

U P T I O N

Små skridt med stor effekt – fremdrift motiverer

Ved du hvad dine medarbejdere tænker om deres job? Kender du deres indre arbejdsliv? Hvad de faktisk føler hver dag på jobbet? Hvad der gør dem glade og hvad der gør dem triste? Hvad de er mest stolte af? Tænk, hvis du kunne læse deres dagbog – og forstå, hvad der øger deres motivation og engagement!

Teresa Amabile og Steven Kramer læste 12.000 dagbogsnotater, som 238 medarbejdere i 7 forskellige virksomheder havde skrevet. De opdagede et mønster. De 238 medarbejdere beskrev fremdrift i meningsfyldt arbejde, som det, der var vigtigst for deres trivsel og engagement.

De 12.000 dagbogsnotater gav også input til, hvordan ledere kan fjerne hindringer eller fremme fremskridt i meningsfyldt arbejde.

- Meningsløse opgaver og giftige relationer – er f.eks. klassiske hindringer.
- Klare mål og selvbestemmelse – er f.eks. med til at fremme.

Det der dog især var tankevækkende, var at følelsen af fremdrift, havde så stor betydning for engagementet. Det at medarbejderne oplevede, at de skabte små løsninger, der bragte opgaveløsningen fremad.



Måske skal du som leder ikke tænke i store og ambitiøse mål, men derimod tænke småt. De små gevinster, de små skridt mod målet. De store gennembrud oplever vi ikke så ofte, men hver dag har vi små sejre. Undersøgelsen af de 12.000 dagbogsnotater viste, at følelsen af mestring – de små sejre – gør folk mere kreative, mere produktive, mere motiverede.

Måske skal en vigtig ledelsesopgave være, at gøre den enkelte opmærksom på egen fremdrift og hjælpe til med at fjerne det, der hindrer fremdrift. Denne form for feedback kunne være langt mere værdiskabende. Når medarbejderen får feedback direkte fra opgaveløsningen: "Jeg lykkes!" Og når hindringer for fremdrift fjernes.

Amabile og Kramer spurgte 700 ledere fra virksomheder fra hele verden, hvad de mente var det vigtigste af disse 5 motivationsfaktorer for deres medarbejdere:

1. Incitament
2. Anerkendelse
3. Klare mål
4. Interpersonel støtte
5. Støtte til at gøre fremskridt i opgaveløsningen

Kun 5% af de 700 ledere anførte "støtte til at gøre fremskridt i opgaveløsningen", som den vigtigste af de 5 oplyste. Amabile og Kramer konkluderer, at ledere måske ikke er særligt opmærksomme på, hvor vigtig følelsen af fremdrift er for den enkelte medarbejder.

Fra motivationsforskningen fra Deci og Ryan – som beskrevet af Dan Pink – har følelsen af Mastery (at mestre) stor betydning for motivation. Ligesom følelsen af mening (Purpose) og selvbestemmelse (autonomy) er vigtig for at opleve motivation.

Måske kunne du støtte dine medarbejdere i at få fokus på, når de lykkes med at gøre fremdrift – også de små sejre. Ros og anerkendelse kunne måske rettes mere på disse små daglige sejre.

Hvornår er dine medarbejdere mest produktive?

En hel del af de adspurgte ledere havde fokus på, at skabe en følelse af nødvendighed og brændende platform. De mente, at medarbejdere var mest produktive, når de følte sig pressede. Intet kunne være mere forkert.

Fra Flow forskningen (Csikszentmihalyi) ved vi, at mennesker, der bliver udfordret af en vanskelig og vigtig opgave, kan komme i flow og skabe gode resultater, såfremt de har kompetence, ressourcer, tid og hvad de ellers har brug for at løse problemet eller opgaven.

Kramer og Amabile fandt også frem til, at der var større sandsynlighed for at medarbejderne klarede sig bedre og var mere kreative, når de var i bedre humør end normalt.

Netop muligheden for at komme i flow – og få fokus på opgaveløsningen – er en vigtig faktor for fremdrift. Amabile og Kramer anbefaler derfor, at medarbejderen "beskytter" deres kalender, så de har mindst 20 minutter og gerne mere, hver dag til at arbejde med den arbejdsopgave, der betyder mest for medarbejderen selv. Gem dig i et mødelokale, mød ind på arbejde før tid eller sæt dig på en café, hvor du ikke bliver forstyrret. Læg mærke til din fremdrift – og beslut dig for, hvor du vil fortsætte næste dag.

Hvor engagerede er danske medarbejdere?

Ifølge Thomas Skelbo, Dansk Industri, 2017 viser den nyeste State of the Global Workplace-analyse fra Gallup, hvordan Danmark ligger med hensyn til engagement.

Gallup har forsket i bl.a. engagement på arbejdspladsen, og deres seneste rapport viser, at medarbejderne i Danmark fordeler sig med 21 pct. engagerede, 69 pct. uengagerede og 10 pct. aktivt uengagerede medarbejdere. En aktivt uengageret medarbejder har typisk en negativ eller direkte fjendtlig indstilling til deres arbejdsplads. Det kan f.eks. være en medarbejder, der åbenlyst modsætter sig aftaler og kvalitetskrav eller direkte modarbejder firmaets interesser.

I USA ser det – ifølge Gallup - ud til, at 32% af medarbejderne oplever at de er engagerede og motiverede på deres job.

WASHINGTON, D.C. 13. January 2016. The percentage of U.S. workers in 2015 who Gallup considered engaged in their jobs averaged 32%. The majority (50.8%) of employees were "not engaged," while another 17.2% were "actively disengaged." The 2015 averages are largely on par with the 2014 averages and reflect little improvement in employee engagement over the past year.

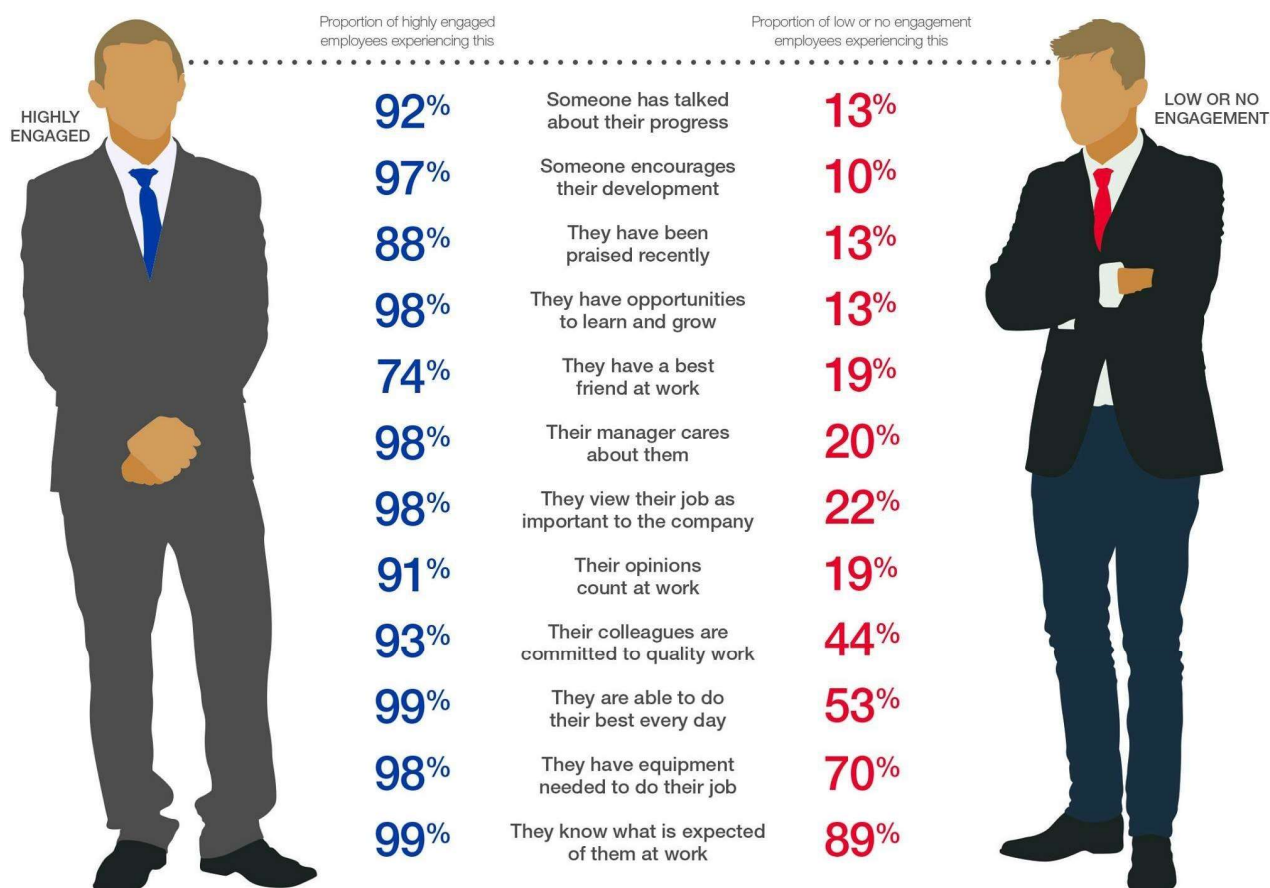
<http://www.gallup.com/poll/188144/employee-engagement-stagnant-2015.aspx>

Ifølge Gallup er 13% af medarbejdere på verdensplan engagerede på jobbet.

<http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

I England har et andet analyseinstitut lavet en lignende undersøgelse af 2.006 medarbejders engagement på jobbet. Ifølge denne undersøgelse var 36% "highly engaged" at work.

WHAT MAKES AN EMPLOYEE HIGHLY ENGAGED?



What makes an employee highly engaged? This graphic shares the results from a March 2015 British survey of 2,006 employees. **EMPLOYEE ENGAGEMENT: HOW BRITISH BUSINESS MEASURES UP – HQN.**

Hvis du vil vide mere

Se også Dan Pink's TED talk og tegnefilm – om motivation - på Youtube

The surprising truth about what motivates us – Dan Pink

<https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc>

TED Talk – Flow the secret to happiness

https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow

Læs bogen og se Teresa Amabile's TED talk på youtube.

TEDxAtlanta - Teresa Amabile - The Progress Principle

<https://www.youtube.com/watch?v=XD6N8bsjOEE&feature=youtu.be>

Se også Teresa Amabile på:

<http://www.harvardbusiness.org/virtual-seminars/progress-principle-using-small-wins-ignite-joy-engagement-and-creativity-work>

