

## Undersøgelse om mål og feedback

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

Mellem januar og marts 2008 gennemførte Teglkamp & Co. i samarbejde med StepStone Solutions A/S en internetbaseret undersøgelse af om den enkelte medarbejder har personlige mål og får feedback på arbejdspladsen.

Der indkom i alt 328 besvarelser. Besvarelserne er fordelt således:

- 232 privatansatte, 57 offentligt ansatte og 39 øvrige
- 158 medarbejdere, 45 projektledere 63 mellemledere og 46 chefer og direktører

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

### Overordnede konklusioner

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

- Kun knapt halvdelen har personlige mål for deres arbejde.
- Klare mål giver større jobtilfredshed.
- Over halvdelen af de medarbejder, der har uklare mål eller ingen mål overhovedet, er på vej væk fra deres job.
- 3 ud af 4 medarbejdere har svært ved at se sammenhæng mellem deres mål og virksomhedens strategi.
- Hver 3. medarbejder oplever, at der ikke blive fulgt op på deres mål.
- Chefen giver sjældent feedback. Kun omkring hver 4. medarbejder får feedback fra chefen.
- Feedback skaber større jobtilfredshed.
- Mangel på feedback får medarbejderne til at søge væk.
- Feedback og klare mål er vigtige redskaber i dagligdagen til at fastholde medarbejderne.

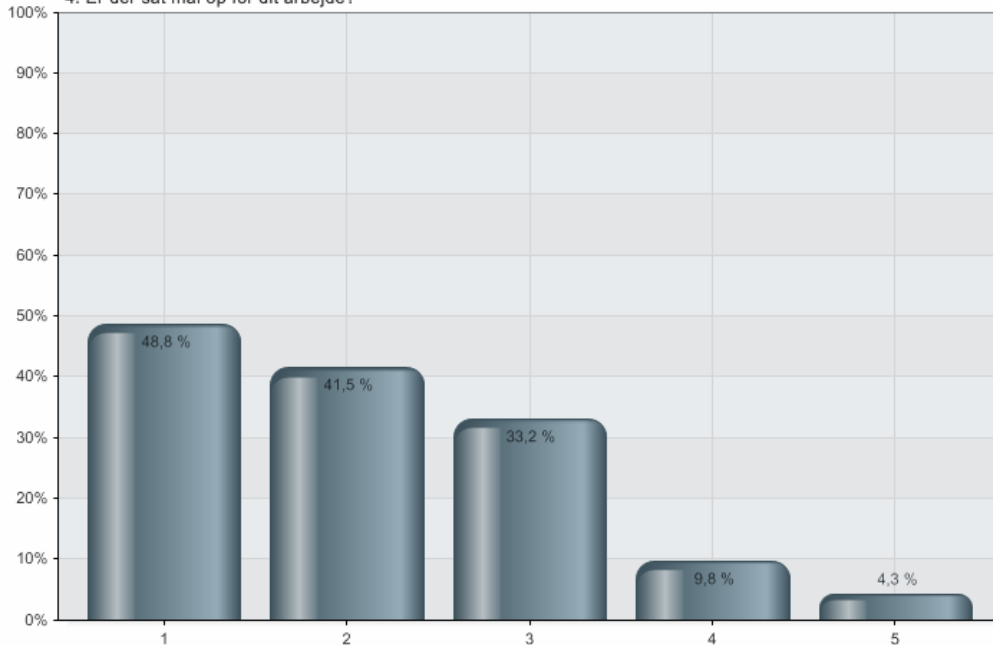
### Uddrag af resultater fra undersøgelsen

#### **Hver 3. har uklare mål for arbejdet**

Kun knapt halvdelen af deltagerne i undersøgelsen har personlige mål for deres arbejde. Hver 3. har uklare mål og hver 10. har ingen mål for arbejdet. I en tid hvor der er mangel på arbejdskraft og hvor det bliver vigtigt at optimere både processer og arbejdsindsats, kan det undre, at så mange

ikke har klare mål for deres arbejde. Risikoen for at man arbejder i forskellige eller i forkerte retninger er ret overhængende.

4. Er der sat mål op for dit arbejde?

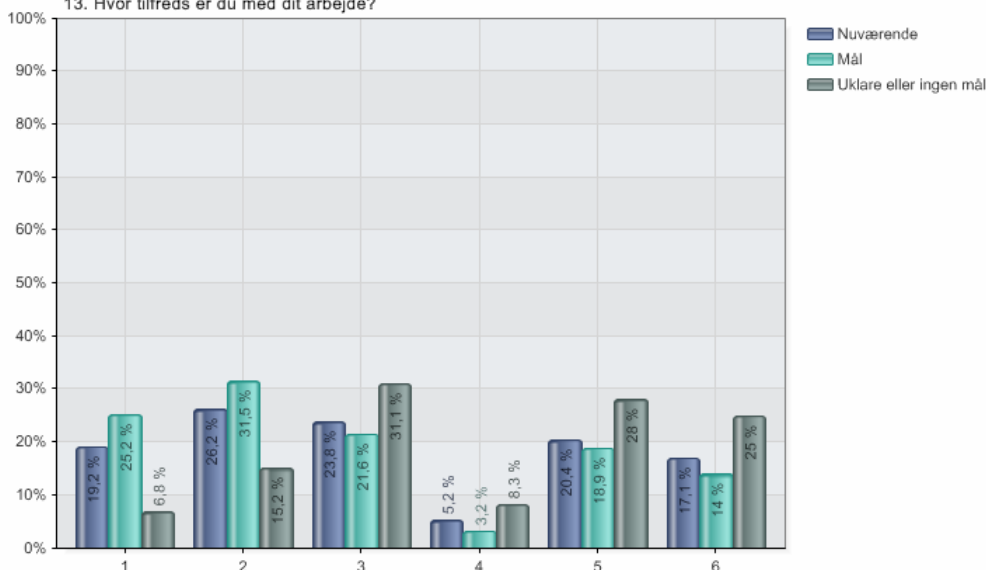


1	Ja, jeg har personlige mål for mit arbejde
2	Ja, jeg har mål sammen med resten af teamet
3	Målene for mit arbejde er uklare
4	Jeg har ingen mål for mit arbejde
5	Andet

### Klare mål giver større jobtilfredshed

Der er en meget tydelig sammenhæng mellem at have mål og graden af jobtilfredshed. Således viser undersøgelsen, at 57% af de medarbejdere, som har mål for deres arbejde er meget eller oftest glade for deres arbejde. Tilsvarende er kun 22% af de medarbejdere, der har uklare eller ingen mål for deres arbejde, glade for arbejdet.

13. Hvor tilfreds er du med dit arbejde?



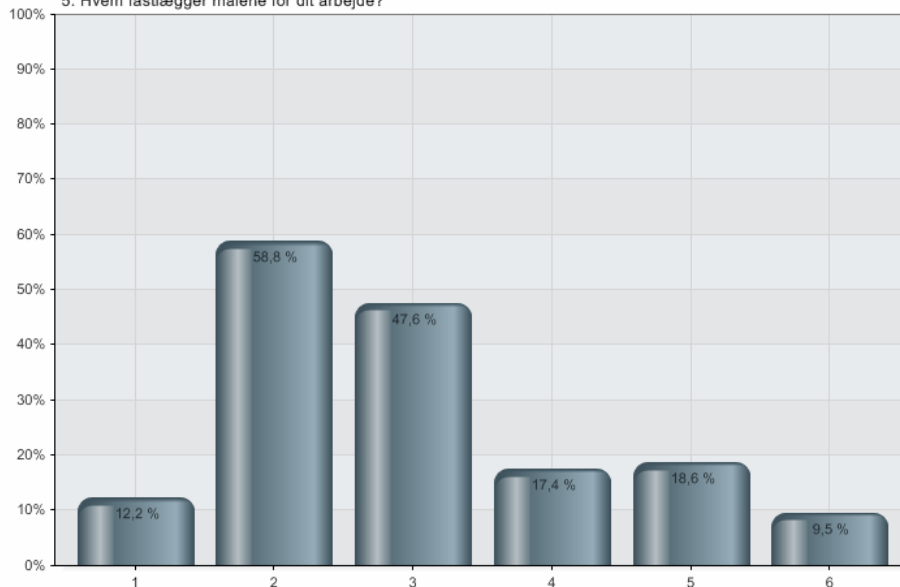
1	Jeg er meget glad for mit arbejde
2	Jeg er oftest glad for mit arbejde
3	Jeg er jævnt glad for mit arbejde
4	Jeg er sjældent glad for mit arbejde
5	Jeg overvejer at søge nyt arbejde
6	Jeg søger aktivt væk

Over halvdelen af de medarbejdere, der har uklare eller ingen mål for deres arbejde, overvejer eller søger aktivt væk. Når vi taler om fastholdelse af medarbejdere, er det derfor være et vigtigt fokusområde at gøre lederne bedre til at fastsætte relevante mål for den enkelte medarbejder og at følge op på disse mål.

## Vi fastsætter selv vores mål

Vi har behov for at have noget at arbejde henimod. Derfor er vi tilbøjelige til selv at sætte nogle mål, hvis ikke andre sætter dem for os. Således viser undersøgelsen, at 6 ud af 10 selv sætter deres mål for arbejdet.

5. Hvem fastlægger målene for dit arbejde?

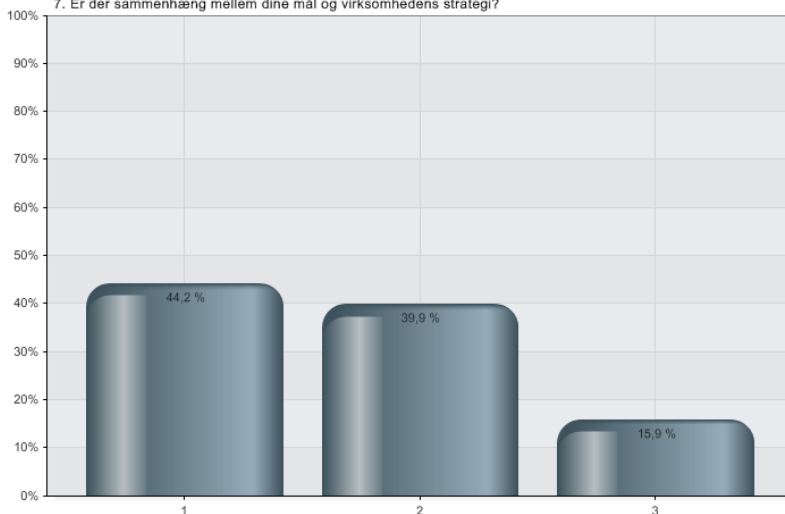


1	Der er ingen, der sætter mål
2	Det gør jeg selv
3	Min nærmeste chef
4	Chefen ovenover min nærmeste chef
5	Den øverste chef i virksomheden
6	Anden?

## Der mangler sammenhæng mellem mål og strategi

Undersøgelsen viser, at langt over halvdelen af deltagerne oplever, at sammenhængen mellem egne mål og virksomhedens strategi i bedste fald er uklar og i værste fald er der ingen sammenhæng. Faktisk oplever hver 6. af deltagerne, at der ikke er nogen sammenhæng mellem egne mål og virksomhedens strategi.

7. Er der sammenhæng mellem dine mål og virksomhedens strategi?

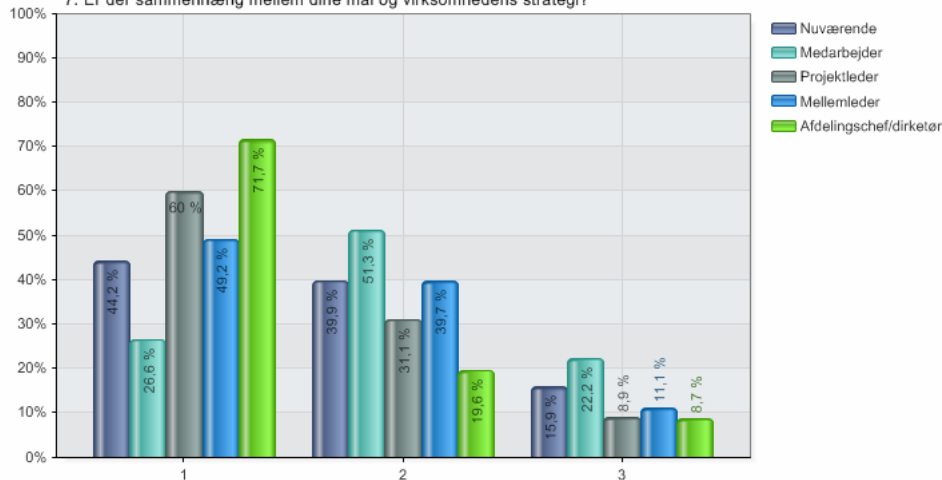


1	Ja, der er en klar sammenhæng mellem mine mål og virksomhedens strategi.
2	Sammenhængen mellem mine mål og virksomhedens strategi er ikke helt klar.
3	Nej, der er ikke nogen sammenhæng mellem mine mål og virksomhedens strategi.

## Lederne er dårlige til at skabe sammenhæng mellem mål og strategier

Jo højere man er oppe i hierarkiet, desto tydeligere kan man se sammenhængen mellem mål og strategier. På medarbejderniveau er det imidlertid ofte svært at se sammenhængen mellem egne mål og virksomhedens strategi. 3 ud af 4 medarbejdere har således svært ved at se sammenhængen eller kan slet ikke se den. Det behøver ikke at betyde, at der er en manglende sammenhæng, men det betyder i hvert tilfælde, at lederne ikke har kommunikeret det, så medarbejderne kan se denne sammenhæng. Hvis vi som medarbejdere skal tage målene til os, er det vigtigt, at vi kan se og forstår sammenhængen mellem vores egne mål og virksomhedens strategi.

7. Er der sammenhæng mellem dine mål og virksomhedens strategi?

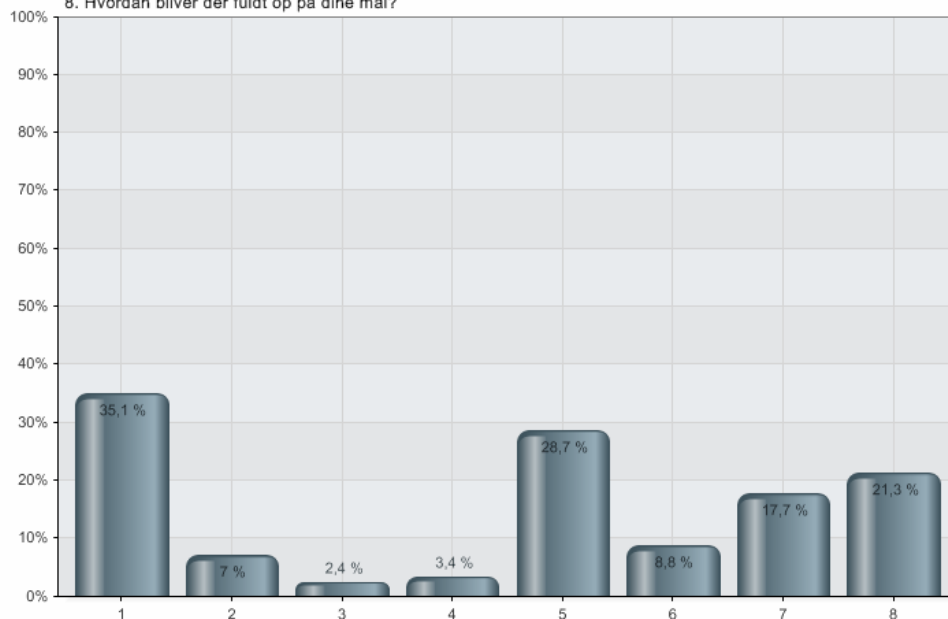


- |   |  |
|---|--|
| 1 | Ja, der er en klar sammenhæng mellem mine mål og virksomhedens strategi.     |
| 2 | Sammenhængen mellem mine mål og virksomhedens strategi er ikke helt klar.    |
| 3 | Nej, der er ikke nogen sammenhæng mellem mine mål og virksomhedens strategi. |

## Mål uden opfølgning

Hver 3. af deltagerne i undersøgelsen oplever, at der ikke bliver fulgt på deres mål. Derudover er målopfølgningen oftest karakteriseret ved at være en mundtlig opfølgning.

8. Hvordan bliver der fuldt op på dine mål?

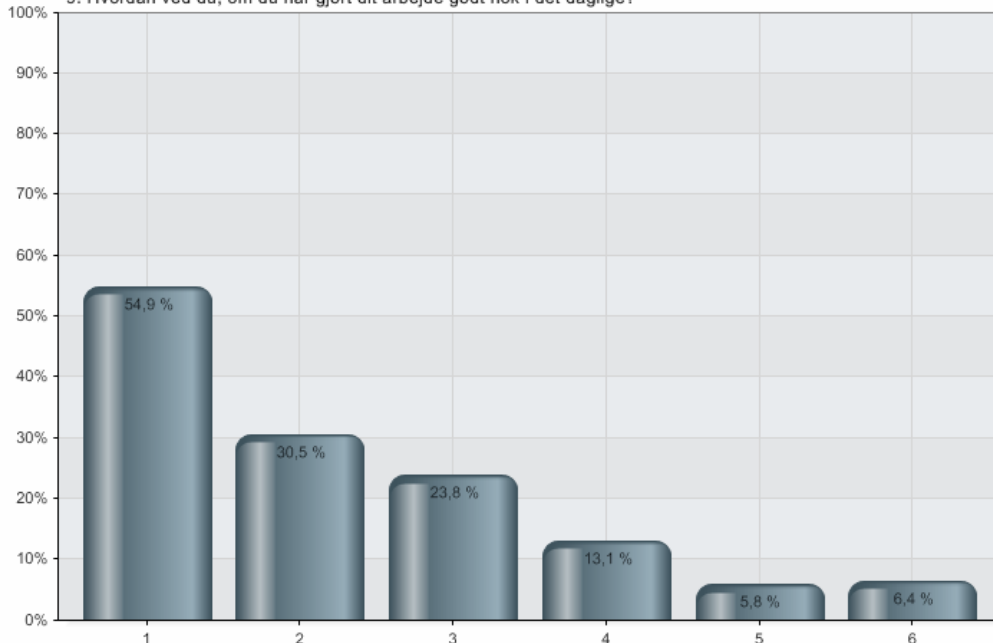


- |   |  |
|---|--|
| 1 | Der bliver ikke fulgt op                         |
| 2 | Jeg afgiver en skriftlig rapport hver måned      |
| 3 | Jeg afgiver en skriftlig rapport hvert kvartal   |
| 4 | Jeg afgiver en skriftlig rapport en gang om året |
| 5 | Jeg har et mundtligt opfølgingsmøde              |
| 6 | Jeg har kvartalsvise opfølgingsmøder             |
| 7 | Jeg har et opfølgingsmøde en gang om året        |
| 8 | Andet?   |

## Arbejdet er gjort godt nok, når vi selv er tilfredse

Kun hver 3. ved helt klart, hvad der forventes af dem i dagligdagen og har derfor en klar fornemmelse, hvornår de har gjort deres arbejde godt nok. Mere end halvdelen af deltagerne sætter selv deres egne standarder for, hvornår de synes, de har gjort deres arbejde godt nok i dagligdagen.

9. Hvordan ved du, om du har gjort dit arbejde godt nok i det daglige?



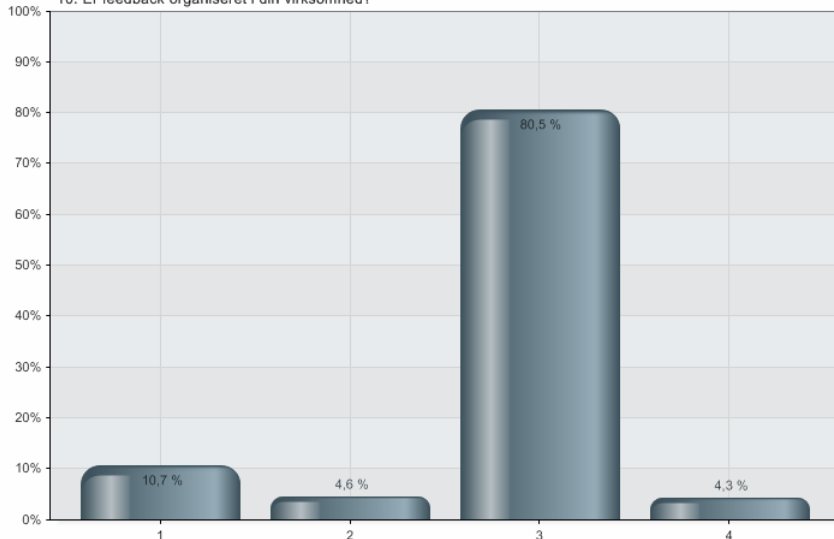
1	Når jeg selv er tilfreds
2	Jeg ved altid, hvad der forventes af mig
3	Jeg er af og til usikker på, hvad der forventes af mig
4	Jeg er ofte usikker på, hvad der forventes af mig
5	Jeg ved ikke, hvad der forventes af mig
6	Andet?

Der er helt klart brug for at få sat mere klare forventninger til den enkeltes arbejde i det daglige. Uden klare forventninger risikerer vi, at den enkelte enten overperfektionerer arbejdet og dermed bruger en masse unødigt energi og ressourcer eller også risikerer vi, at arbejdet ikke bliver løst med tilstrækkelig kvalitet. Dette kan i den sidste ende medføre, at vi mister kunder eller at en borger får en forkert ydelse.

## Feedback anvendes ikke systematisk

Feedback er et meget vigtigt redskab i det daglige til at justere den enkeltes indsats, til at forbedre og til at udvikle. Derfor er det ret nedslående at se, at 80% af deltagerne i undersøgelsen svarer, at man i deres virksomhed ikke har systematiseret feedback. Det behøver selvfølgelig ikke betyde, at man aldrig får feedback, men at det kan være lidt tilfældig om man får feedback og af hvem.

10. Er feedback organiseret i din virksomhed?

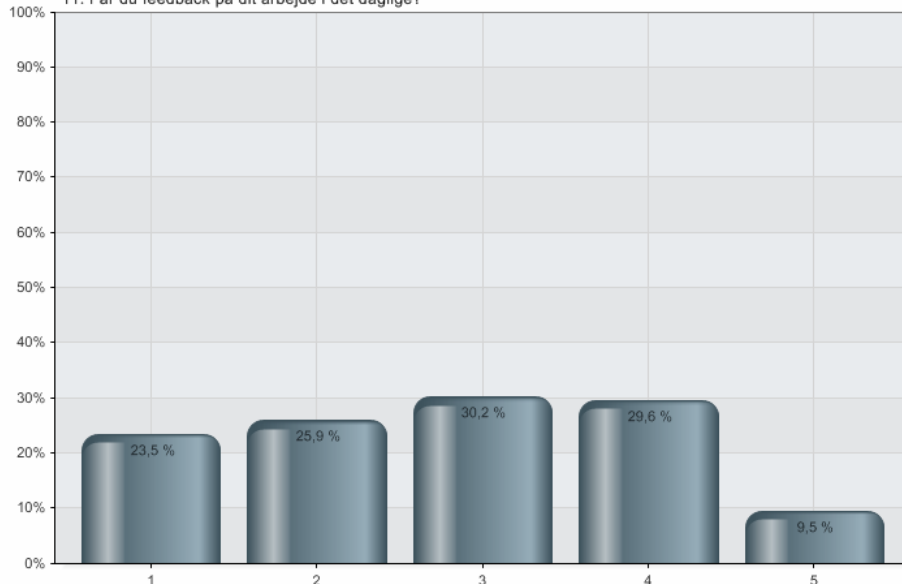


- |   |   |
|---|---|
| 1 | Ja, vi afslutter altid en opgave eller et projekt med at give feedback til hinanden |
| 2 | Ja, vi arbejder med 360 graders feedback  |
| 3 | Nej, vi har ikke systematiseret feedback  |
| 4 | Andet:  |

## Det står sløjt til med at give feedback

Cheferne svigter en vigtig ledelsesopgave. Kun omkring hver 4. af deltagerne får ofte feedback fra sin chef. Derimod får langt hovedparten (7 ud af 10) sjældent eller aldrig feedback.

11. Får du feedback på dit arbejde i det daglige?

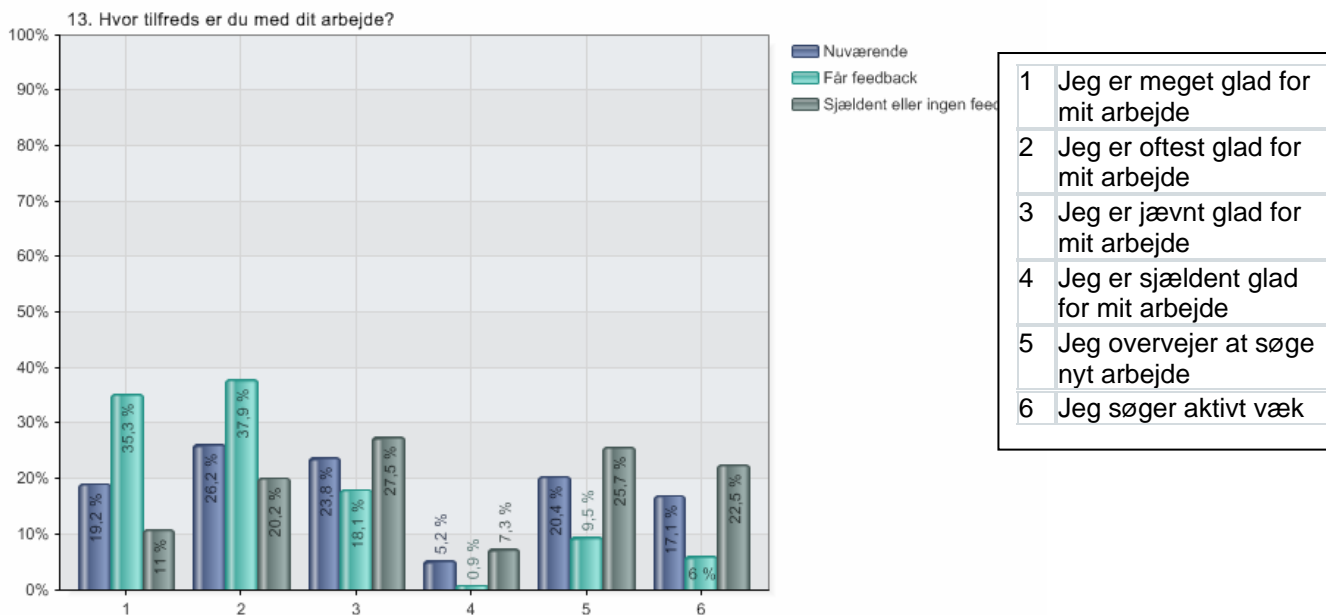


- |   |   |
|---|---|
| 1 | Ja, jeg får ofte feedback fra min chef      |
| 2 | Ja jeg får ofte feedback fra mine kollegaer |
| 3 | Jeg får ikke så tit feedback                |
| 4 | Jeg får sjældent feedback                   |
| 5 | Jeg får aldrig feedback                     |

Når det står så sløjt til med feedback i det daglige, kan det ikke undre, at 8 ud af 10 mener, at man godt kunne være bedre til at give feedback eller direkte synes, at man er dårlige til at give feedback på arbejdspladsen.

## Feedback skaber større jobtilfredshed

Feedback betyder rigtig meget i dagligdagen og for graden af tilfredshed på jobbet. Således viser undersøgelsen, at 7 ud af 10 medarbejdere, som får feedback på deres arbejde, er meget glade eller oftest glade for deres arbejde. Tilsvarende er kun hver 3. medarbejder, som ikke får feedback, glad for sit arbejde. Undersøgelsen viser endvidere, at lige knapt halvdelen af de medarbejdere, som ikke får feedback, overvejer eller er aktivt i gang med at søge nyt job. Feedback er således et vigtigt redskab til fastholdelse af medarbejdere.



## Forskellige citater fra undersøgelsen

Mange af deltagerne har valgt at knytte kommentarer til undersøgelsen. Et par enkelte kommer her:

*"Uden mål er det svært at evaluere, hvordan indsatsen er gået - da vi ikke ved, hvor det er, vi skulle have været henne. Konstruktiv feedback, dvs. andet end "det gik godt, det gik skidt" er også for mig en stor del af den daglige læring i arbejdet. Så ærgerligt, at det ikke ligger mere naturligt for ledere at indføre en sådan kultur, så afdelingen hele tiden højner sit faglige niveau."*

*"Min leder interesserer sig ikke for medarbejderudvikling og personaleledelse, og jeg skal selv skrive mine mål for det kommende år. Det er ikke særligt motiverende."*

*"At arbejde i en politisk styret organisation kan til tider være vanskelig, da det politiske niveau kan ændre målretning fra det ene øjeblik til det andet, hvilket gør vilkårene for de ansattes målsætning besværlig."*

*"I min stilling er der ikke opstillet personlige mål, udelukkende økonomiske. Jeg er jobsøgende bl.a af pga. ovennævnte."*

*“Er netop blevet flyttet til nyt job - og her er mål og forventninger til mig - meget uklare - det har ligesom ikke været vigtigt for mine chefer at angive, hvad de forventer af mig”.*

## Personlige kommentarer

Det der har slået mig ved denne undersøgelse er, at klassiske ledelsesopgaver som at sætte mål, følge op og give feedback tilsyneladende har trange kår på arbejdspladserne. Det er faktisk ret uforståeligt, at man ikke arbejder langt mere med disse discipliner, da de meget hurtigt vil give effekt på bundlinien og i øvrigt også langt højere grad af jobtilfredshed.

For nylig var jeg til møde med den administrerende direktør for et af de største finansielle virksomheder herhjemme. Han fortalte mig, at en af hans største bekymringer var fastholdelse af medarbejderne i et marked, hvor det var svært at få nye medarbejdere. Jeg ved, at den bekymring er han ikke alene med, den deles af mange andre topledere. Denne undersøgelse giver faktisk nogle meget klare anvisninger på, hvor man som topledelse skal fokusere, hvis man gerne vil fastholde medarbejderne. Der skal være klar forventningsafstemning i forhold til den enkeltes arbejde og der skal være en god feedback kultur.

Topledelsen skal sikre, at organisationens ledere forstår strategien og at de er i stand til at fastlægge mål, der hænger sammen med strategien. Derudover skal lederne rent faktisk sørge for at der fastsættes klare mål og forventninger til den enkelte medarbejder. Og endelig er det vigtigt at følge op og ikke mindst at lederne giver feedback til den enkelte medarbejder.

## Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos og StepStones Solutions hjemmeside samt på en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme.

## Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,  
e-mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

## Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

## Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)

April 2008