

De sleutel tot bevlogenheid

Waarom positieve emoties cruciaal zijn voor de bevlogenheid van medewerkers

Het is veelvuldig aangetoond dat bevlogen medewerkers productiever zijn, meer initiatief nemen en een hogere klanttevredenheid realiseren. Geen wonder dat bedrijven een team met bevlogen medewerkers nastreven. Maar hoe realiseer je die hoge mate van bevlogenheid? Positieve emoties blijken de sleutel.

1 Positieve emoties: sleutel tot bevoegenheid

Het ervaren van positieve emoties in de werksfeer blijkt een grote rol te spelen bij bevoegenheid. Volgens de Broaden-and-Build theorie van Barbara Fredrickson (2004) zorgen positieve emoties voor een meer open attitude, ze verbreden ons perspectief en vergroten onze creativiteit en veerkracht. Positieve emoties zorgen daarmee aantoonbaar voor ontwikkeling.

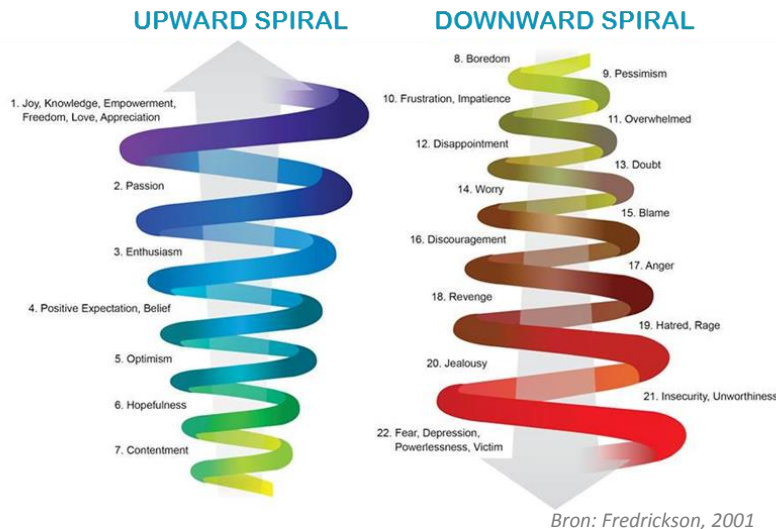
- Positieve emoties zorgen aantoonbaar voor ontwikkeling. -

Negatieve emoties doen precies het omgekeerde. Ze werken vernauwend en verlamdend, waarmee ontwikkeling volledig tot stilstand komt. Dit wordt gesymboliseerd in het onderstaand trechtermodel.

2 Positiviteitsratio: positieve emoties moeten 3x vaker voorkomen dan negatieve

Gelukkig toonde Fredrickson ook aan dat de positieve emoties de negatieve onderdrukken in geval ze 3x vaker voorkomen. Dit wordt de positiviteitsratio genoemd. Bovendien is aangetoond dat regelmatige kortdurende positieve ervaringen ons in een positieve flow kunnen brengen. En daarmee leiden positieve ervaringen tot een stabiele positieve gemoedstoestand, ofwel bevoegenheid.

Positieve en negatieve spiraal.



3 Toepassing in onderzoek: zuiver meten van emoties

In onze praktijk meten we als onderdeel van onze bevoegenheidsmetingen voor diverse opdrachtgevers wat de dominante emotie is bij werknemers. Dat doen we middels een beproefde associatieve techniek, waarbij we gebruik maken van foto's en slimme analyse software. Dat klinkt wellicht wat omslachtig, maar om emoties zuiver te meten is het van belang dat we in de meting appelleren aan het intuïtieve brein*.

Aansluitend aan het werk van Fredrickson is onze ervaring dat de gemeten dominante emotie een veel betere indicator is voor de mate van bevoegenheid van een werknemer dan de resultaten van de alom bekende numerieke of schaalvragen.

- De door ons gemeten dominante emotie is een betere indicator voor bevoegenheid dan bestaande schaalvragen. -

Een voorbeeld: wanneer de bevoegenheid wordt gemeten op een numerieke schaal, zoals een employee net-promotor-score, is de veronderstelling dat medewerkers die een 9 of 10 geven bevoegen zijn. In onze emotie meting zien we dat ruim 40% van deze groep geen overheersend positieve emotie heeft, waarbij de open toelichting bevestigt dat we hier ook niet te maken hebben met een bevoegen medewerker. Het omgekeerde geldt ook: bijna een derde van degenen die op de numerieke vraag een 7 of 8 geven is wel degelijk bevoegen.



*Nobelprijs winnaar Daniel Kahneman heeft aangetoond dat in ons brein twee systemen actief zijn: systeem 1 betreft intuïtie en systeem 2 is ratio.

Systeem 1 is ons dominante systeem. Het werkt in ons onderbewuste en hier worden onze emoties gevormd. De meeste medewerker-onderzoeken werken met cijfers of schaalvragen en dat leidt ertoe dat eerder vanuit systeem 2 (ratio) dan met het gevoel wordt geantwoord. Voor een zuivere inventarisatie van dominante emoties bij medewerkers is het van belang dat we informatie verkrijgen vanuit systeem 1.

We gaan er te gemakkelijk vanuit dat cijfers een goede afspiegeling vormen van wat zich in ons hoofd afspeelt. Dat is in een grove onderschatting van ons brein. Als we cijfers geven, gaan we rationaliseren. De één wordt voorzichtiger en geeft een cijfer aan de veilige kant, de ander wordt juist meer uitgesproken.

4 Cruciale rol voor (team)leiderschap

Belangrijker nog dan de score, is de reden achter die bevoegenheid of juist het ontbreken ervan. De toelichtingen op onze associatieve vraagstelling geven een inkijkje in de wereld van ons onderbewuste, daar waar onze emoties worden gevormd. Het eerste dat opvalt, is dat we grote verschillen zien tussen teams. Binnen het ene team zien we zeer veel positieve emoties (bevoegenheid) en binnen het andere juist niet. Oorzaak is vaak gelegen in de teamsfeer, de manier waarop wordt samengewerkt, de waardering die men beleeft voor het geleverde werk en de prikkels die men krijgt om het beste uit zichzelf en uit elkaar te halen. De rol van het (team)leiderschap hierin is evident.

5 Inspirerend leiderschap: bron voor positieve emoties

Een andere opvallende rol is weggelegd voor het senior management. De bron van veel positieve emoties blijkt gelegen in inspirerend leiderschap. De bevoegenheid stijgt wanneer men een leider herkent die enthousiasmeert, die werkt vanuit een ondernemingsdoel waarmee men zich graag vereenzelvigd en waardoor trots ontstaat om deel uit te maken van een groter geheel.

- Gebrek aan leiderschap of een verbindend doel heeft een sterk negatief effect op de bevoegenheid. -

Helaas is het omgekeerde ook het geval. Gebrek aan leiderschap of een verbindend doel heeft een sterk negatief effect op de bevoegenheid.

Conclusie is dat het voor organisaties van belang is dat het (senior) management zich bewust is van de kracht van overheersend positieve emoties in het creëren van een hogere medewerker- bevoegenheid. Daarbij zijn het juist de leidinggevenden die een cruciale rol spelen bij het realiseren van die positieve emoties.

Positief leiderschap zou daarmee een belangrijke managementfilosofie moeten zijn voor elke organisatie. Als onderdeel daarvan zou bekwaamheid in positief leiderschap deel moeten uitmaken van het selectie- en onboarding-proces en het ontwikkelprogramma van managers.

Meer weten?

Neem gerust contact op met Mark Stohr:
073-6275601 of mark@forumresearch.nl

Over Forum

Bij Forum hebben we een passie voor het begrijpen van het menselijk gedrag met betrekking tot (economische keuzes). Hoe komen die keuzes tot stand? Hoe ontstaat loyaliteit aan een merk of bevologenheid voor het werk? Als een ding daarbij duidelijk is, is dat die keuzes meestal niet rationeel worden gemaakt. Intuïtie en onbewuste drijfveren spelen een grote rol.

Al ruim 30 jaar is Forum actief in de wereld van het marketingonderzoek en –advies. Er is in die jaren veel veranderd. We zijn het menselijk gedrag steeds beter gaan begrijpen.

Geïnspireerd door het werk van Nobelprijs winnaar Daniel Kahneman en Nederlandse Hoogleraar Ap Dijksterhuis, hebben we ons gespecialiseerd in het meten van hetgeen zich in ons onderbewuste afspeelt: onze drijfveren en de resulterende emotionele beleving.

Met een team van experts weten we grote organisaties inzicht te bieden in de wereld van het gevoel, van emoties, herinneringen, verlangens en behoeften.

We hebben eigen onderzoeksmethoden ontwikkeld waarmee we diepe klant- en medewerkerbehoeften in kaart kunnen brengen om op basis daarvan onze opdrachtgevers te adviseren over de te volgen strategie. We kunnen emoties kwantificeren, continu en realtime, dankzij onze unieke zelf ontwikkelde feedback software. En we hebben specialisten die de mensen in een organisatie mee kunnen nemen in de transitie naar een merk met emotionele verbinding met haar klanten en medewerkers.

Bezoek onze website www.forumresearch.nl voor meer informatie.