

Technieken Doelen Stellen

Doelstellingen en motivatie

In de loop der jaren zijn er heel wat theorieën over motivatie geweest. Het begon allemaal met Maslow en zijn pyramide van behoeften. Wat weinig geweten is, is dat veel van die vroegere theorieën nooit onderbouwd zijn met wetenschappelijk onderzoek.

Eind vorige eeuw was dat anders. Edwin Locke formuleerde zijn doelstellingstheorie gebaseerd op 30 jaar onderzoek! Hij stelde dat iemands intentie om naar een specifiek doel toe te werken een enorme bron van werkmotivatie is. Preciezer gezegd: specifieke doelen, uitdagende doelen – als ze worden aanvaard – en heldere feedback op de uitvoering van taken leiden tot grotere prestaties. Het is zelfs zo dat de prestaties beter worden naarmate de doelen moeilijker (uitdagender) worden.

Hoe uitdagender, hoe beter?

Het is misschien logisch dat we gemakkelijke doelen makkelijker aanvaarden. Maar als een moeilijke taak eenmaal is aanvaard, zullen we extra moeite doen om de klus te klaren.

Concrete, lastig te bereiken doelen leveren meer resultaat op dan het vage doel van 'je best doen'. Het specifieke karakter van deze doelen veroorzaakt de innerlijke prikkel tot actie.

Waarom zouden mensen eigenlijk zo gemotiveerd worden door uitdagende doelen? Daar zijn diverse redenen voor:

- 1 Ten eerste richten uitdagende doelen onze aandacht op de betreffende taak, zodat we niet worden afgeleid.
- 2 Ten tweede geven zulke doelen ons energie, omdat we harder moeten werken om ze te bereiken. Zou je bijvoorbeeld net zo hard studeren voor een gemakkelijk examen als voor een moeilijk? Waarschijnlijk niet.
- 3 Een derde reden is dat mensen moeten volhouden om deze doelen te bereiken.
- 4 Ten slotte worden we door dergelijke doelen geprikkeld om strategieën te vinden om het werk effectiever uit te voeren. Als we grote moeite hebben

Member of the Cameleon Group

Cameleon creëerde deze inhoud met veel passie. Deel gerust met onze groeten!

om een moeilijk probleem op te lossen, bedenken we vaak een betere manier om het aan te pakken.

Doelstellingen en feedback

Mensen presteren ook beter wanneer ze feedback krijgen over hun vorderingen, omdat feedback duidelijk maakt hoe groot de afstand is tussen wat ze al gedaan hebben en wat ze nog willen doen. Feedback fungeert zo als richtlijn voor het gedrag. Maar niet alle feedback is even effectief. Feedback waarbij de werknemer zelf zijn eigen vorderingen aan de hand van tussentijdse resultaten kan bewaken, blijkt een krachtiger motiverende factor dan feedback door een buitenstaander!

Wat werkt best: opgelegde doelstellingen of zelfgemaakte?

Zullen mensen beter hun best doen als ze de kans krijgen hun eigen doelen mee te bepalen? De resultaten van onderzoek naar participatie versus toegewezen doelen zijn niet eenduidig. In sommige gevallen hebben doelen die in overleg opgesteld waren, geleid tot superieure prestaties; in andere gevallen brachten individuen het er het beste van af met toegewezen doelen. Een groot voordeel van participatie is dat men zich vrijwel automatisch achter het doel schaaft. Je verbinden aan het doel is een belangrijke factor (zie verder). Als je geen gebruik maakt van participatie, moet je als manager het doel en het belang van het doel in ieder geval duidelijk uitleggen. Opmerkelijk in dat verband: uit onderzoek bleek dat slechts een minderheid van de ondervraagde werknemers "ja" zei op de vraag of ze duidelijk geformuleerde doelstellingen hadden gekregen van hun managers.

Nog factoren die het effect van doelstellingen bepalen

Naast feedback en (soms) participatie zijn er nog factoren die van invloed zijn op de relatie tussen doelen en prestaties:

1. de betrokkenheid bij het doel,
2. de kenmerken van de taak

Member of the Cameleon Group

De doelstellingstheorie is gebaseerd op het gegeven dat iemand (doordat hij het doel heeft geaccepteerd) sterk betrokken is bij het doel en vastbesloten is om geen compromissen te sluiten. Volgens deze theorie is een sterk betrokken persoon ervan overtuigd dat hij het doel kan en wil halen. Maar wanneer is een individu werkelijk betrokken bij het gegeven doel?

Betrokkenheid bij het doel

Uit onderzoek blijkt dat de kans op hoge betrokkenheid bij een doel het grootst is als:

- de doelen openbaar en dus bij iedereen bekend zijn;
- het individu een sterke interne locus of control heeft. Dat wil zeggen dat hij sterk gelooft de dingen zelf in handen te hebben, dat hij ervan overtuigd is zijn eigen leven te kunnen bepalen (i.p.v. alles altijd aan de omstandigheden te wijten);
- het individu de doelen zelf (mee) bepaalt en ze dus niet eenzijdig krijgt opgelegd.

Speelt de moeilijkheid een rol?

Als iemand een eenvoudige, vertrouwde taak heeft, waarbij hij voor het resultaat niet afhankelijk is van andere factoren, dan werken uitdagende doelen motiverend! Maar voor een ingewikkelde en nieuwe opdracht, waarbij je van anderen afhankelijk bent, werkt het dus niet.

Management by objectives (MBO)

Deze leiderschapstechniek is een logische uitvloeier van de doelstellingstheorie. In MBO worden doelstellingen doorheen het ganse bedrijf op mekaar in overleg afgestemd. Je krijgt zo een waterval van doelstellingen van op bedrijfsniveau tot op individueel niveau. Vier kenmerken zijn cruciaal voor een echt MBO-programma:

1. Heldere concrete doelstellingen
2. Participatieve besluitvorming (top down EN bottom-up dus)
3. Duidelijke deadlines
4. Feedback over de prestaties

Member of the Cameleon Group

Smart doelstellingen

Uit al het voorgaande blijkt dat doelstellingen zeker aan een aantal voorwaarden moeten voldoen om goed te werken. Die vatten we samen in het letterwoord SMART:

Specifiek	Helder geformuleerd, precies en concreet
Meetbaar	Kwantitatief of binair (ja/nee) maar in elk geval afpuntbaar
Acceptabel	Zinvol, waar ik betrokkenheid voor kan voelen en opbrengen
Realistisch	Het moet wel haalbaar zijn
Tijdsgebonden	Er moet een deadline bij zijn

In bepaalde - meestal grotere - bedrijven spreekt men tegenwoordig van ASMART. De eerste A staat voor "Aligned": de doelstelling moet in lijn zijn met de missie/visie, waarden en hogere doelstellingen van het bedrijf.



Visie Doelen Stellen

Een aparte stukje over doelstellingen? Waarom?

Doelstellingen komen zowat in al onze opleidingen terug als onderwerp. We praten erover:

- Bij projectmanagement waar dikwijls de doelstelling van het project onzuiver is gedefinieerd.
- Bij performance management waar medewerkers doelstellingen meekrijgen en op het behalen ervan beoordeeld worden.
- Bij teamwerking als één van de elementen die een team beter laat presteren.
- Bij leidinggeven als een belangrijke voorwaarde om mensen gemotiveerd te krijgen.
- Bij gesprekstechnieken als we ons afvragen wat we willen bereiken in een gesprek.

Misschien dan toch wel interessant om er apart wat aandacht aan te geven ...

Onze visie op doelstellingen is simpel: maak ze zo precies mogelijk en maak ze niet te overweldigend. Small is beautiful. Mensen zijn al vaak genoeg inefficiënt bezig. Een heldere target helpt je beseffen wat wel en niet belangrijk is en houdt je aandacht (en je goesting) gefocust.

Member of the Cameleon Group

