VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 09-05-2014

Engagement er nøglen til succes

Det giver bedre resultater at fokusere på engagement fremfor trivsel. Det viser forskning inden for positiv psykologi, som peger på fire områder, der styrker engagementet.

Skribentinfo



Mads Bab

Ledelsesrådgiver

Gnist

Undersøgelser af trivselsmålinger, tilfredshedsanalyser, arbejdspladsvurderinger og udviklingssamtaler viser, at medarbejdere og ledere ofte vurderer effekten af disse trivselsværktøjer til at være begrænset og i nogle tilfælde spild af tid.

Problemet bunder i den grundlæggende antagelse om, at trivsel er det samme som performance. For i mange situationer er det ikke tilfældet. Vi trives, når vores verdensbillede forbliver intakt, og vi kan forblive i vores komfortzone. Vi kan trives i det forkerte. Vi har en fantastisk tilpasningsevne og kan trives i lykkelig uvidenhed efter devisen om, ”hvad vi ikke ved, bliver vi ikke skuffede over”.

Inden for positiv psykologi er der de seneste år forsket i trivsel, og konklusionen er, at vores eksisterende tilgang er mangelfuld. Det er på tide at opgradere vores opfattelse til at handle mindre om trivsel og mere om engagement.

Engagement er positivt for medarbejder og organisation

Når engagement er interessant, er det fordi, det har en dobbelt effekt. Det vurderes positivt af såvel medarbejder som organisation. For medarbejderen føles engagement som en energisk fornemmelse af at få noget for hånden. Organisationen oplever at have medarbejdere, som aktivt bidrager til resultatskabelse og organisationens udvikling.

Studier af engagement

Studier viser, at medarbejderengagement er en nøglefaktor i forhold til omsætning, effektivitet, kundetilfredshed, performance og nedbringelse af sygefravær.

Organisationer med højt engagerede medarbejdere forbedrede driftsresultatet med 19,2 procent over en periode på 12 måneder, hvorimod organisationer med lavt engagement oplevede et fald på op til 32 procent.

Et højt engagementsniveau hænger også sammen med innovation. I et studie fortalte 59 procent af de mest engagerede medarbejdere, at deres job hjalp deres mest kreative ideer på vej, hvorimod det kun var 3 procent af de mindst engagerede medarbejdere.

4 områder indvirker på engagement

Forskning peger i retning af, at især fire områder indvirker på vores engagement i hverdagen:

1. Når vi føler, vi kan
2. Når vi tror på fremtiden
3. Når vi vil det, vi skal
4. Når vi styrkes af modstand

Disse fire områder hænger sammen i organisationens psykologiske kapital, som er en samlet ressource for, hvordan vi engagerer os i de opgaver, vi møder. Det interessante er samspillet mellem de fire områder.

Når de fire områder kædes sammen med organisationens generelle målsætninger, opstår der en forklaring, der er mere handlingsorienteret og fremadrettet end en tilgang med fokus på trivsel alene.

Spørgsmål

Med udgangspunkt i en målsætning om at blive mere effektiv, kan du med en tilgang baseret på engagement spørge dine medarbejdere om følgende:

1 - Når vi føler, vi kan

- Føler vi, at vi kan blive mere effektive?
- Hvordan er vi lykkedes tidligere?
- Hvad skal vi kunne for at lykkes?

2 - Når vi tror på fremtiden

- Tror vi på, at det vil lykkes os at blive mere effektive?
- Hvad er de mest oplagte muligheder for os?
- Hvad skal der til, for at vi ser mere positivt på fremtiden?

3 - Når vi vil det, vi skal

- Hvorfor er det spændende?
- Hvordan giver det mening?
- Hvordan kan vi bruge vores styrker til at motivere os selv og skabe mere selvledelse?

4 - Når vi styrkes af modgang

- Overdriver vi problemernes omfang?
- Hvem kan hjælpe os?
- Hvilke scenarier kan også tænkes at være realistiske?

Det handler ikke om, hvorvidt du motiverer, men om at du motiverer på den rigtige måde. Det handler ikke om mængden af kommunikation, men om at din kommunikationen skaber de rette effekter. Det handler ikke om kollegaskab, men om at vi styrkes i fællesskaber.

Find jeres seneste trivselsmåling, APV, MUS mm. Prøv at undersøge de enkelte spørgsmål. Er det klart, hvad I undersøger, og hvordan det I undersøger, bidrager til de resultater, I skal opnå?

Fokus på styrker fremfor svagheder

Når fokus flytter fra trivsel til engagement er især et område afgørende for engagementet. Forskning viser, at et fokus på styrker er mere værd end et fokus på svagheder.

Om end banalt kan du spørge dig selv, hvornår du var mest engageret: Da du havde det som en fisk i vandet, og i en kombination af en tilpas mængde af udfordringer satte dine styrker optimalt i spil? Eller da du satte fokus på dine svagheder, og hvad du manglede for at lykkedes?

Forskning: Positiv tilgang kan måles i hjernen

I et forskningsforsøg fra det amerikanske universitet, Case Western, blev forsøgspersoner lagt i en MR scanner, mens de blev coachet på enten deres styrker, mål og drømme eller deres svagheder og problemer.Man fandt en klar sammenhæng mellem fokus og engagement.

Den mere positive tilgang resulterede i aktivering af hjernen i de centre, der styrker de psykologiske ressourcer (jeg kan, jeg tror, jeg vil og jeg styrkes), hvorimod det mere negative fokus resulterer i en mere kritisk tilgang til sig selv og andre.

Forskning danner udgangspunkt for at vurdere organisationskulturen med disse to spørgsmål:

1. Er kulturen i organisationen primært kendetegnet ved en tilgang, der dyrker mål, styrker og drømme, altså en kultur kendetegnet ved at realisere muligheder og dermed styrke engagementet?

2. Eller kendetegnes den primært ved at være en kultur, hvor det først og fremmest handler om at fjerne problemer og dermed begrænse konsekvenser?

Målet med en styrkebaseret tilgang er ikke bare trivsel – at have det godt. det er også at styrke medarbejdernes kapacitet, så de bliver bedre i stand til at sige: jeg kan, jeg tror, jeg vil og jeg styrkes. Det kræver, at medarbejderne lærer af de situationer, hvor de lykkes, og at organisationen som supplement til et fokus på problemer OGSÅ fokuserer på styrker, mål og drømme.

Kildehenvisning til den omtalte forskning

Linley, P.A., Nielsen, K.M., Gillett, R. & Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. International Coaching Psychology Review, 5(1), 6-15.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology; Journal of Applied Psychology, 87(2), 268.

Læs mere

Motivation er ikke one-size

7 gode råd til en mere positiv arbejdsplads

Ildsjæle - høst værdien og undgå risikoen