

Selvutvikling:

Disse filtrene begrenser oss



Vi mangler åpenhet og ydmykhet overfor alternative løsninger, noe som bremser både for læring og utvikling. Dette må ledere ta alvorlig, og de kan starte med seg selv, hevder Lene Fjellheim i CoachTeam.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Inngrudde rutiner, og det som har fungert for oss i lang tid, er vanskelig å gi slipp på. Samtidig er det krevende å forbedre seg, uten å ta det første steget mot videreutvikling. Et av hindrene handler om at vi generaliserer, for å kunne bearbeide informasjonen vi tar til oss, hevder lederutvikler og coach, Lene Fjellheim.

– Ved å generalisere utelater vi informasjon som kan være viktig. Vi ser den ikke, og vi hører den ikke. Informasjon fortreges, og vi tolker derfor informasjonen på feil grunnlag, sier hun.

Såkalte metaprogrammer ubevisste filtre, og selve nøkkelen til å forstå hvordan en person bearbeider informasjon. De handler om hvordan mennesker fungerer i en gitt kontekst eller situasjon, men ikke hvordan mennesker er. Programmene beskriver adferd, og ikke identitet. De beskriver hva mennesker gjør, men ikke hvem de er. For å forbedre seg må man innse at man må ha *respekt* for andres modell av verden. Det betyr at du skal akseptere og forstå at vi alle har et ulikt utgangspunkt for vurdering av enhver situasjon,

og at det ikke finnes rett eller galt, forklarer Lene Fjellheim.

Harddisk

Hun beskriver våre ubevisste sider som en harddisk. Den bevisste siden av oss er som en pc-skjerm – de programmene vi kjører aktivt. Vi klarer bare å forholde oss til biter av informasjon, og går ofte tomme et sted mellom fem og ni elementer. Da må vi hente mer i harddisken.

– Årsaken er at vi er spisset til å ha fokus. Derfor siler vi ut informasjon, sier hun.

Ifølge Fjellheim sorterer vi ut informasjon etter et tillært mønster, og kan dermed skli inn i tankevaner. Hun presiserer at dette nødvendigvis ikke er galt, og at dette også handler om hvem man er sammen med. Vi tilpasser oss.

– Vi har imidlertid preferanser som kan føre til at vi stivner fast i et program. Det er både situasjonsbestemt og situasjonsavhengig. Det handler om hvordan vi bearbeider og sorterer informasjonen vår. Vi mottar potensielt millioner av sanseinntrykk, og det er ikke mulig å ta inn alt. Da er det viktig å kunne søke etter det som fungerer for oss. Det er viktig å understreke at vi ikke er født sånn, utdypes hun.

«Årsaken er at vi er spisset mot å ha fokus. Derfor siler vi ut informasjon»



Lene Fjellheim i CoachTeam jobber med lederutvikling. En stor del av hverdagen hennes handler om å få folk til å åpne opp for nye måter å løse utfordringer på.

FOTO: CF WESENBERG

Når lykkes vi?

Med dette utgangspunktet er det også vanskelig for oss å vite når vi lykkes og når vi mislykkes. Ifølge Fjellheim er vi ofte avhengige av at andre forteller oss når vi har lyktes. Vi er underernært på tilbakemeldinger, og anerkjennelsen er viktig for motivasjonen vår.

– Det er lett å havne i en situasjon, der du stoler på at du har gjort en god jobb først når andre forteller deg det. Ledere får for eksempel sjelden denne feedbacken. Det fører til at de ofte glemmer å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere, sier hun.

Svaret på om du har gjort en god jobb eller ikke ligger som oftest i skjæringspunktet mellom din egen trygghet og andres tilbakemeldinger.

– Du må stole på deg selv, men det er også lurt å gjøre en ekstern sjekk av hvordan kvaliteten på arbeidet ditt har blitt mottatt. Begge deler er like viktige, men du finner ikke svaret uten å anerkjenne deg selv å dine egne evner, forklarer hun.

Så er spørsmålet om du er en individualist, ledertype eller lagspiller. Det kan innvirke, både på hvordan du opptrer sosialt og hvilken informasjon du tar inn. Ifølge Fjellheim liker noen seg best på lukket kontor, der de får konsentrert seg om arbeidsoppgavene i ro og fred. Lagspillere liker å løse oppgaver i fellesskap, mens ledertypene ofte ser hva situasjonen krever, og ikke nøler med å si ting rett ut.

– I tillegg fokuseres det på ulike ting. Enkelte er opptatte av struktur og rutiner, som regnskapsførere og personalkonsulenter. I andre enden av skalaen søkes det etter muligheter. Sistnevnte type har ikke noe imot rutiner, men de føler ikke at dette gjelder dem. Både det store bildet og detaljene er viktig når en oppgave skal utføres,

Ledelsesfilteret: Selvledelse, teamorientering og personal- ledelse:

Dette filteret forteller hvordan prosessen og handlingen hos en person er i forhold til andre mennesker i en handlingsorientert situasjon. Filteret gir viktig informasjon om en person er egnet til selvledelse, kan jobbe i team og / eller kan lede andre:

- Vet du hva du behøver å gjøre for å oppnå suksess i en jobb?
- Vet du hva en annen behøver å gjøre?
- Synes du det er lett eller vanskelig å fortelle vedkommende det?

Deg selv og andre:

- Mennesker som svarer ja på alle spørsmål er potensielle ledere
- De vet hva de selv må gjøre, de vet hva andre må gjøre og de har både evne og vilje til å fortelle andre det

Bare seg selv:

- De svarer gjerne ja på det første spørsmålet og nei på resterende
- Dette er personer som vanligvis ikke vil fylle lederrollen på en tilfredsstillende måte
- Imidlertid vil de passe i en uavhengig stilling i organisasjonen

Bare andre:

- Denne personen svarer gjerne nei på det første og ja på de neste
- Det indikerer en leder som både vet hva andre må gjøre, og som ikke er redd for å fortelle dem det
- Kan ofte være veldig byråkratisk og liker å være «vakthund», slik at andre følger reglene

Selv, men ikke andre:

- Denne personen vil si ja på de to første spørsmålene og nei til det siste
- De har som oftest ikke noe ønske om å bli leder
- De vet både hvordan de selv og andre skal oppnå suksess, men har ikke evne eller vilje til å fortelle andre hva som skal til

KIDLER: COACHTEAM / LENE FJELLHEIM

og hva man fokuserer på er situasjonsbestemt. De fleste ønsker imidlertid å forstå det store bildet før de eventuelt tar seg av detaljene, forklarer hun.

Planlegging

Når det gjelder tid og planlegging er vi også forskjellige, og har dermed et betydelig utviklingspotensial. Noen er avhengig av planlegging, mens andre lever i «nuet».

– Mange mennesker planlegger seg i hjel. Det er riktignok mange fordeler forbundet med planlegging: du oppnår kontroll og kan få en mestringfølelse. Samtidig kan for mye planlegging føre til at du blir for opptatt av neste aktivitet. Det har jeg erfart selv. Jeg har snudd tidslinjen, og er i dag en person som er mindre fremtidsorientert enn jeg var. Det har også ført til at jeg har blitt mer fleksibel. Det gjelder å finne kombinasjoner i alle disse metaprogrammene, slik at man unngår å sitte fast på ytterpunktene, utdyper hun.

Ifølge Lene Fjellheim kunne vi snakket i dag-avis om metaprogrammer og filtre som hindrer oss i å prestere. Hun trekker også frem fokus på tidligere erfaringer versus endring og utvikling samt det hun kaller alt eller ingenting-filteret:

– Når vi ønsker å komme i bedre form er vi motiverte for å trene hardt. Den motivasjonen forsvinner raskt hos mange, og plutselig bestemmer man seg for å droppe treningene. Da er det lurt å erkjenne at det ikke trenger å være enten eller. Det er greit å droppe treningen, for så å ta den opp igjen noen dager senere. Den samme tankegangen gjelder i næringslivet: Selv om vi føler at vi ikke har lyktes, er det ingenting i veien for å prøve igjen. Så må vi summere opp og ta rede på hva vi faktisk har utrettet. Motstanden trenger ikke å stoppe deg, sier hun. ●

#Spør juristene

Advokat og partner **Arvid R. Ødegård** i Advokatfirmaet Storeng, Beck & Due Lund (SBDL) svarer på spørsmål om arbeidsrett. Med seg har han **Mona Mjøen McKiernan** og **Benedicte Hille**. Tjenesten er gratis. Adresse: Ukeavisen Ledelse, E-post: red@ukeavisen.no.



Endre til særlig uavhengig stilling

Spørsmål: Vi har en ansatt hos oss som har en helt ordinær medarbeiderkontrakt. Vedkommende har en ganske høy lønn, som etter vårt syn tilsier at hun burde hatt en særlig uavhengig stilling, uten rett til overtidsbetalt. Kan vi endre kontrakten hennes til en særlig uavhengig stilling, når det er dette som er realiteten? Den ansatte kommer ikke frivillig til å gå med på dette.

HR-sjef

Svar: Det er mulig å avtale at en ansatt har særlig uavhengig stilling, og følgelig ikke har rett til overtidsbetalt, dersom dette faktisk er tilfellet etter arbeidsmiljølovens (§10-2(2)) kriterier. I deres tilfelle forstår jeg at dere ikke har avtalt at den ansatte har en slik særlig arbeidstidsordning. Vesentlige endringer i arbeidstidsordningen som ikke kommer klart til uttrykk i avtale, kan arbeids-

giveren bare gjennomføre dersom det oppstår enighet eller vilkårene for oppsigelse er til stede. En endring fra ordinær arbeidsavtale med rett til overtidsbetalt til en særlig uavhengig stilling, kan etter omstendighetene bli vurdert som en vesentlig endring som arbeidsgiver ikke kan gjøre ensidig uten oppsigelse. Det skal nevnes at arbeidstakers lønn ikke er tilstrekkelig for at en stilling skal kunne kategoriseres som særlig uavhengig. En særlig uavhengig stilling må innebære en tydelig og åpenbar selvstendighet eller uavhengighet i hvordan og til hvilken tid arbeidsoppgaver organiseres og gjennomføres. Hvorvidt en person har en særlig uavhengig stilling vil bero på en helhetsvurdering, der stillingen vurderes oppimot kriteriene i lovteksten, dens lovforarbeider og relevant rettspraksis.

SBDL v/advokat Mona Mjøen McKiernan

Hjemmekontor

Spørsmål: Hei. Siden jeg startet å jobbe hos min nåværende arbeidsgiver har jeg hatt hjemmekontor to dager i uken. I arbeidsavtalen min står det at arbeidsstedet er firmaets til enhver tid gjeldende adresse, men den er taus om hjemmekontor. Nylig fikk jeg beskjed om at jeg ikke får ha hjemmekontor lengre fordi arbeidsgiver mener det er viktig at alle er på kontoret hver dag av hensyn til arbeidsmiljøet og for at vi skal kunne gjøre en god jobb. Arbeidsoppgavene mine er utvikling av programvare som jeg stort sett utfører helt alene. Behovet for sparring får jeg oppfylt de tre dagene i uka jeg er på jobb, hvor jeg da også er tilgjengelig for de andre. Utover det er jeg hele tiden tilgjengelig per telefon. Kan arbeidsgiver frata meg hjemmekontor?

Svar: Hei. Utgangspunktet for fastsettelsen av dine rettigheter og plikter må gjøres ved

en tolkning av din arbeidsavtale og eventuelle tilleggssavtaler. Arbeidsgiver har i kraft av styringsretten en vid adgang til å ensidig fatte beslutninger i arbeidsavtalen så lenge det ikke er i strid med arbeidsavtale, tariffavtale og lov. Du skriver at arbeidsavtalen din er taus om hjemmekontor, og det kreves særskilte holdepunkter for at det skal kunne hevdes at det er inngått en muntlig avtale om hjemmekontor. Dersom du ikke har noe skriftlig å vise til er nok svaret at arbeidsgiver har styringsrett til å frata deg hjemmekontor så lenge det foreligger en saklig begrunnelse og det ikke foreligger misbruk av styringsrett. Du viser til at arbeidsgiver begrunner beslutningen med arbeidsmiljø og utførelse av arbeidsoppgavene, og en slik begrunnelse er i utgangspunktet saklig.

SBDL v/advokatfullmektig Kristian Foss Aalmo

Lønnsforskjell mellom kvinner og menn i samme stilling

Spørsmål: Hei. Jeg er en kvinne som jobber som kundemottaker i en liten bank med kun to kundemottakere. I forrige uke snakket jeg med min mannlige kollega om ferieplanene for i sommer og i den forbindelse nevnte han hvor mye han fikk i feriepenger. Dette var vesentlig mer enn det jeg får, og jeg antar derfor at han tjener en god del mer enn meg. Vi har ikke tariffavtale og forhandler lønn direkte med personalsjefen hvert år, men har arbeidsgiver lov å lønne to arbeidstakere i samme stilling ulikt?

Svar: Hei. Dette er dessverre ingen ukjent problemstilling. Du nevner at bedriften dere jobber i ikke er omfattet av tariffavtale. Lønnsnivået er i slike tilfeller avtalebasert og i utgangspunktet kun et forhold mellom den enkelte arbeidstaker og arbeidsgiveren. Det gjelder imidlertid enkelte begrensninger. Blant annet er det i likestilling- og diskrimineringslovgivningen inntatt et prinsipp om lik lønn for likt

arbeid som innebærer at lønnsfastsettelsen skal foregå på samme måte, helt uavhengig av kjønn. Ved vurderingen av om arbeidet er av lik verdi tas det utgangspunkt i kompetanse, ansvar, påkjenning og arbeidsforhold. Dersom stillingene er av lik verdi, men lønnsnivået mellom en kvinne og en mann likevel er ulikt, må arbeidsgiver dokumentere at det ikke er kjønn som er årsaken til forskjellen. Saklig grunnlag for lønnsforskjeller kan f.eks. være ulikt nivå på personlige prestasjoner, utdanning, erfaring, ansiennitet eller lignende. I første omgang vil jeg anbefale deg å kontakte personalsjefen og be om å få opplysninger om lønnsnivået og prinsippene for fastsettelsen for egen lønn og din mannlige kollega sin lønn. Etter å ha mottatt disse opplysningene bør du kontakte Likestilling- og diskrimineringsombudet eller en advokat og få vurdert om det er forhold som tilsier at det foreligger diskriminering grunnet kjønn.

SBDL v/advokatfullmektig Benedicte Hille