

Coaching av mennesker i system

Forfatter: Arild Stensland Publisert: [1/2006](#)

Artikkelen har to hovedspor som innfallsvinkler og fokus: I første omgang fokuseres mennesket i en coaching-prosess, på individnivå. Mennesket er i et system, som en del av det. Etter å ha sett på forløp og metoder i coaching, coaching-relasjonen, kokreative prosesser og metoder i coaching, heves blikket til hovedspor 2: Systemnivå. Det trekkes forbindelser mellom individ- og systemnivå ved å gi innblikk i supervisjon, coaching og organisasjonsanalyse i og av bedrift (som delsystem).

Integrativ og differensiert coaching anses som en spesifisert form for supervisjon (fra engelsk: «supervision» -ofte oversatt til veiledning i Norge). Se MAGMA nr. 5/05 for begrepsdefinisjoner og formulering av mål for coaching.

Integrativ og differensiert coaching anses som en spesifisert form for supervisjon (fra engelsk: «supervision» – ofte oversatt til veiledning i Norge). Se MAGMA nr. 5/05 for begrepsdefinisjoner og formulering av mål for coaching.

I coaching-litteraturen finnes en rekke eksempler på terapeutiske metoder og teknikker som er blitt adoptert som coaching-verktøy. En finstemt følsomhet for når en nærmer seg terapeutisk arbeid, og dessuten avstemming av bruk, vurdering av hensiktsmessighet i forhold til en aktuell klient og grad av dybdearbeid, krever etter min oppfatning terapeutisk utdanning og erfaring. Coaching-utdanning alene og bruk av mange av disse verktøy og intervensjoner kan være risikofyllt og ha negativ effekt for utøver (coachee).

Samtidig synes mange coaching-teknikker og metoder – og coach som en slags «livsendrende kraft» – oversolgt. Simon Western omtaler dette i sitt notat (2005) «Håp og innhold. Fundamentet for coaching»: «Fokus på atferdsmål og modeller tilbyr coachen midler for flukt, vekk fra det å konfronteres med engstelse som kommer opp når en klients komfortsone strekkes i en prosess som inkluderer personlig innsikt og endring.» Western er videre i sitt notat opptatt av den underliggende (psyko)dynamikk i coaching. Han slår fast følgende: «Enkle coaching-modeller og målfokusert atferdsendring eller problemløsningstilnærming er i beste fall en støtte til de underliggende årsaker til suksess innen coaching: Kvaliteten på coaching-forholdet, relasjonen mellom coach og coachee». Her deler han syn med E. Holloway og H.G. Petzold som peker på relasjonen som kjernefaktor ved supervisjon og coaching.

Kokreative prosesser

en coaching-relasjon og coaching-prosess kan det være et mål å oppnå en kreativ flyt mellom coach og coachee. **Konfluks** kan ses som et arbeidsprinsipp, en synergi av alle ferdigheter og kompetanser av mennesker som er delaktig i en supervisjons-, coaching- eller organisasjonsutviklingsprosess. Når den kreative flyten fungerer godt, virker det inspirerende, og nye gode ideer, sammenhenger og erkjennelser kan oppstå i prosessen. «Konfluks-konseptet» (Ilse Orth og H. Petzold) tematiserer metodiske spørsmål om kreative prosesser.

Grupper har et høyt potensial for kokreative prosesser. Dette vises allerede i eldre sosialpsykologisk forskning (Moscovici, Paichele 76). Zipse (1972, 98) slår fast «at sannsynlighet for suksess hos en ikke-koopererende gruppe av fem personer ligger på 49 %, og ved overgang til kooperasjon stiger den til 91 %». Det å samle krefter og de kreative impulsene fra gruppemedlemmene i felles

problemløsningsprosesser er ofte overlegen den anstrengelsen en enkeltperson presterer (Adriani 89, Vopel 94). Også nobelprisvinner Binning (1989) beretter om denne erfaringen fra arbeidet i team i forskningen, og han utnytter den for sitt kreativitetskonsept.

I mangfoldet av informasjon, fortellinger, medier og så videre er det viktig å lage forbindelser, **kreative konnekteringer**. Så kan man finne nye strukturer, eller skape dem i en konfluks-prosess. Dette skjer gjennom «systematiske søkebevegelser» (**koiterasjoner**) og kan settes opp mot mer direkte metoder der en søker å løse et problem ved å gå «rett mot mål». Iterative metoder er nyttige spesielt i forbindelse med problemstillinger som involverer et stort antall variabler (se «wordiQ.com»).

Det finnes også forskning som kommer til motsatte resultater, som peker på at prosjekter som er organisert i team sjeldnere blir publisert i bokform, og suksessraten ligger under gjennomsnittet. Dette viser at team som ikke har lært teamarbeid, kan skape kaos, «kommunikativ tåkelegging» (smog) (det kommuniseres uten struktur) og et stort tidsforbruk. I slike situasjoner kan en ofte ha behov for supervisjon. Teamarbeid kan være frustrerende, men – hvis det fungerer – også fengende og inspirerende.

Konfluks-metoden fører til kreative konnekteringer, gruppekreativitet og så videre. Deltaker skal iaktta, kjenne, føle, tenke og handle. Det oppsøkes situasjoner der det kan lekes, eksperimenteres og oppleves. Situasjonene er preget av utfordrende og stimulerende karakter for kreativ handling. Seks faser i en konfluks-prosess er:

a) Disponering: Begynn med øvelser for oppmerksomhet (awareness) og avspenning (eutoni), man må være «kroppslig disponert» for kokreativt arbeid. Man må være både våken og avslappet, kroppen skal være varm, man er «på spranget» og klar for den lekende alvorligheten i jakten på nye løsninger.

b) Affisering: La følelsene komme frem, skap positive forventninger. Å sette opp en interessert mine eller å smile bidrar til dette (bottom up approach). Affektmimikk er smittende, fører til «medfølelse» (*co-emoting*), en gjensidig inspirasjon: Tankene griper inn i hverandre, man reflekterer sammen og mot hverandre. Her oppstår en kokreativ, inspirerende atmosfære. Dette er det sentrale for konfluks-modellen, og det muliggjør den nødvendige kvalitet for «fundert kollegialitet».

c) Konnektering: Brainstorming kan kombineres med kreative og lekbetonte øvelser. Det er viktig at en ikke blir for tidlig opptatt av de riktige løsningene.

d) Fokusering: Oppgavene og problemene blir kretset inn og gjort pregnante. Man blir i den mentale og fysiske bevegeligheten fra de tidligere fasene. Man forblir forbundet med hverandre, i den kokreative utvekslingen og ved de assosiative tilføyelser.

e) Intensivering: Konfluks-arbeidet innbefatter utover det verbale arbeidet også fantasiarbeid og billedlige forestillinger. Bruk av forskjellige kreative metoder kan fremme ideer og assosiasjoner, øke iakttakelse og gi videre og utvidede perspektiver. Eksempler på slike metoder er collage, farger, rollespill, teknikker med kart («charting»), som kulturkart («Culture Chart») og fundamentalt kollegakart («Fundamental Collegiality Chart»), etc.

f) Elaborasjon: Konfluks-arbeid har ingen faste tidsbestemmelser, fasene a)–c) har et kort forløp. Hvis arbeidsprosessene er i en kontinuerlig flyt som fortsetter fra møte til møte, er temaet for fase c) allerede bestemt fra foregående møte. Etter fokuseringer og iscenesettelser trengs alltid faser for *elaborasjon* (gjenomarbeiding, sammenfatning). Man må også om og om igjen ta seg bryet med å gjennomarbeide resultatene (*koiterasjoner*). Noen ganger kan det være behov for en

«kontemplasjon» eller meditasjon over et tema. Når man velger å la et tema ligge, kan det gi en *inkubasjonsfase*. Målet er alltid *emergens* av nye konsepter og løsninger.

Tildekket konkurranse mellom teammedlemmer kan blokkere og hindre kokreative prosesser, konfluks-kvalitet og teamproduktivitet. Slike fenomener kan gjennom proaktivt orienterte kreative medier og metoder på plastisk vis erfares, fordi det da byr seg muligheter for at ubevisst ballast åpner seg og kommer til syne. Nettopp i slike prosesser der en må forholde seg til og kanskje arbeide med mulige mellommenneskelige konflikter på bevisste og ubevisste plan, vil en coach ha spesielt bruk for terapeutisk utdanning og erfaring.

For den enkelte og gruppen vil det finne sted en utvikling fra initialfasen som også kan innebære nye holdninger, strategier og handlinger som resultat av den kokreative prosessen. Det vises en modell for en utvikling i fire faser – der siste fasen er «nyorientering». Konfluks-modellen kan være velegnet som inspirasjonkilde og verktøy for (ko)kreativt arbeid i større grupper – så vel som i mindre grupper, slik én-til-én-relasjonen i et coaching-forhold er.

En prosessmodell i fire faser ved integrativ og differensiertcoaching

Gjennom nøye observasjon av gruppeprosesser og problemløsningsprosesser er det funnet et idealtypisk forløp, en prosess i fire faser, en prosessmodell, presentert av Petzold i 1970, i forhold til integrativ gruppeterapi. Den er velegnet i forbindelse med prosessforståelse for gruppe og individ ved integrativ supervisjon og integrativ og differensiert coaching. Gjennom fasenes differensiering og integrering dannes konsens og mening, eller dissens tydeliggjøres.

1. Initialfasen: Problemene blir diagnostisert, materiale samlet inn, differensiering pågår.

2. Aksjonsfasen: Produksjonsfasen, med opparbeidelse av materiale og diskusjon i *ko-responsprosesser*.

3. Integrasjonsfasen: Materiale og løsningsmuligheter blir sortert, kognitivt integrert, utarbeidet og fordypet. Opparbeidet konsens blir elaborert til konsepter, som i den neste fasen.

4. Nyorienteringsfasen blir veiledende for handling og kan føre til forandringer i hverdagen hos arbeidsgrupper, team og for enkeltpersoner.

Aktuelle metoder i coaching

Metoder, teknikker og medier som benyttes i coaching og supervisjon, har betydning for forløp og kvalitet. Dersom coaching foregår rent verbalt, medfører det andre kvaliteter enn ved kombinasjoner av verbale og aksjonale metoder (som rollespill, bevegelsesarbeid, fantasiarbeid etc.) og kreative medier. Systematisk teoretisk refleksjon omkring og utforskning av metodevariabler i en coaching- eller supervisjonsprosess er i en startfase.

Det presenteres ikke her en fyllestgjørende beskrivelse av verken bredde eller dybde i aktuelle metoder, snarere et innblikk i dem – i form av en begrenset presentasjon, med en inndeling mellom henholdsvis «samtale, refleksjon og integrasjon» og «eksempler på kokreative ansatser og kreative medier».

Begrepet ko-respondens kan anvendes enten metodene kan beskrives som verbale, eller aksjonale og kreative. Samtidig vil en aksjonal eller kreativ metode naturlig følges opp av verbal samtale og/eller refleksjon, som ledd i en erkjennelses- og integrasjonsprosess.

Ko-respondensprosesser i coaching

Ko-respondensmodellen er et sentralt konsept i både integrativ terapi, integrativ supervisjon – og i integrativ og differensiert coaching. I Vitenskapstreet (Petzold) er en definisjon på ko-respondens som følger:

«**Ko-respondens** er en synergetisk prosess for direkte og helhetlige møter og drøftinger mellom subjekter, på kropps-, følelses- og fornufts nivå, om temaer og saksforhold, sett i lys av den aktuelle situasjon og sammenheng. Målet for ko-respondensen er opprettelse av **konsens** som kan manifestere seg i **konsepter** som brukes av konsensfelleskap og gir grunnlag for **kooperasjon**.

Forutsetningen for ko-respondens er den gjensidige anerkjennelse av subjektiv integritet som grunner seg på den prinsipielle koeksistens av alt liv, og som bevitnes av konsens, om det så bare er enighet om å gå inn på subjekt nivå i ko-respondensprosessen – eller slå fast konsensuell uenighet, og respektere denne som sådan. Mislykket ko-respondens fører til fremmedgjøring, dannelse av fronter og krig.»

Samtale, refleksjon og integrasjon i coaching

Gjennom samtale og refleksjon i en coaching-prosess som inneholder kvaliteter som beskrevet ved ko-respondens, vil erkjennelsesprosesser skride frem og endog ny kunnskap kunne oppstå. Nye erkjennelser og ny kunnskap integreres i den enkelte person og kan avstedkomme nye handlingsmønstre (nyorientering). En individuell erkjennelsesprosess kan inndeles i fire faser: Sanselse – Gripe – Forstå – Forklare. Først når en kan forklare med egne ord sin nyvunne erkjennelse, kan egen erkjennelsesprosess anses som fullført.

Gjennom samtaler, refleksjon, spørsmål og svar og gode dialoger kan en komme langt i en coaching-prosess når relasjonen mellom coach og coachee er god. Imidlertid kan det være viktig materiale av ubevisst karakter, vanskelige følelser og konflikter og forhold som coachee umiddelbart ikke kan – eller ikke føler seg i stand til – å sette ord på. Det betyr ikke nødvendigvis at coachee ikke ønsker å gå inn i slike problemstillinger. Når coachee setter grenser for tema og metodevalg, må det respekteres og aksepteres av coach.

Kokreative ansatser og kreative medier kan i forbindelse med coaching være nyttige teknikker å ta i bruk for å komme videre når ord mangler, uro oppstår og en leter etter svar og veier i «ukjent terreng». Vel å merke i forhold til en utforskende coachee som ønsker det, og etter at grunnen er beredt på forhånd gjennom etablering av en trygg, åpen og tillitsfull coaching-relasjon. Teknikkene må følges opp av samtale og/eller refleksjon dersom prosess med egen integrasjon av eventuell læring og nyvunnen erkjennelse skal fullføres av coachee.

Eksempler på kokreative ansatser og kreative medier ved coaching

I eksemplene under gis et begrenset innblikk i anvendelse i praksis dels gjennom korte sitater fra Hilarion G. Petzolds bok «Integrative Supervision», utfyllt med egne kommentarer.

1. Arbeid med «kulturkart» (tegning og farger fulgt opp av refleksjon)

I arbeid med kulturkart er det mulig å få frem og synliggjøre forskjellige tema om underliggende aspekter og nivåer av kultur i en virksomhet. «Mikrokultur» i et team, «mesokultur» i en avdeling og «makrokultur» for virksomheten gis som instruksjon for billedgjøring/utførelse.

2. Arbeid med «maktkart» (tegning og farger fulgt opp av refleksjon)

Temaet makt er i organisasjoner, institusjoner og tilhørende subkulturer som team og avdelinger, av sentral betydning, og det kan i et sosialt system anses som en nødvendig styringsstørrelse (Luhmann 1968, 1988). I arbeid med maktkart («Power Map») tydeliggjøres åpne og fordekte maktforhold i et system. Makt og avmakt er erfarbare følelser og har som sådan «fra innsiden» innflytelse på emosjonell tilstand, affekter, stemninger og motivasjon hos mennesker. Dette kan ha virkning på atmosfære og «emosjonelt felt» som kan erfares av andre (min kommentar: for eksempel av besøkende kunder).

3. Skulpturering og modellering som «uttrykksarbeid» ved bearbeiding av temaet makt

Skulpturering og modellering kan være hensiktsmessig for ytterligere å tydeliggjøre temaet makt, for eksempel i forretningsmessig sammenheng, ved at den blir erfarbar. Aktuelle oppgaver kan være å posisjonere seg i forhold til makt: Hvem står i maktens sentrum, hvem står langt borte fra sentrum? Hvordan skulpturere ved å kroppsliggjøre følelse av makt og avmakt gjennom «selv-skulptur» og ved mimikk, gester og holdning? Eksempler på andre opplevelsaktiviserende teknikker er psykodramatisk rollespill og fantasiarbeid.

4. Arbeid med IPS-kart (indre plass for suverenitet – «Inner Place of Sovereignty»)

Utvikling av bilde skjer etter instruksjon og forklaring av hva som menes med begrepet (se MAGMA nr. 5/05 – om mål for coaching). I forbindelse med dette arbeidet gjøres tilgjengelig en forståelse av «indre plass og ytre rom» for egenopplevd personlig suverenitet.

5. Arbeid med FCC – Fundamental Collegiality Chart (tegning/farger fulgt opp av refleksjon)

Et godt, mellommenneskelig og effektivt kollegialt forhold benevnes med konseptet «fundert kollegialitet». For å utforske kollega-klimaet nærmere og dessuten utvikle en sensibilitet for betydningen av «fundert kollegialitet» på en arbeidsplass, benyttes FCC.

Supervisjon, coaching og organisasjonsanalyse i system

I eksemplene under gis et begrenset innblikk i anvendelse i praksis dels gjennom korte sitater fra Hilarion G. Petzolds bok «Integrative Supervision», utfylt med egne kommentarer.

1. Arbeid med «kulturkart» (tegning og farger fulgt opp av refleksjon)

I arbeid med kulturkart er det mulig å få frem og synliggjøre forskjellige tema om underliggende aspekter og nivåer av kultur i en virksomhet. «Mikrokultur» i et team, «mesokultur» i en avdeling og «makrokultur» for virksomheten gis som instruksjon for billedgjøring/utførelse.

2. Arbeid med «maktkart» (tegning og farger fulgt opp av refleksjon)

Temaet makt er i organisasjoner, institusjoner og tilhørende subkulturer som team og avdelinger, av sentral betydning, og det kan i et sosialt system anses som en nødvendig styringsstørrelse (Luhmann 1968, 1988). I arbeid med maktkart («Power Map») tydeliggjøres åpne og fordekte maktforhold i et system. Makt og avmakt er erfarbare følelser og har som sådan «fra innsiden» innflytelse på

emosjonell tilstand, affekter, stemninger og motivasjon hos mennesker. Dette kan ha virkning på atmosfære og «emosjonelt felt» som kan erfares av andre (min kommentar: for eksempel av besøkende kunder).

3. Skulpturering og modellering som «uttrykksarbeid» ved bearbeiding av temaet makt

Skulpturering og modellering kan være hensiktsmessig for ytterligere å tydeliggjøre temaet makt, for eksempel i forretningsmessig sammenheng, ved at den blir erfarbar. Aktuelle oppgaver kan være å posisjonere seg i forhold til makt: Hvem står i maktens sentrum, hvem står langt borte fra sentrum? Hvordan skulpturere ved å kroppsliggjøre følelse av makt og avmakt gjennom «selvskulptur» og ved mimikk, gester og holdning? Eksempler på andre opplevelsesaktiverende teknikker er psykodramatisk rollespill og fantasiarbeid.

4. Arbeid med IPS-kart (indre plass for suverenitet – «Inner Place of Sovereignty»)

Utvikling av bilde skjer etter instruksjon og forklaring av hva som menes med begrepet (se MAGMA nr. 5/05 – om mål for coaching). I forbindelse med dette arbeidet gjøres tilgjengelig en forståelse av «indre plass og ytre rom» for egenopplevd personlig suverenitet.

5. Arbeid med FCC – Fundamental Collegiality Chart (tegning/farger fulgt opp av refleksjon)

Et godt, mellommenneskelig og effektivt kollegialt forhold benevnes med konseptet «fundert kollegialitet». For å utforske kollega-klimaet nærmere og dessuten utvikle en sensibilitet for betydningen av «fundert kollegialitet» på en arbeidsplass, benyttes FCC.

Systemforståelse

De to vesentlige tilnærmingene til forståelsen av et system (for eksempel en produksjonsbedrift) kalles for «bottom up» og «top down».

«**Bottom up**» kan oversettes til norsk med «innenfra og ut» – eller «nedenfra og opp» – og dreier seg om å skaffe seg en indre personlig opplevelse før en teoretisk analyse. En kommer utenfra og går ydmyk inn i situasjonen med et åpent sinn for å skaffe seg direkte inntrykk. Fortrinnsvis er man godt forberedt, med en del hypoteser og antakelser om bedriften (som følge av egne erfaringer og forundersøkelser). Eksempler her på hva en slik tilnærming innebærer er følgende:

- personlig møte/besøk (i dette tilfellet besøk i bedrift som gjenstand for supervisjon)
- aktiv observasjon – av maskiner, materiell, bygninger, kontor, uteplass, fasiliteter etc.
- bruk av øvrig sanseapparat som lukt, lyd, hørsel, følelser i bedriften
- intervju med ansatte i bedriften, inkludert daglig leder
- utsjekking og bekreftelse av hypoteser og fordommer – korrigeres eller nyanseres

«**Top down**», som kan oversettes til «ovenfra og ned» eller «utenfra og inn», er en tilnærming som søker å forstå systemer (og delsystemer) fra teoretiske eller abstrakte perspektiver. Her følger noen eksempler på hva slik tilnærming innebærer:

- Innhenting av og analyse av tilgjengelig informasjon om bedriften på nettet, fra presse, websider, åpne økonomiske analyser etc.

- Innhenting av og analyse av informasjon på nettet om ulike interessenter i forhold til utviklingen i bedriften – som kommune, region, Statistisk sentralbyrå etc.
- Telefonintervjuer med nøkkelpersoner utenfor bedriften som representerer interessenter i forhold til utviklingen i bedriften og kan bidra med informasjon eller synspunkter.
- Intervjuer med ansatte der en sammen velger å innta en «top down»-tilnærming, det vil si en inntar et eksternt perspektiv og analyserer problemstillinger utenfra.

Her er hensikten å få frem en helhetlig forståelse – med samme mål om å foreslå mulige forbedringstiltak. I en læringsprosess (som det faktisk er) foregår en løpende korrespondanse mellom de to tilnærmingene «bottom up» og «top down», med tilhørende utvikling av en nyansert forståelse av helheten og deler som helheten består av.

Vertikale og horisontale strukturer

En vil belyse og vurdere systemer i *vertikale strukturer*, det vil si trekke frem forhold av betydning på eiersiden og kundesiden, særlig der rollene er vevd i hverandre. Et eksempel kan være en kommune som eier en aksjepost i bedriften. En kommune har gjerne en strategisk næringsplan. Den må forholde seg til fylke og nasjonalt nivå – der det tas beslutninger for EU-tilpasning (neste nivå i den vertikale strukturen etter Norge) som har direkte økonomiske konsekvenser for bedriften. Bedriften vil formodentlig anse det som enklere å påvirke lokale, regionale og nasjonale myndigheter til egen fordel, fremfor å påvirke beslutninger om endrede (forverrede) rammebetingelser tatt i Brussel.

Horisontale strukturer omfatter for eksempel ansattes familie og venner, samarbeidspartnere og forretningsforbindelser (når eierskap ikke inngår).

Et trekk ved bedriften kan være at systemer griper inn i hverandre. Systemer er både vertikale og horisontale samtidig, og det er personer eller systemer som har flere «hatter» på en gang – det vil si de sitter på begge sider av forhandlingsbordet. Blant eierne kan finnes både leverandører og kunder. Isolert sett vil vanligvis leverandørens hovedinteresse være å oppnå maksimal pris på sin råvare av bedriften. Kundens hovedinteresse vil tilsvarende vanligvis være å oppnå lavest mulig innkjøpspris på leveranser fra bedriften. Situasjonen er kompleks.

Feltstudie av - og i - system

Ved en feltstudie og analyse kan en ha bruk for å benytte kunnskaper ikke bare innen sosiologi og sosialpsykologi, men også sosiogeografi, samfunnsøkonomi og bedriftsøkonomi.

Det er typisk at det ikke vil være informasjonstilgangen som vil være en begrensende faktor ved denne typen prosjekter og analyse. Snarere vil det være evnen til å skille mellom vesentlig og uvesentlig informasjon. Til en viss grad vil en slik analyse være en øvelse i å utvikle denne ferdigheten.

Tidligere lærdom og forhåndsvurderinger må sjekkes og tilpasses: Det er ikke nødvendigvis en fornuftig målsetting å oppnå mest mulig kommunikasjon mellom ansatte på ulike nivåer i bedriften. Noen ganger er det vel så viktig med god «menneske – maskin»-kommunikasjon.

Bedriftens omsetning og antall ansatte sier noe om betydning i lokalsamfunnet, spesielt om det trekkes inn sammenligning med øvrige arbeidsgivere. Kanskje det tas imot lokale råvarer og

leveranser fra andre virksomheter. Er maskinparken moderne, og er omsetningen lokal (begrenset til Norge), eller har den en andel eksport? Hvordan er resultatutviklingen siste 3 år?

Følgende problemstillinger kan undersøkes, vurderes og kommenteres:

- Ansatte, helse – HMS, arbeidsmiljø, kommunikasjon i bedriften.
- Interessenter: ansatte, eiere, kommunen, regionen, Norge og EU.
- Felles og ulike interesser i vertikale og horisontale strukturer, kommunikasjon.
- Trusler og muligheter.
- Profilering internt og eksternt.
- Bedriftens identitet; holdninger til egen arbeidsplass og oppfatninger utenfor.
- Strategisk næringsplan (relevant for Bedriften?).
- Aktuelle tiltak/forbedringsprosesser som bidrar til økt arbeidsglede og opplevelse av mening og/eller økt fortjeneste, det vil si styrker bedriftens overlevelsessevne på sikt.
- Hvordan bedriften (og de ansatte) kan få frigjort større styrke og handlingskraft. Det blir aktuelt å fokusere blant annet på kommunikasjon, økonomiske forhold og ressursbruk.

Problemstillingene kan henge sammen og overlape hverandre. Et svar eller resultater som følge av en forbedringsprosess på ett av de nevnte områder, kan ha effekt på de øvrige. En vil hele tiden ha for øye søken etter mulige tiltak som kan igangsettes til fordel for bedriften. Vanligvis finnes det et forbedringspotensiale innen alle virksomheter.

Interessenter i bedriften

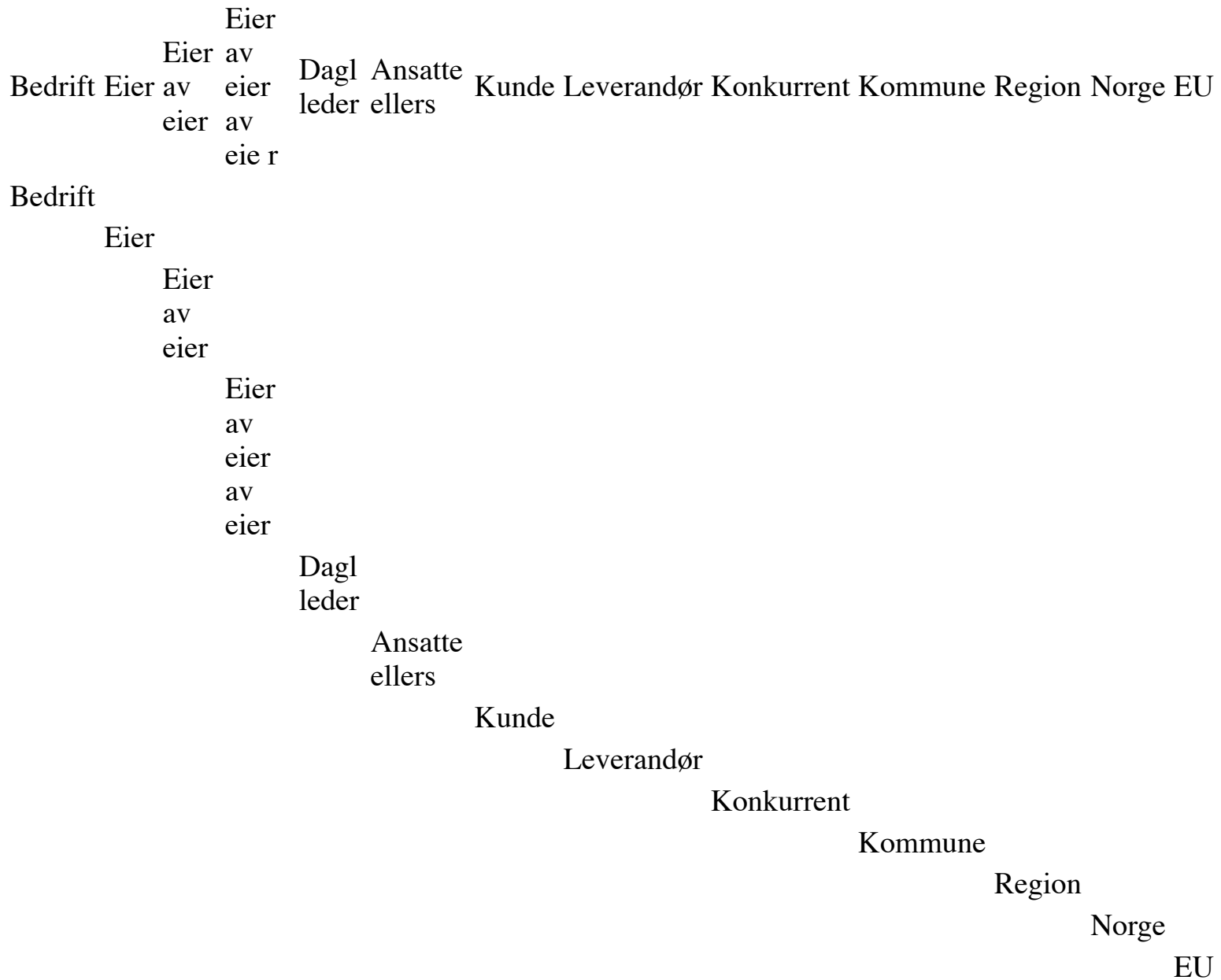
Under supervisjon er det naturlig å interessere seg for mer enn den aktuelle situasjonen og vurdere også historien og fremtiden. Når man er opptatt av å få frem et nyansert bilde, må man alltid forstå situasjonen eller en virksomhet som mer kompleks enn det kan se ut som på overflaten.

Prøver vi å forstå bedriftens disposisjoner og å se etter trusler, muligheter og forbedringspotensialer, er det helt nødvendig å vurdere hvilken effekt ulike disposisjoner og tiltak kan ha også i et lenger tidsperspektiv.

Når bedriften skal utforme sine strategier, kan det være mange hensyn å ta. Aktuelle strategier og tiltak som vil ha effekt for og kanskje i større eller mindre grad være i samsvar med ulike interessenters egne interesser, vil kunne berøre:

Innkjøp	Kommunikasjon eksternt:
Salg	- Forhold til myndigheter og lokalsamfunn
Drift	- Forhold til kunder
Forretningsmessig utvikling	- Forhold til leverandører
Kommunikasjon internt	- Forhold til samfunnet/media

Interessenter og relasjoner mellom dem i forhold til bedrift - eksempel



Nettopp ved vurdering av strategier er det nødvendig å forstå helheten, som igjen er bygd opp av mange deler. Det er nyttig å kunne betrakte mulige effekter både for bedriften og interessentene fra mange ulike perspektiver og under varierende tidsaspekter.

Interessentanalyse

Det er laget et spesifikt interessentkart i rutediagram som skal hjelpe til å forstå kompleksiteten i systemer som en bedrift kan representere – eller være en del av. Videre ønsker vi å gi et bilde av aktuelle relasjoner som har innflytelse på eller er influert av de valg bedriften tar, og for måten bedriften opptrer på. Rutemarket kunne vært utvidet med flere interessenter.

Samtlige blanke ruter representerer et forhold, en enkelt relasjon. Hver enkelt relasjon vil i ulike sammenhenger kunne få ny betydning, for eksempel i forhold til valg av ulike alternative strategier, og variere fra sak til sak. Derfor er et viktig poeng å ha en oppfatning om hva og hvor mye et valg vil bety. Er prioritering av fokus, ressurser og virkemidler hensiktsmessig eller ikke for de viktigste interessenter?

I en faktisk utført feltstudie (5) viste det seg at det var flere «hatter» på eierne: Hovedleverandør var største eier. Eier av største eier hadde igjen en eier bak seg – som organiserte personer som fremstår som leverandør til leverandør. Noen av disse personene hadde dessuten et direkte eierforhold til

bedrift. En av kundene er en betydelig eier og den lokale kommunen likeså. Situasjonen kan synes kompleks, og det er kryssende interesser.

Bedriftens viktigste eiere kan ha egne strategiske interesser og hovedmotiver for sitt eierengasjement. Vi peker på noen antatte motiver for ulike mulige eiere, som naturlig kan ha forrang fremfor hovedfokus på kapitalavkastning fra bedriften for den enkelte eier:

Eier:	Mulig hovedfokus:
Hovedleverandør:	Langsiktig avsetning av egne varer til høye priser
Kunde:	Informasjon og sikker tilgang på råvarer (til lav pris)
Kommune:	Trygge og stabile arbeidsplasser i hjemkommunen
Bedre mulighet til å differensiere produkt	Tilgang til distribusjonskanaler
Bedre tilgang på markedsinformasjon	Høyere realiserte priser

Eierengasjementet for leverandør representerer en måte for å sikre seg kontroll og medinnflytelse på kjøpersiden, som er neste ledd i avsetningskjeden (gjennom bedriften) frem mot ferdig produkt. I sin bok «Konkurransestrategi» omtaler Michael E. Porter dette som «vertikal integrasjon forover». Porter peker på fire mulige motiver og strategiske forhold som er spesielle for vertikal integrasjon forover:

«Bedriftsidentitet»

Vi legger en forståelse av «bedriftsidentitet» til grunn der den utvikler seg i vekselvirkningen mellom ytre attribusjoner (gjennom forståelsen hos kunder, leverandører, konkurrenter, i offentligheten o.l.) og egne vurderinger og oppfattelser i bedriften. Som en modell bruker vi bildet av «identitetens fem søyler»:

- 1. Bedriftens basis:** Her tenker man på hvordan bedriften er synlig: Beliggenhet, bygninger, logo.
- 2. Bedriftens relasjoner:** Det dreier seg om alle kontakter mellom bedriften og mennesker, institusjoner og organisasjoner.
- 3. Produktivitet og kvalitet** er avgjørende for bedriftens stabilitet og levedyktighet og vesentlig for hvordan bedriften oppleves utenfra.
- 4. Verdiskapning, avkastning og investeringer:** Hvor fremgangsrik en bedrift fremstår, påvirker bildet man får av bedriften – både internt og eksternt.
- 5. Operative verdier:** Disse er knyttet til bedriftens filosofi og må være konsistente og troverdige. Med filosofi menes her policy og opptreden i markedet. For eksempel: «Vi leverer kun kvalitetsprodukter.» Eller: «Kunden får det vi lover.»

Det er ledelsens oppgave å bevisstgjøre, utvikle, anvende og styre bedriftsidentiteten både internt og eksternt. Ansatte med en høy positiv grad av identifisering med bedriften vil antakeligvis yte en bedre innsats over tid. Kunder som er fornøyd med det bedriften produserer og leverer og hvordan bedriften fremstår, vil sannsynligvis opprettholde sitt kundeforhold og muligens også bidra til «merkevarebyggingen» ved positiv omtale.

Det er åpenbart at det bør være en tett sammenheng mellom bedriftens identitet, hvordan bedriften profilerer seg, og hvordan man styrer kommunikasjon internt og eksternt.

Sosialpsykologisk forskning og styring av organisasjoner

Sosialpsykologisk forskning har gitt retningslinjer for styring av organisasjoner:

- Fastsett i felleskap mål som er konkrete og vanskelige å nå.
- Etabler klima i bedriften som fremmer individuell og gruppevis utvikling.
- Fordel resultatet eller gevinsten mellom de ansatte på en rettferdig måte.
- Gi de ansatte opplevelsen av å bli behandlet rettferdig, i tråd med de seks kriterier for «prosessuell rettferdighet» (se nedenfor).
- Reduser konflikter med høyt spenningsnivå, øk mengde konflikter med lavt spenningsnivå
- Bland krangel og problemløsning som strategi for å håndtere konflikter.
- Inspirer medarbeidere til å gå utover egne kortsiktige egeninteresser til felles beste.
- Tilpass lederstilen til de utfordringer som ligger i situasjonen.

De nevnte seks kriterier for «prosessuell rettferdighet» er følgende (Van Ypern & Van de Vliert):

- Regelen om konsistens, det vil si at prosedyrer og tiltak er pålitelige over tid, etterprøvbare og gjelder for alle på samme måte.
- Regelen om å forebygge at styring baseres på fordommer og enkeltes egeninteresser.
- Regelen om nøyaktighet, det vil si bygge vedtak på mest mulig relevant informasjon.
- Regelen om å kunne rette og endre underveis.
- Regelen om god representasjon.
- Etske regler som samsvarer med de enkeltes fundamentale oppfatninger.

Som vist er det en rekke forbindelser mellom effektive styringsprinsipper for organisasjoner og den enkelte persons opplevde situasjon i systemet han eller hun er en del av. Så er sirkelen sluttet: Vi er tilbake der vi startet, ved mennesket i en coaching-prosess, på individnivå.

Litteratur

- Arild Stensland: *Tidsskriftet MAGMA nr. 5/2005: «Team, kvalitet og coaching».*
- Arild Stensland og Heini Ringel (*Feltstudie i samarbeid med supervisjonsgruppe*):
• «*Supervisjon, coaching og organisasjonsanalyse av produksjonsbedrift*», 2005.
- Elizabeth Holloway: «*Clinical supervision. A systems approach*». SAGE Publications 1995
- Hilarion G. Petzold:
• «*Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch.*» Junfermann, 1998.
- «*Integrative Therapie. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulübergreifende psychotherapie*», Bd. I-III. Junfermann, 1993.
- «*Vitenskapstreet*». Til norsk ved Norsk Forening for Integrativ Terapi, 2004.

- «De neuen kreativitetstherapien. Handbuchder Kunsttherapie Band I & II». Junfermann, 3. opplag 2001.
- Iver Mysterud: «Mennesket og moderne evolusjonsteori», Gyldendal Norsk Forlag 2003.
- Kaj Skagen: «I veiledningens landskap. Innføring i veiledning og rådgivning», Høyskoleforlaget 2004.
- Leif Edward Ottesen Kennair: «Evolusjonspsykologi. En innføring i menneskets natur», Tapir Akademiske Forlag, 2004.
- Michael Foucault:
 - «Overvåking og straff» (1975. Til norsk ved Gyldendal, 2. utg. 1994).
 - «Galskapens historie» (Til norsk ved Gyldendal, 2. utg. 1991).
- Michael E. Porter: «Konkurransestrategi» Til norsk ved TANO Forlag 1987.
- Miles Hewstone og Wolfgang Stroebe (Editors): «Introduction to Social psychology: a European perspective». Blackwell Publishers Ltd, 2001. 3. utgave.
- Morten Emil Berg: «Coaching. Å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes». Universitetsforlaget 2002.
- Sidsel Tveiten: «Veiledning - mer enn ord...» Fagbokforlaget, 1998.
- Simon Western: «Hope and Containment: The Foundations of Coaching. Psychoanalytic insights into successful Coaching Relationships.» Paper, (draft) 2005.
- Sosial- og Helsedepartementet: HD - NOU 1998:18 kap. 8 «Livskvalitet - deltakelse - mestring».