

på tre nivåer

Nivå 4-6 av 10

Det neste nivået, 4-6 (av 10), er både mer positivt og produktivt. Medarbeider tar ansvar, er bevisst sin rolle (god rolleforståelse) og får gjort arbeidsoppgavene, gjerne med et smil om munnen! Leder og medarbeider har avklarte forventninger i gjensidighet og har minimum laget en forventningskontrakt for å tydeliggjøre dette. I sterke tillitskulturer snakker leder og medarbeider om den gode dialogen og hva som motiverer, gjennom den såkalte MAT-praten. Dette er dialoger rundt Mestring, Autonomi og Tilhørighet/mening. I gode relasjoner kalibrerer leder og medarbeider nivå for autonomi (medbestemmelse, selvbestemmelse) fortløpende, og det gis fokus til den gode og utviklende mestringen. Om medarbeider føler sterk tilhørighet til virksomhetens misjon (samfunnsoppdrag) og det meningsfulle i å jobbe for dette, vil plattformen for arbeidsglede og yrkesstolthet være den beste. I denne type

kulturer opplever de aller fleste medarbeidere å befinne seg på de to høyeste nivåene (nivå 2 og nivå 3).

Nivå 7-10

På det siste nivået (7-10) er det høy grad av produktivitet og positivitet. Her er det mye mestring, mening og glede. Her har vi de kollegene vi alle drømmer om. Ikke bare får de gjort jobben sin, men de bidrar til at andre også når sine mål og får dekket sine behov. De ser helheten og legger til rette for at vi lykkes best sammen. Dette er det som kalles ekstrarolleatferd, de ansatte stiller opp for sin arbeidsgiver og hverandre ut over forventninger i den rollen de innehar. Fokus er å se og støtte folk rundt seg, utvise velvilje og bidra for det større bildet. En kultur med stor grad av ekstrarolleatferd har som regel den gode kombinasjonen av positivitet og produktivitet! Lagspillerne på slike arbeidsplasser er ikke bare høflige og medgjørlike, de kombinerer god

rolleutøvelse med godt samarbeid, og bidrar ut over det som ligger i primærrollen. Disse stiller sine kolleger spørsmål av typen «Er det noe jeg kan bidra med for at det skal være lettere å være deg?», både horisontalt (kolleger på samme nivå) og nærmeste leder. Disse drømmekollegene reflekterer også rundt hva som fungerer bra og som vi kan og bør gjøre mer av (appreciative inquiry, Cooperider & Srivastva). De er gode til å stille spørsmål og samtidig håndheve de normer og verdier som er førende for beslutninger og prestasjoner. **Feedback er ikke kun et lederansvar, det er et menneskeansvar!**

Derfor reflekterer de, følger med på hva som skjer i teamet, og «tar folk på fersken i å gjøre gode ting». Den dyktige svenske lederutvikleren Christer Olsson har sagt at «En erfaring er ikke en ekte erfaring før den er reflektert rundt». Det er en god refleksjon, og jeg skriver under på den! Gode mennesker er gode mennesker blant annet

fordi de er mer enn gjennomsnittlig gode til å samle på gode folk og gode erfaringer – og tar med disse videre på (arbeids-) livets vei.

Hvem vil du være? Hva tenker du om det du presterer i dag? Hvilket nivå er du på? Hvilket nivå vil du være på?

Tenk på et tall på skalaen 1-10. Uansett hvilket tall du nå har tenkt; hva hvis du tar ansvar for å komme deg ett eller to hakk opp?

Hva finner du da? Hva ville det bety for dine kolleger og dine kunder? Hva ville det bety for virksomheten du jobber i? Hva ville det bety for deg? Hvorfor vil du ta et hakk eller to opp? Hvordan vil dette påvirke kulturen du er en del av? Hva ville det bety for deg? I hvilken grad kan dette påvirke din yrkesstolthet?

Ja, hva ville det gi deg? Tilfredshet? Stolthet? Et bedre liv? Et rikere liv, mer glede? Jeg bare spør.

Rune Semundseth er «tankevekker i Businessmastering.no /

«Hvem vil du være? Hva tenker du om det du presterer i dag?»

være et uttrykk for humor eller godt humør. Det kan også brukes som et maktmiddel, et våpen hvor det «skytes opp prøveraketter» med et smil og/eller en latter på lur. «Du må jo tåle en spøk da!»

Det er mange ulike teknikker som brukes. Gjennom latterliggjøring, ydmykelses, blottstilling og ærekrenking blir du påført skyld og skam. Det du gjør er galt, det du ikke gjør er galt. Informasjon holdes tilbake og deles med vilje når du ikke er der, eller i kanaler du ikke har tilgang til.

Hva gjør du?

Så hva gjør du? Går du i forsvar eller rømmer du bort fra situasjonen?

Det er jo ikke en gang sikkert du skjønner hva som skjer, men du opplever å føle deg ganske så hjelpeløs, dum og lei deg.

Hvordan skal du så reagere neste gang du blir utsatt for det samme? Bli sint og svare igjen?

Den svenske retorikk konsulent Elaine Bergqvist utga en bok om hersketeknikker i 2007; «Slå tilbake! Selvforsvar mot hersketeknikker». Hun mente at de fleste av de som bruker herske-

teknikker, slett ikke er klar over det. Hvordan skal man ta opp kampen? Har det da noen hensikt å bli sint?

Elaine's råd er å fortelle den som hersker hva du opplever.

«Jeg synes det er vanskelig å få sagt det jeg vil når du avbryter meg hele tiden».

På den måten kan du avvæpne brukeren av hersketeknikker.

Kjenn til hvilke teknikker som brukes så kan du velge hvordan du vil håndtere det. Er det en løsning å konfrontere med å si «Nå bruker du hersketeknikker?».

Selv ville jeg ikke valgt den tilnærmingen, men heller holdt meg til saken slik Elaine viser til i sitt eksempel, eller som NRK-journalist Sigrid Sollund sier: Dersom noen bruker din alder mot deg, så kan du si «Hvorfor er min alder relevant?»

Ingrid Roth Hetland er personal- og administrasjonssjef i Modern Design. Hun er utdannet ved UiS innen ledelse, endringsledelse og styrearbeid, og har i mange år jobbet med rekruttering av ledere og fagspesialister. /



Usynliggjøring er en klassisk hersketeknikk på arbeidsplassen. FOTO: DIEGO VITO CERVO/DREAMSTIME