



# COACHING

- et verktøy for personlig utvikling i det moderne arbeidsliv

*Kjersti Kristiansen*

Masteroppgave i sosiologi  
Det samfunnsvitenskapelige fakultet  
Institutt for sosiologi  
Universitetet i Tromsø  
Våren 2007



## Forord

Jeg vil med dette rette en stor takk til alle bidragsytere som har gjort at jeg har kunnet skrive denne masteroppgaven.

Takk til bedriften som stilte seg og sine ansatte til disposisjon! Til alle informantene som stilte opp, uten dere ville ikke masteroppgaven blitt som den er!

Takk til alle venner og kjente som har støttet meg i prosessen og gitt meg motivasjon og gode pauser fra arbeidet! Spesielt til gjengen på "Meieriet" for faste avtaler om sosialt samvær! ☺ Takk også til syklubben!

Takk til alle som har bidratt til mange, lange og fine pauser under hele studiet i sv - kantina og på pauserommet i 3. etasje i Teorifagsbygget. Jeg vil også takke medstudentene på pc rom 1.355 for morsomme og faglige diskusjoner og tilbakemeldinger underveis i arbeidet. Det har vært moro å skrive masteroppgave sammen med dere!

Takk til mamma og pappa for all støtte i studietiden og pappa for korrekturlesninger underveis.

Jeg vil også rette en stor takk til Mona for konstruktive tilbakemeldinger og korrekturlesning i sluttfasen av oppgaven.

Til slutt vil jeg takke min veileder, Jorid Anderssen, for godt samarbeid, konstruktive og kjappe tilbakemeldinger under hele arbeidet.

*Kjersti Kristiansen*

## Innholdsfortegnelse:

<b>1. Innledning .....</b>	<b>7</b>
1.1 Tidligere arbeid på feltet:.....	7
1.2 Litteraturbruk i oppgaven: .....	7
1.3 Bakgrunn for valg av tema: .....	8
1.4 Problemstillinger:.....	9
1.5 Oppgavens oppbygning: .....	10
<b>2. Beskrivelse av det moderne arbeidsliv og coaching.....</b>	<b>11</b>
2.1 Det moderne arbeidsliv: .....	11
2.1.1 Kollektivistisk vs. Individualistisk samfunn:.....	12
2.2 Begrepet coaching: .....	13
2.2.1 Lærling: .....	13
2.3 Hva er coaching? .....	14
2.3.1 Kommunikasjon og lytting:.....	15
2.3.2 Relasjonen mellom coach og lærling:.....	16
2.3.3 Forskjeller mellom coaching og rådgivning:.....	17
2.3.4 Forskjeller mellom coaching og psykologi / terapi: .....	17
2.3.5 Forskjell på mentor og coach: .....	18
2.4 Er coaching en beskyttet tittel? .....	18
<b>3. Bruk av metode i oppgaven.....</b>	<b>19</b>
3.1 Kvalitativ metode:.....	19
3.1.1 Halvstrukturert intervjuguide og åpne spørsmål: .....	19
3.1.2 Hvorfor kvalitativ metode? .....	20
3.1.3 Intervju av både coach og lærling:.....	21
3.1.4 Induktiv tilnærming til empiri: .....	21
3.2 Anonymitet: .....	21
3.2.1 Anonymisering av dialekt:.....	22
3.2.2 Kjønnfordeling i utvalget: .....	22
3.3 Snøballmetoden, selvseleksjon og strategisk utvalg: .....	23
3.3.1 Strategisk utvalg:.....	24
3.4 Gjennomføring av intervjuene: .....	25

3.4.1 Telefonintervju:.....	26
3.4.2 Lydbånd:.....	27
3.5 Forskerens rolle: .....	27
3.5.1 Å intervju bekjente:.....	28
3.6 Etikk: .....	28
<b>4. Det moderne samfunn, identitet og relasjoner .....</b>	<b>30</b>
4.1 Innledning: .....	30
4.2 Det moderne samfunnet:.....	30
4.2.1 Tid og rom: .....	31
4.2.2 Globalisering: .....	32
4.2.3 Tillit og sikkerhet:.....	34
4.2.4 Det rene forhold:.....	35
4.2.5 Selvidentitet:.....	36
4.3 Nære relasjoner: .....	37
4.3.1 Teatermetaforen:.....	38
4.3.2 Roller:.....	39
4.3.3 Masker:.....	40
4.3.4 Møterelasjonen:.....	41
4.4 Individ i det moderne arbeidsliv:.....	42
Sammendrag: .....	44
<b>5. Analyse av resultater.....</b>	<b>46</b>
5.1 Hva er analyse? .....	46
5.2 Innledning: .....	46
5.2.1 Kort presentasjon av informantene og bedriften:.....	46
5.3 Hva er coaching? .....	48
5.4 Forventninger til coachingen: .....	51
5.5 Motivasjon og lojalitet ved coaching:.....	54
5.6 Hvorfor velge å få coaching? .....	55
5.7 Coaching som hjelp til mestring: .....	58
5.8 Har coaching virkning?.....	61
5.9 Tillitsrelasjon: .....	64
5.10 Forholdet mellom coach og lærling: .....	66

5.10.1 Intern eller ekstern coach? .....	67
5.10.2 Hvilken rolle har lærlingen? .....	69
5.11 Coaching som moderne fenomen: .....	70
Sammendrag: .....	74
<b>6. Diskusjon av spørsmålene .....</b>	<b>76</b>
6.1 Identitet og coaching: .....	76
6.2 Endringer som følge av coaching:.....	78
6.3 Arbeidslivet og coaching: .....	80
6.4 Coachen og lærlingens roller i samarbeidet:.....	83
6.5 Motivasjon og forpliktelse:.....	84
<b>7. Oppsummering av oppgaven .....</b>	<b>87</b>
Et videre syn på coaching: .....	88
<b>Litteraturliste: .....</b>	<b>89</b>
<b>Vedlegg: .....</b>	<b>92</b>
(Vedlegg 1) .....	92
(Vedlegg 2) .....	94
(Vedlegg 3) .....	95
(Vedlegg 4) .....	96

## 1. Innledning

'Do not ask me who I am, and do not ask me to remain the same...'

(Michel Foucault)

Sitatet ovenfor er hentet fra baksiden av en bok skrevet om Foucault (Danaher med flere, 2003), og det gir et innblikk i hva denne oppgaven handler om. Oppgavens hovedtema er coaching i det moderne arbeidsliv, og det vil framgå av oppgaven at individer er i stadig forandring og utvikling. Sitatet fra Foucault sier noe om hvor fort endringene skjer i vårt samfunn og i vår personlighet, og at disse endringene kan være avgjørende for våre meninger og handlinger fra dag til dag.

### 1.1 Tidligere arbeid på feltet:

I forarbeidet til oppgaven gjennomførte jeg litteratursøk i diverse søkemotorer som for eksempel bibsys, og da fant jeg svært lite eller ingen forskning innenfor sosiologien og andre samfunnsfag om temaet coaching. Jeg har senere funnet en masteroppgave og en hovedoppgave om coaching, skrevet ved universitetet i Oslo ved pedagogisk institutt. Jeg mener det i skrivende stund også skrives en masteroppgave om coaching et annet sted i landet innenfor samfunnsfaglig linje, men det er ikke helt sikkert. Jeg fikk denne informasjonen helt tilfeldig gjennom Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, da jeg søkte om godkjenning av prosjektet der. Coaching er et tema som har blitt veldig populært de senere årene og det er derfor naturlig å ikke finne noen eldre oppgaver om dette temaet. Coaching er derimot et stort tema innenfor arbeidsliv og lederutviklingsprogram. Mye av informasjonen har jeg hentet ut fra litteratur skrevet om coaching som hjelp til ledere, og deres bruk av coaching som metode eller verktøy, blant annet Gjerde (2003) og Gåserud (2000). Coaching har også vært et yndet tema i media de siste årene. Spesielt i aviser har coaching vært beskrevet mye i etterkant av bruken av teambuilding som var mer vanlig tidligere.

### 1.2 Litteraturbruk i oppgaven:

I tillegg til hovedverkene av Anthony Giddens og Erving Goffman har jeg valgt å bruke noe sekundærlitteratur. Dette er kun som en støtte til de originale verkene. Jeg mener disse forfatterne har klart å presentere hovedpunktene på en slik måte at den

informasjonen jeg er ute etter å bruke, kommer klarere fram for leseren. Det er kjente sosiologer som har skrevet sekundærlitteraturen. Derfor har jeg ikke noen betenkeligheter ved å benytte disse. Jeg mener de utvalgte sitatene gir gode beskrivelser og gjenfortellinger av de opprinnelige teoriene.

### 1.3 Bakgrunn for valg av tema:

Tema for oppgaven er coaching i det moderne arbeidsliv.

Bakgrunnen for at jeg valgte dette temaet er at jeg lenge har hatt interesse for problemløsning på forskjellige plan. Særlig innenfor psykologi var dette et svært interessant tema. Jeg fikk interessen gjennom grunnfagsstudiet i psykologi og dette har flyttet seg over til å bli en interesse for organisasjoner, makt, relasjoner og interaksjon innenfor sosiologien. Da vi hadde en gjesteforeleser i emnet ”medisin og samfunn” vinteren 2005 fikk jeg først vite om coaching. Instruktør Tine Krøner snakket om bruk av coaching i personlig utvikling og hvordan denne metoden kunne brukes til å få mennesker til å se løsninger på sine problemer. Dette ved at coach stiller spørsmål for å få personen til å reflektere og finne svar, i stedet for å gi råd. Jeg ville først knytte coaching opp mot bedriftsbruk, mer direkte arbeidsmiljø, ledelse, trivsel og utvikling. Nå er fokuset flyttet over til individets nytte av denne metoden og hvordan den påvirker individene i det moderne arbeidsliv. Coaching er en samtale og samarbeid mellom to personer og det var noe av grunnen til at jeg ble opptatt av det. Coaching kan ses på som et verktøy for å løse problemer, men man bruker andre metoder og verktøy enn i annen type rådgivning. Det kommer nærmere beskrivelser av i neste kapittel.

Det jeg synes er spesielt interessant ved coaching er at coach kan hjelpe uten å si hva lærlingen må gjøre for å få det bedre. Det er ingen terapi, men heller en hjelp til selvhjelp. På denne måten må lærlingen tenke gjennom hva han vil og hvordan han vil nå sine mål. Det blir ikke sagt at ”du skal innen januar neste år ha gjort...”, men heller ”hvilke målsetninger har du? Hvilket hovedmål har du og hvilke delmål har du som du må nå underveis, for å nå det store målet? Og når vil du ha fullført disse?” Alt dette i et rimelig tempo og ofte i sammenheng med bedriftens mål og strategi. Hovedforskjellen mellom coaching og annen veiledning eller terapi er derfor at coachen har en hjelpende funksjon, ved å stille spørsmål som gjør at personen må reflektere for å finne sine mål og derfra handle ut fra seg selv. ”*Vi mennesker er mer innstilt på å gjøre det vi selv*



*finner på, enn det andre forteller oss at vi skal gjøre*” (Gåserud, 2000:82). På denne måten blir man mer motivert til å fullføre arbeid for å nå målene man setter seg, i motsetning til hvordan man kan tenke om mål noen andre sier du skal nå. For eksempel er det mye slikt i arbeidslivet. Der blir man i mange tilfeller tildelt en oppgave med et mål for når det skal være utført. Dette gjør at mange medarbeidere ikke er fullt motivert for oppgaven, men hadde de fått mulighet til å i alle fall tenke ut hvordan de skulle nå målet selv kunne motivasjonen for arbeidet vært større.

#### 1.4 Problemstillinger:

Tema for oppgaven er, coaching i det moderne arbeidsliv. Her vil jeg se på hvordan noen mennesker i dagens arbeidsliv oppfatter på coaching og hvordan de benytter coaching. Den overordnede problemstillingen, som har vært hovedfokuset i arbeidet med oppgaven, lyder som følger: **”Hvordan passer coaching inn i dagens arbeidsliv?”**

I underproblemstillingene har jeg lagt vekt på noen spørsmål som fokuserer på hvordan coaching virker inn på den enkelte. Første underspørsmål er som følger:

- 1. Hvilken betydning har coaching for den enkeltes (selv -) identitet i arbeidssammenheng?**

Ved at coaching blir sagt å være en endringsprosess, har jeg også følgende underspørsmål:

- 2. Hvilke endringer opplever individet at coachingen har ført til?**

Jeg ønsker i forbindelse med endringsprosessen i tillegg å se nærmere på:

- 3. Hvordan mestrer den enkelte sitt arbeid etter coaching?**

Til sist vil jeg se på rollefordelingen mellom coach, lærling og bedrift:

- 4. Påvirker forskjellige roller samspeillet mellom coach, lærling og bedrift?**

### 1.5 Oppgavens oppbygning:

**Kapittel 2** gir en kort beskrivelse av det moderne samfunnet og en innføring i coaching som metode og verktøy. Her presenteres også coaching i forhold til andre behandlings – og veiledningsmetoder. I **kapittel 3** går jeg gjennom metoden jeg har valgt å bruke i oppgavens informasjonsinnsamling og hvordan denne prosessen artet seg. Her vil det også være beskrivelser av hvordan intervjuene ble gjennomført og hvordan jeg rekrutterte informanter. **Kapittel 4** gir en innføring i teoriene og teoretiske begreper som jeg vil bruke videre i oppgaven, for å beskrive og analysere de resultater jeg har funnet i min empiri. En presentasjon og analyse av resultatene i forhold til teori kommer i **kapittel 5**. I **kapittel 6** blir det en diskusjon av disse resultatene. Det hele avsluttes og oppsummeres i **kapittel 7** hvor jeg også prøver å se litt framover etter oppgavens slutt.

## 2. Beskrivelse av det moderne arbeidsliv og coaching

### 2.1 Det moderne arbeidsliv:

Etter industrialiseringen har endringene vært store i arbeidslivet. Endringene fra det tradisjonelle til det moderne har hatt stor innvirkning på arbeidsdagen. I det tradisjonelle samfunnet ble både identitet og yrke medfødt i stor grad. Var du født inn i en bondeslekt var sannsynligheten for at du ble bonde og identifiserte deg med dette miljøet stor (Andersen og Kaspersen, 2000). I det moderne samfunnet er individet i større grad avhengig av å finne seg selv, både i privatliv og yrkesliv. Dette fordi man ofte velger yrke uavhengig av foreldre og slektskap. Det moderne arbeidsliv har også utviklet seg på en måte som skiller seg fra det tradisjonelle, ved at man i dag ikke har så stor rutine i arbeidsdagen som man hadde tidligere. I dag er arbeidsdagen lagt opp til individuelle egenskaper og arbeidsoppgaver hvor det er erfaringer og utdanning som har størst innflytelse på hvordan man løser en oppgave, ikke tradisjon og opplæring fra familiemedlemmer. Arbeidsdagen er langt mer usikker i forhold til arbeidstid og oppgaver enn i det tradisjonelle samfunnet. På grunn av dette har mange bedrifter behov for større fleksibilitet fra ansatte (Sennett, 2001). De ansatte må være villig til å ta sjanser og kunne ta avgjørelser på kort varsel og finne løsninger på problemer som måtte oppstå, både i relasjon til medarbeidere, ledere, kunder, prosjekter og papirarbeid.

Man er ikke er så avhengig av tid og rom som man var tidligere. Derfor kan man også i større grad utføre arbeid et annet sted enn på arbeidsplassen, for eksempel i hjemmet eller på toget i stedet for på kontoret (Giddens, 1997). Rutinene var ikke nødvendigvis et onde i det tradisjonelle samfunnet (Sennett, 2001:40), men i og med at det moderne individ har fått så stor frihet kan rutinene fort bli sett på som et jernbur, for å bruke Max Webers terminologi. Som følge av at kvinnene kom inn i arbeidslivet ble det innført fleksitid i mange bedrifter (Sennett, 2001:69). Innføringen av fleksitid kan ses på som et angrep mot rutinene, som var kjent i det tradisjonelle arbeidslivet, med fast arbeidstid og faste oppgaver. I dag kan en bedrift ha omtrent én arbeidstid per ansatt for å tilrettelegge arbeidstiden for hvert enkelt individ. Selv om dette er litt i overkant er det mange bedrifter som gir de ansatte mer frihet til å velge arbeidstiden selv. Ut i fra dette forventer man at arbeidet blir gjort innenfor de rammene som er gitt.

Individet er i stadig utvikling i det moderne samfunnet og identitet er et refleksivt prosjekt, i følge Giddens, (1997). Mens individets identitet i det tradisjonelle samfunnet omtrent var ferdig utviklet da det ble født. Ved at arbeidslivet i det moderne samfunnet er mer lagt opp til individuelle egenskaper er det også større press på individene enn det var tidligere. Dette presset kan i mange tilfeller føre til at individene føler seg utilstrekkelige og at de ikke mestrer oppgavene de får på jobb. I forlengelse av dette har det kommet flere tilbud som skal hjelpe disse til å finne seg selv. Blant annet er coaching blitt veldig populært som hjelp til selvhjelp, som metode og verktøy, for å finne seg selv i en travel hverdag. Som følge av modernitetens inntog i arbeidslivet, har behovet for eksperter vokst. Mange har spesialiserte yrker og oppgaver i sitt arbeid, men kan ikke løse de dagligdagse problemene man kommer utfor i hjemmet (Giddens, 1997). Dette fører igjen til behov for flere eksperter som kan hjelpe individene til å løse problemer de i tradisjonelle samfunn måtte løse selv. Stress og tidsklemme kan føre til at man i større grad enn tidligere også trenger mennesker utenfor arbeidsplassen å snakke med, slik at man får den ansikt til ansikt relasjonen man tidligere hadde innenfor arbeidsplassen og i familien. Ansikt til ansikt relasjonen blir borte i uavhengighet, fleksitid og hjemmekontor. Man blir ikke fulgt opp på samme måte som tidligere av verken medarbeidere eller ledere.

### 2.1.1 Kollektivistisk vs. Individualistisk samfunn:

Det tradisjonelle samfunnet blir sett på som et kollektivistisk samfunn, mens det moderne samfunnet har utviklet seg til å bli et individualistisk samfunn hvor hvert individ for sin identitet regjerer. Det tradisjonelle samfunnet blir sett på som kollektivistisk fordi man tidligere var mer opptatt av å ta vare på hverandre, både i arbeidsliv og i privatliv, enn man er i dag. Tidligere bodde gjerne flere generasjoner i samme hus, mens man i dag har flere enslige beboere. Når at man bodde flere i samme hus var det naturlig at man hadde et tett bånd til de man bodde sammen med, og at man derfor hadde flere mennesker å forholde seg til og støtte seg til. I dag blir man i mange tilfeller mer alene. Ikke bare fordi man ikke har generasjonsboliger på samme måte som tidligere, men også fordi man ikke følger i foreldrenes fotspor når man velger utdanning og yrke. (Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 4.2.5 om selvidentitet). Man må finne seg selv og sin plass i samfunnet enten alene eller ved hjelp av andre, som for eksempel coach. Coach har fått en ekspertrolle i samfunnet i dag hvor behovet for hjelp til selvhjelp er større enn det var tidligere (Giddens, 1996).

## 2.2 Begrepet coaching:

Coaching er et relativt nytt begrep innenfor ledelse, problemløsning og veiledning og har fått mye oppmerksomhet de siste årene. Det er flere deltakere i samfunnet som holder kurs for enkeltindivider og hele bedrifter. Coaching og teambuilding er noe som har vært mye omtalt i media og mange bedrifter har benyttet det som en metode for å få samlet medarbeiderne og ledelsen om et felles mål og motivere de ansatte til arbeid. Det finnes mange måter å motivere de ansatte på. Tidligere (for få år siden) var det svært populært å ta med seg de ansatte ut i skogen og ta utfordringer i den type arena. Nå i dag er det flere som bruker forelesere eller kursholdere som skal motivere og veilede bedriftens ansatte til arbeid og innsatsvilje. Coaching er idrettsrelatert i den forstand at tittelen er hentet fra det engelske ordet for trener (Gjerde, 2003). Det er på mange måter et av få likhetstrekk mellom bedriftscoach og idrettscoach at man har et samspill mellom to personer som gjør at den ene utvikler sine ferdigheter.

Generelt mål for coaching for alle som vil ha en coach, er at man ønsker å endre atferd hos en selv eller medarbeidere i bedriften. Tanken bak er at det vil utvikle bedriften og styrke mulighetene for å nå bedriftens mål. I tillegg skal de ansattes individuelle mål være overkommelige og mulige å nå. Coachingen kan finne sted enten som del av privatliv og personlighetsutvikling, eller som del av bedriftsutvikling hvor man ønsker å kunne utnytte og utvikle potensialet i hver ansatt. Fokuset i min oppgave vil ligge på individuell coaching i en bedrift og virkningene av denne coachingen.

### 2.2.1 Lærling:

I dag er det ingen faste uttrykk eller et ord som beskriver den som får coaching. Det er derfor mange forskjellige begrep knyttet til denne posisjonen i litteratur. For eksempel er det brukt coachee, utøver, deltaker, klient, kunde, elev, for å nevne noen. Jeg har derfor prøvd å finne ett beskrivende ord eller ett begrep som kan fange inn alle disse sidene av posisjonen til den som får coaching. Jeg mener at begrepet "lærling" fanger inn det jeg vil fortelle om denne posisjonen.

Videre i oppgaven vil jeg derfor bruke begrepet lærling om den som får coaching. Dette er nært knyttet til begrepet elev, men jeg mener elev har for sterk tilknytning til skole og undervisningssituasjon til å kunne bruke det i denne oppgaven. I tillegg har mange et

syn på en elev som en yngre person enn en lærling ofte er. I den forstand vil lærling være en bedre beskrivelse av personen som får coaching. Jeg velger å bruke lærlingbegrepet fordi jeg mener dette kan være med å beskrive den utviklingen en person kan få gjennom et samarbeid med coach. Denne utviklingen kan skje ved at lærlingen gjennomgår endringer og handlinger som gjør at han er i en lærefase. Man kan trekke en parallell til lærlinger i for eksempel byggebransjen som har utdanning innenfor diverse retninger, som for eksempel snekker, murer eller elektriker og så videre. I en lærlingperiode får de ekstra oppfølging og råd og vink for hvordan de skal løse de problemer de møter i faget. På denne måten får de utviklet sitt potensial ved hjelp av veiledning fra andre fagpersoner, som har forståelse om å bruke sine kunnskaper på forskjellige områder. Slik er også bruken av coaching hvor man har en fagperson som kan utvikle de egenskaper som ligger latent i hvert individ, eller hjelpe personen til å innse at de må finne noe annet å gjøre som passer deres kunnskaper eller motivasjon bedre. Det man kan si er forskjellen mellom en fagmann i byggebransjen som har en lærling under seg og en coach, er at coach ikke har den samme utdanning og kunnskap som lærlingen sitter inne med. Det som gjør at coachen kan være med å hjelpe lærlingen til å finne løsninger, er metoden som ligger bak coachingen. I og med at jeg har tatt en avgjørelse på at "lærling" er begrepet jeg skal bruke på den som får coaching, har jeg også valgt å sette ordet "lærling" inn i sitater fra intervjuer hvor informantene bruker andre ord for å beskrive den som får coaching. Dette for å få en helhet og sammenheng i oppgaven.

Den som gir coaching til lærlingen vil bli referert til som coach, slik de også blir referert til i litteratur som omhandler coaching.

### 2.3 Hva er coaching?

Hvordan beskrives coaching i litteraturen av dem som har kunnskaper om og erfaring med coaching? Man kan se tydelige likheter i forskjellig litteratur når det kommer til beskrivelse av hva coaching er. Jeg har plukket ut et par eksempler for å gi et overblikk over måter å definere coaching på: *"Ordet coach kommer fra engelsk (1500 tallet) og beskriver noe som frakter mennesker fra der de er til dit de ønsker å komme. Coach er med andre ord en metafor på noe(n) som frakter mennesker til et ønsket sted"* (Gjerde, 2003:10). Altså er coaching i dag blant annet definert som en metode eller handling som gjør at et menneske kan forandre seg, og få hjelp til å hente ut hele sitt potensial på et

eller flere områder i livet. Whitmore (2002:8) har kommet med en mer spesifikk definisjon som utdyper Gjerdes: ”*Coaching is unlocking a person’s potential to maximize their own performance. It is helping them to learn rather than teaching them*”. Coaching er ment å være en hjelp til selvhjelp metode. Det vil si at coachen ikke vil rettlede lærlingen direkte i de aller fleste tilfeller, men vil hjelpe lærlingen gjennom spørsmål å finne sin egen vei for å nå sine mål. Enkelte coacher vil sammenligne coaching med kvalitative intervju ved at man bruker åpne spørsmål. På denne måten får man individet til å prate selv og reflektere over sine egne tanker og finne løsninger. Det er i sterk kontrast til spørsmål som ikke stiller krav til individet selv, for eksempel ja – nei spørsmål.

### 2.3.1 Kommunikasjon og lytting:

Coaching er en samtale mellom to personer, og i denne samtalen er det lærlingen som forteller mens coachen lytter. Coachen skal kunne bruke informasjonen lærlingen kommer med videre i arbeidet for å hjelpe lærlingen til å endre atferd på en eller annen måte. Det finnes tre nivåer man kan lytte på i følge Susann Gjerde (2003:96). Nivå én, indre lytting, er den vanlige typen lytting man gjør når man snakker med kjente og ukjente, man hører hva som blir sagt, kommenterer gjerne og deler egne erfaringer. På nivå én faller man gjerne ut av lyttingen og hører bare bruddstykker av fortellingen. Nivå to, fokusert lytting, er når man er oppslukt av den personen historien handler om og lurer på hvordan historien ender, og ikke har fokus på seg selv i fortellerens historie. Nivå to blir kjennetegnet av at man lytter fordomsfritt, man tenker på hva ordene betyr for fortelleren og ikke for deg, og man viser empati. Men også på nivå to er man ikke helt på en coach sitt lyttenivå, slik man er om man lytter på nivå tre. En coach lytter aktivt på nivå tre, global lytting, det vil si at man lytter med alle sansene. Man lytter ikke bare etter det som blir sagt, men man lytter med hele kroppen. Man bruker alle sansene. I tillegg til hørselen bruker man synet, luktesansen, taktile sanser og den sjette sansen: intuisjonen (eller følelsene). Man lytter også etter det usagte og tonefall på nivå tre og man bruker bevisst alle sansene for å oppfatte ”alt” som skjer med den som forteller historien (Gjerde, 2003:99). En coach driver med aktiv lytting. Hun mottar informasjon, tolker den, analyserer den, bevarer den og handler ut fra den (Gjerde, 2003:93). En coach bruker i tillegg til dette å artikulere og å gjenta det lærlingen sier. Hun avklarer det som blir sagt, løser floker som måtte oppstå i samtalen, avbryter og tar føring om det er nødvendig, og konkluderer når samtaleemnet er over (Gjerde,

2003:105). En coach bruker også effektfulle spørsmål som virkemiddel i samtalen (Gjerde, 2003:118).

I coachingsamtalen har man et annet fokus enn i andre sammenhenger, slik jeg har beskrevet det ovenfor. Denne forskjellen gjør at coaching som arbeidsmetode i forhold til ansatte skiller seg fra det man er vant til. Mange ledere gir kommandoer eller stiller krav om hva som skal gjøres med tidsfrister og resultatkrav. Mens ved coaching har man anledning til å få de ansatte til å se muligheten til å påvirke arbeidet på en slik måte at disse målene og resultatene likevel blir nådd. Innenfor enkelte bedrifter er det likevel behov for å stille krav om prestasjoner og resultater til de ansatte. Noen vil hevde at en kombinasjon av coaching og krav til bedriftens strategi og mål er det som skal til for å motivere de ansatte. Man kan både stille krav, og få de ansatte til å innse hva de må få gjort innen en gitt frist. Her kan man motivere de ansatte til innsats fordi de får større ansvar for sitt eget arbeid. En coachingsamtale er tross alt kommunikasjon mellom to individer. De prøver å finne løsninger på et eller flere problemer som krever en løsning, for at bedriften og den ansatte skal nå sine mål.

Ved coaching kan man få større mulighet til å ha kontroll over rammebetingelsene til individet. Dette fordi man i et coachingsamarbeid prøver å løse de eventuelle problemene man har på arbeidsplassen, enten de gjelder arbeidsoppgaver eller problemer i forhold til medarbeidere eller annet. En positiv følge av coaching er at individet føler seg bedre i den stillingen det har i bedriften og kan på den måten få utnyttet sitt potensial i forhold til bedriftens mål og strategi.

### 2.3.2 Relasjonen mellom coach og lærling:

I motsetning til behandling hos psykolog hvor fortid er i sentrum, er coaching en samtale der nåtid og fremtid er i sentrum. Coach og lærling snakker sammen og danner mål for deres felles satsning innen et eller flere områder. Det med å stille åpne og gode spørsmål er en viktig retningslinje innenfor coaching, ettersom coaching består av spørsmål og ikke krav og råd. De åpne spørsmålene gir lærlingen mulighet til å tenke og reflektere. På denne måten vil lærlingen få uttrykt sine tanker og blir ikke bare enig i det lederen eller samtalepartneren sier, slik det har lett for å fremgå ved ja og nei spørsmål (Gåserud, 2000). I de fleste tilfeller er det også viktig at lærlingen har tillit til coach, ettersom hun skal få innblikk i og forstå hans verden, tanker og problemer. Derfor er det



vanlig å begynne samarbeidet med en "bli kjent samtale", hvor de snakker sammen om hva bakgrunnen for coachingen er, hva han har gjort og hva han har planer om å gjøre den nærmeste tiden, samt å snakke om mål for coachingen. Coachingprosessen kan sammenfattes på denne måten: Først avklarer man behovet for og formulerer mål for coachingen. Så utformer man løsninger for å nå målene. Deretter legger man en plan for å gjennomføre disse løsningene. Man gjennomfører tiltak og til slutt evaluerer man samarbeidet (Gåserud, 2000:89). Jeg kommer tilbake til denne relasjonen mellom coach og lærling i teorikapittelet.

### 2.3.3 Forskjeller mellom coaching og rådgivning:

Det finnes mange forskjellige typer rådgivning og veiledning i dag, blant annet rådgivere i skole og utdanningsinstitusjoner og psykologiske rådgivere. Ved at rådgivning stort sett er forbundet med å gi råd er det stor forskjell på det og coaching. I coaching skal man være forsiktig med å gi råd (Gjerde, 2003:42). Noen likheter er det mellom rådgivning og coaching i psykologisk rådgivning er målet i stor grad å oppdage og utnytte lærlingens potensial, noe som vektlegges også i coaching. Men det er likevel stor forskjell på terapi og coaching som det kommer fram i neste avsnitt. I rådgivning eller veiledning er det noen ganger ikke lærlingen alene som får ansvaret for handlingene, mens i coaching er det lærlingen som må ta ansvaret for sine handlinger og følgene av disse (Gjerde, 2003:43). En stor forskjell mellom rådgivere / veiledere og coacher er at en coach ikke trenger fagkompetanse innenfor fagområdene til den som skal få coaching, men heller prosesskompetanse. Altså skal en coach ha kjennskap til metodikk, virkemidler og øvelser som coachingen består av (Gjerde, 2003:40).

### 2.3.4 Forskjeller mellom coaching og psykologi / terapi:

Det sies at coaching legger liten eller ingen vekt på tidligere erfaringer og hendelser, men har større vekt på framtid og nåtid enn psykologi. Begge retninger mener individer ikke blir plaget av hendelser i seg selv, men måten vi vurderer dem på. I motsetning til psykologi skal coaching ikke bruke tid på kartlegging av problemer, følelser eller tankemønstre. Coaching skal føre til bevisstgjøring av disse. Coaching skal være mer opptatt av definering av mål og ønsket tilstand enn kartlegging og diagnoser. I kognitiv psykologi blir det vektlagt å gi klienten kunnskap til å identifisere negative tanker. Mens i coaching skal man fokusere på positive tanker og muligheter. Psykologien tar for seg mennesker som har alvorlige psykologiske lidelser, mens coaching ikke har

lærlinger som er psykisk syke. Terapi ser på underbevissthet, coaching på uutnyttet potensial. Terapi ser på relasjoner, problemer og atferdsmønster, mens coaching ser på selvrealisering. Terapi forsøker å finne ut hvorfor, mens coaching prøver å finne ut hvordan. Terapi ser på fortidens skader for å fremme innsikt og dermed helbrede, coaching ser på nåtidens og framtidens muligheter for å kunne koble innsikt og handling. Terapeut er ekspert, en coach er ikke ekspert. Coachen er til stede for å kartlegge og bevisstgjøre lærlingens tanker og mål. Terapeuten er en slags helbreder, en coach skal være en samarbeidspartner (Gjerde, 2003:35).

### 2.3.5 Forskjell på mentor og coach:

En mentor er gjerne eldre og erfaren, en coach kan være yngre og ikke ha mer erfaring. Mentor overfører kunnskap, mens en coach arbeider for å bevisstgjøre lærlingens kunnskap. En mentor er en karrieretilrettelegger, mens en coach kan ha påvirkning på karriere, men det er personlig og faglig utvikling som står i fokus (Gjerde, 2003:47). En coach er en klargjører, en som skal hjelpe lærlingen med å klargjøre hva lærlingen trenger å gjøre for å realisere sine drømmer eller mål. En coach bevisstgjør og avklarer for lærlingen eventuelle handlinger som lærlingen må utføre for å få gjennomslag for sine tanker. Men ikke ved å fortelle lærlingen hvilke handlinger han bør gjøre ut i fra egne tanker, men ved å stille spørsmål og fokusere på hva lærlingen legger fram av informasjon til coachen i samtaler.

### 2.4 Er coaching en beskyttet tittel?

Et av problemene for de seriøse aktørene innenfor coaching er at coach ikke er en beskyttet tittel. Det vil si at mange useriøse aktører kan gi kurs og tilbud om coaching. Det at det ikke er noen formell sertifisering av kursholdere av coaching og ingen formell utdanning av coacher i Norge i dag, er noe som enkelte mener er uakseptabelt. Dette er et stort tema og en viktig debatt for coaching som profesjon. Mine informanter som er coacher har også synspunkter rundt dette temaet, men det vil ikke bli videre behandlet i oppgaven.

Den ene av coachene jeg har intervjuet har tatt en sertifisert coachingutdanning. Den andre har tatt en sertifisering i godkjente coachingverktøy.

## 3. Bruk av metode i oppgaven

### 3.1 Kvalitativ metode:

For å velge metode for en masteroppgave må man tenke på hva man er ute etter å finne. I mitt tilfelle var det ingen oppgaver skrevet om coaching i sosiologien. Mine spørsmål ble derfor store og åpne. Jeg kom fort fram til at kvalitativ metode og intervju ville bli den beste metoden for å finne svar på mine spørsmål. De kvalitative intervjuene gir mer rom for informantens tanker enn kvantitative intervju ved at spørsmålene er åpne og gir mer rom for refleksjon og beskrivelse. Med bakgrunn i dette ble valget av kvalitativ metode enkelt. Jeg ville også i utgangspunktet bruke en annen form for kvalitativ metode, observasjon, i en coaching samtale, men fikk ikke anledning til å delta av ulike årsaker. Med utgangspunkt i at jeg ikke fikk delta i en coaching samtale valgte jeg å intervju to personer som gir coaching. Dette for å få et bredere inntrykk av coaching, og en mer faglig og annerledes oppfatning enn lærlingene kunne gi meg. Informasjonen fra coachene ville også gi et mer helhetlig bilde av coaching og enten bekrefte eller avkrefte den litteratur jeg har lest.

Jeg har i min undersøkelse gjort kvalitative intervjuer av personer som har fått coaching og som gir coaching, altså lærlinger og coacher. Dette har jeg gjort for å få en dypere forståelse av fenomenet coaching og finne en forståelse av de enkeltes oppfatninger av og erfaringer med coaching.

#### 3.1.1 Halvstrukturert intervjuguide og åpne spørsmål:

Kvalitativ metode består av flere forskjellige måter å skaffe informasjon fra omgivelsene på. Jeg har valgt kvalitative intervju som kan gjøres på forskjellige måter. Steinar Kvale (1997:19) bruker to metaforer for denne prosessen enten er intervjueren en gruvearbeider eller en reisende forteller. Gruvearbeideren går i dybden og leter etter skjult metall, altså ligger informasjonen man er ute etter i informantens indre. Man spør etter informantens erfaringer innenfor de forskjellige områdene man lurer på, uten å bruke ledende spørsmål. På denne måten får man subjektive tanker fra informantene. Den reisende fortelleren snakker med dem han møter og gjenforteller deres historier som blir han fortalt. Dette er ikke mye brukt i samfunnsvitenskap, men mer innenfor humanistiske fag (Kvale, 1997:21). Den intervjumetoden jeg har valgt å bruke kan

sammenlignes med gruvearbeideren, men er en mindre dyptgående utgave av den. Jeg har laget halvstrukturert intervjuguide hvor spørsmålene er skrevet på forhånd, men guiden følges ikke bokstavelig i alle intervjuer (Se vedlegg: intervjuguide). Det viktige er at alle spørsmålene blir besvart og ikke i hvilken rekkefølge de blir besvart i. Ved å bruke åpne intervju er man mer åpen for å motta informasjon som informanten har om temaet. Dette ved at informanten kan prate uten avbrytelser og også prate utenom spørsmålene. Man kan ved bruk av intervju ha en mer fri samtale enn ved bruk av spørreskjema. Et intervju er basert på den daglige samtalen, men har et faglig innhold og veiledende spørsmål å forholde seg til (Kvale, 1997:21). Jeg erfarte i løpet av intervjuene at noen av mine spørsmål ble besvart uten at jeg behøvde å stille spørsmålet. Alle informantene var pratsomme og villige til å dele sine erfaringer, både positive og mindre positive. Dette gjorde at de fleste intervjuene var enkle å gjennomføre, og jeg sitter igjen med en følelse av å ha fått den informasjonen jeg trenger for å kunne svare på mine problemstillinger. Kvalitative intervju gjør også at man kommer nært inn på informantene og kan stille oppfølgingsspørsmål som utdyper deres informasjon.

### 3.1.2 Hvorfor kvalitativ metode?

Valget falt på kvalitative intervju fordi jeg mente de ville gi meg det spillerommet jeg trengte for å få inntrykk av informantenes erfaring med og om coaching. Denne metoden gir mer rom for dybde i informasjon fra informantene om temaet. Man får også et annet innblikk i informantenes synspunkter ved at man stiller åpne spørsmål. Det gjør at de kan svare ut fra sine egne tanker, og på denne måten komme med synspunkter intervjuer ikke har tenkt på før. Ved bruk av åpne spørsmål vil de fleste informantene reflektere høyt i sine svar og på denne måten får intervjuer tilgang til deres tankeprosess rundt de tema de prater om, som igjen kan føre til oppfølgingsspørsmål. På denne måten får man et bredere inntrykk av erfaringene til informanten og større forståelse for hvorfor de har valgt slik de har gjort. De fleste intervjuene har kun vart ca. en time, og jeg har ikke hatt mulighet til å gå mye i dybden. Jeg har likevel fått et innblikk i informantenes hverdag og bruk av coaching som hadde vært vanskelig uten å bruke kvalitativ metode. Intervjuene var åpne, men hadde en klar struktur for hva vi skulle snakke om. Selv om intervjuguiden var ganske klar ble intervjuene fine samtaler hvor temaene ikke kom i samme rekkefølge for hvert intervju.

### 3.1.3 Intervju av både coach og lærling:

Jeg hadde forhåpninger om å få delta i en coaching samtale som ”flue på veggen”. Dette for å observere og på den måten få en større forståelse for hvordan en coachingsamtale foregår. Det viste seg å være vanskelig selv om jeg ikke ville bruke lydbånd. Dette gjorde at jeg måtte legge fra meg ideen, men for å få flere inntrykk av hva som skjer i en coachingsamtale har jeg intervjuet noen som gir coaching. På bakgrunn av intervjuene med både coach og lærling kan jeg belyse og beskrive en coachingsamtale. Intervjuene jeg hadde med coachene ga meg mye informasjon. Både om hva coachene vil utrette ved hjelp av coaching, hvilke forventninger de kan få fra bedriftsledelsen som ansetter dem, og hvordan de forholder seg til disse forventningene. Videre fikk jeg også beskrivelser av hva coachene mener må til for å få coaching til å fungere for den enkelte, og hva de forventer fra lærlingene og samarbeidet mellom lærling og coach.

### 3.1.4 Induktiv tilnærming til empiri:

*”Kvalitativ forskning sies ofte å være induktiv, det vil si at teorien utvikles fra data. Den induktive fremgangsmåten er basert på en antakelse om at teoretiske perspektiver kan utvikles på grunnlag av akkumulasjon av empiriske studier. Det opprinnelige datamaterialet kan suppleres med nye undersøkelser for å fremheve mønstre og sammenhenger. Motsetningen til en induktiv tilnærming er en deduktiv, hvor teorien testes i forhold til datamaterialet” (Thagaard, 2003:173).*

Jeg mener at min tilnærming til stoffet er induktiv, ettersom jeg ikke hadde noen kunnskaper omkring coaching før jeg startet med oppgaven og forberedelsene til denne. Jeg hadde et rent teoretisk perspektiv i forkant av intervjuene om coaching, som jeg fikk fra diverse bøker om coaching. En ting jeg spurte alle informantene om var ”*Hvordan vil du beskrive coaching for en person som ikke vet hva det innebærer?*” Ved å stille dette spørsmålet håpet jeg å få en beskrivelse av fenomenet coaching og informantenes oppfatning av det. Jeg mener å ha fått gode svar som vil være til god hjelp for meg i analysedelen.

### 3.2 Anonymitet:

Som følge av personopplysningsloven § 31 ble prosjektet meldepliktig hos Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Prosjektet ble godkjent fra Norsk

Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste 17.10.2006. For å kunne bruke den utvalgte bedriften er denne anonymisert, og informantene er anonymisert slik at de ikke kan bli gjenkjent som individer, på best mulig måte. Anonymiseringen ble gjort i transkriberingsfasen og utarbeidelsen av empirien. Bedriften har fått det fiktive navnet "Installering AS". Jeg vil med hensyn til alle informantene fra "Installering AS" kalle de for "han" uavhengig av kjønn da det var et flertall menn i utvalget. De som har fått coaching eller er ansatt i bedriften, har fått disse navnene: "Hugo", "Pål", "Geir", "Jørgen", "Robert" og "Leif". Coachene vil bli kalt "hun" for å gjøre et skille mellom coach og lærling. Coachene har fått navnene "Anna" og "Vilde". Jeg mener at denne måten å anonymisere på er mulig i min undersøkelse da jeg ikke er avhengig av eller vil se etter forskjellen på variabelen kjønn i denne undersøkelsen. Jeg har heller ikke sett noen forskjell begrunnet i kjønn i de intervjuene jeg har gjennomført og ser derfor ikke noen betenkeligheter ved å bruke "han" om ansatte i bedriften og "hun" om coachene. En nærmere presentasjon av utvalget kommer i avsnitt 5.2.1.

### 3.2.1 Anonymisering av dialekt:

Som følge av at informantene var svært opptatt av å ikke kunne bli gjenkjent har jeg også skrevet om sitater fra intervjuene til bokmål, og utelatt ord og uttrykk som er spesielt for de enkelte dialektene informantene har. Denne anonymiseringen av dialekt til bokmål vil ikke ha noen betydning for meningen av det informantene sier. Det er kun for å utelukke at noen blir gjenkjent som følge av ord og uttrykk som kan være spesielt for den enkelte. Det er likevel ikke til å komme bort fra at enkelte kan føle at de er gjenkjennbare. Dette er ikke gjort med hensikt, men er kun en følge av at intervjuene ikke kan totalt anonymiseres.

### 3.2.2 Kjønnfordeling i utvalget:

Jeg ønsket en lik fordeling mellom kvinner og menn i utvalget, men dette viste seg å være vanskelig da det kun var én kvinne som meldte seg til å være med på intervjuene fra "Installering AS". Det er et overtall av menn som arbeider i "Installering AS" og det er derfor naturlig at jeg fikk tilgang til flere menn i utvalget. Utvalget er lite, men vil til en viss grad gjenspeile kjønnfordelingen i bedriften som helhet. Jeg har anonymisert alle intervjuene og videre i oppgaven vil det ikke bli henvist til kjønn i sitater for å kunne bevare den ene kvinnen som anonym deltaker. Som nevnt kommer alle

informantene fra bedriften til å bli kalt for ”han” for å holde kvinnen anonym i prosjektet.

### 3.3 Snøballmetoden, selvseleksjon og strategisk utvalg:

Noe av det første jeg gjorde etter å ha funnet tema for oppgaven var å ta kontakt med Anna i et rekrutteringsfirma i Nord Norge, som også tilbyr lederutviklingsprogram til bedrifter i forskjellige størrelser. Hun er samfunnsviter og arbeider daglig med coaching gjennom det lederutviklingsprogrammet de tilbyr. Vi hadde et møte hvor jeg fortalte om mine tanker rundt oppgaven. Gjennom henne fikk jeg kontakt med bedriften ”Installering AS”, hvor de har brukt coaching i flere år i sammenheng med et lederutviklingsprogram. Via Anna fikk jeg kontakt med Leif i ”Installering AS” som er personalansvarlig i bedriften og som videre sendte e - post med forespørsel om deltakelse i prosjektet til alle ansatte som har fått coaching den senere tid. Av disse meldte fem stykker seg som jeg har intervjuet. Utvalget er begrenset ettersom bare en liten del av de ansatte i ”Installering AS” har fått coaching.

Denne metoden for å finne utvalg kan sammenlignes med snøballmetoden, med et innslag av strategisk utvalg, ettersom man velger ut informanter ut i fra at de har en spesiell type erfaring (Thagaard, 2003:53). Jeg har kalt metoden ”strategisk snøballmetode” ettersom det er en sammensetning av disse to metodene jeg har brukt. Ettersom informantene har valgt selv å delta i intervjuene er det også et innslag av selvseleksjon i rekrutteringen av utvalget. Selve utvelgelsen ligner på snøballmetoden ettersom en informant verver andre deltakere han vet har erfaringer som intervjuer er ute etter (Blaikie, 2000:205). Men ettersom jeg ikke har spurt utvalget direkte om de kan henvise til andre informanter er ikke min metode snøballmetoden direkte. Det er en blanding av snøballmetoden, selvseleksjon og strategisk utvalg.

Først ville jeg begrense intervjuet ganske kraftig ved kun å intervju de som hadde fått coaching. Jeg ville også gjøre intervju med flere forskjellige nivåer av de ansatte, altså både ledere, mellomledere og vanlige ansatte. Dette ble kuttet ned da det viste seg å være færre som hadde fått coaching enn jeg først ble forestilt, og deretter var det også færre enn forventet som meldte seg til å delta i prosjektet.

Da jeg kom i gang med intervjuene viste det seg at noen av informantene ikke hadde deltatt i lederutviklingsprogrammet, men hadde fått tilbud om coaching som følge av lengre sykemeldinger, som igjen kom som følge av stort arbeidspress i bedriften. Dette kom som en overraskelse på meg da det dukket opp, men jeg kunne likevel bruke de samme spørsmålene, bare med en litt annen ordlyd. Jeg mener å ha fått like mye igjen for å prate med alle informantene uansett bakgrunn for coachingen. Dette fordi det er coachingen og virkningene av den som står i sentrum for intervjuet og ikke bakgrunnen for at de fikk coaching. Deres erfaringer måtte til dels forventes å være forskjellige, men dette førte likevel til kun en mindre endring av fokus i oppgaven.

Noe som ikke er til å se bort fra er at de som ikke ville være med i prosjektet kan ha hatt andre tanker rundt coaching enn de som deltok. De kan muligens ha vært mer negativ til coaching og derfor ikke hatt lyst til å meddele sine tanker til en forsker. Jeg spurte om å få ta kontakt direkte med de som ikke hadde svart på forespørselen om å være med i prosjektet, men dette ville bedriften ikke gi tillatelse til. Denne tilbakemeldingen ble gitt uten noe videre forklaring. Derfor ble det ikke gjort noen større forsøk på å få tak i dem. Jeg kan ikke ta hensyn til de intervjuene jeg ikke har fått gjennomført. I denne oppgaven konsentrer jeg meg kun om de intervjuene jeg har hatt.

### 3.3.1 Strategisk utvalg:

Som nevnt har jeg brukt et strategisk utvalg, det vil si et utvalg hvor alle informantene har gjennomgått en spesiell type trening eller innehar en spesiell type erfaring, i dette tilfellet coaching. Selv om informantenes erfaringer har vært forskjellige og utgangspunktet for coachingen var forskjellig, har alle fått coaching og deres erfaringer kan på denne måten sammenlignes og diskuteres.

Utvalget ble, etter samarbeid med coachen og personalansvarlig i bedriften, spurt om å delta i undersøkelsen. Jeg ble forespeilet deltakelse av syv personer, men det var fem av disse som til slutt deltok. Det er et noe tynt utvalg, men ettersom det ikke var flere av de ansatte i bedriften som hadde fått coaching ble utvalget mindre enn forventet. Likevel kan man se at de fem har noen av de samme tankene rundt coaching. Derfor vil jeg hevde at informasjonen har blitt noenlunde mettet fra informantene. Innenfor enkelte områder kan man se at informasjonen informantene kommer med er lik, mens andre deler av spørsmålene besvares ulikt. På den måten kan man si at utvalget er delvis



mettet (Thagaard, 2003:56). Her er det viktig også å tenke på at jeg ikke er opptatt av bredde i svarene, men det enkelte individs oppfatninger, erfaringer og forståelse av coaching. Av denne grunn er ikke mengden intervju av samme betydning som når man ønsker å generalisere til hele befolkningsgrupper. Ettersom utvalget er fra én bedrift kan man være redd for at utvalget er utsatt for smitte, altså at de har snakket sammen og dannet seg et samlet bilde av coachingen og at dette vises i svarene de har gitt. Men på bakgrunn av at de som deltok i prosjektet arbeider i forskjellige avdelinger i ”Installering AS”, og ikke har daglig kontakt med hverandre er det lite sannsynlig.

Coaching er i ”Installering AS” ikke noe alle har tilgang på, men er et tilbud til alle som deltar i lederutviklingsprogrammet. I tillegg er det også andre måter å komme i kontakt med coach på, for eksempel via sykemeldinger på grunn av utbrenthet som følge av langvarig arbeidspress. Eller som en følge av samarbeid med coachen på andre områder, ettersom hun via sin arbeidsgiver blant annet tilbyr lederutviklingskurs, coaching og hjelp til å ansette nye medarbeidere.

#### 3.4 Gjennomføring av intervjuene:

Da jeg hadde utarbeidet første intervjuguide trengte jeg å prøve den ut, det ble gjort ved hjelp av medstudenter, siden jeg ikke kjente noen som hadde kjennskap til coaching utenom studiene. De utvalgte ”pilotinformantene” satte seg inn i rollen som en leder av en bedrift som hadde gitt sine ansatte tilgang til coaching av ulike grunner. Selv om prøveintervjuet kun ble gjort med medstudenter mener jeg at jeg fikk god respons og hjelp til å videreutvikle intervjuguiden til den endelige versjonen. Alle medstudentene som intervjuguiden ble prøvd ut på, har tatt kurs i kvalitativ metode. De kunne derfor på ulike måter gi tilbakemeldinger på spørsmål og andre ting ved prosjektet, bortsett fra den faglige delen om coaching. Ved også å hjelpe dem med sine intervjuguiden fikk jeg hjelp til å se andre sammenhenger og nye spørsmål å sette inn i guiden. Pilotintervju er for å se hvordan andre reagerer på spørsmålene og om de forstår hva jeg spør om, og dette mener jeg medstudentene kan gi tilbakemelding på uten å ha kjennskap til temaet jeg spør om.

Totalt har jeg gjort sju intervju, fem av intervjuene ble gjort på informantenes kontor, ett ble gjort på kafé da informanten var på reisefot, og det siste ble gjort via telefon da informanten befant seg utenbys. I tillegg til disse intervjuene hadde jeg en uformell

samtale med Leif i forkant av intervjuene som danner et bakteppe for disse. Denne samtalen vil det også bli referert til i oppgaven. Det vil si at jeg totalt har åtte informanter. Da intervjuene ble gjennomført på informantenes kontor forventet jeg mange avbrudd av medarbeidere som ville banke på, telefon som ringer og så videre, men det viste seg å bli få avbrudd i intervjuene. Det var kun ett intervju hvor det ble en del avbrudd, men vi klarte likevel å holde tråden i hva vi pratet om. Intervjuet som ble gjort på kafé ble kanskje noe hemmet av mennesker som satt rundt, og at det ble en del støy, men det ga meg likevel en del interessant informasjon.

Det første intervjuet var litt spesielt. Da er man gjerne litt ekstra nervøs og man vet ikke hva man kommer til. Om intervjuguiden vil holde mål og om man får ut det man ønsker av intervjuet. Under dette første intervjuet viste det seg at jeg ikke var blitt informert om at enkelte av informantene hadde fått coaching som følge av lengre sykemelding og ikke via lederutviklingsprogrammet. Denne informasjonen gjorde meg noe stresset og jeg følte jeg begynte å rote litt i mine egne tanker. Da det gikk opp for meg at jeg likevel kunne spørre de samme spørsmålene, bare med en litt annen vinkling, ble intervjuet likevel godt gjennomført. Jeg ser i ettertid at jeg har fått svar på de spørsmålene som var viktig for meg å få svar på, selv om personen hadde en annen erfaring med coaching enn jeg hadde ventet. De neste intervjuene var enklere å gjennomføre da jeg var klar over at det kunne komme overraskelser og forberedte meg på det. Jeg gjorde noen små endringer i formuleringene i intervjuguiden slik at spørsmålene skulle passe til de som hadde deltatt i lederutviklingsprogrammet og de som ikke hadde deltatt. I de intervjuene hvor det nå kom små overraskelser ble jeg ikke så forfjamsset og klarte å holde fokuset.

#### 3.4.1 Telefonintervju:

Et av intervjuene med coach ble som nevnt gjort på telefon da informanten ikke oppholder seg i nærområdet mitt slik de andre informantene gjør. Jeg prøvde å ta opp intervjuet på lydbånd via høyttalerfunksjon på telefonen, men dette ga ikke særlig bra kvalitet. Derfor tok jeg notater under intervjuet i stedet for opptak. Dette fungerte greit og jeg mener jeg har klart å fange opp hennes meninger og synspunkter selv om vi ikke møttes. Det hjalp selvfølgelig også at hun er vant til å ha telefonmøter og formidle sine meninger på denne måten. Noe av det man mister ved telefonintervju er å se den andres reaksjoner på ulike spørsmål. Dette kan i enkelte tilfeller være til hjelp når man kommer til tolkningen av det de sier.

### 3.4.2 Lydbånd:

Jeg hadde med ekstra batterier til båndopptakeren i de fleste tilfeller, men siden jeg hadde byttet batteri på morgenen hadde jeg ikke med ekstra batterier til ett intervju. Jeg har sannsynligvis klart å trykke på en av knappene på båndopptakeren i det jeg la den ned i sekken den morgenen. For da jeg kom fram til informantene viste batteriet seg å være tomt. Jeg oppdaget dette før intervjuet startet og fikk derfor gjort gode notater under intervjuet. Informanten var veldig behjelpelig og ventet tålmodig mens jeg noterte mellom hvert spørsmål. Han ga meg også e – post adresse og telefonnummer slik at jeg kunne ta kontakt om det var noe jeg ikke hadde fått med meg som følge av problemene med båndopptakeren. Ut i fra dette lærte jeg å ta med ekstra batterier selv om de var helt nye i spilleren.

### 3.5 Forskerens rolle:

Etter å ha lest en del om coaching før jeg begynte med intervjuene hadde jeg etablert litt forståelse av temaet vi skulle prate om. Jeg ville likevel unngå å snakke direkte om hva jeg mente og trodde om coaching, noe jeg mener å ha fått til. Informanten må føle seg trygg for å snakke og trygghet blir ofte etablert over tid. Når man skal intervjuer er man avhengig av at informantene er villig til å fortelle og dele sine erfaringer selv etter kort kjennskap til intervjuer. Mangel på trygghet kan gjøre at man ikke får de mest personlige synspunktene og erfaringene fra informantene, men dette må man ta høyde for i tolkningen av dataene. Det kan være vanskeligere å intervjuer en innesluttet person enn en som er pratevillig og åpen om det meste. Når man møter på en slik situasjon må man heller formulere spørsmålet på en slik måte at man får informantene til å snakke mest mulig. Forskjellig personlighet og kjemi mellom intervjuer og informant er en årsak til at spørsmålene ikke alltid blir stilt på samme måte til alle informantene.

Flere av informantene i denne undersøkelsen hadde ikke høyere utdanning, men hadde jobbet seg opp i systemet i bedriften. Dette var ikke noe problem i forhold til de tema vi snakket om. I ett intervju hadde jeg følelsen av at informantene ville svare det han trodde jeg var ute etter, og ikke dele sine egne tanker om temaet. Bakgrunnen for bekymringen var en ytring fra informantene om at dette kunne han kun svare på helt subjektivt og ut fra sine egne tanker. Jeg poengterte da at det var hans tanker om coaching jeg var ute etter.

Den sosiale settingen har også innvirkning på intervjuet, altså hvor mye som skjer rundt personen under intervjuet, for eksempel at det banker på eller lignende. Selv om man prøver å være lik ovenfor alle intervjuobjekter har spørsmålsstillingen ikke alltid samme tonefall når omgivelsene og åpenhet fra informant endrer seg fra intervju til intervju. I intervjusituasjonen er man derfor avhengig av å ha en god intervjuguide man kan støtte seg til i situasjoner hvor man blir forstyrret eller ikke får samtalen til å gli like godt som man hadde håpet. Mange ting kan ha innflytelse på hvordan informanten oppfatter og svarer på spørsmålene. Derfor er det viktig at intervjuer holder seg rolig og klarer å stille spørsmålene på en slik måte at de er lett å forstå. I en intervjusituasjon er alt fra kroppsspråk, kommentarer, tilbakemelding på spørsmål og svar viktig å formidle på en så bra måte som mulig ovenfor informant. Uansett hvordan informanten er, må man tilpasse seg hans personlighet og gjøre som man tror er best for informanten i den situasjonen man er i. Det handler om å skape trygghet og fine rammer for intervjuet, for begge parter.

### 3.5.1 Å intervju bekjente:

Under arbeidet med oppgaven har jeg intervjuet et par personer jeg har blitt kjent med i andre sammenhenger før arbeidet med oppgaven tok til. Dette var ikke planlagt. Jeg spurte disse to i forkant av intervjuet om de hadde problemer med å delta i prosjektet på grunn av omstendighetene. Ingen av de to hadde problemer med å dette og stilte velvillig opp til intervju. Under intervjuene med dem ble det litt vanskelig å holde en formell tone og ikke falle ut av intervjuets tema. Særlig på slutten av intervjuene, men generelt vil jeg si at dette gikk fint. Hvis man er litt forberedt på situasjonen er det lettere å gjennomføre intervjuene på en noenlunde formell og respektabel måte. I starten av intervjuet gjorde jeg disse to personene oppmerksom på at vi kunne snakke utenomsnakk etter intervjuets slutt. For på denne måten å lette transkriberingen for meg selv i etterkant av intervjuet.

### 3.6 Etikk:

Ved gjennomføringen av intervjuene fikk alle informantene tildelt et informasjonsbrev og en samtykkeerklæring (se vedlegg). Dette utgjør det informerte samtykke Kvale (1997:67) henviser til. I informasjonsbrevet ble de informert om hva prosjektet går ut på og hvordan deres informasjon ville behandles videre gjennom transkribering og

anonymisering. Her fikk de også kontaktinformasjon til prosjektleder og meg om de ville spørre om noe i ettertid eller trekke seg fra prosjektet. Samtykkeerklæringen fra informantene er et bevis på godkjenning av å delta i prosjektet. Disse er oppbevart trygt sammen med lydbånd fra intervjuene.

## 4. Det moderne samfunn, identitet og relasjoner

### 4.1 Innledning:

For å forstå fenomenet coaching har jeg benyttet meg av teoretikerne Anthony Giddens og Erving Goffman. Jeg har valgt ut deler av teoriene deres og først og fremst begreper for å beskrive og utdype temaet coaching. Begrepene jeg har valgt ut kan hjelpe meg til å forstå mine funn, selv om de ikke er utviklet for å forstå coaching. I denne forbindelse vil Goffmans beskrivelser av ansikt til ansikt kommunikasjon og metaforen fra teateret om roller, være utfyllende for Giddens teorier om blant annet forhold og tillit. Giddens teori blir brukt for å forstå fenomenet coaching i det moderne samfunn. Goffmans teori blir brukt for å forstå coaching fra informantenes synsvinkel. I tillegg til disse to teoretikernes utvalgte teorier og begreper, har jeg brukt Richard Sennetts bok (2001) ”Det fleksible mennesket – personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen”, hvor han beskriver det moderne arbeidsliv. Teoriene til Sennett rundt det moderne arbeidsliv utfyller Giddens begreper om modernitet og det moderne samfunn. Begrepene vil jeg fortelle mer om i de neste avsnittene og jeg vil etter hvert knytte disse teoriene opp mot mine egne funn og empiri. Dette vil bli presentert i resultat og analysedelen av oppgaven. I tillegg til disse tre teoretikerne har jeg også brukt litteratur fra andre, for å utdype de nevnte teoretikerne. Det vil også i kapittel 5 ”Analyse av resultater”, komme innslag fra andre teoretikere for å utfylle informantenes fortellinger.

### 4.2 Det moderne samfunnet:

En av grunnene til at jeg har valgt å bruke Anthony Giddens som en av flere hovedteoretikere, er at han er en kjent modernitetsteoretiker. Han har gitt mange beskrivelser av hvordan moderniteten påvirker vårt liv i samfunnet i dag. Jeg har plukket ut noen av hans begreper til å beskrive de forhold jeg ønsker å se nærmere på i forhold til coaching, og dennes påvirkning på det moderne arbeidsliv og individene. Mer konkret vil jeg komme inn på forholdet mellom coach og lærling og den kommunikasjon som oppstår mellom dem. Videre vil disse begrepene være med på å svare på mine problemstillinger (se avsnitt 1.4). Først vil jeg si litt om forskjellen mellom det tradisjonelle og moderne samfunn, da det vil ha betydning for min beskrivelse av coaching som moderne fenomen.

#### 4.2.1 Tid og rom:

Giddens har lagt stor vekt på skillet mellom tid og rom som en beskrivelse på hvordan det moderne samfunnet skiller seg fra det tradisjonelle eller pre – moderne samfunnet. Atskillelse av tid og rom vil si at vi i det moderne samfunn ikke trenger å oppholde oss fysisk i samme rom og til samme tid. Vi kan for eksempel oppholde oss på hver vår side av jordkloden i et internettrom samtidig uten å tenke på klokkeslett eller hvor vi fysisk befinner oss, altså er vi et sted hvor tid og rom er uvesentlig. Andre eksempler er bruk av e – post, chatting og mobiltelefon. Man kan uavhengig av tid og rom gjøre avtaler og ”møtes” ved hjelp av andre kommunikasjonsformer enn man hadde tilgjengelig tidligere (Kaspersen, 2001:122). I tidligere tider når skriftspråket ikke var utviklet (eller i stammesamfunn hvor skriftspråk ikke er utviklet) var også skillet mellom tid og rom vanskelig. Og dette har ført til at tradisjon ikke ses på som tradisjon i de kulturer som ikke har skriftspråk, selv om de muligens er de mest tradisjonelle kulturene av alle (Giddens, 1997:34). I kulturer uten skriftspråk viderefører man tradisjon i større grad gjennom handlinger i stedet for nedtegnelser. Dette gjør at de virker mer tradisjonelle i forhold til vår moderne kultur, hvor videreføring av handlinger ikke får så stor fokus.

I motsetning til tradisjon har vi modernitet. Ifølge Giddens er ikke tradisjon mot endring, men er i en kontekst hvor endring muligens ikke gis en meningsfull form i forhold til det å få tidslige og romlige markører (Giddens, 1997:34). I det tradisjonelle samfunnet ble hendelser begrenset til å foregå i det lokale samfunnet, i motsetning til det moderne hvor hendelser ikke lenger blir begrenset til lokale samfunn, men heller løftet ut i det store samfunnet (Kaspersen, 2001:123). Forståelsen av tradisjon er viktig i forståelsen av modernitet ettersom disse to begrepene er motsetninger. En beskrivelse av modernitet hos Giddens (1997:35) er:

*”Det sies ofte at moderniteten kjennetegnes ved en appetitt på det nye, men dette er kanskje ikke helt riktig. Det som kjennetegner moderniteten er ikke en omfavning av det nye for dets egen skyld, men antakelsen om refleksivitet i stor stil – noe som selvsagt inkluderer refleksjon over selve refleksjonens natur”.*

Som følge av utviklingen gjennom industrialiseringen i vesten har prosessen blitt koblet opp mot modernitet og den videre utstrekningen av tid og rom som er en så stor del av

Giddens modernitetsteori (Kaspersen, 2001:132). Et eksempel på hvordan moderniteten har påvirket individet er at man i dag har andre forutsetninger enn i det tradisjonelle for å utvikle sin identitet. I tradisjonelle samfunn var det vanlig å følge i foreldrenes fotspor når det gjaldt utdannelse eller yrkesvalg. I dagens moderne samfunn er denne utviklingen omtrent borte. I dag er barn og unge mer avhengig av å danne sin egen identitet gjennom sitt eget utdannings – eller yrkesvalg med mer (Giddens, 1996:93 og Kaspersen, 2001:149). Selv om noen ennå velger yrke ut fra tradisjon har de fleste i dag større valgmulighet enn man hadde tidligere.

#### 4.2.2 Globalisering:

En annen vesentlig konsekvens av modernitet er globaliseringen av vår verden (Giddens, 1997:126). Globalisering er utviklingen av følelsen av at verden blir mindre og mindre. Industrialiseringen hadde en globaliserende effekt ved utviklingen av for eksempel motorisert transportering av mennesker, for eksempel fly, og de følger dette har ført til for individer verden over. Altså at man kan reise raskere, oftere og i større radius på ferie og i arbeidssammenheng enn man kunne tidligere. En annen utvikling er hvordan landegrensene blir vagere i varehandel fordi man ikke behøver å reise for å handle. Dette kommer som en konsekvens av teknologiutvikling som blant annet internett. Et eksempel på hvordan globaliseringen har hatt innvirkning på det norske samfunnet er å ta en titt på det norske språket. Her kan vi tydelig se at ord og uttrykk fra spesielt engelsk språk har fått innpass som norske. For eksempel er ”coaching” et ord som ikke finnes en norsk oversettelse på, men som har mange underformer i norsk språk. Coaching kan ses på som en samlebetegnelse på flere veiledningsmetoder og behandlingsmetoder, som trener, mentor, psykolog og samtalepartner for å nevne noen. (Noen likheter og forskjeller er forklart i tidligere kapittel). Men siden det ikke finnes en god norsk oversettelse bruker man i dag det engelske ordet i stedet for å bruke tid på å finne et norsk. På en annen side kan man si at det norske samfunnet er moderne, hvor språklig påvirkning også er en del av modernitet og globalisering.

Globalisering har på mange måter innvirkning på vår hverdag da vi blir påvirket gjennom mange av de ”nye” kommunikasjonsformene som tv og internett. Vi får ideer til utvikling som vi ikke ville funnet på selv, med det første i alle fall. Globaliseringen fører til at ingen kan holde seg utenfor de endringer som moderniteten fører til (Giddens, 1996:34). Vestens stadige utvikling får konsekvenser for vår hverdag og en



av de tingene som har kommet til vårt moderne samfunn er coaching. Coaching er ett eksempel på hvordan ekspertssystemer har fått en posisjon i vårt samfunn. I de tradisjonelle samfunn var det mulig å trekke seg tilbake og ikke ta hensyn til andres meninger og erfaringer. Det har omtrent blitt umulig i det moderne samfunn, nesten uansett hvor man bor i verden (Giddens, 1996:43). Denne utviklingen kommer som en følge av globaliseringen i det moderne samfunn. All informasjon er tilgjengelig for alle, men på grunn av de teknologiske utviklingene er det bare et fåtall som kan gjøre bruk av denne informasjonen. Derfor har det utviklet seg mange ekspertssystemer som hjelper andre "normale mennesker" til å kunne bruke disse mer eller mindre teknologiske hjelpemidlene. Som følge av denne utviklingen trenger vi ikke lenger kunne alt selv. Vi ringer rørlegger når rørene er tette eller legen når vi har vondt et sted. Tidligere ringte vi psykolog når vi trengte hjelp til mentale problemer, men nå er det kommet mange alternativer til denne behandlingsformen. Tidligere kunne man få en større støtte og oftere en følelse av trygghet på grunn av de tradisjonelle rammene som nå er borte (Giddens, 1996:47). En annen følge av moderniteten og veksten av ekspertssystemer er hvis man har én dårlig opplevelse hos coach trenger man ikke forkaste hele ekspertisen, men man velger en annen coach neste gang (Kaspersen, 2001:141). Denne utviklingen av ekspertssystemer gjør at vi har mange områder vi ikke trenger kunnskaper om i dagens moderne samfunn. Dette kan beskrives som en overgang mellom det tradisjonelle trygge samfunnet, til det moderne samfunnet hvor vi er omgitt av utfordringer. Men det moderne kan også føre til redusert risiko ved at man har nyutvikling som kan føre til bedre behandling og utfall ved for eksempel sykdom (Kaspersen, 2001:142). Utviklingen av det moderne har ført til blant annet bedre behandling og nye behandlingsformer. Ikke bare ved fysisk sykdom, men også ved psykiske problemer som for eksempel utbrenthet og andre psykiske lidelser som har kommet som en følge av det modernes utvikling. En annen side blir trukket fram av Giddens (i Kaspersen, 2001) med hensyn til alle valgmuligheter man har ved alle typer sykdom som har oppstått på den andre siden av utviklingen av det moderne. *"Hvis vi søker terapeutisk hjelp, konfronteres vi med et utall av konkurrerende terapiformer, som alle påberoper seg å kunne hjelpe"* (Kaspersen, 2001:152). Som følge av det moderne arbeidsliv, hvor individet noen ganger føler behov for hjelp både til problemløsning i arbeidssituasjon og privatliv, har coaching kommet som et tilskudd til den ekspertisen som trengs på området. Tidligere var det psykologer, terapeuter og rådgivere som hadde

dette feltet for seg selv, i de senere år har coaching som ekspertsystem kommet inn på samme marked.

#### 4.2.3 Tillit og sikkerhet:

Tillit er noe man er omgitt av i hverdagen, enten det er i media, arbeid eller privatliv. Tillit har også en motsetning som heter mistillit, men det vil ikke bli sagt noe mer om mistillit i denne oppgaven. Mitt fokus vil ligge på tillit og dens innvirkning på mellommenneskelige forhold, mer spesifikt mellom coach og lærling. I den forbindelse tar jeg utgangspunkt i Giddens (1997:32) definisjon på tillit som er;

*”Tillit kan defineres som tiltro til en persons eller et systems pålitelighet med hensyn til et bestemt sett av resultater eller begivenheter, der denne tiltroen uttrykker en tro på en annens redelighet eller kjærlighet, eller på riktigheten av abstrakte prinsipper (fagkunnskap)”.*

Denne definisjonen viser at tillit ikke bare har med de nærmeste forhold å gjøre, men også til mer diffuse mennesker rundt oss, som for eksempel har fagkunnskaper på områder vi ikke vet så mye om. Her kan man også diskutere ekspertsystemer sin påvirkning på det moderne arbeidsliv og den tillit vi gir de fagkunnskaper, eller ekspertkunnskaper, de innehar. En coach kan ses på som en person med fagkunnskap en ”vanlig medarbeider” ikke har. På denne måten må coachene arbeide for å få den tillit hos lærlingene de behøver for å få gjort den jobben de er ansatt for å gjøre. Altså veiledning eller rettledning av medarbeidere som sliter med for eksempel motivasjon. Relasjonen mellom lærling og coach er avhengig av tillit i den forstand at man skal arbeide tett sammen, ofte over tid, på arbeidsmessige og private felt som kan føles tungt for mange å dele med ukjente.

*”Tillit på det personlige plan blir et prosjekt det skal ”arbeides med” av de involverte parter, og krever at individet åpner seg for den andre. Der tilliten ikke kan kontrolleres av fastlagte normative koder, må den vinnes, og måten å gjøre dette på er å utvise varme og åpenhet” (Giddens, 1997:90).*

I sammenheng med tillit kan også et spørsmål om sikkerhet dukke opp hos den som skal bli coachet. En som skal bli coachet må føle at det han gir av informasjon blir behandlet

på riktig måte. Dette kan for mange bli sett på som en *”balanse mellom tillit og akseptabel risiko”* (Giddens, 1997:33). Spørsmålet om sikkerhet kan vi finne igjen hos de som ikke liker å snakke om seg selv, eller som har vanskelig for å betro seg til noen de ikke kjenner.

#### 4.2.4 Det rene forhold:

Et coachingsamarbeid krever at begge parter gir noe av seg selv for at deres forhold skal kunne fungere. Andre forhold i både privatliv og arbeidsliv, er også avhengig av tillit for at forhold skal vare. Giddens har sagt dette om forhold: *”Forhold er bånd basert på tillit, hvor tilliten ikke er noe som er gitt på forhånd, men noe som må opparbeides gjennom en gjensidig prosess av selvavsløring”* (Giddens, 1997:90). Mønsteret på en tillitsrelasjon blir hos Giddens beskrevet som *”det rene forhold”* (i Kaspersen, 2001:153). Dette fordi individet utvikler et forhold som blir svært nært og intimt i relasjon til en annen, som må føle det samme. Altså henviser

*”det rene forhold til en situation: hvor to personer indgår i et sosialt forhold for dets egen skyld, for hvad de pågældende hver især kan få ud af en varig forbindelse med hinanden, og som kun fortsætter, for så vidt som begge parter anser det for tilstrækkeligt tilfredsstillende for dem at blive i det”* (Kaspersen, 2001:153).

Noen vil påstå at denne beskrivelsen av forholdet mellom coach og lærling vil være for sterk. Men om man ser på forbindelsen mellom disse to kan det i mange tilfeller føles som et forhold. Særlig for lærlingen som deler sine tanker med en annen på den måten han gjør i et coachingsamarbeid.

Et annet viktig punkt for *”det rene forhold”* er forpliktelse (Giddens, 1996:113) og denne delen av forholdet vil også vises i et coachingsamarbeid. I et samarbeid som innebærer så nært samarbeid som i coaching, vil forpliktelse fra begge parter være viktig. Definisjon på en forpliktet person hos Giddens (1996:113 – 114) er som følger:

*”Hun eller han er en person, der erkender de iboende spændinger i moderne forhold, men er alligevel villig til at satse på det, i det mindste i et mellemlangt perspektiv – og akcepterer, at udbyttet er at finde i selve*

*forholdet. (...) En person bliver kun forpligtet over for en anden, når vedkommende av en eller anden grund beslutter sig for at være det”.*

Generelt kan man si at en person som forplikter seg, tar ansvar for de handlinger som står foran han og er villig til å satse og arbeide for forholdet i sin helhet, uansett hvilket forhold det er snakk om.

#### 4.2.5 Selvidentitet:

I følge Kaspersen (i Andersen og Kaspersen, 2000:427) sier Giddens at man i det pre – moderne samfunn omtrent var født med identitet. Dette fordi at slektskap, kjønn og sosial status var din identitet og dette var kjent fra fødselen av. I det moderne samfunn preger ikke tradisjoner vår identitet på samme måte som tidligere. Vi må i større grad forme den selv. I forbindelse med den endringen som har vært på hvordan mennesket former sin identitet, vil jeg trekke fram dette utsagnet fra Barry Barnes (1995) som sier litt om hvordan mennesket blir sett på, innenfor en retning av individualistisk teori i dag:

*”Human beings are presumed to be: independent, rational / calculative, goal – oriented, egoistic or self – regarding. The assumption of independence is the most important of all. (...) Individuals are assumed to be rational and calculative (and hence knowledgeable, since knowledge is required for calculation), in order to account for their ability to imagine the consequences of possible actions prior to choosing which they will perform.*

I denne forbindelse kan vi trekke en linje til coaching hvor lærlingen er ute etter å finne handlinger som kan føre til endringer i hans atferd. Enten disse endringene gjelder personlige problemer eller problemer i arbeidssituasjon. Her sies det i sitatet at mennesket sies å være rasjonelt og har kunnskaper til å forutsi hendelser som vil komme som følge av deres handlinger. En coach vil ikke gi råd, men kan få individet til å reflektere over hvilke følger deres handlinger vil få. Ut i fra dette kan individet ta en avgjørelse om sine handlinger og hva de vil føre til. Våre liv og identitet blir farget av de valg og handlinger vi foretar oss, ”vi er hva vi gjør oss selv til”. Dette gjør for mange det ”å finne seg selv” vanskelig, fordi de ikke har disse holdepunktene, eller snarveiene man hadde tidligere. I dag har identitet mer med spørsmål å gjøre som:

*”Hvad skal jeg gøre med mit liv? Hvordan skal jeg handle? Hvad skal jeg blive?(...) Selvidentitet er ikke en given og konstant størrelse, men derimod en proces. Selvidentiteten skal hele tiden produceres og reproduseres, hvilket sker som en del af individets refleksive rutineprægede aktiviteter og handlinger” (Kaspersen, 2001:148-149)*

Lærlingen er ute etter å finne eller utvikle og endre sin selvidentitet og bruker coach til hjelp for å komme gjennom en prosess hvor han kan finne seg selv og sin identitet.

*”Selvidentitet må hos Giddens forstås som et refleksivt prosjekt. (...) livsstilsbeslutninger er ensbetydende med at benytte bestemte systemer frem for andre” (Kaspersen, 2001:149 og 152).* Etersom selvidentiteten stadig er under utvikling og arbeid er det noen ganger nødvendig å få hjelp utenfra for å ta de beslutningene som er til det beste for individet. Et refleksivt individ er en person som har evne til å reflektere og tenke over hvilke følger de handlinger han utfører vil føre til. I tillegg til å se konsekvenser av handlinger, kan en refleksiv person også se og avgjøre hvilken risiko det ligger i de handlinger han tenker å gjennomføre (Kaspersen, 2001).

#### 4.3 Nære relasjoner:

Erving Goffman er en kjent sosiologisk teoretiker som har arbeidet mye med relasjoner, både intime og distanserte. I denne forbindelse en teoretiker som har mange begreper og oppfatninger av hvordan man opptrer i samsvar med andre mennesker. I sammenheng med coaching har jeg valgt å bruke teatermetaforen som Goffman (1992) er kjent for i sin beskrivelse av mellommenneskelige relasjoner. Goffman (1996) mener mennesket spiller forskjellige roller ut i fra hvilken situasjon man er i og ut i fra hvem man har rundt seg. Er man i familieselskap spiller man én rolle, er man på firmafest spiller man en annen rolle, og er man i en eksamenssituasjon spiller man en tredje rolle. Rollen er forskjellig fra situasjon til situasjon, men det er samme person som spiller rollene. I slike situasjoner hvor man spiller en rolle, har rollen også krav om maske i mange tilfeller. Denne masken tar man på seg for å kunne gi det ”riktige” inntrykket eller utføre oppgaven man har, på en riktig måte (Goffman, 1992). Disse rollene og maskene kommer til uttrykk gjennom frontstage og backstage i teatermetaforen til Goffman som er tema for neste avsnitt.

### 4.3.1 Teatermetaforen:

Som nevnt gjør Goffman (1992) en forskjell på frontstage og backstage. I en arbeidssituasjon vil man i mange tilfeller også ha en annen rolle enn man har hjemme. Frontstage vil da være på arbeid hvor man viser seg fra en annen side enn man gjør hjemme som vil være backstage. Det vil si at man har mer å skjule for arbeidskollegaer hjemme enn på arbeid, i og med at den rollen man spiller på jobb er lagt opp til de personene man har rundt seg der. Men man kan også ha et skille mellom frontstage og backstage på arbeidsplassen. Skillet mellom frontstage og backstage trenger ikke være fysisk. Man kan ha en samtale i backstage som fysisk er i frontstage området, men da likevel utenfor rekkevidde av de andre som befinner seg i frontstage. For eksempel kan to kelnerer kommentere gjester inne i restauranten ved å hviske, noe som vil betegnes som en samtale på backstage nivå, i frontstage området i følge Meyrowitz (1986:36). Normalt vil hjemmet være bak scenen. Det vil si at man kan slappe av og være seg selv. Man slipper å spille noen åpenbar rolle så lenge man er alene. Har man familie rundt seg hjemme kan det hende man spiller en rolle også i sitt eget hjem, men den rollen er nærmere seg selv enn noen av de andre rollene man har i løpet av en dag. I denne situasjonen snakker Meyrowitz (1986:47) om en "middle region" (jeg kaller dette "middlestage" fra nå), altså en mellomting mellom frontstage og backstage, hvor man skifter mellom disse to originale scenene. Man viser altså både trekk fra frontstage – og backstage området sitt i middlestage. Som følge av dette kan man si at coaching blir en mellomting av frontstage og backstage lærlingen viser sider av seg selv han ikke viser noen andre, men i tillegg prøver han å skjule det mest personlige i den grad det er mulig.

*"Hos Goffman møter vi (...) det fremmedgjorte individet som kynisk må spille roller for å oppnå status og bli anerkjent. De sosiale situasjonene er forskjellige slags scener der vi må bære masker og bedrive "inntrykkskontroll" ("impression management") for å sikre at de andre får det riktige inntrykket av oss, hevder Goffman" (i Guneriussen, 2003:151).*

Dette er noe man kan kjenne igjen fra både arbeidsliv og privatliv hvor man i mange tilfeller, særlig i starten på et samarbeid, spiller roller for å passe inn blant de andre som er rundt oss.

I et coachingsamarbeid er det to personer, som i utgangspunktet ikke kjenner hverandre, som har nær kontakt over tid. For å beskrive en slik situasjon kan man ta i bruk Goffmans teorier rundt de rollene man spiller i hverdagen når man møter fremmede, og hvilken innvirkning dette har på identitet og personlighet. Dette vil jeg nå gi en kort beskrivelse av. Spesielt med tanke på coachingsamtalen og roller. Goffman (1992) bruker teatermetaforen for å beskrive hvordan vi forandrer roller i forhold til hvilken situasjon vi er i hvor:

*”Scenen er den åbenlyse del af individets fremtræden. Teatermetaforen føres helt igjennem. Fx kan ens indretning af bolig og tøjvalg betragtes som kulisser og rekvisitter. Hertil kommer ”den personlige front” bestående af tøj, statussymboler, sproglig udtryksmåde etc. På scenen viser man sig frem; bag scenen er man skjult for publikum” (Goffman (1959), i Andersen og Kaspersen, 2002:212).*

I dette tilfellet kan man si at de som driver med coaching kan innrede kontoret sitt slik at det gjenspeiler det rommet og den scenen de ønsker å framvise for lærlingene som kommer dit for å få hjelp. Altså blir kontoret til coach, frontstage for henne. Mens for lærlingen kan kontoret bli en mellomting mellom frontstage og backstage ettersom coach må få tilgang til sider av han som normalt ikke vises, men likevel er han på et frontstage område. Coach må også til dels få tilgang til lærlingens personlige rom. Det personlige rom er en halvsirkel man har foran seg som en grense, hvor man ikke ønsker innsyn eller adgang fra utenforstående, eller begrenser tilgangen til bare de nærmeste. Hvis noen som ikke er bedt inn i det personlige rommet likevel får innsyn eller tar seg inn, kan individet føle ubehag ved situasjonen (Goffman, 2004:161).

#### 4.3.2 Roller:

En rolle eller rutine er de handlingsmønstre som utfolder seg under en opptreden, og som kan spilles eller presenteres ved andre anledninger. En opptreden er all virksomhet en bestemt deltaker utfolder ved en bestemt situasjon. De andre som er rundt den som opptrer, kan vi kalle publikum, iakttaker eller deltaker (Goffman, 1992:22). En rolle kan man ikke tre ut av, bare posisjonen man er i. Men man kan endre rolle for å passe inn i situasjonen man er i (Goffman, 2004:194). Eller man kan tilpasse masken man bærer

slik at den passer inn i den rollen man spiller og den posisjonen man har. (Dette blir nærmere beskrevet i neste kapittel, 4.3.4 Møterelasjonen).

*”Individets rollespil optræder især i en cyklus av sociale, ansigt til ansigt – situationer med rolle – andre, det vil sige relevante tilhørere. De forskjellige typer rolle – andre for et individ i en rolle er for nylig under ét blevet kaldt rollesættet. Rollesættet for en læge rummer for eksempel kolleger, sygeplejersker, patienter og administratorer”* (Goffman, 2004:195).

Rolle – andre er altså de personer som er rundt deg i det du framfører en rolle. Disse rolle – andre vil stort sett være til stedet i ditt frontstage i og med at backstage er gjemt og skjult for andre. Når man spiller en rolle for omgivelsene vil man også ha en fasade. Fasaden er det ytre man ser på et individ og som gjerne består av antrekk, kjønn, alder, høyde, utseende, holdning, måten man snakker på, ansiktsuttrykk og kroppsbevegelser. Det man ser som normalt at den som opptrer har med seg overalt (Goffman, 1992:29). Når fasaden sprekker og man ikke kan spille den rollen man ønsker å spille, kan man få et behov for coaching, hvis man ikke klarer å hente seg selv inn igjen og spille den rollen man ønsker. Når frontstage blir et ork og man ikke kan formidle den rollen man ønsker, kan muligens en coach hjelpe lærlingen til å finne måter å takle situasjonen på som gjør at han igjen finner sin rolle og sin posisjon i skuespillet.

#### 4.3.3 Masker:

Goffman mener også at man i hverdagen går rundt med ”masker” som skjuler vår egentlige identitet, men at vår egentlige sjel og personlighet ligger under alle disse maskene som vi bærer og viser fram i hverdagen (Goffman (1959) i Guneriussen, 2003:152). Goffman sier også at de rollene vi spiller, er tilpasset de andres roller som også deltar i skuespillet (Goffman, 1992:9). *”Goffman describes social life as a kind of multistaged drama in which we each perform different roles in different social arenas, depending on the nature of the situation, our particular role in it, and the makeup of the audience”* (Meyrowitz, 1985:2). Det vil si at vi endrer rollen vår og masken vår med hensyn til hvilke andre som er rundt oss og hvilken situasjon vi er i. Et problem som kan oppstå, er hvis to av våre roller plutselig må vise seg på samme sted hvor de egentlig ikke passer sammen, i følge oss selv. Et eksempel på dette kan være på firmafest. Er man da en hengiven ansatt eller en hengiven festedeltaker? Eller når man er



ute på byen blant venner og plutselig møter foreldrene sine eller besteforeldrene sine, hvilken rolle eller maske skal man da ta på seg og framføre til alle? For i slike situasjoner er det mange ganger forskjellige roller man ønsker å spille, og det kan være vanskelig å vite hvilken man skal spille i en slik situasjon. Da oppstår det en rollekonflikt innad i personen som må avgjøre hvilken rolle som er den viktigste å vise fram i den enkelte situasjonen. For en nyansatt i en bedrift kan første firmafest være vanskelig å forholde seg til. Dette fordi man ikke vet hvilke roller og hvilke masker man vanligvis viser fram for medarbeiderne i denne bedriften i denne situasjonen. Etter hvert lærer den ansatte hvordan man bør oppføre seg eller hvor fri man kan være i en slik situasjon. Stort sett vil en firmafest bli ganske naturlig å være med på etter en tid.

#### 4.3.4 Møterelasjonen:

I hverdagen møter man mange mennesker og disse møtene kan enten være tilfeldige eller planlagt:

*”Et sosialt møte er et tilfælde av ansigt til ansigt – samhandling, der begynder når individer opfatter at de befinder sig i hinandens umiddelbare nærvær, og afsluttes med en åbenbar tilbagetrækning fra gensidig deltagelse. Møder er tydeligt forskellige fra hinanden med hensyn til formål, social funktion, art og antal af involverede, fysiske rammer, etc” (Goffman, 2004:122).*

Ved coaching er det stort sett to personer som møtes i en ansikt til ansikt samhandling. I et slikt møte er man avhengig av at det er tillit og god kommunikasjon mellom de to individene.

*”Når denne gensidige anerkendelsesproces finder sted, befinder de anerkendte deltagere sig i hva man kan kalde en samtaletilstand – det vil sige at de har erklæret sig offisielt tilgjengelige for hinanden med hensyn til sproglig kommunikation, og lovet i fællesskab at opretholde en ordstrøm” (Goffman, 2004:65)*

Coaching går ut på samtale mellom to individer. Derfor vil coach helst kun ta i mot de som selv vil ha coaching. Dette kommer av at disse personene vil være bedre forberedt

og motivert til å gjøre de endringer som må til for å endre atferden, enn de som er sendt av noen andre. Men i alle typer samtaler vil alle individer prøve å ha kontroll på seg selv og omgivelsene. Det er noe av grunnen til at vi daglig spiller roller og tar på oss masker i omgang med andre. Goffman kaller dette spillet vi gjør hver dag for *"impression – management"* eller på norsk *"inntrykkskontroll"* (i Guneriussen, 2003:151). De fleste mennesker har et behov for å ha kontroll ikke bare på sine egne tanker og følelser, men også andres tanker og følelser om seg selv. *"Interaksjonen er en risikabel prosess der vi hvert øyeblikk kan tape ansikt. (jf. Goffman 1967, s. 5 f) Samhandlingen er farefull fordi vi – selv om vi er dyktige til å skape det "rette" inntrykket – må utlevere noe av oss selv til andre"* (i Guneriussen, 2003:151). I starten vil det for noen av de som skal få coaching oppstå en konflikt innad om hvilken maske man skal vise til coachen, fordi de er redd for å *"tape ansikt"* i situasjonen. Mens coachen på sin side er avhengig av å få se så mye som mulig av den virkelige personligheten, for å kunne hjelpe han videre. Det å være i en situasjon hvor man føler man *"taper ansikt"* kan også være en av grunnene til at personen ønsker å få coaching i utgangspunktet. Dette er noe av grunnen til at man i starten på et coachingsamarbeid har en *"bli kjent samtale"*.

#### 4.4 Individer i det moderne arbeidsliv:

Richard Sennet (2001) har skrevet boken *"Det fleksible mennesket – personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen"* hvor han beskriver og tegner bilder av hvordan det er å arbeide i det moderne arbeidslivet i forhold til det tradisjonelle, eller i den gamle kapitalismen som han sier. Modernisering og utvikling av det teknologiske som for eksempel mobiltelefon og pc, gjør at man er tilgjengelig for arbeid hele tiden (Sennett, 2001:6). Tidligere var arbeiderne *"on time"*. Nå handler arbeidsdagen om å være *"on line"* (Sennett, 2001). En videre beskrivelse av forskjellen mellom disse to er at tidligere var det klokken som bestemte når du skulle være på jobb. Nå er det ikke slike rutiner rundt arbeidstid lenger fordi man i dag har intranett, internett, mobiltelefon og bærbar pc som gjør at man er tilgjengelig hele tiden. På grunn av disse hjelpemidlene er det også blitt større mulighet for fleksitid i arbeidsdagen. Sennett setter opp tre begreper som beskriver arbeidslivet i dag, kvalitet fleksibilitet og individualisering. Og tre begreper som beskriver arbeidslivet under den gamle kapitalismen kvantitet, standardisering og kollektiv interessedannelse (Sennett, 2001:6). Her kan man se en tydelig utvikling i fra det tradisjonelle kollektivistiske samfunnet hvor industrialismen hadde satt sitt preg på arbeidsdagen, hvor kvantitet og rutine var vanlig. I det moderne

individualiserte samfunnet har også dette innvirkning på arbeidslivet. Der man i større grad vektlegger kvalitet mot kunder og vil ha fleksible individer som kan følge den utviklingen som skjer i høy hastighet. De vil ha ansatte som kan gjøre jobben hvor som helst, når som helst. I motsetning til individene i det tradisjonelle samfunnet som var avhengig av fast arbeidstid og et lokale for å kunne utføre arbeidet, fordi man ikke hadde de hjelpemidlene man har i dag.

Sennett (2001) snakker også om tillit som kan være litt utfyllende for Giddens (1997) tillitsdefinisjon:

*"(...) Tillit kan selvsagt være et rent formelt anliggende, som når folk blir enige om en kontrakt, eller stoler på at de andre vil overholde spillereglene. Men vanligvis er sterkere opplevelser av tillit mer uformelle, som når folk lærer hvem de kan stole på konfrontert med en vanskelig eller umulig oppgave. Slike sosiale bånd må utvikles over tid, før de kan slå rot og få feste i institusjonenes sprekker og åpninger"* (Sennett, 2001:30).

Sennett legger vekt på kontrakt og spilleregler og at et tillitsforhold må utvikles over tid. Giddens (1997) har også trekk av dette i sin definisjon under avsnittet "4.2.3 Tillit og sikkerhet".

Sennett har også stilt spørsmål ved bedrifter som omorganiseres, eller reorganiseres og hvordan man i en slik bedrift kan forvente gjensidig lojalitet og forpliktelse mellom medarbeiderne. *"Hvordan kan langsiktige mål etterstribes innenfor en økonomi som er hengitt til det kortsiktige? Hvordan kan gjensidig lojalitet og forpliktelse opprettholdes av institusjoner som hele tiden plukkes fra hverandre og kontinuerlig blir reorganisert?"* (Sennett, 2001:17). Dette er et viktig spørsmål i det moderne arbeidsliv. Hvordan klarer man å holde på de ansatte og få de til å forplikte seg til arbeidet, bedriften og bedriftens mål, når man omorganiserer driften hele tiden? Det er et spørsmål som jeg vil prøve å besvare ved hjelp av informantenes uttalelser om hvordan de bruker coaching i det moderne arbeidsliv, for å finne løsninger på de problemene de måtte komme opp i.

I det moderne arbeidsliv legges det vekt på fleksible individer. Fleksibilitet er egentlig hentet fra beskrivelsen av et tre som står i vind og som går tilbake til sin utgangsposisjon etter at vinden har spaknet (Sennett, 2001:56). Grenene er tilbake i sin faste posisjon igjen. Det fleksible mennesket blir betegnet som en som har ”*tøyelig robusthet*”, slik at personen kan tilpasse seg nye og skiftede forhold, men unngå å bli knekt av dem. Det er muligens her mange bedrifter tøyler litt for langt. De forventer at de ansatte skal kunne tilpasse seg de skiftende forholdene til enhver tid, men ser ikke at alle endringene fører til utbrenthet og slitasje på de ansatte. Det legges også vekt på at de yngre ansatte sies å være mer fleksible og klar for endringer enn de eldre som gjerne ses på som rigide (Sennett, 2001:115). De yngre ansatte er også mer parat til å ta sjanser og utvikle seg i arbeidet og ta etterutdanning enn eldre. De vil på denne måten være bedre for bedriften over lengre tid. Yngre ansatte, moderne individer, ses på som mer ”*flytende*” og dermed mer tilpasningsdyktig enn eldre (Sennett, 2001:91).

### Sammendrag:

I dette kapitlet har jeg gitt et innblikk i teoriene til Giddens, Goffman og Sennett som jeg skal bruke til å beskrive fenomenet coaching og til å se på hvordan coaching kan hjelpe individet i dagens samfunn.

Tid og rom dimensjonen beskriver moderniteten som en utvikling i blant annet kommunikasjonsformer, som gjør at vi ikke trenger å oppholde oss på samme sted til samme tid for å ha en samtale. Globaliseringen kan vi se i sammenheng med de nye kommunikasjonsformene, ved at man kan bestille varer fra andre land via internett og få disse hjemsendt. I og med at vi har hatt denne type utvikling har vi også fått en tilvekst av ekspertsystemer som gjør at vi ikke lenger trenger å kunne alt selv, vi kan ringe og få hjelp til det meste. Ved utviklingen av ekspertsystemene har man også fått behov for å ha tillit til diffuse mennesker i samfunnet, samt at man kan trenge mer tid til å utvikle forpliktende forhold til andre mennesker enn man gjorde i de tradisjonelle samfunn.

Det moderne samfunn har utviklet seg i stor hastighet og hastigheten er stor i samfunnet. Det virker som om jorden roterer fortere og at man ut i fra dette får flere livsstilssykdommer som utbrenthet og andre stressrelaterte sykdommer. Ved at samfunnet har gjennomgått en utvikling har også måten å danne identitet på endret seg fra de tradisjonelle til de moderne samfunn. Dette henger sammen med blant annet

utviklingen fra kollektivistisk til individualistisk tankegang og handling i det moderne samfunnet.

I dag spiller man også mye skuespill, man skifter roller ut i fra hvem som er tilhørere. Man har ikke bare en frontstage og en backstage, men også en middlestage for å kunne skifte rolle og maske i forhold til de menneskene man har rundt seg til en hver tid. Dette påvirker også de bånd man knytter til andre mennesker og hvor stor tillit man har til sine medarbeidere og andre i sin omgangskrets.

## 5. Analyse av resultater

### 5.1 Hva er analyse?

Analyse er metoden man bruker til å oppdage de funnene man ønsker å se nærmere på i sin egen empiri og finne svar på de spørsmål man har stilt i starten på oppgaven, som for eksempel problemstilling og forskningsspørsmål (Kvale, 2001:121). (Disse spørsmålene er presentert tidligere i oppgaven, kapittel 1.4). Jeg har brukt det Kvale (2001) kaller for ad – hoc metoden. Jeg har lest i transkriberingene av intervjuene og sett etter ting jeg vil betegne som viktige, tolket informantenes utsagn og deretter satt disse utsagnene inn i den fortellingen jeg vil fortelle.

### 5.2 Innledning:

Da jeg startet arbeidet med denne oppgaven hadde jeg lite kunnskap om coaching som profesjon. Jeg har derfor lest en del litteratur om coaching og prøvd å lære meg hva som legges i begrepet ”coaching”. Denne beskrivelsen kommer fram i kapittel 1. Jeg vil sammenligne mine inntrykk fra tidligere med hvordan mine informanter ser på coaching som metode eller fenomen. I tillegg vil jeg også trekke sammenligninger av likheter og forskjeller mellom teorien og empirien min. Jeg har tidligere presentert teorien som jeg vil bruke i presentasjonen av mine funn. Likevel vil det i dette kapittelet dukke opp ny litteratur for leseren. Det som er bakgrunnen for dette er et behov for å gi et bredere blikk på informasjonen fra informantene og koble dette opp mot teoretikere som har snakket om disse tingene på et tidligere stadium. På denne måten får jeg vist et bredere spekter av litteratur og informasjon fra informantene.

#### 5.2.1 Kort presentasjon av informantene og bedriften:

Leif har personalansvar i ”Installering AS” og sitter i ledergruppen. Han har arbeidet i bedriften i flere år og har gode erfaringer med coaching for medarbeiderne. Han har lyst til å ta coachingutdanning selv slik at han kan hjelpe de ansatte internt i bedriften. Han ser ikke noen grunn til at de skal slutte å tilby coaching til sine ansatte med det første.

Pål har arbeidet i ”Installering AS” i over 15 år. Den jobben han har i dag som ingeniør, har han hatt i ca. fire år. Pål er i slutfasen av coachingen han har fått som følge av sykemelding.

Hugo er en mann som har arbeidet i ”Installering AS” i over 20 år. Han har arbeidet seg opp fra montørstillingen han begynte i til ingeniørstillingen han har i dag. Underveis har Hugo tatt etterutdanning for å kunne ha de forskjellige stillingene han har hatt. Hugo er ferdig med coaching, men har fortsatt kontakt med coach når han føler han har behov for det.

Jørgen er ingeniør i ”Installering AS”. Han har arbeidet i bedriften i over 20 år og har i dag en lederstilling. Jørgen har også arbeidet med forskjellige ting underveis i sin tid i bedriften, men har hatt lederansvar siden slutten av 1980 tallet. Jørgen har aldri hatt faste avtaler om coaching, men har kontakt med coach når han har behov for det.

Robert har arbeidet i ”Installering AS” i noen år. Han har sagt fra seg lederstillingen sin og er nå saksbehandler i bedriften. Robert får ikke coaching lenger, og han føler samarbeidet ble noe kjapt avsluttet uten at han vet helt hvordan og hvorfor.

Geir har arbeidet i ”Installering AS” i noen få år. Han har vært ansatt i den stillingen han har nå i bare noen få måneder. Han søkte seg over i den stillingen etter en periode i en annen stilling i bedriften. Geir bruker coach når han føler han har behov for det. I tillegg går han og flere andre ansatte i avdelingen i lære for å coache hverandre for bruk i det daglige arbeidet.

Anna er daglig leder og seniorrådgiver i et rekrutteringsfirma som tilbyr lederutviklingskurs, coaching og mye mer til bedrifter og enkeltpersoner. Anna har holdt på med coaching i noen år etter at hun ble sertifisert coach. Hun visste ingenting om coaching før en kunde spurte henne om å være hans coach, og fikk derfor sin introduksjon til coaching gjennom sertifiseringen. Anna er i utgangspunktet samfunnsviter med vekt på sosiologi, men har i tillegg noe praktisk pedagogikk. Anna var den personen som hjalp meg i kontakt med ”Installering AS”. I tillegg stilte hun opp som informant i undersøkelsen.

Vilde er seniorrådgiver og coach i samme rekrutteringsfirma som Anna, som driver med lederutviklingskurs, gir coaching og mye mer til bedrifter og enkeltpersoner. Vilde har

en coaching sertifisering fra USA, men ble interessert i coaching lenge før hun fikk sin formelle utdanning. Vilde har en lederutdanning som tilsvarer masternivå.

Bedriften ”Installering AS” er en mellomstor bedrift i Nord Norge. Den har noen hundre ansatte fordelt på ulike avdelinger rundt om i Nord Norge og er i stadig vekst. ”Installering AS” har gjennomgått mange omorganiseringer de siste årene som følge av at nye aktører har kommet inn på samme marked som dem, og det har kommet nye lover og regler som de må følge. Etter ønske fra ansatte, og som følge av alle omorganiseringene, innførte ”Installering AS” lederutviklingsprogram for de ansatte som følte behov for dette, for noen få år tilbake. Som en del av tilbudet i lederutviklingsprogrammet ble bedriften også tilbudt coaching til de ansatte. I første rekke de som deltar på lederutviklingsprogrammet, men også andre ansatte. Ledelsen i ”Installering AS” bruker mye tid og penger på de ansatte gjennom dette programmet og annen utdanning, kursing og utstyr. Noe de mener de vil tjene på i lengden. Så lenge den ansatte er deltaker på lederutviklingsprogrammet eller får tilbud om coaching gjennom bedriften, er det ”Installering AS” som betaler de kostnadene dette fører til. Altså betaler ”Installering AS” for bruk av intern coach. Velger derimot den ansatte en ekstern coach må han betale for dette selv. Bedriften legger i noen tilfeller inn begrensning i bruk av coach per ansatt, for at kostnadene ikke skal bli for store på enkeltindivider.

### 5.3 Hva er coaching?

Coaching blir gjerne beskrevet i litteraturen som en prosess som frakter et menneske fra et sted til et annet, en analogi eller metafor for en ”coach” på engelsk som er en vogn brukt i blant annet posttransport og tog. Informantene beskriver gjerne coach som samtalepartner og speil, eller en person som gir tilbakemelding og stiller de rette spørsmålene på den riktige måten. Denne beskrivelsen av coach kan settes inn i deres beskrivelse av hvordan en coachingsamtale foregår. Det sies at coach må være flink til å lytte og bruke den informasjonen lærlingen kommer med under samtalen, til å hjelpe han videre i utviklingen. Coach kan for eksempel stille de riktige spørsmålene eller bare sammenfatte samtalen slik at lærlingen blir klar over hva han har sagt. Dette kan hjelpe den enkelte til å innse hva som må gjøres i den enkelte situasjon, som for eksempel Jørgen forteller:



*”De stiller de riktige spørsmålene og de blir en samtalepartner som ikke trenger å si noe. Men når de gjør det så gir de ikke råd eller noe slik, de stiller bare de riktige spørsmålene for å få deg til å tenke. Tankene mine blir jo til løsninger i mange tilfeller, fordi jeg sier de høyt. (...) Men det skal sies, selv om de (coach) ikke trenger å si noe for at man skal få noe ut av det, så blir det ikke samme resultatet ved å snakke til hunden hjemme. Det må være rett person som sitter og lytter”.*

Mine informanter mente at coach er en god samtalepartner, en som er flink til å lytte og som kun sier noe der hun er helt nødt. Det er en kjent tanke at når man får pratet ut om ting kan de virke lettere å håndtere. I tillegg til at man ofte finner andre og bedre løsninger selv, etter å ha snakket høyt om det man plages med. Psykoanalysen har vært mye kritisert, men den har et felles trekk med coaching og det er at individet prater selv og finner løsninger på sine problemer.

*”(...) Classical psychoanalytic treatment aims to help clients gain insight into their problems by recognizing unconscious thoughts and emotions and then discover, or work through, the many ways in which those unconscious elements affect everyday life” (Bernstein (red.), 2000:564).*

Det som er forskjellen på psykoanalysens bruk av refleksjon og coachingens bruk av dette, er at psykoanalysen tar sikte på de ting som ligger i underbevisstheten. Coaching tar hovedsaklig tak i problemer som lærlingen er klar over er der og som han vet må løses. Det er ikke bare de som får coaching som ser på en coach som en samtalepartner som skal hjelpe deg til å finne løsninger. Wilde er coach og sier dette om coaching: *”Coaching er å sette andre i bevegelse, men ikke ved å dytte, men å gå ved siden av og utfordre og stille spørsmål slik at de kan finne retningen selv. (...) Man kan ikke si sine egne meninger og tanker som coach, det er den andre som er i fokus”.* Anna som også er coach sier dette om hvordan hun oppfatter coaching i sammenheng med den utdannelsen hun har tatt som samfunnsviter:

*”For meg er coaching å være samtalepartner, veien til bevisstgjøring og veien til å nå mål enten om de er organisatoriske eller personlige, så handler det veldig mye om det samme som i sosiologi. Det vil si at du bruker*

*en metode for å skape bevissthet og erkjennelse og se strukturer. Så jeg ser at veldig mye av den metodikken jeg lærte meg, og det coaching er bygd opp rundt, er det samme som kvalitativ metode er bygd opp rundt”.*

I kvalitativ metode lærer man å lytte til den som snakker, stille uttømmende spørsmål i stedet for ja og nei spørsmål. I tillegg til å være engasjert i det den andre snakker om, slik at de ikke stopper en informasjonsstrøm. I etterkant av et kvalitativt intervju ser man på den empirien / fortellingene man har fått og tolker / analyserer dette i den sammenhengen man studerer. Her kan man se noen likheter til coach som gjennom opplæring og kurs lærer å lytte til andre mennesker og se etter kroppsspråk, ansiktsuttrykk og andre ting som vil hjelpe coach til å forstå hvordan personen har det og hva han vil. Altså tolker og analyserer man også i coaching de fortellingene som har kommet fram for å kunne sette dem inn i den sammenhengen man studerer eller prøver å finne en løsning på. En coach lærer en ny rolle når de lærer coaching, ved at de må lære seg andre måter å snakke på, andre holdninger, ansiktsuttrykk, kroppsbevegelser som gjør at de får tillit og tiltro fra lærling. Dette lærer de for å få brukt metoden på best mulig måte. Vilde fortsetter om hvor vanskelig det er å lære seg coaching på grunn av den kulturen hun sier vi er oppvokst i:

*”(...) hvor vi er sosialisert til å mene og tenke og ikke minst vinne diskusjoner, vi kan ikke lytte i vår kultur. Det er litt av samme tendens hos ledere i dag. De vil ikke innrømme at de tar feil, de ser ikke muligheten for at de tar feil og derfor krever de ovenfor de ansatte at de har rett. Det er til en viss grad mange autoritære ledere i dette landet”.*

Her kan coaching komme inn som et godt hjelpemiddel i prosessen for å få både ansatte og ledere til å kunne innrømme egne begrensninger og feil. På den måten kan man få ansvarliggjort de ansatte i bedriften for deres egne handlinger. Vilde sier: *”Coaching er å hjelpe folk til å ansvarliggjøre seg selv og sine handlinger slik at man gjør bevisste valg både i privatliv og arbeidssammenheng”.* Her sier Vilde noe om coaching som hjelp til selvhjelp, at man hjelper de som ønsker coaching til å ta ansvar for sine egne handlinger, men man sier ikke hva de skal gjøre. De får noen spørsmål og utfordringer som gjør at de kan finne sin egen vei og sine egne løsninger. Jørgen sier også litt om hva en coach hjelper han med: *”Andre mennesker kan gjøre deg mer forvirret, mens en*

*coach gjør deg mer konkret og handlingsdyktig*". Altså ser de hvilken hjelp du trenger for å ta avgjørelser. Ved at de ikke gir råd får man mer ut av sine egne tanker. Man føler ofte det er lettere å motivere seg for noe, når man tar avgjørelsen for at det må gjøres selv. Ingen andre forteller deg hva som er riktig handling i den og den situasjonen.

#### 5.4 Forventninger til coachingen:

Når man søker hjelp hos coach er det naturlig å ha noen forventninger til hva man skal få ut av samarbeidet. Noen har klare mål for hva de vil oppnå med coaching, mens andre tar det som det kommer og ser nytten av coachingen i ettertid. Når ledelsen i en bedrift beslutter at de ansatte skal få tilgang til coaching betalt av arbeidsgiver, skal man tro de har noen forventninger til resultater. Men hvilke forventninger har coach og lærling? Vil ledelsens forventninger kunne påvirke coachingen av medarbeiderne?

I bedriften "Installering AS" ble coaching introdusert som følge av lederutviklingsprogrammet de innførte. På bakgrunn av store omorganiseringer i bedriften ved overgang fra et system til et annet. De har hatt tilbud om coaching fra rekrutteringsbedriften, som også har hatt ansvar for lederutviklingsprogrammet i ca. to år. Leif sier: *"Coaching er av så stor betydning og vi får mange positive tilbakemeldinger på dette, så jeg ser det ikke som en mulighet at det vil utgå fra vårt tilbud til de ansatte med det første"*. Alle ansatte jeg snakket med var godt fornøyd med tilbudet om coaching og de virkningene de hadde fått av coachingen, men de syntes at informasjonen rundt det å kunne få coaching var for liten. De ville gjerne ha mer informasjon til alle ansatte at det fantes en slik mulighet, og hva coaching kunne være til hjelp med. De som hadde fått coaching som følge av sykemeldinger etterlyste informasjon om dette tilbudet i forkant av sykemeldingen, slik at den kunne vært unngått. For eksempel sier Pål:

*"Jeg var ikke klar over at tilbudet fantes før jeg selv var oppi det, så det var noe jeg fikk i ettertid. Det hadde kanskje vært bedre om signalene hadde vært fanget opp tidligere, før jeg, i mitt tilfelle, ble sykemeldt og at jeg kunne fått tilbud om coaching før det gikk så langt. Jeg kan se for meg at det kan være en fordel for bedriften å være litt obs på slike ting og kanskje ha en avtale med noen coacher for dette området også"*.

I "Installering AS" blir coaching brukt som en reparasjonsmulighet i stedet for en problemløsnings taktikk i noen tilfeller. De ansatte har ønske om å få tilbud i forkant av problemene slik at de kan unngå dem. Men ifølge informantene blir de tilbudt coaching, ifølge informantene, i de fleste tilfeller som følge av de problemene de har hatt. Dette gjelder stort sett de som ikke har deltatt på lederutviklingsprogrammet hvor coaching er et av tilbudene de får automatisk ved deltakelse. De av informantene som har vært deltakere på lederutviklingsprogrammet, hadde også meninger om at de andre ansatte også burde få tilgang til coaching. Dette fordi coaching kunne være til hjelp på andre områder og ikke bare de tingene som har med lederskap å gjøre. Robert snakker om hvorfor han mener man trenger coaching i dagens arbeidsliv: *"Ja, i dag er det nødvendig. Du får så mange signaler fra rundt om kring, det er ikke bare å fange opp alt og styre stien etter det.. Det med å evaluere seg selv hele tiden, det tror jeg ikke er så greit.. Du må kanskje ha noen som kan styre det litt i fra utsiden også"*. I dagens arbeidsliv er det stort arbeidspress, uavhengig av om du er leder, mellomleder eller "bare ansatt". I "Installering AS" er presset og stresset for alle arbeiderne like stort, ut i fra den informasjonen jeg sitter med. Det er ikke uvanlig i den type bedrifter i dag. Det moderne arbeidsliv er lagt opp til høyere frekvens i arbeidsdagen, flere arbeidsoppgaver og større ansvar enn man hadde tidligere. Dette kan vi se også hos Sennett som legger vekt på at individer i dag må være fleksible og arbeidsomme og være villige til å ta risiko for å få arbeid i dagens moderne arbeidsliv. I tillegg har den teknologiske utviklingen ført til at man skal være tilgjengelig for arbeidsgiver i større grad også utenfor arbeidsplass og normert arbeidstid. For enkelte er ikke oppfølgingen fra arbeidsgiver i en tung arbeidsperiode god nok. Robert forteller:

*"Men som jeg sa om det hurtigtoget i sted, det stoppet på en stasjon og da gikk jeg av, toget gikk videre, så er det ingen og møter meg på stasjonen. Der står jeg helt alene. Da må man bare ta tak i seg selv. Det er dessverre slik. Jeg hadde håpet at det var på en annen måte, men det er det ikke. Vi har ikke noe apparat til å følge opp folk som brenner seg litt og som må finne seg en annen jobb. (...)Eller hvis det er noen som føler at de mislykkes eller ikke får det helt til, så er det veldig viktig at det er et apparat rundt som disse kan snakke med"*.

Dette viser at det ikke bare er ledere som trenger veiledning og noen å snakke med. Selv har Robert også hatt lederroller i bedriften, men i øyeblikket har han sagt fra seg den stillingen og føler seg litt alene. Det er i den situasjonen han føler seg litt forlatt, ettersom han nå plutselig ikke har noen rundt seg. Det var i denne fasen at også coachingen tok slutt for ham tidligere samme år. Som leder i dagens arbeidsliv er det også noen som føler et behov for en samtalepartner ettersom de er ganske alene på toppen, slik som Jørgen sier: *”Jo mer man arbeider alene og er sjef for andre, jo viktigere er det å ha en samtalepartner utenom, som for eksempel en coach”*. Det er noen forskjeller på hva man forventer av coaching, og som Pål tidligere har sagt var hans forventninger til sin første coaching samtale lik det å gå til psykolog, med en benk han skulle ligge på og så ville han være ”ferdig krympet” når han kom ut derifra. Dette stemte ikke helt med virkeligheten, men han har gode erfaringer fra coachingen. Han forteller: *”I mitt tilfelle blir man mer bevisst på forskjellige mennesketyper og hvordan ting blir sagt i forhold til hvordan de blir oppfattet, det er jo to helt forskjellige ting. (...) Jeg hadde jo en positiv opplevelse av det, hvis jeg ikke hadde hatt det så hadde jeg kuttet det ut”*. Forventninger til coaching har alle som deltar i et coachingsamarbeid. Bedriftsledelsens forventninger vil i mange tilfeller ikke bli tatt hensyn til av coach, selv om bedriftens mål og strategi ligger til grunn i starten av coachingen av medarbeideren. Som Anna tidligere har sagt så er det lærlingen som er i sentrum for deres oppmerksomhet som coach, selv om de tar utgangspunkt i bedriftens mål og strategi, som Anna her forteller:

*”Jeg pleier alltid å ta utgangspunkt i strategien og det som er målet, så jeg setter det inn i en kontekst, både hva som er bedriftens strategi, men også avdelinga. Hva er viktig for å lykkes i din stilling? Hvordan harmonerer det med det du opplever at du er dyktig til? Hvordan skal du dekke opp for det du ikke får til å fungere? Så det er helt innenfor de rammene jeg coacher ut fra”*.

Dette viser at selv om man tar utgangspunkt i et overordnet mål og en strategi vil ikke resultatene av coachingen alltid være slik ledelsen i bedriften hadde ønsket på forhånd. Jørgen mener at det også er muligheter innenfor coaching og lederutviklingsprogram å finne ut mer om seg selv. Om man passer inn i den jobben man ønsker eller har. På den måten kan coaching hjelpe med å få de riktige personene i de riktige stillingene:

*”Mange ledere har dårlig strategi, de prater mye, men handler lite. Med lederutviklingsprogrammet kan enkelte finne ut at de ikke er en ledertype og derfor stille sin posisjon til disposisjon og gjøre at de riktige menneskene tar over. En god fagmann trenger ikke være en god leder, dessuten så trenger vi dyktige fagmenn også”.*

Igjen viser det seg at coaching kan hjelpe til med å finne seg selv, lære om seg selv og finne sin plassering på arbeidsplassen. Det er nok lettere for en stor bedrift som ”Installering AS”, enn for en liten bedrift, å gi coaching til sine ansatte. Dette med tanke på at de kan omplassere ansatte som ikke finner seg til rette i den stillingen de har. I en liten bedrift ville de mest sannsynlig mistet den ansatte om han fant ut at han ikke passet inn der, ettersom omplasseringsmulighetene ikke ville være like store.

#### 5.5 Motivasjon og lojalitet ved coaching:

Motivasjon er også viktig for å få noe ut av coachingen. Begge coachene jeg har snakket med har lagt vekt på at den som skal få coaching må ha lyst til å få det, og ikke bli sendt av tvang fra ledelsen i bedriften hvor de arbeider. Vilde sier:

*”De som kommer til meg for å få coaching har ikke blitt sendt fra ledelsen eller noe slik. De har valgt å ta kontakt med meg enten gjennom henvisning fra meg som jeg sender ut i etterkant av lederutviklingsprogram eller forespørsel fra meg som jeg sender ut innimellom, eller de har funnet ut selv at de trenger det. Ledelsen trenger ikke like resultatet av coachingen, men min lojalitet er hos lærlingen ikke hos ledelsen”.*

Anna har samme oppfatning av hvor lojaliteten ligger i samarbeidet mellom coach og lærlingen, selv om hun har andre roller innenfor den bedriften hvor lærlingen kommer fra:

*”(...) det er selvfølgelig et dilemma når oppdragsgiver betaler meg for å coache medarbeideren og at det kanskje fører til at han slutter. Men det må jeg jo gjøre klart for oppdragsgiver før vi starter at det kan komme som en*

*konsekvens. Og der ligger jo min lojalitet hos den jeg coacher. Ellers kunne det vært hjernevasking jeg holder på med, og det er det jo ikke”.*

Ved at disse coachene ofte også har andre roller innad i bedriften hvor de tilbyr coaching er det naturlig å tenke på hvilke forventninger ledelsen sitter med for de ansatte som får coaching. Som tidligere nevnt får ikke alle ansatte coaching på samme grunnlag. Noen får coaching som følge av lengre sykemelding, andre som en hjelp til å finne løsninger på problemer i arbeidssituasjonen sin og som hjelp til problemløsning.

Ifølge de coachene jeg har intervjuet har coach en forpliktelse overfor lærlingen om å holde fokus på han under coachingen, slik at han får den utviklingen og hjelpen han trenger. Det er også viktig for coach å vektlegge at lojaliteten til resultatene av coaching er hos lærlingen, og ikke hos bedriftens strategi eller mål. Ettersom lærlingen ikke får noen direkte råd fra coach, men spørsmål som fører til utvikling, kan man se likheten til hjelp til selvhjelp. Her får man heller ikke direkte hjelp, men de verktøyene man trenger for å kunne løse sine problemer. Det er også viktig for et coachingsamarbeid at motivasjonen for endring er til stedet hos lærlingen, i følge coachen Wilde.

### 5.6 Hvorfor velge å få coaching?

Coaching har jeg tidligere beskrevet til å være en metode for å endre atferd, eller som en hjelp til selvhjelpsmetode som skal hjelpe lærlingen til å få bukt med problemer i for eksempel arbeidssituasjoner. Mange får coaching i spesielle situasjoner, hvor de ikke føler de klarer å ta de riktige avgjørelsene eller utføre de riktige handlingene, og ut i fra dette kan de også få videre coaching. Geir forteller hvorfor han søkte hjelp fra coach:

*”Jeg hadde lederansvar for noen og det fungerte ikke. Jeg har vært leder før og vet ut i fra dette at jeg fungerer som leder for noen, mens for andre ikke. Her hadde jeg så få ansatte at det ble tydelig at jeg slet, derfor ba jeg om en samtale med coach, for å se om vi sammen kunne finne noen veivalg jeg ikke klarte å finne selv.”*

Geir tok selv kontakt med coach for å få hjelp, fordi han følte han ikke strakk til i jobben sin. Ut i fra coachingen ønsket han å endre sin atferd slik at han kunne bli en bedre leder. I den sammenheng kan vi trekke linjer til Goffmans teatermetafor(1992)

hvor vi kan se at lederstillingen hans er frontstage hvor han ikke føler han strekker til. Og på grunn av denne følelsen tar han kontakt med coach i backstage som hjelper han til å takle frontstage, altså lederstillingen sin i "Installering AS". Lederstillingen er frontstage ettersom det er den rollen alle på arbeidsplassen ser, mens coachingen skjer backstage i og med at dette er skjulte handlinger for medarbeiderne. Handlingene i backstage fører derfor til at Geir nå har funnet løsninger på de problemene han hadde i frontstage og føler han kan gjøre en bedre jobb. Jeg spurte Geir om han hadde fått noe igjen for coachingen, da sier han: *"Ja, jeg hadde behov, det var en del usikkerhet rundt hva jeg skulle gjøre videre og det fikk jeg hjelp til"*. Han fikk hjelp til å finne løsninger på sine problemer og bruker fortsatt coaching som et hjelpemiddel i sin arbeidshverdag, hvis han føler han har behov for det. Andre har hatt andre behov, ikke akkurat i en spesifikk situasjon eller rundt en spesiell hendelse, men hadde behov for hjelp til å få mer oversikt over sin egen arbeidshverdag, slik som Hugo: *"Formålet har vært å (...) lære meg å ikke la meg påvirke av at jeg har mye å gjøre, lære meg å si nei til ting. (...) Jeg har lært en del nye ting om meg selv som jeg ikke var så klar over og bevisst på tidligere"*. Hugo med flere har fått hjelp av coachingen til de problemene de hadde i forkant av coachingen, i frontstage. Arbeidet backstage har altså hatt virkning for de som har fått coaching i "Installering AS". For Hugo og Pål har coachingen ført til at de klarer å takle arbeidet sitt på en bedre måte enn de gjorde tidligere. Altså har de fått større tro på seg selv i frontstage ved hjelp av coachingen i backstage. Hvis vi ser litt på sitatet ovenfor fra Hugo, kan vi også se at han føler å ha fått en utvikling i sin identitet.

Hugo legger vekt på at han har lært om seg selv og har blitt mer bevisst på ting han ikke var så klar over tidligere. Dette kan vi se som en utvikling i selvidentiteten som hele tiden er et refleksivt prosjekt, og som hele tiden er under utvikling og endring, i følge Giddens (1996). I og med at identitet er noe man stadig utvikler har man noen ganger behov for kommentarer utenfra for å kunne sette ord på sine egne følelser og tanker. Barnes (1995) sier at mennesket er rasjonelt og kalkulerende, og på grunn av at disse egenskapene kan mennesket se for seg hva de handlinger de har tenkt å gjøre, vil føre til. Coaching er ifølge informantene en hjelp til akkurat dette, å kunne se hvilke handlinger som vil gi de beste resultatene. Det moderne arbeidsliv kan være tøft for noen. Som følge av dette har enkelte av informantene følt et behov for en samtalepartner som kan hjelpe dem med å takle dette.



*“Man blir sikrere på sine egne problemstillinger, og hvordan man takler det og hvordan man vil løse de problemene som dukker opp. Jorda roterer fortere nå enn før. Da e det godt å ha en coach for å få konkretisert sine egne tanker. Hvis ikke kan ledere bli handlingslammet av sine egne begrensninger”.*

Jørgen snakker om hvordan han ser coachingen som hjelp til ledere i dagens arbeidsliv hvor ting skjer fortere og fortere, og at det for mange kan være vanskelig å følge med på alt som skjer. Dette er også et tegn på globaliseringen som har vært de siste årene. Spesielt etter at internett ble allment tilgjengelig. Globalisering fører, i følge Giddens (1996), til at det blir vanskelig for individer å holde seg utenom modernisering i og med at moderniteten har ført til spredning av informasjon på helt andre måter enn i de tradisjonelle samfunnene. Denne spredningen skjer blant annet gjennom ny teknologi som tv, internett. Tidligere var informasjonsspredning mer basert på kjennskap og historier. Som følge av moderniseringen og teknologiutviklingen har det vokst fram ekspertsystemer som coaching, fordi mennesker trenger en psykologisk støtte og en følelse av trygghet som de tidligere fikk gjennom de tradisjonelle rammene (Giddens, 1996). Globaliseringen har ført til flere inntrykk som skal bearbeides og kalkuleres i hverdagen. Noe som kan føles som om jorden går fortere, fordi det kan være vanskeligere for enkelte å henge med i utviklingen. Da kan en coach hjelpe til med å finne løsninger eller utfordringer, og ikke begrensninger for sine egne handlinger.

Vilde mener at det i dag er en kultur for unnasluntring i arbeidslivet. Noe som ikke blir godtatt av den coachingretningen hun representerer, slik hun forteller her:

*”De som får coaching blir ansvarliggjort av seg selv. Det er struktur ved arbeidet og de får spørsmål når de har fått oppgaver; ”hvordan gikk det?” De lærer å bli forpliktet til arbeidet sitt. Det er en kultur i dag om at unnasluntring er akseptabelt. Det er det ikke innenfor den coachingen jeg driver med. I slike bedrifter hvor det er mye unnasluntring bør det være ganske enkelt å dokumentere hvilken stor effekt coaching har”.*

Her understreker Vilde at coaching kan ha innvirkning på flere punkter. Ikke bare på personlig utvikling, men også synet på arbeidet og hva man klarer å gjennomføre. Vilde

mener man får troen på seg selv gjennom coaching, ved at man får oppgaver som må løses til neste avtale, og når neste møte kommer blir du spurt om du har gjennomført oppgaven og hvordan det gikk. På denne måten får man ikke bare personlig utvikling, men man øker også arbeidsinnsats hos lærlingen. Ved å øke arbeidsinnsats hos lærling vil også forpliktelsen til arbeidsplassen stige hos lærling i mange tilfeller. Dette fordi man ved å være forpliktet, i følge Giddens (1996), aksepterer at utbyttet av relasjonen ligger i forholdet. Dette på tross av de eventuelle spenningene som er i forholdet mellom lærling og arbeidsgiver, men som lærling velger å akseptere i øyeblikket.

Som vi ser er det forskjellige grunner til at folk velger å få coaching. Noen av grunnene som ble nevnt av lærlingene, var at de gjennom coachingen fikk hjelp til å løse problemer og se muligheter i stedet for begrensninger. I denne fasen får de også en samtalepartner som kan være viktig for spesielt ledere som er mye alene i jobben. Gjennom dette samarbeidet fikk de personlig utvikling ved at de ble bedre kjent med seg selv. Coachens synspunkt underbygger lærlingenes oppfatning av coaching. De er der for å hjelpe lærlingen, og stille spørsmål som gjør at lærlingen kan finne svar på sine problemer. Ved å stille spørsmål og kreve handling fra lærlingen setter coachen lærlingen i bevegelse, noe som igjen fører til utvikling og motivasjon.

### 5.7 Coaching som hjelp til mestring:

Det er mange måter å bruke coaching på, noen bruker coaching for å løse problemer i et spesielt tilfelle, andre bruker coaching fordi de ikke har klart å stå i mot stort arbeidspress og dermed gått ut i lengre sykemelding. De som har fått tilbud fra arbeidsgiver om coaching etter sykemelding, har litt andre mål for coachingen enn de som bruker det i forbindelse med spesifikke avgjørelser og prosjekter i arbeidet sitt. Pål er en av de som har fått tilbud om coaching etter at han, som han selv sier:

*”Jeg gikk rett på veggen, eller i veggen rettere sagt. Jeg ble sykemeldt, og da jeg kom tilbake fikk jeg tips om å ta kontakt med coach for å få litt støtte. (...) Coachingen har gitt meg trening i å takle ting på en annen måte enn jeg gjorde før, være litt mer kynisk og ikke si ja til alt hele tiden, men heller skjerme meg selv litt”.*

Her gir Pål en fin beskrivelse av flere ting han fikk hjelp til gjennom coachingen. Man kan også få hjelp til å lære å si nei når man er dårlig på det fra før. Sennett (2001) trekker fram viktigheten av å være fleksibel i det moderne arbeidsliv, at man må kunne arbeide hvor som helst når som helst. I tillegg må individet være flytende, altså kunne tilpasse seg nye ting og utvikling. Det moderne arbeidsliv krever på denne måten mer av individer enn det tradisjonelle arbeidsliv, ved at rutinene ikke er til stede på samme måte som før. Hvis vi ser tilbake på det Pål sier her, viser dette et annet eksempel på hvordan atferd kan endres ved hjelp av coaching og hvor stort område en coach kan bistå med hjelp på. Både Pål og Hugo har fått hjelp til å si nei til korte frister ved hjelp av coaching. Pål er veldig fornøyd med jobben sin, men som han selv sier det: *”Jobben er kjempeflott, men det er bare for mye av den”*. Hjelpen Pål og Hugo har fått til å si nei og utvikle sine egne grenser, kan også ses på som en utvikling av selvidentitet ettersom de blir bedre kjent med seg selv. De har nå lært mer om hvor mye de kan tåle av arbeid innenfor visse rammer. Hugo snakker litt om å mestre ting, klare å si nei til for korte frister og for store prosjekter og kreve mer fra bedriften. Han sier;

*”Jeg har lært utrolig mye om meg selv gjennom coachingen, hvilken personlighetstype jeg er, hvordan jeg skal takle ting og jeg har også blitt mer bevisst på andre sider av meg selv jeg ikke tenkte over tidligere. (...) Men det er klart at hverdagen blir litt lettere for meg, når jeg føler at jeg har, jeg skal ikke si jeg har mer kontroll, for det er feil i følge coachen. For det er det jeg skal lære meg. Jeg skal ikke bli stresset når jeg ikke har kontroll. Det skal være greit å ikke alltid ha kontroll”*.

Ved at bedriften har hatt store omorganiseringer flere ganger de siste årene, har arbeidspress og oppgaver blitt større per ansatt, ettersom man kutter ned på antall ansatte i enkelte avdelinger, men ikke arbeidet som skal utføres. Dette har ført til at mange har slitt med å få hverdagen til å gå rundt. Dette har endt med at mange har vært ute i sykemelding de siste årene. Samarbeidet mellom coach og lærlingene Pål og Hugo har hjulpet dem med å takle hverdagen i det moderne arbeidslivet de er en del av. Samarbeidet med coach har også krevd en forpliktelse mellom partene for å få disse resultatene. Forpliktelse om samarbeid og innsats, i tillegg til et ønske om forandring fra lærlingene og coach, har ført til den utviklingen som Pål og Hugo har gjennomgått.

Det er ikke alle som får tilbud om coaching. Det er heller ikke alle ansatte som vet at muligheten for coaching eksisterer. Dette er fordi coaching i utgangspunktet kun er innrettet mot de som deltar på lederutviklingsprogrammet, altså ledere, mellomledere og de som er på vei inn i den type stillinger i bedriften. Det er mange av informantene som ikke visste at muligheten for coaching fantes, og mange visste heller ikke at de hadde fått coaching før de ble fortalt det, eller etter at de fikk spørsmål om å være med i dette prosjektet. *”Jeg visste ingenting om coaching før jeg fikk det. Men det som er interessant er at jeg ikke visste jeg hadde fått coaching før jeg fikk forespørsel om å være med i dette prosjektet. Jeg trodde vi [Geir og coach] hadde hatt samtaler”*. Geir forteller om når det gikk opp for han at han faktisk hadde fått coaching. Er likhetene mellom coaching og annen type rådgivning og veiledning så store at man må bli fortalt at man har fått coaching? I denne situasjonen kan dette spørsmålet oppstå i og med at to av informantene ikke visste at de hadde fått coaching før de ble fortalt det i ettertid. De andre informantene har enten blitt rådet til å få coaching eller de har spurt etter coach selv og er derfor klar over at de har fått det. En annen som ikke visste han hadde fått coaching er Jørgen:

*”Jeg ble vel egentlig ikke introdusert for coaching, jeg hadde noen samtaler med coachen angående andre problemer jeg hadde angående ansettelse og slikt og plutselig fikk jeg beskjed om at nå hadde vi hatt coaching. (...) Etter hvert gikk disse samtalene over til å handle om andre ting og jeg spurte om ting jeg trengte hjelp til utenfor ansettelse og sånt også, og da opplevde jeg å få spørsmål tilbake og på den måten fikk jeg de riktige spørsmålene inn i mitt eget hode”*.

Geir har vært med på lederutviklingsprogrammet og Jørgen sitter i ledelsen hos ”Installering AS”. Det at disse to ikke visste at de hadde fått coaching kan si noe om uvitenhet blant de ansatte når det gjelder dette tilbudet. Rådgivning har noen likheter med coaching som kan gjøre at skillet mellom coaching og rådgivning ikke er så lett å se, om man ikke vet at det er der. Blant annet er også noen typer rådgivning, som psykologisk rådgivning, ute etter å utnytte potensialet i lærlingen. Den største forskjellen på coaching og rådgivning er likevel at coach skal være forsiktig med å gi råd til løsninger, som en rådgiver ikke er begrenset av (Gjerde, 2003). Men denne uvitenheten fra Geir og Jørgen er i alle fall et klart tegn på at ledelsen ikke har gått åpent

ut til sine ansatte om at et slikt tilbud er tilgjengelig for de som måtte føle et behov. Spesielt Pål er opptatt av at de problemene han hadde før sykemeldingen burde blitt fanget opp av noen. Hvis han i forkant av sykemeldingen hadde fått tilbud om coaching, ville kanskje ikke sykemeldingen vært nødvendig. (Dette ble kommentert nærmere i avsnitt 5.4 "Forventinger til coach").

Det som kan være en av grunnene til at Jørgen og Geir ikke visste at de hadde fått coaching før de ble fortalt det, henger sammen med den beskrivelsen de gir av coaching. De har fått en samtalepartner, de snakker med coach og finner løsninger på de problemene de har hatt. I tillegg hadde Jørgen snakket med coach om andre forhold i bedriften i forkant av coachingen, som omhandlet ansettelse av nye medarbeidere. I den forbindelse skled samtalene over til andre problemer han hadde i arbeidet sitt. Geir er muligens litt uoppmerksom når det gjelder sitt inntrykk av coaching, for han hadde vært på lederutviklingsprogrammet og her hadde de allerede snakket om coaching og mulighet for å få dette. Coachen er den samme som har vært leder for lederutviklingsprogrammet. I den forbindelse kan coachen ha vært en samtalepartner og rådgiver for Geir. Dette ble til coaching uten at han tenkte over det. Coaching har en annen form enn rådgivning og veiledning. I en samtale mellom to personer kan det imidlertid være vanskelig for en av partene å oppdage at han blir stilt spørsmål i stedet for å bli rådet til å gjøre den og den handling. Spesielt hvis coach er flink til å stille de riktige spørsmålene som gir lærlingen de rette tankene.

Coaching er en læringsprosess for alle som har fått det, de lærer om seg selv og sine egne grenser og hva de kan. De lærer også å ta hensyn til seg selv og sette grenser ovenfor arbeidet, slik at de ikke tar vann over hodet. Coachingen hjelper lærlingene med å finne de riktige tankene. Noe som kan hjelpe dem med å forstå og utvikle seg selv og sine omgivelser.

### 5.8 Har coaching virkning?

Det er vanskelig å se noen virkning av coaching i et slikt prosjekt som jeg har gjennomført nå. Informantene har likevel et inntrykk av hva som er bra og hva som er mindre bra med coaching, og om de tror det vil kunne bestå i framtiden. En av de tingene som flere av informantene nevnte var at ledelsen burde oppfattet de signalene de ga, tidligere. Medarbeiderne burde fått hjelp og tilbud om coaching før de ble sykemeldt

eller søkte etter den type hjelp selv. Hvis man ønsker å ha et resultat av coaching som hemmer sykefravær, bør man få tilbud om det før man ”går i veggen”. I slike situasjoner bør en medarbeidersamtale eller observasjon av mellomledere og ledere klare å fange opp en person som er tydelig sliten og trenger hjelp til å forme dagen. Det som er tydelig i denne sammenhengen er at alle de jeg har snakket med som har fått coaching, opplever at det har påvirket deres hverdag og hvordan de mesterer arbeidet. Ikke alle er ferdig med coachingen, men vet likevel at dette har hjulpet dem i arbeidet og i privatlivet ved at de har fått mer styring på hverdagen sin. Som Pål sier;

*”Bevisst eller ubevisst tar man med seg de erfaringene man får i arbeidet hjem og hjemmefra til jobb. I og med at jeg også ble mer klar over meg selv vet jeg at coachingen har hatt innvirkning både privat og på arbeid. (...) For min egen del så har jeg fått hjelp av coachingen, men jeg kan ikke si at det automatisk vil fungere for alle andre. Det har sikkert litt med hvilken type person du er, og det har nok vel så mye med hvilken mennesketype eller hvor godt skolert coachen er, som sitter på andre siden av bordet. Det er nok vel så viktig”.*

Alle lærlingene har en oppfatning av at coaching har fungert som hjelp til de problemene de hadde før de fikk coaching. Hugo sier dette om sine erfaringer med coaching: *”Da jeg begynte med dette var jeg veldig usikker, hva var egentlig meningen å oppnå med dette? Men det har virket veldig positivt likevel, over tid”.* Her kan man se antydninger til at virkningen av coaching kan være litt mer langsiktig. Det er ikke alltid man får og ser resultater med en gang. Noen ganger er det greit å få litt tid til å la ting synke inn. Andre er litt mer skeptisk til hvor mye coaching kan påvirke resultater innad i bedriften:

*”Det er for dårlig resultatkultur her, de bør bli tøffere til å stille krav til at man skal tjene penger, at alle må bidra til å tjene penger. Sånn sett blir coaching en litt for snill metode. (...) Jeg tror ikke man kommer så langt med bare coaching, man må også stille krav til de som arbeider her”.*

Dette sier Geir om hans inntrykk av hvilke følger man kan forvente å få av coaching innenfor forskjellige deler av arbeidet i ”Installering AS”. Men som han sier, så vil han

gjærne ha litt større krav fra lederne til de ansatte om resultater, slik at de får bedre resultatkultur. Leif er enig i at det ikke er så lett å få til den store resultatkulturen i ”Installering AS”. Dette mener Leif ligger i omleggingene som har vært gjort i bedriften. Bedriften var for noen år siden nødt til å legge om driften da det kom flere aktører på markedet, og det har vært vanskelig å få noen av de ”gamle sliterne” i bedriften til å bli med på denne omleggingen. Leif mener at det er noe av grunnen til at resultatene ikke er like bra som de skulle ønske, men at de på grunn av de senere omleggingene nå er på vei til å nå disse målene. Alle disse omleggingene og omorganiseringene ”Installering AS” har vært gjennom de siste årene, ligner de Sennett (2001) mener er en følge av det moderne arbeidsliv. Dette kommer som en følge av at man må følge med på utviklingen i samfunnet og må få videreutviklet både ansatte og bedrift til å produsere mer på kortere tid. Det moderne arbeidsliv krever også mer fleksible ansatte enn det tradisjonelle arbeidsliv i følge Sennett (2001). I og med at ”Installering AS” har en del ansatte som har vært i bedriften i mange år, er det mulig at en del av disse ”gamle sliterne” ikke er så fleksible som bedriften skulle ønske.

Geir snakker om hvordan lederutviklingsprogrammet har ført til endringer i tankene hans også i privatlivet. Dette har sammenheng med kursingen de får på lederutviklingsprogrammet om coaching. Geir forteller:

*”Det handler mer om at man blir mer bevisst på hvordan personlighet man har selv, og psyken og slikt. Og på det lederutviklingsprogrammet gikk alle gjennom personlighetstester og vi ble gruppert i grupper i forhold til hvordan vi er... Så nå analyserer jeg barna mine, kona mi og så videre. Nå hadde vi en dialog, hvorfor pratet vi slik vi gjorde? Så analyserer jeg litt, så man blir litt mer hobbypsykolog... ler... (...) Men jeg har helt klart lært av dette og bruker det hele tiden. ”*

Denne kursingen i forskjellige personlighetstyper har ført til at Geir nå kan se de ulike personlighetstypene på arbeid og i hjemmet. Han kan bruke denne informasjonen han får om de han snakker med i samtale og samarbeid. På denne måten kan han legge opp samtalen og arbeidet rundt de personlige egenskapene han ser i personene rundt seg.

Det som blir vektlagt av virkningen ved coaching, er at man blir mer oppmerksom på sine egne grenser og tar mer hensyn til seg selv. Man tar med seg erfaringene fra privatliv inn i arbeidsliv og motsatt. I tillegg tar man med seg de erfaringene og de kunnskapene man får ut av coachingen i et mer langsiktig perspektiv. Men det blir også poengtert av noen av lærlingene at coaching er ikke alt, men det hjelper.

### 5.9 Tillitsrelasjon:

Det rene forholds tillitsrelasjon *”som kun fortsetter, hvis begge parter anser det for tilstrekkelig tilfredsstillende for dem å bli i det”* (Kaspersen, 2001:153) er viktig i et coaching samarbeid, ettersom man arbeider så tett sammen. Robert er litt i tvil om hvordan samtale tok slutt mellom han og coach. Han føler at han ikke fikk en ordentlig avslutning. Robert forteller: *”Nå en periode har vi [Robert og coach] hatt et tett samarbeid, men plutselig var det bråstopp. Var det fordi jeg selv avsluttet det, eller var det coachen som fikk beskjed fra noen at nå er det nok? Det er et spørsmål jeg sitter igjen med etter dette”*. Her kan man tydelig se at Robert føler seg litt sviktet av coach. Altså er tillitsrelasjonen mellom dem blitt såret. I tillegg har det forpliktende samarbeidet fått en knekk i hans øyne. I motsetning til Roberts erfaringer med avslutningen av samarbeidet med coach har Hugo en annen historie:

*”Jeg har jo egentlig blitt ”friskmeldt” av coachen, men vi har fortsatt kontakt. Jeg kan ringe henne og hun ringer meg for å høre hvordan jeg har det. Og hvis jeg har behov for et møte kan jeg ringe og avtale, men i utgangspunktet har vi ingen avtalte timer nå lenger”*.

Her er det tydelig en forskjell i måten coach avslutter samarbeidene på som gjør at lærlingen får forskjellig inntrykk av coachens rolle i forhold til bedrift og ansatte. Men noen coacher vil få en begrensning på hvor mange timer en ansatt kan få coaching på organisasjonens regning. Dette kan selvfølgelig føre til litt kjappe avbrudd i samarbeidet. Dette skjer selv om tillit er noe coachene også er opptatt av i relasjonen mellom coach og lærling. Anna forteller:

*”Det viktigste er jo at de har tillit til meg, det er absolutt nødvendig. I første time er det ikke noe selvfølghet. (...) Men hvis vi i løpet av den timen ikke klarer å få etablert noen form for tillit og tro på at jeg kan bistå de, så vil*



*det ikke føre noen steds hen. Så jeg ber de alltid kjenne etter om det er rett kjemi oss i mellom, for det holder ikke bare å kunne metoden. Det er ikke jeg som er hovedpersonen som coach”.*

Det vektlegges av begge coachene at det ikke er de som er den viktige parten i forholdet mellom coach og lærling, det er lærlingen som skal være i fokus. Det finnes også forskjellige typer coacher. Noen som stort sett forholder seg til bedrifter og deres ansatte, og noen som stort sett forholder seg til privatpersoner som søker coaching. I dette tilfellet er en intern coach en som også har andre oppgaver innenfor organisasjonen. Altså har coach flere roller innad i bedriften. Ut i fra hvordan samarbeidet ble avsluttet er Robert i tvil om en intern coach kan være fornuftig i det hele tatt. Eller om han heller burde finne seg en egen privat coach utenfor bedriften. Han forklarer: *”Det er litt begge deler, vet ikke hva som er best, ha en coach innad i bedriften eller eksternt? Den interne kjenner bedriften bedre, men hun kan fort bli farget av personer hun ikke burde bli farget av, så det er vanskelig å vite hva som er best”.* Robert syntes det var vanskelig å vite om en intern coach har samme trygghet som en ekstern, ettersom den interne gjerne vil ha et nært samarbeid med andre medarbeidere og ledere i bedriften. Dette er et punkt som blir tatt opp av flere av informantene. De er usikre på om coachen kan holde sin anonymitet og taushetsplikt ovenfor de i bedriften som får coaching. Når for eksempel en i ledelsen spør og graver om deres samtaler. Hva klarer coach å holde utenfor, og hvilken informasjon får ledelsen tilgang til gjennom coach? *”Men for at coaching skal kunne fungere må den som blir coachet være ærlig mot seg selv og også stole på coachen og føle trygghet i deres samarbeid”.* Jørgen forklarer sitt syn rundt coaching innad i bedriften, og hva han tenker om forholdet mellom coach og lærling og hva man kan forvente av coachingen. Det er tydelig fra flere punkter at tillit og trygghet er de store områdene som blir vektlagt både av coach og lærling. Geir sier det ganske enkelt slik: *”Coaching fungerer når man har tillit til hverandre, har man ikke tillit så fungerer heller ikke coachingen”.*

Anna er coach samtidig som hun driver lederutviklingsprogram i bedriften. I tillegg til å være bedriftsrådgiver med mer, innenfor de bedriftene hun arbeider for. Hun sier dette om taushetsplikt og tillit: *”Det er noe jeg alltid avklarer når en organisasjon kommer og spør meg, at det er vannrette skott mellom den jeg coacher og ledelsen. Det er en problematikk vi møter i vår rolle uansett, så det har jeg aldri opplevd som særlig*

*utfordrende*". Men selv om det blir lagt stor vekt på skillet mellom coachingen og ledelsens mulighet til informasjon fra coachingsamtalene hos coach, er det ikke alltid like enkelt å forholde seg til resultatene som kommer ut av coachingen. Som tidligere nevnt er det vanskelig å være coach når man coacher ansatte ut av bedriften og stillingen de har, i stedet for å få dem mer motivert for arbeidet de er i, noe som muligens var utgangspunktet for coachingen. Men som Anna sier: *"(...) men jeg gjør det også klart når jeg får et oppdrag at det skjer, oftere enn jeg skulle ønske at jeg coacher folk ut av stillingene. Det er ofte en grunn til at folk går på veggen, og da har det skjedd mer enn en gang at de har funnet ut at de er på helt feil plass"*. Det er i slike tilfeller viktig for ledelsen og de andre som rammes av disse avgjørelsene, å forstå at det er lærlingen som er i sentrum. Personen ønsker å få det bedre. Om det er ved hjelp av å bytte jobb eller kun ved å få en samtalepartner, er det viktigste at personen utvikler en selvforståelse for hvor han er og hvor han vil. Da hjelper det ikke å ta hensyn til ledelsens ønsker om at han skal fortsette i samme jobb. På sikt kan også organisasjonen tjene på å få inn en mer motivert ansatt enn den personen som går ut av stillingen, som følge av coachingen.

Forholdet mellom coach og lærling er bygget opp av tillit. For at dette forholdet skal fungere etter hensikten, må lærlingen føle seg trygg hos coach og føle trygghet om at hennes lojalitet er hos lærlingen. Det er en tett relasjon mellom coach og lærling i dette samarbeidet. Derfor kommer også spørsmål omkring taushetsplikt og anonymitet opp mellom en intern coach og bedriftens ledelse. Coachene legger vekt på at lærlingen er i fokus. Det blir ikke gitt informasjon fra coachingsamtalene til ledelsen i bedriften. Dette ligger naturlig i coachens arbeid, men kan for noen lærlinger være vanskelig å stole på. Det er derfor en del spørsmål fra de ansatte om en intern coach kan være like god som en ekstern coach. Men de fleste er fornøyd med situasjonen slik den er i dag.

#### 5.10 Forholdet mellom coach og lærling:

Når man skal inngå et coachingsamarbeid er det viktig å avklare hvilken rolle coach og lærling vil ha til hverandre. Derfor er det viktig å gjøre en rolleavklaring mellom disse to personene, slik at de vet hvordan de skal forholde seg til hverandre og hva man kan forvente av samarbeidet. Denne rolleavklaringen vil være særlig viktig om man har en intern coach som har flere roller innenfor bedriften, og som lærlingen kjenner fra tidligere. Dette fordi man i en slik situasjon vil kunne ha forskjellig oppfatning av, for

eksempel hvor grensene går i forhold til tema man tar opp. For en intern coach vil også avklaringen om rolle være viktig i forhold til ledelsen i bedriften hvor hun skal virke. Særlig om hun har flere roller innenfor bedriften. Anna snakket (sitert i avsnitt ovenfor) også om dette med rolleavklaring ovenfor ledelsen i organisasjonen hvor hun ble engasjert som coach. Hvor viktig det er å avklare taushetsplikt, og å skille mellom rådgiverrollen, ovenfor bedriften, og coachingrollen, ovenfor lærlingen. Dette er nødvendig for å kunne få den tillit som trengs for at et coachingsamarbeid kan fungere. Denne tilliten må komme fra både ledelse og lærling for at en intern coach skal kunne fungere i alle posisjoner som hun har i arbeidet. I denne prosessen med rolleavklaring er det viktig å snakke om skillet mellom coach og andre roller i bedriften ovenfor den som skal få coaching. Lærlingen vet da hvor fokuset til coach er og hvor lojaliteten ligger. Det er poengtert fra begge coachene jeg har intervjuet, at lojalitet og fokus hele tiden er rettet mot lærlingen og ingen andre.

Hugo sier åpent at han ikke er typen som snakker mye om seg selv første gangen han møter andre: *”Jeg er ikke en person som forteller så mye om meg selv første gang jeg treffer folk, så det har vi [les jeg og coachen] brukt litt tid på”*. På grunn av slike utsagn er arbeidet med å få tillit og tiltro hos lærlingen en veldig viktig del av samarbeidet mellom coach og lærling. For å få tillit i en slik situasjon vil rolleavklaring være en viktig del. Anna nevner også dette med å avklare spillereglene før man starter med coachingen. Slik at alle involverte parter er klar over hva som er hva og hvordan dette arbeidet skal foregå fremover. På denne måten avklarer man de ulike meningene som eventuelt finnes og man kan starte samarbeidet med så å si blanke ark. Det er dette skillet mellom rollene som gjør at mange ønsker en ekstern coach, fordi rolleavklaringen vil være vanskeligere om man arbeider tett sammen til daglig i samme bedrift. Det er i mange tilfeller bedre å starte et nært samarbeid med noen man ikke kjenner like godt som mellomlederen i naboavdelingen på arbeidsplassen. Da har man et mer åpent utgangspunkt for å arbeide med tillit og lojalitet.

### 5.10.1 Intern eller ekstern coach?

Det er jevnt over en oppfatning at coach må få tillit og tiltro hos lærlingen for at samarbeidet skal fungere. Det er dette som også ligger til grunn for skepsis hos lærlingen, når det er snakk om en eventuell helt intern coach. Det betyr at en i samme bedrift fungerer som coach for andre ansatte. Leif ønsker å se helt interne coacher innad

i bedriften som kan bistå sine medarbeidere. Han nevnte også muligheten for å ta dette ansvaret selv, å bli coach for sine ansatte. Denne situasjonen ser lærlingene litt mørkere på. Rollen til coachen vil da bli svært vanskelig å konkretisere i og med at coachen da vil være enda mer intern og ha flere roller å forholde seg til, enn de coachene de har nå. I dag har enkelte allerede begynt å tenke tanken på at de er for interne, i og med at de også har andre roller innad i "Installering AS". Kanskje man da ikke klarer å skille rollen som coach fra leder for lederutviklingsprogrammet for eksempel. Robert sier litt om sin bekymring om at coach blir for intern i forrige kapittel, 4.10 "Det rene forhold". Han sier blant annet at en intern coach kan bli farget av personer hun ikke bør bli farget av. Her antyder han at en intern coach kan bli styrt for mye av ledelsen i bedriften og deres ønsker om fremtiden til lærlingen. Coachene er derimot ikke bekymret for denne utviklingen. De mener at de klarer å holde fokus, og være lojal i forhold til lærling.

En annen side av denne saken er at det kan være et vanskelig tema å ta opp med en overordnet i bedriften om du sliter med motivasjon for arbeidet, eller har vanskeligheter med å fullføre arbeidet du har fått tildelt. I slike situasjoner kan det være greit å snakke med noen som er utenforstående og som vil ha lettere for å skille coachingrollen fra medarbeiderrollen. I tillegg kan det være lettere for lærlingen å ta opp private problemer som påvirker arbeidet med en ekstern coach, i og med at hun (mest sannsynlig) ikke kjenner kona eller naboen som han krangler med. Det kan også være vanskelig for en intern coach å takle situasjoner, hvor for eksempel en av medarbeiderne ønsker seg bort fra det arbeidet de har i dag og over i noe annet. Eller om de har problemer med et arbeid som denne interne coachen ikke har hatt problemer med å løse selv. I en slik situasjon kan det være vanskelig for en intern coach å holde seg nøytral ovenfor lærlingen. Ved en konflikt mellom å ansette en ekstern coach fremfor å utdanne en intern coach i bedriften, kan man ta hensyn til medarbeiderne og den frykten de kan ha for å tape ansikt i et coachingsamarbeid med en intern coach. Som nevnt er et coachingsamarbeid veldig tett, og noen har behov for å snakke om personlige problemer for å finne løsninger på årsakene til at de får coaching. Selv om man i et coachingsamarbeid må opparbeide tillit mellom coach og lærling, vil det være lettere for en ekstern coach å ha en distansert rolle i forhold til lærlingen (Gåserud, 2000). Denne distansen kan være det som må til for at lærlingen skal unngå å tape ansikt, eller ha følelsen av å tape ansikt.

Geir snakker om å gi coaching til medarbeidere på et annet nivå enn når man går på veggen, altså i situasjoner hvor man føler seg utrygg i arbeidssammenheng. Geir har vært på kurs sammen med flere medarbeidere og har coachet en av disse i forkant av en vanskelig samtale:

*”I går la vi jo planer litt framover, også kjørte jeg og en kollega, vi coachet hverandre på vanskelige samtaler. Og jeg coachet han på en samtale han skulle ha i går, hvor vi trodde vi kunne komme innpå et vanskelig tema, der han var i rollekonflikt som venn og som leder og... Så.. Da coachet vi hverandre på to vanskelige samtaler vi skal ha fremover. Jeg ringte han i går kveld. Vi hadde jo da krisemaksimert mye da i den coachingen i forhold til det samtalen han hadde egentlig handlet om. Det e jo litt sånn, det der med å være forberedt også”.*

I enkelte sammenhenger kan det være greit å ha en intern coach som kjenner miljøet og de andre arbeiderne. Det kan i noen sammenhenger være en fordel. Men dette ligner også mer en medarbeidersamtale hvor man kan lufte sine tanker og diskutere disse med lederen sin. Det som er forskjellen mellom en medarbeidersamtale og coaching av kollegaer er at coachingen stort sett består av spørsmål som fører til løsning av problemer. I det store og hele er det nok enklere for de aller fleste å forholde seg til en ekstern coach som har få eller ingen andre roller innenfor organisasjonen. Slik at man kan være helt trygge på at samarbeidet og taushetsplikten fungerer slik man skal kunne forvente.

#### 5.10.2 Hvilken rolle har lærlingen?

I en coaching samtale vil lærlingen ha en fortellerrolle. Det vil si at han er den som skal fortelle og beskrive sine følelser, tanker og problemer for coach, og også finne løsninger på disse. Løsningene skal coach hjelpe til med å finne, men da kun ved å stille spørsmål, lytte og rettlede tankegang. Ikke ved å gi råd eller tips om løsninger. På denne måten vil alltid lærlingen, ved riktig oppfølging, være i fokus og være den som får oppmerksomheten i samtalen. Bare dette fokuset fra coach kan være nok til at lærlingen finner løsninger på sine problemer uten videre vanskeligheter.

### 5.11 Coaching som moderne fenomen:

Hvis vi ser tilbake på Giddens syn på modernitet og tid og rom dimensjonen, kan vi si at coaching er en motvekt til den moderniteten som har oppstått i kommunikasjon i dagens arbeidsliv. Vi har stadig flere hjelpemidler for å slippe ansikt til ansikt møter, noe som var svært vanlig for bare 20 år siden. Reduksjon i ansikt til ansikt kommunikasjon blir sett på som en av hovedkomponentene i utviklingen mellom det tradisjonelle samfunnet og det moderne. I det moderne samfunnet har vi fått mange kommunikasjonsformer som har kunnet erstatte en del av disse ansikt til ansikt møtene. De aller fleste har pc, internett, mobiltelefon og så videre. Det fører til at det i dag blir et mer distansert forhold mellom mennesker, og at man slipper den nære ansikt til ansikt samtalen. Geir ser på satsingen fra bedriften på de ansatte som positiv i og med at de får tilbud om alt de trenger av moderne utstyr og mulighet til å arbeide hjemmefra. Han forteller her: *”Denne bedriften legger alt til rette for at vi skal ha det bra på jobb. Vi har fantastiske muligheter med fritidshus og gymsal. Vi har alt vi trenger av pc, telefon og hjemmekontor, så alt er lagt til rette for oss. Bedriften satser på de ansatte”*. En som ikke ser like lyst på denne utviklingen, som hjemmekontor har ført til, er Robert. Han forteller at siden han hadde mulighet til å arbeide hjemmefra klarte han aldri å ta fri. Derfor ble han helt utkjørt og klarte ikke skille mellom arbeid og fritid.

*”(...) Jeg var ganske konsekvent på at ni til ti timer var maks, men jeg var aldri kvitt noe. Ja, før sent på kvelden. Det ble gjerne litt tankevirksomhet på hodeputen også med tanke på jobb og det var nok ikke sunt. Det har jeg reflektert over i ettertid. Det hadde kanskje vært like greit å være lengre på jobb og gjort noe fysisk og heller gått hjem klokken åtte og koblet helt av. Og heller latt den bærbare være bærbar pc og ikke ha tilgang til noe arbeid hjemme. (...) For tankene mine klarer du aldri å ta uansett. Den bryteren klarer du ikke å skru av. Og det er jo en av grunnene til at det gikk i stå for meg, det var rett og slett tidsbruken”*.

Her reflekterer Robert over en negativ konsekvens av utviklingen av moderne kommunikasjon, og det moderne arbeidslivs muligheter og mangel på rutine og fast arbeidstid. Altså tid og rom dimensjonen Giddens (1997) referer til i sin modernitetsanalyse. Robert hadde mulighet til å arbeide hjemme. Han var altså ikke låst til en fast arbeidstid eller et fast sted å arbeide på. Det gjorde at han arbeidet for mye. Så

selv om mange i dag ser på det moderne arbeidsliv som en positiv utvikling fra det tradisjonelle, kan også alle disse nyutviklingene være en hindring for enkelte i forhold til tidsbruk og skille mellom jobb og fritid. Som tidligere nevnt, trekker også Sennett (2001) fram denne nye måten å arbeide på i det moderne samfunnet som krever fleksible individer, og forskjellen fra det tradisjonelle arbeidsliv hvor det var om å gjøre å være "on time", mens i det moderne arbeidsliv er det om å gjøre å være "on line", altså tilgjengelig hele tiden. Det kan ses på som positivt i enkelte sammenhenger hvor man har behov for å være tilgjengelig, men ikke har mulighet til å være på kontoret. Det er negativt i det man mister friheten. Man ser også en forskjell i hvordan de ansatte ser på denne utviklingen gjennom Geir og Robert som har forskjellig oppfatning av utviklingen av bærbar pc og hjemmekontor med mer.

En annen følge av at det har kommet andre former for kommunikasjon som har tatt over for en del av ansikt til ansikt møtene, er at noen føler behov for en samtalepartner. Dette fordi venner og familie ikke har den rollen de hadde tidligere. Ved å bruke coaching kan man si man tar med seg noe av den tradisjonelle delen inn i det moderne arbeidslivet ved at samtalen står i sentrum. En coach sitter og lytter og studerer personen som får coaching. På grunnlag av disse observasjonene kan personen få hjelp til å løse eller se nye muligheter på sine problemer. Mangelen på en samtalepartner, særlig i arbeidssammenheng, blir også trukket fram av informantene. De poengterer at coach har fått denne rollen som samtalepartner. Jørgen forteller hva en coach er i hans øyne: *"En coach blir en fortrolig samtalepartner for en leder, en sparringspartner for en som er mye alene og som ikke har noen rundt seg til å diskutere diverse ting med."* Her ser vi tydelig at Jørgen har behov for å ha noen å snakke med. Noen som kan gi han det han trenger av tilbakemeldinger. Som han tidligere har sagt, han får ikke samme responsen fra hunden hjemme som han får i samtale med en stille coach. Dette viser at en coach ikke trenger å si noe for å være en god samtalepartner. Så lenge lærlingen har mulighet til å lufte og diskutere sine egne tanker er det noen ganger nok til å finne løsninger. Jørgen fortsetter: *"Andre mennesker gir råd, de vinkler saken på en annen måte og kommer med forslag til løsninger, mens en coach kun stiller spørsmål som gjør at man må tenke selv"*. Jørgen mener at mennesker i dag skal gi råd i enhver situasjon, mens en coach stiller spørsmål og dette er noe av hovedårsaken til at coaching fungerer.

Ved å se nærmere på dette med å ha en samtalepartner, kan man også se behovet for flere eksperter i dagens moderne samfunn enn man gjorde i de tradisjonelle. I og med at man i mange tilfeller har et behov for en profesjonell samtalepartner i stedet for å ha noen i nærmiljøet som har samme funksjon, som for eksempel venner og familie, blir også behovet for flere eksperter større. Noe av grunnen til at man i dag går til profesjonelle samtalepartnere i stedet for å bruke venner og kjente, kan ligge i at man i dag har muligheten til å bruke eksperter i større grad enn man kunne tidligere. Det er anerkjent å gå til psykolog og coach. Man er ikke lenger utstøtt og annerledes hvis man har behov for hjelp utenfra. I dag er det også flere ekspertyrker enn det var tidligere. I tradisjonelle samfunn var det leger, lærere og prester (stort sett) som var de store ekspertene, i dag har man mange flere ekspertområder. Blant annet er psykologi og coaching ekspertyrker som har utviklet seg som følge av progresjonen av det moderne samfunnet.

Hvis vi nå går tilbake til punktet om samtalepartner kan vi se at det å ha en samtalepartner er viktig for alle informantene i prosjektet. Både coach og lærling er opptatt av at coach ikke har en rådgivende rolle. De skal ikke lede lærlingene til løsninger. De skal hjelpe dem til å tenke selv, reflektere og sette ord på egne følelser og tanker. På den måten skal lærlingen finne løsninger selv, som Anna sier det:

*”De har et fristed de kan snakke om ting uten at de er redd for at det kommer videre, og at det ikke er emosjonelt, de har jo ikke et emosjonelt forhold til meg. Og jeg tyner de hele tiden til å kjenne på følelsene sine. For vi snakker med hodet, men det å kjenne hvor apekattene sitter, det er en ny øvelse som veldig mange ikke er vant til”.*

I denne forbindelse kan man også tenke seg til at dette fristedet klarer å lukke ute alle de påvirkningskreftene som er utenfor døra. De snakker høyt om problemene sine i et stille rom sammen med coach. Det gir et bedre rom for løsningsorientering enn det mylderet som er utenfor. En av forskjellene mellom utdannet coach og venner kan man se i Gjerde (2003) sin framvisning av kommunikasjon og lytting. Hvis man tar utgangspunkt i Gjerdens beskrivelser, lytter de fleste mennesker til bekjente på nivå én, altså hvor man kommenterer innholdet i det som blir fortalt og deler egne erfaringer. Man lytter til venner på nivå to, hvor lytteren er opptatt av historiens hovedperson og



legger mindre vekt på sine egne erfaringer og i tillegg viser man empati for den som forteller. Mens man på nivå tre. I tillegg til de to første nivåenes innhold, tar i bruk lesing av kroppsspråk, tonefall og det usagte i samtalen og bruker alle sansene for å tolke disse tegnene. Det er på nivå tre en coach er når det gjelder lytting, i følge Gjerde, og det er forskjellen på å snakke med coach i forhold til nære venner og andre. Som Anna sier ovenfor her er det mange som ikke er vant til å snakke om følelsene sine, og da kan det være lettere å snakke med en coach som er profesjonell enn en venn eller bekjent. Dette fordi en coach har ekspertisen til å lytte og gi tilbakemeldinger på andre måter enn venner har.

I forbindelse med coaching som fristed for samtale og refleksjon kom spørsmålet opp om coaching har noen framtid. Når jeg spør Geir om dette svarer han: *”Det kommer bølger med nye populære trender hele tiden, jeg oppfatter coaching som en trend. (...) Om 5 eller 10 år er dette glemt, men da har det kommet noe nytt. Alt bygger litt på det samme, man må bare bruke det beste i det”*. Alle informantene mente at coaching har en framtid, men det er flere som mener at det vil endre form eller vil være en start for nye ting som kommer etter hvert, blant annet sier Pål:

*”Det er veldig hipt akkurat nå, men slik som arbeidslivet nå utvikler seg og ser ut til å være fremover så tror jeg at coaching kommer til å bestå i en eller annen form. Det er ikke sikkert at det blir i samme form som det er i akkurat nå, men at det utvikler seg videre, jeg tror ikke de (coachene) blir arbeidsledig akkurat”*.

Jørgen er en av informantene som har hatt lederstilling i ”Installering AS” i mange år og som har sett endringen fra da arbeidsmengden var mindre, og avstanden mellom ledere og medarbeidere var mindre. Når jeg spør han om coaching vil bestå i framtiden sier han: *”Ledere blir mer og mer ensomme i sitt arbeid, man har få å prate med om avgjørelser og slikt. Derfor har coacher en stor rolle særlig for ledere som trenger sparringspartnere”*. Dette viser at de mener at coaching har en positiv innvirkning på de som har brukt det i ”Installering AS”. Videre kan man se mulige virkninger av coaching også i andre bedrifter og for andre ansatte. Ledelsen i ”Installering AS” ønsker at alle ledere og ansatte skal ha et sted, en person de kan gå og snakke med. I arbeidssammenheng er det ikke alltid greit at den personen er dens overordnede på

avdelingen eller verneombudet på arbeidsplassen. Enkelte ganger og i enkelte situasjoner er det greit å få synspunkter og hjelp fra noen som ikke kjenner de andre ansatte, og som ikke nødvendigvis gir råd, men heller stiller spørsmål til de handlinger du har utført eller tenker å utføre. Dette kommer også fram hos Whitmore (2003) som mener en coach er til som samtalepartner og sparringspartner for lærlingen. En coach er til for å hjelpe lærlingen å lære, ikke lære han. På denne måten får man en større oversikt over mulige løsninger og et bredere blikk på situasjonen man er i. Det er på denne måten coaching ønsker å ha innvirkning på de som søker den type hjelp.

Coachingsamtalen kan man se på som en videreføring av den tradisjonelle samtaleform til den moderne, hvor samtalen og ansikt til ansikt kommunikasjon står i sentrum. Dette kommer som en motvekt til alle andre typer kommunikasjon, som har oppstått i det moderne samfunnet. Coach blir en samtalepartner, som mange arbeidere mangler, i en travel hverdag. Et fristed hvor de kan dele tanker og følelser med en som er villig til å lytte. Her igjen blir det også vektlagt at det er en situasjon hvor lærling skal utvikle seg ved hjelp av oppmuntring, spørsmål og forventninger fra coach. Coaching blir også et eksempel på hvordan vi i det moderne samfunnet benytter oss av eksperter innenfor forskjellige områder hvor vi har behov for kunnskap vi ikke innehar selv, eller på områder hvor vår kunnskap og våre evner ikke strekker til.

### Sammendrag:

En coach blir betegnet av informantene som en samtalepartner som stiller riktige spørsmål og gjør lærlingen i stand til å reflektere og tenke over sine handlinger. Denne formen for støtte og rådgivning mener de er viktig i dagens arbeidsliv. Dette fordi arbeidslivet i dag er stressende og krevende. Kravet om fleksibilitet gjør at man ikke får pause på samme måte som tidligere, ved at man i dag kan arbeide til enhver tid uansett hvor man befinner seg. Coaching kan hjelpe lærling til å lære om seg selv og sine egne grenser. Ved å få coaching bruker man et verktøy som gjør at man fokuserer på de riktige tingene og man får troen på seg selv. På denne måten blir man bedre på å mestere hverdagen sin, både i arbeidsliv og privatliv. Det vil si at coaching kan hjelpe til med utvikling av selvidentitet.

På grunn av det nære samarbeidet mellom coach og lærling kan det sammenlignes med et forhold. Samarbeidet må bestå av trygghet, tillit, forpliktelse og motivasjon. En viktig

årsak til at man er nødt til å skille mellom roller som oppstår i coachingsamarbeidet er at coach i mange tilfeller har flere roller gjennom engasjementet hun har i bedriften. Dette gjør at enkelte mener en ekstern coach er bedre ettersom hun vil ha et mer nyansert og distansert forhold til bedriften. Mens en intern coach kan brukes ved mindre problemer og strukturering av arbeidsdagen.

Coaching blir sett på som et moderne fenomen av de fleste informantene. De mener coachingen kommer til å bestå, men at den vil endre seg. Ettersom samfunnet er i stadig utvikling og vil påvirke coachingen. Coaching har også trekk av det tradisjonelle ved at man bruker en aktiv form for ansikt til ansikt kommunikasjon. I motsetning til det moderne samfunnet som i stor grad bruker andre former for kommunikasjon.

En årsak til at det har vært en oppblomstring av coaching kan være at det i dag er mer anerkjent å ha behov for hjelp utenfra enn det var tidligere. Dette ser man også på andre måter i samfunnet ved en stor utvikling av andre ekspertsystemer.

## 6. Diskusjon av spørsmålene

### 6.1 Identitet og coaching:

Utvikling av selvidentitet er noe som har forandret seg fra det pre – moderne til det moderne samfunnet. Tidligere ble man mer eller mindre født med identitet (Giddens, 1996). Denne utviklingen av identitet har omtrent tatt slutt i dag ved at man som individ ikke arver hjemsted og yrke i samme grad som tidligere. Hos Giddens (1996:94) blir identitet sett på som et refleksivt prosjekt. Det vil si at identitet ikke er noe som er ferdig utviklet når man blir voksen, men noe man videreutvikler og endrer hele livet. Utviklingen av identitet skjer også gjennom arbeidslivet for mennesker i dag. Man har større individuelle oppgaver og ansvar for sin egen arbeidsdag i det moderne arbeidsliv (Sennett, 2001). Barnes (1995) sier at mennesket er rasjonelt og kalkulerende. På grunn av at disse egenskapene kan mennesket se for seg hva de handlinger han har tenkt å gjøre vil føre til. Coaching er i følge informantene en hjelp til akkurat dette. Å kunne se hvilke handlinger som vil gi de beste resultatene for deres mål. Uavhengig av om det gjelder personlig utvikling, bedriftsutvikling eller problemløsning. Flere av informantene har blitt bedre kjent med seg selv gjennom coachingen, som har gjort at de har blitt mer bevisst på sider ved seg selv, enn de var tidligere. Dette har ført til at blant annet Hugo har lært og erkjent at han ikke kan ha kontroll til enhver tid, og at det å ikke ha kontroll også må være greit innimellom. Hugo er et eksempel på at coaching kan være med på å utvikle identitet hos lærlingen. Dette gjennom at han har fått en utvikling og endring i oppfattelsen av seg selv. Det vil med andre ord si at Hugo gjennom å lære nye måter å takle sin hverdag og sine problemer på, har vært med på å utvikle sin selvidentitet i arbeidssammenheng ved blant annet å kunne si nei til for korte tidsfrister. I og med at man, i følge Giddens (1996), utvikler sin identitet i nære og intime relasjoner, vil et coachingsamarbeid kunne hjelpe og påvirke lærlingen til å endre både atferd, personlighet og innstillinger til ting. Ved coaching er det å endre atferd som er målet i stor grad og på grunn av disse likhetene vil det for mange være en god beskrivelse å kalle denne relasjonen for et forhold. På grunn av dype temaer og samtaler kan et coachingsamarbeid for enkelte føles som beskrevet over, "*det rene forhold*". For enkelte vil det være som et oppbrudd i et forhold om coachingen slutter brått. Derfor vil man vanligvis avslutte et coachingsamarbeid når begge parter er klar for å avslutte samarbeidet, og gjøre avtalene færre over en periode slik at man kan unngå følelsen av

oppbrudd. Coaching er ment å være til hjelp ved at man gjennom coach får en samtalepartner som kan gi tilbakemeldinger på de oppgavene man utfører og de handlinger man foretar seg. Dette er noe Jørgen har fått stor nytte av i sitt arbeid, både samtalepartneren og at han får de riktige spørsmålene tilbake som gjør at han får de riktige tankene. Som nevnt skal man ikke få direkte råd hos coach, men en hjelp til selvhjelp i form av spørsmål som fører til refleksjon hos lærlingen. Det moderne arbeidsliv krever nå mer av individene ettersom det er mindre rutine i arbeidsdagen, men det krever mer kontroll ved at arbeidet kan utføres på andre steder og til andre tider enn mellom kokken 08.00 – 16.00 på hverdage. Denne utviklingen har ført til at det er et større behov for flere ekspertsystemer i dagens moderne samfunn enn i det tradisjonelle. Blant annet har coaching kommet inn som en ekspertretning som det ikke var etterspørsel etter tidligere.

Vi har nå sett at flere av de ansatte i ”Installering AS” har fått hjelp av coachingen til sine problemer. Blant annet snakker Jørgen om hvordan han ser på coaching som hjelp til ledere i dagens arbeidsliv. Ved at man får så mange inntrykk og at verden roterer fortere nå enn tidligere. Dette har ført til at han har behov for noen som kan hjelpe til med å styre hverdagen fra utsiden. Geir legger vekt på at coachingen hjalp han til å løse noen konflikter på arbeidsplassen. I denne situasjonen bruker både Geir og Jørgen coaching, slik jeg ser det, i backstage området for å kunne takle og handle i frontstage området (Goffman, 1992). Altså går de ut fra scenen hvor rollen som leder utspiller seg, og inn i bakrommet hvor de får hjelp til å løse situasjonen. Ved å trekke seg tilbake og få hjelp i backstage kan de gå tilbake i frontstage på arbeidsplassen sin med større selvtillit og innsikt i situasjonen. Noe som kan føre til at de føler de har større kontroll og oversikt over de handlinger de vil gjennomføre. I denne sammenheng kan vi si at følelse av kontroll i backstage fører til følelse av kontroll i frontstage. Dette utspiller seg igjen til å bli bedre følger for ikke bare leder, men også medarbeidere, ved at handlinger er mer gjennomtenkt før de virkelig gjøres. Geir snakket om å coache medarbeidere på for eksempel vanskelige samtaler. Dette var en øvelse gjort på lederutviklingsprogrammet. For de to som deltok var denne coachingen effektiv, selv om det ikke var en profesjonell coach som ga coaching. Gjennom denne coachingen ble de forberedt på det verste og kunne forberede seg på eventuelle utfall av samtalen. Det at de ikke hadde behov for den svartmalingen de hadde gjort gjennom coachingen, var

likevel positiv. Det kunne kommet opp og da ville han vært klar til å takle de innvendingene som medarbeideren kom med.

## 6.2 Endringer som følge av coaching:

Alle lærlingene jeg har snakket med følte de hadde fått endring i sin person eller arbeidshverdag som følge av coachingen. Pål føler han har blitt sterkere og mer kynisk som følge av coachingen. Et resultat som har kommet av coachingen er at Pål nå, oftere enn før, klarer å si nei til oppgaver han ikke har tid til å gjennomføre. Hugo sitter også igjen med egenskapen av å kunne si nei som en positiv utvikling som følge av coachingen. I følge CoachConnect (<http://www.coachconnect.no/>) virker coaching slik at man takler stress bedre. De har gjennomført en undersøkelse i norske bedrifter hvor det var 111 deltakere. Hele 74,4 % sa at coaching hadde en virkning på hvordan de taklet stress i hverdagen. Og hele 85,4 % prosent mente coaching hadde hatt en positiv innvirkning på deres hverdag og at coaching hadde ført til at de hadde gjort endringer i livet sitt. Dette viser at det ikke bare er mine informanter som har gode erfaringer med coaching som verktøy. Dette kan også gi et inntrykk av at bedrifter i Norge kan ha behov for coaching for å få begrenset sykefravær på grunn av stress og utbrenthet. Både Pål og Hugo var litt skeptisk til coaching før de fikk erfaring med det, men ser i ettertid at coaching har fungert for de problemene de hadde med å takle de krav som ble stilt fra arbeidsgiver. Pål har så stor tro på coaching at han vil ha det i forkant av sykemeldinger i stedet for i etterkant, fordi det i forkant av sykemeldingen kan forhindre den. Som også undersøkelsen til CoachConnect bekrefter. Grunnen til at coaching kan forhindre sykemeldinger er at coaching er ment å skulle påvirke lærlingens evne til å utnytte sitt eget potensial og på denne måten få bedre kontroll over sine egne grenser. Gjennom å bruke coaching som hjelp til selvhjelp vil flere kunne begrense arbeidsmengden før det blir for mye, og på den måten kan man begrense sykemeldinger og langvarig sykefravær på enkelte arbeidsplasser. Pål mener at mellomledere og ledere hos ”Installering AS” bør kunne se på medarbeiderne at de er slitne, og at de trenger hjelp og støtte ved for eksempel en medarbeidersamtale, som skal gjennomføres regelmessig på arbeidsplassen. En av årsakene til de økte sykemeldingene i det moderne arbeidsliv kan henge sammen med disse kravene til ansatte om å være fleksible og alt dette fører til av ekstraarbeid av medarbeideren. Flexibiliteten, som kreves av den ansatte, kan henge sammen med bortfallet av tid og rom dimensjonen i og med at ansatte ikke har samme type rutine i arbeidsdagen som det var vanlig å ha tidligere (Sennett, 2001). Det

moderne arbeidsliv krever flytende medarbeidere for å kunne tilpasse seg de endringene som det moderne arbeidsliv krever av individene.

Jørgen er en av de som mener han lærer å ta avgjørelser på en annen måte gjennom coaching, fordi han blir mer klar over sine egne tanker og på den måten kan han handle ut i fra det han mener er rett. Det har han også gjort tidligere, men nå får han utfordret sine egne beslutninger som gjør at de handlinger han gjennomfører, er mer gjennomtenkte enn de var tidligere. Vilde som er coach, har klare mål for de hun coacher. De skal lære seg å bli mer ansvarlig ovenfor seg selv, og de skal bli mer forpliktet til sitt arbeid. Vilde mener mange arbeidstakere i dag er unnsultrere. Dette prøver hun å motarbeide gjennom coachingen som skal gjøre at lærlingen blir forpliktet til arbeidet. Av denne grunn forventer hun at lærlingen har motivasjon og forpliktelse til å starte på arbeidet med å nå sine mål, når han kommer til henne for å få hjelp.

I en coachingsamtale er det stort sett to individer som har et møte. I en slik situasjon vil man vanligvis spille roller for å kunne passe inn i selskap med den andre parten. En coach vil kunne kreve at lærlingen ikke spiller noen rolle, men viser seg selv så godt som mulig fra sitt backstage område. Det er slik de får arbeidet med de problemene han har. Goffman kaller disse rollene man spiller, og disse maskene man tar på seg i møter for "inntrykkskontroll". De fleste mennesker liker ikke å ta bort masken slik at andre slipper inn i det innerste området. Men i et coachingsamarbeid er man nettopp opptatt av å finne fram til de endringer som må til for å bli bedre på ting. Man må være villig til å ta en risiko ved å slippe coach inn i de innerste områdene for å få den hjelpen man er ute etter. Dette er noe av bakgrunnen til at man krever så mye tillit og motivasjon fra både coach og lærling. I en coachingsituasjon kan vi tenke oss at det kan være vanskelig for lærlingen å blottlegge sitt personlige følelsesliv for en coach. Det er derfor avgjørende at coachen klarer å opparbeide seg som en tillitsperson for lærlingen, slik at de får arbeidet med de virkelige problemene hans. Spørsmålet om sikkerhet kan også dukke opp hos lærlingen i forhold til de som har ansatt coachen i bedriften. Hvis lærlingen har en følelse av at coachen arbeider for ledelsen kan lærlingen føle seg utrygg i forhold til hvor mye arbeidsmessig informasjon man skal tørre å fortelle til coachen. Da i frykt for at denne informasjonen vil bli brukt mot dem senere fra for eksempel ledelsens side, selv om dette ikke er vanlig. Coaching er forhåndsbestemte møter hvor man skal ha en kommunikasjon for å finne løsninger. Om man i en slik

situasjon ikke klarer å gi slipp på sitt personlige rom kan man ikke forvente å få noe igjen av samarbeidet. Dette gjør at man i et slikt coachingsamarbeid må være villig til å risikere og vise fram backstage området sitt for coach.

### 6.3 Arbeidslivet og coaching:

Det moderne arbeidsliv er mer individualisert enn det tradisjonelle i og med at individer arbeider mer alene og med andre oppgaver i dag enn de gjorde tidligere. Dette kan også henge sammen med utviklingen generelt i samfunnet, som har blitt mer individualistisk enn kollektivistisk etter hvert. Det blir som Pål sa tidligere man blir påvirket av arbeidsliv og privatliv. Man tar med seg erfaringene begge veier, bevisst eller ubevisst. Utviklingen i samfunnet fra en kollektivistisk til individualistisk tankegang og handlingsmønstre, kan føre til større krav om fleksibilitet og tilpasningsdyktighet også i privatliv, og ikke bare arbeidsliv. Vi ser i dag at de fleste mennesker har en mobiltelefon som gjør at man er tilgjengelig for "alle" hele tiden. Den teknologiske utviklingen har ikke bare farget arbeidsdagen, men privatpersoner og familielivet også. Tradisjonelle yrker, som gårdsdrift har ikke hatt samme utvikling som industri og varehandel. Selv om det har blitt utviklet hjelpemidler som ikke har vært tilgjengelig tidligere. Samfunnet som helhet, individene i samfunnet og arbeidslivet, utvikler seg kontinuerlig og samtidig i samme retning i stor grad. Dette gjør at blant annet de teknologiske utviklingene påvirker privatlivet like mye, om ikke mer enn arbeidslivet i perioder. Holdninger og verdier utvikles over generasjoner og synet på arbeid og livet utenfor arbeid vil også endre seg i forhold til alder, kjønn og andre variabler (Sennett, 2001). Det har vært hevdet tidligere at samfunnet bruker lengre tid på å utvikle holdninger og verdier enn for eksempel teknologisk utvikling. Noe som kan føre til at individene i samfunnet ikke alltid har like lett for å godta all utvikling like fort. Eller ikke har tro på de nye produktene som kommer på markedet i like stor grad som produsent har. Coaching har vært brukt i mange år i USA før det kom til Norge, men når det nå har kommet som et fenomen inn i det norske arbeidsliv, har lysten til å lære og bruke coaching eksplodert i manges øyne (Lillebø, 2005).

Hugo og Pål har ikke lederansvar i sitt arbeid, men har fått coaching på grunn av lengre sykemeldinger. Det de sitter igjen med etter coachingen er at de har lært mye om seg selv, hvordan de skal takle en situasjon, og hvordan de skal sette grenser for hvor mye de klarer å gjøre innen gitte tidsfrister. Blant annet sier begge to at de har lært å si nei



ved hjelp av coachingen. Dette viser at de har, ved hjelp av coachingen, klarte å takle det moderne arbeidslivet på en bedre måte enn de gjorde tidligere. Utviklingen av det moderne arbeidslivs fleksibilitet og frihet førte til at Robert ikke klarte å skille mellom arbeidstid og fritid en periode. Altså klarte ikke Robert å skille mellom arbeiderrollen og hjemmerollen, og derfor ble hjemmerollen også en arbeiderrolle for Robert (Goffman, 1992). Det Robert endte opp med var å havne i en middlestage posisjon (Meyrowitz, 1986), hvor skillet mellom frontstage og backstage mer eller mindre ble vasket bort. Ettersom han ikke klarte å skille mellom disse rollene havnet Robert i en situasjon hvor arbeidet tok overhånd. Denne utviklingen av fleksibilitet i arbeidshverdagen har noen en mer positiv holdning til enn andre. Som nevnt ville Robert heller hatt fast arbeidstid for å ha mer kontroll på dagen og tiden sin. Mens Geir er mer positiv til utviklingen av muligheten til å arbeide hjemmefra og alt utstyret de har tilgang til gjennom "Installering AS". I og med at Geir er mer positiv til denne utviklingen kan vi på mange måter si at Geir har mer kontroll over sine scener og hvor skillet går mellom frontstage og backstage og derfor klarer han å utnytte de mulighetene som ligger i nyutviklingen på en annen måte enn Robert.

Sennett (2001) legger også vekt på at det er individuelle egenskaper som kreves for å kunne fungere i det moderne arbeidsliv, blant annet kreves det som sagt fleksibilitet, men også at individene er mer flytende og tilpasningsdyktige. Det som sies av Sennett er også at de yngre i samfunnet gjerne ses på som mer fleksible og tilpasningsdyktige enn eldre ansatte. Noe som Leif også kommenterer gjennom å si "gamle slitere" om de som ikke har kunnet tilpasse seg omorganiseringene på samme måte som de litt yngre i bedriften. Dette kan ses på som at yngre har lettere for å innstille rollen de spiller i forhold til omgivelsene og kan derfor endre sin rolle fortere enn eldre. At yngre mennesker har lettere for å endre rollen sin, kan henge sammen med at de yngre har fulgt denne utviklingen gjennom oppveksten og derfor har bedre kjennskap til utviklingen og endringene enn de eldre. Et godt eksempel på dette er bruk av data og mobiltelefon, hvor mange eldre har vanskelig for å henge med i utviklingen, mens yngre generasjoner tar utviklingen med letthet. Ettersom de gamle sliterne, for å bruke Leifs uttrykk, i "Installering AS" ikke har klart å tilpasse seg omorganiseringene som har vært i bedriften, har ikke bedriften klart å levere så gode resultater som ledelsen hadde ønsket, i følge Leif. Sennett mener at bedrifter i det moderne arbeidsliv reorganiserer for å få mer effektiv drift og få mer ut av hver ansatt. Det er dette "Installering AS" har et

ønske om å få tilbake gjennom tilbudet om coaching til de ansatte. Coachingen skal hjelpe de ansatte til å blant annet vise bedre resultater, og gi de ansatte mer motivasjon for innsats i arbeidet. Coaching kan assistere de ansatte som ikke finner seg til rette i arbeidsoppgaver til enten å finne motivasjonen for arbeidet tilbake, eller å kunne utnytte sitt potensial i de arbeidsoppgaver som står foran dem. Dette er noe Pål og Hugo har erfart, ettersom de nå klarer å utføre arbeidet på en bedre måte enn de gjorde tidligere. De har valgt å ikke bytte jobb, men bli i den stillingen de hadde. Coachingen kan føre til at lærlingen vil bytte jobb og finne nye utfordringer et annet sted. Anna som coach poengterer at dette er en ganske vanlig følge av coaching, mer vanlig enn hun gjerne vil innrømme. Robert valgte å bytte jobb. Han fant ut han ikke kunne fortsette i den stillingen han hadde som leder og valgte derfor å få en annen jobb innad i "Installering AS". Det at noen vil / må skifte jobb og finne andre oppgaver er ikke uvanlig i dag (Sennett, 2001). En konsekvens av de krav som stilles til ansatte, og som følge av utviklingen av det moderne samfunn, kan det være større gjennomstrømming i mange bedrifter nå enn tidligere. En annen følge av det moderne arbeidsliv er, i følge Vilde, at forpliktelsen mellom ansatt og bedrift forsvinner mer og mer. Forpliktelse kan bare oppstå når en person bestemmer seg for å være forpliktet, i følge Giddens (1996). Vilde mener at coaching kan hjelpe individer til å bli mer handlingskraftige og at de lærer å bli forpliktet til arbeidet sitt blant annet gjennom ansvarliggjøring. Hun mener også at det i bedrifter hvor det er kultur for unnasluntring bør være enkelt å vise at coaching har virkning. Dette fordi, i følge Vilde, coaching ikke aksepterer unnasluntring. Dette følges opp av coach ved å spørre lærlingen hvordan det gikk med oppgaven, etter at et oppdrag skal være utført. Dette skal føre til handlingskraft og forpliktelse hos lærlingen i forhold til arbeidsplassen og hans arbeidsoppgaver.

Kravet fra det moderne arbeidsliv om flytende individer som har lett for å tilpasse seg kan være en svakhet ved det moderne arbeidsliv, fordi å være flytende vil si at man ikke har hindringer. Ingen hindringer fører til mindre utfordringer i arbeidsdagen, som igjen fører til mindre tilknytning (Sennett). Har man ikke tilknytning er det vanskelig å ha forpliktelse, ettersom det er to sider av samme sak. For å endre arbeidstakeren til å bli mer forpliktet bør de kanskje bli litt mindre flytende og få litt flere hindringer slik at de får utfordringer i arbeidet sitt. Men i motsatt fall kan vi si at Pål og Hugo i denne sammenheng mener de har store nok utfordringer i arbeidet sitt ved at de har hatt vanskelig for å si nei i lengre tid. Deres forpliktelse til arbeidet måtte skjæres ned slik at

de fikk tid til seg selv. Dette er et område som har mange innfallsvinkler og som er vanskelig å si noe sikkert om, både årsaker og virkninger.

#### 6.4 Coachen og lærlingens roller i samarbeidet:

Coach har gjerne flere roller innad i den bedriften hvor hun fungerer som coach. Hun har tilgang til bedriftens mål og strategi til bruk i coachingen, og er gjerne rådgiver for bedriften før hun kommer i gang med coaching av ansatte. Ovenfor bedriftens ledelse vil samarbeidet med coach være frontstage for begge parter, hvor de arbeider sammen for å nå nye mål og slikt. Backstage til bedriftens ledelse, i forhold til coach, er det som foregår når coach ikke er til stede.

En coachingsamtale mellom coach og lærling vil være lærlingens backstage område, hvor han leter etter mulige løsninger på sine problemer, og coachens frontstage hvor hun prøver å gjøre en jobb med å hjelpe lærlingen til løsning (Goffman 1992). I og med at backstage og frontstage er så klare i sin beskrivelse fra Goffman, kan man her trekke inn middlestage fra Meyrowitz som en erstatning for disse to begrepene i forhold til lærlingen. Lærlingen viser trekk fra både frontstage og backstage området sitt, og vil derfor befinne seg nærmere et middlestage område, mens coach fremdeles er i frontstage ut i fra at hun er på jobb. Grunnen til at lærlingen i en slik situasjon vil vise trekk fra både backstage og frontstage ligger i rollene man spiller i løpet av en dag. Man har ofte en rolle i arbeidssammenheng som ikke alltid speiler sin hjemmerolle. I denne sammenheng tar man med seg noe av arbeidsrollen inn i coachingsamtalen. Slik jeg ser det har Coach også en mulighet til å påvirke lærlingens middlestage (eller backstage), altså coachingsamtalen, ved for eksempel å kle seg annerledes i forhold til hvem hun skal coache, og bruke språklig påvirkning i forhold til hvem som sitter på andre siden av bordet. Det kan i noen tilfeller være en vanskelig jobb for coach og holde de atskilte rollene fra hverandre, og det kan være vanskelig for lærling å ha tillit til at rollene holdes atskilt av coach. Det er derfor viktig i et coachingsamarbeid å avklare roller mellom coach og lærling.

Rolleavklaringen mellom coach og lærling har også med avklaring av tillit å gjøre. Coaching er avhengig av tillit mellom de to for at det hele skal kunne fungere. Dette blir vektlagt av flere av informantene. Blant annet legger Geir og Anna vekt på at tillit er en viktig del av coachingsamarbeidet mellom coach og lærling. Coach har, som nevnt, i

mange tilfeller flere roller ovenfor bedriften lærlingen arbeider i. Dette gjør at lærling i noen tilfeller føler at coach har et litt for nært forhold til ledelsen i bedriften. Dette forholdet kan ha innvirkning på lærlingens utbytte av coachingen. Blant annet har Robert uttrykt bekymring ovenfor coachens mange roller innenfor "Installering AS" og har tenkt tanken på å skaffe seg en ekstern coach for å være helt sikker på nøytralitet fra coachens side.

Coaching kan på enkelte måter sammenlignes med jobbintervju. Man vil gjerne svare oppriktig på spørsmål, men vet ikke helt hvor mye som er riktig å avsløre om seg selv. Etter hvert når man blir ansatt og kjent med den som gjorde ansettelsesintervjuet, kan informasjonen bli mer utfyllende og man er ikke like redd for å åpne seg for de rundt på arbeidsplassen. Dette er fordi man ønsker å vise / spille en rolle som blir akseptert i intervjusituasjonen og som da videre leder til ansettelse og arbeid. Man vil at de menneskene man møter, organisert eller tilfeldig skal like en. Derfor gir man uttrykk for å være mer eller mindre lik de man har rundt seg for å gi det man tror er det riktige inntrykket. Altså bruker man det Goffman kaller "inntrykkskontroll" og roller for å ha kontroll på hvilke sider av seg selv man viser fram både til kjente og ukjente. Slik kan også en coachingsamtale føles for en lærling som ikke har vært gjennom dette før. Over tid kan disse rollene bli mindre og mindre, og gjøre at lærlingen viser sin backstage for coach. Noe som igjen vil vise at coaching har behov for tillit for å fungere, og i følge Sennett er tillit noe som vokser opp over tid i sosiale bånd. Selv om man i en problemsituasjon vil ha lettere for å være tillitsfull for fremmede gjennom uformell tillit enn man har til vanlig (Sennett, 2001).

### 6.5 Motivasjon og forpliktelse:

Coaching en del likhetstrekk med andre typer rådgivningsmetoder, veiledningsmetoder og behandlingsmetoder, men skiller seg også like mye fra disse metodene i teorien. Coaching beskrives som en metode for å få ut potensialet i et individ og arbeider for å utnytte egenskapene som ligger i individet på best mulig måte. Gjerde (2003) beskriver coachingteknikken som aktiv lytting, og består av lytteteknikker fra nivå en til tre. Hvor man som coach lytter på nivå tre som innebærer global lytting, altså bruker coach i tillegg til språket som tolkningsmaterialet også tonefall, kroppsspråk og det som ikke blir sagt av lærling, i sine tolkninger av den historien lærlingen forteller. I tillegg bruker også coach intuisjon og følelser for å tolke lærlingens signaler og fortellinger. Det som

skiller coaching mest fra de andre rådgivningsmetodene er at coach, i større grad, ikke skal gi råd og løsningsforslag til lærlingen. Coach skal bruke lærlingens evne til å reflektere over egne problemer ved å stille spørsmål. På denne måten få lærlingen til å finne handlinger, ta lære av situasjonen og finne løsninger for sine egne problemer. I andre rådgivningsmetoder og behandlingsmetoder blir gjerne kunden demonstrert forskjellige typer løsninger, og så må kunden ta avgjørelsen om hvilken metode han vil bruke for å forsøke og løse problemet. Utgangspunktet for coachingen må være, i følge Vilde, at lærlingen ønsker endring og derfor tar kontakt med coach. På den måten er han motivert og innstilt på arbeid og læring, for å oppnå de mål de setter for coachingen. En person som vil ha coaching, har vanligvis innsett at han ikke takler hverdagen slik han skulle ønske han gjorde. For å finne en løsning på dette problemet søker han hjelp hos en coach, eller blir henvist til coach av leder eller medarbeider. I et slikt samarbeid vil coach forvente forpliktelse og satsning for å jobbe med problemet, samtidig som lærlingen forventer forpliktelse fra coach i tiden samarbeidet varer. De har altså gjensidige forventninger om forpliktelse fra og til hverandre og innser at de må vise ansvar for felles utbytte av samarbeidet. Vilde mener coaching er at coach setter lærling i bevegelse og hjelper han til å ansvarliggjøre sine handlinger, både i privat og yrkesliv. Hun setter lærlingen i bevegelse ved å utfordre og stille spørsmål som gjør at han må finne løsninger.

Lærlingene beskriver coach som samtalepartner, en beskrivelse som coachen Anna også kan sette seg inn i. Hun beskriver en coachingsamtale som et fristed for lærlingen å snakke åpent om det som måtte falle han inn, eller som han har behov for å snakke om, uten at det blir fortalt videre i noen sammenheng. Coach legger opp til tillit og er avhengig av å få tillit fra lærling om de skal nå de mål de setter seg for samarbeidet. Sennett legger vekt på at tillitsforhold opparbeides over tid, særlig de forhold hvor man skal utveksle problemer og vanskeligheter. Det er også noe av grunnen til at coachene bruker tid på å danne et tillitsforhold mellom seg og lærling. Gjennom opparbeidingen av tillit får man også snakket om motivasjon og forpliktelse mellom coach og lærling. Som nevnt ovenfor er en motivert lærling en viktig del av coachingen for Vilde. Forpliktelse til oppgavene er derimot litt mer diffust, men er man motivert til å arbeide for endring i blant annet personlighet, føler man gjerne en forpliktelse til å utføre de oppgaver man setter seg selv fore. For at forpliktelse fra lærling skal oppstå må tillit være til stede. For at tillit skal være mulig må man ha forpliktelse og motivasjon for

arbeid. Dette danner en sirkel av avhengighet mellom disse tre begrepene innenfor coaching og andre former for forhold. Dette kommer fram i Giddens beskrivelse av ”det rene forhold”, hvor det også poengteres at man for å kunne ha et forhold, må føle tilfredsstillelse av å være i forholdet. Dette kan man se i Annas forklaring av første samtale mellom henne og lærling hvor hun alltid spør lærlingen ”(...) om han kjenner at det er rett kjemi i mellom oss”. For som coach må hun ikke bare kunne metoden, men hun må også få tillit fra lærling ettersom det er lærlingen som er hovedfokus for coachingen.

## 7. Oppsummering av oppgaven

Det moderne samfunnet har utviklet en teknologi og et globalt samfunn som gjør at hendelser og nyheter ikke lengre begrenses til et lokalt samfunn, men blir sendt ut til hele verden i øyeblikket det skjer. Dette skjer gjerne gjennom kanaler som internett og internasjonale tv selskaper. Denne utviklingen har kommet som en følge av globaliseringen, eller globaliseringen har kommet som en følge av utviklingen.

Ved at det moderne samfunnet på mange måter krever mer mental kapasitet fra individene har det oppstått en del ekspertsystemer man ikke hadde tidligere. Dette kan også komme som følge av høyere utdanningsnivå i vestlige land i dag i forhold til i de tradisjonelle samfunn. Utdanning fører generelt til refleksjon, og behovet for refleksjon kan føre til at man søker hjelp i situasjoner hvor man føler man ikke strekker til. Her kommer coaching inn som en hjelpende retning i forhold til personlig utvikling, endring i handlinger og løsningsorientering. Ved hjelp av coaching kan individet få hjelp til å tro mer på sine egne holdninger, meninger, verdier og handlinger som igjen fører til at disse kommer klarere fram for medarbeidere og ledelse. På denne måten kan man få bedre samspill i arbeidsgruppen og bedre ledere som igjen kan føre til bedre resultater for bedriften som helhet.

Coaching er et ganske nytt fenomen i Norge, og her i landet har det eksplodert de siste årene som verktøy og metode i for eksempel lederutviklingsprogram. Coaching setter fokuset på lærlingens kunnskap gjennom at coach stiller spørsmål i stedet for å gi råd. Man kan si at refleksjon og rasjonalitet kommer i fokus for lærlingen i coaching, noe som ikke kommer fram på samme måte i andre typer veiledningsmetoder og behandlingsmetoder.

Coachen har en rolle som samtalepartner, hvor hun skal fremme en stor tro på lærlingen, og gjennom spørsmål få han til å tenke og reflektere om sine handlinger som igjen fører til bedre utfall for han og de rundt han. I en coachingsituasjon i en bedrift kan det oppstå en konflikt angående intern eller ekstern coach. Dette fordi man i noen tilfeller har behov for en samtalepartner som har et distansert og nøytralt forhold til bedriften og arbeidsplassen, mens det i andre tilfeller kan være greit at coachen er en

medarbeider. Det som kommer fram fra informantene er at dette er et spørsmål om hva man har behov for hjelp til. Er det dagligdagse små problemer som vanskelige medarbeidersamtaler kan man bruke en medarbeider, men er det større problemer som at man er usikker på om man passer inn i den stillingen man har, er det greit å bruke en ekstern coach. I alle fall en coach som ikke har andre roller innad i bedriften.

Alle mine informanter har stor tro på coaching som metode og tror dette fenomenet vil bestå i framtiden, men mange tror likevel at coaching som mye annet, vil gjennomgå forandring og endring som vil gjøre coachingen bedre. Dette vil bli sett på som en normal utvikling av et fenomen eller ekspertsystem, i og med at både individer, arbeidsliv og samfunnet for øvrig stadig er i utvikling. Moderniteten har vist utvikling gjennom blant annet teknologien, som gjør at mennesker i dag kan arbeide hvor som helst når som helst.

Ut i fra mine funn kan vi si at flere ansatte i den bedriften jeg har studert har hatt behov og virkning av coaching, og at coaching fører til bedre mestring av arbeidsdagen deres. Dette er resultater som kan overføres til andre bedrifter. Som tidligere nevnt har CoachConnect (<http://www.coachconnect.no/>) gjennomført en undersøkelse. Denne undersøkelsen viser at flertallet av deltakerne hadde nytte av coaching i forbindelse med å takle stress, som er et kjennetegn for mange i det moderne arbeidsliv. De lærte også å prioritere tiden og de ble bedre kjent med seg selv, som igjen har ført til at de nå kan ta bedre vare på seg selv gjennom tanker, handlinger og avgjørelser.

#### Et videre syn på coaching:

I dag er det mange useriøse aktører som prøver å markedsføre seg som coaching eksperter, og som tilbyr utdanning til å bli coach. Dette skaper debatt rundt hva en coach er og hvordan man skal få en coachingutdanning. Enkelte mener at coacher burde ha samme utdanningskrav som psykologer, altså at man har et skille mellom psykologer og master i psykologi, eller behandlende og ikke behandlende utdanning. Dette er et diskusjonstema som også mine informanter hadde meninger om, men på grunn av plassproblemer ble ikke dette et tema for denne oppgaven. Selv om det er et viktig perspektiv å få fram for den videre utviklingen av coaching. Det som er viktig for coach, er at i et coachingsamarbeid skal lærlingen være i fokus. Det er lærlingens utvikling som skal være det viktige og ikke hvilken utdanning coach har.



## Litteraturliste:

- Andersen, H. og Kaspersen, L. B. red. 2000. "*Klassisk og moderne samfundsteori*". Hans Reitzels forlag A/S, København. Danmark.
- Barnes, B. 1995. "*The Elements of social theory*". Routledge, Taylor & Francis Group, London. Great Britain.
- Bernstein, D. A. red., Clarke – Stewart, A., Penner, L. A., Roy E. J. and Wickens, C. D. 2000. "*Psychology*". Fifth edition. Houghton Mifflin Company. Boston. USA.
- Blaikie, N. 2006. "*Designing social research*". Polity Press, Cambridge.
- Danaher, G., Schirato T. and Webb, J. 2003. "*Understanding Foucault*". Sage Publications Ltd. London. Great Britain.
- Everett, E. L. Og Furseth, I. 2004. "*Masteroppgaven – hvordan begynne – og fullføre*". Universitetsforlaget AS, Oslo. Norge.
- Fürst, E. L. Og Nilsen, Ø. (red.) 1998. "*Modernitet – refleksjoner og idébrytninger*". Cappelen Akademisk forlag, Oslo. Norge.
- Giddens, A. 1997. "*Modernitetens konsekvenser*". Norsk utgave, Pax Forlag A/S, Oslo. Norge.
- Giddens, A. 1996 "*Modernitet og selvidentitet – selvet samfundet under sen – moderniteten*". Dansk utgave, Hans Reitzels forlag A/S, København. Danmark.
- Gjerde, S. 2003 "*Coaching – Hva – Hvorfor – Hvordan*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen. Norge.
- Goffman, E. 2004 "*Social samhandling og mikrosociologi*". Dansk utgave, Hans Reitzels forlag A/S, København. Danmark.

- Goffman, E. 1992. *"Vårt rollespill til daglig"*. Norsk utgave, Pax Forlag A/S, Oslo. Norge.
- Guneriussen, W. 2003. *"Aktør, handling og struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene"*. TANO Aschehoug (2. opplag). Norge.
- Gåserud, A. J. 2000. *"Lær deg coaching – en praktisk innføring i coaching, basert på norske arbeidsforhold"*. Egmont, Hjemmets Bokforlag AS, Oslo. Norge.
- Kaspersen, L. B. 2001. *"Anthony Giddens – introduktion til en samfundsteoretiker"*. Hans Reitzels Forlag AS, København. Danmark.
- Korsnes, O., Andersen, H. Og Brante, T. (red.) 1997. *"Sosiologisk leksikon"*. Universitetsforlaget AS, Oslo. Norge.
- Kvale, S. 2005. *"Det kvalitative forskningsintervju"*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo. Norge.
- Meyrowitz, J. 1986. *"No sense of place – The impact of electronic media on social behavior"*. Oxford university press, New York. USA.
- Richards, L. 2005. *"Handling qualitative data – a practical guide"*. SAGE Publications Ltd. London. Great Britain.
- Sennett, R. 2001. *"Det fleksible mennesket – Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen"*. Norsk utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen. Norge.
- Thagaard, T. 2003. *"Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode"*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen. Norge.

- Whitmore, J. 2003. *”Coaching for performance – GROWing People, Performance and Purpose”*. Nicholas Brealey Publishing, London. England.

#### Internettkilder:

- Blindheim, A. M., Klungveit, H., Thorenfeldt, G. 2007. *”Jeg har aldri vært skuffet over en graviditet”*. *Dagbladet*. [online].  
(<http://www.dagbladet.no/nyheter/2007/01/11/488557.html>). [Hentet 03.05.07 klokken 14.35].
- Bjånesøy, K. B. og Alver, E. W. 2006. *”Nye ord, gamle tanker”*. *Dagbladet*. [Online]. <http://www.dagbladet.no/magasinet/2006/03/12/460474.html> [Hentet 05.05.06 klokken 14.32].
- Kjeldsen, S. S., Ramsøy, J. 2005? *”Coachings effekter på stressnivå - Bedret stress-mestring gjennom coaching”*. CoachConnect og Universitetet for Miljø – og Biovitenskap. [Online]. (<http://www.coachconnect.no/>). [Hentet 06.05.07 klokken 13.32].
- Lillebø, M. 2005. *”Coaching – en oppgave om coaching – relatert til veiledning og organisasjonslæring”*. Hovedoppgave i pedagogikk ved universitetet i Oslo. [Online]. <http://www.duo.uio.no/publ/pfi/2006/36243/Oppgaven.pdf> [Hentet 05.05.07 klokken 22.32].

## Vedlegg:

(Vedlegg 1)

### Intervjuguide 1 til intervju av lærlinger:

Innledning:

- 1) Alder?
- 2) Hvor lenge har du arbeidet her?
- 3) Hvilken stilling har du i bedriften?
- 4) Har du hatt samme stilling i hele perioden eller har du skiftet i tiden du har vært her?
- 5) Hvordan ser du på arbeidet ditt i dag?

Coaching:

- 6) Hvordan ble du introdusert for coaching?
  - Hva visste du om coachingen før du hadde første møte?
  - Hvorfor valgte du å få coaching?
- 7) Har du deltatt i lederutviklingsprogrammet?
  - Hvem foreslo at du skulle delta i lederutviklingsprogrammet?
  - Var det en spesiell årsak til at du valgte å delta i / meldt inn i programmet?
- 8) Hvordan vil du beskrive coaching til en som ikke vet hva det er?
- 9) Hvilke positive og / eller negative erfaringer har du med coaching?
  - Hva fungerer eller fungerer ikke med coaching for deg?
  - Hvorfor tror du coaching fungerer / ikke fungerer?
- 10) Hvordan har coachingen påvirket ditt daglige arbeid?
  - Har innstillingen til jobben din forandret seg på noen måte som følge av coachingen?
  - Har coachingen hatt en positiv eller negativ innvirkning på hvordan du ser på utviklingsmulighetene dine i bedriften?
  - Hvordan ser du på arbeidet ditt nå i forhold til tidligere?

Arbeidsmiljøet:

- 11) Hvordan ser du på arbeidsmiljøet her i bedriften?
- 12) Har arbeidsmiljøet blitt påvirket av at bedriften nå tilbyr coaching?

- I så fall, på hvilken måte har miljøet blitt påvirket?
  - Mer positivt og effektivt? Mer samarbeidende, bedre teamarbeid?
- 13) Hvordan vil du sammenligne bedriften hvordan den var før dere fikk coaching i forhold til hvordan bedriften er i dag? Både resultatmessig og arbeids – miljømessig?
- 14) Mener du at du presterer bedre og mer effektivt nå etter å ha fått coaching enn du gjorde før?
- 15) Har du noe lederansvar for andre ansatte i arbeidet ditt i dag?
- 16) Er det forskjell på lederstilen nå i forhold til før de startet med coaching?
- Blir man en bedre leder / ansatt av å få coaching?
  - I så fall på hvilken måte blir man en bedre leder / ansatt?
  - Har du fått tilbakemeldinger fra (dine) andre ansatte om utvikling / endring etter coachingen?
- 17) Hva tror du var bakgrunnen for at ledelsen ville innføre coaching?
- Har coachingen hjulpet noe på dette området?
- 18) Vil du anbefale andre å få coaching? Hvorfor eller hvorfor ikke?
- Ser du på coachingen som en positiv erfaring?
  - Har coachingen påvirket ditt privatliv / arbeidsliv på noen måte?
  - Ser du på coaching som en metode / et fenomen som kommer til å bestå?

Avslutning:

- 19) Er det noe du vil tilføye til det vi har snakket om, eller har du noen spørsmål?
- 20) Kan jeg kontakte deg senere om det er noe jeg lurer på i forbindelse med det vi har pratet om?

(Vedlegg 2)

Intervjuguide 2 til intervju av coacher.

1. Har du lest informasjonsbrevet og skrevet under samtykkeerklæringen?
2. Hvor gammel er du?
3. Hvilken stilling har du?
  - Hva er hovedoppgaven i jobben din?
4. Hva gjorde at du ville starte med coaching?
  - Hvordan ble du introdusert for coaching?
  - Hvor lenge har du holdt på med coaching?
  - Hvilken type coaching holder du på med?
5. Kan du gi en beskrivelse av en coaching samtale slik du ville sagt det til en person som ikke vet hva coaching er?
6. Hvilken generell effekt tror / håper du coaching har på deltakerne?
  - Hva ønsker du å gjøre ved hjelp av coaching?
  - Hva kan du tilby evt. hjelpe deltaker med ved coaching?
7. Hva er viktig for deg i forholdet mellom deg og deltaker / klient?
  - Kan du si noe om hvilke forhold som må være til stedet for at coaching skal fungere?
8. Kan du beskrive ditt forhold til deltaker under coachingen?
  - Hvor viktig er taushetsplikten i forholdet mellom deg og deltaker?
  - På hvilken måte kan deltakeren være sikker på at den informasjonen han forteller deg ikke blir videreformidlet til ledelsen?
9. Har du noe samarbeid med ledelsen i bedriften / oppdragsgiver der du er coach?
  - Har du andre oppgaver i bedriften enn å være coach?
  - Føler du noen forpliktelse ovenfor ledelsen hos oppdragsgiver?
  - Leder du deltakerne i forhold til de retningslinjer du har fått, eller føler du har fått fra ledelsen i bedriften?
  - Klarer du å se helt bort fra den påvirkningen de evt. har på deg i arbeidet?
  - Eller kan du påvirke han / henne i forhold til ledelsens ønsker om fremtiden?
  - Er det vanskelig å holde seg nøytral i forhold til både deltaker og oppdragsgiver?
10. Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om eller har du noen spørsmål?

(Vedlegg 3)

### ”Hvilken effekt har coaching på livet i bedriften?”

Jeg er en masterstudent ved institutt for sosiologi ved Universitetet i Tromsø som skal gjøre et forskningsprosjekt rundt temaet coaching. Jeg ønsker gjennom mitt prosjekt å få en større forståelse av verdien av coaching. Temaet for oppgaven min er ”Hvilken effekt har coaching på livet i bedriften?”. I denne sammenheng ønsker jeg å gjøre noen intervjuer i en bedrift som har holdt på med coaching en stund.

For å få et best mulig innblikk i coaching vil jeg intervju ansatte på ulike nivå i bedriften. Spørsmålene som blir stilt er stort sett om hvordan coachingen har påvirket arbeidet og miljøet på arbeidsplassen din.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd for å få med all informasjon og intervjuet vil bli skrevet ut / transkribert i etterkant. Lydbåndene vil bli kassert i etterkant av intervjuene. I denne fasen vil dine svar anonymiseres og vil ikke være mulig å føre tilbake til deg som person. Det kan være at noen sitater fra intervjuene vil bli brukt i oppgaven, men disse vil bli presentert i en form som gjør at de ikke kan tilbakeføres til enkeltpersoner.

Hvis det er noen spørsmål du ikke vil svare på er det helt greit, du svarer kun på de spørsmålene du selv ønsker å svare på. Og er det noe du ikke forstår må du gjerne spørre slik at jeg kan utdype / forbedre spørsmålet. Du kan trekke deg når som helst fra dette prosjektet, og du trenger ingen spesiell grunn for å gjøre det.

Prosjektet er godkjent gjennom NSD, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste.  
På forhånd takk for at du deltar i prosjektet.

Mvh. Kjersti Kristiansen

Ansvarlige for prosjektet:

Jorid Anderssen, førsteamanuensis ved Institutt for sosiologi, universitetet i Tromsø, 9037  
Tromsø. Mail adr. [jorida@sv.uit.no](mailto:jorida@sv.uit.no) og

Kjersti Kristiansen, masterstudent ved Institutt for sosiologi ved universitetet i Tromsø, 9037  
Tromsø. Mail adr. [kjerkr@online.no](mailto:kjerkr@online.no) Mobil nr: 97 12 67 46

(Vedlegg 4)

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og lest informasjonsbrevet om prosjektet ”Hvilken effekt har coaching på livet i bedriften?”. Jeg er klar over at jeg kan trekke meg fra prosjektet på hvilket som helst tidspunkt uten å oppgi noen grunn. Med dette samtykker jeg i å delta i prosjektet og bli intervjuet.

Tromsø

Dato:.....

.....

underskrift

Denne erklæringen om samtykke vil bli levert til veileder og oppbevart forsvarlig atskilt fra intervjuene.