics*.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1994. *Emulating the Yellow Emperor: the theory and practice of Huanglao, 180-141 BCE*, Stanford University.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1996a. The creative personality. *Psychology Today*, 29, 36.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 1996b. *Creativity: The work and lives of 91 eminent people*. HarperCollins publishers.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. 2002. *Flow: The classic work on how to achieve happiness*, Random House.
- DE BONO, E. 1995. *Parallel thinking: from Socratic thinking to de Bono thinking*, Penguin.
- DE BONO, E. 1999. *Six thinking hats*, Taylor & Francis.
- DEN NASJONALE FORSKNINGSETISKE KOMITÉ FOR SAMFUNNSVITENSKAP OG, H. & KALLEBERG, R. 2006. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*, [Oslo], Forskningsetiske komiteer.
- DOWNEY, M. 1999. *Effective coaching*.
- EGGERS, J. H. & CLARK, D. 2000. Executive coaching that wins. *Ivey Business Journal*, 65, 66-70.
- FELDMAN, D. C. & LANKAU, M. J. 2005. Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31, 829-848.
- FOURNIES, F. F. 2000. *Coaching for improved work performance*, New York, McGraw Hill.
- GLASER, B. G. & STRAUSS, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.
- GOLEMAN, D. 2000. Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78, 78-93.
- HAALAND, F. H. & DALE, F. 2005. *På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse*, Oslo, Gyldendal akademisk.
- JACOBSEN, D. I. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Kristiansand, Høyskoleforl.
- JOHANNESSEN, J.-A. & OLSEN, B. 2008. *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*, Bergen, Fagbokforlaget.
- JOHANNESSEN, J.-A. & OLSEN, B. 2009. *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*.

- KILBURG, R. R. 2000. *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*, Washington, D.C., American Psychological Association.
- KLEIN, G. 2003. *The power of intuition: how to use your gut feelings to make better decisions at work*, New York, Currency Doubleday.
- KREATIVITET, N. I. F. 2014. Norsk Institutt for Kreativitet. Available: <http://www.kreativtnorge.no/index.htm> [Accessed 16-09-2014].
- LASSWELL, H. D. 1948. The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37.
- MADDOX, J. 2005. Self-efficacy: The power of believing you can. *Handbook of positive psychology*, 277-287.
- MCKEE, D. 1992. An organizational learning approach to product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 9, 232-245.
- MICHALKO, M. 2001. *Cracking creativity: The secrets of creative genius*, Random House LLC.
- MORGAN, H., HARKINS, P. & GOLDSMITH, M. 2005. *The art and practice of leadership coaching: 50 top executive coaches reveal their secrets*, Hoboken, N.J., Wiley.
- PLUCKER, J. A. & RENZULLI, J. S. 1999. Psychometric approaches to the study of human creativity. *Handbook of creativity*, 35-61.
- RINGOM, B. 1995. *Fra tanke til handling: få det bedre privat og på jobben*, Oslo, Hjemmets bokforl.
- SELIGMAN, M. E. P. 2006. *Learned optimism: how to change your mind and your life*, New York, Vintage Books.
- SHERMAN, S. & FREAS, A. 2004. The Wild West of executive coaching. *Harvard business review*, 82, 82.
- STENBERG, J.-E. 2008. *Resultatledelse i teori og praksis!/: utvikling av ledelsesprosesser, lederteam og lederroller*, Asker, Considium Consulting Group.
- STERNBERG, R. J. & LUBART, T. I. 1999. The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity*, 1, 3-15.
- VICKERS, A. 2010. Confident coaching. In: VICKERS, A. & BAVISTER, S. (eds.). London: Teach Yourself.
- WHITMORE, J. 2009. Coaching for performance: Growing human potential and purpose: the principles and practice of coaching and leadership.
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E. & GRIFFIN, R. W. 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18, 293-321.

Vedlegg: Første utkast til Intervjuguide

Innenfor området Selvledelse:

Til coachene:

Hvordan vil du si at du som coach har bidratt til at coachee har økt sin mestringsevne? Hva er det du spesielt har lagt vekt på?

Til coachee:

Hvordan har coaching hjulpet deg til økt mestring? På det personlige planet? Sammen med andre?

På en skala fra 1 til 10, hvor 1 er lite bidrag og 10 er svært stort bidrag hvor vil du si at du ligger i forhold til mestring før og etter coachingen. I rubrikken «Før coaching», angi subjektivt det nivået av mestring du mener du lå på før coachingen startet:

Område	Før coaching	Etter coaching	Kommentarer
Måloppnåelse			
Empati			
Selvrespekt			
Tillitsskapende			
Relasjons- kompetanse			
Imøtekommende			
Nærhet			
Gjennomføringsevne			

Tabell 1.

Innenfor området Sosial og emosjonell kompetanse:

Til coachene:

Hva har du bidratt med for å mobiliser coachee til i større grad bidra med og bruke sin kompetanse ? Hva har du bidratt med for at coachee skal mobilisere av sin energi og kreativitet? Hvordan har konflikthåndtering og konfliktløsningsstrategier vært diskutert, og hvordan har du bidratt til å løfte den diskusjonen?

Til coachee:

Hvordan føler du at coaching har bidratt til at du bedre kan utnytte din kompetanse? Hvordan vil du si at coachingen gitt deg større energi og mere kreativitet? Hva vil du si coachingen har bidratt til når det gjelder konflikthåndtering?

Innenfor området Samhandlingskompetanse:

Til coachene:

Hvordan kan du som coach si at du har bidratt til at coachee har blitt mer målrettet og tydelig i sin kommunikasjon? Hva er det du har bidratt med som du mener gjør at coachee i større grad vil unngå misforståelser og feiltolking av budskapet coachee kommuniserer? Hva kan du si har hjulpet coachee med sine påvirkningsferdigheter gjennom sin kommunikasjon? Og, når det gjelder erfaringsoverføring, har det temaet blitt berørt i dine coaching samtaler?

Til coachee:

Hva har coachingen bidratt med til å forbedre din kommunikasjon? Hva kan du si er den største forbedringen? Hvordan har coaching samtalen økt dine ferdigheter til å påvirke ledere og medarbeidere? Erfaringsoverføring, er det et tema som har blitt berørt i coaching samtalen? Hva er ditt forhold til det temaet, og hvordan har coaching samtalen ført til refleksjoner om det temaet?

Innenfor området Kreativitetsledelse:

Til coachene:

Når har dine coaching samtaler fokus på den «indre motivasjon»? Indre motivasjon kan bidra til økt kreativitet, kreativitet kan hjelpe bedrifter til å få frem bedre ideer og innovative løsninger, som igjen kan bidra til konkurransefordeler for bedriften, hvordan har du i dine samtaler brukt denne tankerekken eller noe som tilsvarer den?

Til coachee:

Hva er det som gir deg en «indre motivasjon» i forhold til din arbeidsplass og arbeidsoppgaver? Når har denne motivasjonen ført til økt kreativitet og når har det ført til nye løsninger i forhold til arbeidsoppgaver og andre forhold ved din arbeidsplass?