

*Et kvalitativt studie om
danske lederes oplevelse af at
modtage executive coaching*

Rapportens samlede antal tegn: 335.990
Svarende til antal normalsider: 140

Anne Dalsgaard Keis: 20103907
Tanja Ryberg Jensen: 20126213
CCCC – Clinic, Counseling, Consultation, Coaching
Vejleder: Ole Michael Spaten

10. Semester, Psykologi,
Speciale
Aalborg Universitet
Dato: 31. maj 2018

Abstract

Executive coaching is a discipline, that over the past three decades has been in exponential growth. However empirically based studies that examine the effects of executive coaching is lacking behind. After having conducted a systematic review in the fall of 2017, that focused on qualitative studies which measured the perceived contribution of executive coaching from 2007-2017, it was found that only 7 studies examined this topic, and none of them was conducted in Danish corporations. Based on these findings we therefore wanted to contribute empirically to the emerging literature on the field of executive coaching. The aim of this study is therefore to investigate how six Danish leaders, three from a large Danish region, and three from a Danish large private corporation, each experience receiving executive coaching.

To investigate this, we have conducted a qualitative study using the hermeneutic phenomenological research methodology. This was selected to capture the participants' lifeworld and interpret this with an as open mind as we can possibly achieve. The data were collected through semi structured interviews which were conducted in each participant's workplace. The data was then analyzed using the Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) method, which is a thematic analysis method. Through this method, we found five main themes with each two subthemes that emerged across the interviews.

The themes captured the participants perceived benefits of executive coaching such as change or implementation of leadership style, coping with organizational conditions, learning about self and others among other things through being object of their own self-awareness, importance of the coaching relation, the value of seeing things in different perspectives and the use of executive coaching as a leadership developmental tool to name the most evident.

Through the emerged themes it became clear, that the participants had a positive experience of receiving executive coaching. It especially became apparent, that they specifically had great benefit of the tailored style of executive coaching, which approached their problems very particular, rather than other leadership development programmes, which as a tendency to be mere generic. The participants therefore expressed a high benefit from receiving executive coaching and several would recommend it or even consider it mandatory for all, especially new leaders.

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT	2
1. INDLEDNING OG PROBLEMFORMULERING	7
1.2 AFGRÆNSNING	9
1.3 LÆSEVEJLEDNING	9
2. EXECUTIVE COACHING	11
2.1 HVAD ER LEDELSE?	11
2.2 TILBAGEBLIK PÅ LEDELSE OG EXECUTIVE COACHING	13
2.2.1 <i>Scientific Management</i> og <i>coaching</i> titter frem	13
2.2.2 <i>Lederen som terapeut</i>	15
2.2.3 <i>Transformerende ledelse - executive coaching tager fart</i>	16
2.3 HVAD ER EXECUTIVE COACHING?	18
2.3.1 <i>Intern vs. ekstern coach</i>	20
2.4 EXECUTIVE COACHING - KAMPEN FOR AT FINDE EVIDENSBASERET FODFÆSTE	22
3. DESIGN OG METODE	24
3.1 VIDENSKABSTEORI	24
3.1.1 <i>Fænomenologi</i>	25
3.1.2 <i>Hermeneutik</i>	27
3.1.3 <i>Hermeneutisk-fænomenologi</i>	28
3.1.4 <i>Implikationer</i>	29
3.1.5 <i>Den induktive og idiografiske tilgang</i>	30
3.2 DET KVALITATIVE INTERVIEW	31
3.2.1 <i>Det semistrukturerede interview</i>	32
3.2.2 <i>Informanter</i>	34
3.2.2.1 <i>Undersøgelsens seks informanter</i>	35
3.2.2.2 <i>Anders</i>	36
3.2.2.3 <i>Maria</i>	36
3.2.2.4 <i>Dorte</i>	37
3.2.2.5 <i>Kathrine</i>	37
3.2.2.6 <i>Hanne</i>	37
3.2.2.7 <i>Gitte</i>	38
3.2.3 <i>Transskription og transskriptionsregler</i>	38
3.3 ETISKE OVERVEJELSER	40
3.3.1 <i>Mikroetik</i>	40
3.3.1.2 <i>Informeret samtykke</i>	40
3.3.1.3 <i>Fortrolighed</i>	41
3.3.1.4 <i>Konsekvenser</i>	42
3.3.1.5 <i>Forskerens rolle</i>	43

3.3.2 Makroetik	44
3.4 KVALITETSVURDERING AF DENNE UNDERSØGELSE	45
3.4.1 Validitet	47
3.4.2 Reliabilitet	48
3.4.3 Generaliserbarhed	49
3.5 INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS (IPA)	51
4. ANALYSE	54
4.1 LEDELSESSTIL	55
4.1.1 Et godt arbejdsmiljø	58
4.1.2 Kommunikation og åben dialog	60
4.2 COACHING I RELATION TIL MEDARBEJDEREN	63
4.2.1 Relation og interaktion med andre	65
4.2.2 Medarbejderen som menneske kontra maskine	68
4.3 PERSONLIG UDVIKLING	70
4.3.1 At kigge indad	72
4.3.2 Forskellige verdener og det at være i dem	74
4.4 COACHINGRUMMET	77
4.4.1 Helikopterperspektivet	79
4.4.2 En uvildig at tale med	81
4.5 COACHING SOM LEDELSESUDVIKLINGSVÆRKTØJ	84
4.5.1 Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer	86
4.5.2 Coaching for "at undgå mavesår"	89
4.6 AFRUNDING PÅ ANALYSE	90
5. DISKUSSION	92
5.1 LEDELSE	92
5.1.1 Scientific Management	93
5.1.2 Transformationsledelse	98
5.1.3 Er offentlige ledere mere transformerende?	102
5.2 BEVIDSTHED OM SIG SELV OG ANDRE	103
5.2.1 Objective Self-Awareness theory	104
5.2.1.1 Sammenligning af selvet mod andre standarder	106
5.2.1.2 Ændres selvet eller standarderne?	110
5.2.1.3 Nyere forskning inden for selvbevidsthed ift. ledelse	112
5.3 LÆRING	116
5.3.1 Theory of Action	117
5.3.2 At lære ledere at lære	124
5.4 RELATIONEN TIL COACH	126
5.4.1 Fra psykoanalyse til coaching	126
5.4.2 Hvad ved vi om coachingrelationen?	128

5.4.3 En uvildig at tale med – intern eller ekstern coaching?	133
5.5 COACHING SOM LEDELSESUDVIKLINGSVÆRKTØJ	135
5.5.1 Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer	135
5.5.1.1 Hvilke faktorer er så vigtige når det kommer til ledelsesudvikling?	138
5.5.1.2 Er coaching så en god investering?.....	141
5.5.1.3 Staff retention.....	144
6. BIDRAG TIL FREMTIDIG FORSKNING OG KONKLUSION	146
6.1 BIDRAG TIL FREMTIDIG FORSKNING	146
6.2 KONKLUSION	148
PENSUMOPGØRELSE.....	151
UKENDT PENSUM:	151
ANVENDT VED TIDLIGERE EKSAMEN:	155
REFERENCELISTE	159
Bilag 1: Systematisk review af executive coaching fra efteråret 2017	
Bilag 2: Samtykkeerklæring	
Bilag 3: Interviewguide	
Bilag 4: Eksempel på analysens fase 2 og 3	
Bilag 5: Eksempel på analysens fase 4, 5 og 6	
Transskriptioner:	
- Hanne	
- Gitte	
- Anders	
- Maria	
- Kathrine	
- Dorte	

1. Indledning og problemformulering

Motivationen bag at skrive dette speciale findes i både en personlig og professionel interesse og nysgerrighed på ledelse, som efterhånden er blevet et bredt og dynamisk felt. Som Steen Hildebrandt (2011) beskriver det, så skal Danmark leve af ledelse (p. 24). Meget traditionel industriel produktion er flyttet til udlandet, og der bliver i højere grad fokuseret på, at Danmark skal være et videns- og innovationssamfund (ibid.). Det betyder, at Danmark, i dag og fremadrettet, i højere grad skal leve af innovation, service, læring, uddannelse, pædagogik, kompetenceudvikling, design og meget andet – alle sammen områder, hvor det er ledelse, der skal skabe forudsætningerne og rammerne (Hildebrandt, 2011, p. 24). Derfor skal vi ifølge Hildebrandt også tænke ledelse på en ny måde! Den industrielle succes i det forrige århundrede var i høj grad karakteriseret ved en ledelsesform, der havde fokus på masseproduktion og effektivitet, men for at være leder i et videns- og innovationssamfund, skal der i højere grad ledes menneskelige ressourcer, fokuseres på udvikling af mennesker og få mennesker til at virke sammen (ibid., p. 25). Eftersom Danmark i høj grad skal leve af at være videns- og innovationssamfund, skal der dermed også ledere til, som formår at lede disse processer. Derfor når Hildebrandt også til konklusionen, at Danmark netop skal leve af ledelse (ibid., p. 24f).

Med ovenstående fokus på vigtigheden af ledelse, er vi også i denne forbindelse særligt optagede af executive coaching, som en måde at udvikle nutidens ledere på. Executive coaching er et forholdsvis nyt felt inden for coachingverdenen, særligt herhjemme i Danmark. Coaching som felt har på internationalt plan over de senere år været i markant fremgang. International Coach Federation (ICF) lavede i 2015 en undersøgelse, der viste, at coaching på globalt plan omsætter for ca. 2 milliarder og 356 millioner amerikanske dollars, hvilket omtrent svarer til 15 milliarder danske kroner (ICF Global Coaching Study, 2016, p. 10) Denne omsætning er en stigning på 19% siden 2011, hvor ICF sidst foretog en lignende undersøgelse (ibid.). Denne stigning vidner umiddelbart om en øget efterspørgsel og ikke kun som et resultat af eventuelle prisreguleringer i perioden. Vender man blikket mod den akademiske litteratur, er der også sket en klar øgning i henvisninger til executive coaching. Grant (2014a) udførte i januar 2013 søgninger på executive coaching på PsycInfo, som viste, at der mellem 1993 og 1999 var 31 henvisninger, mellem 2000 og 2005 var der

99 og mellem 2006 og 2013 var der 356, og derfor et samlet antal på 487 henvisninger i perioden 1993 til januar 2013 (p. 259) En søgning på PsycInfo i skrivende stund, maj 2018, viser, at der er 899 henvisninger til executive coaching. Dvs. at henvisningerne i perioden januar 2013 til maj 2018 på fem år er fordoblet ift. antallet af henvisninger i perioden 1993-2013 på 20 år.

Baseret på denne vækst i executive coaching, både litterært og som profession, og for at danne os et overblik over, hvordan det stod til med forskningen indenfor feltet, udførte vi i efteråret 2017, ifm. vores kandidatuddannelse på Aalborg Universitet, et systematisk review, i et forsøg på at afdække hvilke bidrag, det blev oplevet, at executive coaching havde på individet og organisationen som helhed (Bilag 1). Reviewet undersøgte udelukkende kvalitative studier i perioden 2007-2017, da dette efter vores vidende ikke var blevet udført af andre. Grover og Furnham havde i 2016 udført et review på samme område, men havde kun inddraget artikler, der anvendte mixed methods, dvs. en blanding af kvantitative og kvalitative metodiske tilgange. Derudover undersøgte de coaching i hele organisationen, og havde dermed ikke udelukkende fokus på coaching af ledere (Grover & Furnham, 2016, p. 27).

Ud fra vores review kunne vi konkludere, at der i perioden 2007-2017 blot var syv artikler på verdensplan, der mødte vores opstillede kriterier ift. at kunne defineres som executive coaching. Efter at have sammenholdt temaerne på tværs af de syv artikler fremgik det, at executive coaching havde en lang række oplevede positive bidrag til både den enkelte leder og organisationen generelt. For at nævne nogle, fandt vi bl.a. bedre følelsesregulering, stresshåndtering, kommunikation, læring om sig selv og andre, bedre muligheder for refleksion, et holistisk syn o.l. Ud fra disse resultater opstod der en faglig undren på, hvordan resultaterne ville se ud, hvis der blev udført et kvalitativt studie af danske lederes oplevelse af at modtage executive coaching og har ift. dette speciale ledt til følgende problemformulering:

- **Hvordan oplever seks danske ledere, i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed det, at modtage executive coaching?**

1.2 Afgrænsning

Denne opgave vil ikke gå i dybden med de forskellige retninger indenfor executive coaching, da vi ikke søger at måle effekten af en bestemt tilgang, men nærmere en beskrivelse af oplevelsen af modtage af executive coaching som disciplin. Modsat vores systematiske review, som kun undersøgte oplevelsen af at modtage executive coaching af eksterne coaches, har vi i dette speciale valgt at inddrage både ekstern og intern coaching. Dette gøres af to årsager. For det første var det svært for os at finde tilstrækkeligt med informanter, idet lederes tid er både sparsom og dyr, og de derfor er svære at få adgang til som målgruppe. Vi endte derfor med seks informanter hvoraf de tre af dem havde modtaget intern coaching og de tre af dem havde modtaget ekstern coaching. Disse er for det andet valgt inddraget ud fra en vurdering af, at den interne coaching i denne opgave beskrivelsesmæssigt kan argumenteres for snarere at tage form af ekstern coaching, da coach deler arbejdsgiver med informanterne ved at være ansat af regionen, men ikke deler arbejdsplads med nogen af dem.

1.3 Læsevejledning

Vi har grundet specialets omfang valgt at inddele opgaven i kapitler. Der vil derfor i det følgende være en kort præsentation heraf, samt en kortfattet beskrivelse af, hvad læseren kan forvente:

Kapitel 1 er det kapitel, vi netop har været igennem, og rummer opgavens indledning med en kort beskrivelse af genstandsfeltet, samt problemformuleringen og problemafgrænsningen.

Kapitel 2 med titlen ”Executive coaching” indgår som opgavens rammesættende del og vil beskrive executive coaching som disciplin, og feltets udfordringer med at finde fodfæste som evidensbaseret praksis. Dernæst har kapitlet en kort indføring i ledelse som begreb samt en gennemgang af, hvordan udviklingen inden for ledelse og executive coaching er foregået sideløbende med hinanden.

Kapitel 3 med titlen ”Design og metode” er en dybdegående indføring i opgavens anvendte metode, nemlig den hermeneutisk-fænomenologiske tilgang. Dette kapitel vil også beskrive undersøgelsens design og konkrete udførelse.

Kapitel 4 med titlen ”Analyse” består af selve opgavens analyse, med Interpretative Phenomenological Analysis som værende den anvendte analysemetode. Resultaterne vil her blive udfoldet ud fra den kronologiske rækkefølge af temaer der opstod ifm. analyseprocessen.

Kapitel 5 med titlen ”Diskussion” vil belyse undersøgelsens temaer og resultater ud fra relevant teori og blive diskuteret herudfra. Afsnittet er inddelt i fem deldiskussioner.

Kapitel 6 med titlen ”Bidrag til fremtidig forskning og konklusion” er det sidste og opsummerende afsnit i opgaven, hvor vi vil konkludere på opgavens fund, samt et afsnit, som vil belyse, hvordan undersøgelsen resultater kan bidrage til executive coaching som felt og fremtidig forskning indenfor området.

2. Executive coaching

Ledelsesudvikling er i vælten i øjeblikket! Organisationer er meget villige til at bruge både penge og tid på udvikling af deres ledere, hvilket foregår ud fra en antagelse om, at en sådan investering betaler sig i længden og siver positivt ned igennem organisationen (Peltier, 2001, pp. xxi; xv). Der er et håb om øget performance, øget fortjeneste og en positiv effekt på den generelle tilfredshed i organisationen, og at det dermed også vil være nemmere at fastholde dygtige medarbejdere fra at søge andre steder hen (ibid.). Dette store fokus på ledelsesudvikling stammer formentlig bl.a. fra, at nutidens ledere skal agere i en kompleks og hurtigt forandrende verden, hvor restruktureringer, nedskæringer, effektivisering osv. er en uundgåelig del af en leders job (Grant, 2014a, p. 258f). Executive coaching er efterhånden én af de interventioner, som organisationer tyr til, når det kommer til ledelsesudvikling (ibid.). Feltet har, som beskrevet i indledningen, gennemgået en enorm vækst over de seneste år. En problematik er dog, at det forskningsmæssigt har været svært at følge med, hvorfor det også er en udfordring at få sikret executive coaching som evidensbaseret praksis (Athanasopoulou & Dopson, 2005, p. 12). Denne problematik vil vi vende tilbage til i slutningen af dette kapitel. Først vil vi se nærmere på ledelse, eftersom det, meget bredt forstået, er genstandsfeltet for executive coaching. Vi ser derfor indledningsvist på to ting, 1) hvad er ledelse – overordnet set, og 2) hvordan har ledelse og executive coaching udviklet sig i nyere tid side om side. Dette har vi valgt at inddrage for at give en forståelse for, ud fra hvilke betingelser executive coaching er opstået, og hvilke betingelser det arbejder ud fra i dag. Executive vil derefter blive defineret som felt.

2.1 Hvad er ledelse?

Hvad er ledelse? Det er et spørgsmål, der er blevet stillet og søgt besvaret et utal af gange. Faktisk så mange gange, at Stogdill i 1974 udtalte at: *"(...) there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept"* (Stogdill, 1974, if. Yukl 2005, p. 2). Denne udtalelse har lige så stor sandhedsværdi i dag, som den havde dengang. Forskere definerer ofte ledelse ud fra deres individuelle perspektiver og interesser. Træk, adfærd, sociale processer,

roller, o.l. er bare nogle af de termer, ledelse er søgt indfanget og defineret ud fra (Yukl, 2005, p. 2). Gary Yukl har dog indkredset, at de fleste definitioner af ledelse bygger på en antagelse om, *"(...) at det involverer en proces, hvorved intentionel indflydelse udøves af en person over andre personer, for at guide, strukturere og facilitere aktiviteter og forhold i en gruppe eller organisation."* (Yukl, 2005, p. 3, vores oversættelse). Mihaly Csikszentmihaly beskriver det lidt anderledes, men med samme essens, nemlig at målet med ledelse er at skabe værdi vha. arbejdskraften fra mennesker, der arbejder sammen om et fælles mål (2015, p. 85). Kaufmann og Kaufmann istemmer sig dette og pointerer, at de mange definitioner er slående ensrettede og indeholder alle elementerne social indflydelse og målopnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2008, p. 384). Fælles for definitionerne er således, at der er tale om ledelse, når et individ har indflydelse over en større eller mindre gruppe af mennesker (ibid.). Den sociale indflydelse, som Kaufmann og Kaufmann henviser til, indebærer, at en leder udpeges og tildeles myndighed til at træffe afgørelser ift. udførelsen af arbejdet i en gruppe. Målopnåelsen er en mere praktisk dimension, hvor en leders opgave er at motivere medarbejdere og have ansvar for, at arbejdet bliver koordineret, organiseret og udført således, at målene for arbejdet bliver indfriet (ibid., p. 385). Dette er selvfølgelig en meget generel definition af ledelse, og hvordan den sociale indflydelse og målopnåelse gribes an og udføres, er der ligeledes mange forskellige tilgange til (ibid.). Som Yukl (2013) dog pointerer, er der forskel på ledelse, og der er forskel på ledere, og det er formentlig hverken muligt eller ønskeligt at overvinde uenighederne om, hvad ledelse er (Yukl, if. Andersen et al., 2017, p. 41). Denne opgave vil derfor heller ikke udforske de mange tilgange til ledelse i dybden, men derfor er det dog stadig relevant at forholde sig til ledelse, særligt når der tales om executive coaching, da det, som nævnt tidligere, er opstået som en udviklingsmæssig intervention specifikt til ledere. Athanasopoulou og Dopson (2015) har i deres bog *Developing Leaders by Executive Coaching* identificeret nye strømninger i ledelseslitteraturen om vigtigheden af at forstå ledelse som en dynamisk proces, som kræver kreativitet, innovation, resiliens, fleksibilitet og meget andet. Litteraturen bevæger sig med andre ord væk fra at undersøge og beskrive lederen i form af de lidt mere traditionelle teorier som træk, magt, adfærdsmæssige tilgange osv. (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 140f). Det betyder også, at der bliver mere fokus på andre ledelsesudviklingsinterventioner, som ikke udelukkende fokuserer på viden om ledelse og udvikling af ledelsesværktøjer, men i højere grad fokuserer på en leders

personlige udvikling som individ. Dette understøtter også umiddelbart den stigende interesse i at anvende executive coaching som ledelsesudvikling (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 140f).

I forlængelse af ovenstående afsnit er det interessant at se på udviklingen i forståelsen for ledelse og udviklingen af executive coaching som felt sideløbende med hinanden. Nedenfor vil vi derfor med tre nedslag i nyere ledelseshistorie give et indblik heri.

2.2 Tilbageblik på ledelse og executive coaching

Den måde, vi tænker og taler ledelse på i dag, er væsentlig anderledes, end vi gjorde for blot 100 år siden. Fokus har ændret sig fra administration af organisatoriske processer til i langt højere grad at fokusere på ledelse af menneskelige og relationelle processer (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2015, p. 17). Også executive coaching har gennemgået en markant udvikling fra begrebet *coach* første gang optræder helt tilbage i 1830, hvor det på Oxford Universitet blev brugt som slang til at beskrive en instruktør el. træner: ”(...) *a tutor who carries’ a student through an exam*” (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 7). Mest kendt er det dog nok senere fra den atletiske verden, hvor det, fra omkring 1861 og frem til i dag, er blevet brugt til at beskrive en træner, som har til opgave at træne og forberede en atlet til konkurrence (ibid.; Blichmann & Kjerulf, 2004, p. 19). Som beskrevet ovenfor vil dette afsnit give en historisk gennemgang af udviklingen inden for ledelse og executive coaching sideløbende med hinanden. Vi har valgt overordnet at fokusere på tre større ledelsesperioder i nyere tid, som bliver beskrevet i litteraturen og er særligt inspireret af Elmholdt, Keller og Tangaards (2015) inddeling af ledelsesperioder i bogen *Ledelsespsykologi*.

2.2.1 Scientific Management og coaching titter frem

Den første af de tre perioder i udviklingen inden for ledelse starter omkring 1900-tallet. Denne tid knytter sig særligt til den amerikanske ingeniør Frederick W. Taylors ideer og principper om ledelse, som udmøntes i det, vi i dag kender som *Scientific Management*, også omtalt *Taylorismen* (Elmholdt et al, 2015, p. 17; Hilde-

brandt, 2011, p. 16) Taylor havde gennem observationer konstateret, at der var meget ineffektivitet rundt omkring i erhvervslivet, og hans mål blev at eliminere dette gennem udformning af videnskabelige metoder og systemer. Nøgleordene for denne periode var derfor standardisering, specialisering, mekanisering, automatisering og synkronisering (Hildebrandt, 2011, p. 16). Selve mennesket og medarbejderen var bestemt ikke i højsædet i denne tankegang – Taylor udtalte endda, at systemer kom før mennesker (ibid., p. 17f). Dette var en meget ensidig måde at tænke på, hvor Taylors fokus lå på optimering af produktion, men manglede opmærksomhed på sociale og psykologiske forhold hos medarbejderen. Samtidig byggede Scientific Management på en antagelse om, at løn, for medarbejderen, var en tilstrækkelig motivationsfaktor til at arbejde (Andersen et al., 2017, p. 34).

Ud fra ovenstående er det ikke overraskende, at der historisk ikke er så meget at sige om coaching, da det som disciplin endnu ikke har taget fart. Sportspsykologen Coleman R. Griffith gør sig dog i 1918 nogle psykologiske observationer indenfor den atletiske verden og var dermed også en af de første til at koble psykologi og coaching sammen (Blichmann & Kjerulf, 2004, p. 19). Griffith søgte at påvise, hvilke psykologiske faktorer der spillede en rolle ifm. bestemte sportsgrene, og hvordan coaching kunne fremme præstationerne inden for disse. Han påpegede bl.a., at coachen er: *"(...) a teacher in the ancient sense of the word... he is a character builder; he moulds personalities..."* (Spaten 2013, p. 423). Griffiths forskning stoppede dog i 1940'erne, efter han fra ledelsens side ved sit ansættelsessted mødte en del modgang ved implementering af sine resultater (Blichmann & Kjerulf, 2004, p. 19). Coaching er i denne periode derfor ikke dukket frem som disciplin endnu.

Perioden har desuden et stort økonomisk perspektiv og knytter sig til en meget klassisk forståelse af ledelse som værende strategisk og autoritetsbaseret (Elmholdt et al, 2015, p. 17f). Taylor var bl.a. den første, der eksplicit formulerede betydningen af psykologiske målinger af personlige egenskaber for at opnå den bedste udnyttelse af menneskelige ressourcer i den pågældende virksomhed (Kaufmann & Kaufmann, 2008, p. 23). Selvom ledelse af medarbejdere på den måde ligger langt tilbage, så har nogle af grundprincipperne overlevet til i dag, hvilket bl.a. gælder ift. rekruttering og personaleudvælgelse gennem psykologiske tests, standardisering af procedurer og præstationsbaseret aflønning (ibid.).

2.2.2 Lederen som terapeut

Den anden periode i ledelsesfeltets historiske udvikling ser vi fra ca. 1960'erne og beskrives som den moderne periode, hvor den fremherskende ledelsesdiskurs bliver lederen som 'terapeut'. Hvor der i Taylors tid var fokus på styring af individet, opstår der i denne periode en bevidsthed om vigtigheden af de menneskelige relationer ift. effektivitet (Elmholdt et al, 2015, p.17f.). Dette menneskelige relationelle perspektiv er i høj grad udsprunget fra Hawthorne-studierne på Western Electric Company mellem 1924-1932 under ledelse af George Elton Mayo. Det blev her undersøgt, hvordan effektiviteten kunne øges ved at ændre visse ydre forhold, fx belysning, temperatur, luftfugtighed, hvilepauser, osv. Bemærkelsesværdigt var, at uanset hvilke arbejdsforhold, der blev ændret, gav det udslag til det bedre. Ud fra et tayloristisk perspektiv gav det ingen mening, og det blev derfor tydeligt, at et nyt perspektiv var nødvendig hvis resultaterne skulle kunne forklares (Kaufmann & Kaufmann, 2008, p. 23f; Andersen et al., 2017, p. 35). Man gjorde sig her den opdagelse, at en hidtil uopdaget faktor bidrog til resultaterne, nemlig relationer. Medarbejderne nød under forsøget godt af mere opmærksomhed fra bl.a. forskerne, men især også deres leder, hvilket viste sig at udgøre en væsentlig motivationsfaktor. Resultaterne pegede derfor på sociale relationer som værende en væsentlig faktor, når det kom til motivation og effektivitet, hvilket også medførte en større opmærksomhed på den menneskelige psykologi i arbejdssituationen. *Human Relations* var dermed født (ibid.). Resultaterne af Hawthorne-studierne blev indledningen til en periode, hvor der i forskningen inden for ledelse kom fokus på de medarbejderrelaterede, men også kontekstuelle betingelser (Andersen et al., 2017, p. 35).

Det omtalte fokus på menneskelige relationer, der begyndte at røre på sig i 1930'erne kunne også ses i coachingverdenen. I 1937 blev coaching angiveligt for første gang koblet til erhvervslivet litteraturmæssigt, idet Gorby introducerer det ifm. salg, hvor ældre ansatte coacher de nyere ansatte (Grant, 2011, p. 3f; Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 8). Coaching som begreb ifm. ledelse virker til for første gang at dukke op i P.B. Lewis' arbejde i 1947 samt H. P. Molds arbejde i 1951, hvor de begge bruger begrebet i relation til lederskabet i en organisation, dog ikke som coaching af selve lederen (ibid.). R. S. Driver bruger derimod i 1955 begrebet til at beskrive en leders coaching af en medarbejder: "*Then the training can be done by personal, individual coaching by their bosses*" (Grant, 2011, p. 4), og samme år an-

vender R. C. Parkes coachingbegrebet i en syvtrins-guide til at hjælpe ledere med at udvikle sig (Grant, 2011, p. 4; Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 8). Disse nedslag i coachinglitteraturen understøtter dermed også ledelsesdiskursen med lederen som 'terapeut' og måske endda lederen som coach. I 1970'erne ses det så småt, at sportslige coachingteknikker dukker op i ledelseslitteraturen. Tim Gallwey spiller her en stor rolle og udtaler, at ekspertise ofte er en leders begrænsning sammenlignet med en effektiv coach (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 8). I stedet for at facilitere at coachee lærer af sin erfaring og når til sin egen konklusion, så har ledere med deres ekspertise ofte en tendens til at fortælle coachee, hvordan de bør handle og agere (ibid.).

Opsummeret bliver ledelse overordnet set fra 1960'erne opfattet som en mere demokratisk proces med indflydelse og forhandling i højsædet. Uddelegering af beslutningsmæssige kompetencer og indflydelse og begrebet 'det selvstyrende individ' er karakteriserende for ledelsesforståelsen for denne tid. Lederen har dermed bevæget sig fra autoritetsbaseret og direkte ledelse og kontrol til en mere indirekte ledelse (Andersen et al., 2017, p. 36; Elmholdt et al, 2015, p. 17f). Dette fokus på mellem-menneskelige relationer har haft stor betydning for viden om motivation og trivsel i arbejdslivet. Som ledelsesdiskurs ser man indflydelsen i dag i tidens fokus på netop coaching og gennem krav til lederen om at være følelsesmæssigt intelligent (ibid.). *Human Ressource* (HR), som vi kender det i dag, er desuden en videreudvikling af Human Relations, men med et mere klart fokus på den viden og erfaring, en medarbejder er i besiddelse af, også kaldt human kapital (Andersen et al., 2017, p. 36).

2.2.3 Transformerende ledelse - executive coaching tager fart

Den tredje og sidste periode i den historiske udvikling af ledelse tager fart omkring 1980'erne. I denne periode hersker en diskurs om lederen som værende en helt eller messias, der kan udvikle og transformere kulturen på arbejdspladsen gennem sin ledelsesstil (Elmholdt et al, 2015, p. 18). I denne periode er særligt den kognitive psykologi fremtrædende, og bl.a. teoretikere som Albert Bandura med teorien om *self-efficacy*, modelindlæring og observation har haft betydning (Kaufmann & Kaufmann, 2008, p. 29). Det kognitive perspektiv har også givet nye forståelsesmuligheder ift. lederfunktionen, bl.a. lederens rolle og funktion i forvaltningen af me-

ning (Kaufmann & Kaufmann, 2008, 30). Elmholdt et al. (2015), henviser til Rasmussen, Jørgensen og Larsen (2011), som i forlængelse af forvaltningen af mening beskriver lederens evne til bevidst at arbejde med narrativer, lignelser, historier og metaforer som fortællinger. Der ligger et fokus på at understøtte mening og koordinering ved at skabe visioner og vække motivation hos medarbejderen for at arbejde i samme retning, frem for at lede medarbejderen gennem instrukser (Elmholdt et al., 2015, p. 18f).

Det er også fra 1980'erne, at executive coaching begynder at manifestere sig som felt og tage fart. Det fremgår af litteraturen, at coaching i 1980'erne har manifesteret sig som en udviklingsmæssig teknik, som ikke nødvendigvis er linket til sport. Executive coaching opstår også her som begreb i virksomhedskulturen. I dette tidsrum tilbyder en finansmand ved navn Thomas Leonard *life-consultations* til sine klienter i forretningsverdenen (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 8). Selvsamme står i 1992 bag Coach University, hvis mål er at uddanne professionelle coaches. Senere grundlægger han også International Coach Federation, som den dag i dag er en stor aktør ift. at promovere og regulere områder indenfor coachingfeltet. Leonard kan derfor siges at spille en stor rolle i den coachingindustri, som senere er vokset frem (ibid.). Om Thomas Leonard er manden bag begrebet executive coaching er dog uvist, da andre røster mener, det er en praktiker ved navn Dick Borough, der som den første bruger termen executive coaching i 1985 til at beskrive sit arbejde med ledelsesmæssig udvikling (ibid.) Uanset det egentlige ophav til termen executive coaching står det dog tydeligt, at dets oprindelse og popularitet tager sit udspring i 1980'erne.

Frem til 1980'erne blev coaching af ledere angiveligt udført uformelt og internt i organisationerne af HR-afdelingerne. Termen executive coaching blev dog sjældent brugt, og dem, der udførte det, havde ikke nogen form for formel træning (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 9). Executive coaching som profession, særligt udført af eksterne konsulenter, ses dog tage fart i 1990'erne og op til i dag, hvor det er en af de hurtigst voksende ydelser indenfor konsulentbranchen (Blichmann & Kjerulf, 2004, p. 21).

For at vende tilbage til ledelse anno 2018 ses det i dag, at medarbejderne har fået større råderum og mere selvstændighed på arbejdspladsen, hvilket automatisk stiller større krav til ledelsen om koordinering og samarbejde. Nutidens organisationer kræver, at der hele tiden tages stilling, også selvom der er en vis enighed om kernen af jobbene (Csikszentmihaly, 2015, pp. vii; viii). Som Csikszentmihaly beskri-

ver det, er det komplekse blevet hyperkomplekst. Alt kan i princippet være og gøres anderledes, og forståelse og meningsskabelse er altid til forhandling (ibid.) Selvfølgelig er derfor blevet en væsentlig ingrediens i ledelsesarbejdet, og ledelse handler pludselig mere om kommunikation og relationer end om styring og kontrol, som det gjorde for 100 år siden (ibid.). I dag bliver medarbejderne nemlig set som organisationens vigtigste ressource i modsætning til Taylors meget reduktionistiske menneskesyn (Elmholdt et al, 2015, p. 9). Den store vækst i executive coaching understøtter også det syn på ledelse, der er i dag – nemlig at lederen har ansvar for at lede de menneskelige processer og ressourcer i en hyperkompleks verden, og at executive coaching er specifikt rettet mod lederen for at assistere denne i dette.

Med den forståelse for ledelse og lederens vilkår i nyere tid in mente, vil vi bevæge os videre til at uddybe, hvad der karakteriserer executive coaching samt behovet for en evidensbaseret praksis.

2.3 Hvad er executive coaching?

Executive coaching bliver i litteraturen primært beskrevet som en kort til mellem-lang relation mellem en leder og en konsulent, hvor det primære formål er arbejde frem mod at forbedre lederens præstationer og effektivitet i dennes aktuelle position (Feldman & Lankau, 2005, p. 829; Spaten, 2012, p. 43). Vi har her valgt at inddrage en definition af executive coaching af Richard Kilburg, som er meget dækkende for det, vi ser beskrevet i litteraturen, og som desuden indfanger de forskellige lag i executive coaching:

(...) executive coaching is defined as a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and, consequently, to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement (Kilburg, 1996, p. 142)

Kilburg lægger her vægt på, at klienten skal have ledelsesmæssig autoritet i en organisation, og at formålet er at opnå forudbestemte mål gennem en formelt indgået coa-

chingaftale. En anden definition af executive coaching af Hall, Otazo og Hollenbeck (1999) beskriver det således “(...) *a practical goal-focused form of personal one-to-one learning for busy executives. It may be used to improve performance, to improve or develop executive behaviors, to work through organizational issues, to enhance a career, or to prevent derailment.*” (p. 40). De lægger her særligt vægt på en målfokuseret én-til-én relation med fokus på udvikling og undgå afsporing.

Hvis executive coaching betragtes som et såkaldt *helping relationship*, er det desuden væsentligt at forholde sig til, hvordan det adskiller sig fra andre helping relationships. Der kan nemlig godt være visse overlap med bl.a. *mentoring*, *counseling*, karriererådgivning, *life coaching* og terapi, og selvom executive coaching kan indeholde elementer af disse, er det dog væsentligt at være bevidst om, hvordan de begrebsmæssigt adskiller sig (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 16). Grant og Palmer har bl.a. fremsat en definition på coaching i det psykologiske felt, som lyder: “*Coaching psychology is for enhancing performance in work and personal life domains with normal, non-clinical populations, underpinned by models of coaching grounded in established therapeutic approaches.*” (Grant & Palmer, 2002, if. Palmer & Whybrow, 2008, p. 2). Denne definition lægger vægt på, at coaching som disciplin beskæftiger sig med ikke-kliniske individer, hvilket adskiller det markant fra terapi. Terapi er ofte foranlediget af klinisk behandling af problematikker af følelsesmæssig eller adfærdsmæssig karakter og søger at finde roden til disse (Feldman & Lankau, 2005, p. 831). Terapeutiske relationer er også ofte i højere grad længerevarende, hvorimod executive coaching som udgangspunkt opererer på den korte bane if. adfældsændring (ibid.). Hvor karriererådgivning, som coaching som nævnt ovenfor også kan have overlap med, hjælper individer med at vurdere deres styrker og svagheder ift. jobprofiler, ligger fokus inden for executive coaching derimod på at hjælpe ledere i deres nuværende job (Feldman & Lankau, 2005, p. 831).

Noget helt særligt ved executive coaching, som bl.a. adskiller det markant fra andre typer coaching såsom life coaching, er såkaldte *stakeholders* (Osatuke, Yanovsky & Ramsel, 2017, p. 172). Som leder har man ansvar for et større organ i form af både medarbejdere og kunder/patienter, men også organisationen som helhed, en bundlinje og potentielt en række aktionærer. Executive coaching begrænser sig derfor ikke kun til individet, men har flere interesser involveret (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 61). Dette afspejler også forventningen om, at der er *value for mo-*

ney forbundet med executive coaching, da en leders tid er dyrebar og sparsom, og der investeres tid og midler fra organisationens side (Simpson, 2010, p. 128).

Vender vi imidlertid blikket mod modtagerne af executive coaching, er det ofte mellem- eller topledere, som navnet *executive* henviser til, men der har været en tendens over de senere år til, at ledere på lavere niveauer også modtager executive coaching (Baron & Morin, 2010, p. 19; ICF Global Coaching Study, 2016, p. 16; Feldman & Lankau, 2005, p. 834). Definitionen executive coaching har dog ikke ændret sig, da problematikkerne og coachinginterventionerne ikke er af markant anderledes karakter (Baron & Morin, 2010, p. 19). Ifølge Feldman og Lankau (2005) fremgår det af litteraturen, at der hovedsageligt er to årsager til, at en executive coach hyres ind (p. 834). Den ene årsag er, hvis en leder, der tidligere har præsteret på et højt niveau, udviser en adfærd, der står i vejen for hans jobfunktion. Den anden årsag er, at der i organisationen er blevet udset nogle ledere, som man gerne ser avancerer indenfor organisationen, men hvor de mangler nogle konkrete færdigheder for, at det kan blive en realitet (ibid.).

Ovenstående munder derfor ud i en forståelse af executive coaching som værende en målfokuseret, kort- til mellemlang relation bestående af individuelle coachingsessioner med ikke-kliniske individer, der har ledelsesmæssigt ansvar over andre.

2.3.1 Intern vs. ekstern coach

Som det ses i citatet ovenfor af Kilburg, tager hans definition ikke stilling til, hvorvidt konsulenten er intern eller ekstern. Ifølge litteraturen fremgår det imidlertid, at executive coaching ofte udføres af eksterne coaches, som dermed ikke har nogen formel autoritet over deres klienter. Dette giver muligvis bedre vilkår for at være objektiv, da de ikke deler arbejdsplads med klienten (Spaten, 2012, p. 43; Koortzen & Oosthuizen, 2010, p. 4). En anden umiddelbar fordel ved anvendelsen af eksterne coaches er desuden, at de ofte har erfaring fra flere forskellige virksomheder, og dette bibringer derfor en vis ekspertise (Koortzen & Oosthuizen, 2010, p. 4).

Executive coaching kan dog også udføres internt, og ifølge Athanasopoulou og Dopson (2015) er det faktisk noget, der virker til at være sket en øgning i over de seneste år (p. 17). En forklaring herpå virker til at være, at personale fra HR-

afdelingerne blev udvalgt til at administrere de eksterne coaches, som organisationen anvendte, og gradvist endte disse udpegede med at indtage en coachende position, sammen med en række andre HR-aktiviteter, ifm. ledelsesudvikling (ibid.). Dermed blev der skabt et organisatorisk fundament for interne coaches. På trods af en stigning i brugen af intern coaching, virker det dog ikke til at have fået den samme anerkendelse som ekstern coaching (ibid.). Af samme årsag er der også kun blevet udført få studier, der rent faktisk har sammenlignet intern og ekstern executive coaching (Schalk & Landeta, 2017, p. 143f). Schalk og Landeta har dog så sent som i 2017 udført et review, hvor de netop søger at afdække, hvad litteraturen siger om fordele og ulemper ved brugen af henholdsvis intern og ekstern executive coaching. De beskriver ud fra deres fund nogle umiddelbare fordele ved brugen af begge dele. For intern executive coaching fandt de bl.a. fordele som, at det er omkostningseffektivt, da coachen er ansat af organisationen. Dernæst er det også mere tilgængeligt, fleksibelt og belejligt. Relevant viser reviewet også, at interne coaches ofte har et bedre kendskab til organisationen, da de kender den indefra, kender ledelseslagene, opbygningen og kulturen (ibid.). Fordele der knytter sig til brugen af eksterne coaches er, som tidligere nævnt, bl.a. et bedre udgangspunkt for objektivitet, fortrolighed og tillid samt erfaring fra flere forskellige virksomheder. Dernæst har Schalk og Landetas review vist, at eksterne coaches ofte også er bedre uddannede og certificerede, da hele deres levebrød ofte baserer sig på coaching alene, hvilket også gør det mere fokuseret. Desuden viser reviewet, at eksterne coaches i højere grad benyttes af lederne på højeste niveau i organisationerne (Schalk & Landeta, 2017, p. 143f). Der blev dog også fundet nogle ligheder mellem brugen af intern og ekstern coaching. Ens for begge var *staff retention* – her forstået som fastholdelse af vigtige og dygtige ledere (ibid.). Besværet intern coaching har haft med at finde samme anerkendelse som ekstern executive coaching kan derfor formentlig findes i årsagerne ovenover, da ekstern coaching muligvis har fået sig et bedre ry grundet objektiviteten, erfaring udefra samt bedre uddannede coaches.

2.4 Executive coaching - kampen for at finde evidensbaseret fodfæste

Executive coaching har mødt problemer ift. at manifestere sig som en evidensbaseret praksis. Som afsnit 2.2 *Tilbageblik på ledelse og executive coaching* tidligere illustrerede, så er executive coaching opstået lidt sporadisk, og det er svært at følge og manifestere ophavet helt nøjagtigt. Thomas Leonard har med Coach University og ICF forsøgt at forankre executive coaching som et samlet felt, men dette har vist sig vanskeligt og er fortsat en udfordring. Som det blev beskrevet i indledningen, er der set en stigende implementering og popularitet i brugen af executive coaching. Affødt heraf er der opstået en hel del praktikerlitteratur om emnet, men den empiriske forskning halter dog bagud (Feldman & Lankau, 2005, p. 829f; Osatuke et al., 2017, p.172f). Årsagen til manglen på empiriske undersøgelser kan være mange, men nogle bud i litteraturen er bl.a., at coaching af ledere er en særlig proces, som let bliver flydende i dets form og desuden bliver skræddersyet til den enkelte klients og organisations behov. Derfor kan det være svært at måle og sammenholde resultater (Osatuke et al., 2017, pp. 172-175). Athanasopoulou og Dopson peger på samme problematik og tilføjer, at coaching derudover i høj grad fokuserer på 'bløde' faktorer og værdier, som kan være svære at måle objektivt (Athanasopoulou & Dopson, 2015, pp. 102-104).

En anden årsag til evidensproblematikken opstår også i og med, at coachingfeltet generelt lider under, at der ikke er ensrettede retningslinjer på området. Mange forskellige faggrupper praktiserer inden for coachingfeltet, og der er stor forskel i kvaliteten af ydelserne grundet de mange forskellige coachinguddannelser (Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 12). Et review i 2001 af Kampa-Kokesch og Anderson bemærkede denne problematik inden for coachingfeltet tilbage i 2001, og her 17 år senere er det stadig et problem (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 224; Athanasopoulou & Dopson, 2015, p. 12). Kampa-Kokesch og Anderson åbner i deres review bl.a. op for diskussionen om, hvem der burde udføre executive coaching - et område der er meget delte holdninger om. De argumenterer for, hvorfor psykologer er de bedste kvalificerede, da de besidder mange af de kvalifikationer, der er vigtige i den form for relation, som executive coaching kan siges at være (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 211f). De lægger bl.a. vægt på tavshedspligt, evnen til at være

objektiv, viden om underliggende strukturer i adfærd, evnen til konfrontation, samt etablering af en sikker og tryk alliance mellem coach og coachee (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001, p. 211f). Men på trods af de mange argumenter for, hvorfor psykologer er de bedst kvalificerede, er der også andre røster, som lægger vægt på, at den psykologiske viden ikke er nok. Kendskab til virksomhedspraksis, økonomi, ledelsespraksis, politik osv. er en ligeså essentiel del af at være executive coach og er viden, man som coach bør tilegne sig (Koortzen & Oosthuizen, 2010, p. 3). ICF har, som tidligere beskrevet, forsøgt at opstille nogle generelle retningslinjer indenfor coachingfeltet, men har mødt udfordringer grundet de mange forskellige faggrupper. Samtidig har der været argumenteret for, at American Psychological Association (APA) skulle være en del af denne proces for at sikre etiske retningslinjer for psykologer (Kampa-Koksech & Anderson, 2001, p. 224). I sidste ende er vi, ifølge Kampa-Kokesch og Anderson, nødt til at vide mere om feltet for at kunne afdække, hvem der er bedst egnet til at udføre executive coaching (ibid.).

3. Design og metode

Efter i forgående kapitel at have indkredset genstandsfeltet i denne undersøgelse, vil vi nu vende blikket mod den anvendte metode samt relevante overvejelser herom. Vi søger en forståelse for, hvordan ledere i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed oplever det, at modtage executive coaching med afsæt i en udforskning af individets livsverden samt analyse og fortolkning heraf. Vi har derfor besluttet at anvende en hermeneutisk-fænomenologisk videnskabsteoretisk tilgang, som netop tager udgangspunkt heri.

Der vil således først være en videnskabsteoretisk gennemgang, efterfulgt af en fremstilling af interviewet som samtaleform inkl. en gennemgang af hvilke etiske overvejelser, man som forsker bør gøre sig ifm. dataindsamling gennem interviews. Dernæst vil der være en præsentation af de overvejelser, vi har gjort os ifm. hvilke begreber, der bør anvendes i kvalitetssikringen af kvalitative studier med fokus på begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed. Ydermere vil der være en gennemgang af interviewprocessen med de deltagene i praksis, hvorefter kapitlet vil blive rundet af med en præsentation af den fænomenologiske, fortolkende analysemetode Interpretative Phenomenological Analysis (IPA).

3.1 Videnskabsteori

Epistemologi er en gren af filosofien, som beskæftiger sig med spørgsmål som ”hvad er viden, og hvordan erhverver vi os den?”, hvorfor vi er nødt til at forholde os til den epistemologiske position, vi påtager os i en given undersøgelse (Willig, 2013, p. 39f). Dermed bliver det også vigtigt at forholde sig til den *ontologiske* position i den pågældende undersøgelse, eller med andre ord at forholde sig til dét, der ’eksisterer’ (Rønn, 2011, p. 112). I nærværende kvalitative undersøgelse anvendes en hermeneutisk-fænomenologisk tilgang, hvor formålet er at producere viden om forskningsdeltagernes subjektive oplevelse, altså hvordan specifikke fænomener fremtræder for deltagernes bevidsthed (Willig, 2013, p. 71; Jacobsen, Tanggaard & Brinkman, 2010, p. 187). Denne type forskning søger derfor snarere at forstå oplevelser og erfaring frem for at afdække, hvad der ’virkelig’ foregår (ibid.). Skellet mellem ontologi og epistemologi bliver derfor i nogen grad udvisket i den hermeneutiske fæno-

menologi, idet vi som mennesker ikke kan få adgang til virkeligheden uden om den individuelle erkendelse eller fortolkning heraf (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 22). Martin Heidegger (1889-1976), en af de tidlige grundlæggere af den hermeneutiske fænomenologi, skelnede i den forbindelse mellem det ontiske og det ontologiske. Han påpegede, at det *ontologiske* refererer til selve eksistensen, hvorimod det *ontiske* refererer til særlige fakta om eksisterende enheder (Langridge, 2007, p. 29). Gennem empirisk forskning kan det ontiske således afsløres, hvorimod det ontologiske kun kan afdækkes gennem filosofien (ibid.).

Fra et hermeneutisk-fænomenologisk perspektiv er der således ikke nødvendigvis et modsætningsforhold mellem forklaring og forståelse, når det kommer til erhvervelse af videnskabelig viden. Dog er der et fokus på, at forskeren vil komme tættere på et fænomens sociale virkelighed ved at tage udgangspunkt i den deltagendes egne forståelser og fortolkninger frem for at tage udgangspunkt i opstillede forklaringsmodeller eller årsagssammenhænge (Sørensen-Berg, 2012, p. 215f). Da det, ifølge denne tilgang, ikke giver mening at se på individ og verden som separate enheder, fokuseres der derfor på at generere rige beskrivelser af den deltagendes oplevelser af det pågældende fænomen for at *beskrive* og *fortolke* frem for at *forklare* (Willig, 2013, p. 284). Den hermeneutisk-fænomenologiske forsknings grundlæggende træk bliver således at udforske og fortolke menneskets *meningsdannelse* i relation til dets eksistentialer eller væren-i-verden (Sørensen-Berg, 2012, p. 216; Rønn, 2011, p. 182).

I nærværende afsnit vil vi uddybe fænomenologien og hermeneutikken som videnskabsteoretiske tilgange yderligere og søge at give et indblik i, hvordan et hermeneutisk-fænomenologisk udgangspunkt kan skabe grundlag for en bredere forståelses- og fortolkningsramme i denne opgaves kvalitative undersøgelse.

3.1.1 Fænomenologi

Fænomenologi blev som videnskabsteoretisk og filosofisk disciplin grundlagt af Edmund Husserl (1859-1938) i starten af det 20. århundrede og blev sidenhen videreudviklet i en mere eksistentiel retning af bl.a. Martin Heidegger (1889-1976) og Merleau-Ponty (1908-1961) (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 21; Langridge, 2007, p. 10). Senere opstod en hermeneutisk drejning, som anlagde et større fokus på fortolkning og sprog, hvilket vil blive uddybet yderligere senere i opgaven (Langridge,

2007, p. 23). Ordet fænomenologi er sammensat af de græske ord *phainomenon*, som betyder 'det, der viser sig' og *logos* som betyder 'læren om', dvs. at fænomenologi er læren om det, der viser sig for den menneskelige bevidsthed (Jacobsen, Tanggaard & Brinkmann, 2010, p. 185).

Husserls *transcendentale fænomenologi* er karakteriseret ved et fokus på måden, hvorpå fænomener fremstår og udfolder sig for os mennesker inden for bestemte kontekster på bestemte tidspunkter, når vi engagerer os i verden (Willig, 2013, p. 251). Omdrejningspunktet er den subjektivt erfarede verden, eller *livsverdenen*, som Husserl kaldte den (Langridge, 2007, p. 23). Det bærende element for den menneskelige bevidsthed bliver her det såkaldte *intentionalitätsbegreb*, som referer til det faktum, at vi som mennesker ikke blot er bevidste, men altid retter vores bevidsthed mod noget bestemt (Sørensen-Berg, 2012, p. 235). Det er denne intentionelle sammenhæng, der leder til fænomenologiens særlige fokus på ting, som de fremstår, og måden hvorpå de fremstår for mennesker, når bevidstheden rettes mod dem (Langridge, 2007, p. 13). Husserls transcendentale fænomenologi kom imidlertid under vedholdende kritik, hvilket ledte til en eksistentiel drejning i fænomenologien (ibid., p. 24). Hvor der i den transcendentale fænomenologi argumenteres for, at individet kan gå ud over den individuelle oplevelse og påtage sig et såkaldt *God's eye view*, refererer den eksistentielle fænomenologi til behovet for at fokusere på eksistensen, altså oplevelsen af verden som den opleves af os mennesker (ibid., pp. 15; 18). Fælles for både den transcendentale og eksistentielle fænomenologi er ideen om livsverdenen og fokus på, at den menneskelige eksistens først og fremmest er intentionel (ibid., p. 24). De eksistentialistiske fænomenologer mener dog, i modsætning til Husserl, at vi som mennesker er for praktisk engagerede i verden, til at kunne gå ud over den subjektive oplevelse og tilgå det oplevede fænomen i sin rene form (ibid., p. 25).

Ud fra et fænomenologisk videnskabsteoretisk standpunkt giver det, grundet intentionalitätsbegrebet, ikke mening at adskille subjekter og objekter som værende separate enheder, der eksisterer uden for den menneskelige bevidsthed (Langridge, 2007, p. 4). Årsagen er, at subjekter og objekter altid præsenterer sig for mennesket som *noget*, og manifestationen som dette *noget* konstituerer deres virkelighed (Willig, 2013, p. 251). Det er i denne sammenhæng individets *intentionalitet* bliver tydelig, idet et objekts fremtoning vil variere afhængig af, hvem der oplever samt dennes kontekst og mentale orientering (ibid., p. 252). På den måde bliver selvet og verden

til uadskillelige meningskomponenter, idet en oplevelse altid er intentionel og derfor også konstituerende for oplevelsen i sig selv (Willig, 2013, p. 252). Det er denne bevidsthed om verden, eller relationen mellem bevidsthed og omverden, der bliver genstand for forskning for fænomenologiske psykologer (Langridge, 2007, p. 13).

En anden grundlæggende tanke inden for den transcendentale fænomenologi er den såkaldte *fænomenologiske reduktion* (Sørensen-Berg, 2012, p. 236). Denne indebærer, at individet sætter parentes om sin forhåndsviden, fordomme og videnskabelige forforståelse, således at det bliver muligt at tilgå en præcis beskrivelse af det undersøgte fænomen, som det fremstår i den menneskelige bevidsthed (Jacobsen et al., 2010, p. 188). Husserl kalder dette begreb for *epoché* og beskriver det som en proces, hvor forskeren søger at abstrahere fra sine forudantagelser og forforståelser for at tilgå fænomenet i sin rene form (Langridge, 2007, p. 17; Sørensen-Berg, 2012, p. 236). Dette står i kontrast til de hermeneutiske fænomenologers syn på måden, hvorpå forskeren tilgår individets livsverden, hvilket vil blive uddybet yderligere i det følgende.

3.1.2 Hermeneutik

Hermeneutikken opstod i 1600-1700-tallet som en måde, hvorpå bibelske tekster kunne studeres og fortolkes (Rønn, 2011, p. 178). Begrebet *hermeneutik* stammer fra det græske udtryk *hermeneuein*, som betyder 'at forstå' eller 'at fortolke', hvorfor det generelt kan beskrives som en fortolkningsteori (ibid.). Hermeneutikken anerkender fortolkning som værende en social aktivitet og lægger vægt på, at denne er vejen til erhvervelse af videnskabelig viden om sociale handlinger (Sørensen-Berg, 2012, p. 217).

Som tidligere beskrevet var Martin Heidegger med til at videreudvikle fænomenologien i en mere fortolkende hermeneutisk retning, som stod i kontrast til Husserls transcendentale fænomenologi (Willig, 2013, p. 255; 258). Husserl argumenterede for, at det er muligt at opnå epoché og dermed sætte parentes om al forhåndsviden og forforståelse i mødet med det andet menneske (Sørensen-Berg, 2012, p. 236). Heidegger mente derimod, at individet bør stræbe efter epoché, men at det aldrig helt er muligt at sætte parentes om alle sine forudantagelser, idet alle mennesker, inkl. filosoffer, er uadskillelige fra den verden, de eksisterer i (Langridge, 2007, p. 25). I

stedet, påpegede han, bør den menneskelige eksistens betragtes ift. den historiske og kulturelle kontekst, den indgår i, for derigennem at blive fortolket og ikke blot beskrevet (Langridge, 2007, p. 27).

Hans Georg-Gadamer (1900-2002) bidrog til fænomenologiens hermeneutiske drejning, idet han mente, at forskeren ikke forudsætningsløst kan betragte eller beskrive den virkelighed, som vedkommende selv indgår i (Rønn, 2011, p. 191). Han påpegede således, at vi mennesker altid har særlige fordomme og forforståelser, og det er når disse udfordres, at der dannes grundlag for, at vi kan lære nye ting og opnå nye erkendelser om den verden, vi er en del af (Sørensen-Berg, 2012, p. 222). Dette kaldes også *den hermeneutiske cirkel* og henviser til, at forståelse for et fænomen kræver en cirkulær bevægelse mellem antagelse og fortolkning (Willig, 2013, p. 259). Med dette menes, at delene ved et fænomen kun kan forstås ud fra en helhedsforståelse, men at en helhedsforståelse på samme tid er nødvendig for at kunne forstå delene (Sørensen-Berg, 2012, p. 221). Gadamer's hermeneutiske inspiration manifesteres således i hans menneskesyn, idet mennesket, for Gadamer, betragtes som et grundlæggende fortolkende væsen, som er en uadskillelig del af den verden, som det ønsker at fortolke (ibid.). Gadamer fremhævede dermed også, ligesom Heidegger, at forståelsens natur både er historisk og kulturelt situeret (Langridge, 2007, p. 42). Subjektivitet og fortolkning bliver dermed afgørende, idet der ikke bliver adgang til 'virkeligheden' uden om den menneskelige erkendelse eller fortolkning heraf (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 22).

For at muliggøre erhvervelse af videnskabelig viden bør forskeren således, ifølge hermeneutikken, fortolke menneskelige fænomener frem for blot at beskrive dem, som den transcendentale, eller *deskriptive*, fænomenologi ellers hentyder til (Langridge, 2007, p. 27; Willig, 2013, p. 259).

3.1.3 Hermeneutisk-fænomenologi

Hermeneutik og fænomenologi beskæftiger sig således, som det fremgår af ovenstående, med erhvervelse af videnskabelig viden gennem henholdsvis forståelse og fortolkning (Sørensen-Berg, 2012, p. 215). Hvor fænomenologers videnskabelige interesse ligger i, hvordan individet *oplever* fænomener i deres livsverden, behandler hermeneutiske forskere individets *fortolkning* af mening (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 30). Der har dog været betydelig debat inden for den fænomenologiske psykologi

om behovet for at anvende specifikke fortolkningsmetoder ift. blot at beskrive fænomener, som de fremstår for individet (Langridge, 2007, p. 41). I den hermeneutiske fænomenologi kombineres de to perspektiver imidlertid til en sammenhængende forståelse af mennesket som situeret i en iagttagelses- og fortolkningssammenhæng (Rønn, 2011, p. 191). Hvis formålet med en undersøgelse er at forstå den individuelle livsverdens oplevelser, må vi derfor udforske og nærme os denne vha. hermeneutiske metoder (Langridge, 2007, p. 41). Livsverdenen er imidlertid altid konstitueret i en social, kulturel og historisk kontekst, som bliver udgangspunktet for meningsdannelse hos individet (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 23).

Fra et hermeneutisk-fænomenologisk perspektiv vil den fænomenologiske forsker således søge at sætte sin forhåndsviden og forudantagelser i parentes i mødet med det andet menneske, men tror ikke at det er muligt at producere en 'ren' beskrivelse af et oplevet fænomen, idet beskrivelse altid involverer en vis form for fortolkning (Willig, 2013, p. 74; 259). Forskningen bliver således en dynamisk proces, hvor forskerens egne antagelser bliver en nødvendig forudsætning for at kunne skabe mening i den enkelte informants meningsskabende aktiviteter (Smith & Osborn, 2008, p. 53).

3.1.4 Implikationer

Idet vi søger en forståelse for, hvordan ledere i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed oplever det, at modtage executive coaching, virker det, ud fra ovenstående, som et oplagt valg at anlægge en hermeneutisk-fænomenologisk tilgang, som giver mulighed for at opnå en dybere forståelse og indsigt i det oplevede fænomen gennem beskrivelse og fortolkning.

I nærværende kvalitative undersøgelse betyder det, at vi i mødet med informanterne skal bestræbe os på at sætte parentes om vores fordomme, forhåndsviden og videnskabelige forforståelse om både ledelses og executive coaching som felt. I tråd med den fænomenologiske tilgang åbner dette muligheden for, at vi i højest mulige grad kan tilgå informanternes livsverden og oplevelsen af at modtage coaching, som det fremstår i deres bevidsthed.

Vi er dog opmærksomme på, at vi altid selv vil være en del af den meningsskabende proces, idet vi, i tråd med den hermeneutiske tankegang, ikke kan løsrive os fra den virkelighed, vi er en del af. Vi søger derfor at skabe mening og fortolke den

enkelte informants oplevelser ud fra dennes egen meningsskabende og fortolkende aktivitet, hvorfor vi også selv igennem hele processen vil indgå i en form for dobbelthermeneutik. Vi er således opmærksomme på, at vi spiller en aktiv rolle i forskningsprocessen som helhed, og at vores egne antagelser og perceptioner er en nødvendig forudsætning for at kunne fortolke på vores informanternes oplevelse ud fra deres livsverdensperspektiv (Smith & Osborn, 2008, p. 53). Det betyder, at vi vil bestræbe os på at komme så tæt på vores informanternes livsverden som muligt, men med bevidstheden om, at dette hverken er muligt at gøre direkte eller fuldstændigt. Vha. IPA vil vi således aktivt indgå i en form for dobbelt-hermeneutik, idet vi søger at skabe mening hos den deltagende, som samtidig prøver at skabe mening i sin egen verden.

Vi vil således tage udgangspunkt i informanternes individuelle oplevelse af at modtage coaching for at søge at forstå og fortolke denne frem for en søgen efter at finde sandheder eller forklaringssammenhænge herom. I tråd med den hermeneutiske tradition, vil vi også bringe vores egen videnskabelige forforståelse i spil i fortolkningen af datamaterialet vha. IPA, hvilket vil blive uddybet yderligere senere i dette kapitel.

3.1.5 Den induktive og idiografiske tilgang

I det videnskabelige arbejde kan der skelnes mellem, hvorvidt forskeren går induktivt eller deduktivt til værks. Ved en *deduktiv* fremgangsmåde vil forskningen tage udgangspunkt i allerede eksisterende viden inden for et givent felt kombineret med forskerens egen kreativitet og originalitet, dvs. at der teoretisk formuleres en forventning til udfaldet af den enkelte undersøgelse - en såkaldt *hypotese* (Andersen & Boolsen, 2012, p. 41). Ved denne tilgang går forskeren således fra teori til empirisk undersøgelse (ibid.). Modsat er den *induktive* tilgang, hvor det teoretiske grundlag udvikles på baggrund af analysen af de indsamlede data, dvs. at den teoretiske ramme forankres i dataene frem for at reflektere forskerens på forhånd fastlagte teoretiske forpligtelser (Thagaard, 2004, p. 176; Willig, 2013, p. 184f). På trods af at der arbejdes ud fra en bestemt tilgang, vil forskningsprocessen som oftest være karakteriseret ved en vekselvirkning mellem induktive og deduktive faser (Thagaard, 2004, p. 176).

Når der arbejdes fænomenologisk, vil der som regel blive arbejdet induktivt, idet forskeren søger at skabe mening i den deltagendes meningsskabende aktiviteter (Langridge, 2007, p. 108). Fænomenologiske undersøgelser har ligeledes en tendens til at være *idiografiske*, altså søge at forstå et fænomens unikke karakteristika gennem indlevelse og fortolkning samt ved at situere det historisk og kulturelt (ibid., p. 109; Rønn, 2011, p. 179). Dette står i kontrast til en *nomotetisk* tilgang, som ellers har været dominerende i både naturvidenskaberne og psykologien, hvor fænomener søges forklaret gennem almene lovmæssigheder (Roald & Køppe, 2008, pp. 89; 56; Rønn, 2011, p. 179).

I nærværende kvalitative undersøgelse har der fra start været et ønske om at gå induktivt og idiografisk til værks, idet vi, som tidligere beskrevet, har ønsket at undersøge, hvordan ledere i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed oplever det, at modtage executive coaching. Vores forskningsspørgsmål og interviewguide er derfor blevet formuleret ud fra en nysgerrighed herom. Vi har på forhånd kunnet indkredse felterne omkring ledelsespsykologi og executive coaching med et ønske om at situere undersøgelsen både historisk og kulturelt. Dernæst har vi lavet en gennemgående analyse af hvert enkelt interview i forsøget på at forstå denne oplevelses unikke karakteristika, både isoleret og i en større sammenhæng. Først efterfølgende har vi koblet teori på materialet og derigennem udfoldet vores empiri vha. psykologiske teorier, hvorfor der argumenteres for, at vi i nærværende kvalitative undersøgelse har anvendt henholdsvis en induktiv og idiografisk tilgang.

3.2 *Det kvalitative interview*

Som tidligere beskrevet, har vi i denne undersøgelse valgt at arbejde kvalitativt vha. en hermeneutisk-fænomenologisk tilgang, idet denne avendes til at frembringe viden om menneskers oplevelse af et bestemt fænomen. Denne tilgang kan således hjælpe os til at opnå en dybere forståelse for, hvordan ledere i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed oplever det, at modtage executive coaching. En af de mest anvendte kvalitative metoder er interviewet, der netop søger at udfolde den mening, der knytter sig til informanternes oplevelser og dermed afdække deres livsverden (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 17). I nærværende undersøgelse har vi

valgt at tage udgangspunkt i det semistrukturerede interview, hvilket vil blive uddybet yderligere i det følgende afsnit.

3.2.1 Det semistrukturerede interview

Det *semistrukturerede interview* er kendetegnet ved, at forskeren arbejder med en interviewguide, der indeholder en række foruddefinerede spørgsmål, men hvor der arbejdes med disse ud fra den information, der opstår i samspillet med informanten (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 55; Langridge, 2007, p. 65). Informanten opfattes i den etablerede interviewrelation således som eksperten inden for emnet, hvor denne i højest mulige grad får mulighed for at fortælle sin personlige oplevelse af det undersøgte fænomen (Smith & Osborn, 2008, p. 59). Formålet med at anvende det semistrukturerede interview i denne undersøgelse dermed er at sikre, at informanterne får mulighed for at beskrive det oplevede fænomen så præcist og detaljeret som muligt ud fra deres individuelle, subjektive livsverden (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 64).

I det semistrukturerede interview anvendes en interviewguide, som netop er en *guide*, der er udformet til at frembringe så megen information om fænomenet som muligt (Langridge, 2007, p. 65). Denne giver en vis form for fleksibilitet i interview-situationen, idet interviewer er fri til at følge op på interessante informationer, som måtte opstå i samspillet med informanten (Smith & Osborn, 2008, p. 58). Vi har derfor søgt at udarbejde en interviewguide med forholdsvis åbne og neutrale spørgsmål, som gradvist bliver mere specifikke ift. oplevelsen af det undersøgte fænomen (Smith & Osborn, 2008, p. 62). De åbne spørgsmål giver netop mulighed for, at informanten kan forme sit svar på egen hånd og dermed give os et indblik i deres livsverden og oplevelse af det undersøgte fænomen. Vi har ligeledes i interviewsituationen, i tråd med den fænomenologiske tilgang, søgt at frembringe så 'rige' og præcise beskrivelser af informantens oplevelse som muligt (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 45).

I selve interviewsituationen er det vigtigt, at interviewer bestræber sig på at gå ind i en epoché-proces, hvor der, som tidligere beskrevet, sættes parentes om egne associationer, forudantagelser og videnskabelige forforståelser for at undgå, at disse farver interviewet (Jacobsen et al., 2010, p. 201). Samtidig vil der være en erkendelse af, at interviewet aldrig bliver en helt neutral eller objektiv teknik, idet den viden, der opstår, skabes i samspillet mellem forsker og informant (Thagaard, 2004, p. 20). For

at forskerne kan stille relevante spørgsmål og lytte åbent til informantens fortælling, er det samtidig vigtigt med et teoretisk kendskab til det undersøgte genstandsfelt, før interviewet afvikles (Brinkmann & Tanggaard, 2010b, p. 37; Smith & Osborn, 2008, p. 59). For at imødekomme dette har vi i efteråret 2017 gennemført et systematisk review med udgangspunkt i kvalitative undersøgelser om executive coaching. Ligeledes har vi på forhånd indkredset genstandsfeltet, herunder ledelse og executive coaching teoretisk, for at kunne udarbejde en til formålet relevant interviewguide. Dette hænger særligt sammen med den hermeneutiske tradition, som påpeger, at vi kun kan forstå verden på baggrund af en forforståelse, hvorfor viden om emnet bliver forudsætningen for et vellykket interview (Brinkmann & Tanggaard, 2010b, p. 37). Det er her vigtigt, at forskeren reflekterer over og bliver bevidst om denne forhåndsviden og egne forforståelser for lettere i interviewsituationen at kunne sætte parentes om disse, som det jo netop tilstræbes i fænomenologien (ibid.). Vi har derfor brugt lang tid på at gennemarbejde, formulere og omformulere spørgsmålene i interviewguiden i bestræbelsen på at gøre dem så neutrale frem for værdiladede som muligt. Dette benarbejde har været en vigtig del af processen, forstået på den måde, at det har gjort os mere bevidste om vores forhåndsviden og dermed også gjort det nemmere at sætte denne i parentes i selve interviewsituationen. Ligeledes har det været vigtigt for at undgå, at informanternes svar farves af vores antagelser og forforståelse (Langridge, 2007, p. 67; Jacobsen et al., 2010, p. 201).

Vi har valgt at opdele interviewguiden i henholdsvis forskningsspørgsmål, interviewspørgsmål og prompts (bilag 3) (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 152; Smith & Osborn, 2008, p. 62). Forskningsspørgsmålene er formuleret i et teoretisk sprog og er opstillet i temaer, der forekommer relevante at undersøge. Disse er udelukkende til vores egen hjælp og skaber en overordnet retning og fokus for interviewguiden. Vi har i kontrast hertil søgt at undgå akademisk sprogbrug i interviewspørgsmålene for at skabe et så åbent felt af svarmuligheder som muligt, således at der åbnes for en dybere forståelse af fænomenet ud fra informantens perspektiv (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 196). Vi har så vidt muligt søgt at stille spørgsmålene i den rækkefølge, de fremgår af interviewguiden, medmindre informanterne kom ind på andre relevante, indsigtsgivende emner, eller denne allerede havde fortalt tilstrækkeligt uddybende herom. Ligeledes har vi tilføjet en række såkaldte *prompts*, som er et supplement til interviewspørgsmålene (Smith & Osborn, 2008, p. 62). Disse fungerede som en hjælp for os, hvis en informant havde svært ved at svare på et eller flere interview-

spørgsmål. Vi deltog begge i samtlige interviews og fordelte rollerne mellem os således, at der var en aktiv interviewer og en observatør, som tog eventuelle notater. I slutningen af interviewet blev observatøren spurgt ind til, om denne umiddelbart havde tilføjelser, hvorefter interviewet blev afsluttet.

3.2.2 Informanter

Størrelsen på undersøgelsens sample i fænomenologiske studier som dette er ofte små, idet IPA er en forholdsvis detaljeret, dybdegående og derfor også tidskrævende analysemetode (Smith & Osborn, 2008, p. 56). Samplet er ligeledes formålsbestemt, relativt homogent og fokus vil være på at forstå og fortolke den oplevelse, der er genstandsfeltet for undersøgelsen (Willig, 2013, p. 271). Informanterne vil, grundet den homogene form, heller ikke variere betydeligt ift. demografiske karakteristika (Langridge, 2007, p. 58).

Grundet ovenstående karakteristika for samplet inden for fænomenologiske studier blev det tidligt i processen besluttet, at målet ville være at inddrage ca. seks informanter. Denne mængde informanter syntes tilstrækkelig til at belyse det undersøgte genstandsfelt samtidig med, at en dybdegående analyse heraf ville være mulig inden for den afsatte tidsramme. Med en bevidsthed om, at lederes tid både er sparsom og dyrebar, som beskrevet i afsnit 2.3 *Hvad er executive coaching*, gik vi hurtigt i gang med at sende mails ud til en række større danske organisationer. Det viste sig hurtigt, at mange af disse var meget interesserede i vores undersøgelse, men enten havde svært ved at afsætte tid til at deltage eller ikke havde benyttet sig af executive coaching.

Processen med at finde informanter endte derfor også med at blive tidskrævende. Til sidst lykkedes det os dog at få kontakt til en større dansk organisation, som havde fire ledere på forskellige niveauer, der gerne ville deltage, og som havde modtaget executive coaching af fire forskellige eksterne coaches. Ligeledes meldte en større region tilbage, at de havde tre ledere fra forskellige arbejdspladser, der ønskede at stille op, og som havde modtaget executive coaching af en intern konsulent, som de dog ikke delte arbejdsplads med. Med erkendelsen af at det var svært at finde ledere, der havde tid til og mulighed for at deltage, fravalgte vi at opsætte yderligere krav til demografiske karakteristika som køn, alder og etnicitet.

Vi endte således med at interviewe syv ledere på forskellige niveauer, fem kvinder og to mænd. Som nævnt havde de fire af lederne modtaget ekstern coaching, og de tre af lederne havde modtaget intern coaching, hvor sidstnævnte dog ikke delte arbejdsplads med coach og derfor heller ikke kendte til hinanden. I nærværende undersøgelse har vi dog valgt kun at inkludere seks af interviewene. Årsagen er, at vi i interviewsituationen med en af informanterne opdagede, at han udelukkende havde modtaget gruppecoaching og ikke individuel coaching, som ellers er en del af definitionen af executive coaching. En af årsagerne til, at dette ikke blev opdaget tidligere, kan være, at vi i vores søgen efter informanter blot havde efterspurgt ledere, der havde modtaget coaching og ikke præciseret, at der i vores forståelse af executive coaching var tale om individuel coaching. Dette kunne således være undgået, såfremt vi havde præciseret, hvilken form for coaching der var tale om. I nærværende undersøgelse er der således inkluderet seks interviews med ledere på forskellige niveauer, fem kvinder og en mand, i alderen 45-55 år. Ud af de seks, viste det sig, at to af informanterne indgår i fortsatte forløb, hvor de har modtaget coaching af den samme konsulent de sidste tre år. Alligevel valgte vi at inddrage disse, idet vi vurderede at de faldt inden for definitionens andre parametre, forstået på den måde at der er tale om målfokuseret, individuel coaching, hvor der er fokus på lederens individuelle problematikker. Derudover viste det sig, at en af informanterne benytter sig af tilbud om coachingforløb på skift, dvs. at hun godt kan finde på at opstarte et nyt forløb med den samme coach umiddelbart efter afslutning af det forudgående. Vi er således bevidste om, at den form for executive coaching, som de tre ovennævnte informanter modtager, falder uden for vores definition, som netop indebærer en *kort til mellem-lang* relation. Disse menes dog, baseret på interviewene, stadig at kunne bidrage til den eksisterende viden om executive coaching samt oplevelsen heraf og er således inddraget i nærværende undersøgelse.

3.2.2.1 Undersøgelsens seks informanter

En hermeneutisk-fænomenologisk tilgang er, som tidligere beskrevet, bl.a. karakteriseret ved det særlige fokus på livsverdenen, som er situeret i både en kulturel og historisk sammenhæng (Langridge, 2007, p. 109; Rønn, 2011, p. 179). For læserens skyld vil derfor her være en kort præsentation af de deltagene samt omstændighederne for de enkelte interviews.

For de første tre informanter, der præsenteres nedenfor, Anders, Maria og Dorte, var interviewkonteksten forholdsvis ens. Denne vil derfor blive præsenteret her, hvorimod interviewkonteksten ved de resterende tre informanter vil blive beskrevet ved deres individuelle præsentationer. Interviewene foregik, for de første tre informaners vedkommende, i et særskilt mødelokale, der var booket til formålet. Der var sat borde, stole og kaffe op til os, og konteksten var derfor både professionel og formel. Dette anså vi dog ikke som værende problematisk, idet de i deres respektive lederstillinger antages at være vant til at indgå i en sådan slags kortvarige, professionelle relationer, som en interviewsituation kan siges at være.

3.2.2.2 Anders

Anders er 48 år og har arbejdet som leder i 22 år. Han blev sikkerhedschef for et område i virksomheden efter en omorganisering i 2012 og har således arbejdet som topleder i fem år. Han har syv ledere under sig og har ansvaret på sit område for i alt 140 mand. Anders modtog coaching for to år siden ifm. en konflikt med sin chef. Han indgik i et forløb på 6-8 sessioner med en ekstern coach, og var der ca. en gang om måneden i to timer ad gangen.

3.2.2.3 Maria

Maria er 45 år og har arbejdet med ledelse på forskellige niveauer i 18 år. Hun arbejder som mellemleder for en landsdækkende restaurationskæde med 27 ansatte under sig og har været i sin nuværende stilling i ca. halvandet år. Maria modtog coaching med en ekstern coach for lidt under et år siden ifm. overgangen fra en lederstilling til anden og havde seks sessioner af en time per gang. Det skal påpeges, at Maria grundet et stressrelateret sygdomsforløb havde gennemgået et forløb hos en psykolog forud for sin stilling i virksomheden. Der er derfor et forbehold for, at der muligvis vil være nogle overlap imellem coachingen og psykologforløbet. Hun beskriver imidlertid det konkrete arbejde i coachingen, og hvordan hun oplever, at hendes måde at agere leder på har ændret sig. Det udledes derfor ud fra Marias udtalelser, at coachingen decideret har været rettet mod hendes lederskab, og at der i den forbindelse har været en oplevelse af et konkret bidrag.

3.2.2.4 Dorte

Dorte er 55 år og har arbejdet i den pågældende virksomhed i lidt over 30 år, men som leder på forskellige niveauer de sidste 20. For ca. 10 år siden avancerede hun til topleder og har siddet i sin nuværende stilling som HR-chef siden. Hun har personale- og driftsansvar for 14 ansatte, men bliver derudover brugt som sparringspartner for lederne i virksomheden. Dorte modtog først gruppecoaching ifm. overgangen til sin nuværende stilling, men valgte efterfølgende individuel coaching med en ekstern coach, som hun har modtaget siden, dvs. de sidste ca. otte år. Hun mødes med sin coach ca. fire gange om året eller ved behov i to timer ad gangen.

3.2.2.5 Kathrine

Kathrine er 52 år, uddannet psykolog og har været ansat som mellemlider i psykiatrien i en større dansk region siden 2015. Hun har driftsansvar for 16 personer, og heraf personaleansvar for 12. Hun har modtaget coaching de sidste tre år ifm. sin overgang fra medarbejder til leder og indgår i et fortsat forløb med en intern coach. Hun mødes med sin coach ca. 1-2 gange om måneden i 2 ½-3 timer ad gangen.

Interviewet foregik på Kathrines kontor, og vi satte selv stole op ved hendes skrivebord for at lave en form for interviewsetting. Det foregik således i hendes vanlige arbejdsomgivelser, og konteksten var derfor også mindre formel, end det gjorde sig gældende for de andre interviews.

3.2.2.6 Hanne

Hanne er 51 år og har været ansat som mellemlider i en større dansk region siden 2013 med 14 ansatte under sig. Hun modtog coaching ifm. overgangen til sin nuværende lederstilling og afsluttede sit forløb for ca. fire år siden. Forløbet strakte sig over et år, med 7-8 sessioner med en intern coach.

Interviewet foregik i et særskilt konferencelokale, som Hanne havde booket til formålet. Vi sad ved et langt conferencebord placeret midt i lokalet med en skærm for enden, og der var sat både kaffe, kage og vand frem. Interviewet lå i forlængelse af et møde, hun netop havde deltaget i, i samme lokale, og foregik således i hendes

vante arbejdsomgivelser. Konteksten var både professionel og formel, og det var tydeligt at mærke på Hanne, at det foregik på hendes banehalvdel.

3.2.2.7 Gitte

Gitte er 49 år og har de sidste tre år arbejdet som ledende overlæge på et større dansk hospital med 18 ansatte under sig, dvs. som mellemlæder. Hun har modtaget coaching de sidste tre år ifm. sin overgang fra afdelingslæge til overlæge og indgår i et fortsat forløb med en intern coach. Hun mødes med sin coach ca. 4-6 gange om året i to timer ad gangen.

Interviewet foregik i et særskilt mødelokale, som lå på den pågældende afdeling, og som var booket til formålet. Vi var kommet i god tid, men kunne ikke finde Gittes kontor, og interviewet endte derfor med at gå i gang et kvarter senere end aftalt. Gitte virkede imidlertid ikke påvirket heraf, hvorfor interviewsituationen blev afslappet, åben og nærmest hyggelig, som det også gjorde sig gældende i de andre interviews. Konteksten var derfor også ved dette interview både professionel og formel og foregik inden for Gittes vante rammer. Gitte er ikke oprindeligt dansker, men kom hertil for ca. 10 år siden. Netop denne transskription vil derfor også være mere behandlet end de andre for at anonymisere evt. genkendelige træk ved hendes accent. Idet skriftsproget også er mærket heraf, vil de i analysen inddragede citater ligeledes være mere behandlede, end det gør sig gældende ved citater fra de andre informanter.

3.2.3 Transskription og transskriptionsregler

Transskribering er en central del af en fænomenologisk undersøgelse, hvor talesproget formidles i et skriftligt materiale (Langridge, 2007, p. 73; 47). En mængde information vil i denne fase uundgåeligt gå tabt, idet kropssprog og stemmeføring ikke umiddelbart lader sig oversætte til skriftsprog (Brinkmann & Tanggaard, 2010b, p. 43). Som tidligere beskrevet, har vi begge deltaget i samtlige interviews, og har dermed begge fået en fornemmelse for stemning, kropssprog og stemmeføring i de enkelte interviews. Som udgangspunkt har vi derfor valgt at transskribere modpartens interview, hvorefter den aktive interviewer har godkendt det transskriberede materiale. For at sikre, at vi har brugt de samme transskriptionsprocedurer, har vi

opstillet nogle særskilte transskriptionsregler. Disse er lavet i et forsøg på at skabe konsistens samt for at indfange stemningen i interviewet, herunder fx latter.

Der findes mange forskellige måder at transskribere på, idet reglerne for transskription afhænger af analysemetoden (Willig, 2013, p. 114). Transskribering af semistrukturerede fænomenologiske interviews vil ofte være på det *semantiske niveau*, dvs. at det vil være en forholdsvis ordret gengivelse af informantens ord, inkl. 'falske' påbegyndelser af sætninger, signifikante pauser, grin o.l. som er med til at indfange informantens oplevelse af fænomenet (Smith & Osborn, 2008, p. 65). Netop fordi transskriptionen i sig selv er et skridt væk fra interaktionen i interviewsituationen, bør forskeren, ifølge Langridge (2007), holde sig så meget til det sagte ord som muligt (p. 74). Udgangspunktet i fænomenologiske studier vil dog være meningskondensering med fokus på overordnede temaer frem for en diskursanalyse, hvor en meget detaljeret og præcis transskription forekommer vigtig. Transskriptionerne af interviewene i nærværende undersøgelse vil derfor have fokus på informantens talte ord frem for reformuleringer, sproglige fejl og interviewerens anerkendende udsagn som "mmm", "ja" og "nej". Disse medtages udelukkende, hvis de er relevante for forståelsen af den enkelte informants udsagn. Ovenstående overvejelser munder således ud i et overordnet fokus på meningskondensering og har ført til følgende transskriptionsregler:

- Pauser angives ved [...], såfremt en pause overskrider tre sek., angives antal sek. i kursiv i klammerne
- Hvis der lægges kraftigt tryk på ordet angives dette med STORE BOGSTAVER, og ved mindre tryk på ordet med *kursiv*
- Hvis den ene part afbrydes i sin tale, afsluttes sætningen med '...'
- Uklare passager angives ved (*uklar passage*)
- Latter, smil og andre følelser eller gestikker, der måtte indfange stemningen, angives i parentes og med kursiv, og det angives, hvem der udtrykker sig, fx: (*interviewer griner*)
- [data udeladt] angives ved anonymisering af fx organisationer, hvorimod genkendelige træk som fx navne, steder, alder og byer blot vil blive ændret, således at fortroligheden opretholdes

-
- Forskellige former for tænkepauser, fx ”eh”, ”øh” o.l., er blot angivet som ”øh” eller ”øhm”
 - Passager, hvor interviewer og informant taler samtidig er angivet ved (*taler i munden på hinanden*)
 - Andre stemningsangivende hændelser angives i parentes i kursiv, fx (*banker på døren*)

Når der i analysen og diskussionen vil blive præsenteret citater, vil disse ligeledes være renskrevne, således at de fremstår letlæselige uden tegn for pauser, reformuleringer og talesprog, såfremt det ikke ændrer på sætningens meningsindhold og informantens perspektiv.

3.3 Etiske overvejelser

I ethvert forskningsprojekt er det nødvendigt, at forskerne forholder sig til de etiske dilemmaer, som måtte opstå i løbet af undersøgelsen. Dette gør sig særligt gældende inden for den kvalitative forskning, som netop har menneskers personlige liv og erfaringer som genstandsfelt (Brinkmann, 2010, p. 429). I det følgende vil vi derfor gennemgå de etiske overvejelser, vi har gjort os, ifm. nærværende undersøgelse, inddelt i henholdsvis mikro- og makroetik.

3.3.1 Mikroetik

Mikroetiske overvejelser er helt basale for kvalitativ forskning, idet disse gøres for at tage vare på de informanter, der deltager i den givne undersøgelse (Brinkmann, 2010, p. 439). Disse søges imødegået ved at indhente informeret samtykke, sikre fortrolighed, sikre at der er færrest mulige konsekvenser ved at deltage i undersøgelsen, samt ved at forskeren forholder sig til sin egen rolle i processen (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 86).

3.3.1.2 Informeret samtykke

Gennem *Informeret samtykke* sikrer forskerne sig, at informanterne er tilpas informerede om undersøgelsens formål og procedure, samt at deltagelsen foregår på

frivillig basis (Willig, 2013, p. 96). Informeret samtykke indebærer desuden, at informanterne informeres om, at de til enhver tid kan vælge ikke at svare på bestemte spørgsmål eller helt trække sig fra undersøgelsen (ibid.). Af den udarbejdede samtykkeerklæring bør det ligeledes fremgå, hvem der kommer til at se forskningsprojektet, og hvorvidt informanterne selv får mulighed for at læse den færdige projektrapport (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 89). Vi har i nærværende undersøgelse derfor udarbejdet en samtykkeerklæring, der kort opridser undersøgelsens formål, informerer om, at den enkelte informant på ethvert tidspunkt kan trække sig eller undlade at svare på spørgsmål, at deltagelse er frivillig, at optagelse og transskription af interviewet opbevares forsvarligt, samt at genkendelige træk vil blive anonymiseret i den endelige rapport (bilag 2). Samtykkeerklæringen blev tilsendt informanterne per mail minimum to dage før interviewet, således at de havde tid til både at læse den grundigt igennem samt underskrive før interviewets afvikling. Derudover blev der før interviewets start spurgt ind til, om der var eventuelle spørgsmål til samtykkeerklæringen, hvilket vi imidlertid ikke oplevede.

Når der gennemføres interview i fx større organisationer, bør forskeren altid spørge sig selv om, *hvem* der skal indhentes samtykke fra (Brinkmann, 2010, p. 443). I denne undersøgelse har vi valgt blot at indhente samtykke fra den enkelte deltager og altså ikke fra dennes overordnede. Årsagen er, at genkendelige træk anonymiseres, således at hverken organisation eller deltagere vil være genkendelige i den endelige rapport, hvorfor den enkeltes overordnede ikke skal stå til ansvar herfor. Det blev derfor i samarbejde med vejleder vurderet, at det var tilstrækkeligt at indhente samtykke fra den enkelte informant.

3.3.1.3 Fortrolighed

At sikre informanterne *fortrolighed* indebærer, at genkendelige træk udelades fra den endelige rapport, så den enkelte og organisationen ikke kan genkendes af læseren (Thagaard, 2004, p. 26). At sikre fortrolighed i et universitetsstudie som dette involverer dog spørgsmålet om, hvilken information der står til rådighed for hvem (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 91). I nærværende undersøgelse har vi søgt at sikre deltagerne fuld fortrolighed ved at anonymisere navne, byer, pågældende virksomheder og andre identificerbare karakteristika, der måtte opstå i interviewet. Dette er

blevet gjort allerede i transskriptionsfasen, således at informanternes identiteter og virksomheder kun er kendt af gruppens to medlemmer og projektets vejleder. I arbejdet med anonymiseringen har der dog samtidig været et særligt fokus på at undgå meningsforandringer i det transskriberede materiale og analysen (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 299). Idet flere af de deltagene deler arbejdsplads, har vi ikke kunnet tilbyde dem at læse den fulde rapport grundet risikoen for, at de ville kunne genkende hinanden i materialet. De er derfor blevet tilbudt at læse uddrag af undersøgelsen og dennes resultater, hvilket både fremgår af samtykkeerklæringen og er blevet informeret om før interviewets afvikling.

3.3.1.4 Konsekvenser

Et af de mest centrale etiske aspekter, som den kvalitative forsker bør forholde sig til, angår de mulige *konsekvenser* undersøgelsen kan have for den enkelte informant. Idet interviewet er en kreativ, åben og samskabende proces, bør forskeren være yderst opmærksom på, at informanterne risikerer at give oplysninger, som de senere fortryder (Willig, 2013, p. 106; 99). Særligt dette element relaterer sig til forskerens praktiske færdigheder og evne til at agere etisk kompetent i en given situation, frem for mekanisk at følge etisk teoretiske principper - et begreb Aristoteles kaldte *phronesis* (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 79). Helt konkret har vi derfor i undersøgelsen søgt at undgå at virke forførende, manipulerende, eller misbruge relationen til at få oplysninger for projektets vindings skyld. Ligeledes har vi haft en konstant opmærksomhed på ikke at misbruge de terapeutiske samtalefærdigheder, vi besidder, for at undgå, at informanterne ufrivilligt kom til at inddrage os dybere i deres privatsfære, end de ønskede.

Samtidig er der også en erkendelse af, at interviewsituationen er relationel, og at interviewkvaliteten afhænger af forskerens evne til at indhente beskrivelser af specifikke situationer og handlinger (Willig, 2013, p. 284). Vi har derfor været særligt opmærksomme på at være anerkendende og interesseret, både i kontakten med de pågældende virksomheder samt i selve interviewsituationen. For at skabe en god relation i selve interviewsituationen har vi indledt med en såkaldt *briefing*, hvor informanten er blevet informeret om formålet med interviewet og optagelsen heraf og eventuelle spørgsmål (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 149). Interviewet er ligeledes

blevet afsluttet med en *debriefing*, hvor informanten er blevet spurgt ind til, om den skulle sidde inde med yderligere spørgsmål og ellers er blevet takket for deltagelse (Willig, 2013, p. 97). I forlængelse heraf har vi søgt at undgå værdiladede spørgsmål i interviewguiden, søgt at lytte aktivt og påbegyndt og afsluttet selve interviewet med forholdsvis 'bløde' spørgsmål. For at fremme balancen mellem åbenhed og distance hos informanten, har vi haft interviewguiden liggende foran os i selve interviewsituationen, hvilket ligeledes har medvirket til at markere den professionelle og ikke terapeutiske relation (Brinkmann, 2010, p. 442).

3.3.1.5 Forskerens rolle

Forskerens rolle bliver særligt central i kvalitative undersøgelser, eftersom denne altid vil være en medkonstituerende del af processen, både ift. dataindsamlingen og generelt (Willig, 2013, p. 62). Vi vil derfor som en afrunding på de mikroetiske problemstillinger her præsentere nogle af de overvejelser, vi har gjort os om vores egen rolle i dataindsamlingen, hvilket i den kvalitative metodelitteratur oftest omtales som *refleksivitet* (Brinkmann, 2010, p. 444; Willig, 2013, p. 55). Vi har allerede i undersøgelsens startfase gjort os nogle overvejelser om vores personlige og faglige baggrunde for at udføre nærværende undersøgelse, som beskrevet i indledningen.

Når interviewet anvendes som redskab til dataindsamling, bør forskeren imidlertid også være opmærksom på den magtasymmetri, der opstår i interviewsituationen. På trods af at informanten opfattes som eksperten på området for det undersøgte fænomen, er forskeren den, der indtager den primært professionelle rolle. Forskeren er nemlig den, der bestemmer emnet for interviewet, herunder hvilke spørgsmål der skal stilles, beslutter hvilke spørgsmål, der skal følges op på, og er den der afslutter samtalen (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 51). Forskeren er således også den, der efter dataindsamling fortolker på materialet, beslutter hvilke citater der skal inddrages og hvilke teorier, der virker passende ift. informantens udtalelser (ibid.). Denne magtasymmetri er uundgåelig, men ikke nødvendigvis problematisk, så længe forskeren søger at imødekomme denne og gør sig nogle relevante overvejelser herom (ibid., p. 52; Willig, 2013, p. 259).

De gennemførte interviews i denne undersøgelse kan sammenlignes med såkaldte *eliteinterviews*, som er interviews med fx ledere eller eksperter (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 167). Et centralt problem ved disse er at få adgang til interviewpersonerne - et problem, der også har gjort sig gældende i denne undersøgelse. Denne type af informanter besidder sædvanligvis magtfulde stillinger og er ofte vant til at blive spurgt om deres meninger og tanker, hvilket kan være medvirkende til at opveje det ellers asymmetriske magtforhold i interviewsituationen (ibid.). I nærværende undersøgelse har emnet dog ikke nødvendigvis bevæget sig ind på et domæne, de besidder faglig ekspertviden om, men derimod om oplevelsen af en ydelse, de har modtaget. For i højest mulige grad at sikre, at det er informantens perspektiv, der kommer frem, har vi derfor i interviewsituationen haft fokus på at stille forskellige opfølgende og afklarende spørgsmål ved at bruge informantens egne ord, fx: *"Så det jeg hører dig sige er [...] er det rigtigt forstået?"*. Ligesådan har vi søgt at påtage os en bevidst naivitet, både for at indfange den enkelte informants perspektiv på oplevelsen af det undersøgte fænomen og i et forsøg på at undgå at farve denne af vores egne begrebsforestillinger (Willig, 2013, p. 110).

En anden risiko, der kan opstå ved dataindsamling gennem kvalitative interviews, kan være, at forskeren bliver tilbøjelig til at lade sig påvirke for meget af den enkelte informant og dermed kommer til at fortolke og rapportere alt materiale ud fra dennes perspektiv (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 93). For at imødekomme dette har vi efter hvert interview brugt ca. 30 minutter på i fællesskab at reflektere over, hvad der er kommet frem i det enkelte interview, og hvordan vi hver især er blevet påvirket af den enkelte informant. Her betragtes det som en fordel at være flere forskere, der samarbejder, særligt med fokus på at undgå overfortolkning i analysen (Høstrup, Schou, Poulsen, Larsen & Lyngsø, 2009, p. 2).

3.3.2 Makroetik

Den makroetiske del indebærer overvejelser omkring, hvilke mulige konsekvenser, forskningen kan have på det samfundsmæssige plan, herunder hvilke grupper der bliver henholdsvis vindere og tabere ved evt. offentliggørelse af en undersøgelse (Brinkmann, 2010, p. 439). På makroetisk niveau forekommer det derfor i nærværende undersøgelse væsentligt at tage stilling til, hvilke konsekvenser forskningsresultaterne kan have for anvendelsen af executive coaching på nationalt plan, efter-

som dette er et forholdsvis nyt felt i Danmark, som beskrevet i indledningen. Ved en evt. offentliggørelse af forskningsprojektet kan vi risikere at fremme eller hæmme executive coachings indtog i danske virksomheder, afhængig af de potentielle fordele eller begrænsninger der måtte vise sig ved brugen heraf. Undersøgelsen kan derved på den ene side fremme anvendelsen af executive coaching ved at belyse de fordele, der kunne være forbundet hermed. Modsat kan det også hæmme brugen af executive coaching, såfremt det skulle vise sig, at informanterne ikke har oplevet, at det har haft en indvirkning på dem som mennesker eller ledere, eller har haft en decideret negativ oplevelse ifm. de enkelte coachingforløb.

For at undgå at undersøgelsen får deciderede makroetiske konsekvenser, er det et væsentligt træk ved forskningsprocessen, at denne er så transparent som muligt. Det forekommer her særligt vigtigt at være transparent i formålet med en given undersøgelse, som i dette tilfælde er at belyse, hvordan ledere i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed oplever det, at modtage executive coaching. Tidligere kvalitativ forskning på internationalt plan viser, at executive coaching kan have positive effekter både hos den enkelte leder og i organisationen generelt. Dette har vækket en naturlig interesse for at se, om disse positive effekter også opleves hos danske ledere, der har gennemgået coachingforløb. Formålet med denne undersøgelse er således ikke at argumentere for eller imod brugen af executive coaching, men derimod kortlægge oplevelsen heraf.

3.4 Kvalitetsvurdering af denne undersøgelse

I enhver form for forskning forekommer det nødvendigt at vurdere kvaliteten af den respektive undersøgelse for at sikre bedst muligt kvalitet i resultaterne. I litteraturen er der dog uenighed om, hvilke begreber der bør knyttes til vurdering af kvalitative studier. Årsagen er, at kvalitetssikring ofte forbindes med begreberne reliabilitet, validitet og generaliserbarhed, som har rødder i de naturvidenskabelige traditioner, hvor evidens og lovmæssigheder ses som de dominerende krav (Thagaard, 2004, p. 23; Langridge, 2007, p. 80). Der kan imidlertid argumenteres for, at det kan virke både rigtigt og kreativitetshæmmende, når disse begreber blindt overføres, og at konsekvensen heraf kan blive, at den kvalitative forskning underkendes (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 270f; Brinkmann & Tanggaard, 2010c, p. 490).

Derimod argumenterer kritikere for, at disse begreber skal nytænkes, så de kommer til at passe til den kvalitative forsknings særegenhed (Thagaard, 2004, pp. 13; 176). I samfundsvidenskaberne diskuteres begreberne troværdighed, bekræftbarhed og overførbarehed som hensigtsmæssige begreber at bruge ifm. kvalitativ forskning, svarende til begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed i den kvantitative forskning (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 267; Thagaard, 2004, p. 23). Når troværdighedsbegrebet bringes i spil, indebærer det, at forskningen er udført på en tillidsvækkende måde, hvorimod bekræftbarheden hænger sammen med en vurdering af kvaliteten af de tolkninger, en undersøgelse når frem til (Thagaard, 2004, pp. 23; 187). Overførbareheden handler om, hvorvidt tolkningen af resultaterne også kan gøre sig gældende i andre sammenhænge (ibid., p. 192). Når disse tre begreber anvendes er det nødvendigt, at grundlaget for den opnåede viden gøres eksplicit vha. transparens omkring fremgangsmåden, analysen og tolkningen af resultaterne (ibid., p. 13). Tilsvarende fremhæver Yardley (2000) fire områder, som kvalitative forskere bør forholde sig til: 1) sensitivitet overfor konteksten, både ved informanterne samt teoretisk og ift. anden forskning, 2) forpligtelse og stringens, hvilket omhandler forskerens kompetencer samt at datasettet færdigbehandles, 3) transparens og sammenhæng, som relaterer sig til fremstillingen som bør være gennemsigtig og sammenhængende og 4) påvirkning og vigtighed, som omhandler den effekt, forskningen vil have mere generelt (if. Langridge, 2007, p. 156f). Elliott, Fischer og Rennie (1999) har ligeledes udviklet en guideline til at vurdere kvaliteten af kvalitativ forskning, som indeholder syv trin: 1) du skal specificere dit perspektiv, 2) du skal situere dine deltagere ift. dataindsamlingen, 3) du skal give eksempler på dine data, 4) du skal foretage troværdighedstjek, 5) der skal være kohærens, 6) du skal sondre mellem generelle eller specifikke formål, og 7) du skal tilstræbe at skabe resonans i læseren (Willig, 2013, p. 494f; Brinkman & Tanggaard, 2010c, pp. 492-494).

Ovenstående tre fremgangsmåder differentierer sig fra hinanden ved vægtningen af de forskellige foki, men har det til fælles, at de alle ser transparens, kontekst og sammenhæng som væsentlige faktorer ved vurdering af kvalitativ forskning. Begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed anvendes imidlertid stadig og er i de sidste årtier blevet udviklet, så de i højere grad tager hensyn til den kvalitative forsknings særlige perspektiver (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 46f). Her betragtes validering som noget, der foregår fra undersøgelsens start til slut, både ift. transparens og forskerens håndværksmæssige kvaliteter. Reliabilitet omhandler hvorvidt

undersøgelsens metoder er veldefinerede, og generaliserbarhed omhandler hvorvidt undersøgelsens resultater kan være vejledende for, hvad der kan ske i andre lignende situationer (Brinkmann & Kvale, 2009, pp. 189; 206f; Justesen & Mik-Meyer, 2010 p. 46). Der er således stadig uenighed om, hvilke begreber der bør anvendes til at vurdere kvaliteten i kvalitativ forskning, om end de har meget til fælles, herunder det særlige fokus på fx transparens. For overskuelighedens skyld har vi derfor valgt at anvende begreberne validitet, reliabilitet og generaliserbarhed, men med øje for den kvalitative forsknings særlige fokus på konteksten og det intersubjektive i dataindsamlingsprocessen (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 42; Brinkmann & Kvale, 2009, p. 18). Vi vil i afsnittene løbende forholde os til graden af validitet, reliabilitet og generaliserbarhed i nærværende undersøgelse.

3.4.1 Validitet

Begrebet *validitet* henviser oprindeligt til, om en undersøgelse undersøger dét, den har til formål at undersøge (Willig, 2013, p. 91). Når begrebet anvendes ifm. kvalitative fænomenologiske studier, argumenterer Kristiansen og Krogstrup (1999) for, at: ”[...] *Validitet [handler] om, i hvilket omfang observationer og fortolkninger af disse er i stand til at afspejle de fænomener eller variable, forskeren interesserer sig for, og belyse den rejste forskningsmæssige problemstilling*” (p. 203f if. Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 47).

En undersøgelses validitet kan bl.a. øges på tre områder. For det første er der i mange kvalitative metoder indlejret teknikker til at sikre, at deltagerne kan stille spørgsmål og korrigere forskerens forestillinger om de meninger, der undersøges (Willig, 2013, p. 92). Dette har vi bl.a. gjort ved at stille deltagerne opfølgende spørgsmål i løbet af de respektive interviews for i højest mulige grad at indfange den enkelte deltagers livsverdensperspektiv og undgå fejlfortolkninger. Ligeledes har vi før hvert interviews start briefet den enkelte informant om undersøgelsens formål, spurgt ind til om der var eventuelle spørgsmål hertil og informeret om, at de når som helst i interviewprocessen var frie til at stille spørgsmål (jf. interviewguide, bilag 3). For det andet foregår kvalitativ forskning oftest i en såkaldt *real-life setting*. Dette gør sig også gældende for vores interviews, som er foregået på informanternes respektive arbejdspladser. Dvs. at resultaterne ikke skal overføres fra en kunstig kontekst til den virkelige verden, hvormed den *økologiske validitet* øges (Willig, 2013, p.

92). For det tredje øges validiteten ved, at forskeren nøje gransker forskningsprocessen og vedkommendes egen rolle i denne fra start til slut (ibid.). Dette har vi ligeledes søgt at gøre, både ved at overveje vores personlige og professionelle baggrund for at udføre nærværende undersøgelse, samt ved at granske vores egen rolle ift. forsknings- og dataindsamlingsprocessen, som beskrevet i afsnit 3.3.1 *Mikroetik*.

I almindeligt sprogbrug refererer validitetsbegrebet til gyldigheden af et udsagn eller argument (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 272). Validering hører således ikke til en bestemt fase i undersøgelsen, men bør være en del af forskningsprocessen som helhed og omhandler både forskerens håndværksmæssige kompetencer og gennemsigthed om undersøgelsens anvendte metoder, begreber, fortolkninger og teoretiske standpunkter (ibid., pp. 274; 276). Vi har således bestræbt os på at have et kritisk blik på samtlige led i forskningsprocessen. Vores egen rolle i relation hertil er beskrevet i afsnit 3.2 *Det kvalitative interview* og 3.3.1 *Mikroetik* i nærværende kapitel, hvorfor dette ikke vil blive uddybet yderligere i dette afsnit. Alle overvejelser ifm. undersøgelsen er ligeledes vendt med vejleder og seniorforsker Ole Michael Spaten. Han har således udfordret os i og opmuntret os til at tage kritisk stilling til vores egen praksis og anvendte tilgange, således at vi har fået nye perspektiver på vores materiale.

3.4.2 Reliabilitet

Begrebet *reliabilitet* refererer helt overordnet til, hvorvidt en undersøgelses metoder er veldefinerede, således at andre forskere i princippet ville kunne gentage undersøgelsen og nå frem til de samme resultater (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 40).

I det semistrukturerede interview anvendes, som tidligere beskrevet, oftest en interviewguide med åbne, ikke ledende spørgsmål. I selve interviewsituationen kan forskeren imidlertid anvende ledende spørgsmål med henblik på både at verificere sine egne fortolkninger og samtidig lave en løbende reliabilitetskontrol af informan- tens svar (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 196). Vi har derfor i interviewsituationerne søgt med mellemrum at følge op på den enkelte informants svar, som det fx ses i interviewet med Hanne: ”Så det jeg hører dig sige, det er meget det her med, at det var udfordringen med at komme ind i det her nye job” (Hanne, ll. 658-660). Fordelen ved at anvende sådanne, er at interviewpersonen får mulighed for at afkræfte interviewerens fortolkning, således at denne i højest mulige grad baseres på informantens

livsverdensperspektiv (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 196). Gennem de opfølgende spørgsmål blev vi i mange tilfælde bekræftet i vores forståelse af den enkelte informant, men oplevede også at de korrigerede os eller talte videre om emnet, som det fx ses i interviewet med Gitte, der, efter interviewerens har fulgt op på et spørgsmål, svarer: ”Ja, og generelt også (...)” (Gitte, ll. 1109).

Når reliabilitetsbegrebet bringes i spil i kvalitativ forskning, hænger det tæt sammen med undersøgelsens *transparens* (Brinkmann & Tanggaard, 2010c, p. 491). Dette indebærer, at beslutningsprocesser, dataindsamling, design og gennemførelse skal beskrives så gennemsigtigt og nøjagtigt som muligt, så læseren på egen hånd får mulighed for at lave en kvalificeret vurdering af forskningsresultaterne. Vi har således bestræbt os på at være så gennemsigtige om vores til- og fravalg i undersøgelsen som muligt. Dette gælder lige fra den anvendte fremgangsmåde og analysen til formidlingen af forskningsresultaterne. Vi har derfor netop i nærværende kapitel søgt at argumentere for, hvorfor vi har valgt de anvendte teorier og metoder frem for andre, således at læseren selv bliver i stand til at lave en kritisk vurdering heraf.

3.4.3 Generaliserbarhed

Som det sidste af de tre led i vurderingen af kvalitative studier, vil vi nu bevæge os videre til generaliseringsproblematikken. Begrebet *generalisering* refererer til den proces, hvorved en eller flere konstateringer almengøres, og det bliver dermed også tydeligt, at det har sine rødder i de naturvidenskabelige traditioner, hvor søgen efter årsagsforklaringer er en dominerende praksis (Roald & Køppe, 2008, pp. 86f). Generaliserbarhed er derfor også et sværere område inden for kvalitative studier, idet disse oftest baserer sig på relativt få individers oplevelse af det undersøgte fænomen (Willig, 2013, p. 94). Dette er også karakteristisk for den fænomenologiske forskning, og netop derfor bliver det gennem denne metode også muligt at afdække detaljer og forbindelser, som ultimativt resulterer i en dybere forståelse for det undersøgte fænomen (Roald & Køppe, 2008, p. 93). Den fænomenologiske forskning er, som tidligere beskrevet, dog altid situeret i en bestemt kontekst på et bestemt tidspunkt, hvorfor en specifik forklaring eller beskrivelse principielt kun vil være gyldig inden for de rammer, den udfolder sig i (ibid.). På den måde skifter generaliseringsproblematikken karakter, idet viden opfattes som værende dynamisk og kontekstuel (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 288). Generalisering bør således ikke afvises inden

for den kvalitative forskning, men derimod bør der skelnes imellem hvilke former for generalisering, der er på spil.

Inden for videnskabelig forskning skelnes der overordnet mellem to former for generalisering, nemlig statistisk- og analytisk generalisering. Den *statistiske generalisering* er formel og eksplicit og kræver, at informanterne er tilfældigt udvalgt, og at resultaterne kvantificeres (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 289). Den *analytiske generalisering* baserer sig derimod på en velovervejede bedømmelse af, om resultaterne af en undersøgelse kan være vejledende for, hvad der vil ske i andre lignende situationer (ibid.). I fænomenologiske studier anvendes hyppigst den analytiske generalisering netop grundet det særlige fokus på den individuelle oplevelse, og der vil derfor ikke gøres forsøg på at generalisere uden for samplet (Justesen & Mik-Meyer, 2010, p. 46; Langridge, 2007, p. 58). Formålet med nærværende undersøgelse er, at undersøge hvordan ledere i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed oplever det, at modtage executive coaching, hvorfor der vil være fokus på analytisk frem for statistisk generalisering. Derimod vil vi søge at komme med så detaljerede kontekstuelle beskrivelser som muligt samt være så transparente og eksplicite gennem hele undersøgelsesprocessen som muligt (Brinkmann & Kvale, 2009, p. 289f). Dette gøres både, således at læseren selv får mulighed for at tage stilling hertil, samt for at øge muligheden for at andre vil kunne forske ud fra lignende præmisser og dermed se, hvorvidt resultaterne i denne undersøgelse også gør sig gældende i andre sammenhænge. Informanterne arbejder på forskellige ledelsesniveauer og har forskellige bevæggrunde for at vælge coaching til. Ligeledes er de placeret forskelligt geografisk i Danmark og deler ikke nødvendigvis arbejdsplads. Dvs. at de forskellige informanternes oplevelse af at modtage coaching muligvis vil være forskellige fra hinanden, ligesom oplevelsen vil være kontekstafhængig. Selvom der ikke på forhånd er et eksplicit ønske om at overføre undersøgelsen til andre sammenhænge, er der imidlertid nogle ligheder i oplevelsen af at modtage coaching hos de seks inddragede informanter. Der lægges i denne opgave derfor op til analytisk generalisering, hvor vi vil fokusere på ligheder og forskelle i oplevelsen af det undersøgte fænomen de inkludere informanter imellem. Der vil således i analysen være en række egenskaber, der fremhæves, men dermed også en række egenskaber, der vil blive reduceret væk (Roald & Kjøppe, 2008, p. 96).

3.5 Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)

Som beskrevet indledningsvis, har vi valgt at analysere vores interviews ud fra *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA), som bruges til at analysere, hvordan mennesker oplever et givent fænomen (Langridge, 2007, p 107). IPA blev udviklet af Jonathan Smith i 1990'erne, som senere videreudviklede metoden i samarbejde med Mike Osborn (ibid., p. 106). Smith og Osborn (2008) betoner metodens hermeneutisk-fænomenologiske rødder yderligere, således at der bliver et mindre fokus på beskrivelse, end i deskriptiv fænomenologi, og et større fokus på fortolkning gennem brugen af dobbelthermeneutik (p. 53). IPA er således en version af den fænomenologiske metode, hvor formålet med analysen er at udforske informantens livsverden, men som anerkender, at denne nødvendigvis må være forskerens fortolkning af den deltagendes oplevelse (Willig, 2013, p 260). Forskerens forståelse af den deltagendes fremstilling er netop influeret af vedkommendes egne tanker, antagelser og holdninger. Disse betragtes dog ikke som biases, der skal elimineres, men som en nødvendig omstændighed for at muliggøre den meningsskabende aktivitet gennem fortolkning (ibid., p. 287). Forskning bliver dermed en dynamisk proces, hvor forskeren, gennem en fortolkende aktivitet, søger at identificere, forstå og skabe mening i den enkelte informants livsverden (Smith & Osborn, 2008, p. 54).

Når der arbejdes med IPA, vil analysematerialet som oftest bestå af transskriberinger af semistrukturerede interviews, dvs. at det er tekster genereret af de deltagende, som forskeren analyserer én for én (Willig, 2013, p. 261f). Der anvendes, som tidligere beskrevet, et forholdsvis homogent sample, og undersøgelserne er induktive og idiografiske forstået på den måde, at de fokuserer på en enkelt case, før de går videre til den næste (Langridge, 2007, pp. 108-110). IPA er som mange andre fænomenologiske tilgange individualistisk, dvs. at den omhandler den individuelle oplevelse (ibid., p. 110). IPA er derfor heller ikke en på forhånd fastlagt metode, men er derimod en fortolkningsproces, der bør tilpasses den enkelte forsker og emne (Smith & Osborn, 2008, p. 54; 67). Processen er krævende og langsommelig og anbefales derfor kun til mindre samples (ibid., p. 55). Når der, som i nærværende undersøgelse, analyseres mere end et interview, anbefales det at gå i dybden med én transskription før man begiver sig videre til den næste (ibid., p. 67). Den idiografiske tilgang følges således, at der tages udgangspunkt i konkrete eksempler, hvorefter der arbejdes hen

imod med generelle kategorier eller udsagn transskriptionerne imellem (Smith & Osborn, 2008, p. 67.). IPA kan inddeles i seks faser som uddybes i nedenstående:

I **første fase** af analyseprocessen læses og genlæses transskriptionen fra ende til anden, således at forskeren bliver så bekendt med materialet som muligt (Willig, 2013, p. 262). Dette er vigtigt, idet hver gennemlæsning har potentiale for nye indsigter (Smith & Osborn, 2008, p. 67).

I **anden fase** genlæses transskriptionen, og det noteres i venstre margin, hvad der findes interessant (Smith & Osborn, 2008, p. 67). Dette kan fx være *deskriptive kommentarer*, der kommenterer på den subjektive oplevelse, *lingvistiske kommentarer*, der kommenterer på sprogbrug eller *konceptuelle kommentarer* der fokuserer på konteksten omkring oplevelsen (Willig, 2013, p. 262). Overordnet set handler andet stadie således om at nedfælde opsummeringer, associationer eller fortolkninger, der kan medvirke til at fastslå, hvad der foregår i transskriptionen (Langridge, 2007, p. 111). Dette gøres gennem hele transskriptionen, men uden forsøg på at udvælge passager, der får særligt fokus (Smith & Osborn, 2008, p. 70).

I **tredje fase** af analyseprocessen startes der forfra, og forskeren nedfælder løbende titler på temaer i højre margin. De opståede titler er konceptuelle og bør derfor kunne indfange essensen af det sagte i meget få ord, hvorfor det er vigtigt, at de afspejler det, der repræsenteres i teksten (Willig, 2013, p. 263). I denne fase vil forskeren i højere grad begynde at anvende mere psykologisk terminologi, og mere teoretiske forbindelser vil ofte blive synlige (ibid.). Udfordringen på dette niveau er at finde titler, som er på så højt et niveau, at forskeren kan finde ovennævnte teoretiske forbindelser, men som stadig er funderet i de specifikke udsagn (Smith & Osborn, 2008, p. 68). Et eksempel på anden og tredje fase kan ses i bilag 4.

I **fjerde fase** af analyseprocessen udformer forskeren et dokument med temaer, der er identificeret på tredje stadie (Willig, 2013, p. 263). Disse nedfældes ift. den kronologiske rækkefølge, de er optrådt i, i datamaterialet (Smith & Osborn, 2008, p. 70). Vi valgte her at sætte dem op i et dokument med to sideløbende kolonner – en til hver studerende – således at temaerne, inkl. reference, stod oplistet ved siden af hinanden.

I **femte fase** af analyseprocessen vil forskerne søge at samle de opståede temaer i små grupperinger, hvoraf nogle vil blive subkategorier for andre (Smith & Osborn, 2008, p. 70). Som tidligere beskrevet er kvalitative analyser, herunder IPA, en personlig proces, som inddrager forskerens egne antagelser og forforståelse i den

analytiske fortolkningsproces (Smith & Osborn, 2008, p. 66f). Derfor er det vigtigt hele tiden at sammenholde fortolkningerne og kategorierne med informantens sagte ord for at sikre, at disse tager udgangspunkt i den enkeltes livsverden (ibid., p. 72). I femte fase valgte vi således at sætte de opståede temaer op i to sideløbende kolonner, så vi havde et overblik over, hvilke der forsvandt, og hvilke temaer der blev subtemaer for andre. Vi valgte her endnu at have den respektive analyse opdelt i to.

I **sjette fase** af analyseprocessen produceres en liste af de endelige temaer og subtemaer i sammenhængende orden (Smith & Osborn, 2008, p. 72). På dette stadie tilføjes temaernes referencer til eksempler i de enkelte interviews, således at det er tydeligt hvor i transskriptionerne, det pågældende tema kan findes (ibid.). I denne fase vil nogle af de indledende temaer blive valgt fra – temaer som af forskellige årsager ikke passer ind i strukturen, ikke er yderligere fremtrædende i datamaterialet, ikke har tyk nok evidens i transskriptionen, eller som ikke har relevans for problemformuleringen (ibid., pp. 72;74). Eksempler på analysens fjerde, femte og sjette fase kan findes i bilag 5. Vi har for gennemsigtighedens skyld valgt at vedhæfte disse faser for alle interviewene, således at måden hvorpå vi har fundet frem til de endelige temaer fremgår så transparent som muligt.

Når ovenstående seks faser er gennemført for et interview, startes der forfra med det næste, og faserne køres igennem på ny (Langridge, 2007, p. 111). Processen bliver dermed cyklisk og iterativ, idet forskeren konstant vender tilbage til dataene og tjekker fortolkningerne (ibid.; Smith & Osborn, 2008, p. 72). Dette er væsentligt, således at det bliver klart for forskeren, hvilke temaer der er nye manifestationer af gamle temaer, og hvilke der rent faktisk introducerer nye meninger og koncepter (Willig, 2013, p. 272). Når alle interviews er analyseret på denne måde, vil forskerne slutteligt lave en samlet tabel over temaer på tværs af interviewene (Smith & Osborn, 2008, p. 75). På dette stadie vil nogle temaer igen falde fra, mens andre vil blive slået sammen eller inddelt i subtemaer (ibid.). Dette udtrykker den tidskrævende og langsomme proces, det er at anvende IPA, idet det først er efter analyse af alle interviews, at temaer kan blive sammenholdt på tværs af datamaterialet (ibid.). Vi vil derfor nu, efter gennemgang af den anvendte metode, vende blikket mod analysen af interviewene med undersøgelsens seks inkluderede informanter.

4. Analyse

Som beskrevet i ovenstående metodeafsnit har vi i nærværende undersøgelse valgt at anlægge en hermeneutisk-fænomenologisk tilgang til at undersøge danske lederes oplevelse af at modtage executive coaching. Undersøgelsen er udført ved vha. semistrukturerede interviews og analyseret ud fra IPA-metoden. Vi har, som beskrevet tidligere, inkluderet seks interviews med ledere på forskellige niveauer, fem kvinder og en mand i alderen 45-55 år.

Vha. IPA fandt vi frem til i alt fem hovedtemaer med hver to subtemaer, som i analysen vil blive behandlet i kronologisk rækkefølge som oplistet nedenfor. Der skal tages forbehold for, at temaerne og subtemaerne relaterer sig til hinanden og dermed også overlapper, selvom de i analysen er delt op og behandles individuelt. De endelige temaer og subtemaer lyder som følger:

1. *Ledelsesstil*

- *Et godt arbejdsmiljø*
- *Kommunikation og åben dialog*

2. *Coaching i relation til medarbejderen*

- *Medarbejderen som menneske kontra maskine*
- *Relation og interaktion med andre*

3. *Personlig udvikling*

- *At kigge indad*
- *Forskellige verdener og det at være i dem*

4. *Coachingrummet*

- *Helikopterperspektivet*
- *En uvildig at tale med*

5. *Coaching som ledelsesudviklingsværktøj*

- *Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer*
- *Coaching for ”at undgå mavesår”*

4.1 Ledelsesstil

Samtlige af informanterne i denne undersøgelse påpeger vigtigheden af i coachingen at reflektere over egen ledelsesstil og tilgang til andre ansatte i virksomheden, hvorfor vi har valgt at kalde det første opståede hovedtema for *Ledelsesstil*. Ligeledes kommer fem af informanterne ind på, hvordan de har benyttet sig af coachingen til enten at få hjælp til at facilitere et godt arbejdsmiljø eller til at læse medarbejdernes signaler anderledes, sådan at de i højere grad er blevet i stand til at takle medarbejderne, hvilket bl.a. kommer til udtryk gennem arbejdsmiljøet. Vi har derfor valgt at kalde det første opståede subtema for *Arbejdsmiljø*. Ydermere kommer fem af informanterne ind på vigtigheden af god kommunikation og en åben dialog på arbejdspladsen, hvorfor vi har valgt at kalde det andet opståede subtema for *Kommunikation og åben dialog*.

I første omgang vil vi dog vende blikket på informanternes oplevelse af i coachingen enten at have fået hjælp til at implementere en faktisk ledelsesstil eller ændre uhensigtsmæssig adfærd i relation til deres ledelsesstil. I den forbindelse beskriver Maria meget eksplicit hvordan hendes ledelsesstil konkret har ændret sig ifm. coachingen:

(...) i min verden skal man ikke have ros for at passe et arbejde, i får løn, det er ros nok, ik'? Men jeg er blevet bedre til at sige, også til mine ledere, (...) husk også at sige til dem at de gør noget godt (...) og husk at sige til dem at det også er okay at have en dårlig dag (Maria, ll. 589-597)

Maria giver således udtryk for en oplevelse af, vha. coachingen, at være blevet bedre til at rose medarbejdere og ledere. Derimod giver fx Hanne udtryk for, at hendes primære problematik har handlet om, at den øvre ledelse ikke satte nogle forventninger op til hende, da hun tiltrådte sin nuværende stilling. For hende har coachingen derfor primært handlet om at få nogle redskaber til at håndtere de enkelte medarbejdere og samtidig implementere en faktisk ledelsesstil, som stemmer overens med hendes visioner:

Man (...) overtager en arv fra en tidligere leder og nogen kulturer og værdier, som kan være svære at håndtere, både for den nye leder, men også for de her

medarbejdere, fordi som medarbejder sidder man og tænker: "(...) det er jo bare, som det plejer at være", og det er det jo så ikke, så [i coachingen] var det lige dele af (...) hvordan man får 14 mennesker til at være dygtige, og hvordan er det så, jeg håndterer den her ene medarbejder, som bare slet ikke vil, som jeg vil (...) så det var sådan nogle ting, jeg brugte den her coach til (Hanne, ll. 70-85)

Hvor det for de fem af informanterne enten handlede om at få implementeret og realiseret deres visioner for ledelse eller ændre ledelsesstilen direkte i relation til medarbejderne, handlede det derimod for Anders mere om at ændre tilgangen til sin egen leder vha. coachingen:

(...) jo mere [coach og jeg] fik snakket, og jo mere vi fik sat op, jo mere kunne jeg også begynde at se, hvad er det der skinner igennem her? Og der er jo rigtig mange fingre der peger indad også, med ting jeg skulle arbejde med (Anders, ll. 368-373)

Anders giver således udtryk for en oplevelse af, at coachingen bl.a. har ført til en erkendelse af, at han har et medansvar i konflikten med sin chef. Han giver ligeledes udtryk for, at coachingen i hans tilfælde har handlet om, hvordan han har kunnet håndtere konflikten anderledes end hidtil, samt hvordan han har kunnet arbejde med at være i relationen til sin chef. I modsætning til de resterende fem informanter har det for Anders dermed i højere grad handlet om at modificere sin adfærd ift. ledelsen frem for medarbejderne.

Informanterne giver således udtryk for aktivt at have brugt coachingen som middel til bl.a. at ændre eller implementere deres respektive ledelsesstile eller som hjælp til at håndtere konflikter i relation til specifikke kollegaer. Andre elementer knyttede sig derimod til, hvordan man som leder kan varetage opgaver anderledes i relation til medarbejderne, hvilket Maria giver meget eksplicit udtryk for:

(...) i stedet for bare at overtage opgaven (...) som jeg kunne finde på at gøre før (...) jamen så hellere coache dem til (...) at gøre tingene anderledes (...) og de arbejder jo meget mere effektivt, når de får lov til at tage noget ansvar selv (Maria, ll. 307-317)

Dette kommer også til udtryk i interviewet med Dorte, som generelt beskriver, at lederne i organisationen bruger hende som sparringspartner, men at hun ikke kan løse problemerne for dem: ”(...) *det er ikke mig der skal have løsningen (...) men jeg kan (...) sige det er inden for den her ramme du skal løse opgaven (...) men det her er målet og (...) så er det dig, der løser opgaven*” (Dorte, ll. 993-1007). Det tyder således på, at Maria og Dorte har en oplevelse af, at coachingen bl.a. har hjulpet dem til at avancere deres evner til at hjælpe medarbejderne til at varetage deres opgaver mere effektivt og selvstændigt. Informanterne har dog ikke blot benyttet sig af coachingen til at ændre eller implementere særlige ledelsesstile, men også til at reflektere over, hvordan de som ledere agerer ift. deres medarbejdere. Særligt Kathrine giver udtryk for denne stillingtagen i overgangen fra medarbejder til leder:

(...) det første år arbejdede [coach og jeg] meget med at jeg skulle finde mig selv som leder (...) hvad var [min] ledelsesstil, og hvem var jeg, og hvordan reagerede jeg (...) [for] jeg kom jo som en del af ambulatoriet, [så] de var vant til at se mig i en anden rolle, og det i sig selv var noget af en udfordring (...) at få ændret deres synsvinkel på mig, og det krævede jo, at jeg var nødt til at træde i karakter (Kathrine, ll. 897-917)

Ovenstående tegner således et billede af, at coachingen bl.a. har hjulpet lederne til at implementere en specifik ledelsesstil eller blive mere bevidste herom. Ligeledes virker det til, at informanterne gennem coachingen er blevet i stand til at implementere arbejdsgange, der understøtter deres visioner for ledelse i den kontekst, de indgår i. Særligt lægges der vægt på vigtigheden af at rose medarbejderne og acceptere, at de kan have en dårlig dag, samt det at kigge indad og erkende et medansvar ift. konflikthåndtering. Derudover kommer informanterne ind på, hvordan de i højere grad varetager dagligdagsopgaver anderledes og lægger vægt på at coache medarbejderne frem for blot at overtage eventuelle problematiske opgaver. I den forbindelse kommer fem af informanterne enten implicit eller eksplicit ind på vigtigheden af at skabe et godt arbejdsmiljø for de ansatte som en del af deres ledelsesstil, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

4.1.1 Et godt arbejdsmiljø

Vægtningen af arbejdsmiljøet som en faktor for trivslen på arbejdspladsen kom forskelligt til udtryk hos informanterne. Fælles for Hanne, Kathrine og Gitte er, at de giver udtryk for, at de ved tiltrædelse af deres respektive lederstillinger har mødt et enten mangelfuldt eller decideret dårligt arbejdsmiljø. For dem har fokus i coachingen derfor i høj grad været på, hvordan de har kunnet facilitere et godt arbejdsmiljø. Særligt Gitte kommer ind på, hvilke elementer hun har søgt at implementere i forbindelse hermed:

(...) da jeg overtog afsnittet var der et fuldstændig ødelagt arbejdsmiljø (...) jeg startede med at lave teambuilding (...) sagde vi skal have en maskot (...) som så skal være på (...) vores badges (...) det var de små steps (...) og ifm. det (...) var der rigtig god effekt, også at [...] du er en del af vores afsnit (...) og også at snakke om det, hvad er egentlig vores værdier? (...) det er efter tre år (...) lykkes, det at vi arbejder som team, at vi ikke arbejder mere i faggruppen (Gitte, ll. 157-194)

Gittes akutte fokuspunkt ved tiltrædelse har således været at skabe en teamfølelse, hvorimod Maria i højere grad giver udtryk for at have understøttet det eksisterende arbejdsmiljø. Omdrejningspunktet i coachingen har for hende derfor i højere grad handlet om, hvordan hun har kunnet lære at læse sine medarbejdere for bedre at kunne håndtere dem og deres frustrationer:

(...) [coach og jeg] arbejdede rigtig meget med (...) forståelsen for mine medarbejders kropssprog, dem der måske virkelig var stride, eller hvis (...) jeg ikke rigtig følte [at] de viste respekt, eller lavede det de skulle lave, og den der frustration man får som leder (...) der fik jeg nogle redskaber til og måske forstå de signaler personen kommer med, jamen det kunne godt være, jeg skulle takle den person HELT anderledes (Maria, ll. 226-239)

Der tegner sig således et billede af, at arbejdet med arbejdsmiljøet for de fem af informanterne hovedsageligt har relateret sig til den overordnede og generelle trivsel hos medarbejderne, samt måden hvorpå de som ledere håndterer deres ansatte. For Hanne har det aktive arbejde med arbejdsmiljøet dog også handlet om, som leder at

blive i stand til at indrømme sine egne fejl og tilgå medarbejderne forskelligt. Et område, som hun giver udtryk for at have arbejdet med i coachingen:

(...) jeg ved, at det er den eneste måde at kurere den her mavepine på, det er ved at gå til den pågældende, du egentlig synes, der er en del af den her ligning med mavepinen, og så ikke være anklagende og ikke være kritisk (...) fordi det jeg har lært i [coachingen], det er jo også at se, er det dig eller dig jeg skal snakke med, så på den måde tilpasser jeg det jo (Hanne, ll. 1111-1124)

Informanternes fokus på arbejdsmiljøet relaterer sig dog ikke blot til det overordnede eller til konkrete opgaver, men også til vigtigheden af at tage nogle individuelle snakke med medarbejderne og tage det private med ind på arbejdspladsen. Både Kathrine, Maria, Dorte og Hanne belyser vigtigheden af at tage nogle individuelle snakke, hvor medarbejderne kan få luft for deres generelle bekymringer eller problematikker. Hanne beskriver, at det for hendes vedkommende også handler om at være i stand til at klæde sine medarbejdere på, således at de kan komme til hende, hvis der er noget, de er utilfredse med. Et område, som hun har fået hjælp til i coachingen:

(...) det har de også lært gennem den tid, vi har været sammen, [at] så må de jo sige det (...) og da jeg var færdig med [coaching] var jeg lidt mere styrket i at gå ud og sige de her ting fra starten og sige, at det der med boss-management (...) det skal jo kunne lade sig gøre, at du kan navigere i dit rum som medarbejder ift. den leder, du har (Hanne, ll. 391-409)

Maria giver derimod, i højere grad end de andre informanter, udtryk for, at hun anvender disse individuelle snakke til at tale med medarbejderne om ting i privaten, som gør at de måske ikke agerer hensigtsmæssigt på arbejdspladsen, og udtrykker det ifm. en MUS-samtale med en ung mand således: ”(...) jamen ubevidst så kunne det godt være at han have lagt tingene derhjemme, men (...) vi kunne faktisk godt mærke det (...) og fra den dag, så har han faktisk bare været en helt anden person” (Maria, ll. 375-381). I denne situation beskriver Maria, hvordan hun specifikt har benyttet sig af de værktøjer, hun arbejdede med i coachingen:

(...) jeg føler måske at jeg turde sige til ham (...) den adfærd du udviser, har jeg lært [i coachingen] at (...) hvis en person udviser denne her adfærd, så er det faktisk tegn på, at det er det her, der er galt (Maria, ll. 400; 419-425)

Hun henviser i den forbindelse til et billede, hun har hængende ved sin computer, som indeholder en liste over sammenhængen mellem emotioner og adfærd, som hun har udformet i samarbejde med sin coach. Et konkret værktøj som hun bruger på daglig basis for at fastholde den relationelle udvikling, hun har gennemgået i coachingen: ”(...) [jeg] havde selv valgt at hænge den op så jeg kan se den hver eneste dag for at huske mig på, at jamen det er altså mennesker, jeg har med at gøre” (Maria, ll. 442-445).

Ovenstående tyder således på, at lederne bl.a. gennem coachingen er blevet mere opmærksomme på, hvordan de kan facilitere eller italesætte et godt arbejdsmiljø, som fører til øget trivsel på arbejdspladsen for både dem og medarbejderne. Ligeledes belyser informanterne, hvordan de igennem coachingen er blevet bedre i stand til at læse medarbejderne samt takle og tilgå dem individuelt. Dette kommer særligt til udtryk i informanternes måde at navigere i leder-medarbejderrummet, forstået på den måde, at de i højere grad indrømmer egne fejl og tillader medarbejderne at lade det private fylde på arbejdspladsen. Fem af informanterne beskriver desuden eksplicit vigtigheden af god kommunikation og en åben dialog i relation til medarbejderne og egne ledere, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

4.1.2 Kommunikation og åben dialog

Baseret på informanternes udtalelser forekommer kommunikation og en åben dialog som et vigtigt tema. I den forbindelse er der for Maria, Gitte og Hanne et fortsat fokus på vigtigheden i at tage det private med på arbejdspladsen. Maria belyser her, hvordan hun i coachingen fik hjælp til at forstå og læse en specifik og problematisk medarbejders signaler: ”(...) ud fra det coachen fortalte mig om [medarbejder] (...) det var, at alle de små ting han kom med, det var tegn på at han gerne ville i kontakt (...) og [sådan] havde jeg ikke tænkt på det før” (Maria, ll. 768-774). Netop denne medarbejder var meget påvirket af de ting, der foregik i hans privatliv, når han mødte på arbejde, hvilket Maria senere i interviewet giver udtryk for at være blevet bedre til at give plads til: ”(...) det har jeg normalt tænkt ”arh, det gider jeg godt nok

ikke”, fordi vi skal arbejde (...) så det tænkte jeg meget over, at det er okay, når de kommer med deres private ting” (Maria, ll. 802-811). I Marias tilfælde har arbejdet i coachingen således særligt fokuseret på, hvordan hun har kunnet læse og takle sine medarbejdere mere hensigtsmæssigt. Særligt Maria, Gitte og Hanne giver i den forbindelse udtryk for, hvordan de relationelle aspekter ved arbejdet som leder faldt dem unaturligt, hvorfor coachingen i denne optik har været vigtig, som Gitte udtrykker det: ”(...) der er dele (...) som er medfødt, som er meget let for mig at varetage, og så er der dele som jeg har valgt ud af min coaching (...) og det er i hvert fald den (...) relationelle del” (Gitte, ll. 251-256). Hanne beskriver ligeledes, hvordan det ikke falder hende naturligt: ”(...) så går jeg hen og (...) prøver at angribe det velovervejet og lidt forsigtigt, hvor min natur i høj grad kalder på, at jeg bare går derhen og siger et eller andet. Så det er jeg blevet bedre til” (Hanne, ll. 1046-1051), hvorimod Maria i højere grad omtaler det som værende en svær proces: ”(...) det har været en svær proces for mig at skulle være personlig med mine medarbejdere” (Maria, ll. 470-471). Alle tre informanter giver således udtryk for en oplevelse af, at coachingen bl.a. har bidraget til deres relationelle evner i arbejdsrelateret sammenhæng.

Den åbne kommunikation forekommer dog ikke blot at være vigtig for medarbejdernes skyld, men også for at højne trivslen og undgå misforståelser leder og medarbejder imellem. Ved spørgsmålet om, hvad der forekommer som de vigtigste elementer, lederne tager med sig fra coachingen, fortæller Gitte bl.a.:

(...) man [skal] være opmærksom på, at det ikke i en rutine bliver glemt, især den relationelle del, [at] medarbejdere er emotionelle [...] og der skal være en dialog, og [med de] forskellige budskaber skal [man] sikre sig (...) fordi mange gange altså, man tænker: ”Ja, det har jeg da sagt”, men bliver det så hørt på den måde også?” (...) og det er en enormt stor ting at (...) man skal være opmærksom på hvordan (...) budskaber bliver kommunikeret generelt (Gitte, ll. 1009-1032)

For Gitte har coachingen således særligt handlet om, hvordan hun kommunikerer med sine medarbejdere, både på det private plan på arbejdspladsen og ift., hvordan hun viderekommunikerer budskaber. Hanne beskriver i den forbindelse, hvordan hun i coachingen har fået hjælp til at blive mere tydelig i sin kommunikation med medarbejderne:

(...) og finde ud af, hvordan bringer jeg det i spil at vi skal fjerne vores antagelser om hinanden for at (...) prøve og finde nye stier i det her for at få det til at lykkes, ik'? Det var noget af det [coach og jeg] arbejdede meget med (...) altså så spørger hun mig fx: "Hvordan vil du sikre det?", "jamen det vil jeg gøre ved at kommunikere", "hvordan vil du gøre det?", "jamen jeg skal være mere tydelig", altså det der med at få folk til at lytte og få dem til at forstå, så det snakkede [coach og jeg] meget om (Hanne, ll. 732-748)

Den åbne dialog og kommunikation virker således til at have en positiv effekt på leder-medarbejderforholdet forstået på den måde, at medarbejderne både føler sig inddraget, og ved at misforståelser så vidt muligt undgås. I den forbindelse kommer både Dorte, Kathrine, Gitte og Hanne ind på, hvor essentielt det er også at tale om de ting, der ikke fungerer, som Kathrine udtrykker det: "*(...) det er i hvert fald noget af det, jeg har lært [i coachingen], det er at lytte, og hvis ikke at du lader folk brokke sig, jamen så ulmer det, og så begynder det at brænde på et tidspunkt*" (Kathrine, ll. 654-659). Ifølge Gitte har denne åbenhed og fællesskab omkring tingene også en indflydelse på medarbejderne, når der sker forandringer i organisationen. De områder, hun har fået hjælp til i coachingen som fx at skabe et godt arbejdsmiljø, kommer nemlig bl.a. til udtryk ved, at hun sjældent møder modstand mod forandringer:

(...) med (...) de politiske mål vi skal omsætte (...) man skal altid effektivisere (...) og spare og (...) hvis du har et afsnit, som er et team, og er (...) glade for at være [her] og synes, det giver mening at [...] gøre det bedste for patienterne (...) så er det også med til bevægelse generelt, så (...) hvis jeg kommer med store ændringer (...) møder [jeg] næsten aldrig modstand (Gitte, ll. 584-602)

Fælles for Kathrine, Gitte, Dorte, Maria og Hanne er, at de aktivt søger at være synlige overfor deres medarbejdere, enten ved at facilitere en åben-dør-politik eller anerkende hinanden verbalt på arbejdspladsen. Kathrine udtrykker det således:

(...) noget af det, jeg synes, jeg har lært [i coachingen], det er at lytte (...) så kom ud med det, lad os tale om det (...) og folk de er jo altid velkomne her, min dør er altid åben (...) når jeg ikke har patienter, så kom ind, så taler vi om det (Kathrine, ll. 654-675)

Ligeledes vægter både Gitte og Hanne, at medarbejdere og ledere anerkender hinandens tilstedeværelse. Ved spørgsmålet om hvad Hanne har taget med sig fra coachingen, giver hun bl.a. udtryk for følgende:

(...) det er de små ting, som altid at sige godmorgen og (...) tak for i dag (...) det er også blevet italesat, at (...) vi skal give en anerkendelse af at vi (...) ser hinanden (...) det kan lyde så banalt (...) men det har en mega stor effekt (Hanne, ll. 982-992)

Ovenstående tegner således et billede af, at coachingen har bidraget til, at lederne har kunnet facilitere et godt arbejdsmiljø med god kommunikation og en åben dialog. Effekterne heraf betones som værende et minimum af misforståelser samt tydelighed omkring organisationens retning og medarbejderopgaver generelt. Ligeledes forekommer det vigtigt at være anerkendende og synlig blandt medarbejderne. Vi vil nu rette blikket mod, hvordan coachingen har hjulpet lederne udadtil med fokus på medinddragelse, relationer og interaktioner, samt vigtigheden af at se det hele menneske på arbejdspladsen frem for at betragte denne som en maskine.

4.2 Coaching i relation til medarbejderen

Det andet hovedtema, vi analyserede os frem til på tværs af interviewene, handlede om, hvordan lederne havde brugt coachingen til både at reflektere over, og i nogle tilfælde ændre tilgangen til, deres respektive medarbejdere eller ledere. Vi har derfor valgt at kalde det andet hovedtema for *Coaching i relation til medarbejderen*. Fem af informanterne kommer ligeledes ind på en oplevelse af, at relationen til enten medarbejderne eller egen leder har ændret sig ifm. coachingen, hvorfor vi har valgt at kalde det første subtema for *Relation og interaktion med andre*. Det andet subtema relaterer sig imidlertid i højere grad til, hvordan informanternes indstilling til de ansattes arbejdsgang har ændret sig, hvorfor vi har valgt at kalde det andet subtema for *Medarbejderen som menneske kontra maskine*.

Vi vil dog først rette blikket på, hvordan coachingen har hjulpet lederne i relation til medarbejderne. I den forbindelse giver fem af informanterne udtryk for, at det

enten handler om medinddragelse med fokus på at lytte til medarbejdernes bidrag eller at kunne holde ud at være i og tale om, det der gør ondt. Maria giver i den forbindelse udtryk for, at hun er blevet bedre til at inddrage sit personale, særligt ifm. overgangen til den travle sommerperiode:

(...) jeg er også blevet bedre til at forklare (...) personalet (...) økonomien omkring hvordan man planlægger (...) sådan nogle ting, og det er okay at sige: "Jamen ved du hvad, kæft det er en lortedag i dag" (...) og der (...) bruger jeg rigtig meget tid på at fortælle dem: "Jamen altså, der er bare nogle dage, hvor det hele vælter (...) og det er faktisk ingens skyld" (Maria, ll. 1081-1096)

Maria giver således direkte udtryk for, at hun aktivt inddrager medarbejderne, med fokus på en erkendelse af og forståelse for, at tingene indimellem vælter, dog med et implicit mål om at undgå det. Derimod lægger Kathrine, Gitte, Dorte og Hanne i højere grad vægt på, at medarbejdere og ledere i fællesskab skal kunne tale om de ting, der gør ondt, for at det ikke skal hobe sig op. Hanne giver fx i følgende citat udtryk for, hvordan coachingen har hjulpet hende til at blive bedre til at adressere de ting, hun er utilfreds med på en hensigtsmæssig måde:

(...) jeg kan jo lynhurtigt mærke på mig selv, når jeg kan tænke "det er bare ikke godt det der, hvad gør vi lige?" Så skal jeg i stedet for bare at gå hen og sige: "Det er så nok ikke skide godt det der", [så skal] jeg lige vente med at sige noget, som jeg har lært [i coachingen] og så lige tænke nå ja, og han og hun og sådan noget (...) så prøver jeg at angribe det velovervejet og måske sådan lidt forsigtigt, hvor min natur i høj grad kalder på, at jeg bare går derhen og siger et eller andet, så det er jeg blevet bedre til (Hanne, ll. 1040-1050)

Lederne beskriver således medarbejderinddragelse og aktiv lytning på forskellig vis. Fælles for dem er imidlertid, at det forekommer at bunde i en erkendelse af, at forskellige medarbejdere skal tilgås forskelligt - en erkendelse de bl.a. giver udtryk for at have opnået gennem coachingen. Dorte pointerer dette meget præcist: *"(...) så er jeg måske blevet mere bevidst om (...) hvad det var for nogen [...] knapper jeg skulle dreje på (...) overfor mine medarbejdere (...) efter at jeg (...) har gået til coaching"* (Dorte, ll. 952-957). Gitte beskriver ligeledes, hvordan hun vha. en ændret tilgang til medarbejderne oplever at få en anden respons: *"(...) jeg er en, der kunne irritere an-*

dre mennesker (...) hvis jeg (...) spørger: "er du ikke færdig med den projekt endnu?" (...) så har jeg lært i min coaching, man kan også spørge: "Hvor langt er du i processen?"" (Gitte, ll. 718-725).

Det tyder således på, at informanterne har en oplevelse af at være blevet bedre til medinddragelse og aktiv lytning bl.a. ved at tilpasse deres tilgang til medarbejderne individuelt. Vi vil i det følgende gå lidt mere i dybden med måden, hvorpå informanternes relationer til og interaktioner med medarbejdere og ledere har ændret sig ifm. coachingen.

4.2.1 Relation og interaktion med andre

Fem ad informanterne kommer direkte ind på, hvordan de oplever, at relationen til enten medarbejdere eller egen leder har ændret sig ifm., at de har modtaget coaching.

Fælles for Maria, Gitte og Kathrine er deres fokus på at lære at læse medarbejdernes signaler, lytte til det, de siger, og derigennem blive i stand til at håndtere de frustrationer, der opstår på arbejdspladsen. Maria udtrykker det således: *"(...) der fik jeg nogle (...) redskaber til og måske forstå de signaler (...) personen kommer med, jamen det kunne godt være, jeg skulle takle den person HELT anderledes"* (Maria, ll. 237-240), og uddyber: *"(...) det jeg lærte fra den her coach, det var, at (...) det var måske denne her persons råb om "Du må gerne hjælpe mig"*" (Maria, ll. 261-263). Maria giver således udtryk for, at hun er blevet bedre til at håndtere sine medarbejdere og de personlige udfordringer, de individuelt og uundgåeligt bringer med sig ind på arbejdspladsen. Gitte beskriver ligeledes, hvordan hun er blevet bedre til ikke at tage medarbejdernes frustrationer personligt:

(...) [før] kunne jeg ikke sige: "Hvad skal jeg gøre nu?" som leder (...) så jeg var også som person mere involveret (...) men (...) [nu] kan man trække sig ud af den situation og tænke (...) der er noget hos den person, der er en frustration (Gitte, ll. 871-881)

Både Maria og Gitte giver således udtryk for at have opnået en erkendelse af, at der kan ligge noget bag medarbejdernes frustrationer, som ikke nødvendigvis har noget

at gøre med dem som ledere. Kathrine uddyber i forlængelse heraf, hvor vigtigt det er, at man som leder tager medarbejdernes frustrationer alvorligt:

(...) man skal altid bruge brokkeriet til noget (...) [fordi] hvis man fuldstændig lukker døren til det (...) så mister man noget information, fordi der er altid information i brokkeri, det er i hvert fald noget af det, jeg synes, jeg har lært
(Kathrine, ll. 645-652)

Gitte kommer ligeledes ind på, at det er vigtigt, at man som leder tager sine medarbejderes frustrationer alvorligt og begrundes således: ”(...) *frustrationer er den bedste (...) motivation til forandring (...) fordi egentlig siger en frustreret medarbejder også, hvor det hænger*” (Gitte, ll. 889-893). Det tyder således på, at de tre informanter efter coachingen er blevet bedre til at trække sig tilbage fra situationer, hvor medarbejderne udtrykker frustration, således at de er blevet i stand til på konstruktiv vis at bruge informationen til at hjælpe medarbejderne og udvikle deres respektive teams.

Fire af informanterne kommer ind på specifikke områder, de har arbejdet med i coachingen, som de tidligere har oplevet har haft en negativ effekt på medarbejderne. Maria og Gitte giver i den forbindelse udtryk for, at det for dem primært har handlet om ikke at være så lukket overfor sine medarbejdere, som Maria udtrykker det:

(...) jeg er blevet bedre til at sige, også til mine ledere (...) husk at rose dem (...) husk at sige til dem, at det er okay at lave fejl (...) [så] jeg tænker mere over, hvordan jeg er overfor mit personale (...) og det er ikke fordi, jeg har været strid (...) jeg har bare været lukket før (...) også måske haft lidt svært ved at tage konfrontationer (...) hvor jeg nu i stedet for bare at lukke af og lade dem mærke, at ”jamen nu er altså chefen lidt sur, gad vide hvad jeg har gjort forkert?” jamen så tager vi den derfra (Maria, ll. 593-611)

For Hanne har det dog i højere grad handlet om at klæde sine medarbejdere på til at kunne sige det til hende, når hun kommer til at overskride deres grænser:

(...) hvis man ikke er god til at pakke ting ind, så bliver det jo nogen gange, hvor man overskrider nogle grænser, og (...) så må de jo sige det (...) og da jeg

var færdig [med coaching], der var jeg lidt mere styrket i at gå ud og sige de her ting fra starten (Hanne, ll. 389-402)

Anders giver derimod i højere grad udtryk for, at han har arbejdet med at lytte til det sagte frem for blot at lade sig bekræfte i sine negative forventninger:

(...) så det arbejdede [coach og jeg] jo lidt med, jamen (...) i stedet for at sidde og vente på (...) at blive bekræftet i, nu sagde han lige nøjagtig dét der (...) så prøve og lytte til, hvad det rent faktisk var, han sagde (Anders, ll. 392-402)

Det virker således til, at de fire informanter gennem coachingen er blevet mere bevidste om, hvilke adfærdsområder der tidligere kunne have en tendens til at påvirke både dem selv og medarbejderne i negativ retning. De er imidlertid ikke blot blevet bevidste herom, men har aktivt arbejdet med disse områder i coachingen, hvilket tilsyneladende har haft en positiv effekt på leder-medarbejderrelationen. Denne positive effekt udmønter sig både i den styrkede følelse af at kunne håndtere medarbejdernes frustrationer, en mere direkte dialog leder-medarbejder imellem og en oplevelse af at kunne håndtere og være i tidligere konfliktfyldte relationer. Vi vil nu vende blikket mod, hvordan lederne konkret har arbejdet med nogle af disse adfærdsområder i coachingen.

Tre af lederne, Hanne, Anders og Gitte, giver i forlængelse af ovenstående udtryk for, at de igennem coachingen er blevet bedre til at udfordre egne antagelser og dermed også møde medarbejderne anderledes. Hanne beskriver det således:

(...) [coach] fik mig bragt (...) ud af de her antagelser (...) ikke at hun udfordrede mig på (...) mine grundværdier (...) men ift. (...) og finde ud af, hvordan (...) bringer jeg det i spil, at vi skal fjerne vores antagelser om hinanden for at (...) prøve og finde nye stier i det her for og få det til og lykkes (Hanne, ll. 727-736)

Gitte beskriver det dog snarere, hvordan coachingen har hjulpet hende, når hun føler, at hun rammer en mur: ”(...) [coach] kommer altid med flere (...) perspektiver (...) det er det vigtigste [redskab] jeg bruger (...) at tænke over (...) ”hvad har jeg gjort forkert, hvorfor rammer jeg en mur?”” (Gitte, ll. 802-810). Fælles for Hanne og Git-

te er således et fokus på, hvordan coachingen har hjulpet dem til at overkomme egne antagelser, når de på arbejdspladsen møder udfordringer i relation til medarbejderne. Anders beskriver ligeledes, hvordan han i coachingen har arbejdet meget konkret med at lytte til det sagte frem for det forventede, som beskrevet i ovenstående citat (Anders, ll. 399-408). Når informanterne kommer ind på, hvordan deres egne antagelser indimellem har haft bremset dem i relation til medarbejderne, giver de samtidig udtryk for, at de stadig benytter sig af de redskaber, de fik i coachingen. Anders beskriver her, hvordan han indimellem finder en lille bog frem, som han skrev konkrete værktøjer ned i i løbet af coachingen: ”(...) *den [lille bog] tager jeg op engang imellem, når det er sådan at ”nu brænder den lidt igen, så (...) hvad var det nu lige (...) jeg skulle huske?”*” (Anders, ll. 438-443). Både Hanne, Gitte og Anders giver således udtryk for, at coachingen har hjulpet dem til at overkomme nogle af de kommunikationsmæssige udfordringer, de indimellem møder i relation til medarbejderne, eller for Anders’ vedkommende i relation til egen leder. Informanterne lægger i den forbindelse vægt på, at hjælpen særligt har ligget i det at blive udfordret på egne antagelser, åbne for flere perspektiver og overveje egen part i konfliktsituationer.

Ovenstående tegner således et billede af, at informanterne har en oplevelse af at have etableret bedre relationer og skabt bedre grobund for god interaktion på arbejdspladsen, efter de har modtaget coaching. Særligt vægter de det, at kunne læse medarbejdernes signaler og lytte til frustrationer, som værende vigtigt. Ligeledes giver de udtryk for i højere grad at være blevet i stand til at rose medarbejderne, åbne for en ærlig dialog og lytte til hinanden. Når det kommer til spørgsmålet om, hvad de oplever coachingen har bidraget med, vægter de særligt det at få udfordret egne antagelser, få sat tingene i perspektiv og undgå at blokere overfor bestemte personer.

4.2.2 Medarbejderen som menneske kontra maskine

Det andet subtema, der opstod under hovedtemaet *Coaching i relation til medarbejderen*, handler om, hvordan lederne efter coachingen er blevet bedre til at se det hele menneske på arbejdspladsen frem for at betragte medarbejderen som en maskine.

Tre af informanterne kommer ind på nærværende subtema, men skildrer det på forskellig vis som henholdsvis mennesker og maskiner, fabriksarbejde og pisker ver-

sus anerkender. Maria beskriver i den forbindelse hvordan hun efter coachingen har hængt et billede med tavleværktøjer ved siden af sin computer for at huske sig selv på, hvordan hun skal læse sine medarbejdere, og som hun udtrykker det: *”For at huske mig på at, jamen det er altså mennesker jeg har med at gøre, det er ikke maskiner, ligesom jeg ser mig selv når jeg er på arbejde”* (Maria, ll. 445-447). For hende har det særligt handlet om, at bruge coachingen til bl.a. at blive mere personlig med sine medarbejdere:

(...) [coachs] måde at fortælle mig, at hvis jeg skal lære mine medarbejdere at kende, så bliver jeg også nødt til at give noget af mig selv (...) og (...) det har været en svær proces for mig at skulle være personlig med mine medarbejdere, kollegaer og chefer (Maria, ll. 462-472)

Og uddyber senere i interviewet, at det også handler om at acceptere, at medarbejderne kan have en dårlig dag: *”(...) jeg er blevet rigtig god til at fortælle dem, at det er okay at have en dårlig dag (...) og det accepterede jeg ikke før (...) man skulle bare være på, og (...) arbejde ligeså meget, som jeg gør”* (Maria, ll. 559-567). Gitte beskriver ligeledes, at det også for hende har handlet om at blive mere personlig med sine medarbejdere: *”(...) og høre ”hvad laver i privat?” (...) [fordi] for mig var [det] tidligere bare fabriksarbejde, de skal fungere og producere (...) der er også lidt andre traditioner i sygehusvæsenet, det skal bare fungere”* (Gitte, ll. 1013-1019). Gitte giver således også udtryk for, at der i sygehusvæsenet er tradition for i højere grad at fokusere på produktivitet og effektivitet end på mennesket med en underliggende antagelse om, at det derfor også er de vilkår, man som leder automatisk møder medarbejderen med i organisationen. Kathrine belyser ligeledes denne problematik og giver udtryk for, at hun har mødt modstand fra ledelsens side, fordi virksomhedsstrukturen ikke er tilpasset hendes ledelsesstil: *”(...) jeg er jo ikke blevet mødt i det her system med særlig meget velvilje, for det er ikke den form for leder, man synes, man ønsker”* (Kathrine, ll. 1120-1123), og uddyber senere i interviewet: *”(...) det er ikke fordi, jeg føler, at jeg får (...) nogen støtte (...) ledelsesmæssigt i det her, tværtimod (...) der holder [coach] altså en oppe”* (Kathrine, ll. 1628-1636). I Kathrines tilfælde handler coachingen således også om at få den støtte, hun som leder har brug for, når hun ikke oplever at få den fra ledelsens side. I hendes tilfælde tyder det

således på, at coachen bidrager til at opretholde gnisten, når hun oplever det som svært at arbejde under de herskende vilkår.

Der virker således til, at lederne, grundet virksomhedsstrukturerne, føler et pres for at fokusere på produktivitet og effektivitet frem for mennesket på arbejdspladsen. Lederne oplever imidlertid, at deres ændrede tilgang har en positiv effekt på medarbejderne. Gitte udtrykker fx, at hun sjældent møder modstand ved forandringer, fordi hun har fået skabt en god teamfølelse: ”(...) jeg har ikke stor modstand, hvis jeg kommer med store ændringer (...) fordi vi er et team altså, vi gør det fælles med dem” (Gitte, ll. 590-593). Ligeledes giver Kathrine udtryk for, at tendensen til at piske sine medarbejdere ikke har den ønskede effekt: ”(...) jeg synes, at det måske spændte ben for folk (...) det der med, at vi blev pisket hele tiden, og når vi gjorde det godt, så skulle vi gøre det endnu bedre” (Kathrine, ll. 455-457). Det tyder således på, at lederne oplever en positiv effekt ved at føre en anden ledelsesstil igennem, end den pågældende virksomhedsstruktur muligvis inviterer til.

4.3 Personlig udvikling

Som beskrevet i ovenstående fremgik det på tværs af interviewene, at informanterne havde en oplevelse af, at relationen til og interaktionen med medarbejderne havde ændret sig på flere forskellige områder ifm. coachingen. Det tredje hovedtema, vi analyserede os frem til, relaterede sig imidlertid snarere til informanternes oplevelse af personlig udvikling. Samtlige af informanterne kom i den forbindelse ind på, hvordan de ifm. coachingen er begyndt at ”kigge indad”, ligesom flere af dem pointerer vigtigheden af selvindsigt, refleksion og selvudvikling. Det første opståede subtema har vi derfor valgt at kalde *At kigge indad*. Ligeledes kommer samtlige af informanterne ind på, at de gennem coachingen har fået en større forståelse for, at medarbejdere skal tilgås forskelligt samt accept af deres individuelle forskelligheder og kvaliteter. Det andet opståede subtema har vi derfor valgt at kalde *Forskellige verdener og det at være i dem*.

Først vil vi dog vende blikket på vigtigheden af ikke at falde tilbage i sit gamle mønster. Tre af informanterne kommer netop ind på, hvordan de enten har brugt coachingen aktivt eller benyttet sig af de værktøjer, de har taget med sig fra coachingen, til at undgå at falde tilbage i deres gamle mønster. Kathrine beskriver her, hvordan

hun aktivt bruger sit fortsatte coachingforløb hertil: *"(...) at man ikke bare falder tilbage og siger: "(...) jeg gør det, jeg plejer" (...) det er altid (...) det nemmeste (...) bare at sige: "(...) jeg har styr på det" (...) men det har man ikke"* (Kathrine, ll. 1677-1686). Hun giver således udtryk for en oplevelse af, at coachingen hjælper hende til at huske ting, som hun normalt måske ellers ville overse ved det daglige rutineprægede arbejde og uddyber:

(...) fordi altså når (...) der er en anden person, der ser på det, så kommer der spørgsmål (...) "hvad med det?" og "har du tænkt over det?" og så "ej gud, det har jeg da ikke", altså så bliver jeg vækket (...) det gør [coach], og det er det jeg har brug for (Kathrine, ll. 1688-1701)

Maria giver i kontrast hertil udtryk for, at årsagen til ønsket om at opstarte et coachingforløb handlede om, at hun var ved at falde tilbage i sit gamle mønster: *"(...) så blev det lige for meget, så jeg tog fat i min leder og sagde: "(...) Jeg skal lige have noget hjælp her" (...) for jeg kan godt se, jeg er gået lidt tilbage i mit gamle mønster"* (Maria, ll. 176-181). Ligeledes giver hun udtryk for, at hun håber, at hun er i stand til at benytte sig af det, hun har lært i coachingen, når de går den travle sommerperiode i møde:

(...) nu går vi ind i en højsæson, hvor der VIRKELIG er travlt (...) og det (...) der gik galt sidste sommer (...) [var at] jeg var der fysisk, men jeg var der ikke mentalt nok for [medarbejderne], så jeg håber (...) at jeg kan finde den lille fugl, der sidder på skulderen, som siger: "husk nu lige hvad det var, [du og coach] snakkede om, ik'?" (Maria, ll. 635-653)

Anders giver, ligesom Maria, udtryk for at benytte sig af de redskaber, han har taget med sig fra coachingen. For hans vedkommende drejer det sig om en lille bog, hvori han har nedskrevet essensen af nogle af de ting, han og coachen i fællesskab er nået frem til ifm. Anders' rolle i konfliktsituationer, fx at huske at kigge indad. Han giver netop også udtryk for, at den har været en hjælp for ham ifm. konflikter: *"(...) der kom jeg lidt tilbage i den gamle gænge igen, men så var jeg nede og læse i min bog, og så blev vi enige om: "Nej, så er det sgu nu, vi tager den"'"* (Anders, ll. 480-484), og uddyber senere i interviewet: *"(...) det er jo ikke hokus pokus, der står i den, men*

det var nogle få clues, jeg havde brug for, for at ”nårh ja, tilbage på sporet”” (Anders, ll. 754-756).

De tre informanter, Kathrine, Maria og Anders, giver således udtryk for en oplevelse af, at coachingen har hjulpet dem til at undgå at falde tilbage i deres gamle mønster. Hvor Kathrine bibeholder sin udvikling i et fortsat forløb, benytter Maria og Anders sig i højere grad af de redskaber, de har taget med sig videre, i deres tilfælde i form af en fysisk bog eller metaforen med den lille fugl, der sidder på skulderen. Der er således noget, der tyder på, at Anders og Maria, fastholder deres udvikling efter det afsluttede coachingforløb, hvorimod Kathrine bl.a. bruger sit fortsatte coachingforløb til at fastholde sin udvikling.

4.3.1 At kigge indad

Samtlige af informanterne i nærværende undersøgelse beskriver dét at kigge indad, udvikle sig selv eller opnå en form for selvindsigt, som et af coachingens vigtigste bidrag. Kathrine beskriver det således:

(...) [i coachingen] har jeg været tvunget til at tænke tingene rigtig godt igennem (...) og det giver mig den viden om, og et mod på at arbejde med mig selv (...) sådan at jeg synes jeg kan udvikle mig (...) både som leder men også som menneske (Kathrine, ll. 1401-1411)

For hende handler det således om at blive udfordret i coachingen og derigennem opnå en viden, der gør hende i stand til at udvikle sig. Gitte, der ligesom Kathrine indgår i et fortsat coachingforløb, betoner ligeledes oplevelsen af denne udvikling ifm. selve coachingsamtalerne: *”(...) hvis der er ting der presser så (...) udvikler [man] sig over den snak [med coach], så der sker en forandring (...) så det var i starten medarbejderniveau, så klinikniveau (...) og så er det måske ledelsesniveau”* (Gitte, ll. 1216-1223). Gitte beskriver derudover, at hun efter hver session får mulighed for at reflektere over, hvad hun tager med sig derfra den pågældende dag, så hun ikke bliver overvældet af de ting, hende og hendes coach i fællesskab får skrevet op på tavlen. Gitte og Kathrine giver således udtryk for, at de fortsat bruger coachingen til både at kunne blive udfordret og tale om de ting, der presser på og derigennem ud-

vikle sig selv. For Maria har det imidlertid mere handlet om at opnå en højere grad af selvindsigt for at kunne ændre sin adfærd udadtil:

(...) med det samme man får noget selvindsigt og arbejder indad, så lærer man også, hvordan man skal være udadtil (...) fordi det er min egen udstråling og måde at være på, og det kan jeg kun ændre, hvis jeg kigger indad på mig selv
(Maria, ll. 1146-1153)

Ligeledes giver hun udtryk for, at et af hendes kernearbejdsområder i coachingen har omhandlet de høje krav, hun har haft til sig selv på arbejdspladsen og dermed også til sine medarbejdere: ”(...) jeg forventede 100 % hele tiden af dem, fordi det var det jeg forventede af mig selv” (Maria, ll. 711-712). Hun beskriver ligeledes, hvordan hun efter coachingen i højere grad er blevet i stand til at acceptere, at hun ikke altid behøver at have styr på det hele:

(...) Jamen det [coachingen] har virket på den måde, at jeg måske bedre kan se, at det ikke er nødvendigt at jeg har styr på tingene 100 % hele tiden, og at jeg blev nødt til at sige: ”Jamen ved du hvad, det er i bedre end mig til at klare, så det klarer i” (...) hvor jeg selv personligt altid har haft [det sådan at] jeg absolut SKULLE være den, der var bedst til det hele (...) og det har jeg accepteret at (...) du er ikke en god leder, bare fordi du kan alt (Maria, ll. 279-290)

Dorte betoner, ligesom Maria, hvordan hun før coachingen både havde en tendens til at stille urimeligt høje krav til sig selv og udelukkende bebrejdede sig selv, når det gik galt:

(...) hvem er det jeg punker når det ikke lykkes? Det er altid kun mig selv, og de vil ikke engang opdage det, hvis jeg sænkede overlæggeren 80 %, altså og (...) det er faktisk det, [coach] har lært mig (Dorte, ll. 577-585)

For både Dorte og Maria forekommer det derfor, at coachingen har hjulpet dem til at acceptere deres egne fejl samt givet en forståelse for, at man hverken som medarbejder eller leder kan præstere sit ypperste hver dag. Anders betoner dog i højere grad en oplevelse af, at coachingen har hjulpet ham til at kigge indad, så han er blevet i stand til at se sin egen rolle i konfliktsituationer: ”(...) jo mere [coach og jeg] fik

snakket (...) jo mere kunne jeg også begynde at se: "Hvad er det, der skinner igennem her?" Og der er rigtig mange fingre, der peger indad også, med ting jeg skulle arbejde med" (Anders, ll. 368-373). Derudover beskriver han, hvordan coachingen har været med til at aktivere en vis grad af refleksion ift. hans tilgang til egen leder:

(...) jeg har jo også være nødt til at kigge indad og sige: "Jamen, den måde jeg har præsenteret tingene på, det har ikke været godt nok" (...) [så] hvis ikke jeg kunne komme igennem med det her, så må jeg jo prøve noget andet (Anders, ll. 1016-1022)

I Anders' tilfælde tyder det derfor på, at han har opnået en højere grad af selvindsigt og forståelse for sit eget ansvar i relation til konfliktsituationer med sin chef.

Ovenstående tegner således et billede af, at coachingen har affødt en vis grad af selvudvikling hos samtlige af informanterne. Gitte og Kathrine, der indgår i fortsatte coachingforløb, giver udtryk for en oplevelse af, at udviklingen fortsat sker over samtalerne. For Maria og Dorte har det i højere grad handlet om at anvende coachingen til at arbejde med deres selvkritik og selvværd, således at det, der arbejdsmæssigt realistisk kan lade sig gøre, i højere grad stemmer overens med deres egne forventninger. Anders giver også udtryk for at have gennemgået en vis udvikling, idet han efter coachingen i højere grad påtager sig ansvaret for sin egen rolle, når det kommer til konfliktsituationer. Fælles for informanternes selvudvikling og ændrede tilgang til medarbejdere og ledere er forståelsen for, at mennesker er forskellige og derfor også skal tilgås forskelligt. Vi vil derfor nu vende blikket med erkendelsen af, at forskellige menneskers verdener ser forskellige ud.

4.3.2 Forskellige verdener og det at være i dem

Det andet opståede subtema under hovedtemaet *personlig udvikling* dækker således over forståelsen for, at mennesker skal tilgås forskelligt samt accept af deres individuelle forskelligheder og kvaliteter. Anders pointerer meget tydeligt, hvordan denne mangel på forståelse tidligere har været medvirkende til at fastholde konfliktsituationen med sin leder: *"Jamen han snakker russisk, jeg forstår simpelthen ikke hvad han siger" (...) og jeg er ikke i tvivl om, at han synes jeg har snakket lidt kinesisk, så det har været fuldstændig blokeret overfor hinanden" (Anders, ll. 711-717),*

og uddyber senere, hvordan han ser denne forståelse som en nødvendighed for fortsat selvudvikling:

(...) man har jo brug for og udvikle sig, og ét er man har sit eget verdensbillede, men det er man nødt til at udvide hele tiden, og det gør man jo kun ved at kigge ind i andres verdensbilleder og sige: "Hvad fanden sker der herinde? Kunne jeg lære noget af det?" (Anders, ll. 793-797)

For Anders virker det således til at handle om en forståelse for, at konflikten med hans chef muligvis udspringer af deres forskelligheder og en erkendelse af, at han måske kan lære noget af det. Gitte beskriver ligeledes hvordan hun igennem coachingen har fået en forståelse for menneskers forskelligheder: *"(...) [coach] har lært mig at (...) læne mig lidt tilbage, fordi ikke alle mennesker er som jeg er (...) og det var for mig en helt vild oplevelse"* (Gitte, ll. 638-646) og uddyber senere, hvordan denne forståelse gør, at hun irriterer sig mindre: *"(...) det hjælper at forstå andres reaktioner (...) især hvis jeg og mine medarbejdere er vidt forskellige (...) jamen, at jeg ikke bliver irriteret over det"* (Gitte, ll. 688-694). Kathrine giver ligeledes udtryk for, at noget af det, hun finder mest hjælpsomt ift. coachingen, er den forståelse, hun får for andres reaktioner:

(...) det er den [coach] giver mig (...) det er netop den psykologiske forståelse for, hvad det egentlig er, der gør, at en leder højt placeret reagerer, som han gør (...) når jeg får den viden (...) så bliver det nemmere for mig at være i (Kathrine, ll. 2241-2262)

For både Kathrine og Gitte virker det således til, at forståelsen for medarbejdere og lederes reaktions- og handlemønstre giver en form for ro på arbejdspladsen. For Gitte virker denne til at udmønte sig i en mindre tendens til at irritere sig over sine medarbejdere, hvorimod det for Kathrine handler om at finde en ro i sin leders reaktioner og dermed kunne finde sig bedre tilpas under de økonomiske og arbejdsmæssige vilkår. Maria beskriver, ligesom Gitte, hvordan det før coachingen kunne give anledning til frustrationer, når hun ikke kunne læse sine medarbejders signaler:

(...) [coach og jeg] arbejdede rigtig meget med (...) forståelsen for mine medarbejderes kropssprog, dem der måske virkelig var stride (...) eller lavede ikke det, de skulle, og den der frustration, man får som leder, når man arbejder og arbejder og arbejder (...) men hvorfor lytter de ikke? (Maria, ll. 226-235)

Det virker således til, at Maria efter coachingen oplever en langt højere grad af forståelse for sine medarbejderes reaktioner og uddyber: ”(...) [i coachingen] fik jeg (...) nogle redskaber til at forstå (...) [at] det kunne godt være jeg skulle takle den person helt anderledes (...) så dem bruger jeg rigtig meget NU” (Maria, ll. 237-244). Ligesom Gitte giver Maria således udtryk for, at denne forståelse skaber grobund for at tilgå medarbejderne individuelt, hvilket i sidste ende medvirker til, at der opstår færre frustrationer ift. medarbejderne på arbejdspladsen. Hanne giver imidlertid i højere grad udtryk for, hvordan hun bruger forståelsen for medarbejdernes forskelligheder til at tilgå dem forskelligt: ”(...) allerførst spørger [jeg] mig selv, HVEM er det jeg har med at gøre (...) og det er nok noget af det, som jeg konkret har lært af [coach], at sætte sig i et andet menneskes sted” (Hanne, ll. 1128-1133) og uddyber, hvorfor det har været vigtigt for hende: ”(...) Kierkegaard sagde det her, hvis du vil flytte et menneske, så skal du vide hvor de er, og det talte [coach] og jeg meget om, for jeg ville jo flytte de her mennesker” (Hanne, ll. 1137-1140). Hanne giver således udtryk for, at denne forståelse for menneskers forskelligheder også hjælper hende med at navigere i leder-medarbejderrummet, når det kommer til uddelegering af opgaver. Dorte kommer ligeledes ind på, hvordan denne forståelse for menneskers forskellighed er en hjælp for hende, når det kommer til hendes måde at hjælpe sine ansatte på:

(...) der her med forskellige knapper til forskellige mennesker (...) og så være opmærksom på, at det, der er rigtigt for mig, er ikke nødvendigvis rigtigt for dig, så det er ikke mig, der skal have løsningen, men jeg kan sætte en ramme op (Dorte, ll. 985-995)

Ovenstående tegner et billede af, at coachingen bl.a. har bidraget til, at informanterne har fået en større forståelse for deres medarbejdere og ledere, og at de finder denne forståelse yderst givtig. Konkret giver informanterne udtryk for en oplevelse af, at denne forståelse medfører en tendens til at være mere åben, dvs. at bloke-

re mindre overfor specifikke ansatte i virksomheden. Ligeledes fører den tilsyneladende til, at informanterne ikke oplever den samme grad af frustration og irritation i relation til medarbejderne, samt gør det nemmere at arbejde under de økonomiske rammer og vilkår, der er i den enkelte organisation. Ligeledes gør den, at informanterne oplever i højere grad at kunne bedrive ledelse forstået på den måde, at de bliver bedre i stand til at få medarbejderne hen, hvor de gerne vil, ligesom de er bedre i stand til at sætte individuelle rammer op, når det kommer til opgaveløsning.

4.4 Coachingrummet

Ovenstående del af analysen har hovedsageligt fokuseret på, hvordan informanterne har oplevet, at coachingen har haft en indflydelse på deres måde at navigere på i lederrummet. Vi vil nu vende blikket mod betydningen af coachingrummet med fokus på det tillidsfulde rum. I den forbindelse kommer fire af informanterne direkte ind på betydningen af at få flere perspektiver på tingene, hvorfor vi har kaldt det første opståede subtema *Helikopterperspektivet*. Ligeledes kommer fire af informanterne ind på betydningen af at have en uvildig at tale med, og sammenligner det i flere tilfælde med måden, hvorpå de taler med andre om deres arbejdsrelaterede byrder og bekymringer, hvorfor vi har kaldt det andet opståede subtema for *En uvildig at tale med*.

Fire af informanterne, Kathrine, Dorte, Anders og Hanne, kommer ind på betydningen af det tillidsfulde rum, som coachen skaber. Anders betoner her, hvordan det tillidsfulde rum har været vigtig for, at han kunne åbne sig for sin coach og dermed få hjælp til den konfliktsituation, som påvirkede ham på arbejdspladsen:

(...) hvor meget skal jeg krænge ud af mig selv? Men [coach] lykkedes ret hurtigt med at få skabt et tillidsfuldt rum, det havde han jo lige værktøjerne til at få lirket op, så han fik mig til at snakke rigtig meget (...) og jo mere kunne jeg og så begynde at se "hvad er det, der skinner igennem her?" (Anders, ll. 363-370)

Hanne kommer ligeledes ind på, hvor vigtig tilliden er, men belyser den mere ift. den fortrolighed, der er mellem coach og coachee: *"(...) der er en tillid og en fortrolighed, og det kommer ikke videre (...) så man får bearbejdet lynhurtigt nogle ting og*

får også hurtigt parkeret nogle ting, som slet ikke er vigtige” (Hanne, ll. 924-928). Hvor tilliden derfor i Anders’ tilfælde har været fundamental for, at han har kunnet åbne sig, tegner der sig i Hannes tilfælde snarere et billede af, at tilliden og fortroligheden er medvirkende til at holde fokus på det, der fylder på arbejdspladsen i coachingrummet. Kathrine belyser ligeledes vigtigheden af, at det fortalte ikke kommer videre:

(...) jeg har jo fået en meget stor tillid til [coach] (...) den skal være der, og jeg har tillid til, at når jeg fortæller Louise, så ved jeg, det her er ikke noget, der går videre (...) og hun fordømmer mig heller ikke (...) jeg mærker hele tiden at jeg bliver mødt, så det [er] med at udnytte, at der er et menneske her, som møder en og gerne vil arbejde med alt det, som er svært (Kathrine, ll. 2044-2060)

Kathrine skiller sig således en smule ud fra de andre informanter, idet hun samtidig med tilliden også belyser, hvor vigtigt det er, at hun føler sig mødt der, hvor hun er, og at hun ikke føler sig fordømt. Ligeledes lægger hun delvist ansvaret for coachingen udfald over på den leder, der bliver coachet. Dorte belyser også vigtigheden af det tillidsfulde rum, men skiller sig, ligesom Kathrine, en smule ud fra de andre informanter. For hende handler det tillidsfulde rum primært om, at hun tager emner med sig ind i coachingen, som hun qua sin stilling ikke kan dele i andre former for gruppesettings: *”(...) der er nogle ting, man ikke kan diskutere, når der er nogle andre nogen, det kan man bedre gøre i det der fortrolige rum med en coach (...) det har været vigtigt for mig” (Dorte, ll. 375-380).*

Ovenstående tegner således et billede af, at tilliden til coachen og det fortrolige rum er af afgørende betydning for informanternes oplevelse af at modtage coaching. Særligt Anders betoner, hvordan tilliden har været afgørende for, at han har kunnet åbne sig for sin coach. Derimod belyser Hanne og Kathrine i højere grad vigtigheden af, at de ting, de fortæller, ikke kommer videre. Både Kathrine og Dorte skiller sig imidlertid en smule ud fra de tre andre informanter. I Kathrines tilfælde omhandler det særligt at blive mødt, hvor hun er, og ikke føle sig fordømt. Ligeledes lægger hun, som den eneste informant, også vægt på, at man bør *udnytte*, at der står en professionel til rådighed til at hjælpe en med det, man som leder synes er svært. Dorte skiller sig, ligesom Kathrine, lidt ud med sit fokus på, at der grundet hendes stilling

kan opstå dilemmaer i andre gruppesettings, hvilket hun ikke skal forholde sig til i coachingen.

4.4.1 Helikopterperspektivet

Det første subtema der opstod under hovedtemaet *coachingrummet* relaterede sig, som tidligere beskrevet, til fire af informanternes oplevelse af at få flere perspektiver på deres respektive problemstillinger. Dorte kommer i den forbindelse ind på, hvordan hun har brugt coachingen til at arbejde med sit selvværd ift. sin nuværende stilling:

(...) og få den vendt og sige (...) nu er det dig der sætter dagsordenen, Dorte. Og det er dig der vælger, hvem der skal arbejde under dig, på hvilke præmisser det nu måtte være, så det kan kun blive en succes (...) og det der med og få det snakket ind i andre perspektiver end bare i organisationen har jo gjort, at det har været fremragende (Dorte, ll. 516-526)

Ligeledes kommer hun ind på, hvordan det at få flere perspektiver på kan forenkle tingene: *"(...) der er nogle af udfordringerne, der er blevet meget simple efter, jeg har fået dem vendt"* (Dorte, ll. 628-631). Dorte virker således til at have en oplevelse af, at hendes selvværd styrkes, og udfordringerne simplificeres, når hun i coachingen får flere perspektiver på sine problemstillinger. Kathrine kommer ligeledes ind på, hvordan det, at få flere perspektiver på tingene, kan forsimple de udfordringer, hun møder:

(...) når (...) man ligesom kommer ind til kernen og får arbejdet, og man bliver klogere (...) så lægger det sig (...) så går jeg derfra og siger: "okay, det er jo fordi, de ikke har forstået tingene", og jeg får nyt perspektiv på det (...) så det hjælper mig (Kathrine, ll. 2170-2180)

Dorte og Kathrine giver således udtryk for en oplevelse af, at de igennem de perspektiver, de får åbnet for i coachingen, får simplificeret nogle af de udfordringer, de møder.

Gitte og Anders kommer i kontrast hertil i højere grad ind perspektivernes betydning, når det kommer til deres egen rolle i konfliktsituationer og ved modstand. Gitte beskriver det således: *"(...) jeg har stor respekt, og jeg kan lytte til hende fordi hun kommer altid med flere perspektiver (...) det er det vigtigste [redskab] jeg bruger (...) at tænke over "hvad skulle jeg sige bedre?"*" (Gitte, ll. 801-809). Anders kommer ligeledes ind på vigtigheden af at kigge indad: *"(...) han har kunnet sætte tingene lidt i perspektiv og i hvert fald få noget, de der tre fingre og få øje på dem, der har peget indad også"* (Anders, ll. 1122-1124). Gitte kommer ligeledes ind på hvordan disse perspektiver hjælper hende med at navigere i lederrummet over hende: *"(...) [coach] er rigtig god til at gå ud i fugleperspektiv, og hvad [med] de relationer? (...) hvorfor synes du, at de hindrer dig i [det] du vil?"* (Gitte, ll. 530-533). Både Anders og Gitte udtrykker således en oplevelse af, at de perspektiver, de får åbnet for i coachingen, findes nyttige ift. måden, de agerer overfor egne ledere. Særligt vægter de, at perspektiverne er gavnlige, når de kommer til konfliktsituationer, eller når det handler om at føle sig bremsat i sine visioner og dermed skal finde en måde stadig at kunne være i lederrummet på. Kathrine kommer ligeledes ind på, hvor vigtigt for hende det er indimellem at komme ud i helikopterperspektiv, når hun møder udfordringer:

(...) der løfter [coach] op i helikopterniveau (...) når jeg har brokket mig (...) så får vi det samlet til sådan en mere teoretisk forståelse af "hvad er det egentlig der sker her?" (...) [og] det er virkelig meget hjælpsomt, fordi det binder tingene sammen (Kathrine, ll. 741-757)

Gitte kommer ligeledes ind på, hvordan det hjælper hende at få flere perspektiver på tingene, både når hun i dagligdagen oplever konflikter eller i organisationen møder modstand mod forandringer:

(...) jeg kan trække mig ud af den her-og-nu situation og komme mere i [det] overordnede fugleperspektiv, og det er også normalt at (...) der er modstand, hvis der er planlagte forandringer (...) [eller] medarbejderkonflikter, medarbejdere som er sure og råber højt eller ja, hvad gør man lige? Så helt banale situationer også i dagligdagen (Gitte, ll. 454-466)

Både Kathrine og Gitte, som begge er i fortsatte coachingforløb, beskriver således, hvordan de bruger coachingen til at få flere perspektiver på de udfordringer, de møder i deres respektive virksomheder på daglig basis. Kathrine belyser desuden vigtigheden af at få friske øjne på sine udfordringer: *"(...) når man kommer ud, og der er en anden person, der ser på det, så kommer der spørgsmål (...) så bliver jeg jo 'vækket' (...) og det er det, jeg har brug for"* (Kathrine, ll. 1688-1701).

Ovenstående illustrerer således, at informanterne særligt tager de perspektiver, der åbner sig i coachingrummet, med sig videre efter coachings afslutning. Særligt lægger Dorte og Kathrine vægt på, hvordan perspektiverne er med til at simplificere de udfordringer, de møder på daglig basis, hvorfor der muligvis frigives rum til at kunne fokusere på de ting i organisationen, der virkelig fylder. Anders og Gitte belyser derimod især, hvordan disse perspektiver har gjort dem i stand til at reflektere over egen rolle i konfliktsituationer, samt hvad de kan gøre anderledes, når de har oplevet et negativt udfald. Slutteligt kommer Kathrine og Gitte ind på, hvordan de fortsat bruger de perspektiver, coachingen åbner for, til at imødekomme de udfordringer, de møder på daglig basis. Kathrine betoner i den forbindelse vigtigheden af, at det er en udefra, som med friske øjne kan se på de problemstillinger, man som coachee måtte tage med sig ind i coachingen. Vi vil derfor nu bevæge os videre til det næste subtema, som netop vil uddybe ledernes oplevelse af, hvor givtigt det har været for dem at have en uvildig at tale med.

4.4.2 En uvildig at tale med

Fire af informanterne kommer, som beskrevet i ovenstående, ind på vigtigheden af gennem coachingen at tale med en uvildig om deres respektive problemstillinger, hvoraf tre af dem direkte sammenligner det med at tale med andre i deres omgangskreds eller arbejdsrelaterede netværk.

Anders sammenligner, som den eneste af de fire informanter, ikke med det at tale med andre, men beskriver alligevel vigtigheden af at tale med en, som ikke havde en relation til organisationen: *"(...) det var [vigtigt] at jeg kunne komme ind til en fuldstændig udefra og bare kunne fortælle, hvordan fanden hænger min verden sammen"* (Anders, ll. 785-787), og uddyber senere i interviewet: *"(...) det er jo igen det der med at have et frirum, hvor man kan sige: 'her kan jeg læsse af', det er jo det,*

der har været vigtigt” (Anders, ll. 1118-1120). Hanne kommer ligeledes ind på vigtigheden af at komme ind til en, som ikke har en skjult dagsorden:

(...) og tale med en udenforstående, en som ikke har noget i klemme, og som ikke har en skjult dagsorden, og som ikke har en synsning eller en holdning til noget som helst (...) for det er jo det, der er interessant, at en coachs synsninger og holdninger kommer hen ad vejen ift. det, jeg fortæller, og der hvor vi finder hen sammen (Hanne, ll. 810-817)

Fælles for Anders og Hanne er således en oplevelse af, at det har været vigtigt for dem at tale med nogen *uden* for organisationen, som dermed ikke har haft en forudgående antagelse om eller holdning til, hvordan coachingforløbet skulle udarte sig. Hanne betoner i citatet ovenfor derudover den samarbejdende form, som coachingen oftest har. Anders beskriver snarere vigtigheden af at ’læsse af’, et behov Hanne også senere i interviewet giver udtryk for: *”(...) jeg kunne jo sidde og bagtale min egen leder (...) hvis det var det, jeg havde brug for at få luft omkring (...) så man har et andet rum i det her, fordi der ikke er noget på spil”* (Hanne, ll. 916-924). Det tyder således på, at både Anders og Hanne har en oplevelse af, at coachingen har givet dem det rum til at tale om de presserende ting i organisationen, som de har haft behov for. Hanne kommer i den forbindelse også ind på vigtigheden af at tale med en professionel frem for blot en i hendes omgangskreds:

(...) hvis flere ledere opdagede, hvor godt det var lige at få den her coaching (...) for jeg tror ikke man får det hjemme ved køkkenbordet med sin mand eller kone (...) selvfølgelig kan man godt få et godt råd og sådan noget der, men når man først begynder med sådan en som [coach] (...) altså det er jo noget helt andet (Hanne, ll. 887-899)

Selvom hun oplever godt at kunne få delt sine frustrationer og få et godt råd af personer i hendes omgangskreds, giver hun udtryk for, at coachingen giver hende noget, som hun ikke kan få af andre. Dorte beskriver ligeledes vigtigheden af at tale med en, der står uden for organisationen:

(...) der [har] været nogle udfordringer på, hvor jeg synes, det har været rigtig givtigt med, hvordan skulle min egen organisation se ud over tid (...) og så få

det vendt i et anderledes perspektiv, der vil man sige: "Det kunne du bare dele med din chef", ja, det kan jeg godt, og det gør jeg også, men det kunne jo være der var nogen, der havde nogle andre input end bare det, vi selv ser, fordi vi hele tiden bliver blændet eller er en del af problemet (Dorte, ll. 412-423)

Dorte beskriver det således tilnærmelsesvist som en nødvendighed at tale med en uden for organisationen, eftersom de råd hun får af andre er farvet af deres daglige gang på arbejdspladsen. Kathrine kommer, ligesom Dorte, ind på, at når hun deler sine bekymringer med sine kollegaer, er deres respons også farvet af organisationen: "(...) jeg har nogle andre lederkollegaer der også er psykologer, og det er mest os der snakker sammen, men (...) ofte er det jo brokkeri (...) og så bliver man igen containert af deres frustrationer" (Kathrine, ll. 1785-1805). For Kathrine handler det derfor ikke blot om at få gode råd udefra, men også om i sit arbejde at undgå at blive fyldt op af sine kollegers bekymringer og frustrationer. Hvor hun giver udtryk for at kunne få nogle gode snakke med sine kollegaer, ligger noget af det vigtige ved coachingen i den feedback hun får, en feedback som hun ikke får af sine kollegaer: "(...) jeg bruger jo også mine ledere og kollegaer, men de giver mig jo ikke feedback på samme måde, så det her med og få brugt det professionelt var jo rigtig godt" (Kathrine, ll. 867-874).

Ovenstående tegner derfor et billede af, at et af coachingens essentielle bidrag er ledernes mulighed for at tale med en uvildig i en professionel sammenhæng. Særligt belyser de, hvordan det gør det muligt for dem at få 'læst af' og talt ud om de ting, der fylder, også selvom det relaterer sig til andre personer i organisationen. Ligeledes tyder det på, at lederne ikke oplever at kunne få den samme hjælp til deres respektive problemstillinger af andre i organisationen. En af årsagerne kan være, at deres ledere og kollegaer, ligesom dem selv, blændes af de udfordringer, de møder på arbejdspladsen og derfor ikke kan åbne op for de samme perspektiver, som coachen kan. Derudover giver coachen professionel feedback, således at lederne aktivt kommer til at reflektere over deres problemstillinger, hvorimod fx Kathrine giver udtryk for, at det blandt kolleger ofte bare bliver brok. Det forekommer derfor, at coachingrummet har spillet en vigtig rolle i informanternes oplevelse af at modtage coaching.

4.5 Coaching som ledelsesudviklingsværktøj

Vi vil nu vende blikket mod, hvad det yderligere er ved coachingen, som informanterne har oplevet som værende givtigt. I den forbindelse sammenligner fire af informanterne coachingen med deres oplevelse af andre ledelsesudviklingsværktøjer, hvorfor vi har valgt at kalde det første subtema for *Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer*. Ligeledes kommer fem af informanterne ind på, at coachingen har været nødvendig for dem, enten for at de har kunnet bedrive ledelse på den måde, de gerne ville, som en nødvendighed for at undgå stresssygemeldinger eller for overhovedet at kunne blive siddende i deres respektive stillinger. Vi har derfor valgt at kalde det andet subtema for *Coaching for "at undgå mavesår"*. Først vil vi dog se på, hvad det er ved coachingen, som informanterne har oplevet som værende givtigt. Samtlige af informanterne kommer ind på dette emne, men belyser det vidt forskelligt. En af forklaringerne herpå kan være deres forskellige stillinger og vidt forskellige arbejdspladser.

Både Gitte, Dorte og Kathrine giver udtryk for, at det handler om at blive ved med at udvikle sig som leder og finde sine skjulte potentialer. For Dorte, der er HR-chef, handler det særligt om at kunne blive ved med at udvikle sig selv og den organisation, hun arbejder i: *"(...) når jeg havde en god coach, så var [jeg] faktisk i stand til at udvikle min egen organisation"* (Dorte, ll. 459-460), og uddyber senere i interviewet:

(...) det er det bedste ledelsesværktøj og udviklingsværktøj for mig, det er at have en man kan vende problematikkerne med og få et andet perspektiv (...) og [jeg] skal blive ved med at udvikle mig (...) og sætte den rigtige HR-organisationen, og det kan jeg kun ved, at der er nogen, der hjælper mig (...) det kan jeg ikke gøre selv (Dorte, ll. 1105-1121)

Dorte giver således udtryk for, at det for hende er en nødvendighed at få hjælp udefra, hvis hun skal blive ved med at udvikle sig selv og sin organisation. Kathrine giver ligeledes udtryk for, at man som leder har brug for hjælp til denne udvikling: *"(...) jeg så konkret har arbejdet med mig selv, og der er nogle, der har hjulpet mig med det, fordi det kan man ikke selv"* (Kathrine, ll. 1462-1467), og belyser senere, at

det for hende handler om at finde sine potentialer som leder på en arbejdsplads, hvor der også er mange andre ting der fylder:

(...) og arbejde med de potentialer trods alt man har som leder (...) de er der jo, men det er jo klart at de bliver forstyrrede af alt den støj, der er omkring, og en del af [coachs] arbejde er jo også egentlig at fjerne noget af det her støj fra mig, så jeg kan se jamen, hvad er det der [...] er kernen i det her? (Kathrine, ll. 1762-1777)

Både Gitte og Kathrine giver således udtryk for, at det er nødvendigt med hjælp udefra for at kunne blive ved med at udvikle sig som leder. Gitte giver ligeledes udtryk for, at det handler om udvikling, men belyser det i højere grad ud fra behovet for at få hjælp til at styrke sine ellers svage sider:

(...) jeg har udviklet mig meget som leder ifm. coaching (...) fordi (...) hun [har] en helt anden personlighed (...) hun har mere den relationelle del, og jeg er mere sådan procesorienteret (...) [så] hun har altid vist mig flere muligheder (Gitte, ll. 372-380)

Både Kathrine, Gitte og Dorte, som alle indgår i fortsatte forløb, lægger således vægt på denne udvikling. Derimod lægger Hanne og Maria, som har afsluttet deres forløb, mere vægt på det at blive modig og turde tage konfrontationer. Hanne beskriver det således: *"(...) det er noget af det jeg også tager med mig fra de her coachingsessioner, at når det gør allermest ondt, så skal man være modig (...) [for] der opstår hele tiden problemer og hele tiden udfordringer"* (Hanne, ll. 1099-1108). Hanne giver dermed udtryk for en oplevelse af, at coachingen har givet hende mere mod til at tale om de ting, der gør ondt, og indrømme sine egne fejl overfor medarbejderne. Maria giver, ligesom Hanne, udtryk for, at coachingen har hjulpet hende til at turde tage konfrontationerne:

(...) jeg føler måske at jeg turde sige [det] til ham, fordi det er utroligt svært at skulle sige til en (...) [så] det tog mig lidt lang tid og skulle konfrontere ham og sige: "Ved du hvad? Det har jeg altså lært det her" (Maria, ll. 400-408)

Hanne og Dorte beskriver således også implicit, at de igennem det, de har lært i coachingen, er blevet klædt på til at håndtere konfliktsituationer - et område som Gitte giver direkte udtryk for ifm. en klagesag over en af sine ansatte: ”(...) *der kom de klagesager, og [der var jeg nødt til] at gribe ind og justere hendes adfærd (...) og jeg var fantastisk forberedt til det hele og kunne også anvende det*” (Gitte, ll. 945-954). Anders giver ligeledes udtryk for, at det har handlet om at blive klædt på til at tage konfrontationen med sin chef:

(...) det var nødt til at komme ud på den ene eller [den] anden [måde], ellers var det måske bare kommet noget før, så tror jeg ikke, det var kommet positivt ud [og], så tror jeg ikke, jeg havde siddet her i dag (Anders, ll. 560-563)

Ovenstående tegner således et billede af, at det, lederne helt nøgternt søger i coachingen, er hjælp til fortsat udvikle dem selv som mennesker og ledere, således at de er i stand til også at udvikle dem selv og deres organisation. Særligt lægger tre af informanterne direkte vægt på, at denne udvikling ikke er en, man selv kan skabe, men at man har behov for hjælp til det. Ligeledes gives der udtryk for, at det at være modig og turde tage konfrontationer er en essentiel del af det at bedrive god ledelse - et område de bl.a. gennem coachingen føler, de bliver klædt på til at varetage.

4.5.1 Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer

Vi vil nu se på, hvordan informanterne oplever coachingen ift. andre ledelsesudviklingsværktøjer, som de har afprøvet i deres respektive organisationer. Dorte, Gitte, Hanne og Kathrine kommer specifikt ind på det, hvorimod Maria og Anders i højere grad har opstartet et coachingforløb, der relaterede sig til specifikke og akutte problemstillinger.

Både Dorte, Gitte og Hanne kommer eksplicit ind på oplevelsen af ikke at få ligeså meget ud af gruppecoaching, netværksdannelse og de andre ledelsesudviklingsværktøjer, arbejdspladsen har stillet til rådighed, som de får ud af den individuelle coaching. Som Dorte udtrykker det:

(...) min oplevelse af og deltage i de der netværk har tit været, at det får jeg simpelthen for lidt ud af (...) fordi det er jo ikke mine udfordringer, der er i cen-

trum, hvor jeg har jo oplevet ved at være til coaching, så var det faktisk det, jeg bragte ind, som vi kunne vende eller diskutere, og så (...) kunne jeg arbejde med det (...) så for mig har det været meget mere givtigt (Dorte, ll. 250-265)

Gitte giver på samme måde udtryk for, at hun får mere ud af den individuelle coaching end af de leadershipkurser, hun tidligere har deltaget i: *"(...) jeg foretrækker, tror jeg generelt, one-til-one (...) [fordi ellers] så synes jeg, jeg keder mig. At høre alle de historier omkring, hvor jeg synes de gentager sig (...)"* (Gitte, ll. 815-824). Både Gitte og Dorte giver således udtryk for et behov for, at det er deres problemer, der er i centrum, når de sætter tid af til at deltage i ledelsesudviklingsprogrammer generelt. Hanne belyser ligeledes denne problematik, men beskriver i højere grad, at hun havde brug for noget ekstra:

(...) ledelsesgrundlaget i regionen består af nogen forskellige leaderships 0-1-2-3 (...) og dem har jeg gennemgået, og det finder jeg ud af ikke er nok (...) man kan godt have meget glæde af at sidde sammen med andre, som har nogle ledelsesudfordringer, men jeg havde brug for den her ekstra ting, og derfor så valgte jeg at få personlig coaching også (Hanne, ll. 53-63)

Hanne giver således udtryk for, at det også for hende har været mere givtigt med individuel coaching ifm. hendes overgang til stillingen som leder i regionen. Kathrine fortæller, i modsætning til de tre ovenstående informanter, om hvordan hun har brugt sin coach ifm., at virksomheden havde hyret et konsulentfirma ind ift. effektivisering: *"(...) det brugte jeg meget [coach] til at tale om (...) [fordi] vi forsøgte det her og (...) evaluerede efter konsulentfirmaet ikke var her mere, så måtte vi gå tilbage til det vi gjorde før, fordi det var mest effektivt"* (Kathrine, ll. 1018-1026). Både Dorte, Gitte, Hanne og Kathrine giver således udtryk for en oplevelse af at have fået mere ud af at modtage coaching, end de har oplevet ved andre konsulenter, ledelsesudviklingskurser og netværksløsninger.

Samtlige af informanterne giver, som det fremgår i ovenstående analyse, udtryk for igennem coachingen at have fået hjælp til deres respektive problemstillinger. Det kom derfor heller ikke som en overraskelse, at tre af informanterne eksplicit anbefalede det som ledelsesudviklingsværktøj. Særligt Maria giver udtryk for, at hun godt kunne have brugt det som et obligatorisk værktøj: *"(...) jeg synes faktisk det*

burde være obligatorisk (...) når man er leder (...) om det så var gruppecoaching, eller hvad det nu kunne være, specielt sådan en ting som det med kropssprog, at læse sine medarbejdere” (Maria, ll. 665-673). Ligeledes giver Hanne udtryk for en oplevelse af, at hun ville kunne have imødekommet mange af sine egne fejl, hvis det havde været obligatorisk:

(...) der er et KÆMPE lederpotentiale og MASSER af ledere i regionen (...) hvis de fik at vide, [at] nu skal du have i hvert fald tre coachingsamtaler, inden vi slipper dig løs i det her lederrum (...) jeg tror det ville kunne gøre en hel masse for rigtig mange mennesker, som lider under halvdårlig ledelse (...) eller ledelse, som har begået de samme fejl, som jeg var ved at begå engang, fordi jeg bare troede, det kan vi bare lige gøre sådan her (Hanne, ll. 841-854)

Både Maria og Hanne giver således udtryk for en oplevelse af, at coaching ville kunne være behjælpelig for andre ledere og medarbejdere rundt omkring, og at det burde indgå som et obligatorisk værktøj i overgangen som leder. Derimod lægger Kathrine i højere grad vægt på, at hun synes, coachingen bør være et udviklingsforløb, sådan at det ikke blot bliver brandslukning af umiddelbare problemer:

(...) at coachingen ikke bliver noget ”(...) nu har jeg et eller andet, en speciel sag som jeg synes er svær, så skal jeg lige snakke med min coach” (...) man skal have det i en fast kadence, og jeg tror, det er det, der er hjælpsomt (...) [at] der sker en udviklingsproces (Kathrine, ll. 2280-2295)

Ovenstående tegner således et billede af, at informanterne har oplevet coachingen som værende et passende ledelsesudviklingsværktøj for dem. Særligt lægger de vægt på, at det gavnlige ved coachingen ift. andre ledelsesudviklingsværktøjer er, at det er deres udfordringer, der er i centrum, og de derfor ikke oplever ”spildtid” ved at skulle høre på andres udfordringer. Ligeledes påpeger tre af informanterne, hvordan de har en oplevelse af bedre at ville have været i stand til at imødekomme deres udfordringer, hvis coaching havde været en integreret del af dét at tiltræde en lederstilling.

4.5.2 Coaching for ”at undgå mavesår”

Som den afsluttende del af analysen vil vi belyse informanternes oplevelse af, at coachingen enten har været nødvendig for at kunne navigere i deres ledelsesrum eller for at kunne vedblive i deres respektive stillinger.

Anders kommer, som den eneste af informanterne, ind på, at han havde forladt virksomheden, hvis ikke han havde fået den nødvendige hjælp til at imødekomme konflikten med sin chef: ”(...) på et tidspunkt var jeg jo på vej ud af virksomheden fordi (...) det kunne jeg ikke se nogen fremtid i, og så var det [anden leder] foreslog: ”jamen prøv da [coaching]”” (Anders, ll. 345-349). Både Dorte, Maria og Kathrine giver imidlertid også udtryk for, at coachingen har været en nødvendighed for dem, særligt grundet det arbejdspress, de oplever. Dorte giver i den forbindelse udtryk for, at det primært har handlet om at lette det arbejdspress, hun lægger på sig selv: ”(...) [medarbejderne] vil ikke engang opdage det, hvis jeg sænkede overlæggeren til 80 % (...) og det tænker jeg, vi skulle have brugt mavesår over og alt muligt andet på, hvis jeg IKKE havde valgt at gå til coach” (Dorte, ll. 581-591). Maria giver udtryk for, hvordan hun søgte at imødekomme samme problemstilling ved at hive fat i sin leder for at få noget hjælp til at håndtere det arbejdspress, hun pålagde sig selv:

(...) fordi jeg kan godt se jeg er gået lidt tilbage i mit gamle mønster med at arbejde 70 timer i ugen og ikke lige kunne slippe det (...) [og] de var rimelig rolige, så siger de: ”(...) du skal til en coach, og det sætter vi i gang med det samme” (Maria, ll. 180-186)

Kathrine giver, i modsætning til Maria og Dorte, i højere grad udtryk for, at arbejdspresset er eksternt:

(...) hvor meget skal man finde sig i? Hvor meget skal man presses? (...) og det er sådan en ting, hvor man virkelig ikke kan stå alene (...) der var jeg ved at miste fodfæste (...) [men coach] var rigtig god til at tage fat i mig og sige: ”Pas nu på dig selv” (Kathrine, ll. 1524-1558)

Hvor presset for Dorte tilsyneladende har været internt, giver Kathrine således i højere grad udtryk for, at det for hende har handlet om at finde ud af at navigere i ledelsesrummet på en arbejdsplads, som er præget af strenge økonomiske vilkår og ledel-

sesmæssige rammer. Både Gitte og Hanne giver ligeledes udtryk for oplevelsen af et eksternt pres, om end på andre områder end Kathrine. Hanne beskriver bl.a., hvordan hun havde en oplevelse af at blive mødt uden forventninger, da hun tiltrådte sin stilling, hvorfor den individuelle coaching blev løsningen for hende: ”(...) så prøve at få noget hjælp til det her, fordi jeg kunne ikke se, hvordan jeg skulle lykkes anderledes med det (...) og så var det [coach] fortalte mig om [individuel coaching]” (Hanne, ll. 830-836). Gitte giver derimod i højere grad udtryk for, at hun efter hun modtog coaching er blevet bedre til at håndtere, når der opstår konfliktsituationer, eller når hun oplever, at ledelsen bremser for hendes visioner:

(...) fordi jeg følte [ikke] (...) at jeg har den frihed, jeg har behov for, og (...) kort sagt, hvordan kan jeg håndtere det (...) hvor at hvis der sker noget på møgenkonference, jamen det håndterer jeg bare, men det kan jeg kun fordi jeg har haft god coaching (Gitte, ll. 409-417)

Der tegner sig således et billede af, at informanterne ikke blot har oplevet coachingen som værende givtig, men som en nødvendighed, både for at kunne navigere i deres respektive ledelsesrum, men også for at undgå stresssygemeldinger og i nogle tilfælde for overhovedet at kunne vedblive i deres stillinger.

4.6 Afrunding på analyse

Ovenstående analyse har således taget udgangspunkt i de fem hovedtemaer med hver to subtemaer, der fremgik som vigtige på tværs af interviewene. Der tegner sig herudfra et billede af, at informanterne ikke blot har fundet coachingen givtig, men også på nogle områder nødvendig. Helt overordnet har informanterne givet udtryk for en oplevelse af, at det, de har fået ud af coachingen, bl.a. er hjælp til at implementere eller ændre ledelsesstil, blive bedre til at kommunikere, se egen rolle i konfliktsituationer, give plads til medarbejderne på arbejdspladsen, få flere perspektiver på deres problemstillinger og en uvildig at tale med.

Dykker man imidlertid lidt mere ned i de overordnede emner, giver informanterne udtryk for, at de gennem coachingen er blevet bedre til at inddrage og rose medarbejderne, tilgå dem individuelt og lade det private fylde på arbejdspladsen.

Ligeledes giver de udtryk for bedre at kunne læse medarbejdernes signaler og være åbne overfor deres frustrationer. Ydermere hjalp coachingen dem tilsyneladende med at undgå at falde tilbage i gamle, uhensigtsmæssige mønstre, som påvirkede dem selv og medarbejderne negativt. Noget af det vigtigste for informanternes oplevelse af coachingen var tilliden til coachen og det fortrolige rum. I forbindelse hermed forekom det vigtigt for informanterne at få flere perspektiver på deres problemstillinger og kunne tale med en uvildig, som stod uden for organisationen og deres omgangskreds.

5. Diskussion

Vi har i de foregående kapitler beskæftiget os med det teoretiske genstandsfelt, den anvendte metode og design samt analysen af de opståede temaer ud fra de seks inkluderede interviews. Vi vil derfor nu vende blikket mod projektrapportens diskussion, som udgør kapitel 5 i dette speciale. Vi vil her sammenholde resultaterne fra analysen med relevant teori og diskutere disse i relation til hinanden. De fem afsnit, der fremgår her i, vil derfor være fem deldiskussioner, hvor teorien er valgt for bedst at kunne belyse de fremkomne temaer, men er ikke bygget stringent op og vil kunne overlappe på samme måde, som vi så i analysen. Den første deldiskussion har vi valgt at kalde *Ledelse*, hvor de ledelsesmæssige udfordringer og bidrag vil blive diskuteret. Den næste deldiskussion har vi valgt at kalde *Bevidsthed om sig selv og andre*, hvor særligt de indre bidrag fra coachingen vil blive diskuteret. Tredje deldiskussion har vi valgt at kalde *Læring*, som både behandler de indre erkendelsesmæssige bidrag fra coachingen, men også adfærdsmæssige aspekter, da disse to unægteligt hænger sammen. Fjerde deldiskussion har vi valgt at kalde *Relationen til coach* og vil diskutere vigtigheden af denne som en faktor i at skabe den tillid og tryghed i coachingrummet, som informanterne tilsyneladende finder væsentligt. Sidste deldiskussion har vi valgt at kalde *Coaching som ledelsesudviklingsværktøj* og beskæftiger sig, som navnet lægger op til, med coaching som en måde at udvikle sig på som leder sammenholdt med andre former for ledelsesudvikling.

5.1 Ledelse

Denne første deldiskussion vil i høj grad relatere sig til analysens første tema benævnt *Ledelsesstil*, da det fremkom som et vigtigt emne for samtlige informanter. Dette forstås som både coachingens bidrag til egen ledelsesstil, men i ligeså høj grad oplevelsen af coachingens betydning ift. de ledelsesmæssige vilkår, nogle af informanterne er underlagt.

Vi har i det indledende afsnit om executive coaching allerede kort defineret ledelse og givet et kort historisk overblik sideløbende med udviklingen af executive coaching. Vi vil derfor i dette afsnit ikke komme mere ind på ledelse som felt, men har i stedet valgt at gå dybere ind i Scientific Management, da nogle af informanterne

giver udtryk for, at de bl.a. har måttet kæmpe med en mere eller mindre mekanisk tilgang til mennesket. Dette ses fx ved vilkår i organisationen som de økonomiske rammer, de arbejder under, ønsket om et større frirum at navigere i ledelsesmæssigt, men også tre af informanternes egen belysning af medarbejderne som værende ”maskiner”. Den anden del af dette afsnit vil efterfølgende behandle teorien *transformationsledelse*. Denne har vi valgt at inddrage, dels fordi Gitte i sit interview direkte beskriver egen ledelsesstil efter coaching som transformationsledelse, og dels fordi vi har set en tendens til, at informanternes ledelsesmæssige bidrag fra coachingen stemmer godt overens med beskrivelsen heraf. Ovenstående to teoretiske tilgange til ledelse og mennesket vil derfor blive behandlet i det følgende, startende med Scientific Management.

5.1.1 Scientific Management

Vi vil i dette afsnit trække på den videnskabsteoretiske forståelse af Scientific Management, som blev beskrevet i kapitel 2. Nedenstående vil derfor i fokusere på Taylors forståelse af løn som motivationsfaktor, hans formulering af *the Task Idea* og hans menneskesyn belyst i nutidens samfund, startende med hans betoning af løn som incitamentssystem.

Et overskyggende fokus i Scientific Management er, ifølge Taylor, at medarbejderen skal oplæres og udvikles, så han yder sit bedste ift., hvad der naturligt passer til ham, og at lønnen skal være motivationsfaktor herfor. Ergo des mere medarbejderen yder, des højere løn (Taylor, 1999, p. 233). Taylor mener, at dette også er i arbejdsgiverens interesse, da en højtydende medarbejder har et større output, hvilket i sidste ende giver større afkast på bundlinjen for arbejdsgiveren. Dermed påpeger Taylor, at medarbejderens interesser og arbejdsgiverens interesser ikke er konflikterende, men derimod identiske (ibid.). Taylor introducerede hermed også incitamentssystemer, hvor bonus er kædet til output, og hvor løn blev anset som værende den primære motivation for at arbejde (Andersen et al., 2017, p. 35f). Selvom Taylors teori om Scientific Management ligger langt tilbage, er det overraskende at se, at nogle af de grundlæggende tanker alligevel belyses af informanterne. Den fremherskende tendens i dag er nemlig, at man stadig opfatter medarbejdere som motiveret af belønninger som bonus for god indsats, men at der er kommet en skelnen mellem

materiel og ikke-materiel belønning ifm. større opmærksomhed på de sociale og psykologiske forhold hos medarbejderen (Andersen et al., 2017, p. 35f). Det er netop derfor interessant, at der fremkommer en holdning hos nogle af informanterne som, fx *"(...) i min verden skal man ikke have ros for at passe et arbejde, i får løn, det er ros nok"*, som Maria giver udtryk for var en holdning, hun havde, inden hun modtog coaching (Maria, ll. 591-592). Maria anerkendte dermed umiddelbart ikke sine medarbejders andre motiver for at arbejde og gav ligeledes, inden coachingen, udtryk for en holdning til: *"(...) man skulle bare være på, og (...) arbejde ligeså meget, som jeg gør"* (Maria, ll. 566-567). Det samme gør sig gældende for Gitte *"(...) de skal fungere og producere"*, og hun fokuserede i langt højere grad på dét, hun kunne få ud af medarbejderen ift. produktivitet og effektivitet frem for mennesket (Gitte, ll. 1015-1016). Med nutidens fokus på ledelse af menneskelige processer og relationer er det derfor et interessant perspektiv, at der hos to af informanterne virker til at være en internaliseret forståelse, som egentlig forekommer som tilhørende et tidligere ledelsesmæssigt paradigme. For både Gitte og Maria forekommer det nemlig ret uvant, at de pludselig skal forholde sig til deres medarbejdere som private individer med underliggende følelser og motiver efter at have modtaget coaching. Selvom Hanne ikke giver udtryk for helt samme mekaniske tilgang til mennesket som de to andre, beskriver hun også, hvordan hun er blevet mere bevidst om, at sætte sig i et andet menneskes sted: *"(...) det er nok noget af det, som jeg konkret har lært af [coach] (...) og sætte sig i et andet menneskes sted"* (Hanne, ll. 1100-1102).

Denne mekaniske tilgang til mennesket kommer imidlertid ikke blot til udtryk som en internaliseret forståelse hos informanterne. Særligt Kathrine og Gitte giver nemlig udtryk for, at de fra den overordnede ledelse på deres arbejdspladser oplever den samme tendens. Gitte udtrykker fx, at hendes holdning til arbejdet som fabriksarbejde og fokus på produktion og effektivitet ligeledes er en holdning, hun møder oppefra *"(...) med (...) de politiske mål vi skal omsætte (...) man skal altid effektivisere (...) og spare"* (Gitte, ll. 584-587). Kathrine giver også udtryk for, at hun møder en lignende mentalitet ovenfra, hvilket udmønter sig i det, hun kalder piskermentaliteten. Denne mentalitet fra ledelsens side giver hun særligt udtryk for at lide under ifm. det tidligere nævnte konsulentfirma, der var ude for at hjælpe organisationen med at effektivisere: *"(...) jeg synes det største problem, det er, at der har været meget lidt ørenlyd, når vi fortæller, hvordan tingene i virkeligheden er her, det er sådan: 'Jamen det her det er vilkårene, make it work', ik?"* (Kathrine, ll. 1080-

1087). Hun beskriver således oplevelse af ikke at kunne finde sig til rette i den form for ledelse, som hun oplever, at det forventes af hende at bedrive:

(...) jeg er jo ikke blevet mødt i det her system med særlig meget velvilje, for det er ikke den form for leder, man synes, man ønsker (...) man har kigget på mig sådan meget skeptisk [ledelsesmæssigt] (...) sådan "hvorfors presser jeg ikke folk noget mere?" og jeg sagde: "Hvordan skulle jeg presse folk mere?", altså det kan jo ikke lade sig gøre (...) de ender med at blive syge, og så har jeg slet ikke nogen (Kathrine, ll. 1120-1145)

Gitte og Kathrines beskrivelser af deres ledelsesmæssige vilkår er derfor også interessante at se på ud fra Scientific Management. Ledelse får nemlig en helt central rolle i Taylors formulering, hvor lederen får rollen som eksperten og skal agere den styrende og kompetente, og medarbejderen blot skal udføre det arbejde, der minutiøst bliver beskrevet (Holloway, 1996, pp. 13-18). Viden og kontrol er derfor i ledelsens hænder og afgives kun til arbejdere i det omfang, det er nødvendigt. Denne fordeling af arbejde er en central komponent i Scientific Management og kaldes *the Task Idea* (ibid.). Ledelsesmæssigt bliver opgaven derfor gennem kontrol af arbejdsprocesser at sørge for, at produktiviteten øges og spild elimineres, og medarbejderne er dermed ikke længere selv eksperter på deres arbejdsområder (ibid.). Taylors formulering af ledelsens opgaver bærer selvfølgelig i høj grad præg af, at det er tiltænkt fabriks- og produktionsarbejde. Alligevel virker det ud fra informanternes udsagn til, at der stadig er et levn fra denne mentalitet, som både kommer til udtryk ift. den internaliserede forståelse for ledelse som Maria og Gitte beskriver, og ift. det eksterne pres som Kathrine og Gitte giver udtryk for at opleve fra organisationens side ift. effektivisering og besparelser. Særligt giver Kathrine udtryk for en oplevelse af, at blive kigget skævt til grundet hendes fokus på mennesket, samt en forventning om at skulle presse medarbejderne mere, end hun føler er muligt.

Kathrine pointerer desuden at hun oplever meget lidt inddragelse fra ledelsen over hende. Ved sammenlægning af to afdelinger, hvor hun havde medarbejderansvar for den ene, giver hun udtryk for, at hun ikke modtog nogen informationer herom, samt at hun generelt ikke følte sig inkluderet i processen:

(...) jeg havde efterspurgt en køreplan (...) fordi mine medarbejdere skulle overgå til et andet ambulatorie (...) [men] der kom aldrig en køreplan for det, jeg blev ALDRIG involveret, jeg fik at vide på samme dag som alle de andre, at nu er det overflyttet det ambulatorium, lederen for det andet ambulatorium fik heller ikke noget at vide (...) [så] der var ingen samarbejde (Kathrine, ll. 1212-1227)

Kathrine beskriver her frustrationen i, at hun aldrig bliver inviteret indenfor i en ledelsesmæssig proces, som hun anser som værende vigtig for udførelsen af sit arbejde. Interessant er det, at hun giver udtryk for manglen på samarbejde ledelsesmæssigt, hvilket tegner et billede af en generel tendens i organisationen. Ift. Taylors beskrivelse af Scientific Management kan dette sammenlignes med den form for kontrol, som han mener, ledelsen bør have. Viden og kontrol over overflytningsprocessen bliver kun afgivet til Kathrine i det omfang, den øvre ledelse finder det nødvendigt. Det efterlader hende med en følelse af at blive frataget noget ansvar indenfor sit eget område og ift. at skulle afgive og overflytte sine medarbejdere til en anden leder, som heller ikke blev inkluderet i processen.

Fælles for Gitte og Kathrine er, at de arbejder under tilnærmelsesvis samme vilkår, begge to på offentlige arbejdspladser i regionalt regi. Baseret på deres interviews tegner der sig et billede af nogle vilkår i organisationen, som ikke stemmer overens hverken med nyere ledelsesstrømninger i forskning og litteraturen, men samtidig heller ikke stemmer overens med særligt Kathrines måde at lede på. Kathrine giver nemlig udtryk for allerede inden coachingforløbet at være bevidst om, at den såkaldte pisiker-mentalitet i hendes opfattelse ikke er konstruktiv. Gitte giver derimod udtryk for, at det bl.a. er igennem coachingen, at hun opdager, at hendes mekaniske tilgang til mennesket ikke rykker hendes medarbejdere på samme måde som hendes nye mere inkluderende ledelsesstil. Det er samme erfaring, der gør sig gældende for Maria, som dog ikke selv er underlagt samme ledelsesmæssige vilkår som Gitte og Kathrine. For Maria og Gitte gælder det derfor i højere grad, at deres eget menneskesyn har ændret sig fra egentlig at være meget reduktionistisk, lig menneskesynet i Scientific Management.

At informanterne giver udtryk for dette menneskesyn, både som et ledelsesmæssigt vilkår, men også som en indre forståelse, er ifølge Hildebrandt (2011) egentlig ikke så overraskende, da han netop pointerer, at der i dag er mange levn fra den

industrielle tænkning (p. 35). Han beskriver, hvordan medarbejdere stadig på samfundsplan bliver reduceret i beskrivelser som ”hænder” og ”arbejdskraft” frem for hele mennesker (ibid.). Hildebrandt mener, at denne italesættelse kan være skyld i nogle af de ledelsesmæssige problematikker, der hersker i dag, da han mener, ord har stor betydning for, hvordan man opfatter og behandler ting (ibid.). Ift. problematikken omkring denne italesættelse hæfter vi os derfor også ved, at informanterne i denne undersøgelse italesætter medarbejderne som maskiner og bruger ord som ”fabriksarbejde” og ”pisker-mentalitet”. Dette relaterer sig både til italesættelsen af deres medarbejder, men også som en måde de opfatter sig selv på. Der kan derfor argumenteres for at have været en form for internalisering af dette menneskesyn, hvilket netop understreger Hildebrandts pointe med ordenes magt. Informanterne udtrykker desuden, at det netop har skabt ledelsesmæssige problemer, at medarbejderne ikke er blevet anerkendt som hele mennesker. Særligt Gitte og Maria beskriver en oplevelse af, at dét, at åbne op for det private og personlige på arbejdspladsen og give plads til medarbejdernes følelser, har haft en enorm effekt. Bl.a. giver Maria udtryk for vigtigheden af at se det enkelte individ og have forståelse for de underliggende motiver, hvis de pludselig ændrer adfærd på arbejdspladsen:

Ja, og hvis de ændrer deres adfærd på arbejde (...) så i stedet for at være hård og sige ”nu er det altså bare og komme i gang”, så lige trække dem til side og sige: (...) ”Hvad er det så der gør, at du reagerer, som du gør?” (Maria, ll. 348-353)

I forlængelse heraf, giver hun imidlertid også udtryk for, selv at have skullet åbne sig for medarbejderne:

(...) jeg er to vidt forskellige personer privat og på arbejde, og [coachs] måde at fortælle mig, at hvis jeg skal lære mine medarbejdere at kende, så bliver jeg også nødt til at give noget af mig selv (...) og det har været en svær proces for mig (Maria, ll. 461-471)

Taylors italesættelse af systemer før mennesker bør ifølge Hildebrandt i dag laves om til mennesker før systemer, og citerer i den forbindelse Einstein: *”Without changing our patterns of thought we will not be able to solve the problems we created*

with our current patterns of thought". (Hildebrandt, 2011, p. 17). Hvis vores undersøgelse belyses herudfra, kan der argumenteres for, at Hanne, Gitte og Maria i høj grad har ændret deres måde at tænke om medarbejderne, og til dels også sig selv, ifm. coachingen. Både Gitte og Kathrine giver derudover udtryk for at have haft svært ved at ændre menneskesynet ift. de ledelsesvilkår, de er underlagt, men kommer i den forbindelse ind på, at coachingen har hjulpet dem med at navigere ift. ledelsen opadtil. Hvor Kathrine giver udtryk for, at coachingen bl.a. har handlet om at 'være i det' ift. de organisatoriske vilkår hun er underlagt: "*(...) det er jo muligheden man har hos [coach], det er at finde ud af (...) hvad er det for nogle områder jeg skal arbejde med i mig selv (...) for at kunne være i det her system*" (Kathrine, ll. 1376-1385), har det for Gitte snarere handlet om, hvordan hun kunne omgå den bremsekreds, hun har kunnet føle, ledelsen har været, og samtidig være tilfreds i sin position som leder:

(...) hvis der er noget med klinikledelsen, hvordan håndterer jeg det? Fordi jeg ikke følte at jeg har den frihed, jeg har behov for, [så] hvordan kan jeg håndtere det? [Så] jeg stadigvæk er tilfreds i min position som leder (Gitte, ll. 409-413)

5.1.2 Transformationsledelse

I det følgende vil vi vende blikket mod transformationsledelse, som i højere grad imødekommer den menneskeforståelse, der hersker i dag. Andersen et al. (2017) beskriver i deres bog *Ledelse i offentlige og private organisationer* bl.a. transformationsledelse som værende blandt litteraturens bedste bud på, hvad der kan føre til god ledelse (p. 20). Teorien er udviklet af James McGregor Burns (1978), der differentierer mellem transformationsledelse og transaktionsledelse (Elmholdt et al., 2015, p. 38). Bernard M. Bass (1999) har siden videreudviklet på Burns' arbejde, bl.a. ved at holde transformationsledelse og transaktionsledelse op mod hinanden, men ikke som gensidigt udelukkende. Samtidigt har han inddraget betegnelsen *laissez faire-ledelse* i et forsøg på at beskrive de ledere, der indtager formelle lederroller, men ikke aktivt bedriver ledelse, og dermed overlader medarbejderne til sig selv (Andersen et al., 2017, p. 49, Elmholdt et al., 2015, p. 38). Vi har dog valg kun at inddrage Bass' beskrivelse af transformationsledelse, da vi i høj grad synes at kunne

udlede ud fra Gitte, Hanne og Kathrines udsagn, at deres nye tilgang til ledelse stemmer godt overens hermed.

Overordnet beskriver transformationsledelse, hvordan lederens opgave er at flytte medarbejderen udover umiddelbar egeninteresse (Bass, 1999, p. 11). Transformationsledelse opfattes både som en personfokuseret og fællesskabsorienteret tilgang, hvor lederens følelsesmæssige tilstande, kognitive processer og adfærd anses som værende midler til at skabe indre motivation hos medarbejderen og appellere til dennes værdier og følelser (Elmholdt et al., 2015, p. 38). Netop dette fokus på processer og adfærd karakteriserer Bass' nyere teori om transformerende ledelse, hvorimod Burns i højere grad var optaget af transformerende ledelse som middel til at skabe positive sociale forandringer i institutioner i samfundet. I dag er der i teorien et mere pragmatisk fokus på at forstå, hvilken adfærd og hvilke processer, der ligger bag effektiv ledelse i relation til at løse opgaver og nå organisationens mål (Elmholdt et al., 2015, p. 38).

Bass lægger vægt på, at transformerende ledere formår at opstille, kommunikere og fastholde en attraktiv vision for organisationen for netop at inspirere medarbejderne til at overskride deres egeninteresser (Andersen et al., p. 83, Bass, 1999 p. 11). Det at inspirere italesætter Bass desuden som værende essentielt for transformerende ledere, og at de opnår dette ved at sætte et godt eksempel for deres medarbejdere at følge, at de sætter høje standarder ift. præstationer, og at de udviser beslutsomhed og selvtillid (Bass, 1999, p. 11). Elmholdt et al. beskriver også transformationsledelse i deres bog *Ledelsespsykologi* og pointerer tre konkrete processer beskrevet af Bass, hvorved en leder kan transformere og motivere sine medarbejdere, nemlig: 1) ved tydeliggørelse af arbejdets betydning, 2) ved selv at vise samt opfordre til at sætte teamets og organisationens interesser over egne interesser, og 3) ved at stimulere udviklingsbehov for social anerkendelse og selvaktualisering (Elmholdt et al., 2015, p. 39).

Dette fokus på italesættelsen af arbejdets betydning, værdier og visioner i teorien om transformationsledelse hæfter vi os særligt ved, da flere af informanterne giver udtryk for, at det netop har været et omdrejningspunkt i deres respektive coachingforløb. Under subtemaet *Et godt arbejdsmiljø* i analysen beskrives det bl.a., at Gitte, Hanne og Kathrine alle tre har mødt udfordringer ved tiltrædelse i deres lederstillinger, som knyttede sig til at skulle samle mere eller mindre splittede afdelinger, hvilket de ligeledes gav udtryk for var et fokuspunkt i deres individuelle coaching-

forløb. Kathrine beskriver i denne forbindelse, at coachingen bl.a. hjalp hende til at blive skarp på sine ledelsesmæssige mål og værdier, idet hun allerede inden coachingforløbet havde en forestilling om, at hun gerne ville være en mere faciliterende leder end sin forgænger: *"(...) vi havde en tidligere leder her som var en pisker, og det var faktisk en af årsagerne til at jeg godt kunne tænke mig at lede, for (...) jeg synes at det spændte ben for folk i stedet"* (Kathrine, ll. 448-455). Implementeringen af hendes ledelsesstil giver hun imidlertid udtryk for var mere vanskelig, hvorfor coachingen kom til at danne rammer om, hvordan hun kunne blive tydelig i sine værdier, vision og mål overfor medarbejderne på en arbejdsplads der er presset på økonomiske ressourcer: *"(...) det ønske JEG i hvert fald har, den vision jeg har, det er, at vi stadigvæk arbejder med at give den bedst mulige behandling og kvalitet (...) til trods for at vi selvfølgelig er præget af ressourcemangel"* (Kathrine 350-354). Mest tydeligt ses italesættelsen af værdier, visioner og mål imidlertid hos Gitte, som ifm. coachingen aktivt er gået i front ift. teambuilding ved at producere en pjece og introducere en maskot: *"(...) vi har produceret sådan en [pjece] som eneste afsnit her i sygehuset, udover den overordnede [værdier og vision]"* (Gitte, ll. 140-141) og: *"(...) da jeg overtog afsnittet, der var et fuldstændig ødelagt arbejdsmiljø (...) jeg startede med (...) at lave teambuilding (...) at vi skal have en afdelingsmaskot"* (Gitte, ll. 158-166). Gitte er derfor gået meget aktivt ind i at få italesat værdier på afsnittet og har oplevet rigtig god effekt deraf:

(...) altså det lyder banalt, men det er det ikke, det var de små steps, og de små points, jeg lavede, skridt efter skridt, og der var også (...) rigtig god effekt, at du er en del af vores afsnit, og du er også en del af et team (...) også at snakke om det, hvad er egentlig vores værdier (Gitte, ll. 179-187)

For Hanne er betydningen af værdier og visioner for ledelse også blevet tydelig ifm. coachingforløbet. Hun blev herigennem meget bevidst om, at hun kom ind i et ledelsesmæssigt vakuum, hvor der ikke blev stillet nogle forventninger til hende: *"(...) der er ikke nogen, der sætter nogen forventninger, og det gav for mig i hvert fald et wake up call, det går jo ikke, at man ikke som virksomhed siger: "hvad er det vi forventer af dig?"*" (Hanne, ll. 211-216). De er derfor for nylig i afdelingen gået i gang med at italesætte værdier og visioner:

(...) så må vi også gøre os klart, hvad er det for en type ledelse, vi vil bedrive for en funktion som skal understøtte et helt sundhedsvæsen i regionen, og sørge for nogle IT-systemer fungerer og hvordan er det at lede IT-medarbejdere?
(Hanne, ll. 189-193)

Hanne beskriver på samme måde som Gitte, at der overordnet set eksisterer et værdigrundlag, men at hun samtidig har set et behov for at få implementeret nogle værdier lokalt i afdelingen. I modsætning hertil hæfter vi os ved, at det i interviewene med Maria, Anders og Dorte ikke på samme måde fremgår, at de konkret har arbejdet med mål, værdier og visioner som en del af deres coachingforløb. Hanne, Kathrine og Gitte beskriver derimod eksplicit, hvordan de har arbejdet med at italesætte og implementere disse værdier og visioner - et område, som de giver udtryk for, at coachingen konkret har bidraget til. Der kan således argumenteres for, at Hanne, Kathrine og Gitte aktivt har arbejdet med aspekter ved den transformerende ledelsesstil ifm. deres respektive coachingforløb, samt at dette har bidraget til en implementering af specifikke værdier, visioner og mål på arbejdspladsen.

Betoningen af at italesætte værdier og visioner fordrer ifølge den transformerende ledelsesstil desuden, at lederen går forrest ift. at sætte teamets og organisationens interesser over sine egne. Gitte bruger i den forbindelse, som den eneste af informanterne, decideret udtrykket at være ”en god rollemodel” i sit interview:

(...) [jeg bruger] den mere transformative lederstil [...] altså det er også det, hvor, jeg kan ikke forvente af mine medarbejdere, at de gør noget, som jeg ikke vil gøre (...) hvis der er sygdom, så skal jeg også hoppe ind (...) jeg skal være punktlig, jeg skal være her til tiden, og også vise mig som en god rollemodel
(Gitte, ll. 222-232)

Hun uddyber i forbindelse hermed, at det er gennem coachingen og hendes efteruddannelse, at hun har opnået en erkendelse af, at hun ikke kan forvente noget af sine medarbejdere som hun ikke selv ville gøre. Der kan i tråd med den transformerende ledelsesstil dermed argumenteres for, at hun netop gennem ovenstående aktivt og eksplicit viser medarbejderne, at de er et team, og et team hjælper hinanden. Samme erkendelse giver Hanne udtryk for at have gjort sig igennem coachingen. Hun pointerer vigtigheden af, at der er nogle ting, der er særligt væsentlige, hun gør som leder,

fordi det sender et bestemt signal til medarbejderne. Her kommer hun fx ind på vigtigheden af at sige godmorgen og farvel hver dag som en anerkendelse af, at man ser hinanden: ”(...) *det er de små ting, som altid og sige godmorgen og altid og sige tak for i dag*” (Hanne, ll. 956-957).

Baseret på ovenstående kan der således argumenteres for, at der er elementer ved teorien om transformationsledelse, som går igen i særligt tre af informanternes udsagn. Her er der særligt fokus på de første to af Bass’ tre processer hvorved ledere kan transformere og motivere medarbejderne. Både Hanne, Kathrine og Gitte har nemlig aktivt brugt coachingen til at blive tydelige på deres ledelsesmæssige værdier, mission, vision og mål både overfor dem selv og medarbejderne. Ligeledes kommer de ind på vigtigheden af, at gå foran med et godt eksempel, hjælpe hinanden på arbejdspladsen og det at stå bag medarbejderne. Der kan således argumenteres for, at Kathrine, Gitte og Hanne ifm. coachingen bl.a. har fået hjælp til at opstille, kommunikere og fastholde en attraktiv vision for organisationen, og at de eksplicit søger at statuere et godt eksempel for deres medarbejdere – områder der alle går igen i transformationsledelse.

5.1.3 Er offentlige ledere mere transformerende?

Et sidste interessant aspekt vi vil belyse i nærværende deldiskussion er, at transformationsledelse er blevet knyttet til at være særlig effektiv til at motivere medarbejdere inden for den offentlige sektor (Andersen et al., p. 83). Ledere i disse organisationer kan nemlig tydeligt anvende visionen til at synliggøre for medarbejderne, hvordan de ved at indfri organisationens målsætninger kan gavne andre og samfundet (ibid.). Dette er et særligt interessant aspekt, da de informanter, der er blevet inddraget i denne diskussion ift. transformationsledelse som resultat af coachingen er Hanne, Gitte og Kathrine, som alle er fra den offentlige sektor. Denne observation understøtter således umiddelbart sammenkoblingen mellem transformerende ledelse og effekten i det offentlige. Vi ser dog også, at bl.a. Dorte og Anders i deres interviews giver udtryk for en ledelsesstil, der kan beskrives som transformerende ledelse. De kobler det dog ikke sammen med at være et resultat af coachingen. Fx er Dorte meget klar på organisationens mål, værdier og visioner og beskriver sig som en klar rollemodel for disse ift. at gå ud over egne interesser: ”(...) *min loyalitet*

ligger hos organisationen (...) jeg er sat i verden for og varetage [...] organisationens interesser. Og ikke hverken mine chefs interesser eller nogen af de andres interesser” (Dorte, ll. 848-852). Dorte kobler dog som nænt ikke denne ledelsesstil sammen med at have modtaget coaching, så selvom hun evt. kan beskrives som en transformerende leder ud fra dette, så kan vi ikke konkludere, at det er coachings bidrag. Det samme gør sig gældende for Anders, der også meget klart kan beskrive mål, værdier og visioner, og samtidig søger at sætte gode eksempler for sine medarbejdere at følge, men eftersom hans coaching i langt højere grad har drejet sig om at navigere i ledelsesvilkårene ift. sin egen leder, så kan vi heller ikke udlede noget om Anders’ ledelsesstil i relation til coachingen.

Resultaterne i denne opgave tyder imidlertid på, at de offentlige ledere ifm. coachingen har implementeret elementer, der kan beskrives ud fra og stemmer overens med den transformerende ledelsesstil, og at dette også virker til at have haft en positiv effekt for lederne. Som vi har gennemgået i det ovenstående afsnit udtrykker både Hanne, Kathrine og Gitte nemlig, at deres tilgang til ledelse ift. værdier og at gå foran med at sætte teamets samt sætte organisationens interesser over sine egne har været medhjælpende til at samle deres mere eller mindre splittede afdelinger.

5.2 Bevidsthed om sig selv og andre

I dette afsnit vil vi vende blikket mod informanternes beskrivelser af, at coachingen har givet dem en større bevidsthed om sig selv og egen adfærd, hvilket bl.a. bliver belyst i teamet *Personlig udvikling* og subtemaerne *At kigge indad* og *Forskellige verdener og det at være i dem* i analysen. Her kommer denne bevidsthed om sig selv og egen adfærd bl.a. til udtryk i form af en større forståelse for sig selv, medarbejderne og omgivelserne generelt. Den introspektion og selvindsigt, informanterne giver udtryk for at have oplevet i coachingen, har naturligvis mange lag, som kommer til udtryk på forskellig vis. For at belyse dette har vi valgt at inddrage teorien om objektiv selvbevidsthed. Denne kommer netop ind på, at når opmærksomheden vendes indad, bliver selvet objekt for egen bevidsthed (Silvia & Duval, 2001, p. 230), noget vi i det følgende vil argumentere for har været et udbytte for informanterne ifm. coachingen. Informanterne giver imidlertid også udtryk for, at den øgede forståelse for egne og andres reaktions- og handle-mønstre har medvirket til, at de i højere

grad er i stand til at håndtere samt skabe relationer til medarbejderne. Vi vil derfor efterfølgende slå ned på nyere forskning, der belyser, hvordan øget objektiv selvbevidsthed bl.a. afføder bedre interpersonelle relationer. Først og fremmest vil vi imidlertid vende blikket mod teorien om objektiv selvbevidsthed.

5.2.1 Objective Self-Awareness theory

Når der kigges tilbage i historien har begreber relaterende til *selvet* været genstand for megen psykologisk interesse, men forskning på området er først dukket op indenfor de sidste 60 år. Duval og Wicklund præsenterede som nogle af de første en teori om selvet med *Objective Self-Awareness theory* (OSA) i 1972, placeret indenfor det socialpsykologiske felt (Silvia & Duval, 2001, p. 230). Duval og Wicklund beskriver, at når opmærksomheden er vendt indad, og individets bevidsthed er fokuseret på sig selv, bliver det objekt for sin egen bevidsthed, deraf navnet *objektiv selvbevidsthed* (ibid.). Der skelnes imidlertid imellem denne og *subjektiv selvbevidsthed*, hvor bevidstheden nærmere er rettet væk fra selvet og ud mod omgivelserne (Ickes, Wicklund & Ferris, 1973, p. 202). Denne subjektive tilstand er karakteriseret ved perception og bevægelse uden nogen evaluering af selvet, hvorimod objektiv selvbevidsthed bliver karakteriseret ved passivitet, introspektion og evaluering (ibid., p. 202f). Disse to former for selvbevidsthed er gensidigt udelukkende, men der kan godt foregå en vekselvirkning mellem de to i en sådan fart, at det ikke opfanges af individet.

Ovenstående findes særligt relevant, hvis blikket vendes mod informanternes generelle oplevelse af dem selv relateret til henholdsvis før og efter coachingen. Overordnet kan der argumenteres for, at tre af informanterne, nemlig Maria, Gitte og Anders, eksplicit giver udtryk for en manglende forståelse for medarbejdernes uvilje i visse arbejdsrelaterede situationer. Denne manglende forståelse kommer til udtryk gennem fx frustration og irritation, når de har en oplevelse af ikke at kunne få medarbejderne derhen, hvor de gerne vil, som Maria udtrykker det: ”(...) [jeg] havde utroligt svært ved mentalt [at] håndtere (...) [hvis] de ikke lavede det de skulle, og den der frustration man får som leder, når man arbejder og arbejder og arbejder (...) men hvorfor lytter de ikke?” (Maria, ll. 230-235). Gitte beskriver ligeledes, hvordan hun før coachingen blev frustreret og irriteret når, hun ikke vidste, hvordan hun skulle reagere på medarbejdernes frustration: ”(...) og tidligere var jeg bare irri-

teret, frustreret” (Gitte, ll. 911-912). I modsætning til de to ovenstående informanter giver Anders imidlertid i højere grad udtryk for, hvordan frustrationen og irritationen kom til udtryk i relation til sin chef frem for medarbejderne: *”(...) hvad var det for nogle situationer, der triggede det, når nu jeg så pludselig kunne gå i selvsving”* (Anders, ll. 384-386). Informanterne beskriver således, hvordan de før coachingen i givne situationer havde en tendens til at rette bevidstheden væk fra selvet og ud mod medarbejderne eller chefen, hvorfor der kan argumenteres for, at deres selvbevidsthed snarere har båret præg af at være subjektiv end objektiv. I modsætning hertil giver samtlige af informanterne udtryk for, at de ifm. coachingen er blevet mere bevidste om måden, hvorpå de agerer enten ift. sig selv, i relation til medarbejderne eller omgivelserne generelt. Dette kommer imidlertid, som beskrevet i analysen, til udtryk på forskellige måder, fx som en erkendelse af eget ansvar i konfliktsituationer, som det gør sig gældende i Anders’ tilfælde: *”(...) der er jo rigtig mange fingre, der peger indad også, med ting jeg skulle arbejde med”* (Anders, ll. 372-373), eller som en erkendelse og accept af, at medarbejderne er forskellige fra den enkelte leder, og at disse individuelle forskelligheder rent faktisk kan bidrage med noget positivt til organisationen, som det bl.a. gør sig gældende for Gitte:

(...) det var for mig en helt vild oplevelse, at der er mennesker, som (...) samler information før de beslutter sig (...) [hvorimod] jeg beslutter mig direkte (...) men det betyder ikke at de er langsommere end mig, fordi jeg skal mange gange backpaddle, fordi jeg ER for hurtig. Fordi jeg ikke samler alle de informationer, som der er behov for (...) [for at tage] gode beslutninger engang imellem (Gitte, ll. 646-662)

Som der blev argumenteret for ovenfor, kan det derfor siges, at tre af informanternes selvbevidsthed før coachingen i højere grad bar præg af at være subjektiv end objektiv, hvilket kom til udtryk på den måde, at de rettede opmærksomheden ud mod omgivelserne i form af fx medarbejderne eller chefen, frem for mod selvet. Den mangel på selvevaluering, som er karakteriserende for det objektivt selvbevidste individ, har således resulteret i en følelse af at sidde fast, som i Anders’ tilfælde i konflikten med chefen. Dette kom mere konkret til udtryk i form af irritation og frustration over henholdsvis medarbejderne eller chefen. Samtlige af informanterne giver imidlertid udtryk for, at have arbejdet med introspektion og dermed også at have vendt opmærk-

somheden indad mod selvet frem for udad mod omgivelserne ifm. coachingen. Den grad af objektiv selvbevidsthed, som informanterne giver udtryk for at have opnået i coachingen, kommer, som beskrevet i ovenstående, bl.a. til udtryk som en erkendelse af egen rolle i konfliktsituationer. Der kan således argumenteres for, at informanterne herigennem har arbejdet hen imod en større grad af objektiv selvbevidsthed.

5.2.1.1 Sammenligning af selvet mod andre standarder

Den oprindelige formulering af Duval og Wicklunds teori lægger desuden vægt på, at opmærksomhed på selvet, og dermed den objektive selvbevidsthed, fører til en automatisk sammenligning af selvet mod andre standarder (Silvia & Duval, 2001., p. 231). I deres formulering var selvet meget bredt formuleret som en persons viden om sig selv, hvorimod standarder blev formuleret som værende mentale repræsentationer af korrekt adfærd, attituder og træk (ibid.). OSA var derfor bygget forholdsvis simpelt op som et system, hvor selvet, standarder og opmærksomheden på selvet arbejdede sammen. Hvis der gennem opmærksomhed på selvet fremkom uoverensstemmelser mellem selv og standarder, ville det medføre en negativ påvirkning (ibid.). Netop denne form for uoverensstemmelse kan siges at gøre sig gældende for tre af informanterne, Anders, Maria og Dorte, i relation til deres arbejdsgang før de modtog coaching. Både Dorte og Maria giver fx udtryk for, at de tidligere havde ekstremt høje forventninger til sig selv, samtidig med at være meget selvkritiske, som Dorte udtrykker det

(...) i arbejdsmæssig sammenhæng, der er min overlægger ret høj, og hvem er det jeg punkter når det ikke lykkes? Det er altid kun mig selv. Og [medarbejderne] ville ikke engang opdage det, hvis jeg sænkede overlæggeren til 80 % (Dorte, ll. 574-582)

Maria beskriver ligeledes, hvordan denne selvkritik kommer til udtryk, når hun ikke lever op til sine egne forventninger, her ifm. at løbe tør for tomater i restauranten: *"(...) hvor jeg før bare kunne sige: "Hold da kæft, det var fandeme også for dårligt", [eller] "ej Maria det har du ikke styr på"* (Maria, ll. 1116-1119). Der kan her argumenteres for, at Maria har oplevet en negativ påvirkning ved uoverensstemmelsen mellem selv og standarder, hvor hendes standarder muligvis har været højere, end

hvad der har været realistisk at præstere, hvilket har udmøntet sig i selvkritik. I Anders' tilfælde kan det dog i højere grad tænkes, at han har oplevet en konfrontation af egne standarder, som chefens adfærd, grundet deres forskelligheder, ikke har levet op til, og giver udtryk for det på følgende måde ifm. beslutningstagning:

(...) når jeg har nogle ideer til, hvordan vi skal komme videre med de her ting, og han har brug for at tænke over det i et halvt år, det kan jeg simpelthen ikke stå og vente på (Anders, ll. 959-962)

I Duval og Wicklunds oprindelige formulering af teorien foreslog de, at der kunne genoprettes orden mellem selv og standarder på to måder: 1) ved aktivt at ændre attituder, træk eller adfærd, så der er en større sammenhæng med standarderne, eller 2) ved at individet aktivt undgår stimuli og omstændigheder, som fordrer fokus på selvet. Sidstnævnte resulterer i, at alle sammenligningsprocesser og evalueringer af selvet ophører (Silvia & Duval, 2001, p. 231; Greenberg & Musham, 1981, p. 191). Netop derfor har teorien om objektiv selvbevidsthed altid været underlagt den antagelse, at det var en selvkritisk tilstand (Ickes et al., 1973, p. 212). Baseret på ovenstående, kan der argumenteres for, at særligt Dorte og Maria, før coachingen, har søgt en større sammenhæng mellem selv og standarder ved aktivt at ændre attituder, træk eller adfærd. Dorte beskriver det ret generelt ifm. sin egen usikkerhed på egne evner: ”(...) jeg har brugt RIGTIG meget tid på (...) at omverdenen skulle synes jeg var god eller dygtig (...) dét var [jeg] meget usikker på” (Dorte, ll. 697-708). Dette kommer ligeledes mere konkret til udtryk i måden, hvorpå Maria prøver at leve op til det pres, hun lægger på sig selv, for som leder at være der for sine medarbejdere i den travle sommerperiode:

(...) nu [går] vi ind i en højsæson, hvor der VIRKELIG er travlt (...) [og] den personlige del for mig gør, at jeg kun fokuserer på arbejde, og (...) til sidst så har du jo ikke overskud til at lede og fordele rigtigt, og det var det, der gik galt sidste sommer, fordi jeg ville så gerne vise at jamen ”jeg skal nok være der”, men jeg var der ikke alligevel. Jeg var der fysisk, men jeg var der ikke mentalt (Maria, ll. 635-649)

Der kan derfor argumenteres for, at Dorte og Maria før coachingen har søgt at korrigere selvet til at passe til deres høje standarder. Anders har derimod i højere grad benyttet sig af at undgå situationer og stimuli, der retter opmærksomheden mod selvet, hvilket beskrives som den anden måde, hvorpå der kan genoprettes orden mellem selv og standarder. Det kom særligt til udtryk ifm., at han før coachingen decidedet var ved at opsigte sin stilling: ”(...) *der var jeg jo på vej ud af virksomheden, fordi det ville jeg ikke stå model til, og det kunne jeg ikke se nogen fremtid i*” (Anders, ll. 345-348). Der kan dermed argumenteres for, at han aktivt har valgt at undgå at forholde sig til konflikten og på den måde netop søgt at genoprette orden mellem selv og standarder.

Ickes et al. (1973) påpeger bl.a., i tråd med den originale formulering af OSA, at øget objektiv selvbevidsthed vil føre til øget selvevaluering (p. 203). Selvevaluering forstås i den forbindelse som en sammenligning af, hvad individet stræber efter ift. de nuværende betingelser (ibid.). Et objektivt bevidst individ vil derfor opdage en evt. uoverensstemmelse, hvorimod et subjektivt bevidst individ ikke vil (ibid.). Som tidligere beskrevet kan der argumenteres for, at coachingen bl.a. har været medvirkende til, at samtlige af informanterne har opnået en højere grad af objektiv selvbevidsthed. Denne selvevaluering ifm. øget objektiv selvbevidsthed kommer særligt til udtryk i interviewet med Kathrine, som beskriver, hvordan hun det første år i coachingen bl.a. har arbejdet med at finde sig selv som leder samt finde ud af, hvilken form for ledelse hun ønskede at bedrive: ”(...) *det første år der arbejdede vi meget med, at jeg skulle finde mig selv som leder – hvad var det for en ledelsesstil? Og hvem var jeg? Og hvordan reagerede jeg?*” (Kathrine, ll. 897-901). I modsætning hertil giver Hanne udtryk for, at hun allerede før coachingen var bevidst om, at hun gerne ville bedrive forandringsledelse, men havde brug for hjælp til at få det implementeret: ”*Det var at få hjælp til at være leder, som jeg (...) gerne ville og (...) forandringsledelse har jeg måske ikke været så erfaren med, og det var noget af det, som jeg havde brug for at være god til*” (Hanne, ll. 636-646). Baseret herpå kan der argumenteres for, at Hanne på forhånd har været objektivt selvbevidst og dermed også været bevidst om sine egne styrker og svagheder ifm. det at implementere forandringsledelse som hendes ledelsesstil. Dog kan der tales for, at coachingen har medvirket til at gøre hende mere objektivt bevidst. Dette fordi hun samtidig giver udtryk for, at hun i coachingen er blevet mere bevidst om ikke at overskride medarbejdernes grænser:

(...) hvis medarbejderen lige tænkte lidt for lang tid, så siger jeg: "Nå, men jeg kan se at du er i gang med et eller andet". Og der lærte [coach] mig "jamen prøv og forestille dig, det kan være han er i gang med at tænke på noget helt andet" (Hanne, ll. 736-742)

Der kan således argumenteres for, at på trods af at Hanne på forhånd har været objektivt selvbevidst, har coachingen hjulpet hende til at øge graden af denne.

Med ovenstående gennemgang og forståelse for teorien om objektiv selvbevidsthed, kan der argumenteres for, at som minimum Anders, Gitte og Maria før coachingen havde en tendens til indimellem at vende opmærksomheden mod den subjektive selvbevidsthed. Dette kommer til udtryk som en frustration og irritation over ikke at kunne takle medarbejdernes uvilje eller modstand i visse arbejdsrelaterede situationer. Ligeledes kan det hævdes, at Anders, Dorte og Maria tidligere har søgt at benytte de to tidligere beskrevne måder, hvorpå der kan genoprettes orden mellem selv og standarder. Disse har dog tilsyneladende ikke haft den ønskede effekt, idet alle tre informanter samtidig beskriver, hvordan coachingen har været en nødvendighed enten for at undgå stresssygemeldinger eller for at kunne vedblive i den respektive stilling, som beskrevet i analysen under subtemaet *Coaching for "at undgå mavesår"*. Der tegner sig således et billede af, at informanterne på forhånd har oplevet en vekselvirkning imellem objektiv og subjektiv selvbevidsthed. Der kan dog argumenteres for, at samtlige af informanterne er blevet mere objektivt selvbevidste ifm. coachingen. Dette kommer enten til udtryk som en erkendelse af eget ansvar i konfliktsituationer eller som en erkendelse og accept af, at mennesker er forskellige og bidrager til organisationen på forskellig vis.

Baseret på ovenstående diskussion af informanternes oplevelser ud fra teorien om objektiv selvbevidsthed vil vi nu vende blikket mod nyere udvikling inden for teorien. Antagelsen om, at objektiv selvbevidsthed generelt medfører en negativ tilstand, idet sandsynligheden for at finde uoverensstemmelser mellem selv og standarder er ret høj, er blevet udfordret og revideret, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

5.2.1.2 Ændres selvet eller standarderne?

Allerede i 1973 blev der i tidligere omtalte studie af Ickes et al. stillet spørgsmålstegn ved objektiv selvbevidsthed som værende en negativ tilstand. I selvsamme studie testede de hypotesen om, hvorvidt følelsen af selvtillid kan øges, når individet er objektivt selvbevidst (Ickes et al., 1973, p. 212). I deres undersøgelse fandt de, at objektiv selvbevidsthed faktisk kan være en positiv tilstand, når individer finder overensstemmelse med deres standarder på nogle områder, men stadig er selvkritiske ved uoverensstemmelse på andre områder (Silvia & Duval, 2001, p. 230). I den oprindelige teori om OSA blev selvet imidlertid opfattet som værende den enhed, individet ville arbejde med, hvis det fandt uoverensstemmelse mellem selv og standarder. Adfærd og tanker i relation til selvet blev nemlig opfattet som nemmere at ændre end standarder, der blev opfattet som værende resistente overfor forandring (ibid.). Dette blev belyst i forrige afsnit, hvor der blev argumenteret for, at det hos tre af informanterne forekom forholdsvis eksplicit, hvordan de før coachingen havde forsøgt at korrigere selvet for at møde standarderne. Dette blev tydeligt ifm. Maria og Dortes forsøg på at leve op til egne urealistiske forventninger, og Anders der undgik at forholde sig til konflikten med sin chef.

Nyere forskning i objektiv selvbevidsthed har dog indikeret, at individet også vil prøve at ændre sine standarder til at stemme overens med selvet (ibid. p. 233). Disse forskningsresultater stemmer overens med lignende teorier, bl.a. Heiders *attribution theory* fra 1958, der påpeger, at det ikke har nogen betydning hvilket kognitivt element, der bliver ændret, så længe målet for den kognitive overensstemmelse er nået (ibid.). Uanset om individet ændrer selvet eller standarder ved en uoverensstemmelse, skulle det dermed være lige effektivt. Ifølge Silvia og Duval sker ændringen af standarder angiveligt, når individet fokuserer sin opmærksomhed på standarden frem for selvet, dvs. at individet dermed vil forsøge at ændre standarden mod sit selv (ibid.). Hvis vi vender tilbage til informanternes oplevelse af selv og standarder, kan der argumenteres for, at der hos Anders, Maria og Gitte forekommer en større tendens til at ændre standarderne ud fra selvet, efter de har modtaget coaching. Særligt Maria og Gitte belyser, hvordan de har ændret standarderne ift. medarbejderne, som Maria udtrykker det: "(...) når man ikke forventer 100 % af sig selv, så forventer du heller ikke 100 % af dine medarbejdere" (Maria, ll. 555-557). Gitte beskriver ligeledes, hvordan hun nu tilpasser sine forventninger til den enkelte medarbej-

der: ”(...) [jeg] kigger også på det, der passer sammen, hvilke krav jeg har til den enkelte medarbejder, og de ressourcer de har” (Gitte, ll. 245-247). Anders giver, i modsætning til de to ovenstående, udtryk for, at han i højere grad har ændret standarderne for sig selv frem for til sin chef:

(...) gå ind og tænk: ”hvad kan han mene med det her, når han siger tingene” i stedet for at sidde og vente på at (...) blive bekræftet i, nu sagde han lige nøjagtig dét der (...) Så prøve og få det der væk i stedet for at holde fokus på hvad jeg forventer han vil komme til at sige (Anders, ll. 393-400)

Der tegner sig derfor et billede af, at Maria og Gitte har søgt at ændre standarderne ift. medarbejderne, hvorimod Anders i højere grad giver udtryk for at have ændret standarderne for sig selv. Fælles for de tre er, at det synes at bunde i den viden og forståelse for sig selv, som de bl.a. har opnået gennem coachingen, dvs. at de ændrede standarder ift. selvet, bunder i en højere grad af objektiv selvbevidsthed. I Marias tilfælde kan der argumenteres for, at hun i coachingen har arbejdet med sit arbejdsrelaterede selvbillede og opnået en forståelse for, at hun ikke behøver hverken at være perfekt eller være den bedste til det hele (Maria, ll. 613; 285-286). I forbindelse hermed er hun begyndt at acceptere, at medarbejderne ikke på daglig basis kan præstere deres bedste, samt at det er i orden at have en dårlig dag: ”(...) der er ikke nogen der kan [præstere] 100% altid, og det er jeg blevet rigtig god til at fortælle dem, at det er altså okay at have en dårlig dag” (Maria, ll. 559-561). Der kan således argumenteres for, at Maria har ændret sine standarder for sig selv og medarbejderne, til at passe til denne nye forståelse for selvet. At det er tilfældet bakkes op af fund af et studie af Dana, Lalwani og Duval (1997) (if. Silvia & Duval, 2001, p. 233), der viste, at afhængig af hvor fokus bliver lagt på årsagen til uoverensstemmelsen mellem selv og standard, vil individet prøve at ændre henholdsvis selvet eller standarden (ibid., p. 233f). At både Anders, Maria og Gittes ændrede standarder relaterer sig til henholdsvis medarbejderne og egen chef, hænger særligt godt sammen med det faktum, at teorien om objektiv selvbevidsthed er blevet udvidet til, at ændringen også kan rette sig mod eksterne elementer, såsom andre personer eller en opfattet årsag til, at der opleves en uoverensstemmelse ved objektiv selvbevidsthed (ibid., p. 239).

5.2.1.3 Nyere forskning inden for selvbevidsthed ift. ledelse

Nyere forskning har koblet selvbevidsthed meget direkte sammen med ledelse. Ken Hultman (2006) påpeger nemlig, at selvbevidsthed er en af de grundlæggende emotionelle kompetencer, som alle andre emotionelle kompetencer bygger på (p. 42). Han beskriver i den forbindelse også, at et primært udbytte af øget selvbevidsthed er en dybere forståelse for den menneskelige motivation, hvilket fører til en forbedring i interpersonelle forhold – områder, der begge beskrives som værende væsentlige for succesfuld ledelse (ibid.). Udviklingen af selvbevidsthed er derfor essentiel, men også en længerevarende proces, der ikke altid falder godt ind i et komplekst og hurtigt forandrende samfund (ibid.). Det kræver nemlig dybdegående arbejde med ens egen person over længere tid at identificere og løse de barrierer, der bl.a. hindrer effektivitet (ibid.). Hultman foreslår i den forbindelse én-til-én executive coaching som en måde, hvorpå selvbevidstheden kan øges, og hvormed individet kan bibeholde en positiv forandring gennem selvransagelse (ibid., p. 50). I tråd med ovenstående undersøgelse kan der argumenteres for, at den øgede grad af objektiv selvbevidsthed ligeledes har affødt en forbedring i informanternes interpersonelle forhold. Som beskrevet i forrige afsnit, medførte denne netop en erkendelse af eget medansvar i konfliktsituationer samt en erkendelse og accept af, at mennesker er forskellige og dermed også bidrager til organisationen på forskellig vis. Denne forbedring i interpersonelle forhold kommer til udtryk hos fem af informanterne, men på forskellig vis. Anders giver udtryk for, at denne erkendelse af medansvaret i konflikten, og det at have fået talt ud med sin chef bl.a. har medført nogle klare rammer for, hvordan de skal navigere ift. hinanden:

(...) vi har altid holdt statusmøder hver 14. Dag, det gør vi stadigvæk, men vi har det fast på dagsordenen nu, at vi lige kigger hinanden i øjnene og hvis der er nogle ting, så får [chef og jeg] dem taget i opløbet, så det har hjulpet (Anders, ll. 581-585)

I Gitte og Marias tilfælde relaterer denne forbedring i interpersonelle forhold sig derimod i højere grad til medarbejderne. De giver i den forbindelse udtryk for, at de før coachingen havde en tendens til at blive irriterede, frustrerede eller tage det personligt, når medarbejderne opførte sig anderledes, end de plejede, beskrevet af Gitte som: *”(...) jeg blev irriteret, og så har jeg taget det personligt (...) [og] jeg kunne*

ikke sige: ”hvad skal jeg gøre nu?” som leder, altså jeg kunne ikke [tage] den kasket på” (Gitte, ll. 865-873). Maria udtrykker også at blive frustreret over sine medarbejderes mindre gode sider, men relaterer det derudover til manglen på privat kendskab til medarbejderne: ”(...) jeg vidste faktisk kun hvad [medarbejderne] kunne arbejdsmæssigt, altså ”hvad er dine gode sider og hvad er dine dårlige sider” og havde nok en lille smule frustration over de dårlige sider” (Maria, ll. 691-696). Begge informanter giver imidlertid udtryk for, at coachingen bl.a. har lært dem at give medarbejderne plads og lytte til deres frustrationer, belyst i analysen under subtemaet *Relation og interaktion med andre*. Hanne giver ligeledes udtryk for at have lært, at medarbejderne er forskellige fra hende selv, og at de nogle gange skal have plads og tid:

(...) [så] skal jeg lige vente med at sige noget, som jeg har lært [i coachingen], og så lige tænke ”nå, hvordan er det lige, og han, og hun, og sådan noget” (...) [og] så prøver jeg at angribe det velovervejede og måske sådan lidt forsigtigt (Hanne, ll. 1043-1049)

I modsætning til de ovenstående fire informanter giver Dorte ikke i lige så høj grad udtryk for, hvordan de interpersonelle forhold konkret er blevet forbedret, men giver udtryk for, at hun er blevet mere bevidst om, hvordan hun skal tilgå medarbejderne: ”(...) så er jeg måske blevet mere bevidst om, hvad det var for nogle knapper, jeg skulle dreje på overfor mine medarbejdere, efter jeg har gået til coaching” (Dorte, ll. 952-957). Der kan således argumenteres for, at de fem af informanterne oplever en forbedring i interpersonelle forhold, og at en af årsagerne til denne forbedring kan skyldes en øget grad af objektiv selvbevidsthed. I modsætning hertil giver den sidste af informanterne, Kathrine, ikke direkte udtryk for en forbedring i interpersonelle forhold, men kommer ind på, hvordan hun bedre kan være i det pres, hun føler fra organisationens side: ”(...) hvis ikke jeg havde sådan en som [coach] til at redde trådene lidt ud for mig, og ligesom se (...) hvad sker der i det hele taget i den her proces, og hvordan kan jeg være i den her proces” (Kathrine, ll. 1276-1283). I hendes tilfælde kan der dermed også argumenteres for en øget grad af objektiv selvbevidsthed, men at denne tilsyneladende er rettet andetsteds end mod relationen til medarbejderne.

Kress (2009) peger, ligesom Hultman, i et andet studie på selvbevidsthed som værende essentiel for ledelse og forbinder det med performance (p. 57). Hun fremhæver, at når individer når et højt niveau i organisationer sker der oftest det, at deres

mulighed for at få ærlig og konstruktiv feedback mindskes. De mister dermed også evnen til at sammenligne deres performance med andre, hvilket kan medføre, at de udvikler en forvrænget opfattelse af dem selv (Kress, 2009, 57). At kunne indgå i en relation, hvor de får mulighed for og rum til at gå ind i denne selvbevidsthed og indsamle viden om sig selv, deres styrker, svagheder, ønsker, motivation osv., er starten på at kunne udvikle sig personligt og professionelt (ibid., p. 58f) - elementer der alle kan siges at være essentielle i executive coaching. Samtlige af informanterne i nærværende undersøgelse giver ifm. ovenstående udtryk for, at coachingen bl.a. har bidraget til, at de er mere åbne for feedback fra medarbejderne. Her giver særligt Maria, Kathrine, Gitte og Hanne udtryk for vigtigheden af, at medarbejderne kan komme til dem, hvis der er noget, de er utilfredse med. Maria giver i den forbindelse udtryk for, at det særligt relaterer sig til situationer, hvor medarbejderne er frustrerede: *"(...) så kan de også sagtens, hvis der er noget de er frustrerede over, så kommer de og siger: "Kan vi ikke lige tage en lille snak dig og mig?"*" (Maria, ll. 1000-1004). Hanne beskriver ligeledes vigtigheden af, at medarbejderne kan komme til hende, hvis der er noget de er utilfredse med ledelsesmæssigt: *"(...) vi er meget tydelige omkring, hvis vi vil lave noget om, eller hvis vi synes, der er noget, der ikke fungerer i det der leder-medarbejderrum vi har sammen, så skal vi adressere det"* (Hanne, ll. 331-334). I modsætning til Maria og Hanne, giver Kathrine og Gitte i højere grad udtryk for, at de som ledere finder det vigtigt at være i stand til at lytte til medarbejdernes frustrationer, beskrevet af Kathrine således: *"(...) noget af det jeg har lært, det er at (...) hvis du ikke lader folk brokke sig, så ulmer det, og så begynder det at brænde på et tidspunkt, så kom ud med det, lad os tale om det"* (Kathrine, ll. 654-663). Gitte giver udtryk for den samme holdning, og beskriver desuden, at en medarbejders frustrationer kan afføde en positiv forandring: *"(...) frustrationer er den bedste motivation til forandring, fordi egentlig siger en frustreret medarbejder også, hvor det hænger, og det er positivt set"* (Gitte, ll. 890-894). I kontrast hertil, giver Anders og Dorte ikke i samme grad udtryk for, at modtage feedback fra medarbejderne. En af årsagerne kan være, at de som de to eneste informanter arbejder som topledere, hvorfor vigtigheden af feedback muligvis relaterer sig til andre problematikker. Begge udtrykker vigtigheden af at modtage feedback, men relaterer det i højere grad til coachen, som netop står uden for organisationen. I den forbindelse kommer Anders ind på, at noget af det gavnlige ved den feedback, coachen giver, er, at han bliver mere bevidst om sin egen måde at udtrykke sig på: *"(...) så det var jo mine*

ord der blev sat på det hele, men når man så nogle gange får dem vendt retur, så er det jo der, man opdager, hvad er det i grunden, der kommer ud af munden på dig?” (Anders, ll. 603-607). Dorte giver også udtryk for at finde feedbacken fra coaching gavnlig, men mere i relation til at hun har brug for andre perspektiver end dem, hendes kollegaer kan give:

(...) der har været nogle udfordringer hvor jeg synes det har været rigtig givtigt med at, hvordan skulle min egen organisation se ud over tid? Hvad er det for nogle forventninger virksomheden har til en HR-organisation og så få det vendt i et anderledes perspektiv (Dorte, ll. 412-416)

Samtlige af lederne giver således udtryk for at finde feedback vigtig for deres fortsatte udvikling som ledere, men vægter kilden hertil forskelligt, alt efter om den pågældende feedback kommer fra medarbejderne eller deres respektive coach. Kun to af lederne giver imidlertid udtryk for den forvrængede selvopfattelse før coachingen, som ifølge Kress kan være en konsekvens af manglende feedback. Både Maria og Dorte beskriver, hvordan de før coachingen havde en tendens til at påtage sig ansvaret, når noget gik galt. I Marias tilfælde kom det til udtryk som en ekstrem selvkritik, hvorimod det for Dorte snarere udmøntede sig i lavt selvværd, som beskrevet tidligere i diskussionen. For at imødekomme dette, giver både Dorte og Maria udtryk for i coachingen at have arbejdet med det pres, de lægger på sig selv. Ved spørgsmålet om, hvad de har arbejdet med i coachingen efter Marias stressforløb, svarer hun: *”(...) primært at jeg skulle acceptere at jeg ikke var perfekt, det er nok det, jeg selv har kæmpet mest med. Sådan ekstrem selvkritik”* (Maria, ll. 1023-1031). Dorte giver ligeledes udtryk for at have arbejdet med sit selvværd i coachingen, men giver også udtryk for at have efterspurgt feedback fra sin chef:

(...) på et af mine statusmøder med min chef siger jeg til ham: ”Prøv lige og fortæl mig, hvad er det jeg kan, som de andre ikke kan?”, fordi det har jeg faktisk nogen gange svært ved selv at få øje på. Så [siger] han (...) jamen du tænker forretning, og det er der rigtig mange HR-chefer, der ikke kan, du tænker ikke kun mennesket (Dorte, ll. 784-799)

Der kan således argumenteres for, at informanterne på forskellig vis vægter feedback fra henholdsvis medarbejdere og deres respektive coach højt, for bl.a. at blive bevidste om egne styrker og svagheder. Ligeledes kan der argumenteres for, at Maria og Dorte ydermere giver udtryk for en oplevelse af, at denne feedback fra deres coach, og i Dortes tilfælde også fra hendes chef, har hjulpet dem til at undgå at få et forvrænget selv billede i relation til deres evner som ledere.

Slutteligt vil vi komme ind på, at forskning har forbundet øget selvbevidsthed med følelsesmæssig intelligens, og at følelsesmæssig intelligens igen er forbundet med god ledelse og stærk performance på det organisatoriske plan (Goleman et al. 2002; Shipper et al. 2003; Barbuto & Burbach, 2006; Dearborn, 2002; Goleman 2004 if. Kress, 2009, pp. 60-63). Ledere der er selvbevidste er nemlig, som tidligere nævnt, i stand til at observere egen og andres adfærd, følelser og tanker, hvilket gør dem mere bevidste om interaktioner og handlinger (ibid.). Denne indsigt i egne og andres handlinger gør også, at ledere får mere mod til at adressere problemstillinger og adfærd, som er vanskelig. Ledere, der er selvbevidste, har, ifølge ovenstående forskning, således evnen til at ændre deres adfærd til gavn for organisationen (ibid.). Baseret på ovenstående teoretiske gennemgang og argumentation, tegner der sig et billede af, at samtlige informanter i denne undersøgelse netop er blevet mere selvbevidste ifm. coachingen, hvilket tilsyneladende har affødt en større forståelse for medarbejdernes handle- og reaktionsmønstre. Dette udmønter sig imidlertid ikke blot som en forståelse, idet de også giver udtryk for at være blevet bedre til at observere andres hensigtsmæssige- eller uhensigtsmæssige adfærd og reagere herpå ved fx ros eller en individuel samtale. I den forbindelse giver Anders, Hanne, Kathrine, Maria og Gitte udtryk for, at dette bl.a. har medført et større mod til at adressere problemadfærd hos medarbejderne, samt til at turde tale om det, der gør ondt. Coachingen virker således til at have bidraget med en øget grad af selvbevidsthed hos informanterne, hvilket har skabt grobund for både ændret adfærd og bedre interpersonelle relationer.

5.3 Læring

Selvom der i analysen ikke fremgår et decideret tema om læring, har vi alligevel valgt at inddrage et læringsperspektiv, da der ud af informanternes udtalelser kan

argumenteres for, at der har fundet læring sted ifm. coachingen. Der ses bl.a. en ændring i deres forståelse af sig selv og andre mennesker, samt en adfærdsændring som reaktion herpå. Beskrivelsesmæssigt er der overlap med bl.a. teorien om selvbevidsthed, der blev belyst i forrige afsnit, som også har et fokus på at lære om sig selv gennem øget selvindsigt og deraf ændre adfærd. Vi har dog valgt at inddrage et læringsperspektiv for at kunne diskutere og beskrive denne adfærdsændring udadtil mest dækkende, hvorfor vi i det kommende afsnit vil præsentere Argyris og Schöns *Theory of Action* fra 1978. Denne er netop valgt grundet det særlige fokus på organisatorisk læring og interaktionen mellem individ og omgivelser (Laursen, 2010, p. 42). Nedenfor følger en mere dybdegående præsentation af, hvad denne teori om læring indebærer. Eftersom den er meget omfangsrig og kompleks, har vi imidlertid valgt kun at fokusere på udvalgte dele af teorien, der kan sige noget om informanternes oplevelse af at modtage executive coaching.

5.3.1 Theory of Action

Theory of Action er, som tidligere nævnt, udviklet af Argyris og Schön i 1978 og er inspireret af Gregory Batesons beskrivelse af læringsniveauer, med særligt fokus på hans distinktion mellem 1. og 2. læringsniveau (Laursen, 2010, p. 39). Batesons tanker falder inden for den systemteoretiske tænkning, og han er en af de første til at betone kontekstens og kommunikationens vigtighed for læring omkring 1940-1950'erne (Nielsen & Tanggaard, 2011, p. 94). Læringsniveauerne strækker sig fra 0-4, men da Argyris og Schöns videreudvikling beror sig på Batesons 1. og 2. læringsniveau, vil vi udelukkende beskæftige os med dem, hvorfor de andre læringsniveauer ikke vil blive beskrevet yderligere.

Meget generelt betragtede Bateson både positiv og negativ feedback som værende essentiel for læring, hvor individet modtager feedback fra den omkringliggende verden om sin adfærd og gør sig herudfra erfaringer, som det kan ændre adfærden ud fra (Laursen, 2010, p. 40). Bateson betegner her 1. læringsniveau som fejlretningslæring, da vi fx gennem negativ feedback på vores handlinger bliver klar over en forstyrrelse, som påvirker vores viden om en given situation. Vi kan derfor i en sådan situation se, at vi har gjort noget rigtigt, men ikke på den rigtige måde (ibid.). Ved 2. læringsniveau, som også bliver omtalt som kontekstlæring, bliver der bygget

en ekstra forståelse på, nemlig at vi fx ikke har gjort det rigtige, fordi vi har forstået situationen eller konteksten forkert, og vi må derfor ændre vores forståelse for at kunne handle korrekt (Laursen, 2010, p. 40f). For at vende tilbage til Argyris og Schön er det ift. disse to læringsniveauer, at de har udviklet begreberne *single-loop læring* og *double-looplæring* (ibid.). De beskriver single-loop-læring lidt på samme måde som Batesons 1. læringsniveau, nemlig at denne form for læring forekommer, når der opfanges en uoverensstemmelse. Til deres forståelse af denne form for læring, tilføjer de imidlertid, at denne uoverensstemmelse korrigeres, uden at individet ændrer de underliggende værdier eller årsager (Argyris, 2003, p. 1178). Double-loop læring forekommer derimod, når en uoverensstemmelse opfanges og korrigeres ved netop at ændre ved de underliggende værdier og årsager. Dette syn på læring fordrer, at læring først kan opstå, når forståelse, indsigt og forklaringer kædes sammen med decideret handling (ibid., p. 1179). Double-loop læring hjælper dermed individet med at tilegne og integrere ny information og derudfra udvikle nye færdigheder og skille sig af med dysfunktionelle måder at tænke, handle og føle på (Cartwright, 2002, p. 69).

Ud fra ovenstående beskrivelse af læring, kan der argumenteres for, at coachingen har været faciliterende ift. double-loop læring hos fire af informanterne. Vi ser bl.a., at der for Anders, Maria, Hanne og Gittes vedkommende er opstået en erkendelse i coachingrummet af, at der også er nogle fingre, der peger indad, når det kommer til interaktionen med deres medarbejdere. Anders og Gitte giver fx udtryk for, at de tidligere var meget farvede af deres egen opfattelse af tingene, men at de igennem coachingen har lært, at andre ikke nødvendigvis ser tingene på samme måde, hvilket også blev beskrevet i analysen under subtemaet *Forskellige verdener og det at være dem*. Ud fra denne læringsteori, kan der argumenteres for, at de fire nævnte informanter før coachingen i højere grad indgik i single-loop læring, hvor de prøvede at forstå andre ud fra deres egen forståelse og værdier, men at coachingen har hjulpet dem til at åbne sig for andres perspektiver også, som Anders udtrykker det:

(...) fordi det har jo været min verden der altid har været den rigtige, og det er jo klart når man så møder en fuldstændig anderledes måde og tænke på (...) så jeg har simpelthen ikke vidst hvordan jeg skulle læse ham (...) det er jo det jeg kan se [efter coachingen] (Anders, ll. 694-705)

Gitte beskriver ligeledes hvordan det for hende var uvant at se verden fra andre perspektiver end hendes eget: ”(...) [*coach*] har lært mig at (...) ikke alle mennesker er som jeg er (...) og det var for mig en helt vild oplevelse” (Gitte, ll. 639-647). Hanne beskriver også, hvordan hun har skullet lære at sætte sig i andre menneskers sted, men kommer ikke ind på det som værende en ligeså fremmed oplevelse som Gitte og Anders:

*(...) hvis det er dig så er det måske en måde vi skal snakke på, og hvis det er dig, så er det en anden måde (...) og det er nok noget af det som jeg konkret har lært af [*coach*], at sætte sig i et andet menneskes sted* (Hanne, ll. 1094-1102)

Maria kommer, ligesom Hanne, ikke ind på denne erkendelse som værende ligeså fremmed som Anders og Gitte, men betoner ligeledes vigtigheden af at lære at acceptere, at mennesker er forskellige og derfor også skal tilgås forskelligt:

Jeg tror, at jeg er blevet bedre til og [...] kigge på personen individuelt og så sige jamen [...] den pige eller den dreng er, som de er (...) jeg accepterer, at de er så forskellige og de kan nogle forskellige ting (Maria, ll. 320-324)

Som citaterne ovenfor hver især illustrerer, så kan der argumenteres for, at læring i de fire informanternes tilfælde helt konkret knytter sig til, at de netop i overensstemmelse med definitionen på double-loop læring, ændrer deres forståelse og til dels også værdier, og som resultat heraf også ændrer deres adfærd. De giver således meget konkret udtryk for at have arbejdet med både uhensigtsmæssig adfærd og tanke-mønstre og at have fået en øget indsigt omkring deres egen andel i relationen til andre. I Gitte og Anders' tilfælde kan der ligeledes argumenteres for, at der har været et helt konkret læringselement i at finde ud af, at ikke alle var som dem, hvilket har udmøntet sig i en ændret adfærd udadtil.

For at gå lidt dybere ned i Argyris og Schöns teori, arbejder de med begreberne *espoused theory* og *theory-in-use*. *Espoused theory* henviser til, hvilket verdenssyn og værdier individet mener, dets adfærd er baseret på, hvorimod *theory-in-use* henviser til de kognitive strukturer, som reelt set har indflydelse på adfærden (Paese, 2007, p. 804; Argyris, 1999, p. 179). I langt de fleste tilfælde, vil der være en uoverens-

stemmelse imellem, hvordan vi rent faktisk handler, og hvordan vi opfatter og forstår vores handlinger., hvilket er problematisk hvis uoverensstemmelsen bliver for stor (Laursen, 2010, p. 41). Mennesker er dog ofte ubevidste om disse forskelle i deres konkrete adfærd, og hvordan de tror, de agerer. Disse opdages bedst, hvis individet observerer sine egne handlinger og efterfølgende udleder mening deraf – altså tolker på dét, de rent faktisk gør, og ikke dét, de tror, de gør (Argyris, 1999, p. 67). For at kunne indgå i double-loop-læring og ændre adfærd, skal individet således aktivt assisteres i at ændre sin theory-in-use (ibid.). Argyris pointerer desuden, at deres forskning på området har vist, at der er store variationer af espoused theories hos individer, og der er store forskelle på den faktiske adfærd, men der er ikke så store forskelle på theories-in-use. Dvs. at hvis man ser på tværs af en gruppe mennesker, kan deres værdier og konkrete adfærd variere fra person til person, men går man i dybden, er de underliggende strukturer i høj grad de samme (Argyris, 1997, p. 10).

Argyris har fremsat to modeller på theories-in-use. Model 1 anses som værende et defensivt mind-set, og illustrerer de theories-in-use, som han mener er de underliggende strukturer, der er gældende for mange individer. (Argyris, 2005, p. 265). Model 1 leder desuden ofte til begrænset læring i form af single-loop læring (Argyris, 1997, p. 11). Model 2 er derimod fremsat som eksempel på theories-in-use, der fostrer et produktivt og ræsonnerende mind-set og dermed double-loop læring (Argyris, 2005, p. 165). Ifølge Argyris er målet med enhver læringskontekst med et Theory of Action-perspektiv at hjælpe individer med at lære de nødvendige færdigheder til at gøre model 2 til deres theory-in-use (Argyris, 1997, p. 11). Vigtigt at pointere er dog, at Argyris ikke mener, at model 1 skal elimineres fuldstændig, da den er højst effektiv for rutineprægede anliggender og under traumatiske omstændigheder såsom naturkatastrofer (ibid.). Modellerne præsenteres her nedenfor og er taget fra Argyris, 2005, pp. 264; 267.

Core Values and Assumptions		Strategies	Consequences
• Achieve my goal through unilateral control • Win, don't lose • Minimize expressing negative feelings • Act rationally	• I understand the situation; those who see it differently do not • I am right/those who disagree are wrong • I have pure motives; those who disagree have questionable motives • My feelings are justified	• Advocate my position • Keep my reasoning private • Don't ask others about their reasoning • Ease in • Save face	• Misunderstanding, conflict, and defensiveness • Mistrust • Self-fulfilling, self-sealing processes • Limited learning • Reduced effectiveness • Reduced quality of work-life

Model 1

Core Values and Assumptions		Strategies	Consequences
• Valid information • Free and informed choice • Internal commitment • Compassion	• I have some information; others have other information • Each of us may see things the others do not • Differences are opportunities for learning • People are trying to act with integrity, given their situation	• Test assumptions and inferences • Share all relevant information • Use specific examples and agree on important words • Explain reasoning and intent • Focus on interests, not positions • Combine advocacy and inquiry • Jointly design the approach • Discuss undiscussables • Use a decision-making rule that generates the commitment needed	• Increased understanding, reduced conflict and defensiveness • Increased trust • Fewer self-fulfilling, self-sealing processes • Increased learning • Increased effectiveness • Increased quality of work-life

Model 2

Som tidligere beskrevet kan der argumenteres for, at coachingen for fire af informanternes vedkommende har været faciliterende ift. double-loop læring. Vi vil her yderligere argumentere for, at coachingen i den forbindelse også har været en læringskontekst, hvor nogle af informanterne har forladt model 1 som deres theory-in-use. Hvis vi vender blikket mod Anders' konkrete adfærd og konflikt med hans chef, er der meget, der peger på, at hans theory-in-use før coachingen faldt indenfor rammerne i model 1. Anders beskriver en højspændt konflikt, der netop er præget af de konsekvenser, der bliver beskrevet i model 1, nemlig misforståelse, konflikt, defensiv adfærd, selvopfyldende og selvforseglende processer. Særligt ifm. hans beskrivelse af konflikten kommer denne misforståelse og defensive adfærd til udtryk: *"(...) hvorfor agerer han ikke på det her, fordi nu har jeg da gået og tænkt på det så længe (...) så man skaber den der konflikt oppe i hoved, uden at modparten rent faktisk ved at vi har en konflikt"* (Anders, ll. 277-282). Disse selvopfyldende og selvforseglende processer kom dog i højere grad til udtryk som en mangel på modtagelighed overfor chefens input: *"(...) jeg kan godt være den lyttende part, men lige overfor ham, der blokerede jeg måske til ikke at lytte"* (Anders, ll. 656-658). Derudover beskrives det i model 1, hvordan ovenstående fører til reduceret kvalitet i arbejdslivet, som også udmønter sig i privatlivet. Særligt denne findes værd at hæfte sig ved, da Anders beskriver at konflikten til chefen ikke blot var tæt på at koste ham jobbet, men også familien:

(...) der havde jeg jo sådan set gjort op med mig selv, at det var tid til at komme videre, fordi det kunne jeg ikke se en fremtid i det her (...) og det er [er] jo ærgerligt hvis det er sådan en relation til en chef, der gør, at man ikke skal være i det her miljø, så der stod jeg så bare her i efteråret og tænkte "det koster familie og det hele det her, hvis ikke jeg får gjort noget ved det" (Anders, ll. 555-573)

I modsætning hertil giver Anders udtryk for en ændret holdning og adfærd ifm. coachingen, som stemmer godt overens med model 2, hvorfor coachingen virker til at have været et aktivt læringsrum for hans vedkommende. Efter denne beskriver han nemlig en bevidsthed om, at de hver især ser ting, som den anden ikke gør, og der kan dermed argumenteres for, at han har fået en større forståelse for sin chef. Anders beskriver meget konkret det at lære af andres verdensbilleder, beskrevet i analysen

under subtemaet *Forskellige verdener og det at være i dem*. Dette stemmer overens med en af grundantagelserne i model 2, nemlig at forskelligheder åbner muligheder for læring.

Anders' tilfælde synes vi særligt at kunne argumentere for en bevægelse fra model 1 til model 2 i coachingen, men i Gitte, Hanne og Marias tilfælde synes vi også at se, at der gennem deres udtalelser til en vis grad udmønter sig en repræsentation af model 1 før coachingen, og at de i højere grad også har fået implementeret model 2 efter at have modtaget coaching. Gitte beskriver fx:

(...) jeg også har lært er at spørge, altså hvis der er en situation, at jeg vurderer det, og så siger jeg: "Hmm, det er det og det", fordi med mine briller, tænker jeg "det er den og den årsag, hvorfor personen opfører sig på den måde", nej, det er at spørge ind, altså det er jeg blevet rigtig god til [i coachingen] (Gitte, ll. 698-707)

Dette citat viser, hvordan Gitte førhen havde en opfattelse af, at hun gennem hendes egen forståelse af verden vidste, hvorfor en person opførte sig på en bestemt måde, men hun har gennem coachingen lært, at hendes verden nødvendigvis ikke er den rigtige, og hvis man vil have information om en persons adfærd, så er man nødt til at spørge ind. Det samme kan siges om Hanne og Maria, som i deres citater længere oppe ifm. double-loop læring også netop giver udtryk for, at coachingen har lært dem at sætte sig i et andet menneskes sted og en forståelse og accept af, at alle er forskellige. Vi kan derfor argumentere for, at netop disse fire informanter gennem coachingen har oplevet en bevægelse fra model 1 til model 2, hvilket samtidig også har faciliteret øget evne til double-loop læring.

I modsætning hertil giver Dorte og Kathrine ikke på samme måde udtryk for noget, der kan kobles til, at deres theory-in-use skulle lægge sig op af model 1 før coachingen. For Dortes vedkommende kan det skyldes, at hendes første coachingforløb ligger omkring 10 år tilbage, dvs. at der muligvis ikke er så tydelig en distinktion mellem hendes oplevelse af egen handle- og tankemønstre før og efter coachingen. Alligevel argumenteres der for, at der også i deres tilfælde har fundet en vis form for læring sted i coachingrummet, om end knap så omfattende som for de fire andre informanter. Kathrine giver fx udtryk for, at hun i coachingen har fået en større forståelse for, hvorfor lederne over hende reagerer som de gør, og at denne forståelse

gør det nemmere for hende at være i ledelsesrummet ”(...) *det er jo netop den psykologiske forståelse for, hvad det egentlig er der gør, at en leder højt placeret reagerer, som han gør (...) så bliver det nemmere for mig at være i*” (Kathrine, ll. 2246-2262). Hun beskriver således, hvordan denne psykologiske forståelse netop har gjort det nemmere for hende at være i hendes arbejdsvilkår, hvilket netop er en konsekvens af model 2.

5.3.2 At lære ledere at lære

Vi har i det ovenstående beskæftiget os med Theory in Action, hvorudfra der kan argumenteres, at der for informanternes vedkommende har fundet læring sted. Vi vil nu vende blikket mod, hvorfor det generelt set kan være svært for ledere at lære, og hvordan executive coaching kan være medvirkende til at facilitere læring hos ledere. Argyris beskriver nemlig, at et af problemerne ved læring er, at folk ikke ved, hvordan de skal lære. Og endnu mere problematisk er, ifølge ham, at dem, der angiveligt skulle være de bedste til at lære i en organisation, faktisk er dem, der sidder højest oppe – nemlig lederne (Argyris, 1999, p. 127). Mange organisationer misforstår, hvad læring drejer sig om, og misforstår det bl.a. som problemløsning, så de i stedet fokuserer på at finde og rette fejl i det eksterne miljø (ibid.). Denne problemløsnings-mentalitet er ikke i sig selv problematisk, men kan være det, såfremt læring er formålet, idet læring kun opstår og er vedvarende, hvis der samtidig kigges indad. Dvs. at individet kritisk skal reflektere over egen adfærd og identificere områder, hvor de selv uforvarende bidrager til de problemer, der er i organisationen, og ændre adfærd derudfra (ibid.). Det er bl.a. i den forbindelse, at single-loop og double-loop læring bliver aktuel. Et yndet eksempel brugt af Argyris, som også findes relevant i en ledelseskontekst, er, at se på læring som en termostat (Argyris, 1999, p. 127; Argyris, 2002, p. 206, Argyris, 2005, p. 263). Hvis termostaten er sat på en vis temperatur og automatisk regulerer, når rumtemperaturen er over eller under denne temperatur, er det single-loop læring. En termostat, derimod, som kan sætte spørgsmålstegn ved, om den givne temperatur nu også er den mest optimale udøver double-loop læring (ibid.). Ifølge Argyris er professionelle ledere ofte rigtig dygtige til single-loop læring, hvor de har brugt meget tid på at erhverve sig viden og kvalifikationer og forsøgt at anvende det i virkelige settings. Og fordi de netop er dygtige, mener

han, at de sjældent har oplevet at slå fejl og derfor ikke har lært af deres fejl, hvilket udmønter sig i frustration, når tingene så ikke går som forventet (Argyris, 1999, p. 127). For at double-loop læring skal finde sted, er ledere derimod nødt til at reflektere over, hvordan de tænker, og hvilket kognitivt regelsæt de arbejder ud fra (ibid.). Argyris argumenterer for, at mange ledere sidder fast i et destruktivt og defensivt mind-set, som beskrevet ovenfor i model 1, ude af stand til selv at komme ud af det. Det ønskelige er, at ledere lærer at lære, dvs. double-loop læring, ved at kunne ændre deres theory-in-use til model 2 (ibid., p. 128).

Det er her, coaching kommer ind i billedet for vores informanternes vedkommende. Som beskrevet i deldiskussionen om self-awareness ovenfor pointerer Kress nemlig, at når individer når et højt niveau i en organisation, så mindskes deres muligheder for at få ærlig og konstruktiv feedback. Som beskrevet i begyndelsen af dette afsnit om læring, så er en præmis for læring netop, at der gives feedback, både positiv og negativ. Hvis feedbacken bliver mindre tydelig og udtalt når man er leder, så kan det antages, at muligheden for læring også mindskes i takt med modtagelsen af feedback falder. Her kan coaching derfor argumenteres for at hjælpe ledere til at få en netop ærlig og konstruktiv feedback på deres adfærd, hvilket vi netop synes at kunne se hos vores informanter. Executive coaching kan derfor siges at være en måde at lære ledere og lære på. Dette understreges også i definitionen i afsnit 2.3 *Hvad er executive coaching* af Hall, Otazo og Hollenbeck, der netop påpeger, at executive coaching er en læringskontekst, hvor der bl.a. er fokus på adfærdsændring for "*busy executives*" (Hall et al., 1999, p. 40). Netop denne definition af lederne som travle, understøtter også, at det i høj grad er "nemt" for dem i hverdagen at trække på allerede indlært adfærd, og at tiden til at sætte sig ned og dykke ind i sit eget selv derfor er sparsom. Executive coaching virker derfor til at fordre to ting for lederne i nærværende undersøgelse, hvis det sættes ift. læring, nemlig 1) at de modtager ærlig og konstruktiv feedback fra en uvildig og udefrakommende, og 2) at der er tid og rum til, at de netop får mulighed for at kigge ind i sig selv, som Argyris pointerer er essentielt for overhovedet at kunne tale om læring, og for at denne læring skal være vedvarende.

5.4 Relationen til coach

Vi vil i denne deldiskussion bevæge os videre til at beskæftige os med relationen mellem coach og coachee, da vi i analysen under temaet *Coachingrummet* fik beskrevet netop oplevelsen af relationen til coachen samt vigtigheden af tillid, tryghed og det at have en uvildig at tale med. For at belyse dette område teoretisk har vi valgt at slå ned på, hvad der i litteraturen beskrives som den gode relation mellem behandler og klient.

Interessen for relationens betydning i såkaldte *helping relationships*, hvilket bl.a. dækker over professionelle relationer i terapi, coaching, mentoring o.l., er ikke i sig selv et nyt område (O'Broin & Palmer, 2010, p. 14f). Freud var en af de første til at teoretisere relationen mellem terapeut og klient tilbage i 1913 med begrebet *therapeutic alliance* som en del af hans teori om *overføring* (Ardito & Rabellino, 2011, p. 1). Eftersom coaching er et nyere fænomen, er forskningen indenfor dette felt imidlertid også et nyere område, hvor det bl.a. søges kortlagt, hvilken indflydelse relationen mellem coach og coachee har på processen og udfaldet (Grant, 2014b, p. 18; O'Broin & Palmer, 2010, p. 11). Dette afsnit vil derfor i høj grad fokusere på den nyere forskning indenfor coach-coachee relationen, men med afsæt i den viden vi har tilbage fra Freud og psykoanalysen. Vi vil derfor starte med at kaste et blik på, hvor inspirationen til at forske i dette forhold stammer fra, og hvilken betydning det har ift. coachingrummet.

5.4.1 Fra psykoanalyse til coaching

Som nævnt ovenfor kan interessen i alliancen mellem terapeut og klient spores tilbage til starten af 1900-tallet, hvor Freud og psykoanalysen var fremherskende. Freud teoretiserede på daværende tidspunkt fænomenet *overføring*, hvor den terapeutiske alliance indgik som komponent (Ardito & Rabellino, 2011, p. 1). Overføring blev af Freud allerførst opfattet som noget negativt, hvor klienten projicerer sine følelser over på terapeuten. I sine senere værker påtog Freud sig imidlertid et mere positivt syn herpå og anerkendte muligheden for, at relationen mellem terapeut og klient kunne være gavnlig (ibid.). Dette ses ligeledes hos senere forfattere som bl.a.

Bowlby (1988) og Horwitz (1974) som skelner mellem overføringsbegrebet og den terapeutiske alliance (Ardito & Rabellino, 2011, p. 2).

Carl Rogers definerer i 1951 sin fortolkning af, hvad der er aktive ingredienser i en god terapeutisk relation, nemlig empati, kongruens og ubetinget *positive regard* (ibid.). Rogers er med til at starte den humanistiske bevægelse i psykologien, som fokuserer på det menneskelige potentiale, samt at hvert individ er fuldt ud bevidst, intentionelt, målorienteret, har fri vilje og søger efter mening og værdier i sit liv (Gregory & Levi, 2012, p. 285f). Med andre ord er individet agent i sit eget liv og ikke som udgangspunkt underlagt ubevidste drifter, hvilket ellers var antagelsen i den psykoanalytiske tilgang. Coaching trækker med sit fokus på det ikke-kliniske samt positiv vækst og udvikling derfor også linjer ind i den humanistiske psykologi, og har i høj grad også fokus på coachingrelationen som essentiel for et positivt udfald (ibid., pp. 286; 289f).

Interessen for den terapeutiske alliance som en variabel ift. udfaldet af psykoterapi tog for alvor fart i 1975, da omfattende forskning i effekten af de forskellige terapeutiske retninger indenfor psykologien viste det samme – der var ingen forskel. Eller sagt på en anden måde: De var alle lige gode. Dette blev kaldt *The Dodo Bird Verdict*, inspireret af Dodo-fuglen fra Alice i Eventyrland (Luborsky et al., 2002, p. 2). Dette betød også, at hvis alle terapeutiske tilgange var lige effektive, måtte der samtidig være nogle andre variable som var fælles for alle, hvilket senere blev beskrevet som *common factors* (Grant, 2014b, p. 20).

I 1979 fremsætter Bordin en definition af alliancen, som han selv omtaler som *working alliance* (Bordin, 1979, p. 252). Horvath og Luborsky beskriver i 1993 denne definition som værende brugbar inden for enhver terapeutisk tilgang (Ardito & Rabellino, 2011, p. 2). I Bordins definition ligger den antagelse, at relationen mellem terapeut og klient er et samarbejde, som handler om at overkomme klientens lidelse og selvdestruktive adfærd (ibid.). Hans definition af *working alliance* indeholder derfor tre vigtige elementer, nemlig 1) mål med behandlingen, 2) enighed om opgaven og 3) udviklingen af et stærkt personligt bånd formet af gensidige positive følelser (ibid.). Alliancen får derfor en optimal begyndelse, når klient og terapeut deler overbevisninger ift. målet med behandlingen, og begge anser metoderne til at opnå målet som effektive og relevante (ibid.). Bordin koblete også alliancen sammen med udfaldet af terapien, da han anså denne som værende en ingrediens, der gør patienten i stand til at acceptere, følge og tro på behandlingen. Han så derfor også proces og

udfald som værende indbyrdes afhængige (Ardito & Rabellino, 2011, p. 2). Vigtigheden af working alliance i den terapeutiske litteratur er ifølge Grant (2014b) veldokumenteret (p. 20). Han henviser bl.a. til Wampold et al. (1997), som peger på Rogers' karakteristika såsom empati, ubetinget positive regard, tillid, respekt og støtte som værende essentielle komponenter i en effektiv working alliance til at facilitere terapeutisk forandring (if. Grant, 2014b, p. 20). Grant peger desuden på en række andre studier, som understøtter dette og opsummerer, at den psykoterapeutiske litteratur generelt belyser vigtigheden af udviklingen af en alliance med klienten i form af tillid, varme og respekt for klientens autonomi, som værende en af de mest betydningsfulde faktorer i udfaldet af den terapeutiske intervention (ibid., p. 20f).

Forståelsen for og den opfattede værdi af common factors perspektivet, herunder relationen til klienten og dets betydning indenfor terapi, har skabt et fundament for en udvikling i forståelsen af coach-coache relationen (ibid., p. 21). Det brede perspektiv i working alliance har gjort, at denne ofte adopteres som teoretisk ramme til at undersøge relationen mellem coach og coachee i coachingsettingen (Gessnitzer & Kauffeld, 2015, p. 177). Ud fra Bordins beskrivelse af working alliance peger det derfor umiddelbart også på, at der for vores informanternes vedkommende har været tale om en god og konstruktiv working alliance imellem coach og coachee ud fra deres udtalelser i temaerne *Coachingrummet*, samt subtemaerne *Helikopterperspektivet* og *En uvildig at tale med*. Vi vil derfor nedenfor bevæge os videre med at se på, hvad nyere litteratur og forskning viser om relationen netop ift. coaching og sammenholde det med informanterne i vores undersøgelse.

5.4.2 Hvad ved vi om coachingrelationen?

Som beskrevet ovenfor har relationen mellem behandler og klient i helping relationships længe været underlagt interesse og tillagt stor værdi. Idet coaching også kan betegnes som en form for helping relationship, er relationen mellem coach og coachee ligeledes blevet genstand for stor interesse og en voksende mængde empiriske undersøgelser (O'Broin & Palmer, 2010, p. 12). Stober & Grant (2006) har i den forbindelse foreslået en kontekstuel model som kan bruges på tværs af forskellige tilgange til coaching, og som pointerer vigtigheden af coachingrelationen uanset tilgang (pp. 357-360). De har derfor opstillet syv faktorer, som de mener er vigtige for

en succesfuld coachingoplevelse, hvoraf punkt nummer 4 og 5 omhandler relationen, nemlig:

4) A meaningful relationship between client and coach such that the client believes the coach is there to help and will work in the client's best interest, 5) A collaborative working alliance in which the coach's explicit role is to expand the client's development, performance, and skill set, appropriately pacing the intervention to maintain challenge and facilitate change (Stober & Grant, 2006, p. 357f)

Ved at tage et yderligere kig på forskningen, ses det også, at relationen mellem coach og coachee er kommet på dagsordenen som genstandsfelt. Bl.a. har Baron og Morin (2009) specifikt undersøgt coach-coachee relationen ift. executive coaching, og i årstallet for deres undersøgelse, fandtes der kun tre empiriske studier, der havde undersøgt dette (Baron & Morin, 2009, p. 89). Det første studie, udført af McGovern et al. i 2001, viste at 84 % af coachees pointerede kvaliteten af forholdet til coachen som værende af afgørende betydning for succes i coachingen, dog uden en statistisk korrelation (if. Baron & Morin, 2009, p. 89.). I 2004 påviste det andet studie, udført af Dingman, en positiv og signifikant sammenhæng mellem kvaliteten af coachingrelationen og coachees self-efficacy. Her var der fokus på coachs intrapersonelle færdigheder, kommunikationsfærdigheder og evne til at få klienten til at tænke og føle på nye måder (ibid., p. 89). Det tredje studie af Berry i 2005 sammenlignede coaching der foregik ansigt-til-ansigt med langdistance-coaching via to variabler, nemlig coach-coachee relationen og coaching udfaldet ift. grad af forandring, og byggede på de deltagene coachs egenberetninger. Også her var der en signifikant sammenhæng mellem relationen og udfaldet, men kun ved langdistance-coachingen (ibid.). Baron og Morin baserede deres egen undersøgelse på Bordins definition af working alliance. De fandt bl.a., at coachingrelationen havde en signifikant betydning, men kun ift. coachs evne til at facilitere læring og resultater, hvilket indebar evnen til at fastsætte en udviklingsplan, holde styr på processen, bruge en struktureret tilgang, hjælpe coachee med at lave forbindelser, samt identificere forhindringer (Baron & Morin, 2009, p. 99). Baron og Morin peger på deres fund som værende hjælpsomme til at kunne forklare, hvad der forstås ved en god arbejdsrelation mellem coach og coachee. Samtidig pointerer de, at deres fund modsiger tidligere resultater ift. working alliance i

psykoterapi, som viser, at behandlerens egenskaber har større indflydelse på relationen, end de teknikker, der anvendes (Baron & Morin, 2009, p. 99). Baron og Morin forklarer denne forskel med, at klientellet i executive coaching formentlig adskiller sig på den måde, at deres mål er væsentligt anderledes, end det som regel gør sig gældende for klientellet i psykoterapi, da det overordnede mål med executive coaching er professionel udvikling af kompetencer, fremfor at etablere en sund tilknytning til omverdenen som i psykoterapi (ibid.). Dette sætter derved muligvis andre forventninger til relationen i executive coaching (ibid.).

de Haan, Duckworth, Birch og Jones udførte i 2013 et omfattende studie, der undersøgte coachingrelationen. Her viste data fra 156 coachingrelationer, at udfaldet af coachingen havde en signifikant sammenhæng med tre ting, nemlig working alliance, self-efficacy og teknikker brugt af den pågældende coach (Grant, 2014b, p. 21; de Haan et al., 2013). Grant påpeger særligt, at koblingen mellem teknikker brugt af coach og working alliance ikke er et særlig undersøgt område, da alliancen forskningsmæssigt har indtaget en næsten altoverskyggende position (Grant, 2014b, p. 21). Bl.a. med inspiration i dette, har Grant selv udført en studie, der undersøger relationen mellem coach og coachee. I dette havde han bl.a. fokus på det målfokuserede i coach-coachee relationen, da mål som tidligere nævnt er en uundgåelig del af coaching (Grant, 2014b, p. 31). Interessant fandt Grant, at mål spillede en stor rolle ift. et positivt udfald af coachingen – dvs. des mere målfokuseret coachingen var, des mere succesfuld var coachingen (ibid.). Dette står i kontrast til, at fokus på mål og udfald er blevet koblet sammen med at kunne afspore coachingrelationen eller virke som en barriere til at behandle fremkomne temaer på en dynamisk måde i coachingsamtalen (ibid.). Desuden fandt Grant i samme studie, at coachs teoretiske viden og teknikker havde større betydning end en støttende terapeutisk relation. Studier i working alliance ift. den terapeutiske relation indikerer, at relationen står for 30% af variansen i udfald, og teori og teknikker står for 15% (ibid.). I undersøgelsen af Grant ser billedet dog ud til at være det præcis modsatte, hvor teori og en målfokuseret coachingrelation udgjorde 18,49 % af variansen i udfald, mens det støttende forhold kun udgjorde 8,4 % (ibid., p. 31f). Disse resultater understøtter et fund af Segers og Vloebergs fra 2009 der viser, at teori og teknikker betyder mere for udfaldet i coaching end det gør sig gældende i terapi (ibid., p. 31).

Ud fra ovenstående udvalgte artikler tegner der sig et billede af, at begrebet working alliance muligvis ikke kan adopteres direkte fra de terapeutiske discipliner

over på coachingdisciplinen uden lidt modifikationer, netop grundet coachingens målfokuserede form. Men på trods af at studierne af Grant (2014b) og Baron og Morin (2009) lægger mere vægt på netop teori og færdigheder, så fremstår en god relation til coachen i litteraturen stadig som en faktor med stor betydning jf. Stober og Grants model med syv faktorer beskrevet i begyndelsen af dette afsnit.

Ift. denne opgaves undersøgelse, finder vi imidlertid Grants samt Baron og Morins resultater interessante. Vi argumenterer, i tråd med de ovenstående resultater, for, at informanterne i høj grad giver udtryk for, at deres respektive coach har haft viden og færdigheder, der har haft betydning for deres coachingforløb. Kathrine lægger fx meget vægt på, at hendes coach har en bred psykologisk teoretisk viden, hvilket har bidraget til hendes oplevelse af coachingen:

(...) så sender [coach] mig en artikel og (...) ”nårh ja okay, hvis man ser det sådan, så kan jeg bedre forstå hvorfor folk reagerer sådan og sådan” (...) så derfor har [coach] givet mig mange teoretiske og psykologiske indspark så jeg er klædt på ift. viden (Kathrine, ll. 1347-1368)

Dorte beskriver det bl.a. som ”jeg får nogle værktøjer med ved coachingen, som virker” (Dorte, ll. 1017-1018). Hanne beskriver også, hvordan hendes coach har haft en evne til, i samarbejde med hende selv, at udvælge, hvad der skulle arbejdes med, og hvad der skulle parkeres:

(...) sådan og brede det ud. Det kan [coach], ik’? Det er hun særdeles god til. Og så kan man hurtigt sige, hvad er vigtigt, og hvad er ikke vigtigt (Hanne, ll. 905-908)

Ovenstående citat af Hanne er desuden et godt eksempel på den målfokuserede tilgang, der er i coaching, hvor der udvælges konkrete udviklingsområder, som bliver genstandsfelt for coachingen, hvilket Grant netop pointerer, kan være årsagen til forskellen på working alliance i coaching og working alliance i terapi.

I denne undersøgelse finder vi dog også, at informanterne tilskriver relationen stor betydning, som det tydeligt fremgår i analysen i temaet *Coachingrummet* samt subtemaet *En uvildig at tale med*. Vi hæfter os særligt ved, at Gitte, Hanne, Dorte og Kathrine giver udtryk for en følelse af, at deres coach har været et præcist match til

dem, og at de ikke føler det som givet, at de ville have fået det samme ud af en anden relation. Kathrine udtrykker det således: ”(...) [*coach*] har set mig helt inderst inde” (Kathrine, ll. 2077-2078) og ”*jeg har været meget heldig med min coach*” (Kathrine, ll. 725-726). Gitte beskriver på samme måde: ”(...) *jeg var bare heldig, at vores kemi passer utroligt godt sammen*” (Gitte, ll. 799-800). Interessant er desuden, at Gitte giver udtryk for, at hun mener coachens færdigheder er medfødte evner: ”(...) *hun er født med den evne*” (Gitte, ll. 771-772). Hanne giver dog i højere grad udtryk for at føle sig mødt dér hvor hun havde brug for det: ”*Hun forstår jo i hvert fald og mestre det her og være coach på den måde, som jeg havde brug for. Det kan godt være, der skulle have været en anden, hvis det var en anden leder*” (Hanne, ll. 1179-1182). Det fremgår derfor tydeligt af disse citater, at Gitte, Hanne og Kathrine tillægger deres relation til coach betydning for oplevelsen af at modtage coaching, da de har følt sig set og forstået.

Undersøgelserne af Grant samt Baron og Morin stiller ikke vægtningen af relationen kontra coachs viden og færdigheder op som et enten-eller-forhold, men anerkender betydningen af begge. Vi har dog valgt at stille os kritiske overfor forskningsresultaternes vægtning af relationens betydning, grundet empirien i nærværende undersøgelse. Vi argumenterer dermed ikke for, at vægtningen af relationens betydning nødvendigvis er den samme, som beskrevet i en terapeutisk relation, men forholder os mere undersøgende hertil, da informanterne i denne undersøgelse giver udtryk for en oplevelse af, at relationen har haft en vis betydning for oplevelsen af at modtage coaching. Vi er bevidste om, at resultaterne mellem Grant samt Baron og Morins undersøgelser ikke blindt kan sammenlignes med empirien i nærværende undersøgelse grundet de forskellige anvendte metoder, samt det faktum at vi ikke har kvantificeret vores resultater. Vi finder det imidlertid stadig relevant at forholde sig til sådanne studier, da empirien i denne undersøgelse netop tegner et billede af, at relationen er en vigtig faktor, når det kommer til oplevelsen af at modtage executive coaching.

Informanterne i denne undersøgelse har, som beskrevet i ovenstående, givet udtryk for en oplevelse af, at relationen har været vigtig, og har ikke tilnærmelsesvist i samme grad tillagt coachs viden eller teknikker en betydning for udfaldet, hvilket netop står i skarp kontrast til Grant samt Baron og Morins undersøgelser. En årsag kan være, at informanterne i denne undersøgelse ikke har den relevante viden, der skal til, for at kunne identificere den respektive coachs viden og færdigheder, og

dermed ikke har belyst vigtigheden heraf. En anden årsag kan være, at de ikke har fundet coachs viden og færdigheder ligeså relevante som relationen, og af netop samme årsag ikke har belyst denne i interviewene. Vi finder ovenstående interessant, men finder samtidig, at vi ikke for nærværende undersøgelse kan konkludere, i hvilken grad viden og teknikker eller relationen har været afgørende for coachingens udfald af den simple årsag, at det ikke har været undersøgelsens formål. Alligevel opstod *Coachingrummet* som et hovedtema for sig, hvilket blot understreger vigtigheden af, at der fortsat forskes i, hvilken betydning relationen har i coachingsettingen.

5.4.3 En uvildig at tale med – intern eller ekstern coaching?

Slutteligt vil vi her i afsnittet stille hos undersøgende overfor forståelsen af en uvildig at tale med ift. informanterne, da tre af informanterne definitions-mæssigt har modtaget intern coaching og de andre tre har modtaget ekstern coaching, som det blev beskrevet i metodeafsnittet under præsentationen af informanterne. Vi stiller os dog lidt vævende overfor definitionerne ift. de anvendte coaches i denne opgave, da vi ser overlap i beskrivelserne. Allerførst er det væsentligt at pointere, at flere af informanterne beskriver dét at tale med en udenforstående. Vi har valgt at dele udtalelserne op mellem informanter, der har modtaget intern coaching og informanter, der har modtaget ekstern coaching. De interne beskriver: *"(...) og tale med en udenforstående, en som ikke har noget i klemme"* (Hanne, ll. 787-789), og ifølge Kathrine: *"(...) jeg bruger jo også mine ledere og kollegaer, men de giver mig jo ikke feedback på samme måde, så det her med og få brugt det professionelt var jo rigtig godt"* (Kathrine, ll. 867-874). De informanter, der har modtaget ekstern coaching, beskriver ligeledes: *"(...) at jeg kunne komme ind til en fuldstændig udefra og bare kunne fortælle, hvordan fanden hænger min verden sammen"* (Anders, ll. 785-787) og ifølge Dorte: *"Det kunne du bare dele med din chef", det kan jeg godt (...) men det kunne være der var nogen, der havde nogle andre input (...), fordi vi hele tiden bliver blændet eller er en del af problemet"* (Dorte, ll. 418-423). Det fremgår derfor tydeligt af citaterne, at uanset om informanterne har modtaget intern eller ekstern coaching, har de fundet det vigtigt, at have en udenforstående at tale med rent professionelt, altså én som ikke havde en dagsorden.

Vi beskrev i kapitel 2 om executive coaching, at der definitions­mæssigt skelnes mellem intern og ekstern executive coaching. Vi synes dog stadig at kunne argumentere for, at ydelserne i denne undersøgelse lægger sig tæt på af hinanden ud fra informanternes udtalelser. De tre informanter, der har modtaget intern coaching deler arbejds­giver med coachen, da de alle arbejder for en større dansk region, men vi synes, det er væsentligt at bemærke, at ingen af informanterne deler arbejds­plads med coach. Coachen er ansat af regionen og har egen arbejds­plads, hvor coachingen ligeledes er foregået. De af informanterne, der har modtaget intern coaching, giver udtryk for at have oplevet en høj grad af objektivitet, tillid og fortrolighed, hvilket ellers definitions­mæssigt tillægges som værende noget særligt for ekstern coaching. Der, hvor der definitions­mæssigt er overlap imellem de af vores informanter, der har modtaget intern coaching, samt definitionen heraf i kapitel 2, er ifm. den interne coachs synlighed i organisationen. Selvsamme har stået for ledelsesudviklingsforløb på de tre informanternes arbejds­pladser – hvilket også synes at have været i den forbindelse, at alle tre informanter opdagede at individuel executive coaching var et tilbud i regionen. Dernæst beskriver litteraturen om intern coaching netop fordelene ved, at en intern coach qua sin stilling har et bedre kendskab til den pågældende organisation end en ekstern coach. En fordel, som særligt Kathrine giver udtryk for har været en stor hjælp for hende, idet hun, som tidligere beskrevet, netop har fået en større forståelse for, hvordan ledelsen over hende reagerer i bestemte situationer (Kathrine, ll. 2243-2249).

Dette organisatoriske kendskab kan dog også siges at have gjort sig gældende for de af informanterne, der har modtaget ekstern coaching. En af de tre informanter, der har modtaget ekstern coaching, nævner nemlig, at det er samme konsulenthus, der bliver brugt af flere ledere i deres organisation: ”(...) jeg sidder her, jeg VED, min chef er i [konsulent]huset (...) Han bruger den samme erhvervs-, ikke den samme person, det gjorde [coach] selvfølgelig meget ud af at sige, at det holder vi jo adskilt” (Anders, ll. 618-623). Idet konsulenthuset varetager flere samtaler med ledere fra den samme organisation, kan det antages, at konsulenthuset netop af samme årsag har kendskab til den respektive organisation, på trods af bevidstheden om, at der ikke nødvendigvis er samme kendskab til organisationen indefra, som det gør sig gældende definitions­mæssigt for en intern konsulent. Ligeledes belyser de af informanterne, der har modtaget ekstern coaching, på samme måde som informanterne, der har modtaget intern coaching, vigtigheden af objektivitet, tillid og tryghed i coachingrummet.

Der argumenteres dermed for, at uanset om informanterne har modtaget intern eller ekstern coaching, giver de udtryk for at have en oplevelse af, at deres coach har været objektiv, uvildig, uden dagsorden og at denne desuden har haft succes med at skabe et fortroligt, trygt og tillidsfuldt rum.

5.5 Coaching som ledelsesudviklingsværktøj

Denne sidste deldiskussion vil omhandle et tema, der ligeledes opstod på tværs af interviewene i denne undersøgelse, nemlig oplevelsen af executive coaching som værende det bedste ledelsesudviklingsværktøj til formålet. Særligt interessant fandt vi, at tre af informanterne direkte sammenlignede coaching med andre ledelsesudviklingsværktøjer og gav i den forbindelse udtryk for en oplevelse af at have fået meget mere ud af coachingen. Ligeledes påpegede samtlige af informanterne, at coachingen havde været en nødvendighed for dem, enten for at kunne navigere i ledelsesrummet, for decideret at undgå stresssygemeldinger eller i nogle tilfælde endda for at kunne vedblive i deres respektive stillinger. Som beskrevet i indledningen udførte vi i efteråret 2017 et systematisk review, som undersøgte, hvilke bidrag kvalitative studier viste, at executive coaching kunne have til den enkelte leder og organisationen (Bilag 1). Her faldt vi over lignende temaer i andre studier bl.a. omtalt som *staff retention*.

For at belyse informanternes oplevelse af at modtage coaching ift. andre ledelsesudviklingsværktøjer, vil vi imidlertid først vende blikket mod, hvad litteraturen overordnet set siger om ledelsesudviklingsværktøjer.

5.5.1 Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer

Som vi beskrev i kapitel 2 om executive coaching, så er ledelsesudvikling på dagsordenen i mange organisationer, og der investeres derfor også i stor stil i diverse ledelsesudviklingsforløb (Gill, 2006, p. 267; Kaiser & Curphy, 2013, p. 294). Alene i USA er branchen estimeret til at omsætte for 14 milliarder årligt, hvilket er en fordobling over de seneste 15 år (Kaiser & Curphy, 2013, p. 294). Diverse former for ledelsesudvikling omfatter bl.a. universitetsbaserede kurser, uddannelse af ledere, interne træningsprogrammer i organisationen, e-kurser, og derudover eksterne konsulenter, som tilbyder kurser og executive coaching (ibid.). Til trods for den store om-

sætning kommer flere forfattere imidlertid ind på, at branchen oplever en række udfordringer. Kaiser og Curphy (2013) peger bl.a. på, at der er mangel på evidens for, at investeringer i ledelsesudvikling giver bedre ledere (p. 295). Det samme pointeres af Law og Aquilina (2013), der påpeger, at der er mangel på empiriske beviser, der understøtter effektiviteten af ledelsesudviklingsprogrammer (p. 55). I forbindelse hermed påpeger Gill (2006), at der er en række problematikker forbundet med de mere eller mindre traditionelle ledelsesudviklingsprogrammer (p. 267). Han påpeger bl.a., at disse programmer har en tendens til kun at fokusere på specifikke eller begrænsede aspekter ved ledelse, samt at de ofte kun fokuserer på at implementere en bestemt ledelsesmæssig model eller teori (ibid.). Denne tendens forekommer ligeledes som en gennemsyrende faktor for fire af informanterne i nærværende undersøgelse. Dorte, Gitte og Hanne kommer bl.a. ind på de ledelsesudviklingsprogrammer, de hver især har været på, ifm. både deres nuværende og tidligere stillinger, og påpeger, at de ikke har bidraget nok til deres udvikling. Særligt Dorte giver udtryk for en oplevelse af, at problemet ved andre ledelsesudviklingsprogrammer er, at det ikke er hendes problemer, der er i centrum: *"(...) min oplevelse af at deltage i de netværk har tit været, at det får jeg simpelthen for lidt ud af, fordi det er ikke mine udfordringer, der er i centrum"* (Dorte, ll. 250-255). Gitte giver udtryk for samme oplevelse og beskriver desuden, hvordan hun mister tålmodigheden, når hun indgår i en gruppesetting: *"(...) så synes jeg, jeg keder mig, at [skulle] høre alle de historier hvor jeg synes, de gentager sig, og så går det ikke hurtigt nok for mig"* (Gitte, ll. 823-827). Hanne giver derimod i højere grad udtryk for, at man som leder kan have megen glæde af at lytte til andre ledesers udfordringer, men at hun havde brug for noget mere end det, hvorfor hun tilvalgte executive coaching:

(...) ledelsesgrundlaget i regionen består af nogle forskellige leaderships 0-1-2-3 (...) og i det finder jeg ud af, at det er ikke nok (...) altså man kan godt have meget glæde af og sidde sammen med andre som har nogle ledelsesudfordringer, men jeg havde brug for lige den her ekstra ting, og derfor så valgte jeg at få personlig coaching også (Hanne, ll. 53-63)

Kathrine giver ikke udtryk for at have den samme erfaring med forskellige ledelsesudviklingsprogrammer som de tre ovenstående informanter, men beskriver sin oplevelse af at have et konsulentfirma inde i virksomheden der skulle hjælpe med at ef-

fektivisere. Hun beskriver her netop en oplevelse af, at de prøvede at implementere en bestemt model, som simpelthen ikke virkede i hendes organisation:

(...) de kommer ind, og så ved de godt, at de skal hjælpe [til] med at vi skal nå nogle mål og lave nogle arbejdsgange, og vi skal prøve og effektivisere osv., men de havde nogle forventninger om, at vi kunne et eller andet, som vi jo altså ikke kunne (Kathrine, ll. 959-964)

Både Dorte, Gitte, Hanne og Kathrine giver således udtryk for direkte at have oplevet nogle af de problematikker, som Gill påpeger kan være forbundet med andre former for ledelsesudviklingsværktøjer. Dette kommer enten til udtryk gennem mangel på fokus på ledernes problematikker, mangel på at imødekomme deres individuelle ledelsesmæssige behov, eller som et forsøg på at implementere særlige modeller på trods af, at disse måske ikke er implementerbare i den respektive organisation. Derimod giver informanterne samtidig udtryk for, at de i coachingen har følt sig mødt i de problemstillinger, som de ikke har haft en oplevelse af, at andre former for ledelsesudviklingsforløb var i stand til at imødekomme. På trods af at informanterne klart giver udtryk for at have fået mere ud af coachingen end af diverse ledelsesudviklingsprogrammer, beskriver Hanne og Gitte alligevel, at disse ikke kan være givtige på andre områder. Hanne udtrykker det således: *"(...) man kan godt have meget glæde ud af at sidde sammen med andre, som har nogle ledelsesudfordringer"* (Hanne, ll. 58-60), hvorimod Gitte snarere beskriver, hvordan hun kan bruge disse til at øve sig i den relationelle del frem for blot at være resultatorienteret:

(...) vi har jo stadigvæk også [de] overordnede ledercoachingkurser, hvor jeg kan bruge det lidt mere til at trække mig tilbage, når jeg sidder i sådan en runde, fordi, vi er ikke her for, at der er resultater, vi er også der for at snakke om ting (Gitte, ll. 834-838)

På trods af at Hanne og Gitte på tidspunktet for undersøgelsen ikke deltog i ledelsesudviklingsprogrammer eller andre former for gruppesettings, giver de således udtryk for stadig at kunne have glæde heraf på visse områder. At fire af informanterne Dorte, Gitte, Hanne og Kathrine alligevel giver udtryk for, at have fået mere ud af coachingen end af andre ledelsesudviklingsværktøjer, kan have noget at gøre med, at

informanternes individuelle problematikker har været af så forskellig karakter, hvilket vil blive uddybet yderligere i det kommende afsnit.

5.5.1.1 Hvilke faktorer er så vigtige når det kommer til ledelsesudvikling?

Anden forskning har imidlertid undersøgt, hvad det er coaching kan ift. andre ledelsesudviklingsprogrammer. Atkinson har fx i et studie fra 2012 sammenlignet executive coaching med andre ledelsesudviklingsprogrammer og lægger her vægt på, at det særlige ved coaching er, at det former sig specifikt efter klientens behov og derfor også bidrager til ændringer af bestemte former for uhensigtsmæssig adfærd (p. 22). Ifølge Atkinson er executive coaching derfor i højere grad skræddersyet til at takle den enkelte klients specifikke udfordringer frem for at fokusere på generel implementering. Dette bakker særligt op om resultaterne i nærværende undersøgelse, hvor samtlige af informanterne giver udtryk for en oplevelse af at være blevet imødekømt i deres individuelle problematikker og udfordringer. I Maria og Dortes tilfælde har det således primært handlet om at arbejde med det pres, de lægger på sig selv og i nogle tilfælde også deres medarbejdere, samt hvordan de har kunnet takle dem anderledes, som Maria udtrykker det:

(...) når man ikke forventer 100 % af sig selv, så forventer du heller ikke 100 % af dine medarbejdere, fordi der er ikke nogen der kan 100 % altid (...) det er okay at have en øv-dag, og det accepterede jeg ikke før. Man skulle bare være på, og de skulle helst alle sammen arbejde ligeså meget, som jeg gør (Maria, ll. 1116-1126)

For Hanne, Gitte og Kathrine har det dog i højere grad handlet om at få hjælp til at implementere en særlig ledelsesstil ved tiltrædelse af deres respektive stillinger, som belyst i analysen under hovedtemaet *Ledelsesstil* og subtemaet *Et godt arbejdsmiljø*. Som den eneste af informanterne har coachingen i Anders' tilfælde, i kontrast til de fem ovenstående, primært relateret sig til en konflikt med sin chef: *"(...) da jeg gik ved [coach] så (...) kom [vi] ret hurtigt frem til, at det var min chef og jeg, der var nødt til på et eller andet plan og mødes, fordi vi er så forskellige persontyper"* (Anders, ll. 321-326). Når de problemstillinger, som de seks informanter hver især har

taget med sig ind i coachingrummet, listes op som i ovenstående, bliver den individuelle forskellighed og de individuelle behov tydelige. Alene af den årsag er det heller ikke overraskende, at informanterne ifm. diverse ledelsesudviklingsprogrammer ikke har følt sig mødt i deres problematikker. Ovennævnte beskrivelse af Gill stemmer således godt overens med resultaterne i denne undersøgelse, som tegner et billede af, at informanterne i højere grad har haft en oplevelse af at være blevet mødt ift. deres individuelle problemstillinger i coachingen, end det har gjort sig gældende ifm. andre ledelsesudviklingsværktøjer.

I ovennævnte beskrivelse peger Gill (2006) desuden på, at feedback og opfølgning i applikationen af læring er essentielt for ledelsesudvikling (p. 267), hvilket ledelseskurser kan have svært ved, bl.a. grundet deres korte varighed, generelle tilgang og mangel på opfølgning (Law & Aquilina, 2013, p. 55). Dette stemmer bl.a. overens med et review af Ford og Weissbein, som har undersøgt det, de kalder *the transfer problem* (Ford & Weissbein, 1999, p. 22). De pointerer, at der i litteraturen er en voksende anerkendelse af, at det er svært at overføre læring fra eventuelle kurser ind i arbejdssituationen (ibid.). Ved overførsel forstås bl.a., hvor godt den viden og de færdigheder, man har erhvervet sig i en træningssituation, kan generaliseres, overføres og vedligeholdes i arbejdsmæssige rammer (ibid., p. 34). Vigtigheden af feedback og opfølgning forekommer også i denne undersøgelse som en vigtig del af informanternes oplevelse af at modtage coaching. Dette blev tydeligt i analysen under subtemaet *En uvildig at tale med*, hvor det netop blev beskrevet, at fire af informanterne kommer ind på vigtigheden af at tale med en, som står uden for organisationen, om deres respektive problemstillinger. Ligeledes giver Anders, Gitte og Dorte udtryk for, at noget af det gavnlige ved coachingen netop er, at de har mulighed for at eksperimentere med forskellige muligheder og løsninger, som de dernæst kan efterprøve i det virkelige liv og efterfølgende revidere og evaluere i samarbejde med deres coach. Dorte beskriver her, hvordan hun uden for coachingrummet også eksperimenterede med implementering af de områder, hende og hendes coach havde talt om: "(...) så var det faktisk det, jeg bragte ind, som vi kunne vende eller diskutere, og så kunne jeg gå hjem og prøve at se, lykkes det nu? Og (...) hvad skulle jeg arbejde med?" (Dorte, ll. 258-264). Anders beskriver på samme måde det gavnlige herved:

(...) jeg var så tilbage og forsøgte stille og roligt at få det her implementeret, og kom tilbage til [coach] igen og var frustreret, og det kunne ikke lykkes, og så stille og roligt så fik vi det vendt en lille smule (Anders, ll. 404-408)

I modsætning til Dorte, som beskriver det meget generelt, relaterer Anders denne eksperimenteren til konflikten med sin chef. Gitte beskriver ligeledes, hvordan coachen hjalp hende med at forberede sig til en påtalelssamtale, hun skulle have med en medarbejder: ”(...) og det var forberedelse, jeg [havde] med min coach” (Gitte, ll. 976). Det bliver i de ovenstående citater således tydeligt, at de løsninger, coach og coachee i samarbejde finder frem til, indimellem skal revideres, før coachee kan anvende og implementere dem hensigtsmæssigt - et område der særligt er plads til i executive coaching. Desuden bliver det problematiske ved overføring af læring samt manglen på opfølgning og feedback tydelig, hvis vi fx vender blikket mod Kathrines oplevelse af at have et konsulenthus inde, der skulle hjælpe organisationen med at effektivisere:

(...) vi var nødt til at gå med på legen et langt stykke hen ad vejen for at være helt ærlig omkring det her, og det brugte jeg meget [coach] til at tale om (...) og vi forsøgte det her, og så måtte vi evaluere efter at konsulentfirmaet ikke var her mere, [og] så måtte vi gå tilbage til det vi gjorde før, fordi det var mest effektivt (Kathrine, ll. 1015-1024)

Hun beskriver her, hvordan der ikke er blevet fulgt op på implementeringen af de ændrede arbejdsgange, men at de selv har evalueret efter konsulentfirmaet havde færdiggjort deres arbejde i organisationen med det resultat, at de gik tilbage til deres gamle system. Dette indikerer den mangel på opfølgning, som ovenstående beskrivelse af Gill (2006) netop påpeger som værende en af de essentielle faktorer, når det kommer til ledelsesudvikling (p. 267). Ifm. coaching kan der således også argumenteres for, at lederne til en vis grad kommer uden om *the transfer problem*, fordi den læring, der opstår, ikke per se skal generaliseres og overføres, men derimod snarere afprøves og implementeres. Ligeledes kan der argumenteres for, at informanterne giver udtryk for en oplevelse af netop at modtage den feedback, de har brug for ifm. coachingen.

Interessant at bemærke er desuden, at selvbevidsthed hos en leder, ifølge Gill (2006), også er essentiel for effektiv ledelsesudvikling (p. 267). Som tidligere beskrevet, er executive coaching gennem anden forskning koblet sammen med øget selvbevidsthed, og hvis dette er essentielt for overhovedet at kunne tale om udvikling, må coaching siges at være en væsentlig kandidat, når det kommer til ledelsesudvikling. Feedback er ifølge Gill en stor komponent i at kunne udvikle selvbevidsthed, hvilket understøtter vigtigheden af, at anvende en form for ledelsesudvikling, hvor der netop gives feedback (ibid., p. 276). Dette stemmer, som nævnt i ovenstående samt i analysen godt overens med resultaterne i denne undersøgelse, hvor informanterne netop kommer ind på vigtigheden heraf. Kathrine beskriver det som værende professionel feedback, hvorimod Dorte i højere grad beskriver vigtigheden af at tale med en, som ikke er blændet af organisationen, som beskrevet i analysen under subtemaet *En uvildig at tale med*. Anders og Hanne beskriver derimod, hvordan det ligeledes hjælper dem at blive udfordret på deres antagelser. Hvor Hanne beskriver, hvordan coachen hjælper hende til at blive bragt ud af sine antagelser ved at udfordre dem således: ”(...) jeg havde brug for at [coach] fik bragt mig ud af de her antagelser (...) ikke at hun udfordrede mig på mine grundværdier (...) men ift.: ”Det må de bare forstå”” (Hanne, ll. 726-731), kommer Anders i højere grad ind på vigtigheden af at blive udfordret på det, han selv siger: ”(...) det var jo mine ord, der blev sat på det hele, men når man så får dem vendt retur, så er det jo der man opdager, hvad er det i grunden der kommer ud af munden på dig?” (Anders, ll. 603-607). Denne feedback kan således antage mange former. Fælles for informanterne er imidlertid, at de giver udtryk for at finde den vigtig og givtig ift. det, de oplever at få ud af coachingen. Denne kan derfor have været medvirkende til at understøtte informanternes udbytte af at modtage executive coaching, men også den øgede grad af objektiv selvbevidsthed, som der tidligere i diskussionen blev argumenteret for, at informanterne havde opnået.

5.5.1.2 Er coaching så en god investering?

Manglen på evidens inden for ledelsesudvikling synes at bunde i, at ledelsesudvikling, ligesom coaching, er et forholdsvis nyt felt, hvorfor mængden af empirisk materiale ikke findes overvældende. I den forbindelse udviklede Kirkpatrick i 1977

fire forskellige parametre der skulle kunne påvise en effekt af et givent ledelsesudviklingsprogram, nemlig: 1) deltagerreaktioner, 2) læring, 3) ændringer i adfærd og 4) resultater (Lawrence & Whyte, 2014, p. 4f). I 1997 blev der af Philips tilføjet et femte parameter, nemlig *return on investment* (ROI). Formålet med ROI er at kunne isolere effekten af en intervention fra andre variable og se på det deciderede økonomiske udbytte (ibid., p. 5). ROI er blevet koblet sammen med executive coaching, men der er nogle problematikker ifm. at måle coachings udfald ud fra denne. Fx er det sværere at måle på coachings langsigtede udfald, frem for mere kortsigtede udfald, samt at klienters selvevaluering, som ofte er en komponent ved ROI, ikke opfattes som et pålideligt parameter at måle ud fra (Lawrence & Whyte, 2014, p. 5). Alligevel argumenterer vi for, at studier herpå bidrager med et interessant aspekt, idet disse tegner et billede af et opfattet udbytte af executive coaching fra modtagerens side. Dette medtages derfor, idet to af informanterne, Dorte og Kathrine direkte beskriver, at coachingen er en god investering.

Derudover finder vi det interessant, at tre af informanterne, Hanne, Maria og Kathrine har fundet coachingen så givtig, at de enten anbefaler det som ledelsesudviklingsværktøj eller mener, at coaching burde være direkte obligatorisk for ledere. Dorte udtrykker coachings værdi således: *"(...) det har været de bedste kroner min chef har investeret i mig (...) og det tror jeg også han vil sige, hvis jeg spørger ham"* (Dorte, ll. 663-668). I forlængelse heraf, betragter Kathrine coachingen som en måde, hvorpå man som leder kan forhandle med sin chef: *"(...) man får jo ikke ligefrem lønforhøjelse her, så det kan jo også være en måde at forhandle på og sige: 'Jamen så vil jeg i hvert fald sikre mig at jeg har en ledelsescoach'"* (Kathrine, ll. 2396-2402). Det er her værd at bemærke, at Kathrine tidligere i interviewet omtaler investeringen i konsulentfirmaet således: *"(...) jeg tror ikke du kan finde én herinde, der synes (...) at det fik vi meget ud af. Og det er jo ikke fordi, de er billige, det koster flere millioner at have sådan et konsulentfirma inde"* (Kathrine, ll. 1044-1050). Måden hvorpå hun omtaler investeringen i coachingen kontra konsulentfirmaet er således væsentlig forskellig fra hinanden. Både Dorte og Kathrine giver således udtryk for en oplevelse af, at coachingen har været en god investering ift. deres problematikker. Derudover er det interessant at bemærke, at Kathrine giver udtryk for at anbefale coaching som ledelsesudviklingsværktøj, hvorimod Maria og Hanne i højere grad giver udtryk for, at de mener, at coaching burde være obligatorisk for ledere. Maria giver i den forbindelse udtryk for, at både ledere og medarbejdere kunne have

gavn heraf og henviser i den forbindelse til et redskab, hun har taget med sig fra coachingen i form af en seddel, hun har hængende ved sin computer:

(...) jeg synes faktisk det burde være obligatorisk på ens arbejdsplads, når man er leder (...) om det så var gruppecoaching, eller hvad det nu kunne være, specielt sådan en ting som det med kropssprog, at læse sine medarbejdere, det ville jeg da ønske, at mine andre ledere også havde den der seddel hængende ved deres computere (Maria, ll. 665-675)

Hanne italesætter ligeledes en holdning om, at coaching ville kunne hjælpe både ledere, der kæmper med at bedrive ledelse, og medarbejdere, der lider under dårlig ledelse:

(...) der er et KÆMPE lederpotentiale og MASSERE af ledere i regionen. Hvis de fik at vide "okay, nu skal du have i hvert fald tre coachingsamtaler inden vi slipper dig løs i det her lederrum", jeg tror det ville kunne gøre en hel masse for rigtig mange mennesker, som måske sidder og lider under lidt halvdårlig ledelse eller ledelse, der har for travlt (Hanne, ll. 841-851)

Lederne i denne undersøgelse giver således enten direkte udtryk for en oplevelse af, at coachingen har været en god investering, eller har fundet den så givtig, at de enten anbefaler den eller mener, det burde være et obligatorisk ledelsesudviklingsværktøj.

Ovenstående bakkes netop op af studier, som har målt ROI ifm. executive coaching. Et eksempel herpå er et studie udført af McGovern et al., (2001). Her havde deltagerne modtaget executive coaching og blev efterfølgende bedt om at udfylde et spørgeskema, hvor de gav et estimat på ROI ift. executive coaching. Ud fra ledernes svar kunne forskerne konkludere, at ROI var hele 5,7 gange den oprindelige investering i coachingen (McGovern et al., 2001, pp. 2; 6). Et andet eksempel herpå er et pilotstudiestudie af Atkinson (2012) på en amerikansk fabrik, der påviste et ROI på 4:1 og med en sådan succes, at fabrikken indgik i et langvarigt coachingprogram i alle dets afdelinger i USA og dernæst i udvalgte afdelinger i Europa (p. 22). I en undersøgelse af Simpson (2010) i en virksomhed, havde der forud for undersøgelsens begyndelse været et stort fokus på *value for money*, lig ROI, hvor der havde været en vis skepsis omkring, hvorvidt udgiften til coaching stod mål med den tilføjede værdi.

Hovedparten af deltagerne i studiet gav dog udtryk for, at coachingen som minimum havde tilføjet en værdi, der stod mål med udgiften dertil (Simpson, 2010, p. 128).

Baseret på ovenstående kan der således argumenteres for, at informanterne i højere grad oplever, at deres respektive problemstillinger imødekommes i coachingen, end det gør sig gældende ift. andre ledelsesudviklingsværktøjer. Informanterne giver særligt udtryk for vigtigheden af, at det netop er deres og ikke andres problemstillinger, der er i centrum. Dette stemmer godt overens med beskrivelserne af Gill (2006) og Atkinson (2012), som netop påpeger det givtige ved, at coachingen skræddersyes efter klientens behov. Særligt forekom feedback og opfølgning vigtig for facilitering af læring i beskrivelsen af Gill (2006), et område, som informanterne i denne undersøgelse også anså som værende væsentlige. Et eksempel på mangel på opfølgning ved andre ledelsesudviklingsværktøjer blev bragt ift. interviewet med Kathrine, hvor organisationen på egen hånd måtte evaluere efter konsulentfirmaet var færdigt og endte med at gå tilbage til deres gamle system. Interessant var det også at bemærke, at informanterne fandt det, at kunne eksperimentere og afprøve mulige løsninger i coachingen, før de implementerede dem, for gavnlig. Dette giver god mening, hvis vi vender blikket mod *the transfer problem* omtalt af Ford og Weissbein, som netop belyser det problematiske ved blindt at søge at overføre læring fra en situation til en anden, som det ofte er tilfældet ved andre former for ledelsesudviklingskurser. Coachingen syntes således at hjælpe informanterne til at afprøve og implementere eventuelle løsninger frem for blot at overføre dem blindt.

5.5.1.3 Staff retention

I studiet af Simpson (2010), som vi nævnte tidligere, gjorde de sig en erfaring yderligere, nemlig at staff retention også var et umiddelbart bidrag fra coachingen. *Staff retention* forstås i denne sammenhæng som evnen til at fastholde dygtige ledere (ibid., p. 127f). Ifølge Simpson er evnen til at fastholde dygtige ledere en stor fordel for virksomheden, både for virksomhedens ry, men også for at få det maksimale ROI i ledelsesudviklingen (ibid.). Skiftende ledelse skaber nemlig ustabilitet og er dyrt for virksomheder (ibid.). Netop dette forekommer særligt vigtigt, hvis vi vender blikket mod informanternes oplevelse af at modtage coaching i denne opgave. I analysen blev det nemlig under subtemaet *coaching for "at undgå mavesår"* tydeligt, at coa-

chingen blev oplevet som en nødvendighed af samtlige af informanterne. Anders beskrev i den forbindelse, at han havde forladt virksomheden, hvis ikke coachingen havde været en mulighed: ”(...) *på et tidspunkt der var jeg på vej ud af virksomheden, fordi det ville jeg ikke stå model til*” (Anders, ll. 345-347). Dorte, Maria og Kathrine giver ikke udtryk for at have den samme oplevelse som Anders, men påpeger, at coachingen for dem var en nødvendighed for at undgå at risikere stresssygemeldinger. Dorte lægger her vægt på at coachingen har været nødvendig grundet det pres, hun har lagt på sig selv: ”(...) *i arbejdsmæssig sammenhæng, der er min overlægger ret høj (...) og det tænker jeg at vi skulle have brugt mavesår over og alt muligt andet på, hvis jeg IKKE havde valgt at gå til coach*” (Dorte, ll. 574-591). Maria giver udtryk for samme problematik som Dorte, men lægger imidlertid også vægt på, hvordan hun havde svært ved at slippe arbejdet, når hun tog hjem:

(...) *jeg tog fat i min leder og [sagde]: ”jeg skal lige have noget hjælp”, fordi jeg kan godt se at jeg er gået lidt tilbage i mit gamle mønster med at arbejde 70 timer i ugen og ikke lige kunne slippe det, når jeg gik hjem* (Maria, ll. 176-184)

Hvor Dorte og Maria lægger vægt på det interne pres, belyser Kathrine imidlertid i højere grad, hvordan hun har haft svært ved at være i det pres, hun følte fra organisationens side ifm., at to ambulatorier skulle slås sammen: ”(...) *det er sådan en ting hvor man virkelig ikke kan stå alene, det kunne jeg ikke der, der var jeg ved at miste fodfæste, ”nu kan jeg snart ikke mere”*” (Kathrine, ll. 1529-1535). I kontrast til de fire ovenstående, gav Hanne og Gitte imidlertid snarere udtryk for en oplevelse af coachingen som værende en nødvendighed for at kunne navigere i ledelsesrummet, idet de ved tiltrædelse af deres respektive stillinger overtog afdelinger, der enten var splittede eller manglede en klar retning rent ledelsesmæssigt, som belyst i analysen under hovedtemaet *Ledelsesstil*. Coaching kan i denne kontekst derfor ses som et ledelsesudviklingsværktøj, der kan være medvirkende til at fastholde ledere, hvilket stemmer godt overens med fundet omhandlende *staff retention* i undersøgelsen af Simpson (2010).

6. Bidrag til fremtidig forskning og konklusion

I de ovenstående fem kapitler har vi beskæftiget os med de forskellige stadier, der er i en forskningsundersøgelse. Vi har således lavet en generel indføring i og indledning til specialet i kapitel 1. I kapitel 2 beskæftigede vi os med den rammesættende del, og indkredsede således genstandsfeltet for nærværende undersøgelse, altså ledelse som felt og executive coaching som disciplin. I kapitel 3 præsenterede vi den hermeneutisk-fænomenologiske metode, som netop har dannet den videnskabsteoretiske ramme om denne undersøgelse samt undersøgelsens design. Dette ledte videre til kapitel 4, som bestod af opgavens analyse, som var lavet ud fra IPA-metoden. I ovenstående kapitel 5 diskutererede vi efterfølgende undersøgelsens resultater ud fra relevant teori, som vi vurderede kunne belyse informanternes respektive oplevelser, hvorfor vi nu er nået til opgavens afsluttende kapitel 6. Nærværende kapitel vil derfor være en afrunding på rapporten som helhed. Der vil derfor først være en præsentation af relevante overvejelser ifm. denne undersøgelses bidrag til fremtidig forskning, efterfulgt af en konklusion der samler op på rapporten som helhed.

6.1 *Bidrag til fremtidig forskning*

Vi vil nu vende blikket mod, hvad denne undersøgelse kan bidrage med til fremtidig forskning inden for executive coaching. Som det i diskussionen fremgik af afsnit 5.4.2 *Hvad ved vi om coachingrelationen?*, forekom den tillid, tryghed og fortrolighed, som er en del af coachingrummet, som vigtigt for informanterne i denne undersøgelse, ligesom de fandt coachingrelationen vigtig. Derimod belyste de ikke i samme grad vigtigheden af coachens viden, færdigheder og teknikker, hvilket ikke stemte overens med international kvantitativ forskning i coachingrelationen. Vi kunne imidlertid ikke konkludere noget herudfra, idet vi ikke har kvantificeret vores resultater, ligesom det ikke var denne undersøgelses formål. Alligevel tegner resultaterne i denne undersøgelse et billede af, at der fortsat bør forskes i coachingrelatio-

nen samt vægtningen af de forskellige parametre, der kan have indflydelse på coachingens udfald.

Derudover fandt vi det interessant, at informanterne opfattede coaching som værende det bedste og mest hensigtsmæssige ledelsesudviklingsværktøj, idet ledelsesudvikling, som beskrevet i diskussionen i afsnit 5.5.1 *Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer*, netop er på dagsordenen i mange organisationer og derfor også er en branche, der i stor vækst. At lederne fandt coachingen mere givtig end andre ledelsesudviklingsværktøjer, argumenterede vi for bl.a. hang sammen med den opfølgning, feedback, samt afprøvning og implementering, som er en aktiv del af coachingen, men som oftest mangler ved andre ledelsesudviklingsværktøjer (Gill, 2006, p. 267; Law & Aquilina, 2013, p. 55). Desuden blev det gennem forskellighederne i de seks informanternes problematikker tydeligt, hvor vigtigt det er, at coachingen er skræddersyet den enkelte klients behov. Dette er tilsyneladende en mangel ved andre former for ledelsesudvikling, som snarere fokuserer på generel implementering (Atkinson, 2012, p. 22). Alligevel fandt vi det interessant, at Gitte og Hanne kom ind på, at de som ledere stadig kan lære af disse andre ledelsesudviklingsværktøjer, som beskrevet i diskussionen under afsnittet 5.5.1 *Coaching kontra andre ledelsesudviklingsværktøjer*. Dette lægger op til, at der med fordel kunne forskes i, hvordan executive coaching kunne kombineres med andre former for ledelsesudviklingsprogrammer. Dette bakkes op af tidligere nævnte studie af Law og Aquilina (2013), som netop fandt, at de deltagende i deres undersøgelse foretrak en kombination af formelle træningsprogrammer, gruppecoaching og individuel coaching (p. 61).

Som det blev beskrevet i afsnit 3.2.2 *Informanter*, var det i denne undersøgelse en svær proces at finde informanter, idet ledere som interviewpersoner er en svær gruppe at få adgang til. Vi fravalgte derfor at opstille demografiske karakteristika, som rakte udover dét at være leder og have modtaget executive coaching. Således endte vi med seks informanter, fem kvinder og en mand. Overvægten af kvindelige informanter i denne undersøgelse findes i sig selv interessant, eftersom en europæisk undersøgelse fra 2016 viser, at kvinder blot varetager 28 % af danske lederstillinger, dvs. at mænd varetager 72 % (Eurostat: Kvinder og mænd i Europa, 2016). Der er således en klar overvægt af kvindelige informanter i denne opgave, på trods af at størstedelen af danske lederstillinger varetages af mænd. Når det fænomenologiske livsverdensperspektiv holdes for øje, er det relevant at overveje, om resultaterne ville

have set anderledes ud, hvis der havde været en overvægt af mandlige informanter, hvorfor der med fordel kunne forskes heri. I den forbindelse kunne der opstilles yderligere demografiske karakteristika, som eksempelvis ledelseserfaring, et aspekt der også kunne være interessant i forskningsmæssig sammenhæng.

Som beskrevet ovenfor, rakte de demografiske karakteristika ikke udover dét at være leder og have modtaget executive coaching. Vores informanter endte således i aldersgruppen 45-55 år. Dette findes også interessant, hvis vi vender blikket mod en undersøgelse fra 2016 af ICF som indikerede, at 60 % af de klienter, der modtog coaching, var under 45 år (ICF Global Coaching Study, 2016, p. 18). På trods af at denne både undersøgte aldersgruppen for dem, der havde modtaget executive coaching og life coaching, og derfor ikke blindt kan sammenlignes med nærværende undersøgelse, der udelukkende har fokus på executive coaching, tegner der sig alligevel et billede af, at vores informanter muligvis falder uden for den aldersgruppe, der hyppigst modtager executive coaching. Det er således muligt, at andre aldersgrupper også ville have nogle andre problematikker, end informanterne i denne undersøgelse, hvorfor dette også findes interessant i forskningsøjemed.

6.2 Konklusion

Vi har i denne opgave søgt at besvare følgende problemformulering ud fra en kvalitativ undersøgelse inden for genstandsfeltet executive coaching:

- **Hvordan oplever seks danske ledere, i henholdsvis en dansk region og en større dansk virksomhed det, at modtage executive coaching?**

Som det fremgår af problemformuleringen, har der været fokus på oplevelsen af at modtage executive coaching, hvorfor vi valgte at udføre undersøgelsen ud fra en hermeneutisk-fænomenologisk tilgang. Selve dataindsamlingen har bestået af semi-strukturerede interviews med henholdsvis tre ledere fra en dansk region, som havde modtaget intern coaching, og tre ledere fra en større dansk virksomhed som havde modtaget ekstern coaching. Transskriptionerne heraf blev, i tråd med den fænomenologiske tilgang, analyseret ud fra IPA. På tværs af interviewene fandt vi således frem til 5 overordnede hovedtemaer med hver 2 subtemaer, som fremgik som følger: 1)

Ledelsesstil, med subtemaerne *Et godt arbejdsmiljø* og *Kommunikation og åben dialog*, 2) *Coaching i relation til medarbejderen* med subtemaerne *Relation og interaktion med andre* og *Medarbejderen som menneske kontra maskine*, 3) *Personlig udvikling* med subtemaerne *At kigge indad* og *Forskellige verdener og det at være i dem*, 4) *Coachingrummet* med subtemaerne *Helikopterperspektivet* og *En uvildig at tale med*, og slutteligt 5) *Coaching som ledelsesudviklingsværktøj* og *Coaching for "at undgå mavesår"*.

Af analysen fremgik det, at informanterne gav udtryk for en oplevelse af, ikke blot at finde coachingen givtig, men i flere tilfælde direkte nødvendig, for at kunne vedblive i deres respektive stillinger. Ligeledes gav de udtryk for, at coachingen havde bidraget til enten implementering eller ændring af deres ledelsesstil, samt at de var blevet bedre til at kommunikere, se egen rolle i konfliktsituationer, give plads til medarbejderne samt rose medarbejderne og anerkende deres forskelligheder. Ydermere gav de udtryk for, at coachingen havde hjulpet dem til at undgå at falde tilbage i gamle, uhensigtsmæssige mønstre, som havde en negativ indvirkning på arbejdspladsen. Noget af det vigtigste for informanternes oplevelse af at modtage coaching var desuden tilliden til coachen og det fortrolige rum. De betonedes ligeledes vigtigheden af, at kunne få flere perspektiver på deres problemstillinger og kunne tale med en uvildig.

Baseret på ovenstående argumenterede vi for, at informanternes tilgang til ledelse i høj grad kan kobles sammen med teorien om transformationsledelse, idet de gav udtryk for at være blevet skarpe på visioner, værdier og betydningen af at gå forrest ift. deres medarbejdere. Ligeledes pointerede vi, at nogle af informanterne gav udtryk for at skulle håndtere et menneskesyn, der havde lighedspunkter med Scientific Management, hvor de aktivt har brugt coachingen til enten at lære at 'være i' disse vilkår, eller har fået øjnene op for deres egen mekaniske tilgang til sig selv eller medarbejderne. Informanterne gav ligeledes udtryk for at have opnået en vis grad af selverkendelse og selvindsigt, hvilket vi argumenterede for kunnet kobles sammen med teorien om objektiv selvbevidsthed. Vi belyste således, hvordan informanterne i coachingen er blevet objekt for deres egen bevidsthed og har måttet forholde sig både til deres eget selv, men også til deres standarder. Vi argumenterede således for, at coachingen kan siges at have skabt et rum, hvor informanterne har kunnet vende opmærksomheden ind mod selvet og derigennem opnå en højere grad af objektiv selvbevidsthed, samt korrigere uoverensstemmelser mellem selv og stan-

darder. Derudover giver informanterne udtryk for en oplevelse af, at de igennem coachingen har lært utrolig meget om sig selv og deres medarbejdere med det resultat, at de har fået en øget forståelse for og indsigt i egen og andres adfærd. Dette læringsaspekt valgte vi at belyse ud fra teorien Theory-of-Action, hvor der blev argumenteret for, at der i coachingen er sket en bevægelse hen imod double-loop læring, hvor informanterne netop har opnået en ændret forståelse og til dels også værdier, hvilket har resulteret i en ændring i adfærden. I forbindelse hermed blev der argumenteret for, at executive coaching kan være medvirkende til at fordre læring hos ledere, såfremt at de: 1) modtager ærlig og konstruktiv feedback fra en uvildig, og 2) at der er tid og rum til at kigge ind i sig selv - begge områder, som informanterne fandt særligt vigtige ift. oplevelsen af at modtage executive coaching. Informanterne gav desuden udtryk for vigtigheden af, at der i coachingrummet var en følelse af tillid, tryghed og fortrolighed, hvilket tegnede et billede af, at have skabt grobund for en god relation til coachen. Dette fandt vi særligt interessant, idet litteraturen vægter relationen til coachen som værende af mindre betydning end inden for psykoterapien, men anerkender denne som en faktor blandt andre faktorer, som fx coachs viden og teknikker. Idet undersøgelsens formål ikke har været at undersøge denne vægtning, kan vi ikke konkludere noget ud fra ovenstående. Alligevel understreger det vigtigheden af, at der fortsat forskes i, hvilken betydning relationen har i coachingsettingen. Informanterne gav derudover udtryk for, at coachingen havde været mere effektiv end andre ledelsesudviklingsværktøjer. Dette argumenterede vi for, bl.a. kunne tilskrives den skræddersyede tilgang, samt fokus på feedback, opfølgning og implementering der hersker inden for executive coaching, og kan siges at mangle inden for mange andre ledelsesudviklingsværktøjer.

Hvis vi skal vende tilbage til problemformuleringen, kan vi ud fra denne undersøgelse konkludere, at informanterne har haft en oplevelse af, at det har været yderst givtigt at modtage executive coaching.

Pensumopgørelse

Ukendt pensum:

- Andersen, L. B. & Boolsen, M. W. (2012). Hypotesetest. In M. H. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen & P. Nedergaard (2012), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. Ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 37-64
- Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Jensen, U. T., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., Würtz, A. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer* (1.ed). Hans Reitzels Forlag, pp. 11-52; 73-105
- Ardito, R. B. & Rabellino, D. (2011). Therapeutic alliance and outcome of psychotherapy: Historical excursus, measurements, and prospects for research. *Frontiers in Psychology* 2, Article ID 270. 3389/fpsyg.2011.00270
- Argyris, C. (1997). Learning and teaching: A theory of action perspective. *Journal of Management Education*, 21(1), pp. 9-26
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Blackwell, pp. 67-78; 127-138; 174-185.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), pp. 206-218
- Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organizational Studies*, Vol 24, Issue 7, pp. 1178 – 1192
- Argyris, C. (2005). Double-loop Learning in Organizations: A Theory of Action Perspective. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.) *Great Minds in Management: the Process of Theory Development*. Oxford University Press, pp. 261-279
- Atkinson, P. E. (2012). Return on investment in executive coaching: effective organisational change. *Management Services; Enfield* 45(1), pp. 20-23
- Athanasopoulou, A. & Dopson, S. (2015). *Developing Leaders by Executive Coaching: Practice and Evidence* (1. ed). Oxford: Oxford University Press, pp. 1-212

-
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), pp. 85-106
- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self- efficacy related to management soft- skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), pp.18-38
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32
- Bateson, D. (1998). De logiske kategorier for læring og kommunikation. In *Mentale systemers økologi*. København: Akademisk Forlag, pp. 282-308
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), pp. 252-260
- Brinkmann, S. (2012). Forståelse og fortolkning. In Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2012). *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. Ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 67-96
- Cartwright, S. (2002). Double-Loop Learning: A Concept and Process for Leadership Educators. *Journal of Leadership Education* 1(1), pp. 68-71
- Csikszentmihaly, M. (2015). *God forretning. Ledelse, flow og skabelse af mening*. P. Weigelt (Transl.)(1. ed). Aarhus: Forlaget Klim, pp. 3-211
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40–57.
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), pp. 117-134
- Elmholdt, C., Keller, H. D. & Tanggaard, L. (2015). *Ledelsespsykologi*. København: Samfundslitteratur, pp. 9-241
- Ford, J. & Weissbein, D. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), pp. 22-41

-
- Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), pp. 177-197
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. SAGE Publications Ltd, pp. 277-291
- Grant, A. M. (2011). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioral Science and Business Literature (1st Jan 2011)*, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia, pp. 1-16
- Grant, A. M. (2014a). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), pp. 258-280
- Grant, A. M. (2014b). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: which best predicts coaching success? *Coaching: An international Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), pp. 18-38
- Greenberg, J., & Musham, C. (1981). Avoiding and seeking self-focused attention. *Journal of Research in Personality*, 15, pp. 191-200
- Gregory, J. B. & Levy, P. E. (2012). Humanistic/Person-centered Approaches. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Eds). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*. John Wiley & Sons Ltd., pp. 283-297
- Hildebrandt, S. (2011). *Ledelse ifølge Hildebrandt* (1.ed.). Valby: Libris Media A/S, pp. 14-230
- Hultman, K. (2006). Leadership As Genuine Giving. *Organization Development Journal*, 21(1), pp. 41-56
- Høstrup, H., Schou, L., Poulsen, I., Larsen, S. & Lyngsø, E. (2009). Vurdering af kvalitative studier – VAKS. Tilgået d. 28.05.2018 fra <http://dasys.dk/images/VAKS-danskversion.pdf>
- Ickes, W. J., Wicklund, R. A., & Ferris, C. B. (1973). Objective self-awareness and self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, pp. 202-219
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag, pp. 11-36; 37-52; 53-77
- Kaiser, B. R & Curphy, G. (2013). Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists. *Counselling Psychology Journal: Practice and Research*, 64(4), pp. 294-302.

-
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2008). *Psykologi i organization og ledelse*. Morten Visby (Transl.) København: Akademisk Forlag, pp. 17-48; 383-415
- Kress, D. M. (2009). A phenomenological study exploring executive coaching: Understanding perceptions of self-awareness and leadership behavior changes. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 69(8-A), 3001. pp. 57-67
- Langridge, D. (2007). *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Harlow: Pearson Education, pp. 1-7; 54-84; 153-169
- Laursen, E. (2010). Coaching, selvudvikling og ledelse i organisationer. In E. Laursen, J. Nørlem & U. Thøgersen (Eds.), *Coaching og organisationer – ledelse, magt og læring* (1. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 17-47.
- Luborsky, L., Rosenthal, R., Diguer, L., Andrusyna, T. P., Berman, J. S., Levitt, J. T., Seligman, D. A. & Krause, E. D. (2002). The dodo bird verdict is alive and well – mostly. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 9(1), pp. 2-12.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximising the impact of executive coaching: Behavioral change, organisational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), pp. 1-9
- Paese, P. W. (2007). Theory of Action. In S. G. Rogelberg (Ed.) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 804-805
- Palmer, S. & McDowall, A. (2010). The Coaching Relationship: Putting People First: An introduction. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.). *The Coaching Relationship: Putting People First*. London: Routledge, pp. 1-7
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. Taylor & Francis Books Ltd, pp. vx-xxxi
- Schalk, M. & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), pp. 140-156
- Silvia, J. P. & Duval T. S. (2001). Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), pp. 230 – 241

-
- Smith, I. M. & Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), pp. 57-71
- Smith, J. A. & Osborn, M. (2008). Interpretative Phenomenological Analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology – A Practical Guide to Research Methods* (2.ed.). London: SAGE Publications, pp. 53-80
- Sørensen-Berg, A. (2012). Hermeneutik og fænomenologi. In: Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2012), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. Ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 215-243
- Thagaard, T. (2004). *Systematik og indlevelse: En indføring i kvalitativ metode*. København: Akademisk Forlag, kap. 1, 3, 5, 9 og 10
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. (3rd. ed.). Berkshire: Open University Press, pp. 37-63; 65-87; 89-134; 135-154; 177-204; 250-292; 490-509
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6. ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp. 1-21

I alt: 2163

Anvendt ved tidligere eksamen:

- Bertelsen, P., Jacobsen, C. H., Rosenberg, N. (2013). *Tværfaglig Supervision*. Hans Reitzels Forlag, pp. 13-31
- Blichmann, J. & Kjerulf, S. (2004). *Executive coaching – ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv* (1. ed.). København: Børsens Forlag, pp. 17-30
- Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvalitativ verden. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 429-445
- Brinkmann, S. og Kvale S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. Kbh. Hans Reitzels forlag, pp. 17-36; 41-57; 79-95; 143-161; 163-179; 183-196; 199-206; 267-287; 293-318

-
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010a). Introduktion. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 17-24
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010b). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010.) *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 29-53
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010c). Kvalitet i kvalitative studier. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 489-499
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), pp. 829-848
- Grover, S. & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE* 11(7), pp. 1-41
- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, pp. 39-53
- Holloway, W. (1996). *Work Psychology and Organizational Behaviour*. Sage Publications, pp. 13-33
- Jacobsen, B., Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). Fænomenologi. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 185-205
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, Z. (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53, pp. 205-228
- Karpatschhof, B. (2010). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 409-428
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, pp. 134-144
- Koortzen, P. & Oosthuizen, R. (2010). A competence executive coaching model. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. #837, pp. 1-11
-

-
- Kristiansen, S. (2010). Kvalitative analyseredskaber. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 447-462
- Langridge, D. (2007). *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Harlow: Pearson Education, pp. 8-22; 23-39; 41-53; 107-128
- Law, H. & Aquilina, R. (2013). Developing a healthcare leadership coaching model using action research and systems approaches – A case study: Implementing an executive coaching programme to support nurse managers in achieving organisational objectives in Malta. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), pp. 54-71
- Lawrence, P. & Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), pp. 4-17
- Nielsen, K. & Tanggaard, L. (2011). *Pædagogisk psykologi – en grundbog* (1. ed.). Frederiksberg: Samfundslitteratur, pp. 94-102
- O’Brion, A. & Palmer, S. (2010). Introducing an interpersonal perspective on the coaching relationship. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.). *The Coaching Relationship: Putting People First*. London: Routledge, pp. 9-33
- Osatuke, K., Yanovsky, B. & Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for evaluation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), pp. 172-186.
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2009). Coaching psychology: an introduction. In Palmer, S. & Whybrow, A. (Eds.). (2009). *The handbook of coaching psychology: a guide for practitioners*. London: Routledge, pp. 1-20
- Roald, T. & Kjøppe, S. (2008). Generalisering i kvalitative metoder. In *Psyke & Logos*, 2008, 29, pp. 86-99
- Rønn, C. (2011). *Almen videnskabsteori for professionsuddannelserne. Iagttagelse, viden, teori, refleksion*. København: Akademisk Forlag, pp. 177-187; 191-193
- Simpson, J. (2010). In what ways does coaching contribute to effective leadership development? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, SpecIssue 4*, 114-133
- Spaten, O. M. (2012). Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere. *The Danish Journal of Coaching Psychology*, 2(1), pp. 41-59
-

-
- Spaten, O. M. (2013). Coachingpsykologi i Danmark – forskning, teori og praksis. *Psyke & Logos* 34(2), pp. 421-442
- Stober, D. R. & Grant, A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. In D. R. Stober and A. M. Grant (Eds.). *EvidenceBased Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. Hoboken, NJ: Wiley, pp. 356-360
- Taylor, F.W. (1999). Scientific management. In Clark; Chandler & Barry. *Organisation and identities*. Int. Thomson business Press, pp. 231-236

I alt: 839

Samlet pensumliste: 3002 sider

Referenceliste

- Andersen, L. B. & Boolsen, M. W. (2012). Hypotesetest. In M. H. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen & P. Nedergaard (2012), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. Ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 37-64
- Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A., Jacobsen, C. B., Jensen, U. T., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., Würtz, A. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer* (1.ed). Hans Reitzels Forlag, pp. 11-52; 73-105
- Ardito, R. B. & Rabellino, D. (2011). Therapeutic alliance and outcome of psychotherapy: Historical excursus, measurements, and prospects for research. *Frontiers in Psychology* 2, Article ID 270. 3389/fpsyg.2011.00270
- Argyris, C. (1997). Learning and teaching: A theory of action perspective. *Journal of Management Education*, 21(1), pp. 9-26
- Argyris, C. (1999). *On Organizational Learning*. Blackwell, pp. 67-78; 127-138; 174-185.
- Argyris, C. (2002). Double-Loop Learning, Teaching, and Research. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), pp. 206-218
- Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organizational Studies*, Vol 24, Issue 7, pp. 1178 – 1192
- Argyris, C. (2005). Double-loop Learning in Organizations: A Theory of Action Perspective. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.) *Great Minds in Management: the Process of Theory Development*. Oxford University Press, pp. 261-279
- Athanasopoulou, A. & Dopson, S. (2015). *Developing Leaders by Executive Coaching: Practice and Evidence* (1. ed). Oxford: Oxford University Press, pp. 1-212
- Atkinson, P. E. (2012). Return on investment in executive coaching: effective organisational change. *Management Services; Enfield* 45(1), pp. 20-23
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), pp. 85-106

-
- Baron, L. & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self- efficacy related to management soft- skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), pp.18-38
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), pp. 9-32
- Bateson, D. (1998). De logiske kategorier for læring og kommunikation. In *Mentale systemers økologi*. København: Akademisk Forlag, pp. 282-308
- Blichmann, J. & Kjerulf, S. (2004). *Executive coaching – ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv* (1. ed.). København: Børsens Forlag, pp. 17-30
- Bordin, E. S. (1979). The generalizability of the psychoanalytic concept of the working alliance. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 16(3), pp. 252-260
- Brinkmann, S. (2010). Etik i en kvalitativ verden. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 429-445
- Brinkmann, S. (2012). Forståelse og fortolkning. In Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2012). *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. Ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 67-96
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010a). Introduktion. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 17-24
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010b). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010.) *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 29-53
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010c). Kvalitet i kvalitative studier. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 489-499
- Brinkmann, S. og Kvale S. (2009). *Interview. Introduktion til et håndværk*. Kbh. Hans Reitzels forlag, pp. 17-36; 41-57; 79-95; 143-161; 163-179; 183-196; 199-206; 267-287; 293-318
- Cartwright, S. (2002). Double-Loop Learning: A Concept and Process for Leadership Educators. *Journal of Leadership Education* 1(1), pp. 68-71
-

-
- Csikszentmihaly, M. (2015). *God forretning. Ledelse, flow og skabelse af mening*. P. Weigelt (Transl.)(1. ed). Aarhus: Forlaget Klim, pp. 3-211
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40–57.
- De Meuse, K. P., Dai, G. & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), pp. 117-134
- Elmholdt, C., Keller, H. D. & Tanggaard, L. (2015). *Ledelsespsykologi*. København: Samfundslitteratur, pp. 9-241
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), pp. 829-848
- Ford, J. & Weissbein, D. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), pp. 22-41
- Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2015). The working alliance in coaching: Why behavior is the key to success. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), pp. 177-197
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. SAGE Publications Ltd, pp. 277-291
- Grant, A. M. (2011). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioral Science and Business Literature (1st Jan 2011)*, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia, pp. 1-16
- Grant, A. M. (2014a). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*, 14(2), pp. 258-280
- Grant, A. M. (2014b). Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: which best predicts coaching success? *Coaching: An international Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), pp. 18-38
- Greenberg, J., & Musham, C. (1981). Avoiding and seeking self-focused attention. *Journal of Research in Personality*, 15, pp. 191-200

-
- Gregory, J. B. & Levy, P. E. (2012). Humanistic/Person-centered Approaches. In J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (Eds). *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*. John Wiley & Sons Ltd., pp. 283-297
- Grover, S. & Furnham, A. (2016). Coaching as a Developmental Intervention in Organisations: A Systematic Review of Its Effectiveness and the Mechanisms Underlying It. *PLoS ONE* 11(7), pp. 1-41
- Hall, D. T., Otazo, K. L. & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, pp. 39-53
- Hildebrandt, S. (2011). *Ledelse ifølge Hildebrandt* (1.ed.). Valby: Libris Media A/S, pp. 14-230
- Holloway, W. (1996). *Work Psychology and Organizational Behaviour*. Sage Publications, pp. 13-33
- Hultman, K. (2006). Leadership As Genuine Giving. *Organization Development Journal*, 21(1), pp. 41-56
- Høstrup, H., Schou, L., Poulsen, I., Larsen, S. & Lyngsø, E. (2009). Vurdering af kvalitative studier – VAKS. Tilgået d. 28.05.2018 fra <http://dasys.dk/images/VAKS-danskversion.pdf>
- Ickes, W. J., Wicklund, R. A., & Ferris, C. B. (1973). Objective self-awareness and self-esteem. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9, pp. 202-219
- Jacobsen, B., Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2010). Fænomenologi. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 185-205
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag, pp. 11-36; 37-52; 53-77
- Kaiser, B. R & Curphy, G. (2013). Leadership Development: The Failure of an Industry and the Opportunity for Consulting Psychologists. *Counseling Psychology Journal: Practice and Research*, 64(4), pp. 294-302.
- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, Z. (2001). Executive Coaching: A Comprehensive Review of the Literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53, pp. 205-228

-
- Karpatschhof, B. (2010). Den kvalitative undersøgelsesforms særlige kvaliteter. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 409-428
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2008). *Psykologi i organization og ledelse*. Morten Visby (Transl.) København: Akademisk Forlag, pp. 17-48; 383-415
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, pp. 134-144
- Koortzen, P. & Oosthuizen, R. (2010). A competence executive coaching model. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(1), Art. #837, pp. 1-11,
- Kress, D, M. (2009). A phenomenological study exploring executive coaching: Understanding perceptions of self-awareness and leadership behavior changes. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 69(8-A), 3001. pp. 57-67
- Kristiansen, S. (2010). Kvalitative analyseredskaber. In Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder – en grundbog* (2. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 447-462
- Langridge, D. (2007). *Phenomenological Psychology: Theory, Research and Method*. Harlow: Pearson Education, pp. 1-7; 8-22; 23-39; 41-53; 54-84; 107-128; 153-169
- Laursen, E. (2010). Coaching, selvudvikling og ledelse i organisationer. In E. Laursen, J. Nørlem & U. Thøgersen (Eds.), *Coaching og organisationer – ledelse, magt og læring* (1. ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 17-47.
- Law, H. & Aquilina, R. (2013). Developing a healthcare leadership coaching model using action research and systems approaches – A case study: Implementing an executive coaching programme to support nurse managers in achieving organisational objectives in Malta. *International Coaching Psychology Review*, 8(1), pp. 54-71
- Lawrence, P. & Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: a practical model for measuring ROI in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), pp. 4-17

-
- Luborsky, L., Rosenthal, R., Diguier, L., Andrusyna, T. P., Berman, J. S., Levitt, J. T., Seligman, D. A. & Krause, E. D. (2002). The dodo bird verdict is alive and well – mostly. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 9(1), pp. 2-12
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximising the impact of executive coaching: Behavioral change, organisational outcomes, and return on investment. *The Manchester Review*, 6(1), pp. 1-9
- Nielsen, K. & Tanggaard, L. (2011). *Pædagogisk psykologi – en grundbog* (1. ed). Frederiksberg: Samfundslitteratur, pp. 94-102
- O’Brion, A. & Palmer, S. (2010). Introducing an interpersonal perspective on the coaching relationship. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.). *The Coaching Relationship: Putting People First*. London: Routledge, pp. 9-33
- Osatuke, K., Yanovsky, B. & Ramsel, D. (2017). Executive coaching: New framework for evaluation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), pp. 172-186.
- Paese, P. W. (2007). Theory of Action. In S. G. Rogelberg (Ed.) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 804-805
- Palmer, S. & McDowall, A. (2010). The Coaching Relationship: Putting People First: An introduction. In S. Palmer & A. McDowall (Eds.). *The Coaching Relationship: Putting People First*. London: Routledge, pp. 1-7
- Palmer, S. & Whybrow, A. (2009). Coaching psychology: an introduction. In Palmer, S. & Whybrow, A. (Eds.). (2009). *The handbook of coaching psychology: a guide for practitioners*. London: Routledge, pp. 1-20
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. Taylor & Francis Books Ltd, pp. vx-xxxi
- Roald, T. & Køppe, S. (2008). Generalisering i kvalitative metoder. In *Psyke & Logos*, 2008, 29, pp. 86-99
- Rønn, C. (2011). *Almen videnskabsteori for professionsuddannelserne. Iagttagelse, viden, teori, refleksion*. København: Akademisk Forlag, pp. 177-187; 191-193
- Schalk, M. & Landeta, J. (2017). Internal versus external executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10(2), pp. 140-156

-
- Silvia, J. P. & Duval T. S. (2001). Objective Self-Awareness Theory: Recent Progress and Enduring Problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), pp. 230 – 241
- Simpson, J. (2010). In what ways does coaching contribute to effective leadership development? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, SpecIssue 4*, 114-133
- Smith, I. M. & Brummel, B. J. (2013). Investigating the role of the active ingredients in executive coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), pp. 57-71
- Smith, J. A. & Osborn, M. (2008). Interpretative Phenomenological Analysis. In J. A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology – A Practical Guide to Research Methods* (2.ed.). London: SAGE Publications, pp. 53-80
- Spaten, O. M. (2012). Mellemlederes erfaringer med coaching af medarbejdere. *The Danish Journal of Coaching Psychology Vol. 2*(1), pp. 41-59
- Spaten, O. M. (2013). Coachingpsykologi i Danmark – forskning, teori og praksis. *Psyke & Logos 34*(2), pp. 421-442
- Stober, D. R. & Grant, A. M. (2006). Toward a contextual approach to coaching models. In D. R. Stober and A. M. Grant (Eds.). *EvidenceBased Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. Hoboken, NJ: Wiley, pp. 356-360
- Sørensen-Berg, A. (2012). Hermeneutik og fænomenologi. In Jacobsen, M. H., Lippert-Rasmussen, K. & Nedergaard, P. (2012), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (2. Ed.). København: Hans Reitzels Forlag, pp. 215-243
- Taylor, F.W. (1999). Scientific management. In Clark; Chandler & Barry. *Organisation and identities*. Int. Thomson business Press, pp. 231-236
- Thagaard, T. (2004). *Systematik og indlevelse: En indføring i kvalitativ metode*. København: Akademisk Forlag, kap. 1, 3, 5, 9 og 10
- Willig, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. (3rd. ed.). Berkshire: Open University Press, pp. 37-63; 65-87; 89-134; 135-154; 177-204; 250-292; 490-509
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6. ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp. 1-21

Internetadresser:

2016 ICF Global Coaching Study. Tilgået d. 10.12.2018 fra:

<https://coachfederation.org/research/global-coaching-study/>

Eurostat (2016) – Kvinder og mænd i Europa- 2.3 Karriere. Tilgået d. 28.05.2018

fra: <http://extranet.dst.dk/womenmen/bloc-2c.html?lang=dk>