



Høgskolen i **Hedmark**
Campus Rena

Bachelor i ledelse og organisasjonsutvikling

vår 2015

En dokumentstudie av Coachende lederstil

3BA300

Document study of
a management style based on coaching

skrevet av

Sandra Stensli (124146)

veileder

Lisbeth D. Berglund

Forord

Jeg har skrevet denne bachelorgraden som min avsluttende oppgave i studiet ledelse og organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena.

Takk til familien som har holdt ut med meg og min studieboble. Takk til nabo Siv for støttende veiledning da jeg følte alt stod helt fast. Takk til veileder Lisbeth for konstruktive og tydelige tilbakemeldinger. Takk til Anne for hjelp med skriving på engelsk. Takk til tante Lone for korrekturlesing.

Fetsund, 04.05.2015

Sandra Stensli

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket: JA
Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage: JA

Sammendrag

Dette er en bacheloroppgave innen ledelse og organisasjonsutvikling med tittelen ”En dokumentstudie av coachende lederstil”. Temaet som blir undersøkt og diskutert er dermed coachende lederstil. Hensikten med oppgaven er å undersøke hva som kjennetegner en coachende lederstil, for å bli kjent med hvordan lederstilen kan benyttes i praksis. Fokuset vil være på serviceansatte, for å se hvordan deres prestasjoner blir påvirket av denne lederstilen. Problemstillingen lyder ”*Hvordan kan en Coachende lederstil påvirke de ansattes prestasjoner?*”.

Dokumentstudiens teori baserer seg på bøker av anerkjente forfattere. Mintzberg skriver om ledelse, Thompson skriver om selvledelse. Gjerde, Berg og Spurkeland skriver om coaching. Heggholmen setter alt i sammenheng gjennom sin bok ”Fra drittdårlig til lærende lederskap” (2014).

I tråd med oppgavens resultater konkluderes det med at en coachende lederstil kan påvirke de ansattes prestasjoner ved bruk av de positive virkemidlene; indre motivasjon, selvbelønning, dialog, tilbakemelding, aktiv lytting, humor, åpenhet, ansvarliggjøring, positivt tankesett, i tillegg til situasjonstilpasning og arbeidsoppgaver som ligger innenfor flytsonen.

Oppgavens nøkkelord:

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| ♥ Ledelse | ♥ Prestasjoner |
| ♥ Coachende lederstil | ♥ Serviceytelse |
| ♥ Coaching | ♥ Kommunikasjon |
| ♥ Selvledelse | ♥ Tilbakemeldinger |

Abstract

This is a bachelor thesis within the field of management and organizational development, titled "A Document study of a management style based on coaching". The topic that is explored and discussed in the study is coaching-based management. The purpose of the thesis is to examine what characterises such a management style, in order to learn how this management style can be used in practice. The focus will be on service employees, to examine how their performance is influenced by this management style. The key issue is "How can a coaching-based management style influence the performance of the Employees?"

The document study is based on publications by recognized writers. Mintzberg writes about management, Thompson writes about self-management. Gjerde, Berg og Spurkland writes about coaching. Heggholmen combines these perspectives in her book "fra drittdårlig til lærende lederskap" (2014).

In line with the results in the thesis, it concludes that a coaching-based management style can influence the performance of the Employees using positive tools; inner motivation, self-rewarding techniques, dialogue, feedback, active listening, humour, openness, accountability, a positive mindset, in addition to situational adaptation and tasks that lies within the flow-zone.

Keywords from the thesis

- ♥ Management
- ♥ Coaching leadership
- ♥ Coaching
- ♥ Selfmanagement
- ♥ Achievements
- ♥ Servicedelivery
- ♥ Kommunikation
- ♥ Feedback

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
ABSTRACT	4
TEMA OG PROBLEMSTILLING	7
DISPOSISJON	8
TEORETISK PERSPEKTIV	9
LEDELSE I DAGENS ARBEIDSLIV	10
DE ANSATTE	10
<i>Prestasjoner</i>	11
<i>Serviceløftet</i>	12
<i>Lønnsomhet</i>	13
LEDELSE	14
<i>Transaksjons- og transformasjonsledelse</i>	16
<i>Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi</i>	17
COACHENDE LEDERSTIL	20
<i>Coaching</i>	21
<i>Superledelse og selvledelse</i>	24
<i>Lærende lederskap</i>	26
<i>Relasjonsledelse</i>	31
METODE	35
DOKUMENTSTUDIE	35
DOKUMENTSØK	36
DOKUMENTUTVELGELSE	37
<i>Validitet</i>	37
<i>Reliabilitet</i>	39
RESULTAT	40
COACHENDE LEDERSTIL	40
PRESTASJONER	45
DRØFTING	47
FRA IDEOLOGI TIL PRAKSIS	48
<i>Situasjonstilpasning</i>	48
<i>Ansvarliggjøring</i>	49

<i>Åpenhet</i>	50
<i>Relasjon</i>	51
SERVICEMEDARBEIDERENS PRESTASJON.....	52
<i>Andre observasjoner til diskusjon</i>	53
KRITIKK AV METODE	54
<i>Alternativ metode</i>	55
KONKLUSJON	56
REFERANSELISTE	57

Tema og Problemstilling

Jeg har valgt ”Coachende lederstil” som temaet for min bacheloroppgave. Jeg har en positiv innstilling til coaching, med det inntrykk at coaching praktiserer et tankesett som er i tråd med de verdier jeg selv har. Verdier om å være tilstede for de rundt meg, om å møte andre mennesker med respekt og ærlighet. Jeg ønsker å bli rustet med coachingens verktøykasse for å bidra til at menneskene rundt meg har det godt, utvikler seg og lærer.

Etter endt studietid har jeg oppnådd en bachelorgrad innen ledelse og organisasjonsutvikling. Jeg er derfor interessert i å finne ut mer om coaching og hvordan det kan integreres som en naturlig del av lederrollen. Jeg tenker det er nyttig for meg å ha inngående kjennskap til en lederstil som jeg tror vil falle meg naturlig å utøve når jeg skal videre ut i arbeidslivet. En lederstil jeg tenker er på bølgelengde med min omtenkssomme personlighet og mine fremtredende egenskaper relatert til refleksjon og empati – jeg tror Coachende lederstil er lederstilen for meg. Derfor velger jeg å bli bedre kjent med dette emnet slik at jeg kan ta med meg den coachende lederstilen videre til mine fremtidige kollegaer og ansatte.

Som metodeverktøy har jeg gått inn for å gjøre en dokumentstudie. Jeg undersøker skreven litteratur til temaet i teoridelen av oppgaven. Denne litteraturen er hovedsakelig basert på normative bøker fra forfattere som er mye omtalt innen emnet. Enkelte av kildene er forskningsbaserte.

Figurer og illustrasjoner presenteres som en løpende del av teksten for å skape flyt for leseren. Temaet er ”Coachende lederstil”, med dette begrepet viser jeg til en lederstil som tar i bruk elementer fra coaching. Det er mange forfattere som presenterer litteratur som i høyeste grad tar i bruk coaching i sammenheng med ledelse. Dessverre er det slik at den fastsatte fagterminologien på området er svak. Her er det mange ulike betegnelser i omløp på tilsynelatende like fenomener. Oppgaven vil derfor også benytte andre uttrykk for ”Coachende ledelse” og ”Coachende lederstil” da jeg har valgt å benytte benevnelser i tråd med den enkelte kilde.

Innenfor temaet ”Coachende lederstil” ønsker jeg å finne ut hvordan lederen kan benytte seg av denne lederstilen for å påvirke sine ansattes prestasjoner i en positiv retning. Problemstillingen lyder derfor;

”Hvordan kan en Coachende lederstil påvirke de ansattes prestasjoner?”

Som en ramme for oppgaven velger jeg å ta utgangspunkt i en serviceytende bedrift, slik som for eksempel en butikk. Prestasjoner vil i denne oppgaven derfor være ansattes ytelse av service. Jeg ønsker å utforske kjennetegnene ved en coachende lederstil for så å bli bevisst hvilke måter denne lederstilen kan være fordelaktig for de ansatte og deres prestasjoner. Med dokumentstudien ønsker jeg å finne ut om en coachende lederstil kan resultere i ansatte som er ekstra dyktige i å levere bedriftens serviceløfte til sine kunder.

Disposisjon

Denne bacheloroppgaven tar først for seg et teoretisk perspektiv der aktuell litteratur presenteres for å få en økt forståelse av temaet coachende lederstil. Teorikapittelet innledes med noen synspunkter om ledelse som er delt i avisartikler på nett. Videre presenteres det litt generelt om ulike lederstiler, hovedsakelig transaksjons- og transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Deretter spisses oppgaven inn på teori på Coachende lederstil gjennom avsnittene coaching, superledelse, lærende ledelse og prestasjonshjelp,. Relevante begreper blir definert og forklart fortløpende gjennom teksten.

Videre i neste kapittel behandles valg av metode. I denne oppgaven gjennomføres en dokumentstudie. Under kapittelet kalt "Resultat" settes dataene fra de ulike litteraturkildene opp mot hverandre, blant annet gjennom en tabell. Tabellen tydeliggjør funnene fra teorikapittelet, som så blir drøftet før det hele avsluttes med en oppsummering av funn og konklusjon.

Teoretisk perspektiv

Innledningsvis vil jeg presentere følgende metafor som illustrasjon for ulike ledelsesformer. Om man ser for seg et stort tre kan den tykke robuste stammen representere ledelse. Stammen går videre ut i mange ulike grener, og disse grenene representerer alle de ulike ledelsesformene som blir praktisert hver eneste dag rundt om i verden. Coachende ledelse er en av disse ledelsesgrenene.



(Tree in a field and wild flowers, Colourbox, 2015)

Av den grunn velger jeg i dette kapittelet først å si litt om hvordan ledelse generelt praktiseres i dagens arbeidsliv. Som et innblikk i den store trestammen vil jeg starte med å gjøre rede for noen ulike lederstiler for å skissere hvordan grenene vokser ut og sprer seg utover. Deretter vil jeg gå nærmere inn på hovedtemaet for denne oppgaven og beskriver hovedtrekkene ved den grenen jeg betrakter som den mest blomstrende av dem alle; Coachende lederstil. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg si litt om treets blader, medarbeiderne – visner de bort eller vokser de av næringen den coachende lederstilen bringer til dem?

Ledelse i dagens arbeidsliv

Her presenteres noen utvalgte ”klipp” fra aktuelle artikler om ledelse i dagens arbeidsliv. Mitt inntrykk av de artiklene jeg har studert er at det er veldig variert hva slags ledelse som blir praktisert rundt om i ulike virksomheter i Norge.

Stein André Haugerud (direktør i Proffice) har uttalt seg i en artikkel i Dagens næringsliv. Haugerud mener at det aldri før har vært så tøft å være leder som det er i dagens samfunn (Laustsen, 2014). Han sier at der det tidligere var kontroll og oppfølging av medarbeiderne som var ledernes fokuspunkt må lederne nå også være inkluderende og gi av seg selv. Haugerud sier at det da kan være vanskelig å beholde respekten blant sine ansatte samtidig som du gjerne har en rolle som er veldig kameratslig. Ledere som er uklare i sin rolle fremstår som utydelig for sine ansatte, Hauge oppfordrer ledere til å være tydelig i sine tilbakemeldinger til de ansatte (Laustsen, 2014).

I en artikkel publisert i Dagens Næringsliv den 20. September 2012, sist oppdatert 10. November 2014, ytrer Bård Kuvaas (professor i organisasjonspsykologi) at ”På arbeidsplasser med et høyt nivå av struktur i kombinasjon med lave nivåer av omsorg gir høyest nivå av uønsket jobbatferd”. Kuvaas sier også at ”det er større sannsynlighet for faktorer som stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og fravær på en arbeidsplass som ledes med for sterk kontroll” (Kristiansen, 2014). Artikkelen fremhever det som positivt at medarbeiderne får en høy grad av involvering, selvbestemmelse og forpliktelse på sin arbeidsplass. Dette i sammenheng med en sterk relasjon til sin leder vil, i følge Kuvaas, resultere i bedre arbeidsprestasjoner.

Amund Fjeldstad har også uttalt seg i en artikkel i Dagens næringsliv. Avisen anser ham til å ha inngående kunnskap om ledelse, da de velger å introdusere ham som en lederekspert (Kaspersen, 2015). Fjeldstad forteller at mange ledere vet at de bør ha et fokus på sine medarbeideres indre motivasjon, men at få ledere vet hvordan de kan gjøre dette i praksis. Å samtale med medarbeiderne om hvorfor arbeidsoppgaven er viktig mener Fjeldstad kan være et viktig verktøy for å skape en høyere indre motivasjon hos den enkelte medarbeider (Kaspersen, 2015).

De ansatte

Det er de ansattes kompetanse som bidrar til at organisasjoner overlever i dagens arbeidsliv. Det er derfor i organisasjonenes interesse å sørge for at de ansatte både får utviklet og tatt i

bruk sin kompetanse (Heggholmen, 2015, s. 81). Tidligere var organisasjonens viktigste ressurser teknologiske verktøy og utstyr, som ble kontrollert av organisasjonen selv. Nå er det de ansattes kunnskap og kompetanse som er organisasjonens viktigste ressurs, og denne ressursen er det de ansatte selv som har kontroll over (Hillestad, 2000). Dagens ansatte betegnes derfor som kunnskapsmedarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 142). En av organisasjonens utfordringer er å tiltrekke seg og holde på disse kunnskapsmedarbeiderne. For å klare dette blir det avgjørende at organisasjonen evner å møte de krav og forventninger som de ansatte har til sin arbeidsplass.

I den vestlige verden har de fleste sine grunnleggende behov dekket. Her er det derfor mange mennesker som søker etter å dekke sine behov for anerkjennelse og selvrealisering (ibid., s. 221). Arbeidsplassen er en arena der mange kunnskapsmedarbeidere forventer at deres behov skal bli møtt. Derfor bør det å dekke de ansattes behov også være et fokus for organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik sier at kunnskapsmedarbeiderne ønsker at jobben skal levere interessante arbeidsoppgaver, muligheter for læring og arbeidet skal ha fleksibilitet og selvstendighet. Samtidig er arbeidstakerne også opptatt av det sosiale på arbeidsplassen. De vil gjerne trives godt og utvikle nære vennskapsbånd med sine kollegaer. At lederne er inspirerende blir også oppfattet som viktig for kunnskapsmedarbeiderne (ibid., s. 143).

Lederen, som fokuserer på å oppfylle sine ansattes behov gjennom å gi anerkjennelse og å skape mestringfølelse, vil gjøre de ansatte mer motivert i sitt arbeid (ibid., s. 220). Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som drivkraften hver enkelt innehar som får dem til å agere (2009, s. 93). Motivasjon er derfor nødvendig for at de ansatte skal yte godt i sitt arbeid, for at de skal prestere.

Prestasjoner

Hva som kjennetegner en kunnskapsmedarbeider varierer mellom ulike bransjer og ulike nivåer i organisasjonen. Slik arbeidslivet er i Norge i dag kan vi anse de fleste ansatte som en form for kunnskapsmedarbeider. Yrker innen service skiller seg litt ut fra mange andre yrker i form av at de ansatte må samhandle tett med bedriftens kunder, ofte gjennom hele arbeidsdagen.

Det er bedriftens frontlinjeansatte som er bedriftens ansikt utad. Det er disse ansatte som er i kontakt med kundene. At de ansatte yter god service slik at kundene blir tilfredse med handelen er derfor svært viktig. For at de ansatte skal kunne prestere godt ved å yte god service og være imøtekommende ovenfor sine kunder er det viktig at den ansatte trives på

jobben (Ellingsen, 2010, s. 25). Kotler hevder at lederen av servicebedrifter bør fokusere like mye på å tilfredsstille sine ansatte som å tilfredsstille sine kunder. Dette fordi kundene vil merke det på serviceyteren dersom de ikke er oppriktige i sin utstråling. Dersom den ansatte er misfornøyd og strever med sitt arbeid vil dette dermed kunne gi et negativt utslag på servicekvaliteten som kunden opplever (ibid.).

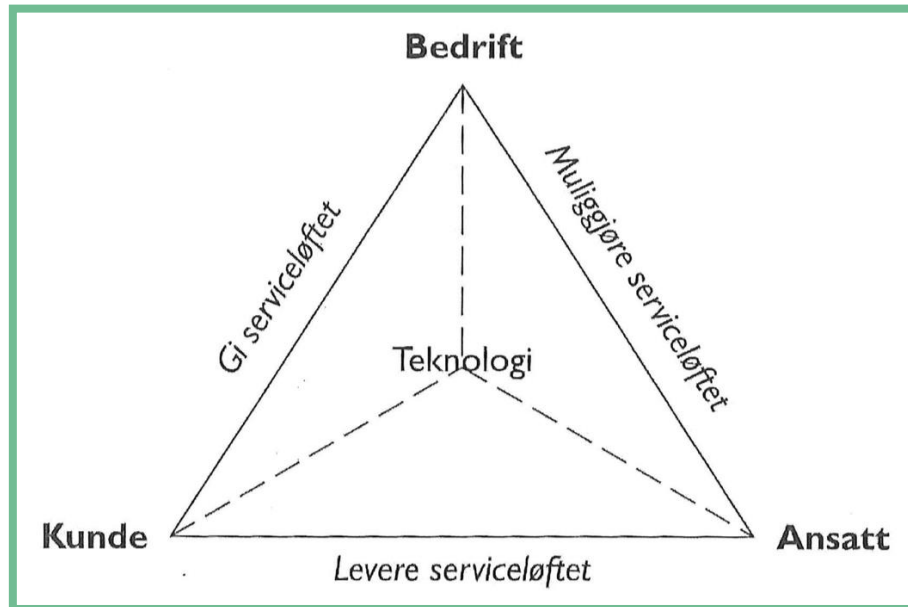
Hvordan de ansatte samhandler med kundene har betydning for om kundene blir lojale og ønsker å besøke butikken flere ganger. Når servicemedarbeiderne presterer godt i sitt arbeid vil effekten bli høy kundetilfredshet og økt lønnsomhet for bedriften. Prestasjoner kan forklares som en ”utøvelse det står respekt av” (The free dictionary, 2015).

Ansatte i serviceyrker skal yte service, da helst en eksepsjonell service som det står respekt av. Andreassen og Selnes mener at ”Service betyr å hjelpe en annen person til å oppnå det han ønsker” (2001, s. 19). Det er de ansatte ”på gulvet” som agerer i kundemøtet og gjør så godt de kan for å oppfylle kundens behov. Servicekvalitet er et begrep som blir benyttet som måleenhet for når den ansatte har prestert godt i sin serviceytelse. Grönroos sier ”det som teller er kvalitet slik kundene oppfatter den” (Aasbrenn, 2010, s. 89). Det er derfor kundens opplevelse av servicen, kundens opplevde kundetilfredshet, som måler prestasjonen til den ansatte (Ellingsen, 2010, s. 24; Lusch og Vargo, 2014, s. 69).

Kundens forventninger skapes i samhandling med det serviceløftet som bedriften formidler. Når servicemedarbeideren leverer i tråd med serviceløftet eller bedre er sannsynligheten stor for at kundens forventninger blir møtt og at kunden opplever kundetilfredshet.

Serviceløftet

Servicepyramiden illustrert i figuren nedenfor viser kundens forventninger til den ansattes serviceytelse, og danner grunnlaget for om den ansatte oppnår servicekvalitet og hvorvidt den ansatte presterer godt eller ikke.



(Aasbrenn, 2010, s.99; Ellingsen, 2010, s. 53)

Servicepyramiden som er vist ovenfor, viser relasjonen mellom bedriften / lederen, de ansatte og deres kunder. Det er lederen som avgjør hva bedriften skal levere og som formidler dette serviceløftet til kundene. Serviceløftet inneholder mange spesifikasjoner, som bedriftens kvalitet, prisnivå, tema for opplevelsesrommet og eventuelle garantiordninger. All informasjon som inkluderes i serviceløftet vil være med på å sette kundens forventninger til hva bedriften vil levere (Aasbrenn, 2010, s. 98).

Samtidig som serviceløftet blir formidlet til kundene må lederen sørge for at de ansatte har den nødvendige kunnskap, de verktøy og de ressurser som trengs. Lederen muliggjør dermed serviceløftet. Lederstilen lederen benytter ovenfor sine medarbeidere er også en del av hvordan bedriften muliggjør serviceløftet. De ansatte er så de som skal levere dette serviceløftet til kundene (ibid., s. 99). Teknologi kommer også inn som et fjerde ledd i modellen. Teknologi har en innvirkning på alle typer interaksjoner i bedriften, det kan være som et ledd av markedsføring, netthandel og kundeservice og det kan være et apparat for bedriftens interne kommunikasjon (ibid., s. 100).

Hvordan bedriften lykkes i å levere serviceløftet og møte sine kunders forventninger resulterer i bedriftens verdiskapning.

Lønnsomhet

Når bedriften lykkes i å levere serviceløftet til kundene vil bedriften ha verdiskapning i en slik grad at det resulterer i høy lønnsomhet for bedriften. Leveringen av serviceløftet er et ledd i

bedriftens tjenesteyting. Tjenesteyting defineres som ”anvendelse av kompetanse (kunnskaper og ferdigheter) til fordel for en annen enhet enn seg selv” (Lusch og Vargo, 2014, s. 40). I dagligtale benyttes begrepene tjeneste og service mye om hverandre, tjenesteyting og serviceytelse kan på mange måter sies å være synonymer (Ellingsen, 2010, s. 12).

Verdien for bedriften oppstår i en samskapning mellom bedriftens frontlinjeansatte og kundene. Det hele denne verdiskapende prosessen som kundene betaler for og som skaper lønnsomhet for bedriften. Kristensson, Gustafsson og Witell sier i sin bok Tjänsteinnovation at ”Tjänster leder till tjänster och varor leder till tjänster. Allting är tjänster i form av värdeskapande aktiviteter och de upplevelser de resulterar i.”(2014, s. 32). Et eksempel på dette vil være kunden som kommer inn i klesbutikken for å kjøpe seg en kjole. Det er ikke kjolen i seg selv som er verdien for kunden, slik en først kan tro. Verdien kunden kjøper er gleden over å ta seg godt ut på helgens fest, kanskje en forhøyet status blant sine venninner eller økt anerkjennelse blant de mannlige festdeltakerne. Denne opplevelsen er verdien kunden faktisk oppnår gjennom sin handel (Kristensson, Gustafsson og Witell, 2014, s. 52).

De ansatte må se sine kunders behov, de må forstå hvilken opplevelse kunden faktisk ønsker å oppnå (ibid., s. 31). Dette vil, som tidligere beskrevet, styrke relasjonen til kundene, kundene vil få økt kundetilfredshet og de vil ønske å gjenta handelen med bedriften. Det er irrelevant om kundene kommer til bedriften for å kjøpe et produkt eller en tjeneste, fordi kunden kjøper verdien dette resulterer i. Bedriften leverer dermed alltid tjenesteytelse/serviceytelse. De ansatte som agerer i kundemøtet har derfor en avgjørende rolle i å sikre bedriftens lønnsomhet, verdiskapning og vekst. Det er lederens oppgave å sørge for at de ansatte har ressurser og kompetanse til å møte kundene (ibid., s. 80).

Jeg vil undersøke hvordan lederen kan benytte en coachende lederstil som et verktøy for at servicemedarbeiderens prestasjoner vil bli påvirket og forbedret. Derfor presenterer jeg først teori som beskriver ledelse generelt og lederstilene transaksjonsledelse, transformasjonsledelse og situasjonsbestemtledelse. Så spisser jeg ledelsesteorien inn på coachende lederstil.

Ledelse

Nøkkelord for å forklare hva ledelse er kan være å si at det er en menneskelig rolle, et verktøy for å oppnå mål. Det varierer i forhold til hvor det blir benyttet, og mange vil mene at ledelse avhenger av personlighet. Ledelse kan være utøvelse av innflytelse, det kan være makt og det

kan være iverksettelsen av en struktur (Bass, 2009a, s. 36). Jacobsen og Thorsvik forklarer ledelse som en prosess mellom mennesker og formidler en definisjon på ledelse gjennom tre punkter. Disse punktene lyder;

- ”1) Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer.
- 2) Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe.
- 3) Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål”

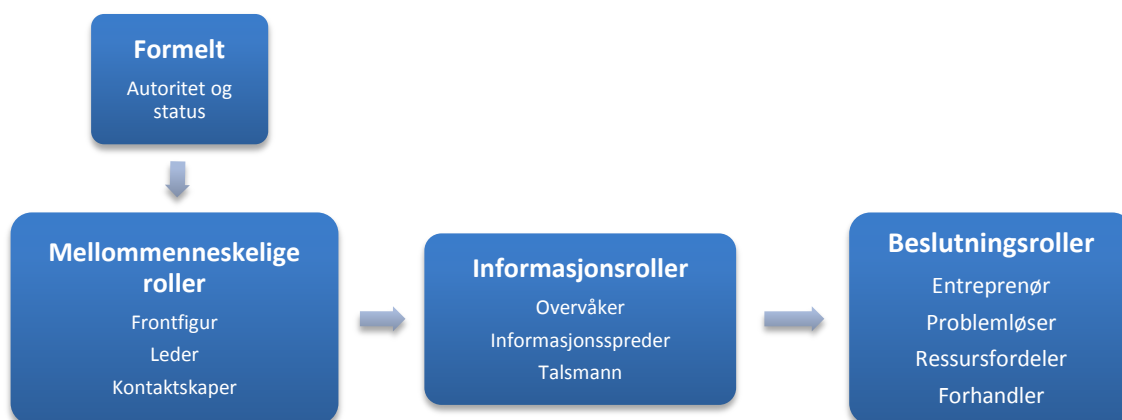
(Jacobsen og Thorsvik, 2007, s.381-382).

Ledelse er dermed et begrep med mange fasetter og ulike definisjoner, noe dette sitatet illustrerer:

”Det finnes nesten like mange ulike definisjoner av lederskap som det finnes personer som har forsøkt å definere det”

(Bass, 2009a, s. 35).

Henry Mintzberg forklarer det slik at en person får rollen som leder når han formelt får tildelt autoritet og status. Denne statusen åpner for at personen kan tre inn i tre ulike mellommenneskelige roller. Dette er rollen som frontfigur, rollen som kontaktskaper og rollen som leder. De mellommenneskelige rollene fører inn til informasjonsroller der personen kan opptre som overvåker, informasjonsspreder og talsmann. Gjennom en kombinasjon av sine mellommenneskelige roller og informasjonsroller får personen mulighet til å inneha fire ulike beslutningsroller. Beslutningsrollene skiller mellom å være en entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler. (Mintzberg, 2009, s. 48)



(Mintzberg, 2009, s. 48)

Lederen vil veksle mellom de ulike lederrollene og rollefordelingen vil variere i forhold til situasjon og arbeidsoppgaver. Lederens stilling i bedriften vil også spille inn på hvilke av rollene lederen må prioritere (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 386). Kunnskap om disse ulike rollene er nyttig for ledere som skal vurdere sitt eget arbeid. Dersom enkelte roller i stor grad prioriteres over andre roller vil dette kunne gjøre lederen dårligere rustet til å løse alle sine ulike arbeidsoppgaver (ibid., s. 389).

Transaksjons- og transformasjonsledelse

Det skilles gjerne mellom to forskjellige ledelsesformer; transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Tidligere var det transaksjonsledelse som ble betraktet som den beste lederstilen, nå er ikke dette like selvfølgelig lenger. Transaksjonsledelse kan fungere for bedrifter i stabile omgivelser med faste regler og rutiner (Bass, 2009b, s. 86). Transaksjonsledelse fokuserer på bytteforholdet, de ansatte gjør sine oppgaver i bytte mot lønn (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413). Lederen sitt arbeid består her hovedsakelig av å gi kommandoer og utøve kontrollering av de ansatte. Ansatte kan bli tildelt belønning for godt utført arbeid, og lederen kan sanksjonere med uteblivelse av belønningen dersom arbeidet ikke blir tilfredsstillende utført. Ved en passiv transaksjonsledelse er situasjonen slik at lederen samhandler med de ansatte i aller minste grad (Bass, 2009b, s.86). Trusler er et mye brukt virkemiddel innen transaksjonsledelse. Dette skal få arbeiderne til å være effektive i sitt arbeid, dessverre har dette liten effekt og kan redusere produktiviteten over tid. (ibid., s.74)

Som tidligere beskrevet har mange arbeidsplasser nå utviklet seg til å bli kunnskapsbedrifter. Organisasjonenes omgivelser er i stadig forandring og markedet er usikkert. Dette har skapt behovet for en ledelsesform som er fleksibel og som kan håndtere raske endringer (Bass, 2009b, s. 87). I sammenheng med dette har også den ansattes krav og forventninger til sin arbeidsplass utviklet seg. De ansatte ønsker i stor grad å trives, utvikle seg og ha ansvar på sin arbeidsplass. Transformasjonsledelse vokste frem som den nye aktuelle lederstilen, der fokuset er på en relasjon mellom lederen og medarbeiderne som genererer motivasjon og læring på arbeidsplassen (ibid., s. 75). Lederen skaper en bevissthet blant de ansatte om hva som er bedriftens mål, når de ansatte adopterer dette målet, og opplever det som sitt eget, vil de yte ekstra i sitt arbeid for å nå målet. Innen transformasjonsledelse legges det vekt på at lederen skal se den enkelte ansatte og møte deres behov (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413). Vanskelige arbeidsoppgaver blir betraktet på en positiv måte som problemer som kan løses fremfor ”umulige å løse” (Bass, 2009b, s. 75). Bass har funnet ut at organisasjoner med transformasjonsledelse er mer effektive enn organisasjoner med transaksjonsledelse (ibid., s.

77). Jacobsen og Thorsvik påpeker at det finnes mange kritikere til tanken om transformasjonsledelse som en slik "allroundløsning" (2007, s. 414) og at for eksempel belønningsteknikkene fra transaksjonsledelse er relevante for å lykkes (ibid.).

Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi

Geir Thompson har skrevet en artikkel om situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. Dette handler da om de teorier som legger sitt fokus på relasjonen mellom lederstil og situasjon. I denne teorien hevdes det at lederen når best frem til sine ansatte ved å tilpasse sin lederstil til situasjonen den enkelte ansatte befinner seg i (Thompson, 2009, s. 121). Thompson tar for seg ulike teorier innen situasjonstilpasning, men legger samtidig vekt på at Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse er svært populær (ibid., s. 138). Jeg velger derfor å gå nærmere inn på Thompsons forståelse av Hersey og Blanchards teori.

Situasjonsbestemt ledelse

Thompson mener teorien om situasjonsbestemt ledelse er enkel å anvende i det daglige (2009, s. 138). For å justere sin lederstil til den ulike medarbeider sin situasjon bygger situasjonsbestemt ledelse på det at lederen skal variere graden av styring og støtte. Om det er den styrende eller den støttende lederatferden som er mest fremtredende avgjør hvilken lederstil lederen har lagt seg på.

En sterkt styrende lederstil kjennetegnes av at lederen gir klare beskjeder og rammer til sin ansatte der det er minimalt rom for dialog og variasjon. Lederen kartlegger arbeidsoppgavene ned til den minste detalj og kontrollerer hyppig. En meget støttende lederstil kjennetegnes derimot av at lederen inkluderer den ansatte i organisasjonens virksomhet og i beslutningstaking gjennom en økt grad av toveiskommunikasjon. Lederen gir her gjerne utdypende tilbakemeldinger og forklarer grunnen dersom arbeidet må gjennomføres på en bestemt måte (Thompson, 2009, s.139).

Lederen må gjøre en vurdering av den enkelte ansattes kompetanse til å løse den arbeidsoppgaven de står foran. Her er det viktig å huske på at en ansatt kan være meget godt utrustet til å gjøre et slags arbeid, men svak innen et annet arbeidsområde. Lederen må også gjøre seg opp et bilde relatert til hvilken forpliktelsesgrad den ansatte har til arbeidet sitt. Med forpliktelse menes det her selvtillit og motivasjon (ibid., s. 141).

I denne teorien oppfordres det til at lederen opprettholder sin relasjon med medarbeiderne selv i de situasjoner der det kan se ut som at medarbeideren ikke har behov for ledelse. Dette

kommer av at dersom lederen fremstår som uengasjert i sine medarbeidere vil dette kunne ha en demotiverende effekt på de ansatte (ibid., s. 139).

Delegerende lederstil

Denne lederstilen kjennetegnes ved at lederen er både svakt styrende og svakt støttende. Her er arbeidsoppgavene delegert til den enkelte ansatt, og de ansatte velger selv hvordan arbeidsoppgavene løses. Lederen følger opp en gang i blant for tilbakemelding om hvordan arbeidet forløp og hvordan resultatet ble (Thompson, 2009, s. 140). Dette er en lederstil som lederen bør benytte seg av i de situasjoner der den ansatte har både høy kompetanse og høy forpliktelse til sitt arbeid (ibid., s. 141).

Deltakende lederstil

Deltakende lederstil indikerer at lederen opptrer svakt styrende og sterkt støttende. Lederen legger til rette for at den ansatte kan få økt ansvar på arbeidsplassen og finne sine egen vei til å løse arbeidsoppgavene. Her er det mye dialog mellom leder og ansatt, og den ansatte sin mening teller også når beslutninger skal tas (Thompson, 2009, s. 140). Dette er en lederstil som er fornuftig for lederen i de situasjoner der den ansatte har et moderat til høyt kompetansenivå i kombinasjon med en variabel forpliktelse (ibid., s. 141).

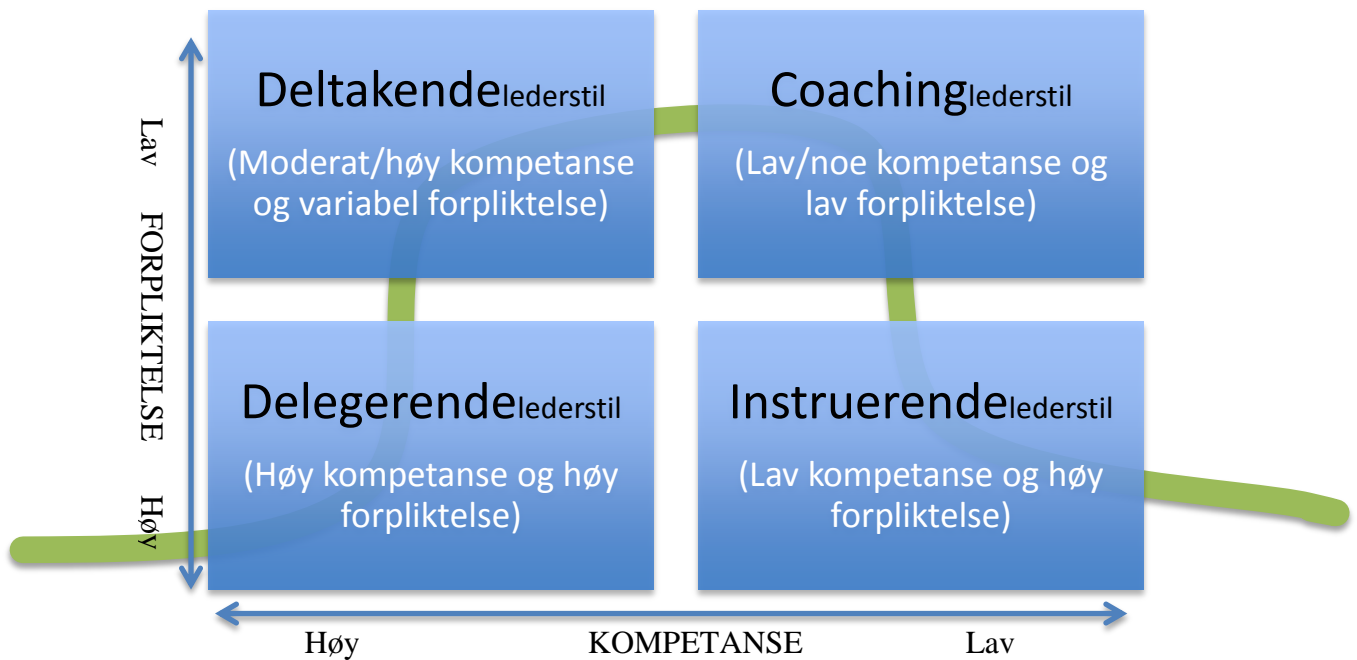
Coaching lederstil

I det Thompson omtaler som coaching lederstil skal lederen opptre både sterkt styrende og sterkt støttende. Alle arbeidsmål, planer og bestemmelser rundt hvordan arbeidet skal utføres er det lederen som fastsetter. Samtidig skal lederen også åpne opp for å lytte til sine ansattes innspill og synspunkter. På slutten av dagen er det likevel lederen som tar de endelige avgjørelser. Ved denne lederstilen er tanken at de ansatte vil være mer motivert til å utføre arbeidet i tråd med det lederen har bestemt etter at lederen har forklart hvorfor arbeidet må utføres på akkurat denne måten (Thompson, 2009, s. 140). Coaching lederstil er den lederstilen lederen bør velge å benytte når situasjonen er slik at den ansatte har begrenset kompetanse samt liten forpliktelse til sitt arbeid (ibid., s. 141).

Instruerende lederstil

Den instruerende lederstilen er rangert som sterkt styrende og lite støttende fra lederens side. Denne lederstilen kjennetegnes ved en enveiskommunikasjon der lederen avgjør hvilke ansatte som skal utføre arbeidet, på hvilken måte og til hvilke tidsfrister (Thompson, 2009, s. 139). Her har ikke den ansatte noe han skulle ha sagt og lederen forklarer ei hvorfor hans

bidrag er viktig for bedriften. Denne lederstilen anbefales i de situasjoner hvor den ansatte har en høy forpliktelse til sitt arbeid, men veldig lite kompetanse.



(Figur laget etter Thompson, 2009, s. 142 og s. 144)

Teorien ved situasjonsbasert ledelse hevder at resultatet av denne lederstilen er at den enkelte medarbeider vil bli stadig mer selvstyrt over tid. Målet for lederen vil være å kunne yte mest mulig delegerende lederstil for å ha bedre tid til å fokusere på andre arbeidsoppgaver (Thompson, 2009, s. 142).

Når en nyansatt arbeider med liten kompetanse kommer inn i bedriften er medarbeiderens situasjon slik at lederen ofte vil benytte en instruerende lederstil (ibid.). Denne lederstilen gir den ansatte en tett oppfølging der han blir satt inn i alle de daglige rutiner han vil få ansvar for innad i organisasjonen. Med tiden vil den ansatte forhåpentligvis utvikle sin kompetanse slik at lederen kan tilpasse sin lederstil på nytt. Lederen vil da gjerne kunne gå over til coaching lederstil, før deltakende lederstil og avslutningsvis den delegerende lederstil. Thompson presiserer at lederen bør strebe etter å påvirke medarbeidernes holdninger, motivasjon og engasjement i tillegg til den ordinære oppgaveopplæringen (ibid., s. 143).

Situasjonsbestemt ledelse er en teori som vil lykkes godt i de tilfeller der lederen er dyktig på å tilpasse sin lederstil. Dersom mengden styring og støtte er avmålt opp mot den enkelte medarbeiders behov vil resultatet være en medarbeider som utfører sine arbeidsoppgaver på en selvsikker og god måte og som trives i jobben sin. I tillegg vil lederen føle mestring i sin

rolle. Like fullt er det en risiko for at lederen kan feilberegne situasjonen og dermed gi den ansatte feil grad av styring eller feil mengde støtte. Dette kan igjen slå negativt ut for bedriften da den ansatte gjerne kan oppleve negative reaksjoner og blir frustrert, tilbaketrukket, umotivert eller bli usikker. Lederen på sin side vil kunne føle seg mislykket i sin lederrolle da hun eller han ikke oppnår ønsket fremgang hos sine medarbeidere (Thompson, 2009, s. 143).

Coachende lederstil

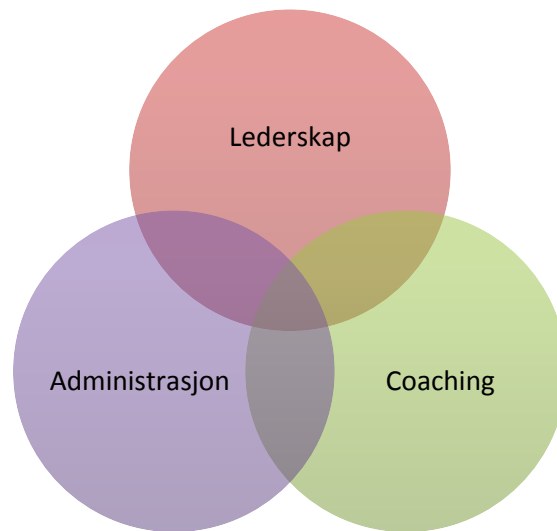
”Coaching er kun et ekstra verktøy i lederens verktøykasse”

(Gjerde, 2003, s. 266)

Slik som Thompson viser også Gjerde til Hersey og Blanchard sin modell for situasjonsbestemt ledelse. Gjerde mener modellen kan benyttes som veiledning for når lederen bør benytte virkemidler fra coaching og når det ikke vil være fordelaktig. Coaching forutsetter at den enkelte selv vet de beste svarene, og for at det skal fungere på best mulig måte bør den ansatte ha en høy kompetanse til å løse sine arbeidsoppgaver. Derfor mener Gjerde at en coachende lederstil fungerer på medarbeidere som befinner seg i de to venstre rutene av figuren; deltagende og delegerende (2010, s. 267).

Ledelsestrenden har gått vekk fra tradisjonen om at lederen fokuserer på kommando og kontroll og over til et fokus på læring, kompetanseutvikling og innovasjon. Denne relasjonsbaserte ledelsen blir gjerne omtalt som coaching (Gjerde, 2010, s. 265). Coaching i lederrollen betegnes av Gjerde som en coachende lederstil. Gjerde anbefaler ledere å benytte seg av coachingens tankesett, virkemidler, menneskesyn og ferdigheter som et supplement til annen ledelse. Det vil ikke fungere at en leder tar på seg rollen som rendyrket coach da dette vil medføre for mange rollekonflikter i sammenheng med lederens nødvendighet av å administrere og instruere (ibid., s. 264).

Downey har skapt en modell som viser lederens roller og hvordan de er knyttet sammen. Han mener at ledere har en tredelt rolle med administrasjon, lederskap og coaching. I administrasjonsrollen skal lederen sørge for at organisasjonens ressurser blir utnyttet på riktig måte, samt at organisasjonens strategier blir gjennomført. I lederskapsrollen skal lederen skape en visjon og få denne implementert hos medarbeiderne. I coachingrollen skal lederen arbeide for å frigjøre medarbeidernes potensial (ibid., s. 265).



(Gjerde, 2010, s. 265)

Gjerde legger vekt på at relasjonen mellom coach og fokusperson er annerledes enn det relasjonen mellom leder og medarbeider er. Lederen har en makt over sin ansatte som kan påvirke deres samarbeid, innen coaching skal coachen helst være nøytral. Det er også vanskeligheter i forhold til det at en coach gjerne gir utfordringer til sin fokusperson, når lederen gjør det samme til sin ansatt vil utfordringen raskt kunne oppfattes som et krav slik at læringsverdien ikke når frem (Gjerde, 2010, s. 268). Av denne grunn er det enkelte elementer fra coaching som utelates, og andre elementer som inkluderes, når coachingen føres inn som et ledd i ledelse. Aktiv lytting, virkningsfulle spørsmål, handlingsforpliktelse, fokus på mål, sterke sider, løsninger og læring er coachingtemaer som Gjerde mener er relevante også for ledere (ibid., s. 266).

Coaching

Gjerde definerer coaching som ”en samarbeidende, tilpasset, løsningsfokuset og systematisk kommunikasjonsprosess som fremmer handling, læring og utvikling – på personlig og faglig plan – gjennom blant annet bevisstgjøring, motivasjon og ansvarliggjøring” (2010, s. 11). Berg og Ribe har presentert en annen enklere definisjon på coaching som ”å utvikle en god relasjon for å hjelpe et individ eller et team og lykkes” (2013, s. 12). Som disse definisjonene og så mange andre (ibid., s. 13) antyder, er coaching et verktøy for å fremme prestasjoner. Coaching er blant annet mye brukt for å utvikle prestasjonene til ulike toppidrettsutøvere (Moen, 2013, s. 19).

Thomas Crane har gjort seg noen refleksjoner som tegner et fint bilde av den dybden coachingen kan virke inn på oss som mennesker dersom vi setter oss grundig inn i det.

Coaching krever mer av oss enn at vi lærer oss noen nye ledelsesteknikker. Det krever at vi forandrer måten vi tenker på. Det krever at vi oppdager hva vi tenker – om våre roller og resultatet vi prøver å oppnå med mennesker – og transformerer både det vi tenker, og vår atferd. (Sitert i Gjerde, 2010, s. 93)

Coachingens tankesett

Gjerde har skilt ut fire hovedprinsipper som bygger opp coachingens tankesett. Disse fire prinsippene fokuserer på; 1) at mennesker kan utvikle seg 2) ”på seg selv kjenner man ingen andre” 3) løsninger og muligheter 4) at livet påvirkes av selvoppfylgende profeti (2010, s. 93).



(Gjerde, 2010, s. 93)

Prinsipp 1

Prinsippet om at mennesker kan utvikle seg bygger på et læringsorientert tankesett (Gjerde, 2010, s. 97). Coaching kan ikke eksistere uten at de involverte parter har en tro på at mennesker kan utvikle seg. Uten en slik overbevisning vil coachingens prinsipper og hensikt falle i grus.

Coaching er på mange måter nært knyttet til læring. For å kunne utøve coaching er lederen nødt til å gå aktivt inn for å reflektere rundt egne tanker, holdninger og atferd. Refleksjonene bør etterfølges av læring, der det tas aktivt grep til forbedring på bakgrunn av disse oppdagelsene (ibid.). De samme læringsprosessene bør medarbeiderne gjennomgå. Lederen kan bidra med verktøy, teknikker og støtte slik at medarbeideren opplever mestring i denne prosessen.

Ledere, som praktiserer en coachende lederstil, kan inspirere og oppmuntre sine ansatte til å ta del i det lærende tankesettet ved å informere om alle de positive følgene som kan oppstå ved praktiseringen av dette prinsippet. Slik Dweck har forsket seg frem til kan disse følgene være at mennesket blir bedre på å løse de problemene som oppstår. Mennesket blir bedre til å utnytte sine ferdigheter. Mennesket tolker vanskeligheter på en mer positiv måte som kan resultere i økt sannsynlighet for at å takle dem fremfor å bli skremt. Mennesket kan også bli bedre på å ta til seg konstruktiv kritikk og lære av dette (Gjerde, 2010, s. 97-98).

Prinsipp 2

Prinsipp to i coachingens tankesett lyder ”På seg selv kjenner man ingen andre” (Gjerde, 2010, s. 98). Dette dreier seg rundt det at alle mennesker er ulike. Så det lederen ser på som det beste for de ansatte er ikke nødvendigvis det den enkelte ansatte selv opplever som den beste løsningen.

En coach skal aldri presse sin agenda over på sin fokuspersion (ibid., s. 99). En person som er stilt ovenfor et problem, og som arbeider seg frem til en løsning selv, vil være mer motivert for å gjennomføre denne løsningen enn det han ville vært dersom løsningen ble presentert for ham av noen andre. Lederen som utøver en coachende lederstil bør dermed strebe etter å beholde litt is i magen til arbeiderne kommer frem til sine egne løsninger. Disse løsningene vil gjerne ha en tendens til å være mer kreative og inspirerende enn de ”lærebokløsninger” som lederen selv sitter inne med (ibid., s. 98).

Måten råd og veiledning blir presentert på avgjør om lederen er i tråd med coachingens tankesett eller ikke. De som praktiserer coaching kan få dele av sin kunnskap og erfaringer, men det skal kun gjøres dersom fokuspersionen takker ja til å ta i mot dette (ibid., s. 99). Den coachende leder som buser ut med tips og råd i hytt og vær er ikke lenger i tråd med coachingens prinsipper.

Prinsipp 3

Fokus på løsninger og muligheter er det tredje prinsippet i coachingens tankesett. Innen coaching så blir det betraktet som nyttig å fokusere på muligheter og løsninger fremfor å fokusere på problemer (Gjerde, 2010, s. 100). Dette dreier seg rundt mulighetene i de oppgaver som skal løses på arbeidsplassen. Det dreier seg også om å se mulighetene og de potensielle ressursene som ligger latent i den enkelte medarbeider på arbeidsplassen. Lederen kan finne måter til å tilrettelegge arbeidet i tråd med den enkelte ansattes ressurser. Det kan

gjærne skje at den ansatte oppnår bedre resultater i sitt arbeid, fordi han arbeider på lag med sine sterkeste sider (ibid., s. 101).

Dette coachingprinsippet er nært knyttet med det begrepet innen ledelse som kalles LØFT-filosofien. "LØFT" står for løsningsfokusert tilnærming. Denne tilnæringsmåten handler om å ha en positiv holdning til de utfordringer som oppstår og betrakte dem som muligheter fremfor umulige og uhåndterbare (Spurkeland, 2011, s. 106). Lederen er ikke nødt til å ha full forståelse for den ansattes arbeidsoppgaver og hvordan de kan løses, den ansatte vet gjerne svaret på dette selv. Dersom man oppmuntrer og stimulerer den ansatte til å skifte fokus og se situasjonen fra ulike vinkler er det stor sannsynlighet for at den ansatte selv oppdager måter å nå sitt mål på (Gjerde, 2010, s. 100). Her kommer også tanken om positiv forsterkning inn. Det er forsket frem at folk gjerne gjentar den atferden de får oppmerksomhet for (ibid.). Lederen gjør dermed et lurt trekk i å anerkjenne sine ansatte for det de gjør som er positivt (Pryor, 2001, s. 1). Denne anerkjennelsen vil være mer rettleidende til den ansattes handlinger enn om lederen gjør det motsatte og gir kritikk til uønsket atferd.

Prinsipp 4

Det fjerde og siste prinsippet innen coachingens tankesett dreier seg om det at vi alle har selvoppfyllende profetier som påvirker livet vårt. Det du tror at vil skje, det vil skje. Dette kommer av at vi ubevisst arbeider mot det vi tenker på og profetien går da i oppfyllelse. Av denne grunn er det avgjørende viktig at vi tenker positivt. En negativ tankegang vil øke sannsynligheten for at du som leder og dine ansatte vil trekkes i retning av å mislykkes, slik som dere fryktet (Gjerde, 2010, s. 102).

Superledelse og selvledelse

Superledelse er en ledelsesform som innebærer å utvikle ferdighetene hos den enkelte medarbeider slik at de blir i stand til å lede seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 408; Thompson, 2003, s. 118). Lederen som praktiserer superledelse lærer bort selvledelse til sine ansatte, for å gjøre dette må lederen ofte tre inn i rollen som coach (Martinsen, 2009, s. 345). Superledelse og selvledelse er derfor nært knyttet opp mot coachende lederstil. Selvledelse hevdes å kunne erstatte andre tradisjonelle former for lederskap, da det både styrker den ansattes effektivitet og motivasjon (Martinsen, 2003, s. 73).

Manz og Sims (Gjengitt i Thompson, 2003, s. 118) har presentert utøvelsen av superledelse som en prosess i syv steg. Denne prosessen forutsetter at de ansatte er motiverte til å utføre sitt arbeid, samt at de innehar nødvendig kompetanse.

Trinn 1

”Å mestre selvledelse er første steg for å lære andre selvledelse” (Thompson, 2003, s. 120). Lederen må utvikle sin evne til å lede seg selv. Dette kan gjøres ved å benytte atferdsstrategier. Atferdsstrategiene oppfordrer lederen til å observere sin egen atferd, sette seg mål, justere sine omgivelser slik at de føler det styrker deres atferd og motivasjon i en positiv retning, øve på arbeidsoppgavene, være kritisk til eget arbeid og gi belønning når arbeidet er godt utført (ibid.). Manz og Sims har forsket på og funnet ut at disse atferdsstrategiene har en positiv innvirkning på den enkeltes prestasjoner når de blir praktisert effektivt og på riktig måte (ibid., s. 119).

Kognitive strategier er et annet verktøy som har til hensikt å gjøre den enkelte mer effektiv. Kognitiv strategi oppfordrer lederen til å legge inn belønninger der det faller seg naturlig i arbeidsoppgavene slik at de fremmer en følelse av kompetanse, selvkontroll og mening. Gjennom å forestille seg mentale bilder av hvordan arbeidsoppgavene kan løses implementeres en effektiv tankegang som fører til at lederen ser ulike løsninger og får mulighet til å styrke sine prestasjoner (ibid., s. 120).

Trinn 2

Som trinn to i superledelse skal lederen demonstrere for de ansatte hvordan selvledelse benyttes i praksis. Medarbeiderne kan da tilegne seg kunnskap om atferdsstrategiene og de kognitive strategier ved å observere sin leder. Lederen kan her påvirke de ansattes tro på at de mestrer ulike situasjoner. Dette skjer ved at de ansatte ser hvordan lederen håndterer ulike arbeidsoppgaver. Denne læringsmetoden gir de ansatte nye erfaringer og øker deres evne til å lede og motivere seg selv, resultatet vil også gi en økt mestringsstro. Mestringsstro er en faktor som igjen forsterker innsatsvilje, utholdenhet og prestasjonsevne (Thompson, 2003, s. 121).

Trinn 3

Superledelsens tredje trinn vil være for lederen å oppmuntre de ansatte til å sette seg egne mål. Sims og Manz presiserer at medarbeidere som streber for å nå sine mål presterer bedre enn de medarbeidere som ikke har satt seg mål de kan arbeide mot (ibid.). Mål skal være **SMARTE**; Spesifikke, Målbare, Aktuelle, Realistiske, Tidsbaserte og Enkle. Lederen har ansvaret for å lære de ansatte hvordan de setter slike smarte mål. Medarbeidere som arbeider mot mål de har satt selv vil gjerne være mer motivert i sitt arbeid enn de som arbeider mot mål som er satt av noen andre. Målene kan være relatert til konkrete arbeidsoppgaver, men det kan også være mål for kompetanseheving eller personlig utvikling (ibid., s. 122).

Trinn 4

Det fjerde trinnet handler om at lederen lærer den ansatte et positivt tankesett som fokuserer på muligheter fremfor begrensninger (ibid., s. 123).

Trinn 5

Her er det tid for at lederen lærer medarbeiderne å belønne seg selv. Selvbelønning har en positiv effekt på motivasjonen. Det krever øvelse å både belønne og kritisere seg selv, da dette er tilbakemeldinger man får fra andre. Konstruktiv kritikk er positiv for læring og utvikling, samtidig er det viktig å ikke bli for selvkritisk da dette kan føre til svekket selvtilit (Thompson, 2003, s. 124).

Trinn 6

Manz og Sims oppfordrer lederen til å iverksette teamarbeid. Dette for å forsikre seg om at de ansatte blir bevisst alle oppgaver innad i organisasjonen og ikke blir for fokusert på sine egne spesialområder på bekostning av bedriften som en helhet. I teammøtene kan enhver medarbeider øve på å praktisere selvledelse med støtte fra hverandre (ibid.).

Trinn 7

Som det syvende og siste trinnet i superledelsesprosessen er bedriftens kultur. Lederen må skape en selvledelseskultur der felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger er tydelige slik at den ansatte kan fatte egne beslutninger i tråd med organisasjonen uten å være begrenset av fastlåste regler og foreldede rutiner. Bedriften må ha rom for åpenhet slik at de ansatte deler kunnskap med hverandre. På denne måten blir den informasjonen som er nødvendig for å kunne utøve selvledelse gjort tilgjengelig. Tillit og respekt blant medarbeiderne er kodeord for en vellykket selvledelse sammen med den enkeltes initiativ og tildelte ansvar (ibid., s. 126).

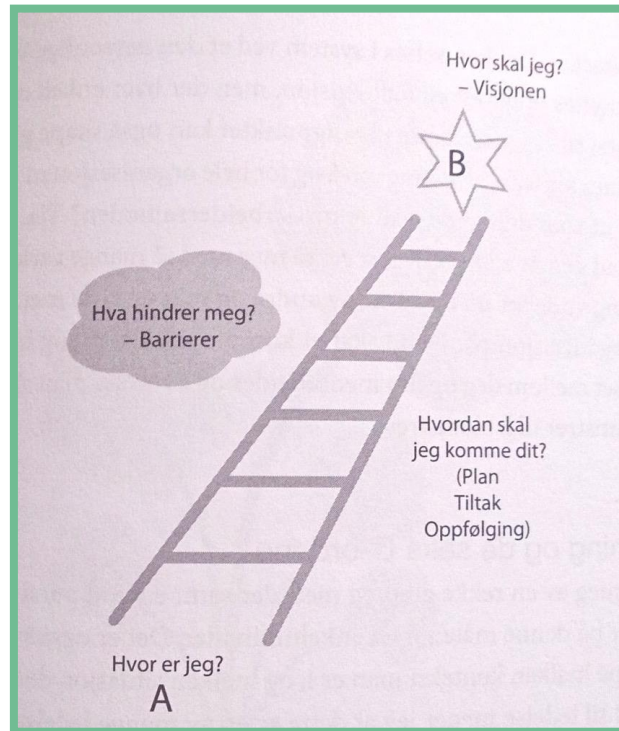
Lærende lederskap

Kari Heggholmen har nylig utgitt en bok som viser veien til lærende lederskap, "Fra drittdårlig til lærende lederskap" (2014). I boken knytter hun gjentatte ganger lederskap sammen med coaching. Boka blir derfor relevant for å få en økt forståelse av hvordan coachende lederstil gjennomføres i praksis. Boka presenteres som et verktøy til lederen som skal hjelpe medarbeiderne til selvledelse, mestring og læring. Når lederen oppnår slike kompetente ansatte – hevdes det i boken at resultatet vil være forbedrede prestasjoner.

Heggholmen har i sin bok ”fra drittdårlig til lærende lederskap” presentert fem fallgruver som lederen bør passe seg for (2014, s. 83-84). Hun har kalt disse for tiltak som kan iverksettes for å drepe motivasjon og drivkraft for læring hos medarbeiderne. Tiltakene lyder slik; ikke å se, ikke å anerkjenne, ikke å utfordre, ikke å involvere og ikke å løse konflikter på et tidlig tidspunkt. For å unngå fallgruvene kan lederen skape prosesser innad i bedriften som er hensiktsmessige, lede de ansatte i riktig retning, samt benytte en ”coachende” lederatferd (Heggholmen, 2014, s. 84). Heggholmen anbefaler lederen å knytte de ansattes individuelle mål sammen med organisasjonens mål. Dette vil sammen med veloverveid rekruttering og personalutvikling få de ansatte til å blomstre (ibid.).

Coachende lederstil presenteres som et verktøy lederen kan benytte for å stimulere til utvikling og læring blant de ansatte (ibid., s. 94) I coaching gjennomfører coachen gjerne utviklingssamtaler med sin fokusperson. Disse utviklingssamtalene kan likne på en medarbeidersamtale, og medarbeidersamtaler kan derfor gjerne gjennomføres på denne måten. Heggholmen betegner disse samtalene som coachende utviklingssamtaler. I disse medarbeidersamtalene lister Heggholmen opp at det skal diskuteres arbeidsoppgaver, oppnådde resultater, arbeidsprosesser, samarbeidsforhold og faglig og personlig utvikling (ibid., s. 91). For at medarbeidersamtalene skal ha en hensikt er medarbeiderne nødt til å ha tillit til sin leder. Tillit er en hovedingrediens i forhold til at de ansatte skal føle at de kan dele av seg selv uten at lederen i etterkant vil bruke denne ervervede kunnskapen mot dem ved en senere anledning (ibid.).

Utviklingssamtalene gjennomføres med noen forhåndsgitte spørsmål, disse er et utgangspunkt og fungerer lik en rød tråd som skal bidra til fremgang. Disse spørsmålene lyder: ”Hvor er du?”, ”Hvor /Hva vil du?”, ”Hvordan skal du komme dit?”, ”Hva hindrer deg i å komme dit du vil og hva kan du gjøre med det?” og ”Hvordan kan du belønne deg selv underveis i prosessen” (Heggholmen, 2014, s. 96 – 97).



(Heggholmen, 2014, s. 97)

Den lederen som ønsker å oppnå en coachende lederstil bør være åpen, flink til å lytte og gi gode tilbakemeldinger. Det er også nyttig at lederen har ferdigheter innen selvledelse og kommunikasjon, samt har en høy sosial intelligens (Heggholmen, 2014, s. 94).

C-ordene

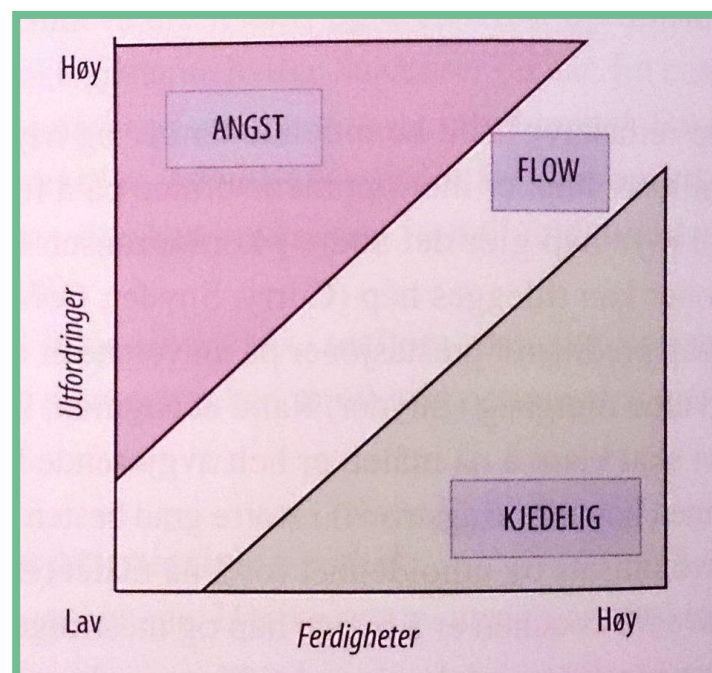
De seks C-ene er et konsept Heggholmen har utviklet som et verktøy som skal hjelpe medarbeiderne til selvledelse, mestring og læring (ibid., s. 98). Hun kaller disse seks C-ene for hennes innfallsvinkel til coaching. De står for; Connecting, Challenging, Caring, Cheering, Conflictsolving og Comedy.

Connecting

Connecting handler om å skape en relasjon mellom leder og medarbeider. For at relasjonen skal bli sterk må de se hverandre, lytte til hverandre, snakke med hverandre og også gi hverandre tilbakemeldinger (ibid., s. 99). Lederen bør trene opp sin tilstedeværelse og gi et udelt fokus til medarbeideren foran seg. Kommuniser med medarbeiderne med empati, samt legge fordommer igjen hjemme (Heggholmen, 2014, s. 102). Være engasjert i de ansattes hverdag, både det som skjer på arbeidsplassen og på hjemmebane. Tenke over kroppsspråk og stemmeleie. Dette vil forsterke medarbeidernes tillit til lederen, styrke deres relasjon og gi medarbeiderne trygghet (ibid., s. 101).

Challenging

Challenging handler om at lederen skal utfordre sine ansatte. Tydeliggjøre hvilke forventninger som ligger til enhver arbeidsoppgave. Sette mål som er krevende for den ansatte samtidig som det er oppnåelig. Oppgaver som oppleves for krevende kan føre til at medarbeideren blir stresset og lite effektiv. Oppgaver som oppleves som enkle og veldig lite krevende for den ansatte kan igjen føre til at den ansatte synes arbeidet er kjedelig og uinspirerende. Lederen bør etterstrebe flytsonen som gir passende krevende oppgaver slik at den ansattes kreativitet, engasjement og læring styrkes (Berg og Ribe, 2013, s. 144; (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 78).



(Berg og Ribe, 2013, s. 144)

Utviklingssamtalene kommer også inn som et viktig verktøy her (Berg og Ribe, 2013, s. 144; Heggholmen, 2014, s. 106).

Innen Challenging er også tilbakemeldinger et nøkkelement. Når lederen skal gi en tilbakemelding bør situasjonen ses an og budskapet tilpasses på en slik måte at det når frem til mottakeren. Lederen kan gjerne servere tilbakemeldinger, da også de negative, i en positiv innpakning slik at de motiverer mottakeren til å ta lærdom av det de hører. Det viktigste her er at tilbakemeldingen er konstruktiv (Heggholmen, 2014, s. 108).

Caring

Caring handler om å vise omsorg for medarbeiderne (ibid., s. 109). Jobben er en stor del av alle medarbeidernes liv. Hvordan de trives med sitt arbeid, sine kollegaer og sin arbeidsplass har mye å si for den helhetlige opplevelsen av hvordan de har det. Hendelser i privatlivet kan prege effektiviteten i arbeidet, dette må lederen ha forståelse for – ellers kan verdifulle medarbeidere velge å skifte arbeidsplass! (ibid.). Spesielt viktig er det at lederen er støttende for medarbeidere som har lav selvtillit. Noen kan også ha behov for støtte og omsorg samtidig som de trenger å bli dyttet litt ut av sin komfortsone for å prøve seg på nye arbeidsoppgaver. Lederen må benytte seg av sin emosjonelle intelligens og sin kjennskap til den enkelte medarbeider for å kunne yte riktig mengde av støtte og omsorg (ibid., s. 110).

Cheering

Cheering innebærer at lederen skal heie på sine medarbeidere, unne dem suksess, være inspirerende og dele av sin tro og sitt engasjement for fremtiden. Det er en stor fordel at lederen har en lidenskap for sitt arbeid, dette vil smitte over på medarbeiderne. Dette kan også kalles begeistringsledelse. Resultatet av en slik ledelse vil være effektive medarbeidere som opplever personlig mestring, læring og vekst og som er meget lønnsomme for bedriften (Heggholmen, 2014, s. 111).

- ♥ *Tro på det man driver med*
- ♥ *Håp om at ting kan forbedres*
- ♥ *Kjærlighet, at man rett og slett er glad i de mennesker man har med å gjøre*

(Heggholmen, 2014, s. 111)

Conflictsolving

Conflictsolving handler om å ta vanskelige samtaler og tørre å sette grenser. Lederen må gi tydelig beskjed til de ansatte om atferd som ikke er akseptabel slik at personkonflikter ikke rekker å slå rot. Det kan være en utfordring for lederen å gripe fatt i konflikter, men dersom det ikke tas grep vil problemet spre seg rundt i bedriften og føre til et dårlig arbeidsmiljø. Konflikter mellom de ansatte vil også kunne skape en kultur som hemmer trivsel og utvikling (Heggholmen, 2014, s. 112).

Comedy

Comedy handler om å skape en humørfyllt arbeidsplass med mengder av glede. Humor og glede er nært knyttet med trygghet og trivsel. Det er dette som skal til for å skape vekst og læring (ibid., s. 111). Latter motvirker stress og er derfor et supert virkemiddel for å redusere

sykefravær og påvirke de ansatte til å arbeide i bedriften over lengre tid (reduisert turnover). Humor kan også bidra til roe ned og løse opp stemninger der det ligger en latent konflikt (ibid., s. 112). Når det oppmuntres til humor på arbeidsplassen er det viktig å huske på at det skal være en snill og varm humor som ikke går på bekostning av enkeltindivider. Samtidig har lederen lov til ikke å ta seg selv høytidelig, benytte selvironi og le av seg selv (ibid.).

Relasjonsledelse

Relasjonsledelse defineres av Spurkeland som ”å ta i bruk og håndtere egne og andre menneskers følelser” (Spurkeland, 2012, s. 268). I relasjonsledelse er det samhandling som er det viktigste og lederen arbeider for å skape en fellesskapsfølelse blant de ansatte (ibid.). Spurkeland har videreutviklet begrepet relasjonsledelse inn til det han kaller relasjonskompetanse. Han forklarer at ”relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og for deres bidrag til din organisasjon” (ibid., s. 13) Relasjonsledelse er også spisset inn på det Spurkeland kaller prestasjonshjelp. Her benyttes relasjonsledelse for å styrke de ansattes prestasjoner. Jeg velger å gå nærmere inn på prestasjonshjelp, da dette både er knyttet nært opp til coachende lederstil og de ansattes prestasjoner.

Prestasjonshjelp

Jan Spurkeland definerer begrepet prestasjonshjelp som ”enhver relasjonell påvirkning som får et annet menneske til å kjenne seg psykisk sterkere, bli mer kompetent og få frem det beste i seg selv” (2011, s. 13). Han forklarer at denne definisjonen gjør at prestasjonshjelp blir et begrep som dekker et større område enn det begrepene coaching, veiledning og ledelse gjør (Spurkeland, 2011, s. 13). Prestasjonshjelpen kan tilpasses de rollene og de situasjoner man befinner seg i (ibid., s. 14). Dette gjør prestasjonshjelp til et meget nyttig verktøy også for personer i lederrollen. Etersom resultatet av vellykket prestasjonshjelp fra leder til medarbeider vil være at medarbeideren kan oppleve økt selvtillit, bli mer kompetent til å løse sine arbeidsoppgaver og rett og slett få frem det beste i seg selv, vil både enkeltindividet og bedriften dra stor nytte av prestasjonshjelpen.

Lytteevne, spørreferdigheter, emosjonell intelligens, undersøkelsesferdigheter, relasjonelt mot og empati er de ferdighetene som Spurkeland betegner som nøklene til prestasjonshjelp (ibid., s. 109). For å lykkes med utøvelsen av prestasjonshjelp for sine ansatte er det derfor avgjørende at lederen streber etter å trene opp, forbedre og vedlikeholde disse ferdighetene.

Spurkeland mener at relasjonskompetanse er en avgjørende kvalifikasjon for både god coaching og god ledelse (ibid., s. 190). Han har derfor i sin bok ”Prestasjonshjelp” listet opp seks kvalifikasjoner som må til for å utvikle relasjoner (Spurkeland, 2011, s. 199-200). Lederen bør derfor alltid ha disse i tankene. Disse seks kvalifikasjonene lyder;

- ♥ Din evne til å utvikle andre
- ♥ Din evne til å leke med andre
- ♥ Din evne til å håndtere konflikttilløp
- ♥ Din evne til å vise empati
- ♥ Din evne til å vise glede
- ♥ Din evne til å veilede og coache

Det er nyttig og viktig å kunne gi gode tilbakemeldinger, som et huskeord for disse tilbakemeldingene kan vi si at tilbakemeldinger skal **TREFFE**. Treffe er da et akronym for **T**ilpasset, **R**ettferdig, **E**ngasjerende, **F**ersk, **F**yllestgjørende og **E**mosjonell. Lederen som skal formidle en tilbakemelding bør tenke igjennom hvem som er mottakeren og tilpasse formuleringen deretter. Dette for å øke sannsynligheten for at budskapet når frem. Det er også viktig at lederen tenker igjennom hva som skal meddeles og er spesielt nøye med hvordan kritikk overleveres. Når budskapet når frem kan mottakeren gjerne oppleve ulike reaksjoner, så det er nødvendig å la mottakeren få tid til å summe seg og stille sine spørsmål. Alle tilbakemeldinger må være ferske i det at de må gis like etter hendelsen lederen ønsker å gi en tilbakemelding på. Tilbakemeldingene bør utdypes, forklares og være informativ i talemåten. Så langt det er mulig kan det være lurt av å stille veloverveide spørsmål og deretter la mottakeren få komme frem til sin egen konklusjon av hva som har skjedd, dette spesielt i overleveringen av negative tilbakemeldinger. Lederen bør være bevisst hvordan budskapet formidles i form av hvordan uttrykket og følelsene stemmer overens med det man ønsker å formidle, være alvorlig ved negative tilbakemeldinger og være ekstra glad ved en positiv tilbakemelding (Spurkeland, 2011, s. 207-208).

Hvordan lederen tar i mot tilbakemeldingene har også innvirkning på relasjonen og ens muligheter til å ta lærdom av de tilbakemeldinger som blir gitt. Å praktisere en hensiktsmessig måte å ta i mot tilbakemeldinger på er viktig i forhold til hvordan lederen tar til seg de tilbakemeldinger som mottas av de ansatte. Like aktuelt er det at de ansatte er dyktige på å motta de tilbakemeldingene lederen gir slik at prestasjonshjelpen skal nå frem til dem som mottakere. (ibid., s. 209). Huskeregelen som Spurkeland har skapt for hvordan man

skal ta i mot en tilbakemelding på en god måte lyder **GAVE**. Dette betyr at tilbakemeldingen skal **G**ranskes, **A**ngå, **V**erdsettes og **E**ndre. Som mottaker skal man da huske å stille spørsmål for å sikre en tydelig forståelse av hva den andre prøver å fortelle. Det er flott å bli engasjert når man kjenner at tilbakemeldingen angår seg, det er lov til å reagere både med glede over ros og interesse for kritikk. Takk senderen for at han har gitt en tilbakemelding og ta beskjeden inn, det er viktig at man justerer atferden sin dersom det er nødvendig (Spurkeland, 2011, s. 210-211).

Spurkeland presenterer en liste med det han ser på som fordeler og handicap (ulempes) for den lederen som skal coache sine medarbeidere (Spurkeland, 2012, s. 314).

Fordeler	Handicap
♥ Medarbeideren skal utvikle seg og levere resultater til organisasjonen.	♥ Medarbeideren vil ikke avsløre sine innerste behov for utvikling.
♥ Lederen kan målrette coachingen for organisasjonens interesser.	♥ Særbehandling av noen få medarbeidere kan skape irritasjon.
♥ Coachingtemaer utgjør en del av en total kompetanseplan.	♥ Lederen er ikke profesjonell coach og kan streve med situasjonen.
♥ Medarbeidersamtalen kan utnyttes til coaching og evaluering.	♥ Åpenhet om andre medarbeideres påvirkning kan skape tillitsproblemer.
♥ Lederen kan observere medarbeiderens handlinger og atferd.	
♥ Raske vurderinger, justeringer og spontane tilbakemeldinger kan skje ved behov.	
♥ Relasjonen mellom leder og medarbeider kan utvikles til å bli mye sterkere.	
♥ Medarbeideren vil oppleve at lederen bryr seg.	
♥ Lederen får erfaring og trening i	

coaching.	
♥ Coaching integreres i det daglige arbeidet.	

(ibid.)

I dette kapitlet har jeg presentert teorigrunnet for oppgaven. I neste kapittel vil jeg gå inn på metoden som er benyttet og de ulike forfatterne som ble inkludert i teorien.

Metode

Metode defineres av Johannessen, Tufte og Christoffersen som ”å følge en bestemt vei mot et mål” (2010, s. 401).

Dokumentstudie

Jeg har valgt å arbeide med dokumentstudie som metode. Dette vil si å samle inn skrevne tekster for så å analysere dem. Dette kan være tekster som samles inn gjennom intervjuer, observasjon, brev, dagbøker, bøker eller andre dokumenter (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 395). Jeg har valgt å basere min oppgave på sekundærdata gjennom bøker. Mitt ønske med denne oppgaven var å finne ut av hvordan lederen kan benytte seg av en coachende lederstil for å påvirke sine ansattes prestasjoner i en positiv retning. Jeg mener det kanskje kan gjøres best ved å lese det samme som jeg har antatt at lederen leser. Valget falt på bøker fordi dette er en stor arena for deling av ledelseskunnskap. En bok rommer mer informasjon enn en artikkel, av denne grunn velger mange forfattere å utdype sine tankerekker med eksempler og ekstra forklaringer. Personlig opplever jeg at bøkene på denne måten skaper en økt innlevelse for meg som leser, samt en forsterket forståelse av deres innhold. Sammenliknet med artikler som gjerne viser til tall og statistikk, føler jeg at bøker gir et større utbytte og mer kunnskap til meg som leser.

Begrepene dokumentstudie og litteraturstudie benyttes om hverandre uten at forskjellen på dem kommer tydelig frem, da litteraturstudie som metode også betyr å behandle skrevne tekster. Førsteamanuensis, ved Høgskolen i Hedmark, Inge Hermanrud forklarte meg at det er forskningsgrunnlaget som legger skillet mellom hva som karakteriseres som dokumentstudie og hva som er litteraturstudie. I følge ham er litteraturstudie basert på skrevne forskningsbaserte tekster og dokumentstudie er basert på andre skrevne tekster. Jeg har hovedsakelig valgt tekster som ikke er forskningsbasert og omtaler derfor denne oppgaven som en dokumentstudie.

Jeg er klar over at en av ulempene med å benytte sekundærdata kan være at det kan gi en svakere forståelse av resultatene sammenliknet med når en selv har forsket frem dataene. Med temaet coaching finner jeg det likevel meget relevant å benytte en dokumentstudie ettersom dette er et forholdsvis nytt fenomen. Coachende lederstil er et så nytt fenomen at det ikke har vokst fram en entydig fagterminologi. Det er mange begreper og mange ulike definisjoner i omløp. Derfor er det mye ulik litteratur som ser ut til å beskrive akkurat de samme holdninger

og lederstil – men de kaller det ved forskjellige navn. Effektiv ledelse, Relasjonsledelse, Transformasjonsledelse, Lærende ledelse og Coachende lederstil er alle navn på ledelsestiler som skilr mye over i hverandre og som kan se ut til å dreie seg mye om akkurat det samme.

Å benytte en annen metode, som for eksempel kvalitativ undersøkelse med intervjuer, valgte jeg bort fra denne oppgaven. Det var flere grunner til dette, både det at ledere kan være vanskelig å komme i kontakt med for et intervju, at det kunne vært et gap mellom hva lederen tenkte han eller hun gjorde og hva lederen gjør i praksis og det at spørsmålsformulering vanskelig gjøres uten et felles ”språk” innen ledelsens fagterminologi.

Jeg har vurdert om denne oppgaven er meldepliktig til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Da jeg benytter data fra publiserte bøker og artikler har jeg konkludert med; nei, denne oppgaven er ikke meldepliktig. På grunnlag av dette har jeg derfor ikke meldt inn min oppgave til NSD.

Dokumentetsøk

Ledelsesfaget omkranses av mye synsing fra ulike fagpersoner fremfor konkrete forskningsrapporter. Jeg har valgt å ta for meg normativ litteratur for å besvare min problemstilling. Jeg valgte denne formen for dokumenter fordi det er populære bøker som gjerne leses av ledere og de som vil lære om ledelsesfaget i dag. Jeg valgte å basere min teori på bøker skrevet på norsk.

Jeg har søkt frem til den litteratur som blir brukt i denne oppgaven gjennom Høgskolen i Hedmark sine biblioteksnettsider. Først startet jeg med søkeordene ”Coachende lederstil”, dette gav meg bare 16 treff, da hovedsakelig avhandlinger og masteroppgaver som jeg ikke fant aktuelt til mitt arbeid. Jeg fant ikke masteroppgavene og avhandlingene aktuelle fordi jeg har valgt å basere min oppgave på bøker av anerkjente forfattere. Jeg gikk deretter inn på et avansert søk, der jeg valgte søkeordene ”Coaching” og ”ledelse”. Jeg begrenset søket til å kun gjelde bøker på norsk som er utgitt de siste fem årene. Med dette søket fikk jeg andre treff, derav mange boktitler jeg vurderte relevante, og forfatternavn jeg gjenkjente fra tidligere. Her valgte jeg med meg ut et knippe bøker som jeg tok med meg hjem og satte i gang lesingen.

Jeg hadde blitt presentert for Susann Gjerde sin bok ”Coaching” (2010) samt boka ”Selvledelse” (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson (red.), 2003) i emnet Selvledelse og coaching ved Høgskolen i Hedmark. Jeg satte stor pris på å lese disse bøkene og fant dem både tydelige og inspirerende. Det var derfor selvfølgelig for meg at disse bøkene var aktuelle

til å være med videre inn i arbeidet med min bacheloroppgave. ”Perspektiver på ledelse” (Martinsen, 2009) er en bok som jeg har benyttet i sammenheng med flere fag ved høgskolen. Boka tar for seg ulike perspektiver på ledelse, deriblant også selvledelse. Denne boka inneholder artikler fra flere meget anerkjente forfattere innen ledelse og var derfor aktuell.

Dokumentutvelgelse

Det meste av litteratur og forskningsrapporter som deles rundt ethvert emne blir gjerne skrevet på engelsk. Av den grunn er det også anledning til å anta at forfatterne av de norske bøkene innen emnet har hentet sin kunnskap fra engelskskrevne artikler. Dersom dette er tilfellet er det en mulighet for at forfatteren kan ha misforstått det som blir presentert i de engelske tekstene. Samtidig er det at stoffet har blitt skrevet på norsk en mulig fordel i det at forfatterne har fått anledning til å tilpasse teorien til de forhold og de arbeidssituasjoner som er aktuelle i det norske arbeidsmarkedet i dag. På denne måten vil deres litteratur kunne være ekstra passende for norske ledere.

Validitet

Jeg vil nå skrive litt om kompetansegrunnlaget til enkelte av forfatterne som går igjen i oppgaven, og hvilke utslag dette muligens gir på deres litteratur. På denne måten oppnår jeg en vurdering av deres kvalitet og validitet. Validitet er et begrep innen forskningslitteraturen som omtaler om dataen som er innsamlet er gyldig og relevant for å representere virkeligheten. (Johannessen et al., 2010, s. 69).

Henry Mintzberg

Mintzberg har en doktorgrad i administrasjon (Massachusetts Institute of technology) . Han benytter sin tid til å forske og publisere artikler om sine funn. I løpet av sin karriere har Mintzberg så langt utgitt omtrent 160 artikler og 18 bøker. (Mintzberg, 2015)

Mintzberg sin artikkel ble først publisert i Harvard Business Review i 1975 under tittelen ”The Manager's Job: Folklore and Fact”. Så artikkelen som er oversatt til norsk og samlet i en bok av Øyvind Lund Martinsen er ikke så ny som det kan fremstå av bokens utgivelsessår, 2009. Denne boken er utgitt av Gyldendal akademisk.

Geir Thompson

Thompson har en doktorgrad innen ledelse (Universitetet i Brunel). Han har skrevet flere bøker og arbeider som foreleser ved Handelshøgskolen BI.

Begge hans artikler som er benyttet i denne oppgaven er utgitt av Gyldendal akademisk.

Susann Gjerde

Gjerde er utdannet siviløkonom (Universitetet i Fribourg i Sveits) og sertifisert coach (The Coaches Training Institute i San Francisco og London). Hun underviser og foreleser ved Handelshøgskolen BI. I tillegg arbeider hun også som coach og organisasjonskonsulent. (Gjerde, 2010, baksiden av bokomslaget)

Hennes bok som er benyttet i denne oppgaven er utgitt av fagbokforlaget.

Morten Emil Berg

Berg er utdannet siviløkonom. Han arbeider som amanuensis ved Handelshøgskolen BI og også med ledertrening, teamutvikling og organisasjonsendring. Berg har skrevet mange artikler og bøker (Berg og Ribe, 2013, baksiden av omslaget).

Hans bok som er benyttet i denne oppgaven er utgitt av universitetsforlaget.

Jan Spurkeland

Spurkeland har arbeidet innen ledelse som skolesjef og personalsjef. Han har også arbeidet med ledertrening og organisasjonsutvikling. (Spurkeland, 2011, baksiden av bokomslaget)

Hans bok som er benyttet i denne oppgaven er utgitt av universitetsforlaget.

Kari Heggholmen

Heggholmen har en cand.polit grad i administrasjons- og organisasjonsvitenskap (Universitetet i Bergen). Hun foreleser ved Høgskolen i Bergen og har tidligere også arbeidet som leder, forsker og konsulent / coach. (Heggholmen, 2014, baksiden av bokomslaget)

Hennes bok som er benyttet i denne oppgaven er utgitt av fagbokforlaget.

Gyldendal presenterer seg selv som et kultur- og kunnskapsforlag. De utgir både skjønnlitteratur, generell litteratur og fagbøker (Gyldendal, 2015). Universitetsforlaget presenterer seg selv som et forlag som streber etter å være meningsbærende og relevante. De både utvikler og utgir faglitteratur (Universitetsforlaget, 2015). Fagbokforlaget er en del av forlagshuset Vigmostad og Bjørke. De utgir faglitteratur til bruk i hele studieforløpet fra grunnskole til høgskole og universitetsutdanning (Fagbokforlaget, 2014). Utgivelsene fra alle disse forlagene kan derfor sees å være av god fagmessig kvalitet.

Alle forfatterne har et kompetansegrunnlag som gjør deres bøker er verdt å sette seg inn i. Det er ingen av disse forfatterne som har en slik bakgrunn at deres bøker bør vurderes som

fagmessig tvilsomme. Gjerde, Berg og Spurkeland er anerkjente innen coachingmiljøet. Thompson og Martinsen er alle anerkjent innen ledelse på et nasjonalt nivå. Mintzberg og Bass er forskere som er kjent på et internasjonalt nivå og deres validitet kan dermed betraktes som litt sterkere enn de andres. Basert på dette er min konklusjon at all teoridata som er inkludert i denne bacheloroppgaven gyldig for å representere virkeligheten.

Reliabilitet

Reliabilitet er et begrep fra forskningen som betyr pålitelighet (Johannessen et al., 2010, s. 40). Reliabilitet er knyttet til måten dataene er samlet inn på, hvilke data som er inkludert i analysen og hvordan dataene er bearbeidet. Johannessen, Tufte og Christoffersen sier at dersom flere forskere har undersøkt det samme fenomenet og kommet frem til de samme resultatene så tyder dette på at reliabiliteten er høy (2010, s. 40). I bøkene jeg har benyttet i denne oppgaven er det gjennomgående at de ulike forfatterne har valgt å trekke inn coaching som et verktøy i sammenheng med den lederstil de skriver om, med den hensikt at coachingen skal bidra til styring av menneskelige ressurser og forbedre de ansattes prestasjoner i dagens kunnskapssamfunn. Uavhengig av hverandre viser dette at de alle har sett på coachende lederstil som et bidrag til å løse det komplekse fenomenet ledelse. Av denne grunn vil jeg si at dataene som er inkludert, bearbeidet og analysert er pålitelige.

I dette kapitlet har jeg sett på forfatternes validitet og reliabilitet som en del av dokumentstudiet. I neste kapittel vil jeg finne frem til hvilke resultater som kan leses av fra teorikapitlet.

Resultat

Teorikapittelet skal danne et bakteppe til en overordnet forståelse av ledelse. Jeg vil nå ta frem metaforen om treet som jeg presenterte i innledningen til teorikapittelet. Ledelsestrestammen viste hovedtrekkene ved hva som ligger i ledelsesbegrepet. De ulike ledelsesgrenene viste elementene som sammen danner en coachende lederstil. Jeg vil nå i resultatkapittelet la fellestrekk og forskjeller ved de forskjellige lederstilene komme til uttrykk ved at jeg ser på ulike grener i forhold til hverandre.

Jeg har gjort en utvelgelse fra teorikapittelet i forhold til de opplysninger jeg anser til å være de mest relevante til å besvare min problemstilling. Jeg ønsker derfor å trekke frem den teori som sier noe om hva som utgjør en fungerende coachende lederstil og eventuelle hindre for å lykkes med denne lederstilen. Jeg vil også finne de faktorer ved coachende lederstil som teorien antyder at kan påvirke de ansattes prestasjoner i en positiv retning.

Jeg velger å presentere enkelte av resultatene ved å sette dem opp i tabeller. Dette gjøres for å strukturere, fremheve likheter og ulikheter, og for å tydeliggjøre resultatene.

Coachende lederstil

Det er mange faktorer som trekkes frem innen de ulike lederstilene. For å se hvordan de ulike lederstilene skiller seg fra hverandre har jeg plukket ut ulike faktorer som jeg så vil undersøke om blir vektlagt eller ikke innad i den enkelte lederstil. Faktorene er plukket ut i henhold til det jeg har opplevd som viktig når jeg har studert teorien og satt meg inn i litteraturen til de ulike forfatterne.

Jeg vil nå presentere de utvalgte faktorer som jeg bringer videre inn i resultat og drøfting, i denne presentasjonen vil jeg også skrive litt om hva jeg forbinder med de ulike begrepene.

Motivasjon: Motivasjon blir definert som drivkraften som får mennesker til å agere (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 93). En slik drivkraft vil være nødvendig for den ansatte som skal prestere (Bass, 2009b, s. 75; Martinsen, 2003, s. 73; Thompson, 2009, s. 143). Jeg velger å skille mellom indre motivasjon og ytre motivasjon i tråd med litteraturen. Indre motivasjon betegner motivasjon som skapes og opprettholdes inni den enkelte medarbeider, dette er gjerne i tråd med at medarbeideren opplever arbeidsglede, mestringsfølelse og styrket selvtillit. Ytre motivasjon derimot, er forventningen om en påskjønnelse som kommer utenfra i form av fysiske ting som gaver eller pengebonuser.

Belønning: Belønning er en faktor som er relevant for å opprettholde motivasjon hos medarbeiderne. Innen belønning skilles det mellom belønning som kommer fra andre og selvbeltønning, belønning man gir til seg selv (Heggholmen, 2014, s. 96 – 97; Thompson, 2003, s. 119). Hvilken av formene for belønning som er den beste vurderes ulikt mellom de forskjellige ledelsesformene.

Kommunikasjon: Innen kommunikasjon skilles det mellom monolog og dialog. Jeg har derfor valgt å skille mellom disse to kommunikasjonsformene i mine tabeller. Enkelte lederstiler hevder at lederen skal ta alle avgjørelser og formidle disse til de ansatte uten å ta i mot noen innspill. Andre lederstiler hevder at det lureste for lederen er å samtale med sine ansatte og inkludere de ansatte i bedriftens beslutningsprosesser (Bass, 2009b, s.74; Gjerde, 2010, s. 265; Heggholmen, 2014, s. 102; Thompson, 2009, s. 139).

Tilbakemelding: Tilbakemelding er en faktor av stor betydning i sammenheng med læring og utvikling. For at de ansatte skal kunne forbedre sine prestasjoner må de ha en læringsprosess. Både lederen og medarbeiderne gir og mottar tilbakemeldinger, tilbakemeldinger er også et ledd i samhandling med bedriftens kunder (Heggholmen, 2014, s. 108; Spurkeland, 2011, s. 209; Thompson, 2003, s. 124). Jeg mener derfor at tilbakemelding er en meget relevant faktor å se på videre.

Aktiv lytting: Det finnes ulike grader og nivåer av lytting. De lederstiler som presiserer lytting som en relevant faktor vektlegger aktiv lytting (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413; Heggholmen, 2014, s. 99; Spurkeland, 2011, s. 109). Jeg har derfor valgt å inkludere aktiv lytting i tabellene. De lederstiler som ikke vektlegger aktiv lytting har unnlatt å nevne lytting som en faktor, og jeg antar da at disse lederstilene ikke har en organisasjonskultur der det lyttes til det de ansatte deler av sine tanker, følelser og meninger. Dersom lytting vektlegges av lederen mener jeg det betyr at lederen er opptatt av å ha en sterk relasjon med sine medarbeidere, da lytting er et sentralt virkemiddel for å skape en relasjon med andre mennesker.

Humor: Humor som et verktøy for å skape et lystbetont arbeidsmiljø der de ansatte trives og blomstrer trekkes frem av flere forfattere (Heggholmen, 2014, s. 111; Spurkeland, 2011, s. 199-200). Jeg velger derfor å ta med denne faktoren videre.

Åpenhet: Flere lederstiler la vekt på en åpenhet innad i bedriften der lederen og medarbeiderne deler kunnskap og informasjon imellom seg (Heggholmen, 2014, s. 84; Thompson, 2003, s. 126).

Ansvarliggjøring: Ansvarliggjøring er et ledd innen mange lederstiler (Gjerde, 2010, s. 11; Thompson, 2003, s. 122 og s. 126; Thompson, 2009, s. 142-143; Heggholmen, 2014, s. 106; Berg og Ribe, 2013, s. 144). Dette handler om at medarbeiderne får ansvar for egne resultater. Lederen viser tillit til sine medarbeidere og delegerer arbeidsoppgavene i en stor grad. Ansvarliggjøring krever av de ansatte har høy kompetanse innen sitt arbeidsområde.

Teamarbeid: Enkelte lederstiler presenterer teamarbeid som et verktøy for lederen til å forbedre de ansattes prestasjoner (Thompson, 2003, s. 124). Tanken er at teammedlemmene skal påvirke hverandre til å prestere bedre.

Positivt tankesett: Dette er en gjenganger i teorien og de positive virkningene som presenteres er mange. Med positivt tankesett legger jeg til grunn at lederen fokuserer på arbeidsoppgavenes mulige løsninger fremfor å betrakte dem som umulige. Med positivt tankesett tenker jeg også at lederen styrker sine ansatte gjennom ros og konstruktiv kritikk slik at de kan lære av situasjonene fremfor å få kjeft (Bass, 2009b, s. 75; Gjerde, 2010, s. 100 og s. 102; Heggholmen, 2014, s. 111; Spurkeland, 2011, s. 106; Thompson, 2003, s. 123).

Situasjonstilpasning: Situasjonstilpasning er en selvfølge innen ledelsesformen som heter ”Situasjonsbestemt ledelse”, men det presenteres som en del av mange andre ledelsesformer også (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 386; Spurkeland, 2011, s. 14; Thompson, 2009, s. 121 og s. 143). Alle de ledelsesformene som oppfordrer lederen til å justere sin lederstil i forhold til sine medarbeideres situasjon, kompetanse og motivasjon til arbeidet benytter, etter mitt syn, situasjonstilpasning som metode.

Styring: Graden av styring varierer innen de ulike lederstilene. Jeg velger å skille mellom lite styring og mye styring. I min tabell markerer jeg i henhold til de lederstilene som skiller seg ut i den ene eller andre retningen. De lederstilene som ikke har en spesifisert styringsgrad har ikke fått markering i tabellen (Gjerde, 2010, s. 267; Thompson, 2009, s. 143).

Støtte: Graden av støtte varierer på lik linje som graden av styring. Det skilles mellom lite støtte og mye støtte (Gjerde, 2010, s. 267; Thompson, 2009, s. 143). Mengden styring og støtte justeres gjerne i sammenheng til hverandre for å finne den passende balansen som lederen mener er hensiktsmessig for sine ansatte.

Flytzone: Flytsonen blir markert i tabellen for de lederstiler som er opptatt av å fordele arbeidsoppgaver til sine ansatte som er av en slik vanskelighetsgrad at de ansatte får gjennomgå en læringsprosess der de må mestre nye utfordringer. Arbeidsoppgavene skal ikke bli for krevende eller for lite krevende, men balanseres i midten (Berg og Ribe, 2013, s. 144; Heggholmen, 2014, s. 106; Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 78; Thompson, 2009, s. 141).

Her vil jeg nå presentere min tabell som tydeliggjør resultatene. Jeg har systematisert hvilke faktorer som vektlegges i de ulike lederstilene ved å markere. Dersom faktoren blir vektlagt i den spesifiserte lederstil så er dette markert med et hjerte.

Faktorer i de ulike lederstilene:

	Transaksjonsledelse	Transformasjonsledelse	Situasjonsbestemt ledelse	Coachende lederstil	Superledelse	Relasjonsledelse	Lærende lederskap
Ytre motivasjon	♥		♥				
Indre motivasjon		♥	♥	♥	♥	♥	♥
Belønning fra andre	♥	♥	♥			♥	♥
Selvbelønning			♥	♥	♥		
Kommunikasjon; monolog	♥						
Kommunikasjon; dialog		♥	♥	♥	♥	♥	♥
Tilbakemelding			♥	♥		♥	♥
Aktiv lytting				♥	♥		♥
Humor						♥	♥
Åpenhet		♥	♥	♥	♥	♥	♥
Ansvarliggjøring		♥	♥	♥	♥	♥	♥

Teamarbeid				♥	♥	♥	♥
Positivt tankesett		♥		♥	♥	♥	♥
Situasjonstilpasning		♥	♥	♥	♥	♥	♥
Lite styring		♥	♥	♥	♥		
Mye styring	♥		♥				
Lite støtte	♥		♥				
Mye støtte		♥	♥	♥	♥		
Flytsone			♥	♥	♥	♥	♥

Situasjonsbestemt ledelse kommer dessverre litt utydelig frem i denne tabellen av den grunn at situasjonsbestemt ledelse anbefaler lederen å tilpasse seg til enhver situasjon. På grunnlag av dette kan den situasjonsbestemte ledelsen være enhver annen ledelsesform avhengig av hvordan situasjonen er.

Høy sosial intelligens er et personlighetstrekk som blir vektlagt som meget relevant for at lederen skal lykkes med sin coachende lederstil (Heggholmen, 2014, s. 94). Det er også enkelte ferdigheter som teorien vektlegger at bør være tilstede for at lederen skal ha kompetanse til å utøve en coachende lederstil. Disse ferdighetene kan og bør trenes opp (Spurkeland, 2011, s. 109).

Den coachende leder bør:

- ♥ Se den enkelte ansatte, samt benytte aktiv lytting (Gjerde, 2010, s. 266; Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413; Heggholmen, 2014, s. 109; Spurkeland, 2011, s. 109; Spurkeland, 2012, s. 13;)
- ♥ Skape en relasjon (Berg og Ribe, 2013, s. 12; Heggholmen, 2014, s. 99; Spurkeland, 2012, s. 109 og s. 268)
- ♥ Møte de ansattes behov (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413; Heggholmen, 2014, s. 109; Spurkeland, 2011, s. 109)

- ♥ Klare å gjøre en korrekt vurdering av den ansattes kompetanse og forpliktelse i forhold til de arbeidsoppgaver som skal løses (Gjerde, 2010, s. 267; Heggholmen, 2014, s. 106 og s. 110; Spurkeland, 2011, s. 14 og s. 109; Thompson, 2009, s. 141 og s. 143)
- ♥ Lære bort selvledelse (Heggholmen, 2014, s. 98; Martinsen, 2009, s. 345; Spurkeland, 2011, s. 199)

Teoriene synes også å være overens om at den ansatte må ha høy kompetanse til å løse sine arbeidsoppgaver for at det skal fungere med en coachende lederstil (Gjerde, 2010, s. 267; Thompson, 2003 s. 118).

Prestasjoner

Jeg vil nå ta faktorene fra forrige tabell og benytte disse i en ny tabell. Denne gangen har tabellen som hensikt å tydeliggjøre hvilke av faktorene som teorien hevder at påvirker de ansattes prestasjoner. Funnene rangeres etter ”ja”, ”noen ganger” og ”nei” ut i fra om faktoren forbedrer de ansattes prestasjoner eller ikke. Dette markeres med et hjerte.

	Forbedrer de ansattes prestasjoner		
	JA	Noen ganger	NEI
Ytre motivasjon		♥	
Indre motivasjon	♥		
Belønning fra andre		♥	
Selvbelønning	♥		
Kommunikasjon; monolog			♥
Kommunikasjon; dialog	♥		
Tilbakemelding	♥		
Aktiv lytting	♥		
Humor	♥		
Åpenhet	♥		
Ansvarliggjøring	♥		

Teamarbeid		♥	
Positivt tankesett	♥		
Situasjonstilpasning	♥		
Lite styring		♥	
Mye styring			♥
Lite støtte			♥
Mye støtte		♥	
Flytsone	♥		

Transaksjonsledelse er den eneste lederstilen som mener at trusler har en positiv innvirkning på de ansattes prestasjoner (Bass, 2009b, s.74).

Selvledelse er et nøkkelledd for forbedrede prestasjoner. At de ansatte blir tildelt ansvar på arbeidsplassen (ibid., s. 75) er nært knyttet med deres selvstendighet, motivasjon og mestringstro, dette skal også ha en positiv innvirkning på prestasjonene (Heggholmen, 2014, s. 98; Thompson, 2003, s. 121).

Mål å arbeide mot bidrar til at de ansatte har et fokus som gir et positivt utslag på deres prestasjoner (Gjerde, 2010, s. 266; Thompson, 2003, s. 122). Positivt tankesett er et virkemiddel som har en positiv innvirkning på prestasjoner (Gjerde, 2010, s. 100; Heggholmen, 2014, s. 111; Thompson, 2003, s. 123).

Relasjonen mellom lederen og medarbeideren har stor betydning for om lederen vil lykkes med sin coachende lederstil og om medarbeiderens prestasjoner blir påvirket (Heggholmen, 2014, s. 99; Spurkeland, 2011, s. 13). Lederen har makt som gjør at relasjonen får en skjevfordeling (Gjerde, 2010, s. 268; Heggholmen, 2014, s. 91; Spurkeland, 2012, s. 314). Lederens makt må ikke misbrukes, da dette kan hindre prestasjonsutviklingen.

Tilbakemeldinger har en positiv innvirkning på de ansattes prestasjoner. Dette er knyttet nært opp mot den enkeltes muligheter for refleksjon og forbedring av egne prestasjoner (Spurkeland, 2011, s. 206). Av denne grunn bør både lederen og den ansatte øve på hvordan de overleverer og tar imot tilbakemeldinger slik at dette kan bli en prosess som blir benyttet aktivt i bedriften.

Drøfting

Jeg skal nå diskutere funnene fra litteraturen opp mot problemstillingen. ”Hvordan kan en Coachende lederstil påvirke de ansattes prestasjoner?”.

Resultatet viser at forfatterne er tilsynelatende enige om viktigheten av indre motivasjon, kommunikasjon gjennom dialog og åpenhet med de ansatte, ansvarliggjøring i tråd med de ansattes flytsone og at ledelsesformen bør tilpasses situasjonen (Gjerde, 2010, s. 266 og s. 267; Heggholmen, 2014, s. 106, s. 109 og s. 110; Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413; Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 78; Spurkeland, 2011, s. 14 og s. 109; Spurkeland, 2012, s. 13; Thompson, 2009, s. 141 og s. 143). Transaksjonsledelse var den eneste lederstilen som skilte seg tydelig ut fra de andre. Dette er naturlig ettersom alle lederstilene jeg har sett på er tilpasset kunnskapsbedrifter, transaksjonsledelse med sitt fokus på bytteforhold er tilpasset en helt annen arbeidssituasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413). Jeg opplevde det som overraskende at det ikke var flere lederstiler som skilte seg ut. Jeg hadde forventet en større grad av uenighet blant de ulike forfatterne og de ulike lederstilene. Enhver teori har ofte mange kritikere, men disse var ikke vektlagt i noen av bøkene jeg leste. Det virker litt for godt til å være sant at det skal være så stor enighet innen et slikt omdiskutert emne som ledelse. Kan det være at det ikke er forsket nok på coachende lederstil?

Heggholmen skriver i sin bok at hun har en eklektisk tilnærming til fenomenet coaching (s. 95, 2014). Med andre ord kan det da sies at Heggholmen har valgt ut de ulike metoder og teorier som hun selv setter størst pris på. Hennes presentasjoner av coaching bærer dermed et subjektivt preg som kan ha påvirket resultatet i denne oppgaven. Det er ingen garanti for at ikke de andre forfatterne også har benyttet en slik tilnærming til coachingens verktøy.

Det oppstår også noen sammenhenger når alle de ulike forfatterne velger å trekke frem mange av de samme elementene fra coaching som de ønsker å ta med videre inn i lederrollen. Det kan derfor bety at det likevel er en enighet innen ledelsesmiljøet rundt hvilke coachingelementer som er de beste i sammenheng med ledelse, selv om den enkelte forfatter uttrykker at de har valgt helt subjektivt ut fra egen overbevisning. Dette gir grunn til å tro at disse subjektivt utvalgte elementene også er de beste, altså de som har størst effekt på de ansattes prestasjoner. At coaching inkluderes i lederrollen for å forbedre de ansattes prestasjoner kommer klart frem i teorien. Prestasjonsforbedring er det coachingen er skapt for (Berg og Ribe, 2013, s. 12; Gjerde, 2010, s. 11; Moen, 2013, s. 19). At resultatene peker på at

elementer fra coaching fører til forbedrede prestasjoner er derfor ganske naturlig. Det viser at coachings virkemidler gir ønsket utbytte.

Fra ideologi til praksis

Jeg velger å snu om på fallgruvene Heggholmen presenterer som garanti for hvordan man kan mislykkes som leder (2014, s. 83). I tråd med prinsipp tre om fokus på løsninger og prinsipp fire om påvirkningen av selvoppfyllende profetier fra coachings tankesett, anser jeg det mer hensiktsmessig og naturlig å se det fra den positive siden (Gjerde, 2010, s. 100 og s. 102). Slik kan den coachende lederen sitte igjen med tanker om hva det er viktig å fokusere på fremfor hva som ikke skal gjøres. Lederen må se sine medarbeidere, anerkjenne dem og presentere utfordringer på en læringsarena der medarbeiderne får anledning til å utvikle seg. Lederen bør involvere sine medarbeidere i det som skjer i bedriften, og alle konflikter som oppstår bør løses så raskt som mulig. Dette oppsummerer resultatene fra alle de ulike forfatterne på en god måte og har mange verdifulle poeng. Samtidig er dette et ideal å strebe etter for lederen. Det er ikke sikkert at lederen vil lykkes med alle disse punktene på en gang, noen ganger fordi det ikke er praktisk mulig, og andre ganger fordi det krever øvelse.

Coachende lederstil handler om å benytte elementer fra coaching i samhandling med en annen lederstil. Dette blir snakket varmt om av flere av forfatterne jeg har brukt i oppgaven, blant annet, Gjerde, Berg, Spurkeland og Martinsen (Gjerde, 2003, s. 266; Heggholmen, 2014, s. 94). Tankesettet er omtrentsomt, menneskefokusert og flott. Hvordan blir det da når disse ideologiene skal settes ut i praksis? Klarer lederen å fokusere på alle disse ulike områdene om hverandre, være støttende og styrende i forskjellig grad avhengig av hvilken medarbeider som skal ledes? Slik Spurkeland påpeker er ikke lederen en profesjonell coach, og kan derfor streve med denne situasjonen (2012, s. 314).

Situasjonstilpasning

At lederen tilpasser seg den enkelte medarbeider og den aktuelle situasjon betraktes som fordelaktig for de ansattes prestasjoner (Thompson, 2009, s. 121). Situasjonstilpasning handler om at lederen tilpasser graden av styring og støtte i sin ledelsesmåte. Dette innebærer også at lederen gjør en vurdering av den ansattes kompetanse og motivasjon til å utføre sitt arbeid og legger til rette for arbeidsoppgaver som etterstreber å befinne seg i den ansattes flytsone (litt utfordrende så det blir lærerikt, men ikke så vanskelig at det fører til stress og panikk) (Berg og Ribe, 2013, s. 144; Heggholmen, 2014, s. 106; Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 78).

Situasjonstilpasning forutsetter at lederen kjenner sine ansatte godt og at lederen har et klart blikk for hvordan situasjonen faktisk arter seg for den ansatte (Thompson, 2009, s. 141). Dette er en krevende oppgave, og det er ingen garanti for at lederen tilpasser seg i tilstrekkelig grad (ibid., s. 143). Tilpasning er avansert, og det er usikkert om lederen innehar den fleksibilitet som er nødvendig for å klare dette. Noen ledere er dyktige på tilpasning, andre ledere mislykkes helt. Det er ingen leder som med sikkerhet kan vite om de vil lykkes med å tilpasse sin lederstil i enhver situasjon, og slik jeg ser det har lederen ikke noe å tape på å forsøke. Det er ikke slik at en sko vil passe til alle føtter, så da kan man like gjerne forsøke ulike sko på ulike føtter. Den samme foten kan også kles med ulike sko til ulike anledninger. Derfor vurderer jeg det dithen at lederen vil være tjent med å trene opp sin tilpassningsdyktighet.

Når ledelse og coaching møtes og blir til coachende lederstil er det enkelte områder som krever litt justering. En coach skal aldri presse sin agenda over på sin fokusperson, det kan lederen få behov for å gjøre fra tid til annen (Gjerde, 2010, s. 264). Det er ikke alle situasjoner i en bedrift der det er rom for å gi alle ansatte frie tøyler. Det finnes helt klart situasjoner der lederen både bør og er nødt til å virkelig ta styringa. Lederen må derfor finne en balanse i når det er hensiktsmessig og nødvendig med de ulike ledelsesformene og hvilken grad av styring og støtte som behøves.

Når lederen tilpasser sin lederstil til de ulike situasjoner skal resultatet føre til ansatte som er kompetente og motiverte (Thompson, 2009, s. 143). Tiden er da inne for at lederen kan ansvarliggjøre de ansatte.

Ansvarliggjøring

Ansvarliggjøring av de ansatte innebærer at de ansatte får mer ansvar for sine arbeidsområder og er en sentral del av en coachende lederstil (Gjerde, 2010, s. 11; Thompson, 2003, s. 126; Thompson, 2009, s. 143). For at de ansatte skal føle seg trygge med denne rollen er det viktig at de har den nødvendige kompetanse for å løse arbeidsoppgavene de står foran (Gjerde, 2003, s. 267; Thompson, 2003 s. 118). Samtidig som medarbeiderne må ha kompetanse til å løse arbeidsoppgavene på egenhånd krever ansvarliggjøringen også at lederen har tillit til den enkelte ansatte. Lederen må stole på at de ansatte kan løse sine arbeidsoppgaver og søke hjelp dersom det oppstår vanskeligheter (Heggholmen, 2014, s. 111; Thompson, 2003, s. 126). Dersom lederen gir økt ansvar til en ansatt, men samtidig våker over arbeidet som en hauk mener jeg at ansvarliggjøringen virker mot sin hensikt.

Som en del av ansvarliggjøring bør lederen arbeide mot selvledelse. På denne måten får lederen frigjort tid til å disponere på de ansatte som har størst behov for lederens direkte oppfølging (Thompson, 2009, s. 142). De ansatte som leder seg selv får en økt mestringsfølelse, presterer bedre og får en sterkere tilknytning til sin arbeidsplass (Gjerde, 2010, s. 98; Thompson, 2003, s. 121). Den ansvarliggjøringen av de ansatte som selvledelsen innebærer bidrar til at de ansatte opplever at deres bidrag på arbeidsplassen har en betydning. Dette gir indre motivasjon og forbedrede prestasjoner (Thompson, 2003, s. 124). Tanken er at ansvarliggjorte ansatte ønsker å gjøre det lille ekstra for bedriften, at de ikke begrenser seg til å kun utføre den konkrete arbeidsoppgaven som er tildelt dem (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 413).

For at ansvarliggjøringen skal bli vellykket må lederen og organisasjonskulturen ha en åpenhet (Thompson, 2003, s. 126).

Åpenhet

For at de ansatte kan ta beslutninger og bedrive selvledelse er det slik at de må ha tilgang til informasjon for å kunne ta kloke valg. Denne informasjonen får de ved at lederen velger å dele og at medarbeiderne deler (Thompson, 2003, s. 126). Åpenhet bidrar til å skape et effektivt læringsmiljø med en lav terskel for å gi og motta tilbakemeldinger (Heggholmen, 2014, s. 99; Spurkeland, 2011, s. 206). Lederen må ha en åpenhet rundt det som skjer innad i organisasjonen og hva som er organisasjonens mål, slik at de ansatte får en mulighet til å forstå det hele bildet av hva som er verdien av akkurat deres arbeidsområde (Heggholmen, 2014, s. 84). Dette bidrar til en totalforståelse der de ansatte kan hjelpe hverandre og finne løsninger på utfordringer som gagnar bedriften som helhet fremfor kun deres avdeling.

Teorien viser at kompetente medarbeidere vil ha stor nytte av denne åpenheten, samtidig tenker jeg det er en fare for at medarbeidere med et lavere kompetansenivå vil bli forvirrede og usikre dersom de får for mye informasjon. Min mening er at det kan føre til en overbelastning av informasjon og resultater i at de ansatte blir trukket ut av sin flytzone (Heggholmen, 2014, s. 106). Her er det igjen viktig at lederen gjør en vurdering av hva som gir mest nytte i forhold til den enkelte medarbeider og deres situasjon.

For at lederen skal skape et læringsmiljø der alle parter er interessert i åpenhet må også organisasjonskulturen utvikles (Thompson, 2003, s. 126). Organisasjonskulturen må formes slik at den enkelte medarbeider ser det som mer lønnsomt å dele kunnskap og informasjon enn å holde tilbake informasjon. Jeg tenker det er en risiko for at enkelte medarbeidere kan velge å

tilbakeholde informasjon fordi de betrakter det som egen vinning å gjøre de andre medarbeiderne avhengig av deres tilstedeværelse. Lederen bør skape en stabil relasjon med sine ansatte. Dette påpeker Heggholmen i sin C for Connecting (Heggholmen, 2014, s. 99) og Spurkeland i det han omtaler som relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012, s. 13). Gjennom denne relasjonen vil de ansatte oppleve tillit til lederen, og lederen kan dermed forsikre de ansatte om at de ikke vil miste sin arbeidsplass på tross av at de deler av sin kunnskap. Medarbeiderne kan ha tillit til at det faktisk vil være motsatt, at de vil oppleve fordeler ved å være gode rollemodeller og dele kunnskap til de rundt seg (Heggholmen, 2014, s. 91). At medarbeiderne viser tillit og respekt seg imellom er også vektlagt som et avgjørende ledd innen selvledelse (Thompson, 2003, s. 126). Når lederen ønsker at medarbeiderne skal lede seg selv i størst mulig grad bør et lærende organisasjonsmiljøet etterstrebes.

Relasjon

Når lederen har en åpenhet ovenfor sine ansatte skal det skje som en del av en dialog der de ansatte også får stille sine spørsmål og komme med innspill. Å holde monologer og spytte ut kommandoer til de ansatte er ikke veien å gå for lederen (Gjerde, 2010, s. 265), da dette vil ha negativ innvirkning på de ansattes prestasjoner (Bass, 2009b, s.74). Som en del av dialogen bør lederen være bevisst å holde sitt fokus på medarbeideren som snakkes med (Heggholmen, 2014, s. 102). Virkemidler fra coaching som lederen bør benytte er coachingens tankesett, virkemidler som aktiv lytting, virkningsfulle spørsmål og en bevisst holdning gjennom valg av kroppsspråk, ansiktsuttrykk og stemmeleie, samt coachingens menneskesyn og ferdigheter (Gjerde, 2010, s. 264 og s. 266; Heggholmen, 2014, s. 94; Spurkeland, 2011, s. 109).

Kommunikasjon bidrar til å styrke relasjonen mellom leder og ansatt (Gjerde 2010, s. 11; Spurkeland, 2011, s. 199-200). Lederen kan spre rundt seg av sitt positive tankesett og sin humor for å opprettholde et trivelig arbeidsmiljø i bedriften (Heggholmen, 2014, s. 111). Dette vil ha en positiv innvirkning på de ansattes prestasjoner. Jeg tenker det er en krevende oppgave å opprettholde et positivt tankesett om arbeidet er ekstra utfordrende eller det føles som om livet går i motbakke. Lederen er ikke tjent med å bli oppfattet som sur, humørsyk eller negativ av sine ansatte og bør derfor strebe etter å opprettholde et positivt uttrykk. Slik jeg ser det vil de færreste lykkes 100% med det de setter seg fore, men dersom lederen har en dårlig dag er det likevel min mening at dette ikke skal gå ut over de ansatte.

Servicemedarbeiderens prestasjon

Ut i fra resultatene er det mange faktorer som har en positiv innvirkning på de ansattes prestasjoner. Disse faktorene kommer frem fra tabellen min under prestasjoner (figuren) i resultatkapittelet og er indre motivasjon, selvbelønning, kommunikasjon gjennom dialog, tilbakemeldinger, aktiv lytting, humor, åpenhet, ansvarliggjøring, positivt tankesett, situasjonstilpasning og flytsoner. Alle disse funnene er gyldige for servicemedarbeideren. De faktorene som jeg tenker står litt frem som spesielt relevante for ansatte i serviceyrker er tilbakemelding, humor og det positive tankesettet. Alle disse faktorene er ledd i de ansattes relasjon til sin leder og sitt arbeidsmiljø. Samtidig er det også faktorer som de ansatte tar med seg ut i sitt videre arbeid med kundene (Ellingsen, 2010, s. 25). Faktorene vil forsterke den ansattes prestasjoner og bidra til at serviceløftet kan bli levert med en eksepsjonelt god standard (Aasbrenn, 2010, s. 99). Organisasjonen er derfor tjent med at lederen går foran som en rollemodell på dette området og trener opp sine ansatte til den samme dyktighet (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 143).

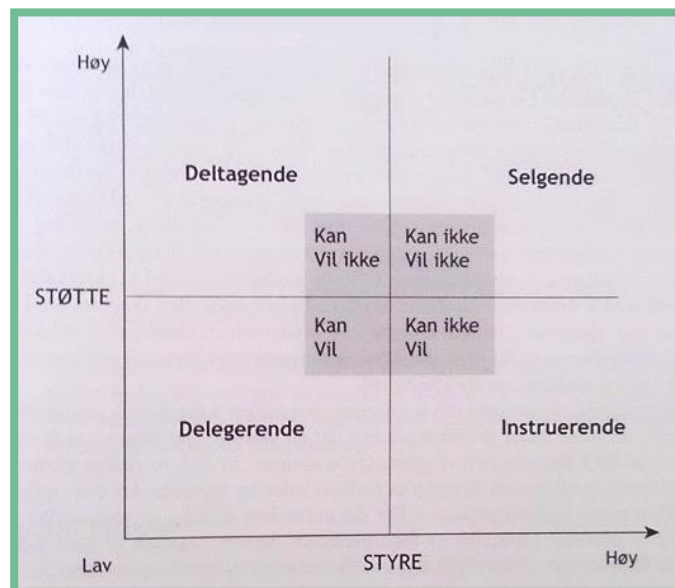
Butikkens kunder har ofte tilbakemeldinger å komme med, både positive og negative. Det er servicemedarbeideren som tar i mot disse kundene på vegne av bedriften og hvordan medarbeiderne mottar tilbakemeldingene har derfor en stor betydning for bedriften videre (Kristensson et al., 2014, s. 52). Kundetilfredshet er bedriftens mål og dersom en kunde gir tilbakemelding om at de er utilfredse så er det servicemedarbeideren som skal ha kompetansen til å utbedre situasjonen og gjøre kunden tilfreds (Kristensson et al., 2014, s. 80; Lusch og Vargo, 2014, s. 40). Kunnskap innen mottak og formidling av tilbakemeldinger er derfor i seg selv en prestasjonsfremmende evne ved servicemedarbeideren.

At lederen bruker humor som et virkemiddel skaper et arbeidsmiljø som setter glede og trivsel høyt. Dette tar servicemedarbeiderne med seg ut i kundemøtet og det bidrar til et godt miljø i servicelandskapet som oppleves som veldig tiltalende for mange kunder. Det samme skjer ved at lederen benytter seg av et positivt tankesett og lærer sine ansatte til å gjøre det samme. Når positiv tankegang blir en trend innad i bedriften vil dette føre til medarbeidere som er dyktige til å finne nye kreative løsninger til enhver kundeforholdelse (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 220). Kunden sine forventninger vil bli møtt, serviceløftet vil bli levert og servicemedarbeiderens prestasjon vil bli vurdert som meget godt utført (Aasbrenn, 2010, s. 89; Ellingsen, 2010, s. 24; Lusch og Vargo, 2014, s. 69).

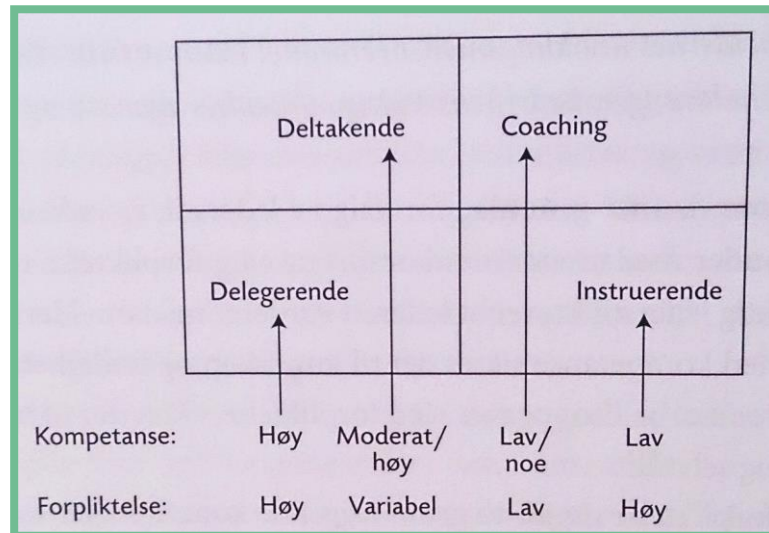
Andre observasjoner til diskusjon

Hersey og Blanchard sin modell for situasjonsbestemt ledelse går igjen i flere publikasjoner. Thompson og Gjerde er to av forfatterne jeg har inkludert i teorikapittelet som viser til denne modellen. Hvordan denne modellen blir presentert tydeliggjør for meg det nevnte behovet for en gjennomgående fagterminologi. Mye tyder på at noe må ha skjedd i forfatternes oversettelse eller tolkning av denne modellen da de faktisk har valgt ulike navn på hver firkant som skaper modellen. Thompson kaller firkantene for delegerende lederstil, deltakende lederstil, coaching lederstil og instruerende lederstil (Thompson, 2009, s. 142). Gjerde kaller firkantene for delegerende lederstil, deltakende lederstil, selgende lederstil og instruerende lederstil (Gjerde 2010, s. 267). Coaching lederstil og selgende lederstil er to navn som for meg formidler vidt forskjellige inntrykk av sin betydning.

Nedenfor har jeg satt inn bilder av hvordan modellen ser ut i Gjerde sin bok og i Thompson sin artikkel;



(Situasjonsbestemt ledelse i Gjerde, 2010, s. 267)



(Situasjonsbestemt ledelse i Thompson, 2009, s. 142)

Etter Thompson er det lett å tolke modellen slik at coachende lederstil er den anbefalte lederstilen øverst i høyre hjørnet på figuren kalt coaching lederstil. Her er den ansatte hverken kompetent eller motivert og har derfor behov for en høy grad av både styring og støtte. I forhold til hva teorien presenterer at coaching handler om er det også lett å stille spørsmålet; Når er coaching noen gang sterkt styrende? Gjerde på sin side anbefaler lederen å benytte en coachende lederstil i de to firkantene som befinner seg til venstre i modellen; delegerende lederstil og deltakende lederstil (Gjerde, 2010, s. 267). Hun anbefaler dermed en coachende lederstil for alle ansatte som er meget kompetente, med variert behov for støtte avhengig av deres motivasjonsgrad.

Ettersom Hersey og Blanchard sin modell danner hele grunnlaget for hva som er situasjonsbestemt ledelse er dette en begrepsforvirring av stor betydning. Jeg velger å støtte opp om det Gjerde skriver om modellen, da dette stemmer best overens med det bildet de andre ledelsesforfatterne tegner. Bildet om at lederen bør tilpasse sin lederstil i tråd med de ulike situasjoner og at en coachende lederstil er best i de situasjonene der den ansatte er kompetent (Gjerde, 2010, s. 26; Thompson, 2003 s. 118).

Kritikk av metode

Jeg har i arbeidet med denne bacheloroppgaven lært hvor viktig det er å være systematisk i sitt dokumentsøk. Jeg har sett hvor avgjørende dokumentsøket er for både metodekapittelet og oppgaven som en helhet. Min erfaring er at jeg kunne gått enda mer systematisk til verks. Enkelte av bøkene jeg har benyttet viser tydelig til referanser, andre gjør det ikke. Noen av bøkene har en forfatter og andre av bøkene har flere forfattere og en redaktør som står bak.

Boka "Perspektiver på ledelse" og boka "Selvledelse" er to bøker som består av artikler fra diverse forfattere som er samlet. Disse artiklene er forskningsbasert. Gjerde, Spurkeland og Heggholmen sine bøker er ikke forskningsbasert. Jeg har valgt å ikke legge noe fokus på forskningsbakgrunnen til den enkelte bok, men ta til meg informasjonen de kommer med. Dette kan dermed være en svakhet ved min oppgave ut fra metode og vitenskapelige hensyn.

En annen utfordring ved denne bacheloroppgaven er det faktum av at mange forfattere har tatt for seg temaene coaching og ledelse adskilt. Det vil si at det kun er et kapittel eller to i hver bok som utdyper hvordan man benytter elementer fra coaching sammen med den aktuelle lederstilen. Det er få som har skapt en klar sammenheng som forklarer hvordan en coachende lederstil kan benyttes på heltidsbasis og som et stabilt grunnlag for lederen. Det kan derfor være en mulig risiko for at jeg ikke har trukket de korrekte konklusjoner basert på den måten ledelse og coaching er presentert i litteraturen jeg har studert.

Jeg har sett på hvordan coachende lederstil påvirker prestasjoner. All litteraturen presentert i teorikapittelet vektlegger kunnskapsmedarbeideren. Ettersom serviceytende medarbeidere er kunnskapsmedarbeidere så vurderer jeg at resultatene vil være gyldige også for ansatte i den serviceytende bransje (Hillestad, 2000; Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 142). Det ville likevel vært en fordel med datamateriale som rettet seg enda mer mot den serviceytende bransje.

Alternativ metode

Andre tenkbare metoder for denne oppgaven ville vært å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse blant ansatte i ulike serviceyrker. Gjennom en slik undersøkelse kunne jeg stilt spørsmål for å bli kjent med hva slags ledelse deres leder benytter, og hvordan de føler at denne ledelsen påvirker dem selv og deres arbeidshverdag. Her kunne jeg også valgt å begrense meg til ansatte i for eksempel en spesiell butikkjede. På denne måten ville jeg kunne ervervet kunnskap som kunne gjort seg gjeldende for utviklingen av den aktuelle bedrift i fremtiden.

Det ville også vært en interessant innfallsvinkel å basere min metode på en kvantitativ spørreundersøkelse. Jeg kunne utarbeidet en Questbackundersøkelse rettet mot mellomledere, med den hensikt å finne ut hva slags ledere de selv trer inn i rollen som, og hvordan de selv tolker at sin lederstil påvirker de ansatte.

Konklusjon

For å finne svar på min problemstilling har jeg utført en dokumentstudie av litteratur som omhandler ulike former for ledelse, med hovedvekt på coachende lederstil. Jeg har også benyttet teori om service for å få tydelige rammer rundt hva som er prestasjoner for en serviceyter.

Superledelse, relasjonsledelse og lærende lederskap blir betegnet som ulike lederstiler, samtidig er de så like at de gjerne kunne gått under det samme betegnelsen; Coachende lederstil. Resultatene viser at situasjonsbestemt ledelse og coachende lederstil vektlegger mange av de samme faktorene. At lederen utøver en form for situasjonsbestemt ledelse der verktøy og metoder fra coaching blir tatt i bruk ovenfor kompetente kunnskapsmedarbeidere ser derfor ut til å være ønskelig.

Til min problemstilling ”Hvordan kan en Coachende lederstil påvirke de ansattes prestasjoner?” viste resultatene at faktorene indre motivasjon, selvbelønning, dialog, tilbakemelding, aktiv lytting, humor, åpenhet, ansvarliggjøring, positivt tankesett, situasjonstilpasning og arbeidsoppgaver innen flytsonen er de faktorene som sterkest påvirker de ansattes prestasjoner. Dette er virkemidlene fra den coachende lederstilen, og er derfor de som kan benyttes for å forbedre de ansattes prestasjoner.

Da jeg begynte arbeidet med denne bacheloroppgaven undret jeg på om en coachende lederstil ville være den lederstilen jeg selv ønsker å praktisere. Mitt inntrykk etter å ha satt meg inn i emnet er at jeg selv ville ønsket å blitt møtt av en slik coachende leder. Nå føler jeg meg trygg på at jeg ønsker å etterstrebe en coachende lederstil.

Coaching er skapt for å utvikle mennesker til å prestere bedre. Min konklusjon er da at når en leder kombinerer coachingens virkemidler inn i sin fremgangsmåte i rollen som leder ovenfor sine ansatte, vil en coachende lederstil resultere i et positivt utslag på de ansattes prestasjoner. Den coachende lederstil er derfor en gren på ledelsestreet som får de ansatte til å blomstre.

Min ide til videre forskning vil hovedsakelig være å få på plass en mer tydelig og helhetlig fagterminologi der ulike fenomener får sin definisjon fremfor at det er mange ulike navn på de samme fenomenene. Samtidig vil det også være interessant med ytterligere forskning på hvilke av coachingens virkemidler som blir vektlagt av norske ledere og i hvilken grad den coachende lederstilen blir praktisert i Norge.

REFERANSELISTE

- Aasbrenn, K. (2010) *Tjenester som treffer. Betyr brukerorientering og kvalitet noe annet i offentlig sektor?* Oslo: Universitetsforlaget AS
- Andreassen, T. W. & Selnes, F. (2001). *Serviceheltene*. Stølen: Stølen Media AS
- Bass, B. M. (2009a) Lederskap. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 23-40) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bass, B. M. (2009b) Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 73-87) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Berg, M. E. & Ribe, E. (2013) *Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes*. (3. utg.) Oslo: Universitetsforlaget AS
- Fagbokforlaget (2014, 4. september) Forlagshuset Vigmostad og Bjørke. Lokalisert på <http://fagbokforlaget.no/?artikkelid=55&ressursside=ja>
- Ellingsen, P. (2010). *Service kan ikke vedtas*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (red.) *Selvledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Gjerde, S. (2010) *Coaching. Hva – Hvorfor – Hvordan*. (2.utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Gyldendal (2015) Tradisjon og visjon. *Gyldendal Norsk Forlag AS*. Lokalisert på <http://www.gyldendal.no/Om-Gyldendal/Tradisjon-og-visjon>
- Heggholmen, K. (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Hillestad, T. (2000, februar) Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *Magma*. Lokalisert på <http://www.magma.no/kunsten-aa-lede-kunnskapsmedarbeidere>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen L. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. Utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kaspersen, L. (2015, 23. Mars) Dette VET sjefer er riktig – men dette GJØR de. *Dagens næringsliv*. Lokalisert på <http://www.dn.no/jobbledelse/2015/03/22/1242/Karriere/dette-vet-sjefer-er-riktig-men-dette-gjr-de>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kristensson, P., Gustafsson, A. og Witell, L. (2014) *Tjänsteinnovation*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kristiansen, M. I (2014, 10. November) Styr unna denne lederstilen. *Dagens næringsliv*. Lokalisert på: <http://www.dn.no/karriere/2012/09/20/styr-unna-den-ne-le-der-sti-len>
- Laustsen, E. (2014, 4. Juni) – Aldri vært tøffere å være leder. *Dagens næringsliv*. Lokalisert på: <http://www.dn.no/jobbledelse/2014/06/04/Arbeidsliv/-aldri-vrt-tffere--vre-le-der>
- Lusch, R. F. og Vargo, S. L. (2014) *Tjenestedominant logikk. Premisser, perspektiver, potensial*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Martinsen, Ø. L. (2003) Selvledelsesmetodene. I Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (red.) *Selvledelse*. (s. 117- 129) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Martinsen, Ø. L. (2009) Selvledelse. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 325-354) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Mintzberg, H. (2009) Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 41-58) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Mintzberg, H (2015) Résumé. *Henry Mintzberg* Lokalisert på <http://www.mintzberg.org/r%C3%A9sum%C3%A9>
- Moen, F. (2013) *Prestasjonsutvikling: Coaching og ledelse*. Trondheim: Akademika forlag
- Norheim, B., *Maslows*. Nasjonal digital læringsarena, Lokalisert 12. mai 2014, http://cdn-c.ndlap3.seria.net/sites/default/files/images/img_maslows.hovedspalte.jpg

Pryor, K. (2001) *Positiv forsterkning. Kunsten å trene og lære*. Oslo: Norsk Atferdsanalytisk Forening

Universitetsforlaget (2015) Norges ledende bok og tidsskriftforlag. *Universitetsforlaget AS*. Lokalisert på <http://www.universitetsforlaget.no/Om-forlaget/Om-Universitetsforlaget>

Schiffman, L.G, Kanuk, L. L & Hansen H. (2012) *Consumer behaviour* (2. utg) Essex: Pearson Education Limited

Spurkeland, J. (2011) *Prestasjonshjelp – hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget

Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget

The free dictionary (2015) Prestasjon. *The free dictionary*. Lokalisert på <http://no.thefreedictionary.com/prestasjon>

Thompson, G. (2003) Superledelse. I Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (red.) *Selvledelse*. (s. 117- 129) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Thompson, G. (2009) Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Martinsen, Ø. L. (red.) *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 121-147) Oslo: Gyldendal Akademisk