

COACHENDE LEDERSTIL F

Å støtte og utfordre seg selv og sine medarbeidere til å lykkes



MORTEN EMIL BERG er siviløkonom og jobber som selvstendig konsulent. Han er mest opptatt av ledertrening, teamutvikling og endring samt bruk av en stor verktøykasse. Det teoretiske fundamentet hentes i første rekke fra positiv psykologi, og den praktiske gjennomføringen bygger på coaching og mentoring. Berg har skrevet flere artikler og bøker om disse temaene. Hans siste bok er *Coaching: Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*, utgitt på Universitetsforlaget.



JAN TERJE KARLSEN er utdannet dr.ing. fra NTNU og jobber som professor ved Handelshøyskolen BI. Han har publisert en rekke vitenskapelige artikler innen ledelse av prosjekter. Han har også skrevet boken *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering*, utgitt på Universitetsforlaget.

SAMMENDRAG

Coachende lederstil er en metode for læring. Hele livet er en læreprosess. Ledere har ikke alle svarene, men kan stille de gode spørsmålene. Leder og medarbeidere hjelper hverandre og danner et partnerskap i læring. Medarbeidere får handlingsrom. De kan oppleve et psykologisk eierskap til prosessen. Både personlige mål og organisasjonens mål skal nås. Endring er imidlertid krevende. Det er ikke alltid man lykkes. Coachende lederstil søker å imøtekomme dette gjennom to former for læring: *Læring 1*: Tilegne seg mentale modeller for å forstå egen situasjon og andres tenking. *Læring 2*: Bruke verktøy til å endre egen og andres atferd.

Medarbeidere støttes og utfordres til å ta regien i eget liv. Livet er det tankene våre gjør det til. Enhver

har ansvar for å utvikle tanker, følelser og atferd. Medarbeidere utfordres til å retolke egen situasjon, reformulere mål, identifisere hindringer, prøve ut nye verktøy og hele tiden lære av prosessen. For å oppnå endring er det ikke tilstrekkelig å jobbe én-til-én. Coachende lederstil innebærer også å utvikle en gi- eller delingskultur. Kollegaer blir lærere, mentorer og coacher for hverandre.

Hensikten med artikkelen er å skissere en metode som bygger på optimisme, mestringstro og positive følelser. Coachende lederstil bygger på et optimistisk menneskesyn. Individet ønsker å utvikle sitt potensial og bli den beste utgaven av seg selv. Målet er å leve et godt liv, både på jobb og privat.

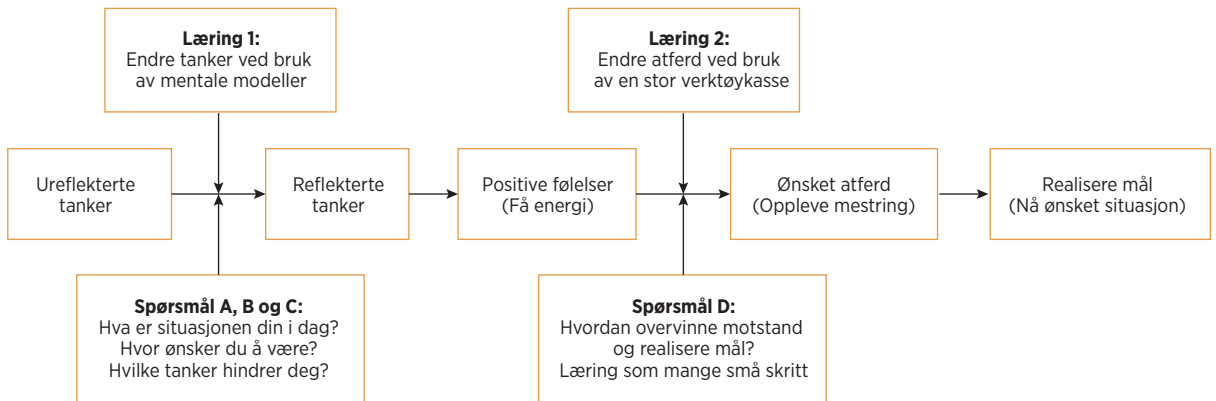
INNLEDNING

En coachende lederstil (CLS) innebærer at lederen bruker coaching som sin viktigste metode for å nå mål. Det finnes imidlertid ingen klar og felles definisjon på hva coaching er (Berg & Ribe, 2013). Oppfatningen av coaching varierer fra å være sunn fornuft satt i system, til en uoversiktlig jungel med mange meninger. Hensikten med denne artikkelen er å skis-

sere en metode for coachende lederstil, med sine styrker og svakheter. Metoden bygger på optimisme, mestringstro og læring.

Betegnelsen coach ble først brukt i år 1499 om en vogn fra byen Kocs i Ungarn. Vognene var spesielt solide og behagelige å reise med. En vogn fra Kocs kunne bringe folk trygt og raskt til det stedet de ønsket. Reisen var fysisk. I vår tid brukes begrepet på en annen

FIGUR 1 En metode for coachende lederstil.



måte. Gjennom dagens coaching støttes og utfordres individet både til å ta regi i eget liv og bygge en gi-kultur. Organisasjonen skal lykkes, samtidig som ledere og medarbeidere lever et godt liv, på jobb og i fritid.

Coaching er å åpne menneskers potensial for å maksimere deres prestasjoner. Det er å hjelpe dem til å lære snarere enn å belære dem (Whitmore, 2009). Hver enkelt medarbeider har et potensial til å bli den beste utgaven av seg selv. Det må jobbes med to former for læring. Læring 1 er å bruke mentale modeller for å forstå egen situasjon og andres tanker. Læring 2 er å bruke verktøy for å gjennomføre ønsket atferd og realisere mål, jf. figur 1.

Prosessen starter med det som kunne kalles ureflekterte tanker: Nå-situasjonen og ønsket situasjon er uklare. For å nå mål må det tas to valg. Det ene er å velge *mentale modeller* som kan hjelpe en til å få reflekterte tanker om den situasjonen man er i. Det andre er å velge riktig *verktøy* for å gjennomføre ønsket atferd slik at mål kan oppnås. Metoden antar at et individ kan utvikle reflekterte tanker som kan føre til positive følelser. Dette kan gi optimisme, håp og energi til handling. Metoden antyder videre at bruk av fornuftige verktøy kan føre til mestringstro, ønsket atferd og resultater.

Skal ledere kunne lykkes med en coachende lederstil, må de ha empati og en tro på at de kan fungere i rollen som coachende ledere. De må også ha ferdigheter til å gjennomføre denne rollen. En coachende lederstil er mest effektiv når lederen ønsker å hjelpe medarbeiderne til å bygge varige personlige styrker som

gjør medarbeiderne mer suksessfulle på sikt (Hunt og Weintraub, 2002; Benincasa, 2012).

I resten av artikkelen vil metoden bli gjennomgått. Vekt legges også på begrensninger ved bruk av coachende lederstil. Artikkelen avsluttes med noen råd til ledere.

LÆRING 1: BRUK AV MENTALE MODELLER

Filosofen Epiktet mente det *ikke* er omgivelsene som bestemmer vår atferd, men våre tanker om omgivelsene. Kognitive teorier bygger på lignende antagelser: Tankene våre styrer følelsene våre (Ellis, 1994). Antagelser og mentale modeller som dette er alltid forenklinger av virkeligheten, men modellene kan hjelpe oss til å få reflekterte tanker om virkeligheten.

Coachende lederstil (CLS) er inspirert av et positivt menneskesyn. Metoden bygger på to optimistiske modeller: positiv psykologi og positiv nevropsykologi. Positiv psykologi har en visjon: å få individ, team og organisasjoner til å blomstre (Linley mfl., 2010). Individet har mulighet til å leve det gode og meningsfulle liv. Strategien er styrkebasert, og individet må identifisere og bruke sine styrker. Positiv nevropsykologi søker å forstå hvordan hjernen fungerer (Randolph, 2013). Intensjonen er at individet skal føle større sosialt, emosjonelt og kognitivt velvære. Dette betinger et samspill mellom tanker, følelser og atferd.

Mange aktuelle ledelsesteorier har i større eller mindre grad integrert et element av coaching:

Tjenende ledelse er en filosofi der lederne opptre som hjelpere og tjenere for sine medarbeidere (Green-

leaf, 1998). Lederne bruker empati og lytter til medarbeiderne for å forstå deres behov. Dette kan bidra til bedre trivsel og effektivitet.

Emosjonell intelligens utgjør sentrale komponenter i god ledelse (Goleman, 2004). Ledere som oppnår de beste resultatene, bruker elementer fra seks ulike lederstiler, betinget av situasjonen. Lederstilene bygger på forskjellige elementer i emosjonell intelligens. En av lederstilene er coaching. Hensikten med denne lederstilen er først og fremst å utvikle medarbeidernes ressurser.

Situasjonsbestemt ledelse II identifiserer fire kategorier medarbeidere (Blanchard, 2007). På bakgrunn av denne forståelsen kan lederen velge mellom fire ulike lederstiler. Coaching er en av de fire stilene og brukes spesielt når medarbeideren har lav eller noe kompetanse og lav forpliktelse.

The Full Range Leadership Model gir en oversikt over fem ulike former for ledelse, gitt den situasjon lederen er i (Sosik og Jung, 2010). Transaksjonsledelse (byttelidelse) og transformasjonsledelse (endringsledelse/læringsledelse) utgjør to av disse formene for ledelse. Elementer av coaching inngår i transformasjonsledelse. Lederen viser empati og behandler sine medarbeidere som individer med forskjellige behov, evner og ambisjoner.

Med unntak av *tjenende ledelse* bygger teoriene på at lederen har modellmakt: Ved bruk av teorier bestemmer lederen hvordan situasjonen skal tolkes. Dette gir føringer for hvilken lederstil som skal benyttes. CLS bygger videre på disse tankene, men stiller spørsmål ved denne formen for modellmakt. Coachende lederstil innebærer et gjensidig partnerskap i læring. I stedet for at leder definerer situasjonen og lederstilen, skjer dette i et partnerskap med medarbeidere. Leder og medarbeider oppfordres til å utvikle en god relasjon preget av tillit og involvering. Dette kan innebære å retolke situasjoner, reformulere mål, prøve ut virkemidler og hele tiden lære av prosessen.

Tidligere forskning (f.eks. Cox mfl., 2010) har vist at ledere som lykkes, mente de hadde spesielle ferdigheter i og erfaringer med å coache sine medarbeidere. Lederne opplevde mestringstro og evne til å etablere tillit og bygge gode relasjoner til sine medarbeidere. Grunnen var at lederne virkelig brydde seg om sine medarbeidere og virkelig ønsket å hjelpe dem med å lykkes. Lederne så læring som det sentrale ved coaching.

BRUK AV COACHENDE LEDERSTIL: FIRE SPØRSMÅL

Sokrates hevdet at han ikke kunne lære andre noe. Han ville kun stille spørsmål. Rudolf Kipling hevdet han hadde seks ærlige tjenere. De hadde lært han alt han visste. Deres navn var Hva, Hvorfor og Når, Hvordan, Hvor og Hvem. Gjennom gode spørsmål kan medarbeideren finne svarene selv. Dette gir mestringstro og motivasjon (Baron og Morin, 2009).

Den mest kjente metoden i coaching bygger på GROW-modellen (Whitmore, 2009). Metoden legger vekt på å sette mål (**G**oal), forstå den situasjonen individet er i (**R**eality), identifisere alternativer og velge strategi (**O**ptions) og ha vilje til handling (**W**ill). Den sistnevnte fasen inkluderer spørsmålene: Hva skal gjøres? Av hvem? Hvor? Hvordan? Når?

CLS kan bygge på en lignende inndeling. Fasene innebærer følgende spørsmål (jf. figur 2):

- Hva er din situasjon i dag?
- Hvor ønsker du å være i fremtiden?
- Hvilke tanker hindrer deg i å komme dit?
- Hvordan kan du handle for å målet?

Forskning på coachende lederstil kan tyde på at denne lederstilen har en effekt. En coachende lederstil er mest effektiv når ledere ønsker å hjelpe sine medarbeidere til å bygge varige personlige styrker som kan bidra til at medarbeiderne når sine mål. Både ledere og medarbeidere kan bli coachet. Dette kan igjen resultere i en mer effektiv ledelse (Kampa & White, 2002).

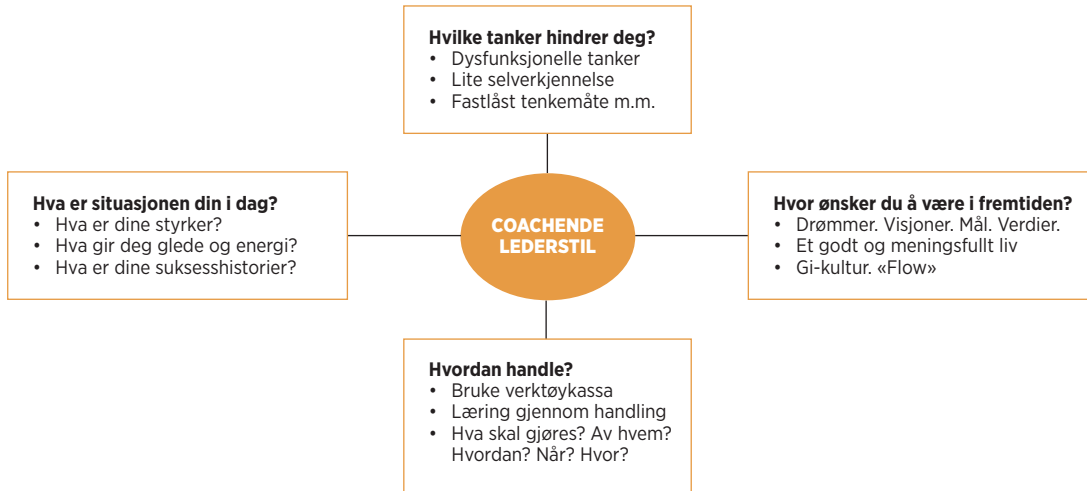
En coachende lederstil bygger tillit, fremmer individuell kompetanse, utvikler sterk forpliktelse til å nå felles mål og fører til at lederen selv blir dyktigere. Lederne opplever dessuten mindre stress (Henson, 2013).

SPØRSMÅL A: HVA ER DIN SITUASJON I DAG?

Filosofen Søren Kierkegaard mente at skulle vi hjelpe et annet menneske med å lykkes, må vi først forstå den situasjonen mennesket befinner seg i. For å kunne hjelpe må vi forstå mer enn vedkommende, men først og fremst forstå det vedkommende selv forstår.

Ved endringsarbeid kan det skilles mellom en mangelstrategi (problemstrategi) og en overflodsstrategi (styrkestrategi) (Cameron & Lavine, 2006). Problemstrategien handler om å finne svakheter, feil og mangler ved individ, team og organisasjon. Å påpeke feil og man-

FIGUR 2 Fire sentrale spørsmål i coachende lederstil.



gler kan føre til at deltakerne kommer i forsvarsposisjon. Dette kan føre til negative følelser. Kreativitet og mestringsstro reduseres, og handlingsrommet kan bli mindre (Fredrickson, 2001).

Styrkestrategien starter med å identifisere suksesshistorier og det man er flink til. Styrkestrategien legger også vekt på å finne ut av hvordan disse gode resultatene kan bli gjentatt. Fokus legges på suksess. Det kan føre til positive emosjoner. Det er sammenheng mellom positive emosjoner på den ene side og kreativitet, prestasjon og trivsel på den annen side. Mestringsfølelse, selvfølelse, optimisme og takknemlighet øker (Linley mfl., 2010).

Det viktigste virkemiddel for å utvikle dyktige medarbeidere er å identifisere og utvikle menneskets karakter eller såkalte signaturstyrker (Seligman, 2002). Dette er egenskaper som utgjør grunnleggende kvaliteter hos individet, for eksempel selvdisciplin, mot, kreativitet, emosjonell intelligens og altruisme. Positiv psykologi antar at dersom vi bruker signaturstyrker på viktige deler av livet, vil vi utvikle glede og mening. Viktige deler av livet kan være arbeid, kjærlighet, barneoppdragelse og gode relasjoner generelt (Peterson og Seligman, 2004).

For å teste om man virkelig har en konkret signaturstyrke, for eksempel mot, må man svare ja på tre spørsmål: Er det å være modig virkelig meg? Føler jeg glede ved å vise mot? Gir det meg energi og overskudd?

En signaturstyrke må imidlertid brukes med klokskap. Du skal være modig, ikke feig, og ikke dumdristig.

Medarbeidere bør få innsikt i sine signaturstyrker. Å identifisere urealiserte signaturstyrker medfører et stort potensial for vekst og utvikling (Linley mfl., 2010). Styrkebasert coaching bygger selvtilitt, utvikler positive emosjoner og fører til bedre måloppnåelse (Too-good, 2012).

SPØRSMÅL B: HVOR ØNSKER DU Å VÆRE I FREMTIDEN?

Aristoteles mente vi burde leve et liv i balanse. Vi skulle være modige, ikke feige eller dumdristige. Et godt liv innebærer en balanse mellom tre verdier: (a) Hedonisme: å oppnå glede og unngå smerte. (b) Eudaimoni: å utvikle seg personlig og faglig. (c) Altruisme: å hjelpe andre samt å jobbe for noe som er større enn en selv (Seligman, 2002). Ethvert menneske bør finne frem til sin balanse.

I mange grupper og avdelinger som lykkes, er det utviklet en gi-kultur (Grant, 2013). Medarbeiderne oppmuntres til å gi og søke hjelp; belønne dem som gir hjelp, og sile ut dem som bare tar uten å gi noe tilbake. Medlemmene bruker mye tid på å være coach, mentor og lærer for hverandre. Det er en klar sammenheng mellom en gi-kultur og produktivitet samt at medarbeiderne er tilfredse (Grant, 2013). I en ta-kultur kan også kollegaer hjelpe hverandre, men kun når den personlige fordelene overstiger eventuelle ulemper ved å

gi. I en gi-kultur er medlemmene flinke til å hjelpe hverandre uten å forvente å få noe igjen. Å gi har en egenverdi. I en slik kultur er kollegacoaching sentralt (Berg & Karlsen, 2012).

Gode følelser er viktig i en ønsket fremtid. Csikszentmihalyi (2003) identifiserer ulike følelser som angst, kjedsomhet og flyt (*flow*), betinget av de utfordringer en person står overfor, og de ferdigheter personen har. Det kan være et ønske at medarbeidere har hyppige *flow*-opplevelser på jobben. *Flow* innebærer en balanse mellom store utfordringer og høy kompetanse. Dette kan føre til bedre kreativitet og høyere prestasjon. Ledere bør ha innsikt i hva medarbeidere føler på jobben, og hvordan hjelpe dem til å oppleve *flow*.

Når presterer vi best? Er det best å være prestasjonsorientert, læringsorientert eller oppgaveorientert? Elliot mfl. (2011) mener det er når vi er oppgaveorientert, at vi presterer best. Oppmerksomheten er rettet mot den jobben som skal gjøres nå. Vi er til stede i øyeblikket, her og nå. Det må også være en balanse mellom prestasjon, læring og løsning av oppgaver: Ingen handling uten læring. Ingen læring uten handling.

Vi yter mer når vi har konkrete mål å jobbe mot, enn når vi ikke har mål (Locke, 1996). Klare og krevende mål fører til bedre gjennomføring. Jo mer krevende målene er, jo større glede føler man ved måloppnåelse. Mål er mest effektive når man bruker tilbakemelding som påpeker fremgang. Høyest forpliktelse til målet oppnås ved at individet er overbevist om at (a) målet er viktig, og (b) målet kan nås (Locke, 1996).

Bruk av coaching gir tydelige mål, klare forventninger og en god beskrivelse av ønsket situasjon (Grant mfl., 2009).

SPØRSMÅL C: HVILKE TANKER HINDRER DEG?

Mennesket er et produkt av utvikling over millioner av år. Drivkraften var overlevelse og reproduksjon. Steinaldermennesket måtte identifisere farer som slanger, krokodiller og løver. Strategien var flykt eller kjemp. For å overleve var dette langt viktigere enn å identifisere glede og positive emosjoner.

Selv om vi de seneste 200 årene har opplevd en enorm teknologisk utvikling, har ikke hjernen utviklet seg tilsvarende. Spissformulert er hjernen på et steinaldernivå i en digital tidsalder. Dagens slanger, krokodiller og løver er å ikke bli likt, ikke prestere godt nok, ikke bli verdsatt, ikke bli ferdig tidsnok, ikke bli

sett og ikke bli hørt. Dette kan føre til negative følelser som liten selvtillit, lav mestringstro, pessimisme og manglende håp for fremtiden. Dette skaper stress. Og det finnes ikke enkle løsninger mot stress.

En bedre strategi enn å flykte eller kjempe er å rekke ut hånden og bli venner (Taylor, 2006). Det er å samarbeide og utvikle positive tanker. Dette bidrar til gode følelser som optimisme, håp, glede og mestringstro. Det er sammenheng mellom positive følelser på den ene siden og kreativitet, samarbeid og effektivitet på den andre siden (Fredrickson, 2001). Dysfunksjonelle tanker kan føre til negative følelser.

En hindring er at individet har en fastlåst tenkemåte istedenfor en læringsorientert tenkemåte (Dweck, 2006). Negative tanker er sterkere enn positive tanker. En person er overbevist om at han eller hun ikke kan endre seg. Dette kan lett bli en selvoppfyllende profeti. Det trengs tre positive tanker for å oppveie en negativ tanke (Fredrickson & Losada, 2005).

Individets personlighet kan forstås som et relativt fast mønster i tanker, følelser og atferd som individet har. Mønsteret er svar på situasjoner individet står overfor. CLS søker å påvirke tanker, følelser og atferd. Det er i varierende grad individet selv som bestemmer sine tanker og følelser samt sin atferd. Dette skulle tilsi at det er mulig for et individ å få spennende resultater ved å jobbe med personlig utvikling.

Coaching kan bidra til mer selvinnsett og bedre forståelse av de utfordringene som ledere og medarbeidere står overfor (Grant mfl., 2009).

SPØRSMÅL D: HVORDAN HANDLE FOR Å NÅ MÅL?

Mahatma Gandhi mente at selv den lengste marsj begynner med et lite skritt. Det er imidlertid forskjell på å ha kunnskap og å gjennomføre handling (*knowing-doing-gap*) (Pfeffer og Sutton, 2000). Det er lett å ha gode intensjoner, men det er krevende å gjennomføre handlinger. Negative prestasjonstanke kan dominere: redsel for å feile, et overdrevet ønske om å få bekræftelse på at man er dyktig, negative tanker om hvordan man vil bli vurdert. Tilbakemelding kan oppleves som ubehagelig.

I stedet for å tenke på prestasjon og konsekvens kan handling betraktes som en læreprosess med mange små skritt. Vi fokuserer på oppgaver som skal gjøres, for eksempel lytte aktivt, sette mål og inspirere. Å utvikle psykologisk kapital i form av optimisme, håp, mest-

FIGUR 3 Å oppnå handling gjennom å støtte og utfordre.

	TANKER	HANDLING
STØTTE	<p>(a)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intelligent lytting. Forstå tankene • Bekrefte og verdsette tankene • Få mestringstro, tillit og gode følelser 	<p>(d)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bekrefte behov for endring • Lykkes med å overvinne hindringer • Få mestringstro, tillit og gode følelser
UTFORDRE	<p>(b)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bidrar tankene til ønsket fremtid? • Forstå konsekvenser av tanker? • Reformulere tanker? 	<p>(c)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hva skal gjøres? Av hvem? • Hvordan gjøre det? Når? Hvor? • Reformulere planer?

ringstro og resiliens (være følelsesmessig robust) kan bidra til handling.

Å lære av erfaring skiller mange vellykkede ledere fra ledere som ikke har suksess (Charan mfl., 2001). Dette fordrer at individet har personlige kvaliteter som mestringstro og selverkjennelse (Steward mfl., 2011). Læring er mest effektivt når læring er integrert i arbeidet, medarbeidere får tilbakemelding og blir oppmuntret til å lære av seg selv. Skal medarbeidere lære, må de ha evne og vilje til å lære, de må få relevant informasjon, og de må forstå hvorfor man skal lære (Cox mfl., 2010).

En coachende lederstil kan bygge psykologisk kapital og overkomme «knowing-doing» gapet. Medarbeidernes tanker og handlinger støttes og utfordres (Hicks, 2014). Dette kan gjøres i fire trinn, jf. figur 3.

(a) Lederen støtter de tankene medarbeideren har om handling. Dette kan gi mestringstro, gode følelser og tillit. (b) Tankene utfordres ved at medarbeideren må gjøre rede for konsekvenser av sin egen tenking. Hvordan kan tankene bidra til en ønsket fremtid? Det kan føre til at medarbeideren reformulerer sine tanker. (c) Medarbeideren blir utfordret til å spesifisere hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, og når det skal gjøres. Medarbeideren utfordres til å bruke en styrkebasert tilnærming og fokusere på nåværende og tidligere suksesser. Han eller hun blir dessuten utfordret til å bruke mange små skritt og eksperimentere med nye former for atferd. (d) Lederen støtter handling og bekrefter behov for endring. Dette kan gi mestringstro, gode følelser og tillit.

De fire trinnene kan påvirke sannsynligheten for å lykkes med endring. Lederen jobber med å utvikle

positive tanker som kan føre til positive følelser som igjen kan føre til positiv atferd. Dette kan gi positive resultater og forsterke positive tanker (Berg & Karlsen, 2007). Individuer med sterk mestringstro lykkes bedre med nye oppgaver enn individer med lav mestringstro (Malone, 2001). Suksess avhenger av to forhold: Aktørene har de ferdigheter som trengs, og en fast tro på at ved å bruke egne evner, vil man nå de ønskede resultater (Bandura, 1991).

LÆRING 2: BRUKE VERKTØYKASSE

Den endelige testen på coachende lederstil er om ønsket atferd og mål oppnås. Endring kan evalueres på flere nivåer (Kirkpatrick, 1998). På atferdsnivå skal medarbeidere ha endret sin måte å handle på. Medarbeiderne er blitt dyktigere til å samarbeide, samtidig som de også jobber mer selvstendig. De er mer kreative og har utviklet en gi-kultur der de støtter og utfordrer hverandre. På resultatnivå vurderes konsekvensene av medarbeidernes atferdsendring. Har organisasjonen fått flere kunder? Er produksjonen økt? Er overskuddet forbedret? Kontrollspørsmålet er om dette kan forklares ut fra endringer i atferd og utvikling av kulturen, eller om det kan tilskrives tilfeldigheter og ytre omstendigheter.

For å påvirke atferd og oppnå resultater bør ledere ha innsikt i en innholdsrik verktøykasse (Berg, 2008). Eksempler på verktøy hentes fra fem handlingsarenaer:

- *Selvledelse:* Den enkelte medarbeider støttes og utfordres til å lede seg selv. Han eller hun tar regien i eget liv. Tidstyver arresteres, og oppmerksomheten er rettet mot arbeidsoppgavene som skal løses.

FIGUR 4 EQ-modell for endring av tanker og verktøy for endring av atferd.

	JEG	VI (DU OG JEG)
TANKER OG FØLELSER	1. Selvinnst <ul style="list-style-type: none"> • Selvsnakk • Selvfølelse 	3. Empati <ul style="list-style-type: none"> • Kognitiv empati • Emosjonell empati
ATFERD	2. Selvledelse <ul style="list-style-type: none"> • Mot • Selvdisciplin 	4. Relasjonsledelse <ul style="list-style-type: none"> • Involvering, Tillit • Gi-kultur

- *Teamledelse:* Det utvikles gode relasjoner, bygges tillit og utvikles en gi-kultur. Ledere må ha kognitiv og emosjonell empati for å forstå andre.
- *Administrativ ledelse:* En formell struktur utvikles. Tydelige rammer lages i form av for eksempel personalpolitikk og rutinebeskrivelser.
- *Strategisk ledelse:* Intensjonen er å utvikle et godt samspill og gode læreprosesser mellom organisasjon og omgivelser. Behovet for organisasjonens tjenester og produkter klargjøres. Kunder defineres og informeres. Det vises innsikt i markedsmekanisme.
- *Ideologisk ledelse.* Organisasjonens grunnleggende verdier tydeliggjøres. Dette kan være organisasjonens samfunnsoppdrag, visjon og menneskesyn.

Verktøykassen er altså meget omfattende. Mulighetene er mange. Flexibiliteten er stor. Et av de mest sentrale verktøyene er emosjonell intelligens (EQ) fordi dette også kan fungere som en mental modell for å påvirke tenkemåte. EQ er et rammeverk for å forstå seg selv og andre samt påvirke seg selv og andre. I figur 4 har vi skissert en modell som rommer fire ferdigheter i to dimensjoner (Goleman, 1998; Bar-On & Parker, 2000). Den ene dimensjonen omfatter «jeg og vi». Den andre dimensjonen innebærer tanker/følelser og atferd. De fire sentrale ferdighetene i EQ, forstått som en 2x2-matrise, er selvinnst, empati, selvledelse og relasjonsledelse. Hver av de fire ferdighetene kan nyanseres. Ved selvledelse er for eksempel selvdisciplin og mot sentralt.

EQ kan bidra til både reflekterte tanker og endring i atferd for å nå mål. Jo større verktøykasse ledere og

medarbeidere har, jo større er sannsynligheten for å gjennomføre en ønsket atferd. Dilemmaet er mange verktøy å velge mellom.

Ledere som lykkes, har ofte følgende kjennetegn: empati med og tillit til andre, mindre behov for kontroll og styring, ønske om å hjelpe andre til å utvikle seg, evne til å gi og motta tilbakemelding for å oppnå personlig læring, tro på at de fleste mennesker ønsker å lære, antagelse om at dette skal skje gjennom skrittvis læring, og ikke gjennom en svøm-eller-synk-strategi (Hunt & Weintraub, 2002).

FARER VED BRUK AV COACHENDE LEDERSTIL

Det er skrevet mye om effekter av coaching, blant annet er mange opptatt av at relasjonen mellom coach og fokuspersone skal være likeverdig. Dette er trolig den største utfordringen ved bruk av en coachende lederstil. Årsaken er at ledere er autoritetspersoner som har makt. Dermed oppstår det en ubalanse mellom lederen og medarbeideren.

Det er først og fremst fire forhold som kan føre galt av sted ved bruk av en coachende lederstil (Ørsted, 2015):

- (1) *Ubalanse i maktforholdet.* Lederens autoritet kan påvirke medarbeideren i en negativ retning. Denne autoriteten kan være langt sterkere enn det lederen selv tror. For eksempel kan det oppstå situasjoner hvor medarbeideren gjerne vil leve opp til lederens forventninger og svare på spørsmål som stilles, selv om spørsmålene overskrider personlige grenser (Ørsted, 2015).
- (2) *Invasjon av privatlivet.* Lederen kan legge for stor vekt på det rent personlige. Det må opprettholdes et klart skille mellom det private og personlige og det arbeidsrelaterte i coaching. På grunn av lederens makt kan det være vanskelig for medarbeideren å forsvare seg mot en invasjon i privatlivet, selv om medarbeideren føler dette svært ubehagelig og kanskje også krenkende.
- (3) *Den mørke siden av coaching.* Coaching som egentlig er ment å redusere stress, kan skape stress. Dette kan skje når medarbeideren ikke når sine mål og lederen begynner å coache på hvordan medarbeideren likevel kan nå sine mål. Lederens løsning er ofte at medarbeideren på en eller annen måte må bli dyktigere. Men medarbeideren på sin side har prøvd så godt han kunne, uten å lykkes. I og med

ubalansen i maktforholdet kan det være vanskelig for medarbeideren å forsvare seg. Dette kan føre til mer stress og ubehag.

- (4) *Manglende psykologisk innsikt.* Coaching dreier seg om relasjoner og hvordan folk kan forholde seg til hverandre. Lederen kan mangle de psykologiske forutsetninger for å sette i gang læreprosesser som kan influere tanker, følelser og atferd. Dette innebærer både å forstå seg selv og forstå andre.

Hva kan gjøres? Lederen må først og fremst forstå at han/hun som leder har mye makt. Medarbeideren har lite makt. Coaching må derfor avgrenses til tema det er forsvarlig å coache på. Dette gjelder områder der det er mulig for medarbeideren å endre tenkemåte og/eller atferd, slik at ønskede resultater kan oppnås. Lederen må imidlertid ikke fokusere på mål og ønskede resultater. Dette kan føre til mer stress og ubehag for medarbeideren. Dette gjelder spesielt når medarbeideren ikke har nådd sine mål, men likevel prøvd å gjøre så godt han kan.

Lederen må også prøve å unngå den store attribusjonsfeilen (Kalat, 2005). Den innebærer at lederen antar at det er individet som må endre seg. Individets atferd er imidlertid en konsekvens av organisasjonens strukturer, systemer og kultur. Lederen bør heller spørre om hvordan medarbeideren opplever sine omgivelser. Leder og medarbeider kan da sammen finne ut at det ikke først og fremst er individet som må endre seg, men at endringer i stedet må skje i omgivelsene som påvirker medarbeideren.

For å utvikle tillit og en god relasjon mellom lederen og medarbeideren kan én løsning være at lederen fremstår med sin sårbarhet og sine svakheter. Det kan innebære å være høysensitiv, være introvert eller føle konstant uro. Dersom ledere selv står frem med slike personlige utfordringer, kan dette være en invitasjon til medarbeidere om å hjelpe. Det kan føre til gode relasjoner der det er lettere å gi hverandre tilbakemelding og meninger man har. Ved å vise sin sårbarhet kan lederen på en måte ufarliggjøre seg selv. Lederen gir ifra seg en form for kontroll for å oppnå tillit og gode relasjoner (Avolio, 2011). Men dette kan innebære et dilemma. Tidligere forventet man at ledere hadde alle svarene. Men ledere har ikke alle svarene. Ledere trenger hjelp for å lykkes, kanskje også på det personlige området.

Dersom ledere og medarbeidere finner ut at de kan hjelpe og støtte hverandre for å oppnå sine egne og organisasjonens mål, kan dette føre til bedre relasjoner. Man skal imidlertid ikke være naiv: Noen kan dra fordel av dette.

BEGRENSNINGER VED BRUK AV COACHENDE LEDERSTIL

En coachende lederstil innebærer flere dilemma og svakheter. Ledere mangler ofte tid og ferdigheter for å kunne gjøre seg full nytte av coachende lederstil (Goleman, 2000). Ledere har mange oppgaver og bruker for liten tid sammen med medarbeiderne sine. Ledere informerer i liten grad om målet og meningen med coaching (Cox mfl., 2010). CLS er minst effektiv når medlemmer av et team ikke er åpne for tilbakemelding eller ikke er villige til å lære (Benincasa, 2012). Medarbeideren kan oppleve en ubalanse i maktforholdet til leder (Berg & Karlsen, 2016). Ledere bør fange opp og diskutere denne ubalansen.

Coaching kan også bidra til å løse hverdagsproblemer (Styhre, 2008). Coaching kan bidra til selvinnsikt, mestringstro, tillit, god relasjon mellom coach og den som coaches (coachee) samt positive endringer (Toogood, 2012; Grant mfl., 2009).

Ledere kan velge mellom tre typer relasjon til sine medarbeidere: styrende lederstil, der lederen bestemmer, delegerende lederstil, der medarbeiderne bestemmer, og CLS, der medarbeider og leder samarbeider. Når CLS ikke fungerer, kan styrende eller delegerende lederstil brukes, gitt situasjonen.

BIDRAG FRA COACHENDE LEDERSTIL

En coachende lederstil er et partnerskap i læring og en metode for å nå mål. Lederen må først forstå medarbeiderens tanker. Det kan være drømmer om fremtiden og tolkning av situasjonen man er i. Sammen bør ledere og medarbeidere støtte og utfordre hverandre til å realisere en ønsket situasjon. Styrker og suksesshistorier identifiseres. Ureflekterte tanker kan bli reflekterte tanker. Denne prosessen kalles læring 1 og kan gi positive følelser i form av mestringstro, optimisme og energi til handling. Læring 1 bygger på positive modeller om det å være menneske.

Læring 2 er å lete i verktøykassen og finne frem til atferd som kan gi ønskede resultater. Handlingen kan foregå på fem ulike arenaer som utfyller hverandre. Det

er ikke tilstrekkelig at individet blir selvgående og tar regien i eget liv. Det må også utvikles en gi-kultur.

I en rekke situasjoner er ikke CLS en nyttig lederstil, for eksempel når en avgjørelse må skje raskt eller medarbeidere har høy kompetanse og er selvgående. I slike situasjoner er det aktuelt med en styrende eller delegerende lederstil.

Et mål er å leve et godt liv, privat og på jobb. Folk er imidlertid svært forskjellige. Enhver må foreta sin egen reise. Hvert enkelt individ må retolke egen situasjon, reformulere mål, identifisere og overvinne motstand, prøve ut ideer og hele tiden lære av prosessen. Individet bør bli forsker i eget liv, samtidig som man støtter og utfordrer hverandre. **M**

REFERANSER

- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Los Angeles: Sage.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bar-On, R. & Parker, J.D.A. (2000). *The handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baron, L. & Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: a field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.
- Benincasa, R. (2012). 6 leadership styles, and when you should use them. Lastet ned 10. mars 2015 fra: <http://www.fastcompany.com/1838481/6-leadership-styles-and-when-you-should-use-them>
- Berg, M.E. (2008). *Ledelse: Verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, M.E. & Ribe, E. (2013). *Coaching: Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. (3. utg.), Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, M.E. & Karlsen, J.T. (2007). Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3–13.
- Berg, M.E. & Karlsen, J.T. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177–199.
- Berg, M.E. & Karlsen, J.T. (2014). How project managers can encourage and develop positive emotions in project teams. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 449–472.
- Berg, M.E. & Karlsen, J.T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9) 1122–1142.
- Blanchard, K.H. (2007). *Leading at a higher level*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Cameron, K.S. & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance – The Rocky Flats story*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Viking.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Ellinger, A.D. & Bostrom, R.P. (2002). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752–771.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. & Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458.
- Elliot, A.J., Murayama, K. & Pekrun, R. (2011). A 3 x 2 achievement goal model. *Journal of Educational Psychology*, 103(3), 632–648.
- Ellis, A. (1994). *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Carol Publishing.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, B.L. & Losada, M. (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist*, 60(7), 678–686.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82(1), 82–97.
- Grant, A. (2013). The company of givers and takers. *Harvard Business Review*, 90(4), 90–97.
- Grant, A.M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 396–407.
- Greenleaf, R.K. (1998). *The power of servant-leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Hersey, P. & Blanchard, K.B. (1996). *Management of organization behavior: utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Hicks, R.F. (2014). *Coaching as a leadership style*. New York: Routledge.
- Hunt, J.M. & Weintraub, J.R. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39–44.
- Kalat, J.M. (2005). *Introduction to Psychology*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Kampa, S. & White, R.P. (2002). The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know. I R.L. Lowman (red.), *The California School of Organizational Studies handbook of organizational consulting psychology* (s. 139–158). San Francisco: Jossey-Bass.

- Linley, A., Willars, J. & Biswas-Diener, R. (2010). *The strengths book*. Coventry: CAPP Press.
- Locke, E. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117–124.
- Malone, J.W. (2001). Shining a new light on organizational change: improving self-efficacy through coaching. *Organizational Development Journal*, 19(2), 27–36.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I. (2000). *The Knowing–Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Randolph, J.J. (2013). *Positive neuropsychology. Evidence-based perspectives on promoting cognitive health*. Berlin: Springer.
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Sosik, J.J. & Jung, D.I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. New York: Routledge.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz, C.C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222.
- Styhre, A. (2008). Coaching as second-order observations: Learning from site managers in the construction industry. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 275–290.
- Toogood, K. (2012). Strengthening coaching: an exploration of the mindset of executive coaches using strengths-based coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10(6), 72–87.
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for performance*. San Diego: Pfeiffer.
- Ørsted, C. (2015). *Livsfarlig ledelse. Forstå de psykologiske mekanismene som styrer arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.

ENGANGSORGANISASJONEN

Organisering og ledelse av prosjekter



Dag Ingvor Jacobsen

Boken omhandler prosjekter som organisasjoner, og anvender organisasjons- og ledelsesteori for å forstå dem. Prosjekter er en spesiell type organisasjon: De er satt sammen «på tvers» og de har en planlagt «død». De er engangsorganisasjoner.

289,-

PROSJEKTLEDELSE

Dette må alle ledere vite



Erling S. Andersen

Boken presenterer det en leder må vite om prosjekt og prosjektledelse. Prosjekter er en viktig del av arbeidslivet. Mer enn en fjerdedel av all aktivitet i samfunnet er prosjektarbeid. Det betyr at enhver leder av en virksomhet må forstå hva et prosjekt er og hva prosjektarbeid innebærer.

295,-

VEIEN TIL SUKSESS

Fortellinger og refleksjoner fra reelle prosjektcaser



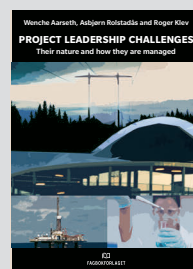
Bassam Hussein

Boken gir leseren en unik mulighet til å lære av andres prosjekterfaringer fra 30 reelle prosjektcaser. Gjennom disse formidles spennende fortellinger og refleksjoner om utfordringer og viktige forutsetninger for å lykkes med prosjektarbeid.

489,-

PROJECT LEADERSHIP CHALLENGES

Their nature and how they are managed



Wenche Aarseth, Asbjørn Rolstadås og Roger Klev

Basert på undersøkelser gjennomført blant 146 prosjektledere i norsk næringsliv og forvaltning tar denne boken for seg utfordringer med endringer i prosjekter, prosjektlederrollen og teamarbeidet.

459,-



FAGBOKFORLAGET

fagbokforlaget.no