



«There`s a crack in everything, that`s how the light gets in»

En utforskende og hermeneutisk studie over betydning av organisert  
grupperefleksjon for ledere

Olav Løkvik

VID vitenskapelige høgskole

Campus VID Oslo

Masteroppgave

MAVERD-599 Master i Verdibasert ledelse

Antall ord: 29149

2. mai 2019

Veileder: Gry Bruland Vråle

**Opphavsrettigheter**

Forfatteren har opphavsrettighetene til rapporten.  
Nedlasting for privat bruk er tillatt.

# Sammendrag

Formålet med denne masterstudien i verdibasert ledelse er å undersøke hvilken betydning, organisert grupperefleksjon for ledere kan ha. Tre nivåer: Den enkelte leder; respektive medarbeidere og team; organisasjonen som helhet. Grupperefleksjon betyr organiserte gruppebaserte praksiser, hvor likestilte ledere møtes til refleksjon og utvikling av egen lederpraksis.

Undersøkelsesopplegget er en litteraturstudie, med en utforskende og hermeneutisk tilnærming. Kildeutvalget består av primærstudier og/eller systematiske litteraturgjennomganger, innenfor praksisfeltene gruppeveiledning, gruppecoaching, ledelse.

Søkeord; gruppeveiledning, gruppecoaching, grupperefleksjon i kombinasjon leder, ledelse. Studien bygger på gruppedynamiske- og systemorienterte teorier, samt teorier om gruppebasert veiledning og coaching, relasjonsledelse og organisasjonskultur.

Funn fra kildematerialet er sortert under seks kategorier. Kategoriene omfatter for det første, den enkelte leders perspektiv; med vekt på fenomener som selvinnsett, systeminnsett, personlige styrker og ressurser, ferdigheter, kunnskap, sårbarhet og lederadferd. Neste hovedkategori handler om hvilken betydning det kan ha for respektive medarbeidere, at nærmeste leder deltar i organisert grupperefleksjon. Siste hovedkategori gir innblikk i hvilken betydning det kan ha for organisasjonen som helhet, at ledere møtes i refleksjonsgrupper.

Sortering, kondensering samt tolkning av mindre data og større funn, i kildematerialet, indikerer på ulike måter, at organisert grupperefleksjon, les; gruppeveiledning, gruppecoaching, gruppedialog, gruppesamtale, refleksjonsgrupper, er av betydning.

Det vurderes å være et viktig funn i seg selv, at organisert grupperefleksjon for ledere viser seg å ha positiv betydning og effekt på flere nivåer. Med forbehold om alle begrensninger som ligger til en masterstudie, utledes at organisert grupperefleksjon for ledere, som åpne og dialogiske praksiser, kan fremme demokrati og effektivitet i organisasjoner. Demokrati og effektivitet følger her av gruppedialoger som fremmer selvinnsett, relasjonskunnskap og mot. Økt innsett, kunnskap, trygghet i lederrollen og mot, kan gjøre ledere bedre i stand til å gjøre jobben sin.

# Forord

Å være i skrive- og tilskjæringsprosess med egen «masterpiece», er å være i en perfekt storm av tvil, vitenskapelige teoriperspektiver, angst, metoder, tidligere forskning og lettelse. En veritabel læringsprosess, forhåpentligvis med ny kunnskap, iblandet noen dråper ydmykhet og visdom.

En stor takk går til Urd Vikøren, min kjæreste, som har vært deltakende i monologiske, dialogiske, filosofiske og lederfaglige utlegninger siden masterstudiet startet, for fire år siden. I den siste tiden har hun fungert som inspirator, tekstveileder og korrekturleser for oppgaven. Min kjære sønn Robin, skal ha en spesiell takk for viktige påminnelser, for interesse og god omtanke i eksamensperiodene. Min kjære mor Magnhild takkes for bønner om at, alt skal gå bra.

Takk til min veileder Gry Bruland Vråle. Hun har vært en fyrlykt og et anker til å stole på, i alle delprosesser og i helheten. Takk til min gruppeveileder Beate Jelstad Løvaas, som i samarbeid med en kunnskapsrik og klok veiledningsgruppe, har gitt uvurderlig hjelp til innsikt i masteroppgavers struktur og prosess. Takk til alle lærere og tilretteleggere, som har vært tilgjengelige, og som har delt raust av kunnskap og engasjement.

En stor takk går til min tidligere arbeidsgiver, Stiftelsen SEPREP, ved daglig leder Gunnar Brox Haugen. For min del, ville ikke masterutdanning ha kommet i gang eller ville ha blitt gjennomført, uten betydelig oppmuntring og støtte satt inn fra arbeidsgivers side. Takk til alle SEPREP-kollegaer, og spesielt til Anne Ek og Wenche Løyning, for praktisk, litterær og moralsk hjelp underveis. SEPREP TU ble innlemmet i VID, 01.01.19. Derfor går en stor takk til ledelsen ved Fakultet for helsefag, VID, ved Hilde Lausund, som ga grønt lys og som dermed gjorde den siste del av veien farbar.

I takknemlighet for å tilhøre allnaturen, og for å ha fått prøvd livet.

Tjøme, 2. mai 2019

Olav Løkvik

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning .....	1
1.1	Tema for studien.....	1
1.2	Bakgrunn.....	2
1.3	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.4	Formål med studien .....	4
1.5	Avgrensning .....	5
1.6	Struktur .....	5
1.7	Funn.....	6
2	Teori og tidligere forskning.....	8
2.1	Hva er refleksjon og dialog.....	8
2.2	Gruppedynamiske teorier og virksomme faktorer i gruppearbeid .....	10
2.2.1	Empiri og tidligere forskning på gruppebasert refleksjon for ledere .....	13
2.3	Veiledning og coaching .....	15
2.4	Lederarbeid og lederroller .....	17
2.4.1	Relasjonsledelse .....	18
2.5	Organisasjonskultur sett i et dynamisk perspektiv .....	22
3	Metode .....	26
3.1	Redegjørelse og begrunnelse for metodevalg .....	26
3.2	Søk og utvalg .....	28
3.2.1	Søkeprosessen .....	28
3.2.2	Utvalg, utvalgsriterier og presentasjon av studieenheter .....	30
3.3	Analysearbeidet.....	32
3.4	Metoderefleksjon og metodekritikk .....	34
3.4.1	Forskerrollen, fordom og forforståelse.....	34
3.4.2	Reliabilitet.....	35
3.4.3	Validitet .....	36
3.4.4	Etikk .....	38
3.4.5	Kildekritikk.....	38
4	Presentasjon av funn .....	41

4.1	Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon ha for ledere? .....	41
4.1.1	Kan grupperefleksjon for ledere ha betydning for selvinnsett, systeminnsett og forståelse av andre?.....	41
4.1.2	Kan grupperefleksjon for ledere ha betydning for personlige styrker, mot og kunnskap til å håndtere konflikt og endring? .....	46
4.1.3	Kan grupperefleksjon for ledere ha betydning for fenomener som ensomhet, stress og trivsel?.....	47
4.1.4	Kan grupperefleksjon ha betydning for lederadferd?.....	49
4.2	Kan organisert grupperefleksjon for ledere ha betydning for respektive medarbeidere og team? .....	52
4.3	Kan organisert grupperefleksjon for ledere ha betydning for organisasjonen som helhet?.....	54
5	Drøfting .....	56
5.1	Betydning av grupperefleksjon for den enkelte leder .....	56
5.1.1	Om betydningen for selvinnsett og systeminnsett .....	58
5.1.2	Om betydningen av mot, styrke og ferdigheter .....	62
5.1.3	Om trivsel, stress og ensomhet i lederrollen.....	65
5.1.4	Om grupperefleksjon og lederadferd.....	68
5.2	Om betydning for lederens respektive medarbeidere og team.....	72
5.3	Om betydning for organisasjonen som helhet .....	75
5.4	Begrunnelser ved studien og framtidig forskning .....	80
5.5	Praktiske implikasjoner .....	82
6	Konklusjon .....	85
	Litteraturliste.....	88
	Vedlegg.....	1

# 1 Innledning

Denne masterstudien handler om betydningen av organisert gruppreleksjon for ledere. Studien var først tiltenkt utforskning av temaer som angår førstelinje- og mellomledere i organisasjoner. Informasjonen som framkommer i studien ser imidlertid ut til også, å angå toppledere i organisasjoner, når tematikkene handler om fenomener som selvinnsikt, relasjonsforståelse, systeminnsikt, mot, handlingskraft og effektivitet. Bortsett fra studien til Flückiger et al. (2017) i kildeutvalget, som hadde rektorer blant sine informanter, finnes det sparsomt med empiri i kildematerialet, som spesifikt omhandler gruppreleksjon for toppledere. Sett i et overordnet perspektiv, vil temaet kunne ha relevans for alle kategorier av ledere, eiere og andre organisasjonsinteresserte. I tillegg til begrepet gruppreleksjon, vil begrepene gruppeveiledning, gruppecoaching, gruppearbeid, gruppesamtale, gruppedialog og dialogisk praksis bli brukt om hverandre, i løpende tekst.

## 1.1 Tema for studien

Hovedtematikken for studien er å lete etter mulige betydninger av gruppreleksjon for ledere. Temaet reiser mange spørsmål: Hvis gruppreleksjon har noen betydning, vil da et slikt tiltak for eksempel kunne bidra til oversiktighet og trivsel i lederrollen? Vil ledere kunne oppnå økt selvinnsikt og en bedre forståelse av egen lederrolle? Kan gruppreleksjon gjøre ledere mer effektive? Vil gruppedialoger for ledere, sett fra ståstedene til underordnede medarbeidere eller overordnede ledere, kunne bevisstgjøre og stimulere til verdier som tilstedeværelse, engasjement, eller til mer åpen og tydelig horisontal og vertikal kommunikasjon? Kan gruppreleksjon for ledere bidra til å generere effektivitet?

Tematikken for studien gir anledning til å undersøke om gruppreleksjon for ledere kan ha betydning av verdi for ledere, medarbeidere og organisasjonen som helhet. Eller i motsatt fall, kan undersøkelsen resultere i funn som tyder på at gruppreleksjon for ledere må antas å være av mindre betydning, når det kommer til effekt og utbytte for ledere, for respektive medarbeidere og/eller for organisasjonen som helhet.

En mer utdypende utforskning av tematikken som er lagt fram i denne studien, ville avkrevd større datamengder og andre spørsmål, for eksempel.: Hvis organisert gruppreleksjon for

ledere har noen betydning, har det *alltid* betydning? Når er behovet eller betydningen minst? Hvilke ledere eller ledertyper har mest eller minst nytte av gruppedialoger? Er betydningen av grupperefleksjon for ledere betinget av ulike variabler som type næring og virksomhet, eller type fag- og profesjonsfelt lederen praktiserer i? Er betydningen av gruppedialog for ledere betinget av den rådende organisasjonskulturen som lederpraksis foregår i? Under hvilke vilkår virker grupperefleksjon hensiktsmessig? Eller, hvilke faktorer kan tilsi at lederrefleksjon i form av gruppecoaching eller gruppeveiledning bør være kontraindisert?

## 1.2 Bakgrunn

Masterstudiet i verdibasert ledelse har åpnet porten for flere ukjente sider av ledelse og organisasjon. Underveis i studiet har det kjentes maktpåliggende å ettersøke faglige vinklinger og tilnærminger som best kan tjene demokratiske organisasjoner og deres ledere.

Problemstillingen for denne oppgaven er derfor formulert, med bakgrunn i vitenskapelige interesser, av å lære mer om betydningen av dialogbaserte, relasjonsorienterte og demokratiserende prosesser, innen organisasjon og ledelse. Organisert grupperefleksjon er et eksempel på en struktur, som kan antas å støtte nevnte prosesser.

I løpet av studietiden har det framkommet mer tydelig, at ledelse og organisasjon bør ses som to sider av samme sak, jamført Schein (1985/2015). Én utfordring er å skulle betrakte organisasjonen i en helhet. Det virker vel så komplisert og utfordrende å velge å vurdere enkeltaspekter og nivåer hver for seg, og som likevel tilsammen skal utgjøre en helhet. I beslutningen om valg av tema og problemstilling falt det derfor naturlig å betrakte ledere, medarbeidere og organisasjonen som kategorier hver for seg.

Tekstforfatteren for denne masteroppgaven har hatt veilederroller, som privatpraktiserende og som ansatt i offentlig sektor. Arbeidet har bydd på organiserings- og prosessansvar innenfor fagområdene klinisk veiledning, gruppeveiledning, metaveiledning for veiledere og veiledning for ledere. Veilederpraksisene har foregått i 1. og 2. linjetjenester i offentlig sektor, og i ulike etater som barnevern, kriminalomsorg, psykisk helse og psykisk helsevern. En andel av veiledererfaringen stammer fra tverrfaglige og tverretatlige utdanningsprogrammer, med formål om tjenesteutvikling og bedret etatssamarbeid for mennesker med alvorlige psykiske problemer. En annen del, tilskrives undervisnings-, studieledelse- og



veiledningsoppgaver, for etter- og videreutdanninger innen *faglig veiledning*, og *gruppemetode for sosial- og helsearbeidere*.

Den gruppefaglige kompetansen har formet og utviklet seg, blant annet gjennom ti års gruppepsykoterapi praksis. Kompetansen er forsøkt vevd inn i alt senere utført relasjonsarbeid. Gjelden til gruppepsykoterapierfaringen er stor, både når det gjelder innsikter, ferdigheter og kunnskaper innen gruppekommunikasjon, relasjonsarbeid, selvinnsikt og systeminnsikt.

Forsøk på å innta en genuin anerkjennende holdning til den andres vesen, behov og virkelighetsoppfatning, går som en ledetråd gjennom praksisene. Anerkjennelse som en holdning, verdi, eller som en prosess, oppleves som en vedvarende og krevende fordring i profesjonelle møter. Under rammeverket av dialektisk relasjonsteori, sier Schibbye (2002:75): «For at anerkjennelse skal endre, må begge (parter) være subjekter». Det innebærer en overenskomst, om at begge parter ideelt sett møtes som to eller flere likeverdige, i en fri dialog som er egnet til å skape bevegelse eller endring. Ordkombinasjonen av anerkjennelse og intersubjektivitet kan betraktes som en faglig-etisk verdi og fordring, i enhver profesjonell relasjon. Det oppfattes som mer påkrevd i relasjoner hvor maktforholdet i utgangspunktet er skjevt. Det gjelder definitivt i terapeut-pasient-relasjonen. Det gjelder i stor grad veileder-fokuspersone-relasjonen. Møter som forventes å foregå på en intersubjektiv og anerkjennende grunnlagsforståelse, vil etter dette å dømme, også kunne ha innvirkning på leder-medarbeider-relasjoner.

## 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

- **Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon for ledere ha:**
  - For lederen selv?**
  - For respektive medarbeidere, team og enheter?**
  - For organisasjonen som helhet?**

### **Forskningsspørsmål:**

- **Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon for ledere ha?**
  - **For lederes selvinnsikt, systeminnsikt og forståelse av andre?**

- For lederes personlige styrker, mot og kunnskap til å håndtere konflikt og endring?
- For lederes opplevelser av fenomener som ensomhet, stress og trivsel?
- For lederadferd?
- Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon for ledere, ha for lederens respektive medarbeidere og team?
- Hvilken betydning kan grupperefleksjon for ledere, ha for organisasjonen som helhet?

## 1.4 Formål med studien

Formålet med studien er å innhente relevant empiri som kan forventes å tilføre viten og kunnskap til betydningen av organisert grupperefleksjon for ledere. Planen for å nå dette målet, er å innhente data fra forskning på gruppebaserte metoder som gruppeveiledning og gruppecoaching. Kildematerialet i denne studien, samt tidligere forskning og relevante teorier, kan antas å gi indikasjoner på om grupperefleksjon for ledere kan være av betydning for ledere, for respektive medarbeidere og for organisasjonen som helhet. Det er forøvrig gruppecoaching og gruppeveiledning som virker til å være de mest aktuelle gruppebaserte tilnærmingene i dagens organisasjonsliv.

Det overordnede formålet med studien er å bidra til kunnskap om hvilken betydning grupperefleksjon kan ha for den enkelte leder. I tillegg er formålet å belyse funn, som kan si noe om hvilken betydning det kan ha for medarbeidere, hvis deres respektive ledere deltar i grupperefleksjon. Et tredje formål er å få mer innblikk i, om grupperefleksjon for ledere med de mulige systemiske virkninger det kan antas å ha, kan ha betydning for organisasjonen som helhet. Det foreligger en interesse for å sondere dette landskapet, for å finne eventuelle tegn til at gruppedialoger for ledere kan bidra til utvikling. En forutsetning er at gruppedialogen foregår på demokratisk vis, og med mulighet til å innlemme verdier som for eksempel relasjonell- og dialektisk forståelse, innflytelse, medvirkning og effektivitet. Aadland og Askeland (2017:42-46) differensier mellom begrepene, verdier som er *i* praksis, og verdier som er *for* praksis. I denne studien vil det være formålstjenlig, både å betrakte

organisatoriske verdier som allerede *er* styrende for praksis, og hvilke andre verdier som kan oppdages og bevisstgjøres gjennom gruppreleksjon.

## 1.5 Avgrensning

Dette er en utforskende litteraturstudie hvor det blir gjennomført en hermeneutisk undersøkelse av datamaterialet som bygger på ti utvalgte studieobjekter. Studiene stammer fra ulike fagfelt, profesjoner og ulike land. Til tross for at forskningsartiklene inneholder data fra ulike land som Australia, New Zealand, USA, Norge, Finland, England samt en del andre europeiske land, så er det ikke gjort forsøk på å forklare geografiske forskjeller i praksiser for gruppeveiledning eller -coaching. Andre kulturforskjeller er heller ikke identifisert eller diskutert. Avgrensninger har vært krevende å foreta, all den tid det har foreligget en ambisjon om å se an tre hoveddimensjoner av mulige betydninger av gruppreleksjon for ledere.

På bakgrunn av varierende data-tilfang har studien størst belegg for å kunne føre indisier for mulige fagpersonlige betydninger som gruppreleksjon kan ha for den enkelte leder. Den andre hovedkategorien som innlemmer medarbeiderperspektivet, innehar færre data til å kunne si noe sikkert om betydningen av gruppreleksjon for ledere.

Funn i siste hovedkategori som omhandler hvilken innflytelse gruppedialoger for ledere kan ha for organisasjonen som helhet, er fyldige nok til å gi noe indikasjon på at gruppreleksjon kan gi organisatoriske virkninger.

Selv om alle funn i studien er forsøkt kompensert for, eller forsterket av relevante funn fra tidligere forskning og fra teori, så krever likevel ikke problemstillingen for denne studien eksakte svar eller bevis. Avgrensningen er satt til å oppsummere empiri og skissere aktuelle fenomen, samt legge fram relevant informasjon om mulige betydninger som gruppreleksjon, gruppecoaching eller gruppeveiledning for ledere kan ha, for ledelsespraksiser i demokratiske organisasjoner.

## 1.6 Struktur

Masteroppgaven er delt i seks kapitler. I kapittel 1.0 forklares studiens bakgrunn samt kontekstene for tematikk og problemstilling angis. Kapittel 2.0 inneholder tidligere forskning og teori over gruppedynamiske faktorer, for belysning av veilednings- og coaching-

gruppepraksiser for ledere. I kapittel 3.0 redegjøres for forskningsopplegg og metode. I kapittel 4.0 presenteres studieenheter og kildefunnene. Vedlegg 1 inneholder en tabell som viser karakteristika og funn for hver studieenhet. Kapittel 5.0 inneholder drøfting av funn holdt opp mot tidligere forskning og teori. Til sist drøftes implikasjoner for praksis, oppdagelse av eventuell ny informasjon samt eventuelle behov for videre forskning. Kapittel 6.0 oppsummerer og konkluderer.

## 1.7 Funn

Det foreligger betydelige indikasjoner på at organisert grupperefleksjon kan medvirke til økt selvinnsikt hos ledere, samt at det kan gi mer innsikt i andres virkelighetsoppfatninger (f.eks.: Jensen et al., 2017, Dilworth et al., 2013, Flückiger et al., 2017). Det kan trolig også bidra til å øke lederes forståelse av systemer generelt og av organisasjonen de selv er en del av. Noen funn tyder på at åpenheten som kreves i slike prosesser, tilsier at grupperefleksjon må foregå på trygge arenaer og under fasilitering av kompetente veiledere. Funn som er utledet fra data i studier både fra coaching- og veiledningsbakgrunner bekrefter, at oppdagelse av personlige styrker og ressurser kan komme som utbytte av grupperefleksjon (Brunero & Stein-Parbury, 2008, Flückiger et al., 2017). I tillegg sannsynliggjør noen funn, at ledere gjennom grupperefleksjon får hjelp til å utvikle nye handlingsstrategier. Gruppedialoger kan bidra til å styrke den enkelte leders beredskap til å møte fenomener som konflikt og endring. Det følger funn som viser at gruppen kan hjelpe den enkelte leder til en økt forståelse av lederrollen. Videre kan dette bidra til å redusere ensomhet, stress eller andre sårbarhetsfaktorer som kan assosieres til lederrollen, ifølge funn (Knight, 2017).

Når det gjelder betydning av refleksjon over lederadferd, tyder funn fra flere studier på, at ledere etter grupperefleksjon kan framstå som mer *reflekterende*, før beslutninger tas (Vrålle et al., 2017, Jensen et al., 2018). Tilstøtende funn viser at ledere kan utvikle en mer tydelig og direkte kommunikasjonsform gjennom konstruktiv feedback fra andre (Flückiger et al, 2017). Et annet viktig funn fra coachingstudiene, tyder på at ledere blir mindre kontrollerende og detaljorienterte etter coaching (Anthony, 2017). Det foreligger et enkeltstående funn i kildematerialet som antyder at gruppecoaching kan gi varige atferdsendringer (Brown & Anthony, 2009). Longitudinelle studier som kunne vist mulige langtidseffekter av gruppebaserte lederutviklingsutviklingstiltak, veiledning eller av psykoterapipraksiser er mangelvare, og blir ikke diskutert videre i denne studien.

Funn i hovedkategorien over hvilken innflytelse grupperefleksjon kan ha for leder-  
medarbeider-dyader og teamrelasjoner tilsier på bakgrunn av kilde-data, at ledere viser mer  
engasjement, lytter mer til medarbeidere, og tar oftere initiativ til fagetiske refleksjoner i  
teamene. Kildene fra coachingtradisjonene kan tyde på at ledere utvikler en mer *coachende*  
*lederstil* (Jensen et al., 2017, Brown & Anthony, 2009). Kort sagt tyder funn på at ledere kan  
bli bedre relasjonsledere gjennom gruppedialogiske praksiser.

Når det gjelder funn som kan assosieres til hvilken betydning grupperefleksjon for ledere kan  
ha for organisasjonen som helhet, kan tolkningen av samlede funn oppsummeres slik:  
Grupperefleksjon for ledere kan bidra til å avdekke forforståelser, grunnantakelser og mulige  
fastlåste sannheter på ulike nivåer i organisasjonene (Ward et al., 2014, Brown & Anthony,  
2009, Flückiger et al., 2017, Jensen et al., 2018).

Det framstår i øyenfallende, at det ikke nevnes funn som viser negative aspekter, eller som  
viser svak eller ingen betydning av organisert grupperefleksjon for ledere. Kun én studie,  
Jensen et al. (2018) viser til, at et fåtall av informantene rapporterte at de ikke hadde  
gjennomgått noen fagpersonlig endring under gruppeveiledningsprosessen. Utvalget av  
kildemateriale har trolig medvirket til å gi et ubalansert bilde av fordeler ved organisert  
gruppeveiledning og -coaching, versus negative sider. Denne faktaopplysningen kan bero på,  
at de fleste av forfatterne bak forskningsartiklene har definert seg selv innunder nevnte  
praksisområder. De er trolig selv involvert i dialogiske praksiser, som veiledning og coaching.

## 2 Teori og tidligere forskning

Teori om organisasjon og ledelse, faglig veiledning og coaching, samt teorier om grupper som metode og gruppedynamikk, danner en teoriramme som kan møte problemstillingen i denne masteroppgaven. Teori om refleksjon, anerkjennelse, kommunikasjon og relasjoner betydning legges fram fortløpende i teksten.

Spørsmålene er mange: Hva er refleksjon? Kan grupperefleksjon for ledere ha betydning for den enkelte leder, for lederens medarbeidere, for teamene og for organisasjonen som helhet? Teoriutlegningen starter med en definisjon av fenomenet refleksjon. Videre redegjøres for individorienterte- og gruppebaserte teorier som omfatter læring, selvforståelse, relasjonsforståelse, samt gruppe- og organisasjonsforståelse. Teori om individuell og gruppebasert veiledning og coaching blir presentert for seg. Lederteorier avgrenses hovedsakelig til å gjelde relasjonsorienterte sider av ledelse. Når det gjelder det altomfattende begrepet organisasjon, er teorien avgrenset til å gjelde organisasjonskultur, sett i lys av gruppedynamiske aspekter. Underveis vises til tidligere forskning på de nevnte fag- og praksisområdene.

### 2.1 Hva er refleksjon og dialog

Utledet fra latin er begrepet *refleksjon* sammensatt av to ord; *re-* som betyr; *tilbake*, eller; *igjen*, som kan assosieres til noe dvelende, noe som tar ekstra tid. *Flektere* eller *fleksjon* betyr å *bøye* (lat). I opprinnelig betydning av ordsammensetningen betyr det; å *bøye (noe) tilbake* ifølge Norsk etymologisk ordbok (2013).

Refleksjon er «en dialektisk og spekulativ prosess i bevisstheten som i et dialogisk møte med en tekst fører til ny erfaring og ny kunnskap» (R. Grütters, 2011:90). Hun har definert begrepet refleksjon på grunnlag av filosofiske kilder, fra antikken til vår tid. I referansen til Aquinas` forstås tanken, og tankens evne til å være i en tilbakeskuende bevegelse (ibid.:73). Descartes utvider refleksjon til noe som kan være av verdi til å forstå seg selv (ibid.:75). Locke og Hume gir, ifølge Grütters refleksjonsbegrepet en flersidig betydning ved at filosofene definerer refleksjon til å forstås som en delt prosess. Det første trinnet i refleksjonsprosessen består da i, at et fenomen eller et objekt blir sanset og oppfattet. I neste trinn blir det sansede

fenomenet/objektet prosessert i tankevirksomhet (ibid.:76-78). Videre argumenterer Grüters, for hvordan Hegels dialektikk tilføyer refleksjonsbegrepet ett ytterligere aspekt. Hegel tillegger begrepet en oppfatning om, at kunnskapsdannelse skjer som følge av en refleksjon over erfaring (ibid.:82). Gadammers tilfører, ifølge Grüters, å betrakte refleksjon som en dialogisk prosess og som en metode for kunnskapsgenerering (ibid.:84).

Jamført Mintzbergs (2011:48) lederrollemodell, har ledere oppgaver og ansvar både på informasjons- og relasjonsnivåer, og på et handlingsnivå. Det forventes at ledere skal innhente relevant informasjon, planlegge, overveie, initiere, evaluere, og foreta rasjonelle beslutninger før handling iverksettes. Implisitt i ansvaret ligger evne til selvinnsikt. Grüters (2011:90) viser hvordan Heideggers begreper; besinnelse og selvinnsikt utvider definisjonen av refleksjon. Ifølge Grüters stiller Heidegger seg mellom Gadammers hermeneutiske tilnærming og Derridas dekonstruktivism. Gjennom utledningen om Heideggers bidrag, antyder Grüters, at det å reflektere også kan innebære utfordring, eller å utfordre (noe.). Denne definisjonen av refleksjon, gitt i relasjonsorienterte praksiser, kan for eksempel bety en kritisk tenkning og et mot, til å utfordre vedtatte sannheter i grupper og i organisasjoner. Med Heideggers bidrag til definisjon av refleksjon, kan refleksjon bety å utfordre ens egen selvinnsikt og systeminnsikt. Resonnementene som fører fram til Grüters definisjon av refleksjon, som beskrevet innledningsvis, fører til en forståelse av at refleksjon er noe som foregår i bevisstheten, og i dialogiske møter med verden. Slike refleksjonsprosesser kan avgi ny erfaring og dermed mulighet for ny kunnskap. Refleksjon må ifølge Grüters ikke oppfattes som, å være noe ensartet, stringent eller av noe av begrenset betydning (ibid.:90). Snarere må refleksjon ses som en selvstendig prosess, avhengig av situasjonen og konteksten den foregår i.

Kontekst kan være en samtale, eller en dialog mellom to eller flere mennesker. Av gresk opprinnelse betyr dia; *om, mellom, gjennom* og logos; *ord, tale, fornuft*, ifølge Norsk etymologisk ordbok (2013). Dialog kan derav tolkes til å bety; utveksling av ord eller tale, som bygger på fornuft. Dialog står, følge Anne Wennberg i kontrast til begrepene monolog eller debatt (Lederne.no, 18.09.18). Hun utleder videre, at skepsis, eller en persons behov for å dominere, misforståelser eller total mistillit kan ødelegge for samtaler. Nansen Fredssenters (2019) definisjon lyder slik:

«Dialog er en samtale basert på ydmykhet, respekt og åpenhet. Gjennom gjensidig

læring om hverandre kan vanskelige situasjoner gjøres lettere. Dialog forbedrer personlige forhold innad i samfunn, styrker samfunnsstrukturen og viser vei til fredelig sameksistens».

Motsatt av monolog, som innebærer kun et ensidig, eller en persons perspektiv og mening, utledes det av definisjonene som nevnt over, at samtaler/dialoger i arbeidslivet her betyr at ledere, medarbeidere og kolleger møtes i åpenhet og med respekt for hverandres synspunkter og ståsteder. Skepsis, dominans og mistillit, kan derimot ødelegge for utvikling av mulige virksomme relasjoner, og kan dermed ødelegge for viktige og nødvendige samtaler. Av den grunn, kan gjensidig informasjon og effektiv utveksling mellom personer og nivåer i organisasjoner, hemmes eller hindres.

## **2.2 Gruppedynamiske teorier og virksomme faktorer i gruppearbeid**

Hva så med teori om gruppe-refleksjon, gruppeveiledning, gruppecoaching og andre gruppeorienterte lederutviklingstiltak? Litteraturen innen coaching og veiledning har i mindre grad, utelatt teori om gruppedynamikk og praksisteori om bruk av gruppens ressurser. Endel av forskningen på faglig veiledning har utspring i gruppekontekster, som helt enkelt betyr at veiledning foregår i grupper med flere deltakere. Likevel er det gjort lite rede for hva slags kunnskap og ferdigheter veilederen, eller prosesslederen bør ha for å åpne opp for, mobilisere og våge å stole på gruppens ressurser.

Susanne Bang og Ken Heap utga bok (1999) om *bruk av gruppens ressurser* og om *bruk av gruppeprosessen* som et tilfang i veiledningslitteraturen: «Gruppens arbeid og medlemmenes utvikling skjer i størst mulig utstrekning gjennom gjensidig støtte og stimulering. De (deltakerne) oppmuntrer hverandre, men kommer også med motforestillinger. De utveksler tanker, forståelsesmåter og personlige reaksjoner på de saker og problemstillinger som legges fram» (ibid.:14).

Utover det som Heap og Bang har utlagt om gruppebasert tilnærming til veiledning, følger en redegjørelse for utvikling av praksisteorier innen sosialt gruppearbeid i neste kapittel. Irwin D. Yaloms (1995) teori om *virksomme faktorer i gruppearbeid* blir presentert. Videre presenteres hovedtrekk i Wilfred R Bions (1961) teori om *ubevisste nivåer i grupper*. I den videre



teoriutlegningen er det et formål å knytte an gruppedynamisk teori til gruppebaserte tilnærminger innen coaching og veiledning.

W. Schwartz (1961), regnes som grunnlegger for teori om *gruppe-som-gjensidig-hjelp*-prosjekt. Modellen springer ut fra praksiser innen sosialt gruppearbeid. Praksisteoriene for sosialt gruppearbeid kom som en følge av at sosialarbeidere både i UK og i USA sto maktesløse ovenfor problemene og hjelpebehovene til store grupper av sosialhjelpsmottakere. Storbritannia var forpliktet på å ta imot migranter fra tidligere kolonistater som hadde vært underlagt det britiske imperiet. 2. verdenskrig hadde medført store menneskelige lidelser med tap av forsørgere, tap av fysisk funksjon, arbeidsuførhet og psykososiale problemer, både i UK og USA. Det oppsto maktesløshet i møte med problemene som grupper av migranter, hjemvendte og skadde soldater, og familiene deres bar på. Innovative og kreative sosialarbeiderne tenkte som så; når vi ikke mestrer å hjelpe klientene individuelt inviterer vi dem til gruppearbeid og ser om de bedre kan løse problemene i fellesskap. Gruppene ble sammensatt av likesinnede som hadde noenlunde likt opplevde utfordringer, lidelsestrykk og hjelpebehov. Grupper tilrettelagt etter gjensidig-hjelp-prinsipper ga positive effekter (Heap, 2005).

For denne masteroppgaven er tilbakeblikket på utviklingen av sosialt gruppearbeid tatt med, for å vise hvordan praksiserfaringer ble til teori om *gruppe som metode*. Referansene kan assosieres til den dagens sparsomme forskning på gruppedynamisk teori og praksis anvendt i refleksjonsgrupper for ledere. Mangel på relevant forskning gjelder også gruppeveiledning og -coaching. Susanne Bang & Ken Heap redegjorde i en lærebok i 1999, for oppgaver og ansvar som veilederen har for mobilisering og bruk av gruppens ressurser i veiledning (1999:14).

Sigmund H. Foulkes (1898-1976) arbeidet med grupper av krigstraumatiserte pasienter på Northfield Military Hospital, UK. Hans enkle postulat var: «Trust the Group» (Foulkes & Anthony, 1957/1973). Wilfred R. Bion, (1897-1979) praktiserte også ved Northfield Military Hospital. Begge var psykiatere, psykoanalytikere og gruppeanalytikere. Bion utviklet begrepet *basic assumptions* (grunnantakelser) innen gruppedynamisk teori. Tilnærmingen åpner for å betrakte og utforske sågar bevisste som ubevisste prosesser i grupper. Deltakelse i grupper som rommer, og som kan legitimere refleksjon over ukjente og ubevisste fenomener, gir den enkelte deltaker i gruppen og gruppen som helhet automatiske tilganger til bevissthet og selvinnsikt (ibid.: 1961/2002).

Irwin D. Yalom (1995:1-67), anerkjent psykiater og gruppepsykoterapeut, definerte elleve terapeutiske eller virksomme faktorer innen eksistensielt psykoterapeutisk gruppearbeid. De blir her redegjort for i den hensikt å rette oppmerksomhet på potensielle virksomme faktorer som også kan gi seg uttrykk i grupperefleksjon innen ledelse og organisasjonsliv forøvrig. Det hersker almen enighet om å gå opp klare profesjonelle grenser mellom klientrettet arbeid, veiledning- og coachingarbeid og til grupper i arbeidslivet forøvrig. I en assosiasjon til Yaloms utlegning om virksomme faktorer i grupper, kan denne tekstforfatteren erindre fra gruppepsykoterapipraksiser, fra undervisning- og veiledningsgrupper og fra arbeidslivsgrupper generelt, at gruppespesifikke faktorer som Yalom beskriver, har vært gjenkjennbare i alle kontekstene, som nevnt her.

Yalom (1995) fremhever gruppens evne til å kunne installere *håp*. Håp ligger til menneskets naturlige følelsesregister og er en vesentlig kilde til motivasjon som kan gi retning framover. En logisk konsekvens av gruppedeltakelse, og kanskje en av de viktigste faktorene innen gruppearbeid er fenomenet han definerer som *universalitet*. Begrepet kan assosieres til opplevelsen av «det-å-være-i-samme-båt», eller forstås som å være sammen med likesinnede, noenlunde like i status og bakgrunn. Det kan i tillegg være en fordel for gruppeprosessen, at medlemmene deler noen av de samme utfordringene, og at deltakerne har noenlunde like forutsetninger, ifølge Shulman (1995) og Heap (2005). En annen virksom faktor handler, ifølge Yalom om *det å dele og utveksle informasjon*. Tenkt overført til refleksjonsgrupper for ledere, vil spesifikke tematikker og utfordringer som tilhører lederjobben kunne bli gjort til aktuelle objekter for utveksling mellom deltakerne. *Altruisme*, som en relasjonelt sett virksom verdi og faktor, defineres som muligheten til å gi noe av seg selv, til sin neste. Seligman (2002/2017:52) redegjør med referanse til større levekårsundersøkelser for hvordan altruisme kan bidra til helsegevinst. Hans utlegning, som er basert på en positiv psykologisk forståelse, hevder at altruistisk adferd kan gi opplevelse av større mening i tilværelsen ledsaget av en økt tilfredshet med seg selv.

I følge Yalom (1995) gir gruppen tilgang til å bearbeide eller korrigere tidligere erfaringer fra fortiden. Det gjøres åpent og legitimt i terapigruppen, men antas hovedsakelig å være forvist til å leve et liv i det skjulte når det gjelder møter i profesjonelle grupper i arbeidslivet. Den sjette faktoren Yalom beskriver er *utvikling av sosiale teknikker*. Denne faktoren berører nytten av innsikt i hvordan egen adferd innvirker på andre, og kunnskap om hva slags adferd

som bidrar til gode relasjoner. Videre beskriver han muligheten til *å se og lære av hverandre* som virksomme faktorer i gruppearbeid.

*Group cohesion*, eller *vi-følelse* på norsk, er et begrep for en gruppetilstand som oppstår når deltakerne innser at gruppen er blitt verdifull for dem. Fenomenet kan forstås som et modent stadium i gruppens liv hvor deltakerne opplever gjensidighet, overholder forpliktelsen til oppmøte og tar ansvar for gruppeprosessen. De to siste virksomme faktorene som Yalom (1995) beskriver, kan best forstås i terapigruppekontekster. Det gjelder det freudianske begrepet *katharsis* (av gresk; renselse) og de *eksistensielle faktorene*. Eksistensielle hendelser som død, sykdom, tap og ulykker rammer oss alle i løpet av livet. På samme måte hører fødsler, seire, suksesser og framgang i livet til menneskelig eksistens. Hvilken plass private sorger og gleder skal ha i arbeidslivet vil ikke bli diskutert videre i denne studien.

### **2.2.1 Empiri og tidligere forskning på gruppebasert refleksjon for ledere**

Det foreligger sparsomt med forskning på betydningen av grupperefleksjon for ledere. Muligheten til å undersøke hvilken betydning grupperefleksjon kan ha for ledere, betydningen det kan ha for respektive medarbeidere og for team, samt hvilken betydning det kan ha for organisasjonen som helhet gjør det interessant å undersøke tematikken nærmere. Det framgår av søkestrategiene i kapittel 3.2, at for å finne relevante studier over grupperefleksjon for ledere måtte søkene utvides til å se bredere an, enn kun til lederfaglige kontekster. Av den grunn er teori og forskning tatt med fra andre relasjonsbaserte fagfelt. Disse vurderes til å ha tilstrekkelig overføringsverdi til å bidra til forståelse av betydningen av grupperefleksjon for ledere. Teori og forskning fra psykoterapiveiledning og klinisk veiledning samt kilder fra ledelse- og coaching-litteraturen er innlemmet i de følgende kapitler.

Sykepleiefaget har en lengre veiledningstradisjon godt dekket med empiri både fra kvantitative og kvalitative undersøkelser. I mindre grad har variablene individuell- eller gruppeveiledning vært omdiskutert eller forsket på. Arvidsson et al. (2001) fant gjennom en oppfølgingsstudie over fire år, at psykiatriske sykepleiere som deltok i gruppeveiledning opplevde vedvarende positive effekter. Det ble i studien konkludert med at veiledningen hadde bidratt til å bekrefte profesjonell identitet, og at veiledningen hadde ført til mer integrerte profesjonelle praksiser blant deltakerne. Samme studie oppsummerer videre at gruppeveiledning bidrar til å vedlikeholde styrke og energi i arbeidet hvilket. Ifølge Arvidsson et al. kan det bety at veiledning bør foregå som kontinuerlige prosesser i

organisasjoner. Studien har et longitudinelt perspektiv som peker på at gruppeveiledning kan skape varige positive endringer hos deltakerne.

Når det gjelder forskning på psykoterapiveiledning viser Reichelt og Rønnestad (2011) til funn fra egne studier samt til omfattende litteraturoversikt på feltet. Studiene (ibid.) belyser blant annet, hvor komplisert det er å finne fram til undersøkelsesmetoder og til variabler som gir mening og gyldighet. På samme vis evner forskningen hittil ikke, å gi tilfredsstillende forklaringer på hvilke faktorer som er virksomme i veiledning. Psykoterapi krever stor på oppmerksomhet på alliansebygging og på relasjonens betydning for at klienten skal kunne oppnå resultater; det vil si bedring eller endring. Terapeuten skal ha dette fokuset som sin hovedbeskjeftigelse i samarbeidet med klienten.

De ideelle målene innen psykoterapiforskning er ifølge Reichelt og Rønnestad (2011) å oppnå kunnskap som ikke bare overskuer veiledningsprosessens kvaliteter, men som i tillegg gir kunnskap om hvilken betydning det har for resultater i praksis. Det gjelder spørsmålet om hvilken betydning veiledning kan ha for klientens opplevde behandlingsresultater, det at terapeuten mottar effektiv veiledning på arbeidet sitt. Ett av funnene i Reichelt og Rønnestads litteraturgjennomgang (2002; 2011:193) viste at: «Informantene foretrakk en symmetrisk veiledningsstil som var ikke-restriktiv, direkte, utforskende og kombinerte støtte og konstruktiv feedback».

Angående betydning av gruppeveiledning refererer Reichelt og Rønnestad (2011:194) til Bernard & Goodyear (2009) som fastslår at; «Gruppeveiledning er en effektiv veiledningsform som tilbyr kandidatene læringsfellesskap med andre på samme nivå, tilgang til et større antall klientsaker og modellering, så vel som direkte læring». Forøvrig er det fortsatt sparsomt med forskning på gruppeveiledning også innenfor psykoterapifeltet, ifølge Reichelt og Rønnestad. De hevder at selv om gruppebasert psykoterapiveiledning er mye anvendt, så viser det seg at mange veiledere har manglende gruppedynamisk forståelse og kunnskap når det kommer til kommunikasjon- og konfliktløsningsarbeid i grupper. Forskerne utleder videre at veiledere med en egalitær ideologi lettere benytter seg av, og aktiverer gruppens ressurser, enn veiledere som for eksempel inntar lærerrollen i veiledning. Lærer-student-relasjoner oppfattes tradisjonelt sett som asymmetriske relasjoner hvor den ene er ekspert og den, eller de andre er hierarkisk underordnet læreren. Autoritære veilederposisjoner kan hemme kommunikasjons- og relasjonsmønstre i grupper, som ellers bør forventes å hvile i et klima av gjensidig tillitsfull og trygg utforskning. Avslutningsvis hevder Reichelt og

Rønnstad at psykoterapiveilederne i Norge (2011) generelt mangler gruppeerfaring og gode modeller for gruppeveiledning.

Gjerde (2010/2018) sier om den samlede kunnskapen om coaching, at «mange vet av erfaring at det virker». Imidlertid vet vi enda ikke nok om hvordan det virker, eller hvilke faktorer innen coaching som gir ønsket effekt (ibid.:35). Hun tar til orde for at framtidig forskning bør omfatte undersøkelser både før og etter at coaching er gjennomført. I tillegg påpeker hun på behovet for flere 360 graders evalueringer, i framtidig forskning. Det betyr en utvalgspopulasjon som innebærer, at både lederen, lederens overordnede, medarbeidere, eiere, kunder og andre involverte, blir bedt om effektevalueringer av ledere som deltar i coaching. Her nevnes kort hvilke målsetninger virksomhetene satte for satsingen på coaching som lederutviklingstiltak (Ladegård 2008b; 2010): Det handlet om organisasjonenes behov for generell lederutvikling. En annen målsetning var å bedre lederes evne og kompetanse til å håndtere medarbeidere. I tillegg forelå mål om at deltakelse i coaching skulle dyktiggjøre ledere, slik at de selv ble i stand til å coache sine egne medarbeidere (Ladegård 2010:212).

## 2.3 Veiledning og coaching

S. Tveiten (2013:21) definerer veiledning som «en formell, relasjonell og pedagogisk istandsettingsprosess som har til hensikt at fokuspersonens mestringskompetanse styrkes gjennom en dialog basert på kunnskap og humanistiske verdier».

S. Gjerde (2018:25) definerer coaching som «en samarbeidende, tilpasset, løsningsfokusert og systematisk kommunikasjonsprosess som fremmer handling, læring og utvikling – på personlig og faglig plan – gjennom bevisstgjøring, motivasjon og ansvarliggjøring. Coaching bygger på ressursene til fokuspersonen slik som dennes kunnskap, erfaringer, verdier og egenskaper, og gjør bruk av ferdigheter og metode for at fokuspersonen skal få aktivisert disse i form av eget begrepsapparat og handlemåter».

En sammenligning av Tveitens og Gjerdes definisjoner på veiledning og coaching, viser flere fellestrekk mellom dem, enn hva som tydelig skiller dem. Riktignok har begge vektlagt noe ulike formuleringer og vektlegginger. Tveiten (2013) hevder at veiledning foregår i en formell prosess. Veiledning skjer til avtalte tider, og i tidsavgrensede møter. Selv om Gjerde ikke eksplisitt nevner kontraktarbeidet i sin definisjon, så inngår det likevel implisitt i definisjon, at utviklingsprosessene hun beskriver trenger formaliserte kontekster for å kunne virke. Tveiten

framhever dialogen, relasjonens betydning og den pedagogiske tilnærmingen som vesentlige sider ved veiledning. Gjerde (2018) beskriver coaching som et samarbeid og i en systematisk kommunikasjonsprosess. Begge tilnærmingene har som mål å åpne opp for fokuspersonens kunnskap og mestringsstyrke. Tveiten har tatt inn i definisjonen på veiledning, at kunnskapsdialogen skal hvile i humanistiske verdier. Gjerde nevner ikke det relasjonelle og humanistiske verdigrunnlaget eksplisitt i definisjonen. Øvrig utlegning om coaching ligger imidlertid forankret i solide dialogiske og humanistiske tradisjoner. Hun beskriver at coaching skal være løsningsfokuset, bygge på fokuspersonens ressurser, slik som kunnskap, erfaringer, verdier og egenskaper som denne har. Coachens ferdigheter og coachingmetodikk skal bidra til at fokuspersonen får aktivisert egne ressurser i tråd med sine egne forutsetninger og handlemåter. Prosessfasene i coaching inneholder bevisstgjøring, motivering og ansvarliggjøring. Prosessarbeidet mellom coach og fokusperson har som mål å fremme handling, læring og utvikling.

Begge tilnærmingene kan sies å være forenlige med Søren Kierkegaards (1813:55) læresetning om, «at man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der»

Uavhengig av om en inntar en veileder- eller coachrolle vil oppgaven gå ut på å se, møte, gi støtte samt gi fokuspersonen passende utfordringer underveis. Ikke alle veiledere vil umiddelbart være enige i Gjerdens påstand om at coaching har et større fokus på måloppnåelse og handlingsforpliktelse, enn det veiledning har. Mange vil argumentere for at faglig veiledning implisitt og eksplisitt inneholder både målsetningsarbeid og evaluering. Om det er å anta at noen av coachingpraksisene, og som har dannet praksisteori, har vokst fram i lys av organisasjonenes effektivitetskrav kan det være mulig forklaring til at coaching har mer fokus på løsning, målsetningsarbeid og evaluering. Ladegård (2010:211) for eksempel kobler norske coaching-praksiser til organisasjonenes og næringslivets økende fokus på mål, effektivitet og resultat. Rundt millenniumskiftet startet en dreining fra prosessorientert veiledning, over til metodespesifikk veiledning og coaching. Ved noen praksissteder ble veiledningstilnæringer for eksempel kritisert for å være for prosessorientert, og for lite løsningsfokuset. Det kan antas coaching i Norge kom til å passe bedre inn en tid hvor satsing på mål- og resultatstyrt drift vokste fram. Det siste momentet som Gjerde (2018:84) nevner, til forskjell mellom coaching og veiledning er, at mens begge har fokus på nåtid og framtid, så kan veiledning tillate seg å ta tilbakeblikk i fortid. På bakgrunn av sistnevnte skillelinje

mellom coaching og veiledning, kan det stilles et spørsmål til om refleksjon over levd liv og henfarne praksiserfaringer bør, eller bør ikke være aksepterte eller hensiktsmessige temaer i grupprefleksjon. Gjerde opplyser at coachingtradisjonen som hun redegjør for er basert på LØFT-tilnærming, og hun sier tydelig, at psykodynamisk orienterte coaching også vil holde åpning for aspekter fra fortiden. Spørsmålet som er belyst her finner klangbunner i *positiv psykologisk* (Seligman 2002/2007) versus *psykodynamisk* (Bion 1961/2002, Yalom 1995). tilnærming som av noen oppfattes å stå i motsetningsforhold til hverandre hva gjelder fokus på framtid og fortid.

Tom Andersen (2011:89-95) utfordret oppfatningen av veileder-fokuspersion-relasjonen med artikkeltittelen: *Et samarbeid – av noen kalt veiledning*. Gjennom denne teksten argumenterte han blant annet for egalitet mellom partene og krav om symmetri i veiledningsrelasjonen. Andersens utlegning kom som en motvekt til oppfatningen av veilederen som eksperten og den bedrevitende, i møtet med den uerfarne eller mindre kunnskapsrike veisøkeren. Tradisjonelt sett har mellommenneskelig læring vært knyttet til asymmetriske relasjonsmønstre hvor kunnskap har blitt overlevert fra foreldre til barn, fra lærer til elev, fra svenn til lærling og fra mester til svenn i håndverksfagene. Disse mønstrene kan gjenfinnes i relasjoner i arbeidslivet i dag, for eksempel som *mentoring*. Mentoring betyr oftest at en erfaren kollega lærer opp en ny, yngre, uerfaren, eller en mer utrent kollega. Kåre Skagen (2004:141) peker på at relasjonen mellom mentoren og den andre ofte innebærer vennskap og trofasthet. Mentorbegrepet stammer opprinnelig fra Homers fortellinger hvor Odyssevs forlater familien og drar på krigstokt til Troja. Odyssevs satte sin lit til sin erfarne og kunnskapsrike venn Mentor. Mentor påtok seg ansvaret for å oppdra og lære opp Telemakhos, Odyssevs sønn, i farens fravær (Homer; Gjerde, 2018:85).

## 2.4 Lederarbeid og lederroller

Henry Mintzberg (1994:19) har gitt en praksisnær forklaring på hva den medarbeiderorienterte delen av lederjobben består av. I fri oversettelse kan postulatet hans oversettes til; at «ledere oppmuntrer, gir retning, og driver de ansatte i enhetene sine framover. Ledere motiverer, inspirerer, coacher, og gir samtidig næring og beskyttelse til medarbeiderne sine. Ledere gir medarbeiderne vennlige dytt. De opptrer som mentorer, og så videre». Beskrivelsen innrammer i grove trekk den relasjonsorienterte delen av lederjobben. Ledergjerningene som nevnt over, inngår i Mintzbergs (2009/2011:45) kategori over

*interpersonlige roller*. Det er de mellommenneskelige aspektene av lederarbeidet som tydeligst kan assosieres til problemstillingen for denne masteroppgaven. Kategoriene for ledes *informasjonsroller* og *beslutningsroller* slik de beskrives (ibid), berører noen funn fra kildene i masterstudien. Det gjelder for eksempel formidling av informasjon til medarbeidere og konfliktløsning, som Mintzberg kategoriserer under beslutningsroller. En nyansering til å tenke at konflikthåndtering er et lederbeslutningsansvar er i stedet å anse konfliktløsning som en relasjonell ferdighet i en prosess hvor partene må møte hverandre og samarbeide om løsningene, jamført Christie (1977). I den videre teoriutlegningen vil teksten bli avgrenset til å angå lederteori som kan bidra til å belyse den relasjonsorienterte delen av lederjobben.

### **2.4.1 Relasjonsledelse**

Uten å gå videre inn på de ulike definisjonene av HR (human resource) -perspektivene, ble jeg først oppmerksom på begrepet HR på begynnelsen av 2000-tallet. Det var i tiden da de norske helseforetakene etablerte seg. Hovedsakelig innebar Sykehusreformen (2002) at helsespesialisttjenestene gikk kort sagt ut på at sykehusene heretter skulle organiseres og styres som statlige foretak mer i tråd lønnsomhet og markedstilpasninger. Andre etater innen offentlig sektor, som kommunene og høyere utdanning ble reformert tilsvarende.

Personalavdelingene forsvant, og i mange virksomheter ble de erstattet av HR-avdelingen. Uansett hard eller myk HR, organisasjonens HR-avdeling skulle ha spesielt ansvar for å forvalte menneskelige ressurser i organisasjonen. Kuvaas og Dysvik (2016:21) forankrer forøvrig utviklingen av *Human Resource Management* til Harvard- og Michiganskolene (USA) og tidfester utviklingen av HRM til begynnelsen av 1980-tallet.

Når teori om relasjonsledelse innledes med å gi en kort beskrivelse av HR-begrepet er det fordi det meste av opplærings- og kompetansehevingstiltak som skjer i statlige og kommunale foretak foregår i regi av HR-avdelingene, i alle fall der de finnes. Det gjelder interne opplæringsprogrammer, lederutviklingsprogrammer, faglig veiledning og coaching som tilrettelegges eller distribueres via HR-avdelingen. Det betyr at organisert grupperefleksjon for ledere er tiltak som HR-avdelingene ofte er ansvarlige for og involvert i. Kuvaas og Dysviks (2016:233) forskning på implementering og bruk av HR-tiltak viser noen interessante funn. *Støttende ledelse* innebærer ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) en lederstil som gir forskeren mulighet til å foreta enkle effektmålinger, hvilket de benyttet seg av sin studie. Denne forskningen kan muligvis bidra til å opplyse funn i denne masteroppgaven. Det gjelder



for eksempel utsagnet om at ledere som deltar i refleksjonsgrupper, blir bedre ledere for medarbeiderne sine (ibid.). I studien fra 2010 (2016:232) fant Kuvaas og Dysvik at «jo mer støtte medarbeidere opplever fra lederen sin, jo mer opplever de å bli investert i fra organisasjonens side». I en undersøkelse fra 2012 fant de blant 550 medarbeidere fra 75 bensinstasjoner i samme kjede, positive sammenhenger mellom støttende ledelse, opplevelsen av å bli investert i og resultatene i den enkelte bensinstasjon. Forskerne hevder at funnene samlet sett indikerer at støtte fra nærmeste leder er avgjørende for medarbeideres opplevde effekt av HR. HR-tiltak fører ikke til bedre prestasjon hvis støtten fra nærmeste leder uteblir (ibid.). Videre antyder de (ibid. :233) at organisasjonene ikke kan forvente bedre kvalitet eller effekt av HR-tiltakene enn det kvaliteten på linje- og mellomlederne i organisasjonen tilsier.

Philip Selznick (1957:39) har gitt støtte til oppfatningen av lederrollen som et forpliktende ansvar ledere har til å formulere virksomhetens mål og forme organisasjonen slik at disse målene kan oppnås. Dette avhenger ifølge Selznick av at lederen kontinuerlig stiller seg åpen for selvransakelse. Begrepet selvransakelse velger jeg å forstå dit hen at ledere stiller spørsmål til seg selv, både til egen adferd og om hvordan lederens adferd virker inn på andre. Anne Lise Løvlie Schibbye (2009:84), en anerkjent psykolog og forsker, forklarer mer inngående betydningen av *selvinnsikt*, *selvrefleksivitet* og *intersubjektivitet* i møter mellom mennesker. Holder vi Selznicks (1957) begrep selvransakelse sammen med Schibbyes (2009) begrep selvrefleksivitet gir det en utvidet ramme til å fatte hva selvinnsikt kan innebære. Schibbye forklarer selvrefleksivitet som det å kunne forholde seg til seg selv, å kunne være sitt eget objekt, å kunne observere seg selv og stille seg utenfor seg selv. Det innebærer at mennesket både kan avgrense seg selv og betrakte seg selv. Dette gir anledning til å sortere og skille mellom egne og andres opplevelser, synspunkter og oppfatninger. I forståelsen av begrepet selvrefleksivitet ligger også evnen og muligheten til å se hvordan en selv oppfattes av den andre. Dette er en uvurderlig evne i alle relasjoner, hevder Schibbye (2009:85). Ledere verken skal eller kan være psykoterapeuter for medarbeiderne sine, men evnen til å møte den andre med en anerkjennende holdning; oppmerksomhet og engasjement er mulig også innenfor leder-medarbeider-relasjonene. Spesielt hvis slike lederholdninger skulle bidra positivt til trivsel i arbeidsmiljøet, engasjement, produktivitet og resultat.

Mary Uhl-Bien (2006:654-673) diskuterer i en studie, ledelsesperspektiv som vektlegger lederes karaktertrekk og personlige egenskapene, sammenstilt med et relasjonelt ledelsesperspektiv hvor ledelse er anses å oppstå gjennom relasjonelle og sosialt konstruerte

prosesser. Aadland (2017:97-98) forklarer sosialkonstruktivisme til å være «i kjernen av den menneskelige erkjennelsen», og han refererer til Gergens (2001) definisjon som sier at; sosialkonstruktivisme bygger på å innhente kritisk kunnskap til utfordring for «sannheter» som vi tar for gitt. Videre innebærer et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn en erkjennelse om, at alt er i flyt og endring. Kunnskap etableres, skapes og utvikles i møter mellom mennesker. Referansen (ibid.) til Gergen avrundes med utsagnet om, at kunnskap og sosial handling henger sammen. I konklusjonen påpeker Uhl-Bien (2006:672), at det finnes overraskende lite kunnskap om hvordan relasjoner formes og utvikler seg på arbeidetsstedet. Mangelen på forskning over emnet, kan blant annet forstås i lys av at slike studier er kolossalt ressurs- og tidkrevende. Med tanke på de utallige arbeidetsstedene verden over, forskjellige virksomheter og næringer, ulike markeder og kulturer og de enkelte lederpersonlighetene og medarbeiderne tatt i betraktning framstår det i første omgang, nærmest som ett umulighetsarbeid å skulle trekke ut overførbare og valide svar til spørsmålet om hvordan relasjoner blir til i arbeidslivet. I mellomtiden ser det ut som vi må nøye oss med avgrensede studier og etablerte teorier innen psykologi og sosiologi som indikerer hvordan selvinnsikt og innsiktsorientert gruppedynamisk forståelse kan ha betydning for utvikling av relasjoner mellom ledere og medarbeidere.

Uhl-Biens studie (2006) er inspirert av *Relational Leadership Theory*, hvor Hunt og Dodge (2000:448) utsier, at det relasjonelle perspektivet må innebære å oppfatte ledelse som et dynamisk system hvor både ledelse, medarbeidere og organisasjon inngår. Relasjonsledelse må bety mer enn de dyadiske samspillene mellom leder og den enkelte medarbeider. I en slik grunnlagsforståelse antas det nødvendig at ledere arbeider kontinuerlig med egen selvinnsikt og med forståelsen av sosio-emosjonelle og dynamiske prosesser i medarbeidergruppen og i organisasjonen som helhet.

Gro Ladegård (2010) framhever at store norske selskaper i moderne tid, som Telenor og Orkla har hatt ledere med totalt forskjellige ledertyper og hvor begge selskapene har oppnådd gode resultater. Hun viser til *Ukeavisen Ledelses* årlige vurdering (2010) av toppledere: Øverste leder for Telenor ble vurdert nederst på Ukeavisens liste som følge av at Baksaas «overprioriterer tall og resultater, kan opptre hensynsløst overfor medarbeidere og bryr seg lite om hvordan hans lederstil virker på andre». Toppleder i Orkla derimot, J.P. Heyerdal omtales av Ladegård (2010:206) som et eksempel på ledelse som viser hensyn og som har utviklet sterke organisasjonskulturer gjennom relasjonsbevisst arbeid. Begge nevnte

lederstiler har ført til gode resultater for organisasjonene i samme tidsepoke. Historiene kan bidra til å så tvil i offentligheten om relasjonsorientert ledelse er mer eller mindre effektivt og lønnsomt, sammenlignet med en mer hensynsløs og kontroll- og resultatorientert ledelse. Formålet ved min studie er imidlertid verken å analysere Telenor eller Orklas historiske utvikling, ledelse eller andre faktorer som har bidratt til gode resultater for begge organisasjoner. Denne informasjonen og diskusjonen er likevel viktig med tanke på hva slags ledere og hva slags organisasjonskulturer vi ønsker å ha i framtida.

Ladegård (2010:210) følger Scheins (1985/2015) utsagn om at ledelse og organisasjon ikke kan ses adskilt fra hverandre. Hun refererer til (Podsakoff og MacKenzie, 1997) når hun hevder at det ser ut som organisatoriske trekk har like stor innflytelse på medarbeidernes tilfredshet og prestasjoner som lederens adferd har. En konsekvens av denne forståelsen er, at ledere som ønsker å bidra til effektivitet bør ha mulighet til å påvirke organisatoriske trekk, etter som strukturene og målene er i stadig endring. Til det trengs virkemidler og verktøy hevder hun. Det som gjør hennes forskning interessant for min studie er evalueringene av coaching som verktøy for lederutvikling i Norge. Ladegård med flere (2008b) undersøkte et representativt utvalg på 303 av 2961 norske bedrifter med over hundre ansatte for å finne coachingsatsingen kostet, formålet, og hvilken nytte coaching ga (Ladegård 2010:211). Svarene de fikk var at 63 av bedriftene brukte coaching (2008), og at bruk av coaching øker med størrelse på organisasjonene. Total kostnad for coaching som lederutvikling i Norge ble beregnet til mellom 400 og 500 millioner kroner årlig. Hun viser gjennom kostnadsberegningen at utbredelsen av individuell tilrettelagt coaching for ledere var stor i 2008. Med bakgrunn i litteraturen finner hun at det er to typer coachingprosesser som framheves. To av referansene hennes (Wales, 2003 og Grant 2006) handler om at coaching gjør lederen bedre i stand til å håndtere egen rolle og arbeid og blir mer målrettet og effektiv. Den andre retningen som beskrives innen coachingutviklingen er at ledere som mottar coaching tar med seg og viderefører kunnskapen innenfor rammene av det Ladegård benevner som en *coachende lederstil*. I Ladegårds (2010:212) definisjon av ledelse inngår *coachende lederadferd* i kategorien relasjonell ledelse. Begrepet *coachende ledelse* er en mulig innramming til å forstå hvordan grupprefleksjon for ledere kan bidra til positive effekter for medarbeidere, i teamene og i arbeidsmiljøet som helhet.

## 2.5 Organisasjonskultur sett i et dynamisk perspektiv

Edgar H. Scheins (1985/2015:5-8) definisjon av organisasjonskultur er dannet på grunnlag av klassiske teorier om gruppedynamikk, gruppepsykologi, sosiologi, antropologi, filosofi, pedagogikk og læringsprosesser. Fra et sosiologisk og gruppedynamisk perspektiv vil observert adferd, normer, verdier, den rådende organisasjonsfilosofien, spillereglene og klimaet/stemningen være mulig observerbare faktorer for den som vil analysere organisasjonskultur. Adferd kan observeres som et mønster over tid, for eksempel adferd som viser hvordan ledere og ansatte ter seg overfor hverandre, snakker med hverandre, har ritualer for høflighet samt utviser takt og tone. Det omfatter all adferd som er synlig for forskere eller andre utenforstående som vil observere organisasjonen. Schein refererer til Goffman (1959, 1967) og Van Maanen (1979) til forståelse av *adferd* som en synlig faktor i organisasjonskulturen. Når det gjelder *normer* refererer han til Homans (1950), *verdier* (Deal & Kennedy, 1982), *organisasjonsfilosofi* (Ouchi, 1981 og Pascale & Athos, 1981), når det gjelder *spillereglene* for hvordan man skal orientere seg og bli akseptert i organisasjonen (Schein, 1968, 1978, Van Maanen 1976, 1979 og Ritti & Funkhouser, 1982), og *klimaet* eller *stemningen* i organisasjonen (Tagiuri & Liwin 1968).

Scheins (1985/2015:7) definisjon innebærer at organisasjonskultur er å forstå som *de grunnleggende antakelsene* som gamle og nye medlemmer i en organisasjon bevisst eller ubevisst forholder seg til. Grunnleggende antakelser kan ifølge Schein forstås som «sannheter» om hva som er *den rette måten å oppfatte, tenke og føle på* i forhold til utfordringer som organisasjonen står overfor, både når det gjelder å tilpasse seg den ytre verden, og når det angår den enkelte ansattes orientering og tilpasning til organisasjonen.

Denne masteroppgaven bygger på kildemateriale som låner teori og praksis både fra positiv psykologi, et sosialkonstruktivistisk perspektiv samt gruppepsykologi, sett i et psykodynamisk perspektiv. Det synes derfor hensiktsmessig både for presentasjonen av funn og for den senere diskusjonen å nevne Scheins (1985/2015:12) *kulturanalytiske modell*. I modellens første nivå framgår, at mange av organisasjonens egenskaper eller kjennetegn er synlige og åpenbare antakelser. Det gjelder artefakter og produkter inklusiv de synlige og hørbare adferdsmønstrene i organisasjonen. Når det gjelder verdier hevder Schein, at disse må uttrykkes, transformeres og operasjonaliseres før de blir del i organisasjonens grunnleggende

antakelser. Det er først når verdier blir etablerte og tatt for gitt, at de mister plass i folks bevissthet. De automatiseres og går over til et underbevisst nivå hos medlemmene i organisasjonens. De grunnleggende antakelsene om organisasjonen anses som udiskuterbare og uangripelige per definisjon. Det kan medføre at praksisene holder fast i antakelsene av gammel vane, ikke nødvendigvis fordi de tjener organisasjonens mål. Scheins tilnærming til grupper og organisasjoners liv åpner for en forståelse av at det foregår mange små og store prosesser i organisasjoner, de prosessene lever i det skjulte. Fastlåste sannheter eller ubearbeidede konflikter kan ligge rett under overflaten, eller i dypere lag i organisasjonen. Disse kan forstyrre produktiviteten gjennom ubevisste eller ureflekterte prosesser som hemmer gruppens arbeid og dermed innvirke på organisasjonens effektivitet og resultat.

Scheins (1985/2015) teori om organisasjonskultur bygger blant annet på gruppe- og psykoanalytikerens Wilfred R. Bions (1961/2002) teori om *grunnleggende antakelser* i gruppearbeid. Bions forskning synes relevant i ett perspektiv hvor organisasjoner befolket av mennesker, ses som levende og dynamiske organismer. Organisasjoner utsettes for svingninger i markedet, omorganisering, produksjonsfall, nye strategier og kontrolltiltak fra eiere og myndigheter, nedskjæringer, avgåtte og nyansatte ledere og medarbeidere, bare for å nevne noen utfordringer som organisasjoner jevnlig står overfor.

Her blir kort redegjort for Bions (1961/2002:120-135) tre kategorier for ubevisste eller ureflekterte behov, adferd og følelser som *kan hindre gruppens arbeid*. Bion kalte den første grunnantakelsen for *avhengighetsgruppen (dependency group)*. Begrepet refererer til grupper som er avhengige av lederen for å komme i gang, og for å få jobben gjort. Den andre grunnantakelsen om grupper kalte han for *par-dannelse (pairing group)*. Fenomenet forklares som en ubevisst prosess hvor to (eller flere) medlemmer i en arbeidsgruppe på et uformelt og ubevisst nivå tar ansvar for gruppeprosessen, mens de øvrige deltakerne i gruppen igjen lar dette skje, på et tenkt ubevisst nivå. Et uartikulert håp som gruppen har, er ifølge Bion, at de to (eller tre) som har innledet et uformelt forbund med hverandre, skal «redde» gruppen, og de skal forhåpentligvis bane vei og skape videre grobunn for gruppens framtid og vekst. Konsekvensen av en slik vedvarende gruppetilstand er at de øvrige gruppe medlemmene kan la seg passivisere, i et ubevisst eller ureflektert håp og ønske om at gruppens problemer blir løst av de som har inngått allianse med hverandre, jamført teori om *pairing*-fenomenet. Den tredje grunnantakelsen som Bion redegjør for er *kamp/flukt-gruppen (fight-flight group)*. Begrepet kan la seg bruke til å forstå behov i arbeidsgrupper og virksomheter som er satt

under organisatorisk press og/eller som kjemper for sin eksistens. Dette er ikke uvanlige fenomener som kan oppstå på arbeidsteder under skiftende tider med omstillinger, jobbusikkerhet, forflytning av makt, personer og posisjoner, og med mulige tap av privilegier eller økonomi.

Når mennesker blir satt under utilbørlig press kan følelser og uttrykk for angst, sorg, sinne og stridighet ramme ellers arbeidsvillige og fornuftige medarbeidere, og i vanligvis godt fungerende arbeidsgrupper. Konfliktpregede negative følelser er uttrykk for primitive og naturgitte bio-psykologiske forsvar- og mestringsmekanismer, som bør forstås som naturlig beskyttelse til forsvar mot trusler og angrep, kriser og tap. De nevnte fenomenene kan vise seg både som følge av interne arbeidsgruppekonflikter, eller som følger av større kriser i organisasjonen, som for eksempel nedleggelse av enheter, degradering, eller som følge av bemanningsreduksjon. Ifølge T-J. Eikeland (2015:98) vil det være forebyggende og sannsynligvis konfliktdempende, om det finnes ledelse og en organisasjonskultur som tillater meta-kommunikasjon om hvordan arbeidsgruppen fungerer, og om hvordan de aktuelle utfordringene kan forstås og håndteres. Det er et problem, ifølge Eikeland, at konflikter kan bli hengende ved enkeltpersoner. En konsekvens av «utpeking» av en eller flere «syndebukker» medfører at gruppen eller organisasjonen kan fraskrive seg ansvar, og at bakenforliggende organisatoriske faktorer ikke blir belyst (Shulman, 1995:441). Mange som har vært i arbeidslivet en tid vil kunne bekrefte å ha vært tilstede i krevende eller destruktive gruppeprosesser, jamført for eksempel stresset som kan følge av hyppige endringer og reformer i offentlig eller i privat sektor.

I ulik grad har arbeidstakere gjennom livet hatt anledning til å bearbeide erfaringer knyttet til livshendelser samt møte med et ferdig bearbeidet forhold til sine tidligere, betydningsfulle relasjoner. Schibbye (2009:130) nevner flere faktorer i definisjonen av begrepet *anerkjennelse* som omhandler følelsesmessige behov, som for eksempel at *den betydningsfulle andre* viser innlevelse, omsorg, og bekrefter med ekte evne og vilje den andres rett til sine opplevelser. Betydningsfulle relasjoner kan her omfatte autoritetsroller som for eksempel foreldre, lærere eller ledere i arbeidslivet. Potensielle arbeidsgivere kommer naturligvis inn i et annet menneskes liv på et betydelig senere tidspunkt, enn det tidlig foresatte gjorde i barndommen. Perspektivet står i imidlertid i motsetning til et positivt psykologisk perspektiv, hvor Seligman (2002/2017:75) utlegger at fortidens erfaringer er av mindre betydning for nåtidens valg og muligheter, innforstått, at enhver arbeidstaker må forventes å ha en psykologisk utrustning

som generelt sett tåler arbeidslivets belastninger. Belastninger kan her for eksempel bety urimelig behandling fra organisasjonsledelsens eller fra likestilte kollegers side. Urimelig behandling kan vekke negative reaksjoner hos den det gjelder, og kan gi seg tilbake ureflekterte og urimelige motsvar. Et spørsmål som reiser seg i teoridiskursen vedrørende positiv psykologi versus psykodynamiske teorier er; om det kan være til gagn eller til skade for organisasjonens formål og effektivitet, om ledere tok interesse i å overskue at kvalitetene som underordnede medarbeidere fyller arbeid og sosial omgang i arbeidsmiljøet med, er merket både av fortidens erfaringer, nåtidens behov og av eventuelle framtidsmotiver de måtte ha.

Bions (1961/2002) og Scheins 1985/2015) teorier åpner opp for en forståelseshorisont hvor det anses som viktig at selvinnsikt og systeminnsikt, adferd, kunnskap, verdier, strategier og organisasjonsendringer blir reflektert over i grupper, både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. «Det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur», hevder Schein (1985/2015:2). Videre argumenterer han for at kultur og ledelse er to sider av samme sak, og at ingen av dem kan ses isolert.

## 3 Metode

Temaet og problemstillingen som undersøkes i denne masteroppgaven springer ut fra en overbevisning om at organisasjon og ledelse står i dynamiske og gjensidige avhengighetsforhold til hverandre. De kan dermed ikke ses isolert fra hverandre (Schein, 1985/2015). Med det som grunnlagsforståelse, har jeg villet utforme et undersøkelsesopplegg som kan gi et relevant og sannferdig virkelighetsinntrykk om eventuell betydning av organisert gruppebasert refleksjon innenfor ledelse og organisasjon.

I de følgende kapitlene beskrives og begrunnes den metodiske tilnærmingen som er anvendt. Videre gjøres rede for datainnsamlingsmetoden, for søkeprosessen, og for utvalget av studieenheter. Analyseprosessen vil bli belyst og forklart. Videre følger metoderefleksjon og metodekritikk. Aspekter for reliabilitet og validitet bli vurdert. Det rettes et kritisk blikk på forskerrollen. Kritikk av kildematerialet kommer avslutningsvis.

Forskningsprosjektet er eksplorativt, eller utforskende i den forstand at problemstillingen retter søkelys på emner som det finnes lite forskning på fra tidligere. Arbeidet videre består i å velge ut relevant informasjon, kode data og kategorisere funn som kan lede fram til en mest mulig virkelighetsnær forståelse av hvilken betydning grupperefleksjon kan ha for ledere og ledelse i organisasjoner.

### 3.1 Redegjørelse og begrunnelse for metodevalg

Litteraturstudie er valgt som forskningsmetode. Prosjektets design er utformet på bakgrunn av en omfattende problemstilling. Når det først er valgt et forskningstema som er problematisk å avgrense, vurderer jeg at problemstillingen fortjener et bredt fokus. Det foreligger derfor behov for et tilfang av data fra flere hold. Planen er å innhente mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om betydning av gruppebaserte tilnærminger innen veiledning- og coachingtiltak for ledere. Tidlig i planleggingen av denne masteroppgaven forelå en idé om å rekruttere og intervjuere ledere som deltar i, eller som har deltatt i organisert gruppeveiledning. Det ville gitt data fra 6 - 8 informanter i et selektivt utvalg. Et forskningsopplegg basert på en egen primærstudie, ville trolig gitt god anledning til å innhente nær og utfyllende informasjon om emnet, i en mindre avgrenset kontekst. Det ble vurdert, at litteraturstudie som tilnærming



ville by på mer mangartede og flerkontekstuelle informasjon om betydning av grupperefleksjon for ledere. Litteraturstudie ble valgt etter nøye overveielser. En avgjørelse ble tatt, om at oppsummert internasjonal forskning vil gi et større spekter av data enn hva som er mulig å utlede fra kvalitative intervjuer, og med et begrenset utvalg ledere som respondenter. I sammenligningen mellom kvalitativ analyse og tekstanalyse stiller Jacobsen spørsmålet: «Hvordan skal vi trekke ut noe fornuftig av denne informasjonsmengden?» (2016:197). Ustanselig, og gjennom hele forskningsprosessen har dette spørsmålet ringt som klokke i bevisstheten.

Ideelt sett var det ønskelig å gjennomføre en *systematisk litteraturgjennomgang*. Når omfanget av studier kom til å spre seg over ulike felt som individuell coaching og -veiledning pluss grupperefleksjon og gruppebaserte tilnærminger innen både coaching- og veiledningstradisjonene, ble den totale mengden informasjon overveldende. Planen om å gjennomføre en fullstendig og systematisk gjennomgang ble lagt til side. For å følge målet om innhenting av mest mulig relevant kunnskap gjennom andres empiriske undersøkelser, er det likevel holdt fast i en så systematisk framgangsmåte som mulig. Hovedsakelig er kategoriene avgrenset til å gjelde gruppeveiledning og gruppecoaching. Begge begrepene er underordnet begrepet grupperefleksjon.

To av studieobjektene består av respektive forskeres aktuelle primærstudier, samt at de inneholder en systematisk litteraturgjennomgang av resultater fra tidligere forskning. Årsaken til at tidligere litteraturstudier er innlemmet i utvalget, er at primærstudiene innenfor de aktuelle områdene er få, og er dessuten ofte av anekdotisk art. Dermed når jeg ikke opp til standarden for systematiske litteraturstudier. Det tilstrebes en struktur og en systematikk som kan bidra til å identifisere, vurdere og sammenholde de mest relevante resultatene fra studieenheter. Det foreligger et overordnet mål om, at systematikk og struktur skal være transparent gjennom hele prosessen slik at mulige resultater ikke forringes av på grunn av snarveier og omtrentlighet. Johannessen et al. (2016:106) utlegger at det finnes ingen omforent metodemal for litteraturstudier, de blir utført på ulike måter. Kriteriene er forøvrig lagt, som til andre kvalitative forskningsmetoder, at problemstilling, formål, søk, gjennomgang, analyse og diskusjon blir redegjort for (ibid.).

## 3.2 Søk og utvalg

Søkene er begrenset til perioden 2008-2018. I løpet av ett tiår skjer det vanligvis forandringer i organisasjoner og samfunn som krever evaluering og ny kunnskap. Omtrent samtidig med at implementering av New Public Management i norsk offentlig sektor startet innenfor kommuner, spesialisthelsetjenester og høyere utdanning, har ledercoaching økt raskt i utbredelse fra 2000-tallet og utover. Gjerde (2018) hevder, at pålitelig forskning om coaching først er å finne fra omtrent 2010 og framover.

Søkeprosessen startet med en forventning om at ordkombinasjonen *lederfaglig gruppeveiledning* ville gi treff på relevante studier med data som kunne svare til problemstillingen. Det kom ikke et eneste treff. Heller ikke Jensen, Rossavik, Husebø (2018) sin studie, med tittelen «Avdelingssykepleiere blir bedre ledere med gruppeveiledning», ble funnet ved søk på nevnte nøkkelord. Nevnte artikkel var ikke blitt refereebedømt før publisering, og den unnslopp fordi det valgte søkefilteret kun inkluderte fagfelleverderte studier. Artikkelen var derimot publisert i Norsk Sykepleierforbunds fagtidsskrift, sykepleien.no, under emneknaggen Fagutvikling, uten refereebedømming. På den måten hadde artikkelforfatterne spredt funnene raskt, til 83444 (medl.tall per 01.01.2018) sykepleiere og potensielle lesere. Nye kombinasjoner av ord som *veiledning*, *coaching*, *grupperefleksjon* og *gruppecoaching*, i tillegg til opplagte nøkkelord som *leder*, *ledelse*, åpnet for en nærmest uoverskuelig mengde assosierte studier.

De innledende søkene ga få treff på tidligere forskningslitteratur som kunne være relevant for min problemstilling. Behovet for alternative søktilpasninger økte, og søkene ble utvidet til å omfatte empiri fra beslektede fagområder. Bak lå en antakelse om, at det må finnes kunnskap innen system- og gruppebaserte metoder samt andre relasjonsorienterte fagområder, som kan ha overføringsverdi til hverandre. En fellesnevner i system- og gruppebaserte metoder og relasjonsorienterte fag er mellommenneskelige relasjoner.

### 3.2.1 Søkeprosessen

Før arbeidet gikk i gang, gjorde jeg meg kjent med hvilke databaser andre sammenlignbare forskningsstudier har benyttet. Med veiledning fra bibliotekar ble jeg fortrolig med framgangsmåter for søk i elektroniske databaser. Søkene startet i Oria. De fortsatte i de

enkelte databasene, som Bibsys, Academic Search Elite, ERIC, CINAHL, SosINDEX, Education Source og i Helsebiblioteket.

Både norske og engelske ord ble benyttet i søkene for å skaffe parallelle oversikter over både norsk og internasjonal litteratur. Ordkombinasjonen *lederfaglig gruppeveiledning* ga som nevnt ingen relevante resultater. Det engelske ordet *management* viste seg å bli assosiert over et stort spenn, alt fra sinnemestringsterapi til profesjonell ledelse i organisasjoner. Det viste seg, at begrepene *leader* og *leadership* assosieres til vidt forskjellige fagfelt, og med helt ulike perspektiver i forskningslitteraturen.

Søkene ble primært gjennomført i løpet av desember 2018, siste gang 2. januar 2019.

Parallelle søk, på norsk og engelsk ble til søkeordene; leder/manager/leader, ledelse/leadership/management, førstelinjeleder/frontline leader, mellomleder/middle leader, gruppeveiledning/group supervision og gruppecoaching/group coaching. Etterhvert virket det mer hensiktsmessig å avgrense søkene med ordene; grupperefleksjon/group reflection. Søkeordene som oppnådde best treff, på de studiene ble vurdert som mest relevant for problemstillingen i denne masteroppgaven, er; *leader OR leadership AND group reflection OR group coaching*.

75 studier ble valgt, grovsortert, og etter en prioritering landet jeg på 10 studier. Med støtte fra veilederne ble utvalget ansett å gi et metningspunkt for informasjon, problemstillingstilling, tid og øvrige ressurser tatt i betraktning. Det ble opplevd som et kritisk punkt i prosessen å skulle sette punktum for søkene, all den tid det fortsatt finnes så store mengder datamateriale, som delvis kan assosieres til tematikkene grupperefleksjon og ledelse. Etter grundig overveielse ble beslutningen ble tatt: En ytterligere søken etter flere forskningsartikler som eventuelt kunne forsterket eller nyansert utvalget, ble antatt å ikke frambringe ytterligere kunnskap av vesentlig betydning; for problemstillingen, presentasjonen av funn, og for diskusjonen.

Foruten søkene i de elektroniske databasene, har jeg gjort meg kjent med aktuelle referanser som er brukt i andre forskningsrapporter, som har vært tilgjengelig online, eller som har ligget for hånden. Disse har blitt sammenlignet med referansene fra kildeutvalget.

Malterud (2017:60) beskriver *snøballsøking* som en søkestrategi som går ut på å følge bestemte tråder fra en referanse i en artikkel, over til en ny referanse i en annen studie. Jeg gjenkjenner denne tilnærmingen som et virksomt supplement til egen søkeprosess. Kunnskap

og erfaring fra ulike gruppemetodiske praksiser har medvirket til, at jeg har kunnet lese abstrakter og fullstendige artikler, med en relativt intuitiv tilnærming. Jensen et al.'s (2018) studie kom uventet, som en etterlengtet rapport over hvilke konkrete virkninger gruppeveiledning for ledere kan ha. Andre studier er innlemmet i utvalget, som en følge av gode råd og anbefalinger fra veileder, gruppeveileder, veiledningsgruppe og andre kolleger. Andres betraktninger har bestemt medvirket til å forsterke eller avkrefte egne oppfatninger av den enkelte utvalgte studie.

### **3.2.2 Utvalg, utvalgskriterier og presentasjon av studieenheter**

I utvelgelsen av studieenheter har jeg gjort en prioritering om at studier fra både veiledning- og fra coachingpraksiser skal være med. Det har vært et mål i denne prosessen å kunne presentere et representativt utvalg av funn og forekomster av grupperefleksjon for ledere, slik det praktiseres i organisasjonene i dag. På grunn av at det er få studier som har evaluert *gruppecoaching*, har jeg innlemmet et par studier som undersøker effekt og betydning av *individuell* tilrettelagt coaching. Det er coaching, framfor veiledning som oftest er valgt som lederutviklingstiltak i moderne organisasjoner. I coachingkonteksten inngår en *coach* og en *fokuspersion* (den som blir coachet) i en dyadisk lærings- og utviklingsprosess. Studier over individuell coaching gir en anledning til å identifisere hvilke effekter dyadisk tilnærming har i lærings- og utviklingsprosessene. Når det gjelder forskning på betydningen av gruppebaserte coachingpraksiser, kommer virkningene av gruppens ressurser (de andre deltakerne) og gruppeprosessen inn som en egen variabel. Denne variabelen har avgjørende betydning for denne studien. I lys av masteroppgavens problemstilling er det interessant å vite mest mulig om betydningen av veiledning- og coachingprosesser, når de foregår i gruppebaserte tiltak for ledere.

Øvrige inklusjonskriterier for de utvalgte studiene er at de skal være fagfellevurderte. Det foreligger, som nevnt ett unntak her (i kap. 3.2): Jensen, Rossavik & Husebøs (2018) studie ble publisert uten refereebedømming. Den er likevel innlemmet i utvalget, fordi den vurderes som ett pionerarbeid innen forskning, om betydningen av grupperefleksjon for avdelingsledere. I tillegg viser den relevante funn, som konkret møter problemstillingen i denne masteroppgaven. De øvrige studieenheter er publisert i anerkjente tidsskrifter og er tilgjengelige i elektroniske databaser. Det er valgt å holde romslighet for ulike undersøkelsesopplegg som har vært benyttet i kildeutvalget. Beslutningen om å være raus

med hensyn til valg av ulike design og metoder, har til gjengjeld gitt nyanserende perspektiver og nødvendig variasjon inn i datasamlingen. Samtidig får denne prioriteringen konsekvenser for reliabilitetsspørsmålet, når det gjelder pålitelighetsgranskning av funn, som er utledet fra data av studier som har benyttet ulike forskningsopplegg. Det samme anliggendet legger press på hvordan dataene kan sammenfattes, kondenseres og analyseres. Fordringen er kvalitetssikring av eventuelle funn som skal til diskusjon i denne masteroppgaven.

Seks primærstudier er innlemmet i samlingen. Data som forskere selv samler inn betraktes, ifølge Jacobsen (2016:139), som primærdata. To av de seks studiene rapporterer fra undersøkelser innen avgrensede og kontekstualiserte fagpraksiser, som klinisk etisk veiledning for sykepleiere (Vråle, Borge, Nedberg, 2017) og gruppeveiledning for ledere (Jensen et al., 2018). To av primærstudiene gir detaljrik informasjon om gruppecoaching for ledere, satt inn i avgrensede praksiskontekster (Flückiger et al., 2017, Anthony et al., 2017). Knights (2017) casebaserte primærstudie skiller seg ut fra de andre studieenheter, fordi den definerer gruppeveiledning i lys av anerkjente teorier om gruppedynamikk og «gruppen-som-et-gjensidig hjelp»-prosjekt.

Fem av primærstudiene har et kvalitativt design. Den siste av de seks primærstudiene (Koivu et al. 2011) har foretatt en kvantitativ måling på opplevd effekt av gruppeveiledning blant cirka 300 sykepleiere. Halvparten av studiens informanter deltar i veiledning, den andre halvparten gjør det ikke. Her har forskerne anvendt en survey for å innhente kvantitative data (ibid.). Forskerne bak de seks nevnte primærstudiene har forøvrig samlet data på ulike vis gjennom observasjon, evaluering i fokusgruppeintervju, semi-strukturert intervju og kvantitativ spørreundersøkelse.

Det finnes fire litteraturstudier i samlingen. To av dem er metaanalyser over coachinglitteraturen (Brown & Anthony, 2009; Ward, Van de Loo, Ten Have, 2014). Ward et al. (2014) har i et av sine forskningsspørsmål forsøkt å finne ut av om det er forskjeller i utbytte mellom psykodynamisk orientert gruppecoaching og kognitiv orientert gruppecoaching.

De to siste studiene som nevnes er systematiske litteraturgjennomganger, hvor det er gjort grundige undersøkelser på hva som finnes av evidens over klinisk gruppeveiledning. Studiene har blant annet avgitt betydningsfulle data for denne masteroppgavens problemstilling. Det

gjelder data som informerer om effekt og utbytte av gruppeveiledning (Brunero & Stein-Parbury, 2008, Dilworth, Higgins, Parker, Kelly & Turners (2013). Forøvrig konkluderer forskergruppene innenfor klinisk veiledning med at tidligere undersøkelser som er gjort, ikke gir nok substans til god nok innsikt i verdi og betydning av klinisk veiledning. Mangelen gjelder, blant annet kunnskap om hvilke spesifikke veiledningsmetoder som benyttes, i hvilke kontekster veiledning foregår, om det virker, og hva i veiledning som virker. Etter at analyseprosessen i denne studien var ferdigstilt, ble jeg gjort oppmerksom på en forholdsvis fersk studie fra Cutcliffe, Sloan, Bashaw (2018), som undersøker positive og negative effekter av veiledning for sykepleiere. Jeg nevner den i drøftingskapitlet.

### 3.3 Analysearbeidet

Fenomener, beskrevet som funn i kildematerialet, er delvis belyst og forklart av de respektive forskerne. Den følgende forskningsinnsatsen består nå i å syntetisere og fortolke de andre forskernes funn. Det antas at nye vinklinger, sett ut ifra denne masteroppgavens problemstilling til de foreliggende data og funn i studieobjektene, kan danne grunnlag for mer viten. I drøftingsdelen vil eventuelle nye funn bli diskutert i lys av tidligere forskning og teori. Det foreligger et håp og en ambisjon i forskningsprosessen om å avdekke viten, som kan bidra til mer kunnskap om betydningen av grupperefleksjon for ledere. Eventuelle resultater som kan forventes å framkomme i studien, foregår i en meta-syntetiserende prosess, jamført Malterud (2017:73). Hun utlegger at gjennom *metasyntese* kan andres data fortolkes å foregå i en prosess, på et *tredjeordens* nivå. I analysearbeidet er det delvis benyttet prosessmetodikk som assosieres til Malteruds utlegninger om *kvalitativ metasyntese* som analyseverktøy (ibid.)

Om fortolkningslære refererer Krogh (2014:70), blant andre til Gadammers utlegning, om at en hermeneutisk tilnærming betyr en åpen og vedvarende utforskningsprosess, som aldri kan avsluttes med endelige sannheter. Gadammers forklaring til hermeneutisk praksis, skal fungere som en naturlig ledetråd i tolkningen av data og funn i denne masterstudien.

Forståelser omkring temaet for studien er videreutviklet i en induktiv prosess. Det vil si at eventuell ny forståelse og kunnskap som måtte framkomme, bygger på empiri fra utvalget (Thagaard, 2013:197). Empirien som danner grunnlag for analysearbeidet i denne masteroppgaven stammer som tidligere nevnt, både fra primærforskning og fra systematiske litteraturgjennomganger. Den deduktive prosessen i det videre analysearbeidet går ut på å

knytte forbindelseslinjer mellom de ulike fenomenene og perspektivene som datamaterialet tilsammen rommer. Kildeutvalget inneholder opptil flere ulike teoriperspektiver og kontekster som grupperefleksjon foregår i. Underveis i analyseprosessen foretas tilpasninger for å imøtekomme bredden i de forskjellige undersøkelsesoppleggene.

Oversettelse, koding og meta-syntetisering av funn, mellom de ulike studieenheter, har vært en omstendelig og krevende prosess. Etterhvert har det åpnet seg noen farbare veier har lettet kategoriseringen av små og store funn. Utprøving av ulike kombinasjoner og gjentatte forsøk på kondensering av data har endelig ført fram til seks kategorier, som alle impliserer et forskningsspørsmål hver.

Analysearbeidet startet allerede i fasen med utvelgning og sortering av data. Etterhvert framsto både små og store funn tydeligere for meg. Funnene avslørte snart, at grupperefleksjon for ledere ser ut til å kunne influere på flere nivåer. Sammenstilling av funn, gjorde at jeg tilslutt valgte å opprette seks kategorier med implisitte forskningsspørsmål. Fire av kategoriene inngår i hovedkategorien; *betydning av grupperefleksjon*. Nevnte kategori er avgrenset til data og funn som viser hva slags utbytte ledere selv opplever å få ut av organisert grupperefleksjon. Den andre hovedkategorien tar for seg respektive medarbeideres perspektiv på hvilken betydning det har for medarbeidere og team, hvis deres nærmeste leder deltar i grupperefleksjon. Den tredje hovedkategorien åpner opp for å stille spørsmål om, hvilken betydning det kan ha for organisasjonen som helhet, at ledere deltar i grupperefleksjon.

Prosessen med koding av data og kategorisering av funn, la de videre premissene for det analysen. En lengre stund stilte jeg spørsmål til hvordan informasjonen, om hvilken betydning grupperefleksjon kan ha for den enkelte leder, best kunne forvaltes. Temaer som *selvinnsikt, kunnskap og ferdigheter, stress og ensomhet, mot, og lederadferd*, er mange variabler i seg selv. Muligheten til å analysere og forstå hvordan grupperefleksjon kan innvirke på *observerbar lederadferd*, kunne jeg for eksempel ikke gå glipp av. Det ble også prioritert, å undersøke nærmere hvilken betydning grupperefleksjon kan ha for *utvikling av lederes selvinnsikt*, samt til å *fremme av systemisk forståelse av grupper og organisasjoner*. Det ble vurdert som hensiktsmessig å gi begrepene *kunnskap og ferdigheter* en egen underkategori. Data og funn som indikerte at grupperefleksjon kunne bidra til *reduksjon av stress og ensomhet* gikk til en egen underkategori, i en antakelse om at det kan oppstå *sårbarhet* i lederrollen.

Teksten til hver enkelt hoved- og underkategori i kapitlene om funn (kap. 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.2, 4.3), åpner med å vise en tekstboks med forskningsspørsmålet og de respektive funn.

Vedlegg 1 i denne masteroppgaven viser en tabell med oversikt over de enkelte studieenheter, karakteristika og hovedfunn. Tabellen har fungert som et bra arbeidsverktøy i analyseprosessen.

## **3.4 Metoderefleksjon og metodekritikk**

Empirien fra kildematerialet i denne studien er generelt for svak til å kunne diskutere spørsmål når det gjelder ulike variabler som «erfaren leder», «uerfaren leder» eller «leder med opprykk», for eksempel fra produksjonsnivå til lederrolle. Det mangler også data for å kunne diskutere vesensforskjeller mellom førstelinjeleder-, mellomleder- eller topplederroller, når det gjelder betydning av grupperefleksjon for ledere.

Et antall opp til ti studieenheter er ved grensen til å kunne regnes som en små-N-studie, ifølge Jacobsen (2015:106). Videre utsier han: «Denne typen studier egner seg best når vi ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen» (ibid.:107). Fenomenene som er til utforskning i denne masterstudien, har i seg et formål om å få en rik, fyldig, detaljert og helhetlig presentasjon, med diskusjon over betydningen av grupperefleksjon for ledere. Ved å innlemme systematiske litteraturstudier med fyldig informasjon fra de respektive forskningsfeltene, antar jeg at det kan bidra til kompensering for et færre antall enheter i utvalget.

### **3.4.1 Forskerrollen, fordom og forforståelse**

«Det finnes altså ingen forståelse som er fri for enhver fordom, uansett hvor mye vår erkjennelsesvilje må være rettet mot å frigjøre seg fra fordommenes makt», hevder Gadamer (2010:534). En konsekvens av å velge litteraturstudie framfor kvalitativt intervju med levende informanter, er unngåelsen av å bli personlig og direkte eksponert for informanters erfaringer, framtoning, holdninger og følelser knyttet til eventuelle samtaletemaer og forskningsspørsmål. I dette prosjektet anser jeg det som en fordel i å være i prosess med andres forskningslitteratur framfor levende informanter, all den tid jeg selv både er utøver av veiledningsfag, og med en betydelig tiltro til læringsprosesser i gruppebaserte tiltak. Det kan



antas at litteraturstudie som forskningsopplegg, her vil bidra til å holde nødvendig kritisk avstand til stoffet (Jacobsen, 2015:57), i tillegg til at problemstillingen skal ha en relevant belysning.

Med referanse til Jette Fog (2007) hevder Thagaard (2016:119), at overførings- og motoverføringsreaksjoner som kan oppstå i relasjonen mellom forsker og informant, kan influere på intervjuprosessen. Det handler om hvilken forforståelse og oppmerksomhet forskeren møter informanten med, og omvendt. Det antas som nevnt befriende, at det i denne masterstudien er litterære tekster som skal være «informanter» og som dermed skal avgi data og informasjon. I møte med tekst får forskeren bedre tid til å reflektere over egen forforståelse, enn i levende og umiddelbare møter med medmennesker. I prosess med tekstlige kilder er det minst like nødvendig å gå i prosess med sine egne forforståelser, særlig når det gjelder verdiladede emner og spørsmål i teksten, som berører universelle eksistensielle fenomener, som for eksempel tilhørighet, fellesskap, samarbeid og solidaritet.

Dypest sett stikker denne tekstfortolkerens fagpersonlige verdier, som kan assosieres til «gruppen» og «gruppen som metode», helt ned til grunnleggende psykososiale behov som mennesker har. Det gjelder både nødvendigheten av få bekreftelse og anerkjennelse fra andre, og det handler om det bio-psyko-sosialt forankrede behovet for tilhørighet i flokken. Fordringer som her må pålegges forskerrollen, hva gjelder innsamling av data, presentasjon og drøfting av eventuelle funn, er å holde et kontinuerlig kritisk blikk, både på innholdet i kildematerialet, og på egen prosess underveis. «Kill your darlings» var ett av rådene lærere og veiledere på master for verdibasert ledelse (VID) ga. Jeg følger i Gadamer (2010) erkjennelser og gjør det aller beste for å fri meg fra «kjepphester» og fordommer som ellers skulle hindre en sannferdig og pålitelig utforskning.

### **3.4.2 Reliabilitet**

En som bruker litteraturstudie som metode i forskningsarbeidet, er avhengig av at data og funn fra studieobjektene er pålitelige. Det gjelder data og funn både fra primærstudiene og fra litteraturgjennomgangene i utvalget. Noen data kan vurderes som vage eller som mer tendensiøse enn andre. Eksempelvis gjelder dette når et av studieobjektene; en av litteraturstudiene, tar inn enkeltstående funn fra andres studier og lar disse stå uimotsagt og ureflektert. Det gjelder et par tertiærkilder Ward et al. har brukt (2014:72). Etter en kontroll av referansene kan også funnene i tertiærkildene vurderes til å være reliable. En

litteraturstudie som har innlemmet utvalgte studier etter egne interesser og nytteformål, er forpliktet til å foreta en nøye granskning av andres data og funn for å bedømme studieobjektene troverdighet.

Litteraturstudien vil være sårbar når det kommer til nøyaktighetskontroll av sekundærdata. Johannessen et al. (2016:36) beskriver at innenfor kravet til reliabilitet ligger også spørsmålet om hvilke data som er brukt, om innsamlingsmåten og om hvordan datamaterialet er bearbeidet. Jacobsen (2016:245) hevder at to av de vanligste feilene som blir gjort underveis i forskningsprosessen, oppstår i nedtegnelsen av data, samt i den delen av analysen der enheter blir til kategorier. Vurderingene for koding og kategorisering av funn i denne studien, bunner som nevnt i et systemisk og dynamisk perspektiv på ledelse og organisasjon. I en gruppedynamisk orientert logikk betyr det, at når undersøkelsen gjelder *betydning av grupperefleksjon for organisasjonsledere*, og gitt at det finnes dekkende informasjon i kildene, så bør studien etter min vurdering også opprette relevante kategorier for informasjon fra medarbeider- og fra organisasjonsperspektivet, i tillegg til kategoriene som omhandler lederrollen. Det ville sågar vært ønskelig å ha tilgang til empiri fra kunde/bruker-perspektivet. Imidlertid forelå ingen informasjon fra det sistnevnte perspektiv i artiklene som ble vurdert, heller ikke i de utvalgte studiene.

Om andre forskere skulle gjøre forsøk på å replisere denne studien, med en tilvarende problemstilling, og de var gitt det samme utvalget, samt at de ville ha kategorisert data tilsvarende som i denne masterstudien, kan det antas at eventuelle funn ville samsvart noenlunde med denne studiens funn. Imidlertid må det også antas, at selv mindre variasjoner i perspektiv og interesseområde hos andre forskere, ville medført alternative måter å tolke data på. Det ville trolig gitt noen andre forskningsspørsmål i utgangspunktet, samt annen kategorisering og funn enn hva denne studien eventuelt kan frambringe.

### **3.4.3 Validitet**

Jacobsen (2016:228) definerer validitet i begrepsparene; *intern gyldighet* og *ekstern gyldighet*.

Når det gjelder gyldighet av data og funn som er innlemmet i denne masteroppgaven, må det stilles kritiske spørsmål til hvor representative de utvalgte studiene kan betraktes å være, satt inn i en felles vitenskapelig forståelse av hva organisert grupperefleksjon kan ha å bety innen ledelse og organisasjonsliv.

Fordeler og ulemper ved å budsjettere for, og implementere kunnskap- og kompetansehevende tiltak i organisasjonene, som veiledning og coaching, vil være avhengig av hvilket øye som ser. En virkelighetsoppfatning som er basert hovedsakelig på økonomisk logikk (Opstad, 2013:328) vil først og fremst rette sin interesse til spørsmålene om prioritering av tid, utgifter og økonomisk effektivitet av veiledning- og coachingtiltak. I et profesjonslogisk perspektiv vil vekten trolig bli lagt på å oppfatte veiledning/coaching som en nødvendighet for å opprettholde etisk-faglig forsvarlig kvalitetsnivå. Profesjonelle ville trolig også framheve egenverdien grupperefleksjon har, det å kunne reflektere over egen praksis i fellesskap med andre. Hva som kan leses og forstås som bakenforliggende forskningsperspektiver i kildematerialet for denne studien, er at forfatterne ser ut til å forenes i forståelsen av, at gruppecoaching og gruppeveiledning kan være ett gode.

Forskning basert på ren økonomisk logikk kunne formulere en problemstilling som sikter mot å undersøke om støttefunksjoner til drift, som for eksempel veiledning og coaching, godt kan slettes fra budsjettpostene. Med støttefunksjoner menes her aktiviteter som kan ses løsrevet fra den egentlige produksjonen i organisasjonen. Problemstillingen ville da rettet seg mer direkte til spørsmålet om effektivitet og lønnsomhet i organisert grupperefleksjon. Andre informasjonskilder ville blitt valgt, og spørsmålene rettet til studieenheter ville vært formulert annerledes enn slik spørsmålene er stilt i denne masterstudien.

Den ovenstående eksemplifiseringen er tenkt til å utdype Jacobsens (2016:228) påstand om at data og funn skal gi sanne beskrivelser av virkeligheten. De må også ses i lys av bakgrunnene og intensjonene bak enhver utforskning (min kommentar). Det forklarer seg selv at resultatene fra dette utvalgets studieobjekter ikke kan romme alle virkelighetsforståelser, all den tid det mangler fullstendige, flersidige og kontekstuelle data om betydningen av gruppebasert coaching og veiledning. Sistnevnte premiss tatt i betraktning samt ulikheter i funn og poengteringer i studiene, erkjennes det slik, at gjengivelse og fortolkning av data fra kildematerialet er gjort etter beste vilje til å føre en redelig framstilling. Det er både et mål og et premiss for denne undersøkelsen, at eventuelle funn og konklusjoner i studien i vil anstrenge seg for å gjenspeile virkeligheten, under de foreliggende premisser som nevnt over.

Den *eksterne gyldigheten*, handler ifølge Jacobsen (2016:237) om eventuelle funn i vitenskapelige studier kan overføres, eller generaliseres til andre, enn de plattformene og kontekstene som undersøkelsen har omfattet. Fordi studieobjektene blant annet har bestått av primærstudier over konkrete og premissbetingede gruppeveiledningsprosjekter (f.eks. Vråle et

al., 2017, Jensen et al., 2018), kan det antas at deres veiledningsmodeller og forskningsopplegg trolig, og uten større tilpasninger kan overføres til praksisutprøving i andre populasjoner. I tillegg ville det ligge muligheter der for repliserende forskning slik prosjektene (ibid.) i grove trekk er beskrevet.

Denne masterstudiets hovedformål er å stille spørsmål rundt betydningen av organisert grupperefleksjon for ledere, det være seg gruppecoaching, gruppeveiledning eller andre gruppebaserte lederutviklingstiltak. Tidligere i metodekapitlene er det forklart, at manglende informasjon fra fagfeltet *ledelse*, gjorde at relevant informasjon måtte innhentes fra andre profesjoner, og fra andre fagfelt som har tradisjoner for gruppebaserte læring- og utviklingsordninger, for eksempel sykepleie, gruppepsykoterapi og sosialt arbeid. Studien har med andre ord tillatt seg å tilføre viten om grupperefleksjon som foregår i andre fagfelt og profesjoner, til å angå ledere samt ledelse og organisasjon som fag. Poenget her er å si, at hvis det skulle framkomme funn i denne studien som skulle peke mot eventuelle positive betydninger, av at ledere som deltar i organisert grupperefleksjon under målsetninger om å bli bedre ledere, enten til sin egen nytte, og/eller for medarbeiderne og i teamene, og/eller i organisasjonen som helhet, da ville funnene sannsynligvis kunne ha overføringsverdi til forståelse av enhver demokratisk organisert gruppelæringsprosess.

#### **3.4.4 Etikk**

Av den grunn at dette er en litteraturstudie, hvor det kun er benyttet tidligere publisert kildemateriale, så foreligger det heller ingen krav om godkjenning fra de nasjonale forskningsetiske komiteene. Eventuelle eksemplifiseringer er anonymisert.

#### **3.4.5 Kildekritikk**

Tre av primærstudiene og tre av litteraturstudiene blir beskrevet inngående i dette kapitlet. De eldste kildene i utvalget skriver seg fra 2008. Inntil da eksisterte knapt nok forskning på coaching og gruppecoaching bortsett fra mindre studier med anekdotiske funn. Undersøkelser om betydning av coaching er derfor å regne som et relativt nytt forskningsfelt. Det hersker liten tvil om at studiene til Brown & Anthony, 2009, Ward et al., 2014, Flückiger et al., 2017, Anthony, 2017 er utført av forskere som har interesser innen feltene coaching og gruppecoaching. For eksempel er forskerne bak studien til Ward et al. 2014 tilknyttet en global høgskole som driver med lederutvikling, med psykodynamisk orientert gruppecoaching

som en av tilnærmingene. Det synes underlig hvis de respektive forskerne ikke også skulle ha en drivende personlig agenda bak forskningsarbeidet. Denne antakelsen oppstår ut ifra informasjon om at forskerne er assosiert til det samme lederutviklingsprogrammet, hvor også produksjonen av forskningsdata har foregått. Studien framstår likevel troverdig med hensyn til at den byr på en betydelig mengde primærdata. Etter min forståelse og vurdering har forskerne vist kreativitet og mot, ved å ta inn studier over gruppedynamisk kunnskap fra beslektete fagområder som for eksempel gruppepsykoterapi. I den samme studien er tidligere relevant forskningslitteratur referert til. Presentasjonen og diskusjonen er lett å følge.

Når det gjelder Dilworth, Higgins, Parker, Kelly & Turners (2013) systematiske litteraturgjennomgang av evidens for klinisk veiledning, så er det denne studien jeg oppfatter som den mest nøytrale framstillingen i det totale utvalget. Forskerne (ibid.) kritiserer særlig mangelen på kvantitative bevis for hvilken betydning og rolle veiledning har i klinikken. De peker på mange data fra ulike hold som viser positive egenskaper ved veiledning, men fastslår at disse for det meste stammer fra begrensede kvalitative studier.

Både Vråle et al. (2017) og Jensen et al. (2018) har utforskende kvalitative undersøkelsesopplegg i sine studier. I studien til Vråle et al. som hadde 9 informanter, ble evalueringen gjort i form av to fokusgruppeintervjuer, som ble utført i for- og etterkant av prosjektet. Vråle er hovedforfatter bak artikkelen og har hatt veilederrollen i gruppeveiledningsprosjektet. De to øvrige artikkelforfatterne har hatt roller i prosjektet, henholdsvis som medforsker og som gruppedeltaker.

Jensen et al. (2018) skriver i rapporten at deres veiledningsprosjekt ble tungt forankret i organisasjonen samt initiert og godkjent av direktøren i organisasjonen. Et antall på tjue avdelingsledere ble inndelt i to veiledningsgrupper. Gruppene ble ledet av godkjente og erfarne veiledere. To av artikkelforfatterne har forøvrig hatt veilederroller i prosjektet. I etterkant sendte forskerne ut evalueringsskjema med femten åpne spørsmål til deltakerne (ibid.). De fant flere indikasjoner på at gruppeveiledning for ledere kan gi et flersidig positivt utbytte.

Begge studiene som nevnt overfor, er utført av forskere som har innhentet data fra informanter i de samme gruppene som de har veiledet for. Forskere som forsker på sitt eget arbeid, og med de samme informantene over tid, kan ikke fri seg fra at det i løpet av veiledningstiden kan utvikle seg gjensidig emosjonell og relasjonell tilknytning mellom

veiledere og gruppedeltakere. Disse fenomenene kan tenkes å påvirke evaluering og hvilke svar informantene gir. Jacobsen (2016:242) refererer til dette fenomenet som *intervjuereffekt*. Nærhet til informanter, eller til emner og verdier som står forskeren nær, er uansett nødvendig å reflektere over både ved tolkning av egne og andres funn.

## 4 Presentasjon av funn

Undersøkelsen i denne masteroppgaven omhandler tre hovedtemaer. Til den første hovedkategorien presenteres empiriske data som kan bidra til å gi svar på spørsmålene, om *ledere kan ha utbytte av å delta i organiserte grupperefleksjoner*, og om *hvilket* utbytte de eventuelt kan ha. Første hovedkategori er forøvrig delt inn i fire underkategorier, hvor empiri om henholdsvis *selvinnst* og *systeminnst*, *lederegenskaper* og *ferdigheter*, *stress* og *ensomhet*, samt *lederadferd* inngår i hver sine kategorier. Annen hovedkategori tar for seg data som peker på hvilken *betydning det kan ha for medarbeidere*, at deres respektive ledere deltar i grupperefleksjoner sammen med andre. Denne kategorien omfatter funn som kan gi økt kunnskap om hvordan grupperefleksjon for ledere kan innvirke både på leder- medarbeider-dyadene og teamene. Sistnevnte kategori omfatter også kunnskap, kompetanse og trivselsfaktorer i arbeidsmiljøet. Tredje og siste hovedkategori er valgt å ta inn av nysgjerrighet på informasjon som kan gi noe grunnlag til å forstå om grupperefleksjon for ledere kan ha noen *betydning for organisasjonen som helhet*.

### 4.1 Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon ha for ledere?

I underkapitlene som følger presenteres funn i fire temakategorier med de mulige betydninger grupperefleksjon for ledere kan ha, når det gjelder mulig effekt og utbytte for den enkelte leder.

#### 4.1.1 Kan grupperefleksjon for ledere ha betydning for selvinnst, systeminnst og forståelse av andre?

<u>Grupperefleksjon for ledere:</u>	<u>Funn:</u>
Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon ha for den enkelte leder?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Økt selvinnst og økt forståelse av andre</li><li>• Økt bevissthet om seg selv og om hvordan egen adferd innvirker på andre</li><li>• Økt systemisk innst og kunnskap om psykodynamiske prosesser i grupper</li></ul>

#### Tabell 4.1.1.

Kapitlet som følger inneholder i tillegg til de rene funnene, også noen design- og kontekstbeskrivelser over studiene etter hvert som de blir referert til. En kortere oppsummering følger sist i kapitlet.

Flere funn i kildematerialet, som er framkommet i egne primærstudier, og/eller fra systematiske litteraturoversikter og empiri som er referert til fra tidligere studier, tyder på at gruppebasert lederrefleksjon kan bidra til å korrigere oppfatningen den enkelte leder har om seg selv. Videre framholder de samme studiene at grupperefleksjon kan bidra til å fremme selvinnsett hos den som deltar.

Jensen, Rossavik og Husebø sin studie fra 2018 bygger på informasjon fra tjue mellomledere som deltok i gruppeveiledning. Studien springer ut fra et veiledningsarbeid bestilt av en sykehusdirektør. Forskerne sto både ansvarlige for det prosessuelle veiledningsarbeidet og for evalueringen. Veiledningstiltaket ble evaluert av deltakerne i etterkant av prosjektet ved bruk av fokusgruppeintervju som metode. Data fra denne studien viser at gruppeveiledning for avdelingssykepleiere kan gi effekter på mange plan. Når det gjelder kategorien selvinnsett, og forståelse for andres perspektiver, sier deres informanter (ibid.) at kritiske spørsmål fra veilederne og fra de andre gruppedeltakerne har bidratt til økt selvinnsett. Ved å motta tilbakemeldinger fra andre hevder informantene å få større selvinnsett, noe som også ser ut til å medvirke til trygghet i lederrollen. Forskerne deler, med bakgrunn i informantenes utsagn, at innsett i andres arbeidssituasjoner øker forståelsen for hverandres utfordringer.

De australske sykepleieforskerne Dilworth, Higgins, Parker, Kelly og Turner (2013) gjorde en systematisk litteraturgjennomgang over tidligere forskning på veiledning. Dette var et forsøk på å rydde i de pågående debattene angående motstridene diskurser vedrørende effektene og verdien klinisk veiledning (ibid.). Denne studien svarer indirekte opp til problemstillingen hva angår betydningen av gruppebasert refleksjon. I likhet med mange andre studier innen veiledning og coaching skiller den ikke tydelig mellom individuell- og gruppeveiledning. Studien er likevel å anse som en relevant kunnskapsbase for å vite mer om veiledningens betydning. Dagens faglig veiledningspraksiser innenfor sykepleiefaget foregår vanligvis i gruppekontekster, selv om dette ikke blir artikulert tydelig.



Et av formålene for Dilworth et al. sin studie, er i følge forfatterne å undersøke potensialet som tverrprofesjonell veiledning kan gi av hjelp og støtte til praksisinnovasjoner når det skal utvikles i tverrprofesjonelt samarbeid. Det ligger her i sakens natur at tverrprofesjonell veiledning må foregå i gruppekontekster. En av deres (ibid.) hovedkonklusjoner går mot en oppfatning av at veiledning må forhandles fram lokalt, og må tilpasses komplekse, kontekstuelle og lokale faktorer. I fortsettelsen gir de anbefalinger om, at det er av stor betydning for framtidige veiledningspraksiser, at tiltakene blir godkjent og forankret i organisasjonsledelsen. Studien tar i tillegg for seg spørsmålene om personlig motstand mot å delta i veiledning. Funn peker på åpenbare faktorer som kan hindre deltakelse i veiledning, for eksempel kan være personlig motvilje som følge av frykt for å la andre få innsyn i egen praksis. Det kan også handle om annen personlig eller organisatorisk forankret motstand mot endring, ifølge studien (ibid.)

Brunero og Stein-Parbury (2008) sin litteraturstudie bygger på data fra 32 utvalgte forskningsartikler, som omhandler effekter av klinisk veiledning for sykepleiere. De øvrige kriteriene de satte for seleksjonen gjaldt tydelige beskrivelser av hva slags veiledningstilnæringer som var benyttet. I tillegg skulle studiene ha detaljerte metodebeskrivelser. De organiserte datamaterialet under Brigid Proctors (1986) modell over tre ulike effektnivåer av klinisk veiledning. Modellen er mye benyttet i forskningen på klinisk veiledning. Under det *normative* nivået (Proctor 1986) fant Brunero & Stein-Parbury at veiledning kan bidra til en tydeligere oppfatning av fagutøveres profesjonelle identitet og kan føre til mer yrkesmessig tilfredshet. Funnet peker i tillegg på at veiledning kan bidra til å tydeliggjøre avgrensninger til andres yrkesroller, makt og ansvar. Disse funnene (ibid.) ses i lys av spørsmålet om hvorvidt gruppeveiledning kan bidra til økt selvinnsikt.

Kontekstuell overbygning til Flückiger, Aas, Nicolaidou, Johnson og Lovetts (2017) studie er et transnasjonalt forskningsprosjekt, PROFLEC - (Professional Learning through Feedback and Reflection) som foregår i ti land, hvorav Norge er ett av dem. Prosjektet inkluderer både individuell- og gruppecoaching i lederutvikling. I pilotprosjektene deltok hovedsakelig rektorer, og i enkelte land deltok også mellom- og seniorledere. Etter denne modellen foregår gruppecoaching ved at en prosessansvarlig coach fordeler tid og oppmerksomhet til hver av deltakerne. De øvrige deltakerne (gruppens ressurser) fungerer som co-coacher og respondenter. Slik redegjørelsen for modellen forstås her, ser det ut til at gruppecoachene innehar gruppedynamisk kompetanse, og de bruker gruppens ressurser (de andre deltakerne)

bevisst til hjelp for den enkelte hovedpersonen (den som blir coachet). Funnene fra denne studien (ibid.) indikerer at gruppecoaching gir deltakerne anledning til å bli utfordret på fastlåste selvoppfatninger. Forskerne hevder at gruppeprosessen åpner for at deltakerne kan korrigere forestillinger de måtte ha om seg selv og andre. Funnet kan dermed gi mening til spørsmålet om gruppereleksjon kan bidra til økt selvinnikt. Videre utledes at informantene får økt innsikt i hvordan egen adferd og selvrepresentasjon innvirker på andre.

Brown & Grant (2009:33) foretok en metaanalyse over potensialet for gruppecoaching. Med bakgrunn i flere studier (Anderson et al., 2008, Ascentia, 2005, Kets de Vries, 2005, Ward, 2008) identifiserte de flere fordeler ved gruppecoaching. Forskerne noterte, at de fleste funnene i tidligere studier er bygd på anekdotisk grunnlag. Brown & Grant rapporterte om lav forekomst av solid forskning på gruppecoaching. Flückiger et al. (2017) sin studie som kom åtte år senere, omfattet ett mer systematisk og fyldigere materiale. Flere av disse funnene kan bidra til mer kunnskap om prosessuelle faktorer i gruppecoaching, samt betydningen for de ulike leddene i gruppecoaching-prosessen. Brown og Grant sin hensikt med studien er blant annet å diskutere potensialet som kan ligge i å kombinere individuell coaching med gruppecoaching. De hevder at kombinasjonen kan hente ut de beste effektene av gruppebasert samarbeid. Videre har de tatt for seg utviklingen av en av coaching-modellene GROW (Goals, Reality, Opportunities, Way forward) som knyttes til blant andre Whitmore (2002). Denne modellen er følge forfatterne (ibid.) godt egnet i individuelle coachingkontekster, men har betydelige svakheter i gruppesammenhenger. GROUP (Goals, Reality, Options, Understanding others, Perform) er en nyere modell som bygger på GROW, men som altså tar høyde for anvendelse og bruk i grupper (Scarma, 2007).

Fra Brown og Grant (2009) sin studie, foreligger data som indikerer at gruppecoaching gir deltakerne mulighet til å forstå mer av seg selv hva gjelder selvregulering og god gruppeadferd. Funn i studien varsler i tillegg om, at gruppecoaching kan bidra til å øke emosjonell intelligens blant deltakerne. Med referanse til Ward (2008), som har et psykodynamisk perspektiv på gruppecoaching, antar Brown og Grant at gruppereleksjon gir deltakerne anledning til å forstå mer av sosio-emosjonelle og psykodynamiske prosesser som foregår i grupper. I så fall kan dette tyde på at deltakere i gruppecoaching kan utvikle mer kunnskap om gruppeprosesser generelt.

Ward, van de Loo, ten Have (2014) valgte å innlemme studier fra gruppepsykoterapiforskningen for å kompensere for mindre forekomst av forskning på

betydningen av gruppecoaching. Studien springer ut fra i en global handelshøgskole hvor forskerne har tilgang til datamateriale fra informanter som har deltatt i psykodynamisk gruppecoaching, i perioden 2006-2010. Gruppene som ble forsket på representerte ulike industrier, landområder, kjønn og med en miks av perspektiver. 414 informanter ble fulgt opp i 14 kohorter. Forskerne (ibid.) fant at gruppecoaching i kombinasjon med individuell coaching bedrer evnen til selvevaluering og motiverer til å jobbe med egne lederutviklingsprosjekt.

### **Oppsummering:**

Funnene til Jensen et al. (2018), Brunero & Stein-Parbury (2013) viser at grupperefleksjon kan resultere i at ledere styrker selvinnsikt samt utvikler større forståelse og innsikt i andre menneskers tanker, følelser, verdier og praksisutfordringer. Et av funnene (ibid.) indikerer at grupperefleksjon kan styrke profesjonell identitet, hvilket kan forstås som en utvikling som kan inntreffe i en parallell prosess til utvikling av selvinnsikt, generelt. Flückiger et al. (2017) fant at gruppecoaching utfordrer fastlåste selvoppfatninger, og at gruppecoaching kan åpne for å korrigere feilaktige forestillinger deltakeren måtte ha om seg selv eller andre. Funnet gir god mening til spørsmålet om grupperefleksjon kan bidra til økt selvinnsikt og innsikt i hvordan ens adferd og måte å representere seg selv på innvirker på andre. Brown & Grant (2009) fant at deltakere i gruppecoaching lærer god gruppeadferd og oppnår samtidig mer bevissthet om hvordan de kan representere og regulere seg selv i grupper. Ward et al. (2014) hevder i et psykodynamisk perspektiv, at deltakere i gruppecoaching har anledning til å bevisstgjøre seg underliggende prosesser som foregår i alle grupper. Bevisstgjøringsprosessen kan generere verdifull og overførbar kunnskap om sosio-emosjonelle og dynamiske aspekter ved arbeidsgrupper generelt.

#### 4.1.2 Kan grupperefleksjon for ledere ha betydning for personlige styrker, mot og kunnskap til å håndtere konflikt og endring?

<u>Grupperefleksjon for ledere:</u>	<u>Funn:</u>
Betydning hva angår bevisstgjøring av personlige styrker. Betydning for <i>mot</i> og kunnskap til å håndtere utfordringer knyttet til konflikt og endring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifisering av egne styrker og personlig kompetanse</li> <li>• Gir tilgang til flere handlingsstrategier</li> <li>• Gir støtte til å stå i endringsprosesser og gjennomføre endring</li> <li>• Gir styrke og mot til å foreta krevende valg</li> <li>• Øker trygghet i konfrontasjoner og konflikthåndtering</li> <li>• Øker kunnskapsnivået generelt</li> </ul>

Tabell 4.1.2

Fire av studiene inneholder relevante data for kategorien som spenner mellom fenomenene økt *mot*, økt *kunnskapsdannelse*, flere valgmuligheter for *handlingsstrategier* og *konflikthåndtering*. Studiene blir referert fortløpende i teksten.

Jensen et al. (2018) viser gjennom funn at gruppeveiledning for sykepleiereleder øker den enkelte deltakers muligheter til å oppdage flere handlingsalternativer i praksis. De utleder i tillegg at den enkelte deltaker kan oppnå moralsk og faglig støtte til å treffe utsatte eller krevende valg. Brunero & Stein-Parbury (2008) utleder funn som tyder på at kunnskapsnivået generelt stiger blant deltakere i gruppeveiledning. Forskerne fulgte Proctors (1986) effektnivåmodell, jamført det *formative* nivået. De har data som tyder på at veiledning genererer kunnskap, øker selvbevissthet, kreativitet og innovasjon. Flückiger et al. (2017) fant at gruppecoaching hjelper skoleledere til å identifisere egne styrker og til å bevisstgjøre egen kompetanse i gruppekontekster med likestilte ledere (PROFLEC-prosjektet). Både Flückiger et al. (2017) og Brown & Grant (2009) viser til funn som sier, at deltakere i gruppecoaching lærer å håndtere konfrontasjoner og konflikter.

Vråle, Borge og Nedberg (2017) har forsket på etisk refleksjon og bevisstgjøring i veiledning. Gjennom fokusgruppeintervjuer med psykiatriske sykepleiere fant de, at deltakelse i etisk refleksjonsgruppe hadde gitt informantene økt *mot*. Arbeidskravene som disse informantene står ovenfor handler om å utføre forsvarlige og gode tjenester til sårbare pasienter. Arbeidet foregår under moralsk press som kan oppstå i skjæringspunktet mellom systemkravene og

pasientenes hjelpebehov. Brown og Grant (2009) og Flückiger et al. (2017) sine funn samstemmer med Vråle et al. sin oppdagelse av mot og modighet som fenomener som kan oppdages og installeres i grupperefleksjonsprosesser. Flückiger et al (2017) viser i tillegg til funn som støtter kunnskap om at grupperefleksjon kan bidra til å gi styrke og mot til å stå i og til å foreta endringer.

**Oppsummering:**

Alle funn som nevnt under denne kategorien står som indikasjoner på at organisert grupperefleksjon kan ha betydning for lederes mulighet for bevisstgjøring over egne styrker og ressurser, kunnskap- og ferdighetsutvikling. Funnene viser at grupperefleksjon kan ha betydning for installering av mot hos den enkelte leder samt gruppestøtte til å styrke mot og ferdigheter til å møte krevende utfordringer og vanskelige valg.

**4.1.3 Kan grupperefleksjon for ledere ha betydning for fenomener som ensomhet, stress og trivsel?**

<p><b><u>Grupperefleksjon for ledere:</u></b></p> <p><b>Betydning for stressreduksjon, yrkesmessig velvære og trivsel? Motvirke ensomhet i rollen?</b></p>	<p><b><u>Funn:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Økt forståelse av egen lederrolle og verdsetting av eget arbeid</li> <li>• Åpne dialoger i gruppe gir positiv støtte og fremmer utforskning</li> <li>• Gir kollegastøtte til hverdagsprestasjoner</li> <li>• Reduserer opplevelsen av ensomhet i lederrollen</li> </ul>
--	---

Tabell 4.1.3

Dilworth et al. (2013) og Knight (2017) presenterer funn som peker på at det å dele informasjon med hverandre i en åpen gruppedialog, blir av informantene rapportert som gjensidig og positiv støtte. Grupperfaringene inngir, ifølge funnene trygghet og tillit og kan øke motet til å våge dypere utforskning av fagpersonlige temaer. Knights (2017) studie har med referanser, blant andre til Schwarts (1961) og Shulman (2015), kvalitative funn som belyser betydningen av å se «gruppen-som-et-gjensidig-hjelp»-prosjekt i gruppeveiledning.

Ward et al (2014) sin litteraturstudie viser at den forpliktende og gjensidige støtten som kan oppstå mellom deltakere i gruppecoaching kan gi den enkelte god støtte til å sette seg både profesjonelle, personlige og driftsmessige mål. Resultater i Knight (2017) og Ward et al. (2014) sine studier indikerer at grupperefleksjon kan bidra til å øke forståelsen av egen lederrolle. Knight (2017) påpeker i tillegg hvordan opplevd ensomhet kan reduseres gjennom grupperefleksjon.

Brunero og Stein-Parbury (2008) litteraturstudie finner at veiledning kan bidra til stressreduksjon. Et annet funn peker på effekten av at det å ventilere egne tanker og følelser i gruppe reduserer nivåene av angst og konflikt. Samsvarende med Dilworth et al. (2013) og Flückiger et al. (2017) finner Brunero og Stein-Parbury at både gruppecoaching- og veiledningsrommene oppfattes av deltakerne som støttende arenaer, og som tilbyr kollegastøtte til hverdagsprestasjoner.

Koivu, Saarinen og Hyrkäs (2012) undersøkte sammenhenger mellom klinisk veiledning og yrkesrelatert velvære og trivsel blant kvinnelige sykepleiere i finske sykehus. De stilte spørsmål til *hvem* som kan oppnå fordeler av veiledning, og på hvilken måte. Ett av funnene de gjorde, blant sykepleierne som hadde nådd grensen for arbeidsrelatert burn-out, var at disse informantene ikke opplevde noen positiv effekt av veiledningen. Forskerne konkluderer med at veiledning kan benyttes i forebyggende øyemed, når sykepleiere fortsatt opplever relativ god kontroll, mening, og energi i jobben. Når grensene for utmattelse er overskredet, virker mot sin hensikt å sette inn veiledning som en behandlingskur mot allerede inntrådt burn-out, ifølge disse forskerne.

Spørreundersøkelsen (Koivu et al., 2012) omfattet 304 sykepleiere hvorav cirka halvparten av informantene hadde deltatt i veiledning. 74 av informantene som rapporterte om best effekt av veiledning, rapporterte i tillegg om samtidig gode arbeidsforhold og tilstrekkelige ressurser i jobben forøvrig. Til sammenligning rapporterte de 74 informantene som opplevde å ha lite utbytte av veiledning, om dårlige arbeidsforhold og reduserte ressurser i enheten.

Hovedfunnet var at sykepleiere som melder om trivsel i jobben og som deltar i veiledning, hevdet at det respektive produksjonsarbeidet og arbeidsmiljøene deres ble opplevd som tilfredsstillende, også før veiledningstiltaket startet. På alle parametre scoret de som deltok i veiledning høyere, enn den største gruppen på 156 informanter som ikke hadde veiledningstilbud.

Koivu et al. (2012) utleder av funnene, at veiledning muligvis både er forutgående for å oppleve velvære, så vel som at når veiledning blir etablert i en enhet, ser ut til å være en konsekvens av tilstrekkelige arbeidsressurser og opplevd velvære på jobb. Sistnevnte studie ser ut til å fylle inn et bilde i forståelsen av hva gode eller tilfredsstillende betingelser i arbeidssituasjonen betyr for at veiledning, og for at grupperefleksjon skal oppleves og betraktes som meningsfylt.

### **Oppsummering:**

Oppsummert gir funnene relevant informasjon som kan svare på spørsmål om organisert grupperefleksjon for ledere kan ha betydning for stressreduksjon, yrkesmessig velvære og trivsel i jobben. Koivu et al. (2012) peker på at tilstrekkelig grad av trivsel, både i veiledning og i arbeidet forøvrig, må ligge som betingelse for at den enkelte veiledningsdeltaker skal oppleve veiledningen som positiv, og dermed som et gode. Andre funn i denne kategorien indikerer at deltakelse i grupperefleksjon både kan redusere følelser av angst og konflikt, det har betydning for reduksjon av ensomhet i lederrollen. Gjensidig støtte mellom gruppe medlemmene og veileder eller coach ser ut til å gi et egnet klima for utforskning av fagpersonlige temaer. Det foreligger også et funn fra studiene over gruppecoaching, som nevnt, som indikerer at ledere finner lettere fram til egne styrker og målsetninger gjennom organiserte gruppearbeid med andre likestilte.

#### **4.1.4 Kan grupperefleksjon ha betydning for lederadferd?**

<u>Grupperefleksjon for ledere:</u>	<u>Funn:</u>
Betydning for lederadferd?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oftere refleksjon i forkant av handling</li> <li>• Tydelige og mer direkte ledere</li> <li>• Økt oppmerksomhet på å gi feedback til medarbeidere</li> <li>• Delegerer oftere oppgaver og blir mindre opptatt av kontroll</li> <li>• Kan gi varige endringer</li> </ul>

Tabell 4.1.4

Studien til Jensen et al (2018) inneholder resultater som peker på at ledere som har deltatt i gruppeveiledning reflekterer oftere før de handler, enn det de gjorde før gruppeveiledning. Det kan bety at ledere i etterkant av grupperefleksjon, bruker mer tid til overveielse på forhånd, før de tar beslutninger. Det kan innebære at lederne framstår som mer gjennomtenkte før de responderer på spørsmål og henvendelser fra medarbeidere og andre. Forskerne finner også at informantene blir mer tydelige og direkte i møte med medarbeidere og overordnede ledere etter gruppeveiledning. Funnene som nevnt, indikerer at endring i lederadferd må antas å være synlige og observerbare for medarbeidere og andre. Endring i lederadferd kan følge av økt innsikt i og større forståelse om seg selv og verden omkring seg.

Brown og Grants metastudie (2009) over gruppecoaching rapporterer at ledere som deltar i disse gruppene utvikler *coachende* ferdigheter, som de tar med seg og overfører til medarbeiderne. Denne studien har i tillegg resultater som indikerer, at coachingprosesser som foregår i gruppesammenheng øker muligheten for varige atferdsendringer.

Studiene til Flückiger et al (2017) og Anthony (2017) har funn som tyder på, at ledere som mottar gruppecoaching blir mer tilbøyelige til å delegere oppgaver, og til å legge fra seg behov for detaljert kontrollstyring.

Et annet funn presentert under denne kategorien, er at deltakelse i grupperefleksjon kan se ut til å øke indre motivasjonen hos den enkelte profesjonsutøver (Koivu et al. 2011). Økt indre motivasjon vil kunne komme til uttrykk, for eksempel i form av økt arbeidsinnsats, eller i annen adferd som avspeiler jobbtilfredshet. En annen effekt av veiledning, ifølge studien (ibid.) kan synes å være at den enkelte deltaker opplever økt forpliktelse til organisasjonen, gjennom veiledningstilbudet. Hvorfor funnet her kodes under kategorien lederadferd, er for å antyde at når ledere eller medarbeidere blir tilbudt fagutviklingstiltak som veiledning eller coaching, så kan tilbudet oppfattes av ansatte som en anerkjennende og ivaretagende gest fra arbeidsgiversiden. Økt forpliktelse til arbeidet og til organisasjonen som helhet, kan komme til uttrykk som positive adferdsendringer hos ansatte.

### **Oppsummering:**

Oppsummert ser funnene ut til å indikere at grupperefleksjon for ledere kan ha betydning for lederadferd. Organisert refleksjon og samarbeid i gruppe ser ut til å innvirke på flere faktorer. Funn viser at lojalitet og organisasjonsforpliktelse kan stige blant sykepleiere. Det foreligger også funn på at indre motivasjon kan øke gjennom grupperefleksjon. Ledere som etter



grupperefleksjon framstår mer veloverveid i kommunikasjon og handling har foretatt adferdsjusteringer. Det er opp til medarbeidere og andre å bedømme om så har skjedd. Det foreligger funn som viser at gruppecoaching kan medføre at ledere blir mindre kontrollerende, og at ledere oftere delegerer oppgaver og ansvar til medarbeiderne. Funnene tyder på at lederne blir mindre opptatt av å detaljstyre driften, enn de var før grupperefleksjon.

## 4.2 Kan organisert grupperefleksjon for ledere ha betydning for respektive medarbeidere og team?

<b><u>Grupperefleksjon for ledere:</u></b>  Hvilken betydning kan det ha for respektive medarbeidere og for arbeidsmiljøet at ledere deltar i organisert grupperefleksjon?	<b><u>Funn:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ledere blir mer oppmerksomme på og engasjerte i den enkelte medarbeiders arbeidssituasjon og kompetansebehov</li><li>• Fremmer lytting, kommunikasjon, refleksjon og verdibevissthet internt i team og arbeidsmiljø</li></ul>
--	---

Tabell 4.2

Studien til Jensen et al. (2018) har tittelen «Avdelingssykepleiere blir bedre ledere med gruppeveiledning». Funnene derfra tyder på at refleksjon i gruppe åpner for innsikt i andres arbeidssituasjoner og gir kunnskap om utfordringer som andre ledere opplever. Et annet funn fra denne studien viser at gruppeveiledningen fører til større åpenhet, forståelse og mulige samarbeid mellom de ulike avdelingene og klinikkene. Et annet tredje funn i denne studien tyder på at deltakelse i refleksjonsgruppe kan gi lederne utvidede sosiale fagnettverk. Gruppearbeidet gir anledning til å møte ukjente lederkolleger hvor deltakerne kan bli nyttige kontaktpersoner for hverandre i praksishverdagen forøvrig.

Både studiene til Jensen et al. (2018) og Knigh (2017) har funn som indikerer at ledere som deltar i grupperefleksjon erfarer å bli mer oppmerksomme på behovet for å initiere intern refleksjon i teamene og i personalgruppen forøvrig. En konsekvens av et generelt høyere refleksjonsnivå i personalgruppen, er mer reflekterte praktikere. Hvilket igjen kan bidra til generell høyere etisk og faglig standard. Vråle et al. (2017) finner at etisk grupperefleksjon kan gi hjelp til å sortere i etiske dilemmaer som oppstår i praksisene. Etisk refleksjon i gruppe kan øke bevisstheten om hvordan systemverdenen kan komme til å stå i motsetning til gode faglige og forsvarlige praksiser. Veiledning kan hjelpe til en bevisstgjøring av deltakeres fagpersonlige verdier og etiske standarder for god praksis.

Brunero & Stein-Parbury (2008) mener å finne klare tegn på at klinisk veiledning bidrar til å bedre mellommenneskelige relasjoner. Anthony sin studie (2017) har undersøkt hvilken betydning coaching kan ha for lederadferd. Et av hennes viktige funn er at ledere som deltar i coaching blir mer oppmerksom på den enkelte medarbeider og viser økt vilje til å støtte den enkelte. Samme studie peker også på at lederen blir mer tilbøyelig til å tilrettelegge for kunnskap- og kompetanseutvikling for medarbeiderne.

I kapittel 4.1.4 ble funn knyttet til evnen til å gi konstruktiv feedback til medarbeidere nevnt som en viktig lederferdig. Funnet har referanse til Flückiger et al. (2017). Funn derfra peker på at konstruktiv feedback fra ledere kan oppfattes som meningsfullt og inspirerende sett fra et medarbeiderperspektiv. Det å kunne gi medarbeidere konstruktiv feedback, og som av mottaker faktisk blir oppfattet som konstruktiv, betinger vanligvis en god relasjon hvor partene opplever seg sett og respektert av hverandre. Flere av funnene inneholder som nevnt, informasjon som sier at ledere som deltar i grupperefleksjon utvikler bedre relasjoner til medarbeiderne. Et av funnene fra studien til Brown og Anthony (2009) viser også at gruppecoaching kan bidra til å fremme lytting og kommunikasjon i arbeidsmiljøet.

### **Oppsummering:**

I oppsummeringen av funn i denne kategorien, så foreligger det flere indikasjoner på at grupperefleksjon kan bevisstgjøre og fremme utvikling av sosiale relasjoner samt bidra til forbedret kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere. Funn viser at ledere som deltar i gruppecoaching blir mer opptatt av å hjelpe medarbeiderne med å nå sine mål. Det følger sannsynligvis med av coaching-erfaringen, at lederen selv utvikler en mer coachende lederstil, og dermed engasjerer seg mer i hver enkelt medarbeider. Informantene hevder også at de gjennom gruppecoaching blir mer oppmerksomme på betydningen av å gi feedback til andre. De nevnte fenomenene ser ifølge informasjonen ut til å kunne influere positivt i teamene, og i arbeidsmiljøet som helhet. Et funn viser at etisk refleksjon i gruppe kan bidra til å ivareta den enkelte fagutøver, som står i presset mellom pasienten eller kundens behov og systemkravene. Det viktigste aspektet ved etisk refleksjon når det gjelder er at helse- og sosialfeltene er at tjenestene sikrer etisk-faglig forsvarlige tilbud til sårbare brukere, pasienter og deres familier.

### 4.3 Kan organisert grupperefleksjon for ledere ha betydning for organisasjonen som helhet?

<b>Grupperefleksjon for ledere:</b>  Hvilken betydning kan det ha for organisasjonen som helhet?	<b>Funn:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Økt felles bevissthet om organisasjonens formål og strategier</li><li>• Økt forpliktelse til organisasjonen</li><li>• Åpnere dialoger vertikalt og horisontalt i organisasjonen</li><li>• Erfarings- og kunnskapsutveksling på tvers av enheter, avdelinger og profesjoner</li><li>• Innovasjon og tjenesteutvikling</li></ul>
--	---

Tabell 4.3

De fleste studieenheter i kildematerialet inneholder funn som indirekte, eller direkte indikerer, at satsing på grupperefleksjon for ledere kan gi betydning på organisatoriske nivå (Jensen et al. 2018, Anthony, 2017, Brown & Anthony, 2009, Ward et al., 2014, Koivu et al., 2011, Dilworth et al., 2013, Brunero & Stein-Parbury, 2008).

Jensen et al (2018) har empiri som tyder på at gruppeveiledning for avdelingssykepleiere har potensiale i seg til å styrke den enkelte avdelingsleder, i forhandlinger og dialoger med overordnede ledere i organisasjonen. Informantene deres rapporterte at grupperefleksjon som foregår mellom likestilte ledere, kan bidra til at den enkelte leder får økt *mot* til å framstå mer tydelig overfor overordnede ledere. Et annet funn fra den samme studien tyder på at lederne som mottok gruppeveiledning fikk delt og utviklet mer kunnskap seg imellom, om organisasjonens overordnede strategier. Informantene deres (ibid.) hevdet at gruppeveiledning gir mulighet til erfaringsutveksling, læring og ny innsikt, på tvers av enheter og avdelinger.

Studien til Flückiger, Aas, Nicolaidou, Johnsen, Lovett (2017), basert på observasjon og semi-strukturerte intervjuer med skoleledere og respektive coacher finner at gruppecoaching fasiliterer lederutvikling. De har også funn som tyder på at deltakere i gruppecoaching ser seg selv i en større sammenheng med organisasjonen. De lærer bedre å forstå dynamikken i organisasjonen. Et tredje funn fra deres studie er, at gruppecoaching later til å bevisstgjøre deltakerne om nytten av å skape tiltak som kan påskynde endringsprosesser. Skoleledernes

hovedmål for endring handlet her om å tilrettelegge for bedre læringsmuligheter for elevene ved skolene deres. En av deres informanter uttrykte i forbindelse med evalueringen av pilotprosjektet at, «ingen foreldre skal gå ulykkelige fra skolen» (ibid.).

Det to følgende referansene gjelder sekundærdata fra studien til Ward et al (2014). De nevnes her fordi de utdyper informasjonen om hvilken betydning coaching og gruppe-refleksjon kan ha for ledelse og organisasjonen (ibid.). Den første sekundærkilden, A.J.W. Fegetter (2007) fant at coaching ikke bare innvirker på lederadferd, men at det også fører til bedret adferd i hele organisasjonen (I: Ward et al., 2014:72). Den andre referansen, Douglas & McCauley (1999) fant at bedrifter som hadde coaching inne i lederutviklingsprogrammene fikk flere tilfredse medarbeidere og høyere salgstall (I: Ward et al., 2014:71). I oppsummeringen hevder Ward et al., at gruppecoaching har et viktig, men ubrukt potensiale med hensyn til å støtte målfokuserte forandringer i organisatoriske kontekster (ibid.: 2014:37).

Brunero og Stein-Parbury (2008:4) fant, kategorisert under Proctors (1986) *normative* effektnivå, at gruppeveiledning kan medvirke til positive endringer i tjenesteorganisering. Dilworth et al. (2013:29) finner at veiledningsarenaen har potensiale i seg til å utvikle samarbeid samt potensiale til å støtte innovasjoner i praksis. Sistnevnte studie (ibid.) konkluderer med at kritisk gruppe-refleksjon kan bidra til å endre praksiser, og at tverrprofesjonell gruppeveiledning kan bidra til å bryte ned uhensiktsmessige profesjonelle barrierer. I konklusjonen hevder de også at gruppebasert veiledning kan være et bedre valg enn individuell veiledning, når økonomi, tidspress og personalmangel tas i betraktning.

### **Oppsummering:**

Det foreligger flere funn som taler for at gruppe-refleksjon kan ha betydning for organisasjonen som helhet: Åpne dialoger som foregår både horisontalt og vertikalt, bidrar blant annet til en økt felles bevissthet om organisasjonens formål. Funn viser at utveksling av erfaringer og kunnskap som foregår på tvers av enheter og avdelinger kan bidra til en mer helhetlig forståelse av organisasjonen. Gruppe-refleksjon kan ifølge funn, bidra til bedre planlegging og gjennomføring av ønskede endringer i organisasjonen. Andre funn tyder på at deltakelse i gruppe-refleksjon kan øke lojalitetsfølelsen og forpliktelsen den enkelte føler i forhold til organisasjonen. Tverrfaglige organiserte gruppeprosesser kan bidra til å bryte ned uhensiktsmessige profesjonsbarrierer. Både en-faglig og tverrfaglig gruppe-refleksjon ser ut til å kunne fremme innovasjon og tjenesteutvikling i organisasjoner.

# 5 Drøfting

Problemstillingen for masteroppgaven har ledet fram til drøfting over disse hovedspørsmålene:

**Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon for ledere ha? For lederen selv? For respektive medarbeidere og team? For organisasjonen som helhet?**

Tilstrekkelig selvinnsikt, vilje og evne til å forstå andre mennesker samt tilstrekkelig systemisk innsikt i organisasjonens liv, antas nødvendig for at ledere skal kunne jobbe effektivt for å møte organisasjonens mål. Det gjelder ivaretagelse av de relasjonelle aspektene ved ledelse samt imøtekommelse av kommunikasjons- og informasjonsbehovene i organisasjonen (Schein 1985/2015:265-278). Lederens selvinnsikt samt evne og vilje til å sette seg inn i og forstå andre mennesker, er *ett* nivå av innsikt. Innsikt i organisasjonsstrukturen og organisasjonskulturen kan omfattes under begrepet systeminnsikt, som en *annen* innsikt. Aadland (2004:121) framstiller Aristoteles' dygder som et fundament til forståelse av verdibevisst ledelse. Han utleder fra Aristoteles, at klokskap, visdom og dømmekraft er dygder som ledere bør hige etter. De tre nevnte verdiene kan vanskelig tenkes å bli realisert, uten at lederen selvinnsikt og systeminnsikt er intakt og bevegelig. Fra hvert sitt teoretiske ståsted utsier Schein og Aadland, at ledere har bruk for god forstand og evne til selvinnsikt og systeminnsikt.

## 5.1 Betydning av grupperefleksjon for den enkelte leder

Lederoppgaver, utfordringer og dilemmaer som allerede har klare prosedyrebeskrivelser krever mindre overveielse. Nye uventede problemstillinger eller overveldende utfordringer vil antakeligvis kreve ny innsikt og kunnskap, som lederen enda ikke har ervervet eller utviklet i seg. Det er rimelig anta, at ledere som er relativt fastlåste i egne virkelighetsoppfatninger, kan komme til å repetere kjente mønstre og løsninger, også når de står overfor ukjente problemstillinger. Noen ledere vil velge å søke på aktuelle nettsteder og i litteraturen, for å innhente hjelp til egen forståelse. Andre foretrekker å snakke med sitt eget hode i ensomhet.

Noen har en partner, en venn, en mentor eller en annen fortrolig kollega å reflektere sammen med. Eksempelene som nevnt, er alminnelige ressurser som er mer eller mindre tilgjengelige for enhver. Organisert grupperefleksjon for ledere kan være en alternativ ressurs, for ettertanke og overveielse, eller som en hjelp til å løfte på stener og lete etter svar på kompliserte spørsmål.

«Ledere vil alltid være gjenstand for stor oppmerksomhet fra både ansatte og eksterne interessenter», i følge Aadland og Askeland (2017:131). De hevder at ledere oppfattes som symbolbærere, samt at de skal framstå som rollemodeller. Hvordan ledere framtrer og hva de gjør, er vel så viktig som hva de sier. Videre sier forfatterne, at det er verdifullt for ledere å få større innsikt i egen karakter og i hvordan de selv virker inn på andre. De foreslår for ledere å sørge for «tilbakemelding på egen lederpersonlighet i organiserte former, f.eks. gjennom veiledning, coaching eller mentoring» (ibid.:131). Perspektivet på ledelse som de utlegger her, er forenlig med Arbeidsgiverportalens (Difi) refleksjonsspørsmål til ledere: Det handler om å kjenne seg selv og sine egne reaksjonsmønstre. Gjerde forankrer forøvrig teori om coaching, blant annet i Sokrates´ læresetning; om at det «å kjenne seg selv», er en prosess som foregår gjennom dialog med andre (2018:65).

Hovedspørsmålet som handler om hvilken betydning organisert grupperefleksjon har for den enkelte leder skal drøftes i fire underkategorier. Det gjelder temaer som; selvinnsett, systeminnsett, ensomhet og stress samt mot og ferdigheter til å lede i krevende situasjoner. Fjerde og siste underkategori handler om lederadferd. Neste hovedspørsmål kommer i kapittel 5.2., med en undring over om organisert grupperefleksjon for ledere kan ha betydning for respektive medarbeidere, team og enheter. Tredje hovedspørsmål (kapittel 5.3) diskuterer hvorvidt organisert grupperefleksjon for ledere kan innvirke i organisasjonen som helhet. Kapittel 5.4 oppsummerer begrunnelser i denne studien og peker på behov for videre forskning. Kapittel 5.5 belyser mulige implikasjoner funnene kan ha for praksis.

### 5.1.1 Om betydningen for selvinnsikt og systeminnsikt

*Ring the bells that still can ring.*

*Forget your perfect offering.*

*There is a crack in everything*

*That`s how the light gets in*

*(Anthem, Leonard Cohen, 1993)*

«There is a crack in everything, that`s how the light gets in». Alle mennesker inklusive ledes selvpoppfatninger kan krakelere. Under gitte betingelser kan sprekker i selvforståelsen slippe inn lys og muligheter for nye selvinnsikter.

Funn som blir framlagt her omhandler hovedsakelig fenomener, egenskaper og virksomme faktorer som samlet sett kan tolkes, i lys av begrepene selvinnsikt og systeminnsikt. Funn er utledet fra kildematerialet; hovedsakelig fra studiene til Jensen et al., (2018), Dilworth et al., (2013), Brunero & Stein-Parbury, (2008), Flückiger et al., (2017), Brown & Grant, (2009) og Ward et al., (2014). Funnene foreligger her til diskusjon, om hvorvidt organisert grupperefleksjon for ledere kan være av betydning for ledes selvinnsikt og systeminnsikt. Empirien er bygd på erfaringer som styrker en antakelse om, at vilje og evne til å sette seg inn i andres virkelighetsoppfatninger og ståsteder, kan bli utviklet og/eller aktivert gjennom grupperefleksjon. Det kan bety at fastlåste selvpoppfatninger som ledere måtte ha om seg selv, kan la seg utfordre og korrigere av andre deltakere i gruppen. Gruppdialog kan gi økt mulighet til å korrigere eventuelle misvisende oppfatninger en måtte ha om seg selv, ifølge funn i studien til Dilworth et al. (2013).

Andre funn, for eksempel i Knights studie (2017) gir grunn til å anta, at et inkluderende og støttende gruppeklima er mest egnet og virksomt for å gi, eller for å ta imot konstruktiv feedback fra andre. Fenomenet kan forstås i lys av cohesion (Yalom, 1995), eller vi-følelse (Heap, 2005). Cohesion er å forstå som et begrep til å betrakte fenomener av enighet og en gjensidig forståelse mellom gruppedeltakere. Det betegner en fase, eller et nivå i en gruppes



liv, hvor deltakere kjenner seg trygge og er innforstått om å ville hverandre vel (Yalom, 1995:51).

Flere funn peker på at refleksjonsgrupper gir mulighet til å erfare og forstå ureflekterte eller underliggende ubevisste prosesser i grupper. Ward et al., (2014) og Brown & Anthony (2009) fører begge et gruppepsykodynamisk perspektiv på gruppecoaching. Funnene må derfor forstås på bakgrunn av at coachingprosessene fasiliteres av psykodynamisk orienterte coacher. Ward et al. og Brown & Anthonys metastudier inneholder begge fortolkede data og funn, som tydelig indikerer at refleksjonsgrupper kan gi deltakerne adgang til ureflektert eller ubevisst materiale. Brown & Anthonys finner at deltakere gjennom gruppeerfaringen, lærer om sosio-emosjonelle fenomener og prosesser i grupper. I følge Bions (1961/2002) og Scheins (1985/2015) teoretiske utlegninger, kan ureflekterte grunnantakelser, forforståelser, eller underliggende og ubevisste prosesser i grupper og organisasjoner innvirke negativt på effektivitet i arbeidsgrupper og i organisasjoner. I tolkningen av disse teori og funn, kan det antas at den gruppedynamiske erfaringen ledere oppnår gjennom dialogiske gruppepraksiser, kan la seg integrere som relasjonskompetanse og systeminnsikt.

En samlet fortolkning av funnene til Ward et al. (2014) og Brown & Anthony (2009) og Jensen et al., (2018) sannsynliggjør, at både gruppecoaching og gruppeveiledning kan hjelpe den enkelte deltaker til økt selvinnsikt. Informasjon fra Jensen et al. sin studie tyder på, at utvikling av forståelse og innsikt i andres virkeligheter, ser ut til å følge liknende prosesser som utvikling av selvinnsikt gjør.

Når flere av funnene viser at grupperefleksjon for ledere har betydning, og kan innvirke på lederes fagpersonlig kompetanse i form av økt selvinnsikt, forståelse av andre og systeminnsikt, så trigger dette forskerinteressen for å undersøke faktorer og egenskaper i grupper som kan befordre fagpersonlige utviklingsprosesser. Noen svar kan være å finne i teorier om gruppe som metode, innen sosialt og psykoterapeutisk arbeid.

En naturlig innvending mot å sammenligne sosialt- eller terapeutisk gruppearbeid med gruppesamtaler for ledere, er at målgruppene er vidt forskjellige. Behovene til mennesker som møtes for å løse problemer av helse- eller psykososial art, kan ikke sidestilles med behovene til sunne og friske organisasjonsledere. Mange vil i en forforståelse, påstå at ledere i utgangspunktet befinner seg i statusgruppen for målbevisste, sterke og selvstendige individer.

Dermed har de heller ikke bruk for støtte i form av organisert grupperefleksjon. Det må imidlertid forutsettes, og hevet over enhver naturvitenskapelig tvil, at mennesket er for flokkdyr å regne, menneskets bio-sosiale utviklingshistorie tatt i betraktning. Forenklet sagt trenger mennesker grupper og hverandre for å eksistere, for å kjenne trygghet, for å trives og for utvikle seg (Foulkes 1957/1973). Yalom (1995:5) redegjør for fenomenet *universalitet*, i betydningen av at mennesker inngår i grupper og i fellesskap med hverandre. I dette fellesskapet kan individet gjenkjenne den andre og la seg avspeile av den andre. Avhengig av hvilke kulturpremisses og normer fellesskapet har, vil partene kunne bekrefte og anerkjenne hverandre. Gjenkjennelse og empati er grunnleggende fenomener og forutsetninger til å forstå og hjelpe andre. Empati (fra gresk; *empathia*) betyr på norsk, at mennesker har naturgitte større eller mindre mentale evner til å delta med innlevelse og innfølelse i hverandres emosjonelle stemninger og behov, situasjon og kontekst (Rogers, 1951, Heap, 2005). Grad og forekomst av empatisk evne eller ressurs varierer hos mennesker. I tillegg avhenger uttrykt empatisk adferd av kulturbetingelser som foreligger i grupper og organisasjoner. Psykoterapeuter og veiledere trenger for eksempel å ha en betydelig empatisk kapasitet for å kunne være bidragende til utvikling av intersubjektive, anerkjennende og virksomme relasjoner. Flere funn i fra studieenheter (Dilworth et al., 2013, Brunero & Stein-Parbury, 2008, Vråle et al., 2017, Ward et al., 2014, Brown & Anthony) viser imidlertid, at økt emosjonell intelligens, og empati som en holdning eller som en verdi, også utvikler seg i grupperefleksjoner mellom ledere.

Selvinnsikt og mellommenneskelig forståelse avhenger av språk. Selznick (1957:39) hevder at ledere jevnlig må foreta «selvransakelse» for å fungere som gode ledere. Schibbye (2009:84) forsterker Selznicks fordring ved å si, at for å sette seg inn i andre menneskers virkeligheter kreves det et innsiktsfullt og reflektert forhold til seg selv. Det er gjennom språket mulighetene for innsikt i andres verdier og ståsteder, kan oppstå.

Funn i studien indikerer at det er av betydning at ledere, og andre blir seg egen kommunikasjonsadferd bevisst. Informasjon fra Brown & Anthonys studie (2009) viser at ledere gjennom gruppecoaching kan lære mye om egen kommunikasjon og gruppeadferd, ved å få vite hvordan ens adferd kan bli oppfattet av andre. Bateson (1971/2000) tydeliggjorde noen viktige distinksjoner mellom det digitale og det analoge språket. Digitale ordsammensetninger er hensiktsmessig og avgjørende for å kunne konkretisere og

kommunisere tydelige budskap i mellommenneskelige relasjoner. Ord, som for eksempel utsies fra ledere til medarbeidere, i fysiske møter, gir mottakeren informasjon om budskapet og om hvilke eventuelle intensjoner som ligger bak budskapet. Ordene utsies i en delt felles virkelighet. Kommunikasjonen mellom partene kan likevel foregå både på et fellesbevisst nivå samtidig som deler av budskapet og kommunikasjonsprosessen kan ha ureflekterte sider ved seg. utfordringer som ledere og alle mennesker står overfor i kommunikasjonsprosesser, er om det ordløse meningsinnholdet vil følge det digitale meningsinnholdet, som gitt i skriftlig eller muntlig/ordlig tekst. Gjennom non-verbal kommunikasjon er det for eksempel mulig å vise tilstedeværelse, uten ord. Framtoning, ansiktsmimikk eller tonefall som samsvarer med de uttalte ordene, bidrar til å tydeliggjøre budskap mellom mennesker. Non-verbale uttrykk som ikke samsvarer med det digitale budskapet, kan derimot forvirre og skape misforståelser.

Grunnleggende antakelser eller ubevisste nivåer i grupper som Bion (1961/2002) beskriver, kan antas å innvirke på all kommunikasjon. Utydelig kommunikasjonsadferd fra ledere kan medføre usikkerhet blant underordnede, samt at det kan føre til uinformerte fortolkninger av lederadferd, basert på for eksempel medarbeideres antakelser og fordommer. Funnene i denne studien viser at gruppedialoger for ledere kan bidra til å bevisstgjøre den ureflekterte kommunikasjonsstrømmen som foregår mellom ledere, medarbeidere og team.

Tilbake til problemstillingen og forskningsspørsmålet, om grupperefleksjon har betydning for lederes selvvinnsikt, er svaret ja, relatert til de funnene som viser at gruppesamtaler bidrar til å øke lederes selvvinnsikt samt innsikt i, og forståelse av andre. Det er forøvrig et bra belegg i funnene fra studien og fra systemorienterte og gruppepsykodynamiske teorier til å si, at grupperefleksjon kan bidra til å bevisstgjøre ureflektert eller ubevisst kommunikasjonsadferd, samt bevisstgjøre grunnantakelser og ureflekterte verdier og prosesser som innvirker på relasjoner, kommunikasjon og samarbeid i teamene.

Om betydningen av kompetente veiledere og coacher

Gode betingelser, som tilrettelegging av et gruppeklime som kan fremme sensitive prosesser som støtter utvikling av selvvinnsikt, er at organisert grupperefleksjon blir etablert på likeverdige, trygge og tillitsskapende arenaer under ledelse av kompetente prosessansvarlige veiledere. Ifølge funn hos Vråle et al., (2017) og Jensen et al., (2018) sier informantene, at «veilederne må være kompetente og bidra til trygghet og struktur i gruppen». Reichelt og

Rønnestad støtter funnene med informasjon fra tidligere studier, som sier at veiledningskandidater i psykoterapifeltet «foretrakk en symmetrisk veiledningsstil som var ikke-restriktiv, direkte, utforskende og kombinerte støtte og konstruktiv feedback» (2002; 2011:193). Forskerne (ibid.) fant også at mange veiledere har manglende gruppedynamisk forståelse og kunnskap, når det kommer til kommunikasjon- og konfliktløsningsarbeid i grupper. De utledet videre, at veiledere med en egalitær ideologi lettere benytter seg av og bidrar til å mobilisere gruppens ressurser, enn veiledere som har behov for å ta kontroll, ved for eksempel å innta lærerrollen i veiledning.

T. Andersen (2011) argumenterte mot en kontrollerende og autoritær veilederstil når han definerte veiledning slik: «Et samarbeid – av noen kalt veiledning». Betydningen av organiserte gruppebaserte og lederutviklende tiltak kan med andre ord ikke ses uavhengig av, at gruppen blir fasilitert av en prosessansvarlig veileder eller coach som innehar både tilstrekkelig individuell- og gruppedynamisk forståelse. Veilederen må evne å møte både individet i gruppen og gruppen som helhet, på det nivået gruppen befinner seg (Heap, 2005).

### **5.1.2 Om betydningen av mot, styrke og ferdigheter**

*Emancipate yourselves from mental slavery*

*None but ourselves can free our minds*

*(Redemption Song, Bob Marley 1980)*

B. Marleys to tekstlinjer er utdrag fra *Redemption Song*. Sitatet er tenkt til å slå an tonen for diskusjonen om betydningen av grupperefleksjon for ledere. Kan organisert grupperefleksjon medvirke til befrielse fra «mental slavery», som frykt, maktesløshet eller unngåelser kan være?

I likhet med Brown og Grant (2009) sin studie, har Flückiger et al. (2017) funn som viser at gruppecoaching tilbyr en arena for ledere til å reflektere over og øve på å stå i konfrontasjoner og konfliktfylte situasjoner, uten å bli overveldet av følelser eller å ta ting for personlig. Med tanke på alle små og store mellommenneskelige ulikheter, uenigheter og interessekonflikter som oppstår jevnlig i organisasjoner, kan funnet vurderes å være av betydning. Det kan videre

antas, at når fenomenet *mot* oppstår som en verdi i grupperefleksjon, så bygger det på et utforskende og integrativt prosessuelt arbeid, og med tilstrekkelig tid til å forankre dygden *mot*. Fra studien til Vråle et al. (2017) viser et funn, at etisk refleksjonsgruppe gir psykiatriske sykepleiere mulighet til å undersøke sine egne fagpersonlige verdier versus systembegrensninger som kan stå i opposisjon til ens fagpersonlige verdier. Etisk veiledningsarbeid foregår i en dialogisk gruppeprosess sammen med likestilte kolleger, hvor den enkelte sykepleier, på et mer nyansert og informert grunnlag kan vurdere hva hun etisk-faglig kan stå inne for i møter med sårbare pasienter og deres pårørende. For ledere handler det om tilsvarende; å betrakte egne verdier i lys av organisasjonens verdier, relatert til samfunnsoppdraget og kundenes behov, samt i dialog med medarbeideres og overordnedes perspektiver.

Flückiger et al. (2017) fant at gruppecoaching for skoleledere ga deltakerne anledning til å bli mer klar over egne styrker og personlige kompetanse. Funnet samsvarer med Gjerdes studie (2018:34) som bygger på 240 selvrapporterte evalueringer fra deltakelse i coaching. Informantene ble bedt om å vurdere hva de hadde oppnådd gjennom coaching. Ifølge evalueringsrapporten hevdet informantene, at de hadde blitt bedre til å kommunisere tydelig, og de hadde blitt bedre til både å lytte og til å stille gode spørsmål. De rapporterte videre, at de hadde blitt tryggere på seg selv, at de stoler mer på seg selv, de tør og ta nye utfordringer og de tar de vanskelige samtalene som de tidligere unngikk. Funn i masterstudien samsvarer med resultatene i Gjerdes undersøkelse. Coaching har et tydelig ressursorientert perspektiv som inviterer fokuspersonen til å identifisere egne styrker og egenskaper. Coachingpraksisene bygger hovedsakelig på et *positiv psykologisk* perspektiv og vektlegger i mindre grad fortid og bekymringer, jamfør psykodynamiske teorier. Innen coaching med en positiv psykologisk tilnærming er det å identifisere personlige styrker et viktig fokus (Seligman, 2017, Gjerde, 2018).

Gjørseter og Kyvik (2018) titulerte studien sin: «Roller som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost». Her fant de blant annet at førstelinjeledere hemmes av begrenset makt og myndighet, når de forventes å være endringsaktører i organisasjonen. Det blir ofte sagt at førstelinje- og mellomledere står i en skvis mellom organisatoriske nivåer og krav. Det handler om å svare på kunder og medarbeideres behov, ofte i et gap til kravene om effektivitet fra øvrig ledelse og eiere. Arbeidsgiverportalen (Difi) påbyr ledere i staten å ta de nødvendige og krevende samtalene med medarbeidere, når det oppstår aktuelle behov og utfordringer.

Morten Skjørshammer (2002) fant i sin undersøkelse blant leger og sykepleiere i et norsk sykehus at *unngåelse* var første valg når det brygger opp til konflikt i arbeidsmiljøet. Generelt sett blir konflikt ofte assosiert med støy og ubehag, noe som folk flest vil unngå. Imidlertid havner ledere, så vel som medarbeidere av og til i dilemmaer og konfliktsituasjoner som krever både god dømmekraft, mot og handling. Marie Aakre (2016:144) hevder at «relasjonsmot er en forutsetning for moralsk praksis», og videre utsier hun at: «Praktisk klokskap kan læres i modig samhandling». Mot er en dygd som må dannes i oss alle, ifølge henne. Personlige styrker som mot og modighet nevnes som funn fra flere av studiene i utvalget.

Både Flückiger et al. (2017) og Brown & Grant (2009) fant, at deltakere i gruppecoaching kan lære å bli seg mer bevisst hvordan de kan håndtere konfrontasjoner og konflikter. Det kan antas, at grupperefleksjon kan gi ledere nok tid, og rom til å undersøke sine egne erfaringer, verdier og forforståelser, assosiert til konflikt. Ureflekterte forforståelser kan ellers komme til å påvirke lederes evne og beredthet til å møte konflikter. En mulig konsekvens av ny innsikt kan være, at ledere kan gå mer anerkjennende og fordomsfritt inn i konfliktfylte situasjoner eller relasjoner. Økt rolleinnsikt og selvinnsikt jamført funn, kan bidra til tydeligere avgrensning mellom seg selv og den/(de) andre parten(ene). Schibbye (2009:84) bekrefter at terapeutens/(lederens) evne til selvavgrensning er viktig for, at den andre skal få mulighet til å finne seg selv. Selvavgrensning handler om å kunne sortere mellom hva ens eget ansvar er, og hva som eventuelt ligger til den andre å ta ansvar for. De ovennevnte funnene styrker antakelsen om, at gruppedialogiske praksiser kan utvikle ledere som både kjenner egne styrker, og som blir seg mer bevisst egne utviklingsmuligheter. Andre funn, som for eksempel i studien til Brunero & Stein-Parbury (2008) viser at det generelle kunnskapsnivået kan løftes gjennom grupperefleksjon. Deltakere kan oppdage og opparbeide et større spekter av handlingsstrategier, ifølge Jensen et al. (2018). Funn fra Brown & Antonys studie tilsier, at grupperefleksjon kan støtte ledere til gjennomføring av endringer, og at grupperefleksjon kan bidra til å danne mot. Gjennom grupperefleksjon kan deltakere utvikle holdninger og beredskap til konstruktiv adferd i konfliktfylte situasjoner, ifølge Brown & Anthony (2009).

J.Mc.G. Burns (2003), er opphavsmann til begrepet *transformasjonsledelse*. Han betrakter ledelse som et gruppefenomen i likhet med Bion (1961/2002), og senere Schein (1985/2015). Burns identifiserte en «stor» leder, som «en person som evner å formulere andres behov og oppfatninger på en så utvetydig og klar måte at forhåpninger blir til forventninger», utleder

Arnulf (2012:54). Burns postulat kan her legges til tolkning av funn som viser at grupperefleksjon kan avdekke individuelle lederkvaliteter som igjen kan videreutvikles sammen med andre. Funnene som er redegjort for i dette kapitlet tyder på at grupperefleksjon kan bidra til å styrke lederes tillit til seg, om å være tydelige, tillitsvekkende og handlekraftige rollemodeller for medarbeiderne sine.

### 5.1.3 Om trivsel, stress og ensomhet i lederrollen

*Yes, to dance between the diamond sky with one hand waving free,  
Silhouetted by the sea, circled by the circus sands,  
With all memory and faith driven deep beneath the waves,  
Let me forget about today until tomorrow.*

*(Mr. Tambourine Man, Bob Dylan 1965)*

I perioder hvor lederrollen kjennes ensom, eller på annen måte tyngende, og hvor trivselen i jobben uteblir, må det være fint å drømme seg vekk til stranden, slik B. Dylan skrev i 1965. Himmelen henger som en hvelving av diamanter, helt ned til sjøkanten. Føtter danser i myk sand. Minner og tanker begravnes for ei stund, under bølgene. Glem dagen i dag, den kan vente til i morgen. Alt mens ei hand vinker fritt.

Jamfør Mintzbergs (2009) kategorier av lederrollenivåer, er det vanskelig å tenke seg at ledere skal kunne balansere fritt mellom rollenivåene og produsere ledelse, uten noen form for ivaretagelse av egne psykologiske behov, som trivsel, tilhørighet eller kraft og mot.

Flere funn, blant annet fra studiene til Koivu et al. (2012), Brunero og Stein-Parbury (2008) tyder på at organisert grupperefleksjon for ledere kan redusere stress og gi bedre trivsel i jobben. Brunero og Stein-Parbury viser også at følelser som angst og konflikt, knyttet til jobbsituasjoner kan bli belyst og få en bearbeidelse gjennom gruppesamtaler. Det tilrådes ett trygt sosio-emosjonelt klima i gruppen, som en forutsetning for, at utforskning av ovennevnte fagpersonlige temaer skal finne sted. Jamført her Heaps (1995) begrep, *vi-følelse* som

betegner en gruppetilstand hvor deltakerne har utviklet relasjoner til hverandre, og hvor de viser at de vil hverandre vel. Det å møte likesinnede til grupperefleksjon kan utløse en kollektiv følelse og opplevelse av «å være i samme båt». Fenomenet er, ifølge Yalom (1995:5) den mest grunnleggende og virksomme av gruppespesifikke faktorer. Det å hente tilhørighet, aksept, hjelp og støtte i flokken, i gruppen, i familien, i venne- og kolleganettverkene eller i terapi- og selvhjelpsgrupper hører til menneskets opprinnelige mønster av å være til stede i verden på.

Tilpassede grupper for lederes behov og formål kommer for eksempel i form av mentoring-, coaching- eller veiledningsgrupper. Når motet svikter og isolasjon og ensomhet inntreffer, er det, i mellomtiden tungt å være leder. Begrepet *fravendte ledere* høres i noen organisasjonssammenhenger. Et ikke ukjent fenomen i arbeidslivet er at fellespraten rundt lunsjbordet stilner når lederen ankommer. Noen ledere, eller andre kollegaer for den saks skyld, velger å spise nistepakken alene, ved kontorpulten. Det skjer ikke bare én gang på grunn av en ekstraordinær frist, det kan skje ofte. Det kan være mange grunner til det. Noen ganger er årsakene å finne i ufrivillig valgt isolasjon og utenforskap. Funn i denne masterstudien som viser at fenomenet ensomhet kan oppstå i lederrollen, bygger på data fra Jensen (2018) og Knights (2017) studier. De japanske forskerne Miyata, Arai & Suga (2015) fant tilsvarende; ensomhet kan inntreffe i rollen som sykepleieleder. Noen former for ensomhet kan antakeligvis motvirkes gjennom grupperefleksjon hvor ledere møter likesinnede. Gruppesamtaler kan utgjøre både et supplement og en motsats til individualistisk tenkning, handling og opplevd ensomhet. Enhver refleksjonsgruppe, inkludert grupper for ledere, kan bety muligheter til å erfare tilhørighet, akseptasjon og moralsk støtte gjennom gruppebaserte tilnærminger, som flere funn indikerer, blant annet hos Knight (2017), Vråle et al. (2017) og Jensen et al. (2017).

Til tider er det en stressende jobb å være leder. Tove H. E. Stemsrud, organisasjons- og arbeidspsykolog ble intervjuet av Fantoft (20.09.2018), for organisasjonen *Lederne*. Stemsrud uttrykker at lav grad av autonomi kombinert med manglende støtte fra nærmeste leder og kolleger hører til de stressutløsende faktorene. Hun hevder at fenomenet kan ramme både ledere og medarbeidere. Opplevd stress i lederrollen kan komme som en konsekvens av redusert mulighet til selvbestemmelse og av mangel på støtte fra øvrige ledere og kolleger. En måte å forstå ensomhet i lederrollen på, er å forstå det som en form for vantrivsel. Opplevd ensomhet henger trolig også sammen med graden av integrert indre trygghet, mental



utrustning og forutsetning hos den enkelte leder. Funn hos Koivu et al. (2012) tilsier, at når summen av opplevd stress, vantrivsel og dårlige arbeidsforhold har blitt for stor, og tilstanden av yrkesmessig resignasjon og utmattelse har festet seg hos profesjonsutøvere, er det for sent å tro at utmattelse og burn-out (utbrenthet), kan reverseres ved for eksempel, gruppebaserte tiltak som klinisk veiledning. Det er for sent å tilrettelegge for faglig vedlikeholdende veiledning og trivselsskapende tiltak når den enkelte ansatte, eller hele personalgrupper har nådd grensene for burn-out. Vråle (2015:84) hevder at veiledere bør ha kunnskap om utbrenthet blant profesjonsutøvere, for at slike tegn hos ansatte kan bli tidligere identifisert og tematisert. Til følge for Vråles utsagn skal det her sies, at ledere som står nær medarbeidere med risiko for utmattelse eller utbrenthet, bør ha kunnskap om disse fenomenene, og bruke kunnskapene. Lederen og medarbeider i samarbeid, bør sette inn forebyggende og relevante tiltak på et tidlig tidspunkt.

Funn hos Knight (2017) og Ward et al. (2014) tyder på at grupperefleksjon kan hjelpe den enkelte leder til en bedre forståelse av sin egen lederrolle og av ansvaret som ligger til rollen.

Dilworth et al. (2013) viser til funn som utleder, at gruppeveiledning for sykepleiere kan trygge og styrke profesjonell identitet og rolle. Funnet kan tolkes og begripes ved å anta, at fagutøvere som deltar i organisert grupperefleksjon vil minne hverandre om det faglig-etiske ansvaret og avgrensningene som ligger til profesjonsrollen. Slik Dilworth et al. beskriver det, kan fenomenet videre forstås som å være en effekt av at gruppen går sammen, om å gi verdi til betydningen av den enkeltes profesjonelle arbeid. Funn både fra sistnevnte studie og fra Knights studie (2017) framhever betydningen av å delta i åpne dialoger på arenaer hvor deltakerne er enige om å gi hverandre positiv støtte. Positiv støtte kan igjen fremme mot og lyst til videre utforskning av mer krevende temaer. Sistnevnte funn har støtte i Heap (2005) og Shulmans (1995) praksisteorier om gruppe som metode, hvor fenomenene gjensidig støtte, oppmuntring og motforestillinger defineres som virksomme faktorer i gruppearbeid.

En forutsetning for å forstå sin egen rolle som leder er å ha en informert og avklart kunnskap om stillingens oppgaver, ansvar og avgrensninger. Hvis disse kriteriene inngår i en omforent oppfatning blant medarbeidere og overordnede ledere i tillegg, så er den formelle forståelsen av lederoppgaver, ansvar og avgrensninger avklart. I en rent sett byråkratisk virkelighet (Weber, 2012:10) vil de anviste lovreglene være rådende for lederens oppgaver og aktivitet. Reglene vil gi retning, også for den delen av lederarbeid som har med relasjoner å gjøre.

Ledelse og organisasjonsutvikling i moderne organisasjoner er imidlertid dynamiske og foranderlige anliggender, som både krever hurtig omstilling og improvisasjon for å løse de stadig påløpende lederutfordringene. Dermed vil det ikke alltid finnes regler og prosedyrer for alle nyere problemstillinger som framtrer i arbeidslivet.

Empiri fra flere studieenheter i denne undersøkelsen støtter funnene som peker mot at grupperefleksjon kan ha betydning for å redusere stressfaktorer i lederjobben. De peker alle på positiv betydning av å være i støttende organiserte fellesskap hvor fri og åpen dialog er mulig. (Dilworth et al., 2013, Brunero & Stein-Parbury, 2008 og Brown & Grant, 2009). I slike kontekster kan gode praksishistorier og feiring av hverdagsprestasjoner få tid og plass. Funnene åpner for å anta at organisert grupperefleksjon både kan legitimere deling av suksesshistorier i et løsningsfokustert perspektiv, så vel som at gruppen også rommer utvekslinger om de tyngre og krevende dilemmaene og erfaringene. Funnene finner forøvrig bekreftelse i gruppedynamiske teorier som framlagt i kapittel 2.2.1 (Bion, 1961/2002, Foulkes, 1957/1973, Yalom, 1995, Shulman 1995, Heap, 2005).

#### **5.1.4 Om grupperefleksjon og lederadferd**

*May God bless and keep you always*

*May your wishes all come through*

*May you always do for others*

*And let others do for you*

*(Forever Young, Bob Dylan 1974)*

De to siste tekstlinjene i utdraget fra Bob Dylans, *Forever Young* (1974) er en bønn om vilje til «å hjelpe andre, samt om å la andre få hjelpe deg». I 1965 sang han ut; «Don't follow leaders!». Det siste utsagnet er treffsikkert hvis påbudet blir assosiert til skadelig ledelse eller farlige stater eller organisasjoner. Sitatene er imidlertid ment til å rette blikket mot begrepet lederadferd.

Martinsen (2010:103) refererer til Bass, (1990), og Stogdill & Coons (1957) omfattende undersøkelser over lederadferd på 1940-tallet i USA. Gjennom spørreskjemaet, «The Leader Behaviour Description Questionnaire», som ble utledet fra studiene, fant forskerne at det var to viktige faktorer som spesielt definerte ledelse. Den ene var å *vise omtanke* som handlet om å inkludere, støtte og utvikle medarbeidere. Den andre var å *skape struktur* for å rette arbeidet mot mål og resultater. Tilsvarende gjør norske myndigheter det klart gjennom Arbeidsgiverportalen (Difi), at ledelse og lederadferd i staten skal bero på at ledere skal ha relasjonskompetanse, og at ledere skal holde fokus på organisasjonens mål og resultater. Dokumentet stiller spørsmål til den enkelte leder, om å behandle medarbeidere likt, slik at reglene om rettferdighet for alle blir praktisert i organisasjonen. Det hviler på den enkelte leder å framstå i kommunikasjon og adferd med verdier som rommer imøtekommenhet, redelighet og rettferdighet. Kort sagt, det foreligger en forventning til lederadferd som er forankret i demokratiske offentlige retningslinjer, samt at det ønskes og forventes fra underordnede ansatte.

Kuvaas og Dysvik (2008/2016:233) undersøkte både private og offentlige virksomheter. De fant at medarbeidere verdsetter lederadferd som følges av omtanke, vennlighet og respekt, også i de sammenhengene hvor ledere stiller arbeidskrav, instruerer eller korrigerer medarbeidere.

Funn fra masterstudien, viser at ledere som deltar i grupperefleksjon kan utvikle en mer reflekterende stil, enn de hadde tidligere. Fenomenet refereres i flere av studieenheter (bl.a.: Flückiger et al. 2017, Brown & Anthony, 2009). Informantene som deltok i gruppeveiledning for avdelingsledere (Jensen et al., 2017) rapporterte, at de reflekterer oftere i ettertid, enn før deltakelse i gruppeveiledningsprosjektet. Lederne hevdet selv, at de hadde blitt mer tydelige og direkte ledere, trolig både i møter med medarbeidere og med overordnede ledere. En tolkning av dette funnet kan tilsi, at etter gruppeveiledning framstår ledere oftere i ett reflekterende modus. De blir mer reflekterte ledere. Det kan antas, at uttrykkene for lederatferdsendring kan la seg observere og registrere av medarbeidere og andre. Funnene gir grunn til å tro, at medarbeidere kan observere en eventuell atferdsendring, ved å kunne legge merke til at lederens responstid forlenges på bakgrunn av mer grundige overveielser, enn før. Fenomenet kan antakeligvis også registreres, i det at lederens løsningsalternativer og beslutninger kan komme til å framstå som mer gjennomtenkte enn tidligere. Under samme logikk kan det antas, at et høyt giret ledertempo med vanligvis raske eller ugjennomtenkte

beslutninger, kan avta. Ledere, som i utgangspunktet utviser en mer forsiktig, eller mer tilbakeholden lederstil, kan tenkes å vise en motsatt atferdsendring. For sistnevnte ledertype, kan en endring innebære å utvikle en mer tydelig og resolutt lederstil. Uansett er det en krevende øvelse for alle, å sette seg mål for endring. Prosessen kan forstås i lys av den *utfordring* som Heidegger, ifølge Grüters, (2011:90), legger inn i refleksjonsbegrepet. Funnene til Flückiger et al. (2017) og Brown & Anthony (2009), kan tolkes dithen at grupperefleksjon for ledere kan bevirke, at deltakere får anledning til å bevisstgjøre og justere egen adferdsstil. Endringen kan antas å vokse fram gjennom sosiale, kognitive og affektive prosesser i gruppedialoger.

Et av de andre hovedfunnene, i kategorien som omhandler lederadferd, viser at ledere som deltar i gruppecoaching blir bedre på å gi feedback til andre. Det er spesielt data fra gruppecoaching i Flückiger et al. (2017), Anthony (2017) og Brown & Grants (2010) studier som inneholder klare funn som viser, at grupperefleksjon for ledere kan føre til at ledere blir mer oppmerksomme på medarbeiderne sine. Ifølge funn, blir lederne mer bevisste på å gi positive og konstruktive tilbakemeldinger til medarbeidere og andre. Funnet kan tolkes dithen, at grupperefleksjon med andre ledere gir muligheter til å trygge seg i rollen, eksperimentere sammen, og prøve ut hva som fungerer som nyttige og anerkjennende former for feedback. Kuvaas & Dysvik (2016:232) fant, at når medarbeidere opplever støtte fra lederne sine, så kan medarbeideren oppleve dette som en verdsettelse fra organisasjonen side. Denne mellommenneskelige prosessen kan forstås som å foregå i gjensidige og sirkulære bevegelser, som genererer prososial motivasjon og adferd blant medarbeidere. Medarbeiderne vil kunne ønske å yte noe tilbake, fordi de selv opplever å bli verdsatt. Grant & Berry (2011:77) definer begrepet prososial motivasjon som et ønske om å hjelpe andre. I ett av O. H. Huges (2001:127) dikt skriver Hauge: Osamannen nektet å motta betaling for båtskyssen. Da den andre insisterte på å betale for seg, for ikke stå i skyld til ferjemannen, foreslo Osamannen, fortsatt uten å ta imot betaling: «So gjer ein annan mann ei beine då», før han skjøv båten fra land. Det å ville hjelpe andre uten noen forventning om belønning kan sies å være prososial adferd av de beste dygder.

Det at ledere blir mer oppmerksomme på betydningen av, for eksempel å bekrefte medarbeidere på hvilken verdi de utgjør for trivsel og effektivitet, oppfulgt av konstruktiv og utviklende feedback, kan betraktes som velgjørende og altruistiske lederhandlinger. Uansett hvilke intensjoner som måtte ligge til grunn for å gi medarbeidere positive tilbakemeldinger,

finner handlingene belegg i Mintzbergs postulat, om at ledere skal inspirere, utfordre, coache, oppmuntre, og dermed gi medarbeidere næring til å utføre godt arbeid. Medarbeidere som opplever seg verdsatt yter ofte ekstra, ifølge Gjørseter & Kyvik (2018:21-30). Både Yalom (1995) og Seligman (2007) refererer til fenomenet altruisme fra hver sin innfallsvinkel. De hevder at altruistisk adferd belønner mennesker som deler med andre. Givere kan oppnå å kjenne mening og verdi gjennom handlingen, og fenomenet ledsages ofte av tilfredshet, ifølge Seligman (2007). Flere av funnene i kildematerialet tilsier at gruppecoaching bidrar til, at ledere blir mer oppmerksomme, og blir mer innstilte på å hjelpe medarbeiderne sine til å oppnå deres kompetanseutviklingsmål.

Det tredje hovedfunnet som blir diskutert under kategorien lederadferd, bygger på kildedata som indikerer at ledere som deltar i gruppecoaching, oftere delegerer oppgaver til medarbeiderne sine, og de driver mindre med mikroledelse. Anthony (2017) finner at ledere som blir mer oppmerksomme og som engasjerer seg mer i den enkelte medarbeider, også blir mindre opptatt å overvåking og kontroll. Det foreligger lite empiri som kan forklare bakenforliggende prosesser til dette fenomenet. En mulig tolking av funnet er, kan være at ledere utvikler sosial relasjonsforståelse gjennom gruppecoaching. Ladegårds (2010:216) studie (2008b) som målte effekter av coaching, finner at det er avvik i hva lederne selv oppfatter som endring i lederstil, mot hva medarbeidere kan registrere. Hun konkluderte med, at det har sin årsak i, at ledere ønsker seg andre typer kompetanse enn relasjonskompetanse, når de mottar coaching. Fokusområdet for ledere i individuell coaching dreier seg først og fremst om å mestre egen lederrolle, ifølge Ladegård. Gjerde (2010/2018) redegjør for noen uenigheter mellom ulike coachingtradisjoner. Vektingen av tema og fokus kan være vesensforskjellig, for eksempel fra modeller for prestasjonsorientert coaching versus modeller innen Co-Active coaching eller transformasjons-coaching (ibid:31).

Flere data i kildeutvalget (Brown & Anthony, 2009, Ward et al. 2014, Flückiger et al., 2017) viser at gruppecoaching sjeldent blir valgt framfor individuell coaching. Brown & Anthony (2009) hevder, at enkelte individorienterte coaching-modeller fokuserer mer på lederens personlige styrker og mål, og mindre på aspekter ved leder-medarbeiderrelasjonene, eller relasjoner generelt. Brown & Anthony argumenterer for at gruppecoaching vil gi større tilgang til å reflektere over de relasjonelle sidene ved lederjobben, på en bedre måte, enn det individuell coaching alene kan tilby.

Det foreligger solide funn og belegg i teori for å si, at gruppebasert veiledning og -coaching har betydning for lederadferd. Atferdsjusteringer som har vært drøftet handler blant annet om adferd som fremmer sosiale relasjoner til medarbeidere, i den forstand at ledere bruker mindre tid på kontroll og overvåkning og oftere viser positive engasjement i medarbeidernes fagutviklingsprosesser og trivsel.

## 5.2 Om betydning for lederens respektive medarbeidere og team

*Vasudeva tok Siddhartas ord inn i seg, stille  
åpent, ventende, uten å miste noe, uten å vente med utålmodighet  
uten å skyte inn ros eller daddel, han bare lyttet.*

(Siddharta. Herman Hesse (1989:96))

*Siddharta* er H. Hesses roman om mannen som fikk tilnavnet Buddha, «den oppvåkne» (sanskrit). Sitatet er tenkt til å henlede oppmerksomheten til verdien av å lytte, i mellommenneskelige møter. Det strekkes mot viljen og evnen til å møte og romme den andre, fordomsfritt, og til det den andre bringer med seg inn i møtet.

Utledet fra kildematerialet foreligger det to funn som svarer til spørsmålet, om grupperefleksjon for ledere kan være av betydning for lederens nære medarbeidere, og/eller for teamene. Funnene er forenlige, derfor vil de bli belyst med teori og diskutert under ett. Begge funn peker i retning av at grupperefleksjon for ledere kan ha som en effekt, at ledere blir mer relasjonsorienterte ledere samt blir mer «coachende» i møte med medarbeidere. De samme funnene er allerede brukt, delvis til å belyse betydningen av grupperefleksjon med fokus på lederadferd (kap. 5.1.4). Funnene tas likevel med her, til utdypning under begrepene relasjonsledelse, Relational Leadership Theory (Hunt & Dodge, 2000) og coachende lederstil (Ladegård, 2010).

Funn fra Anthony (2017), Ward et al. (2014), Flückiger et al. (2017) og Brown & Anthony (2009) viser, at ledere blir mer oppmerksomme på, og mer engasjerte i, den enkelte

medarbeiders arbeidssituasjon og fagutviklingsprosess, som en konsekvens av at ledere har deltatt i gruppecoaching.

Tolkning av funn fra Anthony (2017), Ward et al. (2014) og Flückiger et al. (2017) sine studier fra coachingpraksiser, samt fra Jensen et al. (2018) og Brunero & Stein-Parburys (2008) studier innen veiledningspraksiser, viser at ledere, gjennom grupperefleksjon, blir bedre til å kommunisere med omgivelsene sine. Informasjon i Jensen et al.s studie tilsier, at gruppeveiledning for ledere kan sende positive ringvirkninger i arbeidsmiljøet. Lederne lytter mer, og de tar oftere initiativ til reflekterende fellessamtaler, noe som igjen kan antas å fremme faglig-etisk verdibevissthet i teamene, samt i arbeidsmiljøet forøvrig.

«Når det regner på presten, så drypper det på klokkeren», sies det. Suksess bak positive utviklingsprosesser i organisasjoner bør krediteres og forankres som fellesskapets eie, for å sikre integrering og varighet. I en fortolkning av de tidligere nevnte funn kan det antas, at ledere som selv er blitt begeistret av å delta i refleksjonsgrupper, kan komme til å overføre den samme begeistringen til medarbeiderne sine. Videre er det grunn til å anta, at ledere gjennom grupperefleksjon, kan bli i stand til å tilføre medarbeidere og team dialogisk prosesskunnskap, også ervervet gjennom lederens egne gruppeerfaringer. Av det kan videre utledes, at prosesskunnskap som ledere utvikler gjennom deltakelse i grupperefleksjon, trolig er mulig å integrere i ledernes respektive enheter. Integreringsprosessen kan hypotetisk sett tenkes å foregå ved, at lederen tar initiativ til å organisere refleksjonstid og -rom i enheten. Det er grunn til å anta på basis av funnene, som rapporterer om utvikling av positiv lederadferd, at utviklingen kan gi positive ringvirkninger til medarbeidere og i arbeidsmiljøet forøvrig. Det er grunn til å anta at en lederutviklingsprosess som nevnt over, kan innvirke positivt på produksjonen og effektiviteten på arbeidsstedet. Studien til Kuvaas & Dysvik (2016:232) støtter funnene og antakelsene som nevnt over. De fant, at oppmuntring og støtte fra nærmeste leder er avgjørende for at HR-aktiviteter skal lykkes. HR-tiltak fører ikke til bedre prestasjoner hvis støtte fra nærmeste leder uteblir, hevder forfatterne. HR-tiltak, for eksempel faglig opplæring, etisk refleksjonsbevissthet eller andre kompetansetiltak trenger initiering, forankring, støtte og oppfølging hos nærmeste leder for å bli effektive (ibid.:233).

All den tid det ikke foreligger detaljerte data i kildematerialet for hvordan den enkelte deltakers fagpersonlige utbytte har blitt prosessert fram, kan tolkningen her sluttet ved å si, at noen av lederne som deltar i grupperefleksjoner, ser ut til å utvikle en mer relasjonsorientert og *coachende* lederstil, enn de hadde tidligere.

Samlede tolkninger av funn i denne studien tyder på at ledere som deltar i gruppecoaching eller gruppeveiledning får gode forutsetninger for å utvikle seg som relasjonsledere. Espedal (2016:300) oppsummerte fra egen studie, at det er viktig at ledere møter medarbeidere med en genuint anerkjennende holdning, og at lederne har med seg ett grunnleggende positivt syn inn i samarbeidet. En holdning som handler om å utvikle og styrke medarbeideres kunnskap og kompetanse. Å lytte til medarbeideres meninger er, ifølge Espedal en nødvendig forutsetning for å komme i posisjon til å medvirke i kompetanseutviklende samarbeid med medarbeidere. Tilnærmingen til ledelse, som nevnt her følger langt på vei Schibbyes (2002) utlegning om, at et subjekt må møte et annet subjekt i det intersubjektive rommet, for at endring eller utvikling skal bli mulig.

I sin konklusjon påpeker Uhl-Bien mangelen på viten om hvordan relasjoner formes og utvikler seg på arbeidsteder (2006:672). Hun hevder, at det ikke er tilstrekkelig å vite hvordan dyadiske leder-medarbeider-relasjoner dannes, jamført Leader-Member exchange teori, til den hele forståelsen av hvordan relasjoner formes og utvikles i organisasjoner. Ifølge Uhl-Bien kan spørsmålet stilles bedre slik; hva slags relasjonsdynamikker behøves (i organisasjonen), for å utvikle ledelse på arbeidstedene? Ifølge Schein (1985/2015) ville det vært hensiktsmessig å ta et gjensyn med verdier, normer og klima som preger organisasjonskulturene, ta nødvendige oppgjør med hemmende «vedtatte sannheter» og heller framdyrket normer som fremmer dialog, forpliktelse og samarbeid.

Funn og teori i masterstudien har pekt på ulike fenomener og faktorer som fremmer relasjoner. Ledere som engasjerer seg i den enkelte medarbeider, og som signaliserer velvilje og uttrykker genuin støtte til medarbeidere og kollegaer, utøver per definisjon relasjonsledelse. Espedal (2016:300) hevder, at ledere som går bevisst inn for å anerkjenne den andre, bidrar til å skape positive handlingsmønstre i organisasjonen. Når slike holdninger omdannes og etablerer seg som kontinuerlige prosesser i organisasjonen, kan det antas at alle relasjoner i organisasjonen kan bli positivt og dynamisk påvirket. Dette kan framstå som et tilsvarende til Uhl-Biens spørsmål, om hvordan relasjoner dannes og utvikles i organisasjoner. På bakgrunn av spørsmålet kan det framsettes en hypotese om, at relasjoner i organisasjoner som støtter og som medvirker til ledelse, er dannet og formet på bakgrunn av tilstedeværende, uredde, engasjerte og støttende ledere. Utlegningen er ikke ulik Mintzbergs (1994) postulat om, at ledere skal motivere, inspirere, støtte og coache medarbeiderne sine.



På bakgrunn av de data, funn og teori som er forelagt i det ovenstående, kan det antas at grupperefleksjon for ledere, når relasjonskompetanse og verdibevissthet inngår i gruppedialogen, gir positive effekter for respektive medarbeidere. Det må antas, at positive ledelsesprosesser som starter på et mikro-nivå, kan tilflytte team og enheter, i en systemorientert forståelse.

## 5.3 Om betydning for organisasjonen som helhet

*...And I'll tell it and think it and speak it and breath it.  
And reflect it from the mountain so all souls can see it  
Then I'll stand on the ocean until I start sinkin`  
But I'll know my song well before I start singing`...*

*(A Hard rain´s gonna fall. Bob Dylan 1963)*

Nobelprisen i litteratur for 2016, gikk til Bob Dylan. Ved prisutdelingsseremonien i Stockholm sang Patti Smith *A Hard rain´s gonna fall*, i Dylans fravær. Teksten er en apokalyptisk beskrivelse av verden, slik Dylan (1963) så den, fylt av smerte og kaos. I siste tekstlinje sier han, at han vil lære sangen godt å kjenne før han begynner å synge. Tekstlinjene kan stå som en inntoning til diskusjonen, om gruppedialoger for ledere kan ha betydning for organisasjonen som helhet.

Det er flere funn under denne kategorien som berører mulig betydning av grupperefleksjon for ledere, når det kommer til hvilken betydning eller innflytelse det kan ha på organisasjonen som helhet. Ett av funnene tilsier, at grupperefleksjon kan bidra til å øke lederes og andre profesjonsutøveres bevissthet om organisasjonens formål og strategier. Et annet funn peker på at deltakelse i gruppeveiledning kan øke følelsen av lojalitet og forpliktelse til organisasjonen. Et tredje funn gir informasjon om at grupperefleksjon for ledere kan åpne for dialoger vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Et fjerde funn viser til økt erfarings- og kunnskapsutveksling på tvers av enheter, avdelinger og profesjoner. Tegn på at grupperefleksjon kan styrke innovasjon og tjenesteutvikling er et femte funn.

I dette kapitlet belyses funn som indikerer at grupperefleksjon for ledere kan innvirke positivt på lederes bevissthet om, og innflytelse og medvirkning i egen organisasjon. I tillegg blir funnet som tyder på at grupperefleksjon kan bidra til økt vertikal dialog drøftet her.

Øvrige funn som nevnt ovenfor, blir ikke diskutert videre her.

Funn hos Jensen et al. 2018, Anthony, 2017, Brown & Anthony, 2009, Ward et al., 2014, Koivu et al., 2011, Dilworth et al., 2013, Brunero & Stein-Parbury, 2008, indikerer at grupperefleksjon for likestilte ledere kan bidra til å kompensere for svak eller manglende kunnskap om organisasjonens formål og strategier. Det kan antas, at manglende kunnskap kan bero på lite kontakt mellom ledernivåene i organisasjonen. Eller, det kan ifølge Uhl-Biens utlegning (2007), bero på manglende innsikt og kunnskap om hvor viktig relasjoner er for effektiv ledelse i organisasjoner. Kildefunnene og funn fra Gjøsæter og Kyviks (2018) rapport kan tolkes dithen, at avstandene mellom ledernivåene er for store, sett med førstelinje- og mellomlederes øyne. Grupperefleksjoner for underordnede ledere, som naturligvis foregår bak lukkede dører, kan i utgangspunktet knapt nok tenkes å kunne rokke betydelig, ved organisasjonsstrukturer som opprettholder distanse mellom ledelsesnivåer. Distanse må anses som uheldig hvis det fører til ineffektivitet.

En utfordring for førstelinjeledere er ifølge rapporten til Gjøsæter og Kyvik (2018:21-30), å holde seg orientert om endringsstrategier og beslutninger, som tas på de øverste operative ledernivåene i organisasjonen. Empirien i nevnte studie er basert på intervjuer og fokusgruppeintervjuer med 75 førstelinjeledere i årene mellom 2008-2016. Søkelyset ble satt på organisatoriske forhold som hemmer førstelinjeledere i rollen som endringsaktører. Sentrale funn i denne studien tyder på, at det i noen organisasjonssammenhenger kan være lang avstand fra ledernivåene hvor beslutninger tas, og ned til førstelinjenivået hvor nye strategier og endringer forventes operasjonalisert og implementert. Studien omfatter fem offentlige og syv private bedrifter, alle med mer enn 100 ansatte. Forskerne framskaffet derved en betydelig mengde empiri å legge til grunn for resultatet. Indirekte belyser hovedfunnene i denne rapporten (ibid.) problemstillingen i denne masteroppgaven gjennom å vise, at endel underordnede ledere i flere norske virksomheter opplever manglende innflytelse og dialog med overordnede ledere. Av samme årsak mangler underordnede ledere innblikk i, og forståelse av organisasjonens strategier. Denne virkelighetsbeskrivelsen kan utfordre innholdet i arbeidsmiljøloven § 2-1, som lovfester arbeidsgivers plikt til å tilrettelegge for innflytelse og medvirkning på alle nivåer i organisasjonen.

Kultur og ledelse er to sider av samme sak, ifølge Schein (1985/2015:2). Utsagnet gir anledning til å argumentere for at organisasjonsforståelse er en viktig faktor i alt lederarbeid. De fleste funn i kildematerialet sier direkte eller indirekte, at organisert grupperefleksjon gir deltakerne mer innsikt i organisasjonen som helhet. Både ledere og andre faggrupper har rapportert om dette (Jensen et al. 2018, Anthony, 2017, Brown & Anthony, 2009, Ward et al., 2014, Koivu et al., 2011, Dilworth et al., 2013, Brunero & Stein-Parbury, 2008). Antatte forskjeller i informasjon- og forståelsesbehovene mellom de to gruppene, ligger i ansvars- og oppgavefordelingen mellom leder og ansatt. Lederen har et rolleansvar for å fungere som forhandler og talsperson for enheten. Hun må derfor sies å være i en rolle med stort behov for oversikt og innsikt i organisasjonens anliggender. En hierarkisk organisasjonsstruktur, som finnes i de fleste norske private og offentlige bedrifter legitimerer, at ledere har større formell makt i organisasjoner, enn underordnede medarbeidere har. Hierarkiske organisasjonsstrukturer bygger på Webers (2012) idealer om at offentlige virksomheter skal ledes på bakgrunn av lovfestede forvaltningsprinsipper som for eksempel rettferdighet. Makten skal følge organisasjonsrollene i et byråkratisk og regelbundet system. Det gir en logikk til å forstå, at ledere gjennom sin formelle rolle trenger å ha større tilgang og anledning til oppadstigende innflytelse enn det underordnede, formelt sett har behov for.

Bions (1961/2002) teori om grunnantakelser eller ubevisste tilstander i grupper kan bidra til å forklare fenomener, som manglende kommunikasjon mellom ledelsesnivåer og mellom ledere og medarbeidere, jamført funn i denne studien. Schein (1985/2015) løfter Bions teori om hemmende grunnantakelser, eller forforståelser inn i teoriene om organisasjonskultur. I en kulturanalytisk tilnærming påpeker han, at ureflekterte kulturelle fenomener og faktorer som kan observeres i organisasjonskulturer, kan bli bevisstgjort gjennom åpne og fordomsfrie samtaler, på de ulike organisasjonsnivåene. Flere av kildene Schein har referert til, alle nevnt i kapittel 2.4, gir ulike innsyn i hvordan ulike faktorer som verdier, adferd, normer, spilleregler, klima og organisasjonsfilosofi innvirker på organisasjonskulturen som helhet. Observasjon og kartlegging av *normer* i enheter og i organisasjoner, gir for eksempel innsikt i hva som er tillatt, og hva som ikke er godtatt i gruppen (Schein, 1985/2015:5-8).

Normer, eller «regler for skikk og bruk», oppstår under rammer av lovverk og generelle oppfatninger av rett og galt, men normer påvirkes også av den gjeldende tidsånden, ulike innflytelsesrike normgivere, og av alle mennesker som til enhver utgjør livet i organisasjonene. Normer i den enkelte organisasjonen, finner i tillegg opprinnelse i overordnede kulturbestemte og omforente samfunnsnormer. Normer i grupper og organisasjoner som hemmer fri og åpen kommunikasjon, gjør at vesentlige ting ikke blir snakket åpent om (Bion, 1961/2002). Det kan føre til at «for-evig-og-alltid» erklærte sannheter vedvarer. Hvis det finnes normer, av noen kalt skjulte verdier eller uskrevne lover, i arbeidsmiljøer som for eksempel skulle tilsi at, «ledere neglisjerer alltid masete eller kritiske henvendelser fra underordnede», er det å oppfatte som uheldig. Det må oppfattes som ytterligere alvorlig hvis det skulle støte an mot arbeidsmiljølovens regler, for eksempel § 4-2 om krav til medvirkning. Det er svært alvorlig, hvis henvendelser fra underordnede medarbeidere/ledere til overordnede ledere, som for eksempel gjelder varsler om *uforsvarlig* lav bemanning i helseinstitusjoner, jamfør helsepersonelloven, § 16, skulle bli neglisjert av overordnede ledelsesnivåer. En organisasjonskultur som hemmer fri og åpen dialog kan på bakgrunn av sistnevnte utsagn vurderes å være til fare, eller til hinder for å nå organisasjonens formål og resultater. Grupperefleksjon kan under åpne betingelser framstå som en demokratisk mulighet til å redusere kraft i tabuer eller vedtatte sannheter som hindrer effektivitet.

Distanse mellom personer og roller kan antas å bero på mangel av utviklede relasjoner i organisasjonene, jamført Uhl-Bien (2007). Ifølge Bion (1961/2002) og Schein (1985/2015) forekommer fastlåste sannheter om innflytelse, ledelse og maktroller på ureflekterte og ubevisste nivåer. «Vedtatte sannheter» kan utgjøre barrierer mot åpne og frie dialoger, både vertikalt og horisontalt i organisasjoner. I et sosialkonstruktivistisk perspektiv, hvor sannheter og virkeligheter forstås som dynamiske anliggender er det mulig å anta, at både direkte effekter og ringvirkninger av grupperefleksjon for ledere, kan bidra til å utfordre vedtatte sannheter om innflytelse og rollemakt. Jamført funnene hos Flückiger et al., (2017) og Brown & Anthony (2009) er det i en sosialkonstruktivistisk forståelse mulig å fortolke funnene dithen, at bevisstgjørende grupperefleksjoner i organisasjoner kan gi systemiske virkninger i organisasjonen som helhet. Manglende forskning på emnet tatt i betraktning, er det nok så ukomplisert å skulle vurdere, hvilken betydning det kan ha for nære medarbeidere, når respektive ledere viser mot og styrke til, for eksempel å rette nødvendige kritiske spørsmål til

overordnede ledere. Hyppige og aktuelle temaer som medarbeidere og nærmeste ledere ofte er opptatt av, er spørsmålene om tempo, bemanning, økonomi og ressursbruk.

Oppsummert kan det fra funn, se ut til at organisert grupperefleksjon kan virke både demokratibevarende og effektivitetsfremmende. Utsagnet må forstås i sammenheng med, at underordnede ledere oppnår bedre innsikt i organisasjonens strukturer og prosesser gjennom grupperefleksjon. Økt innsikt kan igjen antas å gi seg utslag i en opplevelse av økt innflytelse og medvirkning i organisasjonsprosessene. Funnene leder fram til kunnskap om, at ledere som møtes i demokratiske gruppedialoger kan forberede og couche hverandre, samt bidra til å utvikle hverandres kunnskap og mot til å ta nødvendige samtaler med sine overordnede. Nødvendige samtaler gjelder her formidling og utveksling av nødvendig informasjon mellom underordnede og overordnede ledere i organisasjonen. For at åpne og effektive samtaler skal finne sted, kan det antas at det må foreligge som en betingelse, at partene kan enes om at ureflektert rollemakt, uhensiktsmessige grunnantakelser eller misledende forforståelser må ryddes av veien. Mintzberg (2009:49) utviklet sine egne teoretiske oppfatninger om ledelse, fra å se på ulike rolleaspekter, over i teori som anser ledelse for å være noe som foregår på ulike plan og nivåer, og som er i stadig dynamisk forandring. I Mintzbergs sistnevnte tilnærming, kan ledelse forstås som noe som foregår dynamisk og sømfritt på et informert grunnlag, og som skaper videre forutsetninger for handling, gjennom menneskene i organisasjonen.

Ifølge funn og teori som framlagt i denne studien, ser åpne og frie dialoger ut til å kunne avdekke forforståelser og fastlåste grunnantakelser på ulike nivåer i organisasjoner.

Derved avrundes diskusjonen her ved å si, at mye tyder på at lederes mot, styrke og kunnskap kan utvikles og aktiveres gjennom organisert grupperefleksjon. Det gir grunnlag for å anta at økt effektivitet er et mulig utfall. Økt effektivitet betyr her, at drift av organisasjonen baseres på modige, reflekterte, og tillitsbaserte relasjoner mellom medarbeidere, ledere og overordnet ledelse.

## 5.4 Begrunnelser ved studien og framtidig forskning

Tematikken og problemstilling i masteroppgaven har handlet om betydningen av grupperefleksjon for ledere; sett fra lederperspektiv, fra medarbeiderperspektiv, og sett fra ett organisasjonsperspektiv.

Hva sitter så tekstforfatteren igjen med etter en lengre oppdagelsesreise, på leting etter mulig betydning av organisert grupperefleksjon innen organisasjon og ledelse? Har de sammenstilte funnene og diskusjonen frambrakt ny kunnskap? Har undersøkelsen kun blitt til en reproduksjon av allerede eksisterende vitenskap? Er temaet for nisjepreget og marginalt til at informasjonen kan vurderes til å være av noen verdi for dagens lederpraksiser og organisasjoner? Har studien for få kritiske innvendinger rundt temaet, «grupperefleksjon for ledere», til å være av vitenskapelig interesse. Her følger en redegjørelse for utledede momenter som vurderes å være betydningsfulle.

I en nærhet til materialet og til tolkningsprosessen over tid har flere viktige verdier, slik de har kommet til uttrykk gjennom funn og teori fått en større betydning for tekstforfatteren. På bakgrunn av funn som er presentert, tolket og diskutert i kapitlene 4.0 og 5.0 er det god grunn til å tro, at organisert grupperefleksjon vil virke effektivitetsfremmende og demokratistyrkende i organisasjoner med forbehold om, at relevante og nødvendige betingelser er tilstede. Demokrati og effektivitet er verdier, som er mulig å se i sammenheng med hverandre. Dette utledes her fordi funnene viser, at ledere gjennom gruppedialoger oppnår større selvinnsikt, kombinert med en bredere systeminnsikt i organisasjonens strukturer og prosesser. Konsekvenser av dette, er ifølge funn hos Jensen et al. (2018), Flückiger et al. (2017) og Ward et al. (2014), økt rolletrygghet, samt en tydeligere og modigere kommunikasjon med overordnede og medarbeidere. Derved utvides handlingsrommet, og ledere blir i bedre stand til å gjøre jobben sin. Ledere som møtes i et dialogisk refleksjonsrom, lytter til hverandre og forbereder hverandre, for eksempel til krevende, og nødvendige samtaler med overordnede ledere.

Flere funn peker på at refleksjonsgrupper gir mulighet til å erfare og til å forstå underliggende, ubevisste prosesser i grupper. Ward et al., (2014) og Brown & Anthony (2009) har begge et psykodynamisk perspektiv på gruppecoaching-praksiser. Ward et al. og Brown & Anthonys meta-studier inneholder begge data, som indikerer, at deltakelse i refleksjonsgrupper kan gi lederne adgang til ureflektert eller ubevisst materiale. Brown &

Anthony finner at deltakere gjennom slike gruppeerfaringer, lærer om sosio-emosjonelle fenomener og prosesser i grupper. Ifølge Bions (1961/2002) og Scheins (1985/2015) teoretiske utlegninger, kan ureflekterte forforståelser, eller underliggende og ubevisste prosesser i grupper og organisasjoner, innvirke negativt på effektivitet i arbeidsgrupper og i organisasjoner.

Det er grunn til å anta, at åpne, verdibevisste gruppereleksjoner kan gi deltakere dypere innsikt i ureflekterte og ubevisste gruppefenomener, som kan utspille seg i relasjoner og i arbeidsgrupper. Dialogiske og reflekterende samtaler for ledere, og for andre i organisasjonen, kan bidra til å utfordre eller avsanne hemmende grunnantakelser og fordommer på ulike nivåer i organisasjoner. Det er videre grunn til å anta, at åpne reflekterende dialoger i relasjonene i organisasjoner, kan avsanne myter og forestillinger personer måtte ha om hverandre. Jamfør Schibbye (2002), vil mennesker, når de møtes som subjekt-til-subjekt, samt i gjensidig anerkjennende og fordomsfrie dialoger kunne avsanne grunnantakelser, for så å kunne møtes pånytt i nye felles virkelighetsforståelser. Fra tolkninger av assosierte funn, antas at økt gjensidig tillit og relasjonskunnskap i organisasjonen (jfr. Uhl-Bien, 2006) kan føre til bedre effektivitet.

Enhver forskning som vil påta seg å undersøke hvordan relasjoner blir utviklet og formet, og hvordan de innvirker på ledelse i organisasjoner (Uhl-Bien, 2006), vil være viktige spor, verdt å følge videre. Sporet er viktig å følge, også relatert til funnene i masterstudien som framhever betydningen av relasjoner og relasjonskompetanse. Flückiger et al.s (2017) studier assosiert til gruppecoaching og PROFLEC-prosjektet, vil være et annet interessant vitenskapelig arbeid å følge med på. Brown & Grant (2009:37) la fundamentet for gruppecoaching, når de konverterte Whitmores (2002) individbaserte coachingmodell «GROW» (2002), til, når de utviklet modellen videre til «GROUP». U står for Understanding people og P står for Perform. Et godt argument for å utvikle og utbre gruppecoaching, ligger i en antakelse om, at gruppecoaching kan bety nye, viktige, organiserte gruppearenaer for refleksjon over de relasjonelle sidene ved lederrollen, for eksempel leder-leder-medarbeiderrelasjonene.

«Problemet er at verken de som kjøper lederutvikling, eller vi som forsker på det, vet hvor effektivt «lederutvikling» egentlig er, hevder Jan Ketil Arnulf (2015:93). Utsagnet peker på det samme problemet som gjelder for veiledning og coaching, når det kommer til mangel på evidensbasert kunnskap om nytte og effektivitet. Utfordringen her, er å framlegge tilstrekkelig

argumentasjon, for-og/eller-imot. Forskningslitteraturen sier, at gyldig og pålitelig kunnskap om coaching- og veiledningspraksisene svekkes blant annet av store variasjoner innen praksismetoder og -kontekster. På samme måte som forskere anstrenger seg for å måle effekter av psykoterapi (Ward et al., 2014), er det like komplisert å skulle måle effektivitet og nytteverdi av lignende relasjonsorienterte og dialogiske praksiser, som blant annet ledelse, veiledning og coaching er. Lederutvikling, fag- og kompetanseutviklingstiltak generelt sett, enten det foregår i form av veiledning, mentoring, coaching, opplæringsprogrammer, eller andre tilnærminger, har kostnader knyttet til aktivitetene. Vråle (2015:33) spør om veiledning er for tids- og ressurskrevende til å kunne forsvare en eventuell nytte av aktiviteten? Hun svarer med spørsmålet; kan vi velge bort veiledning, med hensyn til kvalitet i organisasjonens kjerneproduksjon, samt av hensyn til vedlikeholdet av ansattes fagpersonlige ressurser og kapasitet?

Eksterne forskere, administrativ og faglig ledelse i organisasjoner, ledere, medarbeidere, profesjonsutøvere, kunder, brukere eller pasienter, jus- og økonomirådgivere og eiere, kan sammen finne ut av disse spørsmålene. I masteroppgaven er svarene på mulig betydning av organisert grupperefleksjon begrenset til å gjelde informasjon fra ledere, respektive medarbeidere og fra et organisasjonsperspektiv. Her forekommer for eksempel ikke informasjon fra kunder eller tjenestebrukere.

## **5.5 Praktiske implikasjoner**

En god forutsetning for at organisert grupperefleksjon skal bli virksomt og fungere hensiktsmessig, ifølge funn hos Dilworth et al. (2013), er at aktiviteten må være godkjent og forankret i ledelsen. Jensen et al. (2018) beskriver i sin forskningsrapport, at deres veiledningsprosjekt var initiert og godkjent fra høyeste hold i organisasjonen. Rapporten er forøvrig rik på data om ulike positive effekter av gruppeveiledning. Det kan ikke utelukkes at dette veiledningsprosjektet hadde optimale betingelser for å lykkes. I kapittel 5.1.1.1 ble det referert, at informantene i Jensen et al.s studie tydelig framhevet betydningen av å få samarbeide med erfarne og kompetente veiledere. Det kan innfortolkes her, at når toppledelsen i bedriften selv tar initiativet til å bestille gruppeveiledning for avdelingsledere, så er beslutningen fattet på bakgrunn av uttrykte og antakeligvis høyt legitimerede behov enten for ivaretagelse av personale og/eller et rent kompetansehevingstiltak.



I kildematerialet er det kun svake funn som informerer om eventuell varig effekt av organisert grupperefleksjon, og det savnes fortsatt mer forskning på om veiledning og tilsvarende prosessarbeid gir effekt og varighet over tid. En annen studie, som foregikk over en 4-årsperiode, undersøkte hvilken betydning gruppeveiledning kan ha for psykiatriske sykepleieres kompetanseutvikling. Denne studien viste at effektene av gruppeveiledning er varige. Arvidsson, B., Löfgren, H., Fridlund, B. (2001) konkluderte med, at gruppeveiledning bidrar til å opprettholde styrke og energi i arbeidet, og funnene tilsier at det er nødvendig med kontinuerlig veiledning for å opprettholde effekten. Studien viste, i tillegg, at veiledning integrerer og styrker faglig profesjonell identitet (ibid.)

Koivu et al. (2012) berører spørsmålet om gruppeveiledning er hensiktsmessig for alle, alltid? Et av deres hovedfunn var, at sykepleierne som hadde nådd grensen for arbeidsrelatert utbrenthet informerte om at de ikke opplevde noen positiv effekt av veiledningen. Koivu et al. konkluderte med dette; at veiledning kan benyttes i forebyggende øyemed, når sykepleiere fortsatt opplever relativ god kontroll, mening, og energi i jobben. Når grensene for utmattelse er overskredet, har veiledning ingen effekt. Det er for sent å sette inn veiledning som en behandlingskur mot allerede inntrådt burn-out, ifølge disse forskerne.

Dilworth et al. (2013) konkluderer i sin studie med, at klinisk veiledning må forhandles fram lokalt, slik at veiledning kan tilpasses de komplekse og kontekstuelle faktorene som foreligger på lokalt nivå. Konsekvenser av å følge dette argumentet skulle tilsi, at ethvert kompetanseutviklingstiltak bør nøye gjennomtenkes, vurderes og tilrettelegges lokalt, ut i fra de aktuelle behov som ledere eller medarbeidere opplever å ha for opplæring, kompetanseheving og kvalitetssikring. «Den vet best, som har skoen på», kan fungere som en påminnelse her om, at ledere og fagutøver selv, har best forutsetning for å vite om og når de trenger veiledning, coaching eller annen kompetanseheving. Ansvar for å godkjenne kompetansehevende aktiviteter ligger hos organisasjonsledelsen, som har en plikt til å vurdere om tiltaket er nødvendig og formålstjenlig for organisasjonen, samt for å vurdere om aktiviteten kan anses som forsvarlig, med tanke på økonomi og resultater.

Spørsmålene som gjelder implementering av veiledning, coaching eller annen kompetanseutvikling har ikke klare og entydige svar. Det foreligger heller ikke tydelige svar på spørsmålene om, hvor når behovet for grupperefleksjon for ledere eller andre fagutøvere er størst, minst eller mest effektivt. En relativt ny forskningsrapport fra Cutcliffe, R., Sloan, G. og Bashaw, M. (2018) informerer imidlertid fra fagfeltet klinisk sykepleieveiledning, at

praktikere kan trygt engasjere seg i klinisk veiledning, i visshet om at omfanget av empiriske bevis som støtter betydning av veiledning, er stadig voksende.

Funn i studien med belegg i litteraturen, Vråle (2017) og Jensen et al. (2018), tilsier at prosessansvarlige coacher og veiledere bør være erfarne og kompetente prosesskyndige. Knight (2017) tilføyer at gruppeveiledere bør ha god gruppedynamisk forståelse, og må vite hvordan de skal gå fram for å mobilisere gruppens ressurser (Heap, 2005). Reichelt og Rønnestad (2011:193) legger til, som et kriterium for utvelgelse av veiledere, at veilederen viser evne til å møte og håndtere konflikter i grupper. Det kan sluttet fra funn i kildematerialet, som indirekte har vist til behovet for å ha ledere i organisasjonen som har god evne til selvinnsikt, at de samme kriterier må vurderes å gjelde for coacher og veiledere som skal fasilitere i grupper. Selvinnsikt og dømmekraft er gode dygder å innlemme i ledelse, i enhver relasjonsorientert praksis, jamfør Aristoteles.

## 6 Konklusjon

*In the dime stores and bus stations*

*People talk of situations*

*Read books, repeat quotations*

*Draw conclusions on the wall*

*(Love Minus Zero/No Limit, Bob Dylan 1965)*

Den yngre Dylan (1965) pirker i menneskers trang til å gjenta sitater og skrive konklusjoner opp på veggen. Han er selv en sitatenes mester, der han har boltret seg i klassisk litteratur, tolket tekster og har gjort dem til sine egne, for så å gi dem fra seg igjen.

Det går mot avslutning og oppsummering av funn. Til sist ligger det en viss trøst i Jacobsens påstand om at, «Ingen undersøkelser kan gi objektive, riktige, absolutte svar» (2015:389). Fordringen i denne undersøkelsen har vært å uteske meningsessens fra de minste data, og til de største funn som kildematerialet har bydd på. Alt dette, for å finne flest mulig relevante og pålitelige data til å besvare problemstillingen i masteroppgaven:

**Hvilken betydning kan organisert grupperefleksjon for ledere ha?**

**For lederen selv?**

**For respektive medarbeidere og team?**

**For organisasjonen som helhet?**

Har kildematerialet gitt nok relevant og pålitelig informasjon til å møte problemstillingen? Er databehandlingen og tolkningene av funn, utført slik at kravene til gjennomsiktighet og gjentakelse av undersøkelsen er mulig? Originaliteten i denne studien, ligger i tekstforfatterens faglige vinklinger, interesseområder og identitet. Forforståelsene,

teoripreferansene og fagpersonlige verdier har vært inngangene til tema, problemstilling og undersøkelsesprosess.

På et tidspunkt under drøftingsarbeidet, gikk oppmerksomheten til kjente humanistiske verdier som fløt fram mellom tekstlinjene. Ordene var, tilhørighet, nestekjærlighet, altruisme, solidaritet og demokrati:

I arbeidet med å tolke mening og sammenhenger, så framsto dette som den største oppdagelsen, at *organisert grupperefleksjon for ledere kan bidra til å fremme og vedlikeholde demokrati i organisasjonene. Parallelt steg verdien effektivitet fram.*

Resultatene fra tolkning og diskusjon av funn tyder på, at organisert grupperefleksjon for ledere kan være demokratistyrkende og effektivitetsfremmende for organisasjoner. Åpenhet, tillit, utforskning, gjensidig anerkjennelse og støtte som går gjennom dialogiske gruppeprosesser, gir næring og vekstgrunnlag for de to nevnte verdiene. Ved denne argumentasjonsrekkefølgen kan det tolkes til, at først kommer dialog, refleksjon og demokrati. Gjennom dialog, refleksjon og demokrati skapes, eller gjenskapes, åpenhet, tillit, gjensidighet, anerkjennelse og selvinnsikt. Ut i fra denne logikken kan bedret effektivitet forstås som en konsekvens av reflekterte verdier, relasjon og ledelse. Jmført Uhl-Bien (2006), er det god grunn til å anta, at relasjonsutvikling mellom leder-medarbeider-team-enheter, samt på ulike organisasjonsnivåer, bidrar til å styrke kompetanseutvikling.

Gruppebasert kompetanseheving vurderes på bakgrunn av funn, til å være mest effektiv når tiltaket forankres i organisasjonsledelsen, samt når det blir oppmuntret og støttet av nærmeste leder (Kuvaas og Dysvik, 2016:233). Funn viser forøvrig, at veiledere og coaches erfaring og kompetanse, er av stor betydning for at refleksjonsarbeid skal lykkes.

Dialogisk og demokratisk praksis samt effektivitet, er fellesverdier, som i lys av organisasjonens formål og resultat angår relasjonene mellom toppleder-leder-medarbeidere, på daglig basis. Argumentene for at grupperefleksjon styrker demokrati og effektivitet, bygger på resultater fra seks ulike kategorier, jmfør kapitlene 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3 og 5.1.4 som alle handler om ulike betydninger grupperefleksjon har for den enkelte leder. Kapittel 5.2 gir informasjon fra medarbeiderperspektivet og kapittel 5.3 diskuterer betydningen av

grupperefleksjon sett i organisasjonsperspektivet. Hver kategori har produsert resultater, fra hver sin vinkel. Argumenter fra de seks kategoriene forsterker den totale informasjonen om hvordan gruppeprosesser kan bidra til å fremme demokrati og effektivitet. Det mangler imidlertid detaljerte steg-for-steg-beskrivelser i kildematerialet om hvordan gruppeprosesser fremmer utvikling for den enkelte deltaker og for gruppen som helhet.

Individuell coaching er mye benyttet i norsk offentlig og privat sektor de siste tjue årene. Flückiger et al. (2017) og Brown & Anthony (2009) argumenterer begge for å utvikle gruppecoaching. Gruppecoaching som referert til fire av studieenheter framstår som et godt og likeverdig alternativ til gruppeveiledning og til andre relevante gruppedialogiske tilnærminger.

Det er mange sider ved organisert grupperefleksjon som behøver ytterligere belysning og videre utforskning. Hvis utvikling av relasjoner og demokratiprosesser i organisasjoner vurderes som viktig, og hvis organisert grupperefleksjon støtter og rommer dialogiske og demokratiske verdier, kan det være et forskningsspor som er verdt å følge videre.

# Litteraturliste

Andersen, T. (2011). Et samarbeid – av noen kalt veiledning. I: Reichelt og Rønnestad (red.). *Veiledning i psykoterapeutisk arbeid*. Universitetsforlaget. Oslo

Anderson, M.C., Anderson, D.L., Mayo, W.D. (2008). *Team coaching helps a leadership team drive cultural change at caterpillar*. Global Business and Organisational Excellence, May/June,40-50.

Anthony, E.L. (2016). *The impact of leadership coaching and leadership behaviours*. Journal of Management Development. Vol.36, No.7, 2017, pp. 930-939

Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review.

Arvidsson, B., Löfgren, H., Fridlund B. (2001). *Psychiatric nurses conceptions of how a group supervision programme in nursing care influences their professional competence: a 4-year follow-up study*. Journal of Nurse management. 2001 May (3): 161-171.

Ascentia. (2005). *Leicester Case Study Feedback Group Coaching – Can it make a difference?* International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 3(1).

Bang, S., Heap, K. (1999). *Skjulte ressurser. Om veiledning i grupper*. Universitetsforlaget. Oslo

Bass, B.M. (2010a). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I: Ø. L. Martinsen (Red.). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk. Oslo.

Bass, B.M. (2010b). Lederskap. I: Ø. L. Martinsen (red.). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk. Oslo.

Bateson, G. (1972/2000): *Steps to an Ecology of Mind*. The University of Chicago Press, Chicago and London.

Bion, W.R. (1961/2002) *Erfaringer i grupper*. Hans Reitzels Forlag. Århus. DK.

Brown, S. W., Grant, A. M. (2010). *From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations*. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. Vol.3, No.1, March 2010:30-45

- Brunero, S., Stein-Parbury, J. (2008). *The effectiveness of clinical supervision in nursing: an evidenced based literature review*. Australian Journal of Advanced Nursing, Melbourne. Vol. 25, Iss. 3, (Mar-May 2008)
- Caprona, Y.D. (2013). *Norsk Etymologisk Ordbok*. Kagge Forlag AS. Oslo
- Christie, N. (1977). *Konflikt som eiendom*. Tidsskrift for Rettsvitenskap.
- Cohen, L. (1992). *Anthem*. CD: The Future.
- Cutcliffe, R., Sloan, G. & Bashaw, M. (2018). *A systematic review of clinical supervision evaluation studies in nursing*. International Journal of Mental Health Nursing (2018) 27, 1344-1363.
- Dilworth, S., Higgins, I., Parker, K., Kelly, B., Turner, J. (2013). *Finding a way forward: A literature review on the current debates around clinical supervision*. Contemporary Nurse (2013), 45 (1): 22-32.
- Douglas, C.A., McCauley, C.D. (1999). *Formal development relationships: A survey of organizational practices*. Human Resource Development Quarterly, 10(3), 203-220.
- Dylan B. (1963). *A Hard Rain's A-Gonna Fall*. The Freewheelin' Bob Dylan. Bob Dylan. The Lyrics 1961-2012
- Dylan B. (1965). *Hey Mr. Tambourine Man* Bringing it all back home. Bob Dylan. The Lyrics 1961-2012
- Dylan B. (1974). *Forever Young*. Planet Waves. Bob Dylan. The Lyrics 1961-2012
- Dysvik, A., Kufaas, N. (2012) *Perceived supervision support climate, perceived investment in employee development climate, and business unit performance*. Human Resource Management, 51(5), 651-664.
- Eikeland, T-J. (2014). *Konflikt og konfliktforståelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.
- Espedal, Gry. (2017). «Tøff love». Anerkjennelse og ledelse i en organisasjonssammenheng. I: E. Aadland og H. Askeland (2017). *Verdibevisst ledelse*. Cappelen Damm AS. Oslo
- Feggetter, A.J.W. (2007). *A preliminary evaluation of executive coaching: Does executive coaching work for candidates on a high potential development scheme*. International Coaching Psychology Review, 2(2), 129-142.

- Flückiger, B., Aas, M., Nicollaidou, M., Johnson, G., Lovett, S. (2017). *The potential of group coaching for leadership learning*.
- Foulkes, S.H., Anthony, E.J. (1957/1973). *Group Psychotherapy. The Psychoanalytic Approach*. Penguin Books Ltd. Harmondsworth. Middlesex. England.
- Gadamer, H-G. (2010). *Sannhet og metode*. Pax Forlag A/S. Oslo
- Gjerde, S. (2018, 2.utg.) *Coaching - hva hvorfor hvordan*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Gjørseter, Å. Kyvik, Ø. (2018) *Rollen som førstelinjeleder og endringsaktør: en uriaspost*. Magma 5/2018 (s. 21-30)
- Glasø, L. (2010) *Emosjoner i organisasjoner og ledelse*. I: Skogstad, A. Einarsen. *Ledelse på godt og vondt*. Fagbokforlaget. Bergen
- Grant, A, Berry, J.W. (2011). *The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity*. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grüters, R. (2011). *Refleksjon i blogg: En hermeneutisk studie av refleksjon og dens tekstlige og retoriske manifestasjoner i en ny type skrive- og arkiveringsteknologi*. PhD-avhandling, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/52101900.pdf>
- Hauge, O.H. (2001). *Mange års røynsle med pil og boge*. Samlaget Poesi. Oslo.
- Heap, K. (2005, 5.utg.). *Gruppet metode for helse og sosialarbeidere*. Gyldendal Akademisk. Oslo.
- Hesse, H. (1973/1989). *Siddharta*. Gyldendal Norsk Forlag. Oslo.
- Hunt, J. & Dodge, G.E (2001) *Leadership déjà vu all over again*. *The Leadership Quarterly Review of Leadership*. 11(4), 2001:435-458
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS. Oslo
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer?* Fagbokforlaget. Bergen



- Jensen, A.R., Rossavik, B., Husebø, S.E. (2018). *Avdelingssykepleiere blir bedre ledere med gruppeveiledning*. Sykepleien Forskning. Hentet fra <https://sykepleien.no/forskning/2018/10/avdelingssykepleiere-blir-bedre-ledere-med-gruppeveiledning>
- Jensen, P., Ulleberg, I. (2012, 2.utg.). *Mellom ordene. Kommunikasjon i profesjonell praksis*. Gyldendal Akademisk. Oslo.
- Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS. Oslo
- Kets de Vries, M.F.R. (2005). *Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams*. Academy of Management Executive, 19(1), 61-76
- Kierkegaard S. (1813/1994). *Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed*. I: S. Kierkegaard Samlede værker. Bd. 18. København: Gyldendal, 1994.
- Knight, C. (2017). *The mutual aid model of group supervision*. The Clinical Supervisor. 2017, Vol.36, No.2, pp 259-281.
- Koivu, A., Saarinen, P. I., Hyrkäs, K. (2011). *Who benefits from clinical supervision and how? The association between clinical supervision and the work-related well-being of female hospital nurses*. Journal of Clinical Nursing. Blackwell Publishing Ltd.
- Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2016, 3.utg). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Fagbokforlaget. Bergen
- Ladegård, G. (2008a). *Coaching i norske virksomheter. Formål og omfang*. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap.
- Ladegård, G. (2008b). *LIV-ledere i vekst. Evaluering av effekter av coaching*. Ås: Universitetet for miljø- og biovitenskap.
- Ladegård, G. Vabo, S.I. (2010) *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget. Bergen

- Malterud, K. (2017). *Kvalitativ metasynthese som forskningsmetode i medisin og helsefag*. Universitetsforlaget. Oslo
- Marley, B. (1980). *Redemption Song*. LP: Uprising.
- Martinsen, Ø. L. (2010). *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk. Oslo
- Mintzberg, H. (1994). *Rounding out the managers job*. Sloan Management Review/Fall 1994
- Mintzberg, H. (2009/2011). *Managing*. Financial Times Prentice Hall
- Miyata, A, Arai, H, Suga, S. (2015). Nurse managers stress and coping. *Open Journal of Nursing*, 2015:957-964
- Nansen Fredssenter. (2019). *Hva er dialog?*  
<http://www.peace.no/nb/ufaq/what-is-dialogue/>
- Proctor, B. (1986). Supervision: a co-operative exercise in accountability. I: *Enabling and ensuring*. M. Marken og M. Payne (red.). Leicester National Youth Bureau and council for Education and Training in Youth and Community Work, Leicester
- Regjeringen. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Hentet fra:  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/plattform-for-ledelse-i-staten/id526203/>
- Rogers, C. (1951). *Client-centered therapy*. Boston: Houghton-Mifflin
- Rønnestad, M.H., Reichelt, S. (2011). *Veiledning i psykoterapeutisk arbeid*. Universitetsforlaget. Oslo.
- Rønkvåg, S. (2015). *Gode ledere skaper tillit gjennom god retorikk*. Kommunal.rapport.no. Hentet fra [https://kommunal-rapport.no/debatt/tillitsledelse\\_gir\\_resultater](https://kommunal-rapport.no/debatt/tillitsledelse_gir_resultater)
- Scharmer, C.O. (2007). *Theory U: Leading from the future as it emerges, the social technology of presencing*. Cambridge. Society for Organisational Learning.
- Schein, E. H. (1985/2015). *Organisasjons- kultur- og ledelse. Er kulturendring mulig*. Libro Forlag. Oslo.
- Schibbye, A. L. Løvlie. (2002) *Relasjoner. Et dialektisk perspektiv på eksistensiell og psykodynamisk psykoterapi*. Universitetsforlaget. Oslo.

Schwartz, W. (1961). *The social worker in the group*. The social welfare forum: Proceedings on the National Conference on Social Welfare (pp.m146-177). New York, NY: Columbia University Press.

Seligman, M. (2002/2017). *Ekte lykke. Positiv psykologi i praksis*. Universitetsforlaget. Oslo

Selznick, P. (1957/1997) *Lederskap*. Tano Aschehoug

Shulman, L. (2015, 8.utg.). *The Skills of helping individuals, families, groups and communities*. Belmont, CA: Cengage.

Skagen, K. (2004). *I veiledningens landskap*. Høgskoleforlaget AS. Kristiansand.

Skjørshammer, M. (2002) PhD: *Getting to Cooperation: Conflict and Conflict Management in a Norwegian Hospital*. The Nordic School of Public Health, Sweden.

Skogstad, A, Hetland, H. (2002/2010). Lederevalueringer: Hvor gode er de? I: *Ledelse på godt og vondt*. A. Skogstad & S. Einarsen. Fagbokforlaget. Bergen

Stemsrud, T. H. E. (i intervju 20.09.2018). I: S. Fantoft. (2018). *Slik kan du unngå helsefarlig stress*. Lederne. Hentet fra <https://lederne.no/2018/09/20/unnga-helsefarlig-stress/>

Tveiten, S. (2013) *Veiledning – mer enn ord*. Fagbokforlaget. Bergen.

Uhl-Bien, M. (2006) *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*. Leadership Institute Faculty Publications. University of Nebraska, Lincoln. Leadership Institute.

Vråle, G. B. (2015). *Veiledning når det røyner på*. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo

Vråle, G. B., Borge, L., Nedberg, K. (2017). *Etisk refleksjon og bevisstgjøring i veiledning*. [www.Sykepleien.no/Forskning](http://www.Sykepleien.no/Forskning)

Ward, G. (2008). *Towards executive change: A psychodynamic group coaching model for short executive programs*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 6(1, February), 67-78

Ward, G., van de Loo, E., ten Have, S. (2014). *Psychodynamic Group Executive Coaching: A Literature Review*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 12, No. 1, February 2014.

Weber, M. (1921/1922/1951/1958/norsk utg. 1971/3.utg. 2012). Gyldendal Norsk Forlag AS 2000. Oslo.

Wennberg, Anne. (18.09.18). *God dialog er en kunst*. Lederne.no.

<https://lederne.no/2018/09/18/kunsten-a-skape-dialog/>

Whitmore, J. (2002). *Coaching for performance: Growing People, performance and purpose*. London. Nicholas Brealey.

Yalom, I. D. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy*. 4.utg. BasicBooks. New York

Aaland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Det Norske Samlaget. Oslo.

Aadland, E., Askeland, H. (2017). *Verdibevist ledelse*. Cappelen Damm Akademisk. Oslo

# Vedlegg

Vedlegg 1: Oversikt over kildematerialet: Masteroppgaven i verdibasert ledelse (599) Olav Løkvik

Kilder:	Andre opplysninger:	Funn Kat. 1 Betydning av grupperefleksjon for lederrollen og for den enkelte lederpraksis?	Funn Kat. 2 Betydning for medarbeidere, team og enheter?	Funn Kat. 3 Betydning for organisasjonen som helhet
<p><b>1.</b> <b>Jensen, Rossavik, Husebø, Eikeland 2018</b> Norge</p> <p>Primærstudie Ikke fagfelleverdert</p> <p>Klinisk veiledning Gruppeveiledning.</p>	<p>Ulik tilnærming i veiledning overfor erfarne versus nyutdannede fagutøvere?</p>	<p>Veiledning styrker og trykker den enkelte leder i rollen.</p> <p>Økt selvinnsikt Økt mot til å ta nye valg Mulighet til flere strategier Økt refleksjon i forkant av handling Adferdsendring; mer tydelig og direkte.</p> <p>Et mindretall informanter rapporterte om ingen endring</p>	<p>Innsikt i andres arbeidssituasjoner.</p> <p>Øker forståelse for andres utfordringer</p> <p>Klima for å uttrykke følelser</p> <p>Økt oppmerksomhet på refleksjon internt i pers.gr.</p>	<p>Bli tatt mer på alvor av ledere på nivåer over.</p> <p>Erfaringsutveksling og læring</p> <p>Ny innsikt på tvers av enheter og avdelinger</p> <p>Økt kunnskap om overordnede mål og organisasjonsstrategier</p>
<p><b>2.</b> <b>Dilworth, Higgins, Parker, Kelly, Turner 2013</b> Australia</p> <p>Litteraturstudie</p> <p>Klinisk veiledning</p> <p>Gruppeveiledning</p>	<p>Stort utvalg kvalitativ forskning. Begrenset kvantitativ evidens.</p> <p>Konsensus, forpliktelse og gjensidig tillit er nødvendig. KV må forankres og legitimeres av ledelse.</p> <p>Us. videre: verdi av klinisk veiledning som mulig berikende samhandling med andre.</p> <p>Undersøke hvilke mekanismer som skaper endring.</p>	<p>Økt selvinnsikt og rolleforståelse.</p> <p>Deling og åpne dialoger fremmer positiv støtte.</p> <p>Støttende forum.</p> <p>Øker profesjonelles (sykepleieres) verdsetting av eget arbeid.</p>	<p>Klinisk veiledning utfordrer fastlåste oppfatninger om praksis.</p> <p>Klinisk veiledning styrker teamene gjennom kritisk grupperefleksjon over praksis</p>	<p>Tverrfaglig veiledning bidrar til å bryte ned profesjonsbarrierer.</p> <p>Klinisk veiledning som potensielt rammeverk for å støtte innovasjoner gjennom samarbeid i praksis.</p> <p>Gruppeveiledning beste valg, økonomi, tidspres og personalmangel tatt i betraktning</p>

Kilder:	Andre opplysninger:	Funn Kat. 1 Betydning av grupperefleksjon for lederrollen og for den enkelte leder i praksis?	Funn Kat. 2 Betydning for medarbeidere, team og enheter	Funn Kat. 3 Betydning for organisasjon, endring og resultat?
<p><b>3. Brunero, Stein-Parbury 2008</b> Australia</p> <p>Litteraturstudie</p> <p>Klinisk veiledning</p>	<p>Bygger på Proctors modell (1986): Klinisk veiledning inndelt i nivåer: Restorative function (RF). Normative function (NF). Formative function (FF).</p> <p>Assosierer KV-prosesser med psykoterapeuters utforskning av egne følelser i møte med pasienter.</p> <p>KV-prosessen kan sees ikke altfor ulik med debriefing, som har mottatt endel kritikk (Rose et al 2001)</p> <p>Framtidig forskning: Fokuser på hvilken betydning KV har for pasientresultater.</p>	<p>RF: Betydning av kollegastøtte. KV bidrar til stressreduksjon. Å ventilere egne tanker og følelser kan redusere angst og konflikt.</p> <p>NF: Fremmer profesjonell ansvarlighet. Øker tilfang av mestringsstrategier.</p> <p>FF: KV bidrar til kunnskapsløft og økt selvbevissthet.</p> <p>Dess mindre arbeidserfaring, dess større effekt av KV (Bowles and Young 1986)</p>	<p>NF: Sammenligner funn fra andre fagfelt enn helse, tyder på at stressreduksjon bidrar til økt profesjonell identitet og jobbtilfredshet og i industriarbeid (Murphy 1996)</p> <p>RF: KV bidrar til å utvikle bedre mellommenneskelige relasjoner</p>	<p>NF: KV kan medvirke til endringer i tjenesteorganisering. Økt kreativitet og innovasjon</p> <p>Funn: Betraktelig evidens for positiv effekt av klinisk i litteraturen.</p> <p>Konklusjon: Tilstrekkelig empiri for at klinisk veiledning bør implementeres i sykepleie</p>
<p><b>4. Vråle, Borge, Nedberg 2017</b> Norge</p> <p>Primærstudie</p> <p>Kvalitativt utforskende design</p> <p>Klinisk veiledning</p> <p>Etisk refleksjon</p>	<p>Etisk bevisstgjøring i veiledning</p>	<p>Refleksjon over etiske dilemmaer i tverrprofesjonelt og tverretatlig samarbeid Verdier kan bidra til å tydeliggjøre verdivalg en som profesjonell står i. Etisk refleksjon kan redusere moralsk stress. Mot kan være et resultat av etisk bevisstgjøring i praksis.</p> <p>Kan medvirke til friere handlingsrom.</p>	<p>Bevisstgjøre og erkjenne at systemverden kan komme til å stå i motsetning til, og påvirke enkeltpersoners verdier og normer for god praksis.</p>	

Kilder:	Andre opplysninger	Funn Kat. 1 Betydning av grupperefleksjon for lederrollen og for den enkelte lederpraksis?	Funn Kat. 2 Betydning for med-arbeidere og arbeidsmiljø?	Funn Kat. 3 Betydning for organisasjon, endring og resultat?
<p><b>5. Koivu, Saarinen, Hyrkäs 2011</b> Finland</p> <p>Primærstudie</p> <p>Kvantitativ spørreundersøkelse</p> <p>Klinisk veiledning</p>	<p>Forskerne brukte en tillempet variant av Manchester Clinical Supervision Scale.</p> <p>Informantene som mottok klinisk veiledning rapporterte om gode jobb- og personalressurser i utgangspunktet</p>	<p>Økt motivasjon og forpliktelse overfor organisasjonen.</p> <p>Økt trivsel og velvære på jobb, men ikke hvis grensene for burn-out er nådd.</p>	<p>Effektiv klinisk veiledning er antakelig både en forutsetning for og en konsekvens av trivsel og velvære på jobb.</p>	<p>Sykepleiere som mottok klinisk veiledning var mer motiverte og forpliktet til organisasjonen enn sine kollegaer.</p> <p>Konklusjon: Klinisk veiledning er mer som en forebyggende metode, enn som behandling mot burn-out.</p>
<p>6. Knight 2017 USA</p> <p>Primærstudie</p> <p>Kvalitativ undersøkelse basert på caser. Underbygd med teori om grupper og gruppeprosesser.</p> <p>Gruppeveiledning/ Gruppen som et-gjensidig-hjelp-system.</p>	<p>The Mutual aid model of group supervision</p> <p>Ifølge forfatteren er det solid evidensbase i litteraturen for effekten av gjensidig-hjelpmodellen i gruppearbeid.</p> <p>Veileder må forstå og kunne bruke gruppens ressurser i arbeidet.</p> <p>Det mangler en konseptuell modell for gruppeorientert veiledning.</p>	<p>Opplevelse av å ikke stå alene reduserer følelse av ensomhet.</p> <p>Åpne dialoger gir anledning til å utforske forskjeller og ulikheter.</p>	<p>Oppmerksomt nærvær og ny bevissthet utvikles gjennom grupperefleksjon.</p> <p>Overføring av kunnskap om gruppeprosesser fra leder til medarbeidere og team.</p>	

Kilder:	Andre opplysninger:	Funn Kat. 1 Betydning av grupperefleksjon for lederrollen og for den enkelte lederpraksis?	Funn Kat. 2 Betydning for medarbeidere og arbeidsmiljø?	Funn Kat. 3 Betydning for organisasjon, endring og resultat?
<p><b>7. Flückiger, Aas, Nicolaidou, Johnsen, Lovett 2017.</b></p> <p>PROFLEC-prosjektet: Norge, Danmark, Sverige England, Spania, Sveits, Tjekkia, USA, Kypros, Australia</p> <p>Kombinert primærstudie og litterærstudie Kvalitativ metode</p> <p>Observasjon; semistrukturert intervjuer med skoleledere og coacher.</p>	<p>Gruppecoaching</p> <p>Skoleledelse, pedagogikk, undervisning.</p> <p>Forfatterne hevder at gruppecoaching fokuserer mer på mål enn andre gruppeorienterte metoder gjør.</p> <p>Kombinasjonen av coaching og gruppe maximerer fordelene ved intervensjonen.</p>	<p>Skoleledere som identifiserer og bevisstgjør egne styrker og personlige kompetanse.</p> <p>Styrke og støtte ledes hverdagsprestasjoner gjennom kollegastøttet refleksjon.</p> <p>Korrigere fastlåste selvoppfatninger</p> <p>Bekreftelse på valg og styrke til endring.</p> <p>Håndtere konfrontasjoner uten å ta ting personlig.</p> <p>«Jeg må øve meg på å gi feedback til andre».</p>	<p>Forbedret evne til å gi konstruktiv feedback til medarbeidere</p>	<p>Gruppecoaching fasiliterer lederutvikling.</p> <p>Ledere og medarbeidere ser seg selv i sammenheng med organisasjonen og forstår bedre dynamikken i organisasjonen.</p> <p>Kan opplyse og påskynde endringsprosesser og føre til bedre læringsresultater for elevene.</p> <p>«Ingen foreldre skal gå ulykkelige fra skolen».</p>
<p><b>8. Ward, Van de Loo, Ten Have 2014.</b></p> <p>Frankrike, Nederland</p> <p>Litteraturstudie</p> <p>Gruppecoaching/ Psykodynamisk tilnærming</p>	<p>Psychodynamic Group Executive Coaching: A litterature review</p> <p>Formål: sammenligne gruppecoaching med andre gruppebaserte intervensjoner.</p> <p>Roberts 2006 sammenlignet forskjeller mellom psykodynamisk tilnærming og andre tilnærminger til coaching. Forskjellene var begrenset.</p>	<p>Ref til Kurt Lewin og T-grupper (1947). Highhouse (2002): Oppnå innsikt i egen adferd og hvordan den påvirker andre</p> <p>Den enkelte deltaker får interesse og støtte fra flere til å sette seg profesjonelle, personlige og muligvis også driftsmessige mål.</p> <p>Grant 2009: Ledere som mottar coaching oppnår lettere målene sine, samtidig som stress reduseres.</p>		<p>Coaching innvirker ikke bare på lederadferd, men fører til bedret adferd i hele organisasjonen. Fegetter , 2007, (Ward et al.:72</p> <p>fant at bedrifter som hadde coaching inne i lederutviklingsprogrammene fikk flere tilfredse medarbeidere og høyere salgstall. Douglas and McCauley, 1999, Ward 2014:72)</p>



Kilder:	Andre opplysninger:	Funn Kat. 1 Betydning av grupperefleksjon for lederrollen og for den enkelte lederpraksis?	Funn Kat. 2 Betydning for medarbeidere og arbeidsmiljø?	Funn Kat. 3 Betydning for organisasjon, endring og resultat?
<p><b>9. Anthony E. 2017</b> USA</p> <p>Primærstudie</p> <p>Kvantitativ spørreundersøkelse: Over 3000 fikk henvendelse: 75 ledere og 188 respektive medarbeidere valgt ut</p>	<p>Transformasjonsledelse.</p> <p>Sparsom forskning på hvordan coaching innvirker på lederadferd.</p> <p>Dette er første studie som demonstrerer empirisk sammenhenger mellom ledercoaching og konstruktiv lederadferd.</p> <p>Kritikk: Begrensninger til hvordan dette studiet og designet kan brukes i framtidig forskning.</p>	<p>Ledere som mottar coaching driver mindre med mikro-ledelse og delegerer oftere oppgaver.</p> <p>Ledere bruker mindre tid på å kontrollere medarbeidere.</p>	<p>Ledere som selv deltar i coaching blir mer oppmerksomme på den enkelte medarbeider og viser større vilje til å gi individuell støtte.</p> <p>Medarbeidere får økt mulighet til å utvikle kunnskap og kompetanse</p>	<p>Økt kunnskap og kompetanse blant medarbeidere gir positive virkninger i organisasjonen.</p>
<p><b>10. Brown &amp; Anthony 2009</b> Australia</p> <p>Litteraturstudie/ Metaanalyse</p>	<p>Forfatterne argumenter for at coaching bør foregå både individuelt og på gruppebasis for å øke potensialet til å oppnå målfokuserte forandringer i organisasjonen.</p> <p>Se s. 30,31: Scharma 2007, Senge 2006, Schein 2003, om betydningen av høy systemisk oppmerksomhet til å forstå organisasjoner, dens undergrupper og dens dynamikk og kompleksitet.</p> <p>Sparsomt med funn som viser effektene av team- eller gruppecoaching</p>	<p>Forståelse av og selvregulering av akseptabel gruppeadferd</p> <p>Større innsikt i den psykodynamiske prosessen i grupper</p> <p>Større mulighet for varige adferdsendringer.</p> <p>Konstruktiv konflikthåndtering</p> <p>Større forpliktelse og ansvarlighet</p> <p>Utvikling av coachende ferdigheter</p> <p>Økt emosjonell intelligens</p>	<p>S 33 ref.: Andersen et al 2008, Ascentia 2005, Kets de Vries 2005, Ward 2008: Coaching bedrer lytting og kommunikasjon mellom leder og medarbeider</p> <p>Utvikler tillit og støtte i grupper</p> <p>Verdsetter individuelle mål, styrker og verdier.</p> <p>Overføring av kunnskap og ledelse mellom leder og medarbeider.</p> <p>Økte nivå av energi i team og arbeidsgrupper</p>	<p>S 33 ref.: Andersen et al 2008, Ascentia 2005, Kets de Vries 2005, Ward 2008:</p> <p>Lederutvikling</p> <p>Økt systemisk oppmerksomhet på organisasjonen.</p> <p>Forebygging av silo-dannelser i organisasjonen</p> <p>Bedre resultater for organisasjonen.</p>

