

Uklare målsætninger demotiverer!

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



Jeg blev for nyligt kontaktet af en teamleder, som fortalte, at han havde problemer med sine medarbejdere, som han i brede træk beskrev som demotiverede. Han oplevede dem som ineffektive og med manglende fokus på opgaven.

Han forstod ikke selv hvorfor – for han mente, at han gav dem gode arbejdsvilkår i form af frihed i arbejdet, udviklingsmuligheder, ros mv. Han ville gerne have mit bud på 'hvad der var galt'. Jeg fik mulighed for at lave en interviewrunde for at få medarbejdernes bud på sagen.

Han fik ganske ret i sin diagnose, nemlig, at medarbejderne i en eller anden grad kunne beskrives som demotiverede, men årsagen viste sig i høj grad at ligge hos ham selv. For selvom han meget gerne ville arbejde med motivation – og også langt hen ad vejen gjorde det – så var han meget uskarp på at sætte mål for teamet og de enkelte medarbejdere, hvilket gjorde, at deres arbejde blev u fokuseret og kunne virke demotiveret.

Motivation og målsætning

Motivation beskriver den drivkraft, som får mennesker til at handle, som de gør; hvorfor påbegynder vi en bestemt handling, og hvorfor fastholder vi den!

Mennesker er ikke ens og det er forskelligt, hvad der motiverer os i forskellige situationer. Det giver derfor mening at tage udgangspunkt i det enkelte individ, og i hvad der motiverer ham/hende, når man som leder vil arbejde med motivation.

Denne artikel handler dog ikke om den mere individuelle tilgang til motivation – men om et træk som er vigtig i al motivation på arbejdspladsen - nemlig målsætning.

At motivere kræver en retning

At motivere er en proces, som skaber og fastholder en målrettet adfærd, der i sidste ende skal resultere i, at en person eller en gruppe præsterer noget bestemt. Når man handler målorienteret betyder det, at man handler motiveret for at nå et mål.

For at en person/et team kan handle motiveret kræver det således et/flere mål – noget man kan arbejde hen imod.

Da jeg interviewede ovennævnte medarbejdergruppe, gik det hurtigt op for mig, at de var i stor tvivl om målsætning for deres arbejde, hvad skulle de nå, hvordan, hvornår var de i 'hus' med opgaverne og hvorfor skulle de løse dem? Ligeså oplevede de, at mål ændrede sig løbende, så det var svært for dem at fokusere.



De var faktisk meget enige i, at deres leder på mange måder var motiverende, han gav dem muligheder, var anerkendende og roste gerne medarbejderne, men selv hans ros blev beskrevet lidt uden retning. Som en af dem sagde 'det virker lidt som motivation uden hoved og hale'.

Medarbejderne oplevede således også sig selv som ineffektive - også selvom de faktisk gerne ville deres arbejde. De forfulgte simpelthen primært deres egne interesser og mål frem for noget fælles - og det var årsag til frustration for de fleste af dem.

Hvad er vigtigt i målsætning?

Da jeg snakkede med lederen om målsætningsproblematikken, blev han selvfølgelig lidt ked af det, men efter at have bedt ham præsentere teamets målsætning, måtte både han og jeg erkende, at der var noget om snakken. Han var simpelthen alt for overordnet og 'flyvsk' til, at det umiddelbart kunne omsættes til mål, man kunne forholde sig til.

Han er dog et yderst konstruktivt menneske - og da han selv havde erkendt problematikken, gik han straks i gang med at se på, hvad han kunne gøre bedre.

Vi opsatte følgende liste for, hvad der er vigtigt i forbindelse med arbejdet med målsætning:

- Omsætte virksomhedens visioner og overordnede mål til mere konkrete og håndterbare mål i den enkelte gruppe/til den enkelte person
- Skabe et klart fælles billede af, hvor I (og organisationen som helhed) er på vej hen, og hvorfor målsætningen ser ud, som den gør. Det er nemmere at arbejde motiveret hen imod noget, man rent faktisk forstår betydningen af.
- Sikre at målene er realistiske og målbare, hvis mål ligger meget langt fremme i tiden, eller på anden vis kan virke uoverskuelige, er det en god idé at udarbejde og følge op på delmål.
- Markere når et mål er nået.
- Sørge for at der er konsistens i målsætningen, hvis et mål skal ændres - så gør det åbent og officielt - og forklar hvorfor.
- Sikre at det enkelte team/den enkelte medarbejder kender sine ansvarsområder - og har taget ejerskab til dem.
- Sørge for på forskellig vis at følge op på medarbejdernes arbejde med målsætningen - giv løbende feedback med det formål at skabe retning og læring.
- Give plads til dialog og spørgsmål - og involvere medarbejderne, hvor det er muligt.

Det er vigtigt at angive retningen klart, hvis man vil have medarbejderne til at yde en god indsats - og det gør det unægtelig også nemmere at arbejde seriøst med motivation.

Godt Nytår til jer alle!

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent.

Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Ledergruppens mission og vision

Tag en dag ud af kalenderen sammen med Teglkamp & Co. og stil skarpt på ledergruppens mission og vision.

En klar mission og vision for ledergruppens arbejde har stor betydning for succes for succes både for virksomheden og for ledergruppen.

Læs mere på www.tegkamp.dk

