

MENNESKELIG ENERGI I ORGANISATIONER

Nye veje til udvikling af resiliens,
engagement og performance

Af Christina Hersom,
chhe@implement.dk,
Implement Consulting Group

Det signalerer engagement i organisationer, når medarbejdere involverer sig, er entusiastiske omkring det, de laver, og forpligter sig til opgaveløsningen og det fælles mål.

Siden år 2000 har Gallup fulgt medarbejderengagementet for over 30.000 medarbejdere i USA. I 2018 kunne de konkludere, at kun 34% af de adspurgte var engagerede, imens 13% var aktivt uengagerede. De resterende 53% lå i en "ikke engageret" kategori som medarbejdere, der måske nok var tilfredse og mødte op på arbejde, men som formentlig kun leverede et minimum og hurtigt var på vej væk, hvis de fik et bedre tilbud¹. Hvis vi skal ændre disse tal til det bedre, er vi nødt til at finde nye veje til at skabe engagement i vores organisationer.

Det at være engageret hænger sammen med den energi, der ligger bag. Vi kan betragte energi som en organisatorisk

ressource, der øger de ansattes kapacitet til motivation og handling, så de kan udføre deres arbejde og nå de mål, der sættes². En energi, som er nødvendig for de mennesker, der hver dag har brug for at yde det bedste, de kan, når de træder ind og ud af roller, arbejder mange timer, løser komplekse problemstillinger og konstant tilpasser sig den teknologi, som er nødvendig for at kunne udføre arbejdet. Krævende omstændigheder kan nedbryde energien, hvilket kan medføre et fravær af engagement – et engagement, der er kritisk for bæredygtige organisationer, som har brug for dedikerede medarbejdere³. Heldigvis kan vi aktivt generere eller vedligeholde energien for at opbygge styrke og modstandskraft i organisationen.

I de sidste 20 år har man beskæftiget sig med at udvikle kapaciteten til at mobilisere energi hos højt ydende mennesker funderet i sportsvidenskab. Vi har hver især mulighed for at øge performance igennem forskellige menneskelige energiniveauer, særligt ved at opbygge vores fysiske kapacitet, men vi har også mulighed for at udvikle og hente energi fra de emotionelle og mentale niveauer, og vi har desuden mulighed for at hente ressourcer fra en dybere følelse af mening og de værdier, som medvirker til vores motivation og udholdenhed⁴.

Når vi som ledelseskonsulenter arbejder med ledere, erfarer vi, at det i princippet ofte er helt almindelige ting, der er afgørende. Uanset hvilket niveau i organisationen vi arbejder på. Dagligdags ting, man vil til at gøre mere af. Ting, man har glemt at gøre. Eller nye ting, man vil indføre i sit liv. Noget, man vil tænke, sige, føle eller gøre anderledes. I forbindelse med udvikling af en topledergruppe sagde en leder engang til mig: "Jamen, det er jo de her små ting, jeg skal beslutte mig for at gøre ... og så gøre det!". Alligevel har intentioner det med at ville noget nyt, alt imens adfærd har det med at ville blive ved det gamle. Vi er oppe mod hjernens tendens til at benytte sig af de neurale stier, som den plejer, og det kræver en retningsstyret vilje, meningsfulde ritualer og et godt understøttende adfærdsdesign, der følges helt til dørs⁵, hvis vi rent faktisk skal øge engagementet gennem udvikling af den menneskelige energi i organisationer.

Relationel energi og indsigt i en ny lederrolle

Til trods for at vi har viden om, hvordan vi opbygger og understøtter udviklingen af den individuelle energi for bedre performance, peger forskere på, at vi endnu ikke ved så meget om, hvordan energi kan være brugbart på et relationelt niveau for at kunne opnå mål og resultater i organisationen⁶.

Nogle forskere definerer energien som: "a heightened level of psychological resourcefulness generated from interpersonal interactions that enhances one's capacity to do work." (Owens et al. 2015:37). Da organisationer kan ses som systemer af gensidigt afhængige individer⁷, kan vi fra dette perspektiv foretage et skift i fokus til en relativt udforsket kilde til energi i organisationer, nemlig den relationelle energi.

Der er her tale om den energioverførsel, der sker imellem mennesker, dér hvor energipåvirkning deles og spredes mellem ansatte og derigennem påvirker adfærd. Overvej fx spørgsmålet: "Har du nogensinde haft en kollega, leder eller et teammedlem, som du følte dig energifyldt ved at være i nærheden af?" Gennem dette spørgsmål og refleksionen over, hvad der skete, sker der igen et perspektivskifte til dig som modtager af energi, og du finder ud af, hvilken betydning en vigtig anden har haft for dig og din performance.

Forskere har stillet dette spørgsmål til ansatte og gennem deres svar fandt de tre forskellige typer af energistimulering. Alle med oplevede overførte relationelle effekter.



Motiverende arousal	Stimuli fra energigiver (leder)	Relationel energi (medarbejder)
Positiv følelse	Hun havde altid sådan en god energi, fordi hun var en glad person, der kunne li' sit job...	At have hende her som leder motiverede mig til at tage tingene, som de kom, og det gav mig energi til at lave mit eget arbejde...
Kognitiv stimulering	Han kom altid med nye ting og anderledes perspektiver...	Når jeg gik fra ham, fik jeg altid en del mere fra hånden, fordi jeg fik en masse nye idéer at arbejde videre med...
Adfærdsmæssig modellering	Han udviklede en ny måde at gøre det på, og han vidste præcis, hvordan han ville udbrede det...	Jeg blev så inspireret af de nye måder, vi kunne gøre det på, så det blev simpelthen bare mere interessant...

Skema (Owens, Bradley & Baker, Wayne & Sumpter, Dana & Cameron, Kim, 2015) tilpasset med egne leder-medarbejder-eksempler.



Her ser vi eksempler på, hvordan lederne gennem relationel energi influerer overførslen af psykologiske ressourcer til medarbejderne mod deres mål. Dette er interessant, fordi energioverførslen associeres med forandringer i medarbejdernes engagement og performance. Det kalder derfor på en helt ny type af lederrolle. Her er der nemlig mulighed for at øge engagementet. Prøv at gennemtænke skemaet med dine egne eksempler! Potentielt set er der også tale om, at relationel energi kan føre til øget psykologisk resiliens, mental sundhed og trivsel i organisationen⁹, og som muliggøres, fordi vi som mennesker er mere tilbøjelige til at opsøge dem, der genererer følelser af spænding, entusiasme og positivitet, end dem, der ikke gør det. Prøv igen at gennemtænke dine egne eksempler! Gennem denne tendens til at søge mod positiv energi vil lederens nye rolle nemlig også kunne bidrage til organisationens bæredygtighed på flere måder udover det øgede engagement hos den enkelte.

Fem energispørgsmål, som ledere kan benytte sig af

Forskerne fra før udviklede i deres arbejde fem spørgsmål, der skal besvares på en 1-5-skala (hvor 5 er "meget enig"). For at forstå, hvilken indflydelse den relationelle energi har, kan man som leder selv overveje disse fem spørgsmål, eller man kan

stille spørgsmålene til sine medarbejdere. Derved opnår man viden om, hvorfra (fra hvem) man selv eller medarbejderne får overført energi, og hvordan engagementet påvirkes heraf. Det er værdifuld viden og giver ledere en ny mulighed for ændrede samtaler om resiliens, engagement og performance samt et helt nyt handlegrundlag. Men det forudsætter, at vi køber betingelsen om, at vi som mennesker påvirker hinanden i organisationer gennem energi. Her er de fem spørgsmål, der kan indbygges i en survey eller pulsmåling, eller de kan indtages i refleksioner og samtaler under udviklingssessioner.

Formuleret til denne sammenhæng som:

1. Jeg føler mig fornyet, når jeg interagerer med xx.
2. Efter at have interageret med xx føler jeg, at jeg har mere energi til at udføre mit arbejde.
3. Jeg oplever øget vitalitet, når jeg interagerer med xx.
4. Jeg går til xx, når jeg har brug for at blive "peppet op".
5. Efter en udveksling med xx føler jeg, at jeg har mere udholdenhed til at udføre mit arbejde.

Fem veje til strategisk energi i organisationer

Da Gallup gennemførte sin undersøgelse af medarbejderengagement, så de en klar forskel på de organisationer, som de arbejdede med og disses resultater. De højt engagerede og højt performende organisationer benyttede sig af viden-skabelige, evidensbaserede tilgange, der kunne forandre individer og forretningsmæssig performance understøttet af strategiske og operationelle løsninger, som kunne transformere organisationens kultur. De knap så succesfulde organisationer indførte velmenende og periodiske engagement-surveys. De syntes dog at fokusere mere på selve målingen og læsningen af surveydata end på at forbedre engagementet i organisationen gennem opfølgning, metodisk disciplin og konkret handling⁹.

Gallup studerede også de højt engagerede og højt performende organisationer nærmere. Det er ofte overset, men faktisk er der en del at lære fra det, vi kan kalde de positive afvigere. Det, vi kan lære fra dem, der gør det godt. Fra nogle af disse organisationer kan foreslås fem veje til optimering af engagementet på det strategiske niveau:

1. Sørg for at integrere engagement i virksomhedens "human capital"-strategi, bl.a. gennem øget lederinvolvering og forpligtelse til at omsætte data gennem løbende og vedvarende processer.
2. Brug en forskningsvalideret survey til at måle engagement for at kunne arbejde på de løsninger, der rent faktisk påvirker det, vi kan kalde engagement.
3. Forstå, hvor virksomheden er og vil hen. Undersøg, hvad det reelle behov for at øge engagementet er, og hvor hurtigt de interne kapaciteter skal forandres.
4. Løft blikket fra surveydata og undersøg, hvilke vilkår og elementer der er med til at skabe engagement og drive performance i organisationen.

5. Betragt medarbejderengagement som måden, hvorpå arbejdet udføres. Det skal integreres i workflows, og der skal tilvejebringes ressourcer, så medarbejderne understøttes i at gøre det, de gør bedst.

Energi øger resiliens og giver handlekraft i organisationen

Som mennesker kan vi tilpasse os en del. Ledere og medarbejdere er naturligt tilpasningsdygtige og formår i høj grad at forandre sig i forhold til de omgivelser, de befinder sig i. Skal engagementet øges og fastholdes, kræver det løbende processer af tilpassede tanker, følelser og handlinger, hvor man trækker på de psykologiske færdigheder, som man besidder. Dette er ikke noget usædvanligt eller ekstraordinært, men noget, som alle ansatte kan gøre i det daglige som en form for beskyttende faktor i det, der af forskere kaldes for "hverdagens magi"¹⁰.

Det kræver samtidig energi at agere dedikeret som ansat i en omskiftelig organisation, og derfor skal det mobiliseres løbende. Skal det være bæredygtigt, skal det foregå i en sund balance mellem de oplevede udfordringer og muligheder for restitution. I et princip mellem disse yderpunkter kan vi gennem fornuftig energi møde de daglige udfordringer på resiliënt vis. Vi kan trives, selvom det er svært. Vi kan komme igen, hvis vi mister energien for en stund. Og vi kan ligefrem opnå vækst gennem positiv psykologisk forandring på baggrund af udfordringerne¹¹.

Balancen vil både være forskellig fra medarbejder til medarbejder, men samtidig kan den også ses i sammenhæng med den kollegiale energi, som i mange sammenhænge udgør den omverden, medarbejderen befinder sig i. Det er samtidig også i denne kontekst, at lederens nye rolle som energitilfører kan gøre sig gældende. Via de motiverende og engagerende stimuli og interaktioner kan de mennesker, der driver virksomheden fremad sammen, lykkes med deres mål på sigt, hvis de tager den gensidige menneskelige påvirkning alvorligt.

Arbejdets rammer og forudsætninger påvirker vores energi som mennesker, og omvendt påvirker den individuelle og relationelle energi i sidste ende også det engagement, der understøtter organisationens resultat på sigt. Der er stadig brug for at optimere energi og engagement i en tid, hvor vi skal trives og præstere i organisationer, der som standard nu er præget af flygtighed, usikkerhed, kompleksitet og ambivalens. Det er noget, der er både udfordrende og givende på én gang, og det er noget, der kalder på en ny form for energiledelse.

Referencer

¹ <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>

² Quinn, R. W., Spreitzer, G. M., & Lam, C. F. (2012). Building a sustainable model of human energy in organizations: Exploring the critical role of resources. *The Academy of Management Annals*, 6, 337–396. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2012.676762>

³ Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917. <http://dx.doi.org/10.1002/job.595>

⁴ Loehr, J. E., & Schwartz, T. (2003). *On form: Managing energy, not time, is the key to high performance, health and happiness*. Boston, MA: Nicholas Brealey.

⁵ Clear, J. (2018): *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*, New York: Penguin Random House LLC.

⁶ Owens, Bradley & Baker, Wayne & Sumpter, Dana & Cameron, Kim. (2015). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *The Journal of applied psychology*. 101. 10.1037/apl0000032.

⁷ Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*

⁸ Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 842–853. <http://dx.doi.org/10.1037/a0028292>

⁹ Gallup <https://www.gallup.com/workplace/236495/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

¹⁰ Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>

¹¹ Lepore, Stephen & Revenson, Tracey. (2006). Resilience and Posttraumatic Growth: Recovery, Resistance, and Reconfiguration.

KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996

Antal medarbejdere: 900

Kontorer: København, Aarhus, Stockholm, Malmö, Oslo, Zürich og München

implementconsultinggroup.com