

Lederverktøy

Bruk allmøtet riktig og skap motivasjon hos medarbeiderne

Med kaffekopp og notatblokk samles de ansatte til det faste allmøtet. Så tar det ikke lang tid før noen skjuler det første gjespet.

Av Lisa Ekli
post@lisaekli.no

Må det være slik? Eller kan du bruke denne arenaen til å motivere medarbeiderne? Vi har fått tre eksperter til å gi oss sine beste tips til gode allmøter.

– Jeg tror det finnes et veldig stort potensial for å utnytte allmøtene mye, mye bedre. Det sier Leif Iversen, seniorrådgiver i PR- og kommunikasjonsbyrået Nucleus. Han har spesialkompetanse på virksomhetskommunikasjon, og har opplevd både gode og mindre gode allmøter:

– Brutalt forklart, de dårlige møtene opplever jeg skyldes at en leder har bestemt seg for å bruke allmøtet til å fortelle noe, i verste fall noe negativt. Man sier «vi må brette opp armene, dere», uten at det er mer mål og mening enn akkurat det. Så opplever noen medarbeidere at «der stjal han en time av min dyrebare tid uten at jeg fikk noe igjen for det», sier Iversen.

– Jeg tror at mange ledere ikke tenker på om det oppleves motiverende eller ei.

Mål og mening

For mange virksomheter er allmøtet et fast samlingspunkt, virtuelt eller fysisk. Målet er ofte å informere om selskapets strategi, planer, status, og ulike prosesser i organisasjonen, som for eksempel omorganisering. Men kan allmøtet også brukes til å skape motivasjon og inspirasjon blant de som deltar?

«Ja», mener Åge Røssing Diseth, professor i psykologididaktikk ved Universitetet i Bergen. Han er utdannet psykolog, og forfatter av boka «Motivasjonspsykologi», som tar for seg hva motivasjon egentlig er og hvordan vi kan bli mer motiverte.

– Allmøter er en mulighet til å samle ansatte for å oppleve et fellesskap, få ny kunnskap om egen organisasjon, og mulighet for å bli hørt i en større sammenheng. Ledelsen kan opptre på en inspirerende måte ved å kommunisere andre verdier enn kun økonomisk lønnsomhet, sier Diseth. Han oppfordrer ledelsen til å lytte til innspill fra medarbeidere.

– Ikke avvis bekymringer og negative kommentarer. Vis heller at du bryr deg om deres bekymringer, at det er lov å være uenig, og at det er lov å være kritisk.

Han foreslår å bruke digitale responssystemer. Slik at alle kan svare på spørsmål og dilemmaer på en anonym og ufarlig måte. Dette kan gi viktig tilbakemelding til ledelsen og til alle som deltar på møtet.

Sut I Wong, professor og instituttleder ved Institutt for kommunikasjon og kultur ved Handelshøyskolen BI, er helt enig i at ledere bør bruke allmøtet som en mulighet til å bli kjent med de ansatte og høre hva de tenker. Tidligere ble allmøter brukt som en kanal der lederne fikk høre folkets stemme, for eksempel der innbyggerne samlet seg i rådhuset for å si sin mening til ordføreren, forteller hun. Men i mange organisasjoner er denne funksjonen blitt borte.

– Enveiskommunikasjon kan fungere fint for å dele informasjon. Men mange organisasjoner kan tjene på mer dialog i disse møtene, sier hun, og oppfordrer ledere til å vise medarbeiderne at de lytter til dem.

Fysisk møte

De siste årene har allmøtene i mange virksomheter vært digitale. Men Wong mener at fysiske møter har mye for seg:

– Forskning viser at virtuelle team knytter seg tettere til hverandre når de tilbringer tid sammen fysisk. Noen virksomheter, for eksempel Google, har erfart at nye, interessante ideer oppstår når mennesker som kanskje ikke kjenner hverandre møtes. Allmøtet er en mulighet for deg som leder til å møte medarbeiderne, og for de ansatte til å møtes, snakke sammen og forstå organisasjonen bedre.

Trygge medarbeidere investerer mer

Til tross for et gjesp her og der, er det ikke kjedsomhet som er den største risikoen ved allmøtene, ifølge Wong. Å skape utrygghet kan være mye mer risikabelt.

– Ikke skrem folk. Når medarbeidere ikke føler seg trygge, har de en tendens til å reagere på måter som ikke er positive for virksomheten. Har du dårlige nyheter å komme med, så fortell om prosessen og vær så transparent som mulig om planen framover og hva du trenger fra de ansatte.

«Ikke skrem folk. Når medarbeidere ikke føler seg trygge, har de en tendens til å reagere på måter som ikke er positive for virksomheten»



Det finnes et veldig stort potensial for å utnytte allmøtene mye, mye bedre enn det mange virksomheter gjør i dag, mener eksperter Dagens Perspektiv har snakket med.

FOTO:ISTOCK/SANJERI



Sut I Wong, professor og instituttleder ved Institutt for kommunikasjon og kultur ved Handelshøyskolen BI.
FOTO: TORBJØRN BROVOLD, BI



Åge Røssing Diseth, professor i psykologididaktikk ved Universitetet i Bergen.
FOTO: UIB



Leif Iversen, seniorrådgiver i PR- og kommunikasjonsbyrået Nucleus.
FOTO: NUCLEUS

Hun forteller at forskning på psykologisk trygghet viser at trygge medarbeidere er mer engasjerte, mer ivrige etter å lære, og de investerer mer i virksomheten. Uten denne tryggheten, vil medarbeiderne etter hvert se seg om etter en ny jobb.

Høytflygende strategier

Strategier og planer kan være lette å forstå for ledergruppen som har jobbet mye med dem. Men når tiden er kommet for å formidle dette videre, er det viktig å være bevisst på hvordan du når frem på en effektiv måte, mener ekspertene.

– Kommuniser hvorfor arbeidsoppgaver er viktige, hvordan de kan bidra til økt kompetanse og fremgang hos hver enkelt medarbeider, og hvordan medarbeidere kan velge ulike måter å løse fremtidige utfordringer, oppfordrer Åge Røssing Diseth.

– Ved å vise at du er opptatt av disse temaene, stimulerer du den indre motivasjonen hos de ansatte.

Her er det også gode muligheter til å løfte frem andre, mener Leif Iversen:

– Det må ikke alltid være ledergruppa som står på scenen. Jeg har veldig god erfaring med å synliggjøre det gode arbeidet som gjøres i virksomheten. Er det noen avdelinger som har gjort ting på en spesielt god måte? Trekk dem opp på scenen og vis dem frem. Slik kan man både involvere og engasjere andre medarbeidere.

En av mange kommunikasjonskanaler

Med mye på hjertet, kan det være fristende å fylle agendaen med mye forskjellig. Men her kan det være nyttig å ta et steg tilbake for å sikre at du bruker arenaen til det den egner seg best til.

– Det er viktig å se alt i sammenheng, og tenke at dette er en del av kommunikasjonsjobben du gjør hele året, der allmøtene blir en del av en større plan for å involvere og motivere de ansatte. Bruk det i sammenheng med nyhetsbrev og andre internkanaler, og styr forventningene for hvordan akkurat denne arenaen skal brukes, råder Iversen.

– Allmøtet er jo ikke den eneste kanalen man har. /

10 tips til gode allmøter

1. Fysiske allmøter kan bidra til å knytte folk tettere sammen.
2. Strategier og planer blir mer forståelige om du knytter dem til konkrete aktiviteter og arbeidsoppgaver.
3. Fokuser på hovedsaker, ikke detaljert informasjon – dette kan sendes ut på forhånd.
4. Vis at du bryr deg om andre ting enn bare økonomisk lønnsomhet.
5. Lytt til medarbeiderne, og legg til rette for dialog. Er det vanskelig å få respons, så del opp i mindre grupper for diskusjon. I store forsamlinger kan paneldiskusjoner være en løsning.
6. Involver hele lederteamet. Avdelingsledere kan bidra med innspill på forhånd, og håndtere spørsmål og tilbakemeldinger i etterkant.
7. Vis frem best praksis og trekk frem mennesker som har gjort noe bra.
8. Sørg for at medarbeiderne føler seg trygge. Det lønner seg.
9. Se på allmøtet som del av en helhetlig plan for internkommunikasjon.
10. Medarbeiderne bruker av sin dyrebare tid for å delta i allmøtet. Sørg for å gi dem noe av verdi.

Spør juristene



Advokatene Mari Verling, Anette Plassen, Nicolay Skarning (H) og Jan-Erik Sverre (H) ved Kvale Advokatfirma svarer på spørsmål om arbeidsrett. Tjenesten er gratis. E-post: red@dagensperspektiv.no

Kan vi avtale med nyansatt leder at vedkommende ikke kan påvirke andre til å slutte?

Spørsmål: Hei! Bedriften jeg jobber i skal foreta noen nye ansettelser i ledelsen. Vi lurer i den forbindelse på hvilke muligheter vi har til å avtale med arbeidstaker at vedkommende ikke kan påvirke andre ansatte til å slutte ved eventuell avslutning av arbeidsforholdet? Hvor lang kan en slik begrenset periode være?

Svar: Arbeidsmiljøloven kapittel 14A inneholder regler om konkurransebegrensende klausuler i arbeidsforhold. Den type klausul du beskriver, med hensikt å begrense arbeidstakers anledning til å rekruttere tidligere arbeidsgivers medarbeidere, inngår i fellesbetegnelsen *rekrutteringsklausul*. Ettersom rekrutteringsklausulen dere beskriver retter seg direkte mot arbeidsgivers medarbeidere, kan den konkret kalles medarbeiderklausul.

Vi bemerker at det er vanlig å avtale en samlet rekrutteringsklausul, med begrensning for tidligere arbeidstaker til å påvirke medarbeidere, konsulenter, innleid personell og klienter – for å nevne noen.

Adgangen til å inngå rekrutteringsklausul mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er imidlertid ikke lovfestet i arbeidsmiljøloven. Dette er i hovedsak fordi en rekrutteringsklausul mellom arbeidsgiver og arbeidstaker innebærer få, om noen, begrensninger i arbeidstakers frihet til å ta annet arbeid etter at vedkommende har avsluttet sitt tidligere arbeidsforhold.

Manglende regulering i loven innebærer at partene står fritt til å avtale en rekrutteringsklausul seg imellom. Vi nevner at det er vanlig i norske arbeidsavtaler å avtale en begrensning i arbeidstakers anledning til å rekruttere medarbeidere hos tidligere arbeidsgiver. Merk imidlertid at begrensningen må være tidsavgrenset. Det er vanlig å benytte samme varighet for en rekrutteringsklausul mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som for konkurranse- og/ellers kundeklausuler, som er lovregulert i arbeidsmiljøloven. Tidsperioden er vanligvis på 12 måneder etter utløpt oppsigelsestid.

For ordens skyld bemerker vi også at det kan være særlig praktisk å avtale konkurransebegrensende klausuler for medarbeidere med ledende stillinger, slik dere fremlegger. Arbeidstakere i ledende stillinger har ofte mer innflytelse på både ansatte og klienter. På den måten er det særlig i arbeidsgivers interesse å begrense dem i en 12-månedersperiode etter avslutning av arbeidsforholdet.

Kan man si opp en ansatt på grunn av langvarig sykefravær?

Spørsmål: Hei, vi har et spørsmål angående lovlig oppsigelse. Vår virksomhet skal igangsette en nedbemanningsprosess, men først tenker vi på mer individuelle oppsigelser. Kan man på generelt grunnlag si opp en arbeidstaker på grunn av langvarig sykefravær? Gjelder det noen spesielle grenser her?

Svar: Hovedregelen etter arbeidsmiljømiljøloven § 15-7 er at en oppsigelse må være "saklig begrunnet" i virksomhetens, arbeidsgivers eller arbeidstakers forhold. Sykefravær er forhold som gjelder arbeidstakeren. En nedbemanningsprosess begrunnes i virksomhetens forhold, og vi bemerker at en ansatts langvarig sykefravær ikke kan brukes som begrunnelse i en slik prosess. I det følgende ser vi derfor kun på spørsmålet om oppsigelse begrunnet i en ansatts langvarige sykefravær.

Arbeidstaker som er syk eller skadet har et særskilt vern mot oppsigelse på grunn av sykefraværet, se arbeidsmiljøloven § 15-8. Det særskilte vernet gjelder i en periode på 12 måneder,

regnet fra tidspunktet arbeidsuførheten inntrådte, og kalles gjerne verneperioden. Etter utløpet av verneperioden kan den ansatte sies opp etter arbeidsmiljøloven § 15-7.

Arbeidsmiljøloven inneholder regler om saksbehandling forut for oppsigelse. Ved sykefravær stilles særskilte krav til arbeidsgiver i form av gjennomføring av oppfølgingssamtaler mv. for å vurdere tilrettelegging for å få arbeidstaker tilbake i arbeid under sykefraværet. Vi går ikke nærmere inn i disse kravene her.

Vurderingen av om det foreligger saklig grunn til oppsigelse må alltid gjøres etter en konkret vurdering i det enkelte tilfellet. I praksis vil langvarig sykefravær kunne tjene som saklig grunn til oppsigelse, dersom arbeidsgiver har vurdert mulighetene for omplassering og tilrettelegging for arbeidstakeren. Relevante momenter vil i tillegg være prognose for friskmelding, ansettelsestid, problemer med å erstatte arbeidstakeren, og om sykefraværet resulterer i mangelfull arbeidsytelse. Listen er ikke uttømmende.