

Ønsker du bedre resultater?

Koronaen har gjennom det siste året satt sitt preg på de mange arbeidsplasser rundt omkring. Dette har langt på vei påvirket både lederskap og jobbengasjement, og nå er det kanskje på tide å ta tak i det. En god start er å følge fem smarte trinn mot høyere engasjement.

TEKST: CECILIE HALS HAMMERNES [FOTO: HEIDI RINGDAHL]

I Ifølge Yvonne Fosser, CEO og konsulent hos Amesto People & Culture, melder svært mange ledere og bedrifter om at de nå ønsker å legge til rette for hybride løsninger der ansatte kan få fleksibilitet til å jobbe delvis på hjemmekontor og delvis på kontoret.

– Mange gleder seg til å komme tilbake på jobb og få det samme kollegiale miljøet som før pandemien, mens andre ikke kan tenke seg å komme tilbake på samme måte som før. Noen ønsker også å fortsette å jobbe som under pandemien. Alt tilsier at det vil bli varige endringer i måten vi jobber på, og dermed må vi tenke annerledes på hvordan vi skal få til samarbeid og et boblende liv på jobben.

– Med pandemien har HR-funksjonen fått større plass hos ledelsen og utviklingen av selskapet. HR er

”

Alt tilsier at det vil bli varige endringer i måten vi jobber på, og dermed må vi tenke annerledes på hvordan vi skal få til samarbeid og et boblende liv på jobben.

YVONNE FOSSER

mer aktuell enn den noensinne har vært. Fremtiden skal formes og fremtiden handler om mennesker. Samtidig har HR-lederne aldri vært så utfordret av andre funksjoner og ny teknologi som nå, og spørsmålet er om det er HR-folk

som skal løse HR-oppgavene i fremtiden. Jeg er ikke i tvil om at HR-funksjonen vil beholde sin relevans fremover, men vi kan ikke tviholde på rutineoppgaver. Det vil automatiseres. Bedre data om medarbeiderne endrer deler av HR-arbeidet. Dette er en glimrende anledning til å sette mennesket i sentrum, og hvordan vi via nye samarbeidsmodeller kan få det beste ut av våre medarbeideres evner og talenter. Det er mange HR-ledere og avdelinger som er gode på dette, og flere vil det bli.

Mønster etter pandemien

Fosser viser til en studie fra Harvard Business School, der Ethan Bernstein forsket på hvordan hjemmekontor påvirket jobbresultatet og kreativiteten til 600 ansatte gjennom pandemien. I undersøkelsen viste det seg et mønster og tre kurver.

– Det første er «We can do it»-kurven der de negative følelsene og stresset samt oppgaverelaterte konflikter har falt siden vi startet å jobbe hjemmefra. Deretter viste det seg en u-kurve for jobbengasjement og trivsel. Det var vanskelig i starten,



Yvonne Fosser er CEO og konsulent hos Amesto People @ Culture.

men etter en stund ble vi vant til å jobbe hjemmefra. Vi har lært å samarbeide på en annen måte og tatt i bruk nye digitale verktøy. Til sist viste det seg en flat kurve for jobbutførelse. Siden vi jobber mer og tilpasser oss, så går det ikke ut over resultatet.

– Undersøkelsen viser altså at vi er tilpasningsdyktige, men de kollegene vi ikke har noen nær relasjon til, mister vi samhandlingen med, og på sikt vil dette påvirke både jobbengasjement og kommunikasjonen. Forskning viser nemlig at en bedrifts produktivitet og innovasjon er avhengig av at vi snakker på tvers, samt at vi både bygger og tar vare på relasjoner som ikke er så sterke fra før.

– I Amesto People & Culture har vi gjennomført mange workshops for kunder som ønsker å opprettholde og utvikle kommunikasjonen kolle-

ger imellom – i tillegg til å skape bedre motivasjon og arbeids glede. Vi opplever at flere bedrifter og organisasjoner nå ser viktigheten av relasjonsbyggingen og tar

”

Forskning viser at en bedrifts produktivitet og innovasjon er avhengig av at vi snakker på tvers, samt at vi både bygger og tar vare på relasjoner som ikke er så sterke fra før.

YVONNE FOSSER

tak for å utfordre de nye kommunikasjonsmønstrene vi er blitt vant med det siste året. Vi må sette av tid til å snakke om verdier. Det hjelper lite å ha verdier på veggen, eller i en skuff – de må jobbes med og leves. →

Fossers tre beste tips for bedre jobbengasjement

- Finn ut hva som gjør at hver og en som du leder, blir engasjert av.
- Legg til rette for at dine medarbeidere skal kjenne mening, mestring, medbestemmelse og tilhørighet.
- Husk at omstilling og endring ofte gir dårligere score på puls/-medarbeiderundersøkelser. Det er fint at dine medarbeidere sier ifra, motstand kan være bra – det er et fint grunnlag for samtaler og konkrete handlingsplaner. Kanskje er dette helt nødvendig for at dere skal lykkes på sikt.

Om Yvonne Fosser

JOB: CEO og konsulent hos Amesto People & Culture.

UTDANNING: Siviløkonom, pedagogikk, masterkurs i Human Resource Management og arbeidsrett.

ERFARING: HR-leder i DHL, Felleskjøpet, Hewlett Packard og Innovasjon Norge.



– Skal man sette inn tiltak, er min erfaring at resultatet blir mye bedre om man ikke bare fokuserer på ledelse, men på å sette strøm på medarbeiderskap og ledelse i et samspill, sier Yvonne Fosser.

Det handler om samspill

Da Fosser var 29 år, var hun opplæringskonsulent og holdt mange 5-dagers lederkurs for ledere. Hun trodde hun visste det meste om ledelse, og var trygg i formidlingen.

– Nå er jeg 51 og vet nok mindre i dag enn da om hva som er fasit på god ledelse. Jeg har gjennom årene sett mange ulike lederstiler fungere. En leder kan ha suksess for ett team og mislykkes med et annet. Det snakkes mye om dårlig ledelse, og det kan være direkte destruktivt. Man kan på norske arbeidsplasser finne både trakassering og hersketeknikker. Dårlig ledelse kan ha mange former, en form kan være «la det skure» eller «mangel på ledelse». Dette kan skape forvirring med tanke på hva som er viktig å fokusere på og hvordan vi skal gjøre det hos oss. De tar ikke tak

i uenigheter og kan skape høyt konfliktnivå mellom medarbeiderne. En annen type ledelse med altfor mye kontroll og detaljstyring, fokuserer på dominans fremfor motivasjon og inspirasjon. Dette skaper ikke godt grunnlag for å tørre å prøve ut nye ting, eller for læring og autonomi, som er viktig for de fleste. Det må man ta tak i.

– Minst like viktig mener jeg det er å fokusere på medarbeiderskap, at alle tar i et tak for å få til en god kultur, godt jobbenngasjement og gode resultater. Ledelse er jo ikke bare hvordan lederen leder, det er et samspill mellom leder og medarbeidere. Skal man sette inn tiltak, er min erfaring at resultatet blir mye bedre om man ikke bare fokuserer på ledelse, men på å sette strøm på medarbeiderskap og ledelse i et samspill.

Fem trinn mot høyere jobbenngasjement

Fosser påpeker at det enkle ofte er det beste, og at det ikke trenger å være kompliserte aktiviteter som må gjennomføres for å øke medarbeidernes jobbenngasjement. Hun mener videre at hvis man er opptatt av bunnlinje og kundetilfredshet, så bør fokus på jobbenngasjement være øverst på prioriteringslista.

TRINN 1: Rett person til rett rolle

– Når du får en oppsigelse, er du nødt til å bruke tid på å analysere behovet før du søker på nytt etter nye medarbeidere. Ofte har vi en tendens til å rekruttere ansatte som er lik oss selv, men det er ikke alltid så heldig. Vi får mer ut av mangfold.

– Tidligere satte vi karakterer på medarbeiderne, hvorpå de fleste ble rangert som gjennomsnittlige. Men det er det jo ingen som vil være. I tillegg stemmer ofte ikke disse målingene og rangeringene med virkeligheten. Ansatte vil helst bli spurt om hva de selv tenker, hva som er deres styrker og hvor de selv ønsker utvikling. Alle mennesker er selv ansvarlige for egen utvikling, men du som leder kan legge til rette.

TRINN 2: Se dine medarbeidere, legg til rette for opplæring og utvikling

– Forskning viser at ansatte som stoler på sin teamleder, har signifikant høyere jobbenngasjement enn de som ikke gjør det. De fleste ansatte ønsker å bli sett og anerkjent av lederen sin. Opplevelsen ansatte får når lederen gjør det hen kan for at de skal lykkes, skaper tillit. Med jevnlig samtaler kan du lettere se hvor du kan hjelpe.

– Du må sørge for å bygge endringskapasitet og legge til rette for at dine ansatte får utvikle seg og brukt kompetansen sin, slik at de blir robuste og endringsdyktige.

Forsøk å spørre om råd fremfor tilbakemeldinger, da vil du få bedre oversikt og ta bedre beslutninger.

TRINN 3: Gjør arbeidet meningsfullt

– Ansatte som føler at de gjør et meningsfylt arbeid og har en klar forståelse av hvordan de kan bidra til bedriftens strategi og mål, er mer engasjerte. Tilhørighet er også viktig for jobbenngasjement. Ansatte bryr seg mer om hvilket team de er del av enn hvilket selskap de jobber i – teamkulturen er derfor mer viktig enn bedriftskulturen. Snakk med dine medarbeidere om hva som skal til for at de føler tilhørighet.

– Ifølge en undersøkelse fra Cisco sier 83 prosent at de jobber mesteparten av sin tid i team. 65 prosent sier de jobber i flere team som ikke er på organisasjonskartet. Vær bevisst på dette ved medarbeiderundersøkelser slik at du ikke setter inn feil tiltak.

TRINN 4: Sjekk inn ofte

– Tidligere var det vanlig å sette av flere dager til den årlige medarbeidersamtalen, noe mange gruet seg til. Men heldigvis er det ikke slik lenger. De årlige strategiplanene holder heller ikke. Det hjelper ikke å bruke hele høsten på å planlegge neste år, når verden i mellomtiden har gått videre.

– Undersøkelser viser at ett møte i måneden gir lavere jobbenngasjement, og samtaler blir dårlige og abstrakte. Det er mye bedre å ha ukentlige en-til-en-samtaler med

sine ansatte, med en varighet på 5–15 minutter.

TRINN 5: Diskuter engasjement ofte

– Vis åpenhet med tanke på hvordan du ønsker å bidra til økt engasjement i avdelingen. La dine kolleger ha egne møter der de har dette som tema. Autonomi er en viktig driver for jobbenngasjement, så spør dine ansatte om råd. Du skal ikke overlate dem til seg selv, men de må føle at de selv kan påvirke hvordan de skal utføre arbeidet.

Kultur starter på toppen

Fosser understreker at mange misforstår meningen og betydningen av jobbenngasjement, og tror at det handler om glade medarbeidere.

– Men et høyt jobbenngasjement er å kjenne emosjonell tilknytning til både organisasjonen, teamet og målene. Da er man mer tilstede og gjør ofte det lille ekstra både for kolleger og kunder, noe som gir bedre resultater for bedriften. En undersøkelse gjort av Gallup viser at bedrifter som scorer høyt på ansattengasjement, er 17 prosent mer produktive og har 41 prosent lavere sykefravær. I tillegg viser undersøkelsen at engasjerte medarbeidere blir lengre hos sin arbeidsgiver.

– Sparebank 1 Kreditt, med Ronny Smolan i ledelsen, er et eksempel på en organisasjon som har vært gode på å skape jobbenngasjement. De har jobbet strukturert med kultur og engasjement, og de målte jobbe-



Et høyt jobbenngasjement er å kjenne emosjonell tilknytning til både organisasjonen, teamet og målene. Da er man mer tilstede og gjør ofte det lille ekstra både for kolleger og kunder, noe som gir bedre resultater for bedriften.

YVONNE FOSSER

ngasjement og trivsel i en pulsundersøkelse før de startet et kulturprosjekt. Seks uker etter tok de samme undersøkelse med signifikante positive endringer, og de satte inn ekstra tiltak der det var ekstra behov.

– Kultur starter ofte på toppen, det har Smolan forstått. Han jobber med egenutvikling og selvledelse, samtidig som han har kjørt samme kulturprosjekt for ledelsen som for resten av selskapet. Her er kultur en del av strategien, og lederne blir målt på det. Alle ansatte har satt sine egne mål om hvilket fotavtrykk de har lyst til å sette, samtidig som avdelingene har definert sine mål og laget handlingsplaner. Dette er nå del av daglig drift og oppfølging, avslutter Fosser.*



Fosser's podkasttips

- *Digital HR Leaders* with David Green: 54.
- *How Can HR Help Organizations Prepare for Hybrid Working?* Interview with Ethan Bernstein on Apple Podcasts