

## Iverksettere (IMP)

### - kan de være en drivkraft i omstillingsarbeid?

#### Om bruk av rollen

Rollen som Iverksetter kjennetegnes av en operativ og praktisk tilnærming. Rollen har mer blikket på saker enn mennesker og står gjerne for en disiplinert, konkret og trinnvis arbeidsform. Rollen drives av at det er stabil flyt i arbeid og prosesser og framstår derfor gjerne som forsiktig og klart skeptisk til nye ideer som kan bidra til å forstyrre en god flyt eller ryddig prosess. Rollen har begrenset sans for luftige ideer og kjappe beslutninger.

Det er derfor mye erfaring som tilsier at rollen lett kan komme på tverke og yte aktiv og eller passiv motstand når omstillingsbehov seiler opp.

Erfaring viser imidlertid også at den styrken rollen representerer kan være et betydelig aktivum. For å få til det er det noen forhold det er særlig viktig å ta hensyn til:

- Unngå å tvinge Iverksetteren inn på arenaer som typisk vekker motstanden, men legg vekt på å slippe den til i de rette fasene av arbeidet
- Ikke rushe, men ta den tid som kreves, særlig før fase tre «lukkes».
- Holde fast i hensikt og mål – ikke vingle når man kommer til fase 3/4

Helt generisk kan en omstillingsprosess fremstilles i noen faser

1	2	3	4	5	6	7	8
Erkjennelse av behov og analyse av situasjon	Åpen og kreativ søken etter nye muligheter	Valg av retning. Forankring og tydeliggjøring av hensikt og mål	Konkretisere mål og valg av tilnærming	Operative planer	Iverksetting	Tilpasse og justere	Evaluere

Iverksetters arena er merket i blått. Kjøreregler:

- Inkluder Iverksetter når «tåka» letter og behovet er tydelig og godt begrunnet. Iverksetter kan godt trekkes inn i fase 1, men da primært for å bli spurt om oppfatning av faktisk situasjon.

- Bruk god tid på forankring og vær stålklar på begrunnelse – begrunnelsen må på en troverdig måte være virksomhetens behov - ikke bare en «god ide». Tillat modning og unngå for høyt tempo og press i fase 3.
- Gi medansvar for overordnede planer i fase fire og gi ansvar for detaljplaner i fase fem
- Gi lederrolle og rapportansvar i fase 6,

## Vær våken på og bruk personens andre og tredje rolle

To Iverksettere kan være svært forskjellige. De har alle mer enn en rolle. Det er viktig å spille på og opp til andre og tredje rollen. Hvilke roller dette er må sette preg på hvilke forventninger det er lurt å stille og hvilket ansvar som kan gis. Tabellen under gir noen stikkord for hva som gjerne preger adferden til en Iverksetter avhengig av hvilken annen rolle personen har.

Første rolle	Annen rolle							
	PL	ME	SP	CO	RI	TW	SH	CF
<b>IMP</b> Disiplinert Praktisk Utfører Lite fleksibel	Praktiske løsninger og forslag. Iverksetter, egne tanker. Praktiske forbedringer det er behov for. Petter Smart	Praktisk orientert analyse, nytteorientert. Svært strukturerte planer, dyktig planlegger	Iverksetter faglige standarder. Faglige retningslinjer skal praktiseres. Anvendbar kunnskap. Tar i bruk kompetanse	Praktisk organisator/administrator Holder kursen. Operativt utviklings- endrings- arbeid. <u>Fordeler</u> og driller roller	IMP blir mindre rigid og konservativ. RI mer orientert mot å få impulser til det nyttige, anvendbare og praktiske	Lojalitet styrkes ytterligere. Imøtekommer krav og tilpasser seg behov. <u>Pragmatiske løsninger</u>	Går foran, tar tak og setter i gang. Trykk på iverksettelse Får ting gjort	Gode planer Nitid gjennomføringen-kontroll Forsterker det disiplinerte ytterligere.

## Om lederskap og teamrollen til nøkkelpersoner

Hvis personene det gjelder er uten særlig bevissthet om egen rolle, vil det lett kunne oppstå irritasjon langs noen relasjoner. Mest typisk:

- Kommuniserer ofte dårlig med PL – spesielt når forslag blir radikale, løse eller med svak begrunnelse
- Kan bli lei RI som stadig kommer opp med tanker og ideer plukket opp i ulike sammenhenger og som ikke holder fast i noe, men har nye tanker neste dag
- Kan føle seg truet av SH hvis tempoet blir for høyt
- Kan bli irritert på ME som bruker tid på analyse av ting som fungerer, særlig om analysen blir hypotetisk
- Kan bli oppgitt over og miste respekt for CO når CO vegrer seg for å «bli skitten på fingrene».
- Kan bli sliten av SP når vedkommende vil fortelle om de spennende detaljene i eget fag

Dette kan bøtes på langs to akser:

- Det ene er økt kunnskap og bevissthet om egen rolle (se under)
- Varhet fra leders side når det gjelder hvilke arenaer/spørsmål de enkelte trekkes inn i og konkrete samarbeidsrelasjoner det legges opp til i prosess og daglig arbeid. Ofte er ikke lverksettere særlig glade i lange samlinger/seminarer hvor alle skal involveres i alt

### Startpunkt: Prosessen beskrevet over glir lettere med god kunnskap om egen og andres rolle

Det gode startpunktet er å bidra til kunnskap om og bevissthet om egen og andres roller. Hensikten med dette er særlig å jobbe med tre forhold:

1. Øke toleransen for forskjellighet, herunder særlig toleranse for andres «tillatte svakheter». Ikke sjelden er det slik at det er det Belbin kaller «tillatte svakheter» som utløser vår irritasjon. Vi liker at TW er diplomatisk, men blir irritert når han ikke kan bestemme seg. Vi ser opp til energien og drivet til SH, men misliker sterkt å ikke bli hørt.
2. Trene folk i å bruke styrkene sine bedre. Det viktigste her er ofte å bli god til å se hvordan jeg best, med min styrke, spiller opp til de andre rollene på en slik måte at det blir lett for dem å spille videre. Du kan bli en bedre PL hvis du er var på lverksetters måte å reagere på nye gode ideer på og tilpasser deg litt til det (La IMP få tid, særlig tid til å tenke operasjonalisering, ikke «dytt» stadig nye gode ideer ned i halsen hans. Legg stor vekt på hensikten med ideen og vær tydelig på hvilket virksomhetsproblem som kan løses, IMP er ofte virksomhetslojal og går for det som er viktig for butikken)
3. Styrke eget repertoar, dvs. trene på å «forsake» de foretrukne rollene og bevisst hente opp andre kvaliteter det er behov for. Da er det viktig å skjøte på med en runde om hvordan de andre i sin adferd kan understøtte og hjelpe hverandre med å hente opp andre kvaliteter enn de vi helst foretrekker.

Under arbeid med egen rolleprofil hender det at folk avviser i det minste deler av den rolleprofilen de mottar etter kartlegging. Det er ikke så unaturlig. De er i egenvurderingen spurt om hva de foretrekker i et sett med ulike situasjoner.

- Ikke alle er like bevisste på hva de egentlig foretrekker. Kartleggingen og tilbakespill vil være med å øke refleksjonen. Spør derfor: OK, men når du ser på profilen, hvilke andre roller enn de som er angitt er det du egentlig foretrekker tror du? Deretter: Hva tror du andre ser?

- Ikke sjelden kommer avvisningen ikke så mye på de sterke rollene, men på de som har lav skår – «jeg gjør jo ofte sånn også». Utfordringen da er å arbeide med erkjennelsen at vi ikke kan være alt alltid.
- Hvilken situasjon har de hatt i tankene når de svarte? Deltakelse i et bestemt team, en bestemt situasjon eller «sånn i alminnelighet»? Atferd er ferskvare og vi tilpasser oss og endrer preferanser litt etter hvert som situasjon og personer rundt oss skifter
- Etter litt refleksjon og prosess øker antakelig nysgjerrigheten på hva andre ser og mener – da kan det være nyttig å trekke inn observatører.