2023-12-04

**譯者**．**陳如月**

誤以為「目標設定=數字」的長官令人遺憾的理由

# 提高部屬的「動力」和「心理安全感」的方法

# 這一點很重要。在職場的目標設定中，一般會在年初給予各部門和各成員數字目標。然而，許多管理者可能誤以為分配數字目標是他們的工作。確實數字目標很重要。但是，如果你認為只要把它交給你的部屬，他們就會努力去做，那就大錯特錯了。從Google前人才培訓主管Piotr Feliks Grzywacz 的最新著作《心理安全感：最強的教科書》中，我們將介紹對管理者來說很重要的、能激勵團隊成員的「目標設定」方法。

# 各位的組織是如何為成員設定目標的呢？事實上，設定目標以及如何傳達這些目標對於管理者來說是展示其技能的絕佳機會。

根據企業的不同，目標是由而下設定的，例如KPI (關鍵績效指標Key Performance Indicators，簡稱KPI，是用於定量評量績效的指標) 或MBO (目標管理Management by Objectives，簡稱MBO。儘管目標是由成員自主設定，但它們是自上而下管理的)，這是常見的情況。

* **只有數字指標會讓人產生被迫的感覺**

 常見的是，「去年的目標是100，所以今年的目標是110」，以去年的實績加數字的形式設定目標。管理者可能也經常把從上層交辦下來的數字目標直接告訴成員。

但如果只是單純地要求員工「拿出數字」，員工根本不覺得這個目標有什麼吸引力。另外，可能也不明白應該以此為目標的理由。

而且，如果對目標沒有認同感，只會產生「被迫工作的感覺」的話，就不能像活出自己模樣工作，心裡安全感自然降低。從長遠來看，這個團隊的生產力將會下降。然而，這並不是說「目標應該由成員擺佈」。那樣的話，就無法維持公司的營運。

那麼管理者該怎麼做呢？

因此，不僅僅是單純地傳達數字目標，還要試著想辦法讓成員把這個目標視為自己的事。如果成員能夠想像「達成數字的自己是怎樣成長的」、「如何讓顧客滿意」，那會怎麼樣呢？也就是説，讓當事人意識到「這是自己期望的目標」。這樣的話，就能提高成員的動力。

「達成這個目標，對你有什麼好處？」

「透過達成這一目標，你想為顧客提供什麼價值？」

「透過完成這項工作，你想創造什麼樣的狀態？」

「透過這份工作，你想學到什麼，得到什麼？」

即使是自上而下的目標設定，也應該有透過工作學到一些東西，能對社會做出貢獻。另外，也應該能滿足自己的欲望。透過對話讓當事人思考達成目標對自己有什麼意義，這一點很重要。

* **管理者應該執行的流程管理**

無論是什麼目標，都能讓自己學習和成長，帶來下一個機會，創造社會價值。如果團隊成員能夠理解這一點，就能活出自己模樣地工作，對工作也會產生熱情。

 既然追求成果，就有必要嚴格對待結果。但是，在此之前設定目標時，需要注意「目標的設定是否使人能夠熱情地為之努力」以及「是否能讓人易於發揮出應有的實力」。在此基礎上，管理每個人的績效以達到目標。

這就是爲了提高職場的心理安全性，管理者應該執行的流程管理。

目標即使是上級給定的，只要當事人能感受到「對自己來說，是有什麼意義的目標」和「工作的意義是什麼」，就會產生動力去做。而重要的是，當事人能有選擇。因此，在設定目標時，為了達成目標的產出方法，也應該由當事人自由決定。換句話說，關於「如何達成這個數字目標」的過程的決策也要賦予當事人。

如果能選擇自己喜歡的方法、能享受的方法的話，對工作的動力也會提高。 不僅如此，如果選擇對自己來說具有挑戰性的行動，也會促進自我成長。

因爲自己可以有選擇，可以自由選擇，所以可以當作自己的事情來看待。對心理安全性的重要性是不言而喻的。

所謂「心理安全感」，就是「能一面發揮自己的特性，一面參與團隊」的實際感受。一個團隊的心理安全感越高，創造力也會越高。這是因為成員勇於嘗試，不怕犯錯，自然便能貢獻更多元、更創新的點子。

* **人都有「成長慾望」**

人類本能地具備「成長欲望」。

「我希望今天比昨天更好，明天也比今天更好。」

「我希望明天能獲得比今天更好的結果。」

我認為每個人都有這樣的想法。

只要有這種心態，成員自然會主動改進他們的工作方式，獲得新的技能和工具，朝著更高的目標前進。

這就是為什麼我認為，最好讓人們在某種程度上思考並設定自己的目標，而不是死板地設定目標並傳達給成員。

(資料來源：東洋經濟)