

På lederutviklingsprogrammene som ofte gjennomføres på NTNU benyttes dette verktøyet. Du kan bruke dette til inspirasjon.

Rolleanalyse – rollen som leder på NTNU

Denne oppgaven går ut på å kartlegge hvilken forståelse og hvilke forventninger du og de rundt deg har til din utøvelse av rollen som leder. Dette verktøyet kan brukes i utviklingen av eget lederskap.

Vår erfaring tilsier at det beste grunnlaget for dette vil være en systematisk gjennomtenkning av hvordan du forholder deg til lederrollen i din daglige arbeidssituasjon.

Min jobbrolle

Oppgaven fokuserer på lederrollen i ulike sammenhenger. En rolle kan i denne sammenheng forstås som et sett av forventninger som du selv - og mennesker i dine nære omgivelser - har til deg. Når du fokuserer på din rolle vil du kanskje se at det i varierende grad er samsvar mellom din egen og andres oppfatning av hvordan rollen fylles. Arbeidet med å analysere og reflektere over egen rolle kan derfor gi deg verdifulle tilbakemeldinger som vil komme til nytte i ditt videre arbeid som leder.

Du kan vurdere din lederrolle ut fra tre forhold:

1. De visjoner, mål og forventninger som du selv ønsker å realisere gjennom eget arbeid:
 - For din egen del
 - For din enhet eller de du arbeider for
2. Forventninger andre har til deg i din arbeidssituasjon
3. Rammebetingelsene du arbeider innenfor, som både setter begrensninger og gir muligheter for hva du kan gjøre.

Det kan være større eller mindre samsvar mellom disse forhold. Ved stor grad av samsvar kan vi snakke om effektiv ledelse.

Rolleanalysen gjennomføres i tre trinn; forberedelse, gjennomføring av samtaler, og bearbeiding av data.

1. Forberedelse til "Rolleanalysen"

Som en forberedelse til analysen skal du arbeide med følgende spørsmål:

- Hvem har krav og forventninger til deg?
- Hva tror du disse kravene og forventningene går ut på?

Dette er spørsmål du kan arbeide med ut fra oversikten over mulige interessenter og hjelpespørsmålene som er listet opp nedenfor.

Eksempler på noen av de viktigste interessenter (personer eller grupper) som kan tenkes å ha forventninger til deg:

- Nærmeste overordnede leder
- Sideordnet/kollega
- Andre ledere
- Øvrige medarbeidere og ansatte
- Tillitsvalgte
- Eksterne aktører
- Andre Samarbeidspartnere
- Familie og venner

Ta utgangspunkt i eksemplene ovenfor og lag en skisse som beskriver de personer og grupper du særlig har kontakt og samarbeid med. Fra hver av disse interessentene rettes det forventninger til deg. Bevisst eller ubevisst har du gjort deg opp tanker om hva disse forventningene er. Dette bildet kan være "reelt" eller basert på antakelser. Tenk igjennom hva du tror de forventer av deg - og hvordan du mener at du lever opp til disse forventningene.

Hvilke forventninger tror du f.eks. de har når det gjelder:

- Vektlegging av arbeidsoppgaver/prioriteringer og ansvar
- «Hvordan» du bør være (fremtreden, sosial adferd etc.)
- Lederstil

Som en oppsummering av forberedelsesarbeidet kan du tenke gjennom hvordan du i praksis forholder deg til de forventninger som du mener stilles til deg:

- Prioriterer du noen interessenter eller forventninger fremfor andre?
- Er det noen forventninger du ikke tar hensyn til i det hele tatt?
- Hvor mye betyr dine egne oppfatninger og forventninger til deg selv i forhold til andres?

2. Gjennomføring av samtalen

Du skal ha en grundig samtale med noen av dine "interessenter". Bruk samtalen til å få utdypet det du lurer på når det gjelder deg og din arbeidssituasjon – be gjerne om konkrete eksempler, men pass på at de du intervjuer ikke opplever det som et "forhør".

Det er viktig å merke seg at rapporten du skal utarbeide i etterkant av samtalen skal være en beskrivelse av hvordan du fyller den rollen du har, ikke er en oppramsing av hvilke arbeidsoppgaver du har.

Samtalen

Du har laget en liste over dine viktigste interessenter og hva du tror disse forventer av deg. Ta kontakt med så mange som mulig av interessentene og avtal en samtale. Formålet med samtalen er å få klarlagt, så langt det lar seg gjøre, hva hver av interessentene virkelig forventer av deg og hvordan du lever opp til disse forventningene.

Første del av oppgaven er å beskrive kort hva forventningene går ut på.

Nedenfor finner du noen tema/spørsmål som kan hjelpe deg til å få en god start på samtalen. Velg de tema/spørsmål som du synes passer deg og dine behov best, eller ta opp andre tema som er viktige for deg. Dette er en mulighet til å få tilbakemelding på deg selv – både om hvordan du gjør jobben og om hvordan du oppleves som person.

Hjelpespørsmål:

- Hva mener du er mine viktigste arbeidsoppgaver?
- Er det noe som påvirker deg og din jobb og som du synes jeg burde gjøre annerledes?
- Hvilke arbeidsoppgaver synes du jeg bruker for mye/for lite tid på? Altså noen prioriteringer jeg burde gjøre annerledes?
- Hva stusser du av og til over når det gjelder ting jeg gjør/ikke gjør?
- Hva ville du ha gjort annerledes?
- Har jeg laget regler/rutiner som du synes er vellykkede/mindre vellykkede?
- Er det noe du synes jeg burde gjøre mindre av, kanskje slutte med?
- Er det noe du synes jeg burde gjøre mer av?
- Hva synes du det er viktig at jeg fortsetter med å gjøre?
- Er det noe jeg kan gjøre for å lette samarbeidet oss i mellom?
- Har jeg måter å være på/måter å arbeide på som du synes er gode/ikke fullt så gode?
- Er det ting/forhold vi ikke har tatt oss tid til å snakke om tidligere som kan være av betydning for vårt forhold?
- Hva forventer du av meg som leder ved NTNU?

Dette er eksempler på tema/spørsmål. Det er viktig at du finner frem til hva som er viktig for deg og ditt lederskap. Derfor kan du gjerne formulere egne tema/spørsmål som du bruker i samtalene.

3 Bearbeiding av data og annen relevant informasjon

Bearbeiding av data

Neste oppgave er at du skal vurdere dine "data" i forhold til tilbakemeldinger du har fått og hvorvidt du opplever at det er rolleklarhet eller rollekonflikt;

Tilbakemelding:

- Hva slags tilbakemelding får du på deg selv?
- Hva mestrer du godt?
- Hva er dine utviklingsområder?
- Hva forventes av deg som leder i din organisasjon?

Rolleklarhet:

- Fra hvilke interessenter føler du at forventningene har vært, og fortsatt er, klare og entydige?
- Fra hvilke interessenter føler du at forventningene har vært, og fortsatt er, uklare og diffuse?
- Fra hvilke interessenter føler du at forventningene er blitt klarere etter samtalene?

Rollekonflikt:

- Står dine egne forventninger i konflikt med andres forventninger? Hvor er dette særlig tydelig? Hvordan vil du prioritere her?
- Står forventningene fra ulike hold ellers i konflikt med hverandre? Hvordan vil du prioritere her?
- Står noen av forventningene i konflikt med lederkravene i din organisasjon?

Rammebetingelser

Innledningsvis pekte vi på at din rolle også er avhengig av de rammebetingelser du arbeider innenfor. Du får kanskje bedre innsikt i disse forhold om du arbeider med følgende spørsmål:

- Hvor stor del av rollen kan du forme selv?

- Hvilke bindinger har du, hvor sterke er de og hvor stor frihet mener du at du har som leder?
- Andre rammebetingelser som sterkt påvirker utøvelsen av din rolle?
- Hvilke rammebetingelser trenger du i din rolle som leder i din organisasjon?

Andre inntrykk

- Er det noe i ditt syn/oppfatning av hvordan du kan fylle lederrollen som har endret seg?
- Sider ved deg selv som du nå mener bør tillegges større/mindre vekt i fremtiden?

Som vedlegg til rapporten fyller du ut en skjematisk oppsummering av forventningene. Bruk skjemaet som er vedlagt.

Bearbeiding av informasjonen

Det er viktig at du bruker til på å tenke over hvilke utfordringer og problemområder denne oppgaven har avdekket for deg. Du vil ha mest utbytte av å trekke frem de viktigste, slik at du kan fokusere på de.

Bearbeiding av rolleanalysen kan gjøres alene, eller sammen med en eller flere kollegier. Samarbeid gjerne med en eller flere leder på samme nivå som du ikke jobber med i det daglige.

Her er et forslag til hvordan bearbeiding kan foregå i par eller grupper:

- Person A presenterer sin rapport (analyse av data) for partner/gruppen.
- Person A i paret/gruppen gir en bestilling til partneren eller gruppen. Bestillingen forteller hvilke deler av rapporten person A ønsker å få tilbakemeldinger på.
- Partneren/gruppen gir tilbakemeldinger og innspill til person A.
- Person A konkluderer og oppsummerer eventuelle justeringer hun/han ønsker å gjennomføre i sin rolleutøvelse.
- Prosessen repeteres for neste person.

Det bør settes av god tid til alle i paret/gruppen. Det bør være fullt fokus rettet mot en person av gangen. Medlemmene av paret/gruppen bør forberede en rapport med analyse av data (ca 2 A-4 sider) og fylle ut skjemaet på neste side.

	Jeg tror de forventer:	De sier at de forventer:	De sier at mine sterke sider er:	De sier at jeg må utvikle meg på flg. områder	Rollekonflikt/ Rolleklarhet
Overordnet					
Underordnet					
Sideordnet					
Familie/venn					
.....					