

DOELEN STELLEN

drs. H.F.H. Bulder

1 SITUATIE

“Would you tell me please, which way I ought to go to from here?”, asked Alice

“That depends a good deal on where you want to go to”, said the Cat

“I don't much care where”, said Alice

“Then it doesn't matter which way you go”, said the Cat

Heldere doelen geven richting aan de inspanningen van uw medewerkers. Als u niet precies weet wat u wilt, hoe moeten uw medewerkers dat dan wel weten?

Het gaat er echter niet alleen om dat u duidelijk bent in wat u belangrijk vindt. Ook is van belang dat u het aantal doelen overzichtelijk houdt. Maar daarmee is het werk nog steeds niet gedaan. Want bent u specifiek genoeg in wat u wilt bereiken? Is ook daadwerkelijk te meten wanneer het doel is bereikt? Hoe hebt u uw medewerkers eigenlijk betrokken in het proces van doelformulering? Zijn het 'uw' doelen of 'onze' doelen? En zijn uw doelen eigenlijk wel realistisch? Immers, als doelen keer op keer niet worden gehaald, dan gaat dit ten koste van de motivatie van u en uw medewerkers. Geeft u in uw doelen ook duidelijk een tijdsperiode aan waarin het doel moet zijn bereikt?

U hebt het misschien al ontdekt: de kernvraag in deze test is of uw doelen SMART zijn. Dit staat voor:

- Specifiek** : concreet, ondubbelzinnig en relevant
- Meetbaar** : in aanwijsbare resultaateenheden uitgedrukt, waarvan de voortgang kan worden gemeten
- Acceptabel** : (ook wel Aanvaard of Appellerend genoemd): motiverend voor en geaccepteerd door uw medewerkers
- Realistisch** : haalbaar gezien restricties in tijd, geld en capaciteit
- Tijdsgebonden** : gekoppeld aan een bepaalde periode

In het volgende voorbeeld is een SMART-gesteld doel geformuleerd.

Op 1 januari 2003 moet het rapportcijfer van de klant over onze telefonische bereikbaarheid (zoals onderzocht in de Kwaliteitsmonitor) zijn gestegen naar 7,5.

In het volgende voorbeeld lijkt het doel SMART geformuleerd, maar is het niet:¹

We willen dat de leerprestaties van leerlingen op 1 januari 2003 met 10% is verbeterd.

¹ Lees achterin de test waarom dit geen SMART-gesteld doel is.

Test of uw doelen van goede kwaliteit zijn. Maakt u uw doelen SMART of beperkt u zich tot voornemens?

2 TEST

In het onderstaande vindt u 15 uitspraken. Bij iedere uitspraak dient u aan te geven of deze uitspraak op u van toepassing is (ja, soms of nee). Omcirkel het antwoord van uw keuze.

- | | | | | |
|----|---|----|------|-----|
| 1 | Ik betrek die aspecten in mijn doelen die de kern van mijn bedrijfsvoering vormen | ja | soms | nee |
| 2 | Ik besteed in het werkoverleg consequent aandacht aan onze doelen en de voortgang hierin | ja | soms | nee |
| 3 | Ik benoem in onze doelen die zaken waar we zelf invloed op hebben | ja | soms | nee |
| 4 | Ik benoem die resultaten in mijn doelen die ik periodiek kan monitoren | ja | soms | nee |
| 5 | Bij het stellen van doelen werk ik tevens een fasering uit | ja | soms | nee |
| 6 | Ik druk de na te streven resultaten uit in cijfers of percentages | ja | soms | nee |
| 7 | Ik zorg ervoor dat duidelijk is wat ik met de na te streven resultaten bedoel, zodat iedereen hetzelfde referentiekader heeft | ja | soms | nee |
| 8 | In het stellen van doelen betrek ik mijn team zodat er draagvlak ontstaat | ja | soms | nee |
| 9 | In mijn doelen geef ik aan binnen welke periode de gewenste resultaten moeten zijn bereikt | ja | soms | nee |
| 10 | Bij mijn doelstellingen geef ik duidelijk aan wat nodig is om deze doelen te bereiken | ja | soms | nee |
| 11 | De doelen die ik stel, hebben een directe relatie met de ondernemingsdoelstellingen | ja | soms | nee |
| 12 | Ik bepaal bij het stellen van doelen de instrumenten waarmee ik de resultaten ga meten | ja | soms | nee |
| 13 | Ik onderzoek bij het formuleren van doelen de aanwezigheid van de randvoorwaarden om de doelen te behalen | ja | soms | nee |
| 14 | Doelstellingen over een langere periode deel ik op in tussendoelstellingen | ja | soms | nee |
| 15 | Ik denk bij het formuleren van doelen goed na over de afbakening | ja | soms | nee |

3 DIAGNOSE

Uw antwoorden vult u in de onderstaande scoringstabel in. Hierbij krijgen uw antwoorden de volgende punten.

- Ja = 2 punten
- Soms = 1 punt
- Nee = 0 punten

Vul in de onderstaande tabel per vraag uw puntenaantal in het grijze vakje in en bepaal uw totale score.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Totaal
Specifiek																
Meetbaar																
Acceptabel																
Realistisch																
Tijdsgebonden																
Totaal																

4 ADVIES

0 tot en met 11 punten

Het lukt u niet om duidelijke doelen te stellen. Weet u eigenlijk zelf wel wat u wilt bereiken? Durft u duidelijk te zijn in wat u wilt? Of vindt u het prettiger het vaag te laten, zodat u niet op teleurstellende resultaten kunt worden aangesproken? Bedenk u dan wel dat u ook de waardering en het respect misloopt als u uw doelen wel hebt bereikt. En dat de motivatie van uw medewerkers onder druk staat. Immers, door duidelijke, aansprekende doelen te stellen, richt u de energie van uw medewerkers. Het werk krijgt betekenis als helder is waarnaar gestreefd wordt. Omdat uw eigen focus helder is, holt u minder achter de feiten aan. Vindt u het lastig te kiezen tussen doelen? Bekijkt u dan eens de test Prioriteiten. Of weet u wel precies wat u wilt, maar weet u niet goed hoe u een evenwichtig doel moet bepalen?

12 tot en met 18 punten

U bent redelijk op weg om uw doelen SMART te formuleren. Het lukt u echter niet altijd om alle aspecten van een effectieve doelbepaling gelijktijdig in ogenschouw te nemen. Hierdoor komt het daadwerkelijk bereiken van uw ambities op de tocht te staan. Bekijk u in de scorematrix nog eens op welke SMART-aspecten u minder hebt gescoord. Wellicht zijn uw doelen nog niet specifiek genoeg? Op welke periode hebben uw doelen eigenlijk betrekking? Toets eens bij anderen of uw doelen ondubbelzinnig en duidelijk zijn. Kijkt u nog eens naar de gegeven voorbeelddoelen in de inleiding. Op welk voorbeeld lijken uw doelen het meeste? Of laat de acceptatie van uw doelen te wensen over? Zijn het nog te veel 'uw' doelen in plaats van 'onze' doelen? Door uw doelen regelmatig op de agenda te zetten, maakt u van het bereiken van deze doelen een echte teameffort. Vraag eens om feedback over de haalbaarheid van deze doelen en denk goed na over wat nodig is om deze doelen te verwezenlijken.

19 tot en met 30 punten

U bent een kei in het stellen van duidelijke doelen. U weet wat u wilt en kunt dit in heldere, meetbare en haalbare termen verwoorden. Uw medewerkers hebben een duidelijk beeld van waar u naar toe wilt. Het lukt u doorgaans dan ook deze doelen te behalen. Met de kwaliteit van uw doelen zit het dus wel snor. Hoe zit het eigenlijk met de kwantiteit van uw doelen? Zorgt u ervoor dat u het aantal doelen voor uw medewerkers overzichtelijk en onderling gerelateerd houdt? En in hoeverre vervullen de doelen uw echte wensen en ambities? Hoeveel energie spreekt er uit uw doelen? In hoeverre hebt u het sturen op doelen geïntegreerd in uw managementstijl? Kijkt u bijvoorbeeld ook eens naar de test Resultaatgericht sturen. Ook in de onderstaande verwijzingen vindt u literatuur die nader op deze aspecten ingaan.

5 VERWIJZINGEN

Boeken

The magic lamp: Goal Setting for people who hate setting goals, Keith Ellis, 1998

Dit boek geeft op aansprekende wijze het nut en noodzaak van het bepalen van doelen aan. Het formuleren van doelen is niet zo'n abstracte, ingewikkelde en afschrikwekkende activiteit, maar werkelijk een inspirerende bezigheid. Dit boek laat zien dat het stellen van doelen bevrijdend werkt. Ellis zet u op humoristische wijze aan het denken over wat u echt belangrijk vindt en vertaalt uw wensen in ware, inspirerende doelstellingen.

Dit boek is met name geschikt voor de lezer die 0 - 11 punten heeft gescoord.

Goal Setting 101: How to set and achieve a goal!, Gary R. Blair, 2000

Dit boek bouwt doelen op vanuit de basis. Blair gaat uitgebreid in op het hoe en waarom van de SMART-vragen. Wie, wat, waar, wanneer en waarom zijn de kernvragen die consequent terugkomen. Het beantwoorden van deze vragen is gemakkelijker dan u denkt!

Dit boek is met name geschikt voor de lezer die 0 - 11 punten heeft gescoord

Goals and Goal Setting, Larrie A. Rouillard, 1998

Dit boek geeft op overzichtelijke wijze stap voor stap aan hoe u duidelijke doelen kunt stellen. Aan de hand van checklists en invulschema's kunt u controleren of uw doelen SMART genoeg zijn.

Dit boek is vooral een aanrader voor de lezer die 12 - 18 punten heeft gescoord.

Goal Setting Forms: Tools to help you get ready, get set and go for your goals, Gary R. Blair, 2000

Een boek vol met handige formulieren, planningssystemen en prestatieschema's. Dit boek helpt u op aansprekende wijze SMART-doelen te stellen en de voortgang hiervan in de gaten te houden. Dit boek nodigt u uit om samen met uw team kritisch naar uw prestatie te kijken en om verbeterdoelen te formuleren.

Dit boek is vooral een aanrader voor de lezer die 12 - 18 punten heeft gescoord

High performance goal setting: using intuition to conceive and achieve your dreams, Beverly Potter, 2000

Dit boek geeft meer inzicht in de rol van intuïtie bij het formuleren van doelen. Dit boek gaat verder dan doelbepaling alleen. U wordt aan het denken gezet over tal van zaken met betrekking tot doelen. Hoe bepaalt u nu of een doel past bij u en uw organisatie? Is een SMART-doel per definitie een goed doel? En wat gebeurt er met u (en uw medewerkers) als het doel is bereikt? Hoeveel energie spreekt er uit uw doelen? Bouwt u iets op met uw doelen of probeert u zaken te vermijden?

Dit boek is vooral een aanrader voor de lezer die 19 - 30 punten heeft gescoord.

The One minute manager, Kenneth Blanchard & Spencer Johnson, 1988

In dit boek staat het motiveren van medewerkers door het stellen van zogenaamde 'One minute'-doelen centraal. Dit boek vraagt u bij uzelf na te gaan wat uw drijfveren zijn en van hieruit de doelen voor uzelf en uw organisatie te bepalen. Door u en uw organisatie te richten op de essentie waar het om gaat, kunt u het beste uit u en uw medewerkers halen.

Dit boek is vooral een aanrader voor de lezer die 19 - 30 punten heeft gescoord.

1 (Oplossing: de doelstelling is niet specifiek en niet meetbaar genoeg. Welke leerprestaties? Voor een bepaald vak of over de gehele linie? Welke leeftijdsgroep? Welk leerniveau? Lager, middelbaar of hoger onderwijs? Christelijk of openbaar? Op landelijk, regionaal of schoolniveau? Hoe wordt het leerresultaat vastgesteld, als gemiddeld rapportcijfer of als percentage leerlingen die overgaat?)