VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 10-06-2016

Hvordan motiverer og engagerer du dine medarbejdere?

Du øger dine medarbejderes motivation og engagement, når du dialogisk involverer dem i meningen med det, I laver. Vejen til fælles meningen med arbejdet opnår du gennem gensidigt ansvar, indflydelse og ejerskab. Få her en metode til hvordan du kan gøre det.

Skribentinfo



Tine Nyholm

Cand.pæd.psych

Commitment Lab

Har du som leder ved oprettelsen af nye projekter oplevet, at selvom du har præsenteret, informeret og talt det igennem med medarbejderen – så sker der alligevel ikke noget? Du konstaterer ”Det er som at tale for døve ører. Jeg har formidlet, men de handler ikke på det. Hvornår kommer medarbejderne op i gear?”

Måske oplever du også løbende, at nogle af dine medarbejdere reagerer på nyt med frustration og berøringsangst? I det følgende vil du få en introduktion til motivationens underlæggende psykologiske mekanismer.

Sammenhængen mellem motivation og meningsfuldhed

”*Det, menneske der kender sit hvorfor, kan tåle et næsten hvilket som helst hvordan*”. - Nietzsche

Positiv psykologisk forskning peger på, at vi mennesker trives bedst, når vi har mulighed for at yde vores bedste på samme tid som vi oplever, at vi er sammen med de rigtige om det vigtige. Mening og meningsdannelse er grundlæggende for medarbejdernes motivation, adfærdsændring og forandring. For at

øge medarbejdernes motivation, er det derfor nødvendigt som leder at give medarbejderne indflydelse, medbestemmelse og ejerskab.

Hjerneforskning viser, at når vi handler på det der giver mening, i de splitsekunder vi erfarer at lykkes med handlingen udskiller hjernen dopamin og det der gav mening giver hermed meningsfuldhed.

Som leder kan du spørge dig selv:
1. Har mine medarbejdere fælles forståelse af, hvad vi er sammen om?
2. Har de fokus på, hvilken værdi vi skaber for vores brugere?
3. Ved de konkret, hvordan vi realiserer visionerne i praksis?
4. I hvilken grad delagtiggør jeg som leder medarbejderne til inddragelse, medbestemmelse og ansvarlighed?

Hvordan mentale modeller sætter motivation skakmat

Mentale modeller og indstilling er afgørende for medarbejdernes personlige trivsel, mestringsevne, handlekraft. Mentale modeller giver forståelse for de bevæggrunde, der ligger bag vores adfærd.

• *Teoretiske mentale modelle*r er dem, vi taler om, og som vi tror styrer vores handlinger.
• *De faktiske mentale modeller* er dem, vi ikke er bevidste om, men som i virkeligheden styrer både vores følelser og handlinger.

Eksempelvis kan en medarbejder, der udtrykker sig positivt om videndeling, feedbackkultur og løbende opfølgninger, på samme tid have svært ved at modtage konstruktiv feedback på sine egne projekter. Medarbejderen siger måske på møder og lignende, at det er godt med feedback og videndeling, så vi kan lære af hinanden men i virkeligheden, vil medarbejderen helst undgå feedbacken, fordi hun/han er konfliktsky og usikker og synes, at videndelingen er spild af tid.

Skal organisationens commitment og den enkelte ansattes følelsesmæssige tilknytning være udviklende og gavne samarbejdet er det nødvendigt med et fokus på medarbejdernes mentale modeller. De mentale modeller kan både være vores største aktiv eller største barriere.

Som leder kan du spørge dig selv:
1. Ved du, hvordan du aktiverer medarbejdernes følelser og tanker i undrende og positiv retning?
2. Ved du, hvordan du fremmer dine medarbejderes brændende commitment og handlekraft om kerneopgaven?
3. Hvor god er du som leder til at kunne bringe dig selv og dine medarbejdere i en optimal mental præstationstilstand?

Du kan herefter afdække medarbejderens motivation ved at undersøge følgende:

• **Den følelsesmæssige tilknytning** - Skal motivationen kunne være drivkraften for vedkommenhed og handling er det relevant som leder at forholde sig til:
1. Hvad finder min medarbejder meningsfuldt?
2. Hvad skal jeg gøre for at min medarbejder er engageret og føler ejerskab?
3. I hvilken udstrækning gør jeg mig som leder fortjent til initiativrige, kreative og passionerede medarbejdere?

• **Den mentale overbevisning** – Endskønt medarbejderen både forstår og kan se en værdi i det nye, kan manglende overbevisning (tiltro) om personligt at ville kunne lykkedes afholde medarbejderen fra at gøre forsøget:
1. Hvor legitimt er det i vores organisatoriske hverdag at udtrykke sårbarhed eller behov for sparring?
2. I hvilken grad har vi en evaluerings- & feedbackkultur?
3. Hvad gør jeg som leder og kulturbærer i dagligdagen for at ikke kun at "sætte scenen" fagligt, men også mentalt og menneskeligt?

• **Meningsforhandling og medbestemmelse** - At have indflydelse i realiseringen af værdierne gør, at medarbejderen oplever at have betydning, positiv forpligtelse, begejstring og virkelyst.

Litteraturliste:

Argyris, C. & Schön, D. A.: Organizational learning II : Theory, Method and Practice. Reading, Mass.: Addision-Wesley 1996.

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action – a social cognitive theory. Prentice-Hall Inc, New Jersey.

Christensen, P. H. (2007). Motivation i videnarbejde. Hans Reitzels Forlag.

Csikszentmihalyi, M. (2005). FLOW – optimaloplevelsens psykologi. Dansk Psykologisk Forlag.

Fine, C. (2007). Din forræderiske hjerne – Hvordan din hjerne snyder og bedrager dig. Borgen.

Frankl, V.E. (2002. 1993). Psykologi og eksistens (3. udgave). Gyldendal.

Fredrickson, B.L. (2010). Positivitet – kilder til vækst i livet. Dansk Psykologisk Forlag.

Holst-Mikkelsen, M. & Poulfelt, F. (2010). Strategi med mening – Hvordan sikrer virksomheder strategisk effektivitet. Børsens Forlag.

Lipton, B. H. (2009). Intelligente celler. Borgen.

Lyhne, J. & Knoop, H. H. (2008). Positiv psykologi – Positiv pædagogik (Red.). Gyldendals bogklubber.

Nygaard, C., Courtney, N. & Bartholomew, P. 2013. Quality enhancement of university teaching and learning (Red.). LIBRI Publishing.

Nyholm, T. (2013). "Ledelse af væredygtig commitment", s. 161-177 i antologien: Frivillig ledelse – Erfaringsbaserede refleksioner, psykologiske forhold og filosofiske synsvinkler. Gørtz, K. & Mejlhede, M. (Red.). Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Nyholm, T. (2014). "Kognitiv coaching – væredygtig selvledelse og effektfuld dialog", s. 61-74 i antologi og metodebog: Coaching i nyt perspektiv (oktober 2014). Kim Gørtz & Tine Gaihede (Red.). Hans Reitzels Forlag.

Nyholm, T. (2014). "Kognitiv coaching – væredygtig selvledelse og effektfuld dialog", s. 61-74 i antologi og metodebog: Coaching i nyt perspektiv (oktober 2014). Kim Gørtz & Tine Gaihede (Red.). Hans Reitzels Forlag.

Oestrich, I.H. (2010). Kognitiv Coaching – forøg din ydeevne med kognitive principper. Dansk Psykologisk Forlag.

Seligmanm M.E.P. (2004). Lykkens psykologi – Ny psykologi sætter fokus på dine fortrin. Aschehoug Egmont.

Weick, K. E. (1995). Sensemakting in organizations. Sage Publications.