



Fyra vägar till engagemang

Inledning

För många år sedan, vid ett ledningsmöte i en stor koncern, fick jag uppgiften ”Magnus kan inte du sätta ihop en presentation kring hur vi får våra medarbetare mer engagerade”. Jag antog utmaningen och började fundera på hur en sådan presentation skulle se ut. För vem ska denna presentation vara? Vilket resultat vill man ha efter genomförd presentation? Svaret på dessa frågor var mycket svävande och blev, ”det vore bra om vi hittade någon modell för hur vi kan få våra medarbetare lite mer engagerad i sitt dagliga arbete”.

Min första fundering var, varför är man inte engagerad? Jag är ju engagerad varför är inte alla andra lika engagerade?

Utgångspunkten för mina funderingar kring ämnet var att engagemang kommer inifrån, kan inte beordras, utan är en inre känsla som skapas av den miljö man befinner sig i, både fysisk som psykosocial miljö. Svaret på frågan var då, vilka yttre förutsättningar krävs för att man ska bli/känna sig engagerad? Efter ett antal intervjuer med medarbetare och ledare fann jag att vissa grundförutsättningar för att kunna skapa ett inre engagemang saknades i vår organisation. Orsaken till att många av våra medarbetare saknade ett starkt engagemang var bristen på delaktighet vilket bottnade i 4 tydliga brister:

- **Dåligt informerad om vad som händer/ska hända**
- **Brist i personlig kompetens**
- **Låg kunskap/insikt om vilket värde man tillförde organisationen**
- **Stark känsla att man inte kan påverka sin arbetssituation**

Jag började studera dessa fyra komponenter noggrant och fann att med relativt små medel skulle man kunna öka medarbetarnas engagemang betydligt. Jag utformade en modell som jag kallar de fyra vägar till engagemang och har sedan dess använt denna modell i många olika organisationer och kan idag säga att den fungerar väl.



Grunder

Grunden för denna modell är att den utgår från individen, JAG. Den bygger på vad som gör att en individ blir engagerad. Modellen bygger på fyra grundpelare

- **Jag har den information Jag behöver**
- **Jag har den kompetens Jag behöver**
- **Jag vet hur duktig Jag är**
- **Jag kan påverka**

Om jag som ledare kan skapa förutsättningar för mina medarbetare att ha relevant information, säkerställa att de får rätt kompetens att jag mäter deras prestationer och ger konstruktiv återkoppling samt att jag ger möjlighet till att påverka då kommer de flesta att vara engagerade i sitt arbete.

Hur gör man?

Engagemang betyder; förbindelse, Anställning, rörelse med klingor i fäktning. Detta innebär att det handlar om rörelse, att det ska hända något, att man har en positiv rörelse inom företaget/organisationen.

Engagemang är inte något som kan beordras utan är en känsla som kommer inifrån respektive individ det är en känsla som skapas utifrån den verklighet man befinner sig i och engagemang gäller alla.

Jag har den information Jag behöver

Att ge rätt information är bland det svåraste som finns, och informationskravet från organisationen är många gånger outtömligt, det är oftast för lite och eller fel information som ges. Min erfarenhet är att ju mer information man ger ju mer vill organisationen ha. Mot bakgrund av detta är det viktigt att man tydligt anger vilken typ av information som man kommer att sprida, samt hur ofta och hur mycket. Viktigt är att tänka på tre saker då man informerar internt:

Personlig.

Informationen ska vara så personlig som möjligt, du som avsändare bör försöka att leverera din information så att det känns att den kommer från dig. Referera inte bara till genomförda möten, tagna beslut o.dyl. Risken är att man inte uppfattar att informationen kommer från dig utan du kan ses som en budbärare åt andra.

Naturligtvis ska du informera om tagna beslut och andra saker som berör men gör det på ett personligt sätt, försök att i anslutning till ett taget beslut ange ”detta innebär för oss att vi ska”



Tillgänglig

Information måste vara tillgänglig för alla och på ett enkelt sätt. Betänk att kanske inte alla har tillgång till mejl varje dag, personalen på lagret läser inte mejl från ledningen. Säkerställ att informationen går fram till ALLA, det är avsändarens ansvar att mottagarna kan ta emot.

Tydlig

Var tydlig i din kommunikation, om det är negativ information som skall delges trassla inte in den utan var tydlig. Tala till alla, ibland är man ansvarig för olika typer av personal, högutbildade och mindre högutbildade, använd ett språk som du känner dig bekväm med samt försök att hitta en modell som passar så många som möjligt.

Informera om saker och ting som är lite utanför ert eget ansvarsområde, omvärld, händelser mm. Det skapar en känsla av att vara del i något större än den egna avdelningen.

Kompetens

Ansvaret för medarbetarnas kompetensutveckling anser jag ligga hos envar anställd, dock har man som ledare ansvar för att ge förutsättningar för medarbetare att kompetensutveckla sig. Om medarbetarna har den information de behöver kommer de att veta om verksamhetsförändringar och vilka konsekvenser det eventuellt kan få för dem själva. Dom kan själva komma till insikt att de eventuellt behöver kompletteringsutbilda sig. Viktigt är dock att ni i er verksamhet har ett klimat där alla vet att det är ok att meddela ledningen om att man eventuellt inte kan allt.

Det är oerhört viktigt att du som ledare har en öppen dialog med dina medarbetare om hur han/hon känner sig avseende kompetens mm.

Att känna att man genom sin kompetens tillför något positivt till sin organisation är en mycket viktig byggesten i att känna engagemang.

Jag vet hur duktig jag är

Många företag och organisationer har utvecklingssamtal 1-2 gånger per år. Utvecklingssamtal är inte det ultimata verktyget för att en medarbetare ska känna och eller veta sitt värde. Att under ett samtal få reda på att man för någon månads sedan gjorde ett mindre bra jobb ger inte den möjligheten till självrannsakan som krävs för att man ska kunna korrigera sig på ett bra sätt. För detta krävs uppföljning, helst på veckobasis. I många verksamheter säger man att det är svårt att veta om man har gjort ett bra eller extremt bra arbete, målen för medarbetare är otydliga, svåra att förstå eller helt obefintliga. Det finns många modeller för hur man sätter mål men följ grundregeln, att om inte den som gör arbetet kan få ett kvitto på kvaliteten på det arbete som han/hon har utfört så kommer ej heller han/hon att känna att man gjort ett bra jobb, man har bara gjort tid!. Möjligheten att nå de organisatoriska målen är då klart försämrade.



Ett enkelt sätt är att genomföra korta fredagsmöten där man tillsammans går igenom veckan, vad har varit bra, vad har varit mindre bra. Informera om vad som händer nästa vecka o.s.v. Feed-back på individnivå är bra och bör genomföras 1 gång i månaden.

Jag kan påverka

Förutsättningarna för att man ska kunna påverka sin vardag och eller andra skeenden i en organisation bygger på att man som individ har en position, behöver inte vara heraldisk, som gör att andra lyssnar och tar till sig de idéer som jag framför.

Grunden för att jag ska kunna påverka är att jag har rätt information, rätt kompetens och att jag är säker i mig själv (vet mitt värde), om jag har detta har jag möjlighet att påverka.

Som ledare kan man skapa forum där medarbetare kan vara delaktig och få möjlighet att påverka sin arbetssituation. Som ledare måste man dock vara tydlig med vad målet med verksamheten är och vart vi är på väg, om man är tydlig i dessa avseenden finns det goda möjligheter att medarbetarna aktivt bidrager till att finna smarta lösningar för att nå målen.

Vid förändringar är det oerhört viktigt att involvera medarbetare i förändringsarbetet så att de ej bara blir offer för förändringarna, då går engagemanget kraftfullt ned.

Sammanfattning

Denna text är bara en sammanfattning av vad jag anser krävas för att skapa engagemang hos medarbetare naturligtvis krävs det mycket mer från både dig som ledare som från organisationen som helhet. Det är min fulla övertygelse att denna modell fungerar, den är enkel och kräver inga större investeringar, den tid du som ledare investerar är en mycket god investering där du får tillbaka mycket mer än vad du sätter in. Det finns som alltid fallgropar men med en bra förstudie finns det goda möjligheter att ändra både attityder och beteenden hos era medarbetare.

Kom ihåg att själv vara engagerad.