

Haalbare doelen, wie verzint ze nog?

Septa Management Group
Scheepsmakershaven 34d
3011 VB Rotterdam
Auteur: Johan ter Heegde



Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Waarom doelen stellen ?
3. Bepalen van haalbare doelstellingen
4. Welke factoren spelen een rol?
5. Pas op voor SMART doelen en bureaucratie
6. Een voorbeeld uit de praktijk

1. Inleiding

Het stellen van doelen is moeilijk. Laat staan het bepalen van haalbare doelen. Waarom is het toch zo moeilijk om haalbare doelstellingen te bedenken. Waarom worden doelstellingen zelden gehaald. Welke factoren spelen bij het behalen van doelstellingen een rol? Hoe maak ik ze bekend bij iedereen? Leg ik doelstellingen meteen ook vast? Dit artikel beschrijft waarom het stellen van doelen belangrijk is voor uw organisatie en hoe u in de praktijk tot haalbare doelstellingen komt. Naar voren komt dat het stellen van doelen een eerste stap is voor het adequaat omgaan met risico's en onzekerheid.

2. Waarom doelen stellen ?

Wanneer een organisatie geen doelen heeft, maakt het niet zoveel uit wat een afdeling of medewerker precies doet. Op een vraag waar de organisatie dit nieuwe jaar weer voor staat reageert de verhuurmedewerker van een woningcorporatie met: “ Het loopt allemaal zoals het loopt. We doen ons werk zoals altijd.” En de teamleider onderhoud die mijn vraag hoort zegt: “we kennen onze klanten door en door. Ik doe dit werk al zo’n 18 jaar”. “Er verandert bij ons niet zoveel” roepen beide nog in koor als ik bij de financiële manager binnen stap. Op dezelfde vraag van mij reageert hij als volgt: “ook dit jaar hebben we weer de zelfde procedure gevolgd: onze budgetten zijn gebaseerd op de voorstellen van de afdelingen. Die liggen veelal in lijn met de voorstellen van vorig jaar. Eigenlijk niet zoveel nieuws”.

Is dit wel een gezonde situatie? Het zijn van een organisatie impliceert toch dat zaken veranderen, dat sommige dingen moeten veranderen? De omgeving, de wooneisen en prioriteiten van de klanten van een organisatie veranderen toch ook in de tijd?

Leerde ik ooit niet een definitie van een organisatie: een groep mensen die gezamenlijk doelstellingen nastreven; een samenwerkingsvorm op basis van doelstellingen Dat betekent toch dat er doelen moeten zijn gesteld; “targets” zoals ze elders soms zeggen. En als je doelstellingen hebt, heb je misschien toch ook prioriteiten? Wellicht is hier het probleem dat er wel doelen zijn gesteld, maar dat zij niet of onvoldoende bekend zijn bij de medewerkers. Is de organisatie wel goed geïnformeerd en betrokken bij de wijze waarop de doelen moeten worden gerealiseerd? Is de medewerker daardoor een gemotiveerde en echte ‘deelnemer’ in de organisatie? Is hij daardoor betrokken en ambitieus? Of is hij slechts de ‘leverancier’ van capaciteit?

Daarbij komt dat de medewerkers andere prioriteiten kunnen hanteren. Prioriteiten die niet sporen met de doelen die de organisatie zich heeft gesteld. Een ander probleem is dat organisaties in werkelijkheid niet één doelstelling hebben. Hoe om te gaan met de verschillende doelstellingen?

Doelen zijn nodig om te bepalen hoe wij moeten handelen, hoe wij moeten besluiten en hoe wij ons ten opzichte van elkaar en de omgeving moeten gedragen. Wanneer de discussie ergens in de organisatie uit de hand loopt, verwijzen we toch graag naar de doelen die zijn gesteld. Dat helpt bij het maken van keuzes. Dat maakt zaken helder en geeft meteen de doorslag in de discussie. Echter, dit is allemaal niet vanzelfsprekend. Willen wij dat de medewerkers zich richten naar de doelen die in de organisatie zijn gesteld, dan dienen de doelen bij iedereen bekend en dienen zij haalbaar te zijn. Hoe kom je echter tot haalbare doelen die door iedereen op handen worden gedragen en als realistisch worden ervaren?

Waarom is het stellen van doelen zo belangrijk? Doelstellingen geven richting aan de plannen van de onderneming. De onderneming heeft gekozen: andere opties dan de gekozen richting zijn uitgesloten. Op grond van dit kiezen, op grond van de gekozen doelen kunnen nu ook de juiste sturingsmiddelen worden aangewend. De leiding weet wat zij wil: elke twijfel en onzekerheid bij het personeel verdwijnt. Zo zijn de doelstellingen ook leidraad bij het nemen van beslissingen in de uitvoering. Doelstellingen geven ook richting aan het bepalen van de risico’s die van betekenis zijn voor de organisatie. (meer hierover leest u in het artikel “Hoe overzie ik derisico’s?”) Het is immers nooit honderd procent zeker of de doelstellingen ook daadwerkelijk worden gehaald. Welke risicofactoren staan het halen van de doelstellingen in de weg? En welke maatregelen zijn vervolgens nodig voor het afdekken van deze risico’s. Het bepalen van doelen is dus niet alleen van belang voor de juiste sturing en besluitvorming maar ook voor het adequaat afdekken van de risico’s: voor zowel ‘positive control’ als voor ‘negative control’.

3. Bepalen van haalbare doelstellingen

Waarschijnlijk heeft u in uw organisatie wel kort en krachtig uw visie verwoord. Hopelijk geen ingewikkelde strategierapporten of een lange lijst met doelstellingen. Misschien heeft u wel de KSF methode gebruikt om de succesfactoren van uw organisatie te bepalen. Rockert, de ontwikkelaar van de methode stelde dat een handvol factoren maatgevend zijn voor het succes van een organisatie. Een variant van de KSF-methode is de Balanced Scorecard waarbij het zoeken naar de factoren zich beperkt tot de zoekvelden: “klant”, “financieel”, “innovatie” en “interne organisatie”.

Helaas nemen niet alle organisaties doelstellingen echt serieus. Men stopt tijd, geld en energie in te veel dingen tegelijk en te weinig in enkele, de meest belangrijke zaken. Ondernemers en bestuurders die het meeste bereiken zijn zowel selectief in het stellen van doelen als vastberaden in het nastreven of realiseren van doelstellingen. Zij streven bovendien eenvoudige en voor iedereen begrijpelijke doelen na.

Tip 1: *Stel niet heel veel doelen tegelijk, maar beperk het aantal doelstellingen tot de meest belangrijke.*

Hoe dan ook: het is van belang dat uw organisatie haalbare doelstellingen formuleert. Verwar echter niet het stellen van doelen met het hebben van goede voornemens. Goede doelstellingen zijn meer dan een verzameling losse uitspraken. Ze staan onderling in verband, zijn specifiek en stellen prioriteiten. Denk bijvoorbeeld eens aan de uitspraak van een woningcorporatie: “de onderverhuur moeten we terugdringen”. Is deze uitspraak een voornemen of een doel? Het is een goed voornemen, want als het lukt wordt oneigenlijk gebruik van woningen en winstbejag van eerste huurders teruggedrongen. Als doel is deze uitspraak echter toch te vaag. Want wanneer wil je dit terugdringen bereiken? Wat wordt precies bedoeld met ‘terugdringen’: ontruiming van een, twee, vijf woningen per week? Nu, of binnen een half jaar of vanaf volgend jaar?

Een doelstelling die niet concreet specificeert wat en hoe we iets willen bereiken, blijft ‘hangen’ in de organisatie. Wanneer de leiding meer van dergelijke uitspraken doet of geregeld wijzigt, neemt men ze voor lief aan. Medewerkers halen hun schouders op voor de ‘grilligheid’ van de leiding en gaan gewoon weer aan het werk. De directie en leiding wordt geleidelijk minder geloofwaardig. Het vertrouwen neemt af. Men bereikt het tegendeel van wat men beoogt.

Tip 2: *Maak doelen concreet, en geef direct ook zicht op de weg waarlangs, de middelen en maatregelen waarmee, je iets wil bereiken.*

Elke organisatie met meer dan tien medewerkers begint in zekere zin ‘complex’ te worden. Meestal beginnen de problemen op het gebied van samenwerken wanneer de organisatie zelfs deze omvang nog niet heeft. Elkaar begrijpen, goed communiceren en maken van afspraken blijkt gewoon lastig. Willen we als organisatie toch effectief zijn, niet teveel fouten maken en tijd verspillen, dan is het stellen en met elkaar delen van doelen een ‘must’. Dan moeten die doelen begrijpelijk, concreet en haalbaar zijn. Willen we zo’n organisatie zijn, dan wordt het tijd dat wij aandacht schenken aan de factoren die van belang zijn bij het bepalen van doelen.

4. Welke factoren spelen een rol?

Eigenlijk weten we dat allemaal wel: goede doelen stellen betekent SMART doelen stellen. Een doel is SMART wanneer duidelijk van de doelstelling is vastgelegd:

- - wat precies het doel is - **specifiek**
- - de manier van meten of het doel bereikt is - **meetbaar**
- - wie welke bijdrage moet leveren - **aanwijsbaar**
- - of het haalbaar is, het bereiken van het doel - **realistisch**
- - wanneer het doel bereikt moet zijn – **tijdspecifiek**

Eenvoudig vaststellen dat doelen SMART moeten zijn is niet voldoende. Bij het in de praktijk brengen komen direct al vragen naar voren. Wat is nu specifiek en wanneer is een doel meetbaar of waarmee kan ik de acceptatie van mijn doelstellingen verhogen? Een doelstelling is **specifiek** wanneer het doel niet vaag is, maar concreet. Wanneer een directie zegt “de omzet moet verder omhoog” dan is dat niet specifiek. Specifiek is wanneer de directie zegt “de omzet moet met vijftien procent omhoog”. Nog specifiek is de doelstelling wanneer de directie de doelstelling uitwerkt naar doelen in termen van groeipercentages voor de diverse marktsegmenten en producten.

Een doelstelling is **meetbaar** wanneer men afsprekt wat gemeten wordt en wie meet. Het is nodig dat men het bereiken van de doelstelling kan uitdrukken in handelingen of resultaten die meetbaar zijn. Bijvoorbeeld: het aantal aanvragen van vergunningen of van offertes. Een doelstelling is **aanwijsbaar** wanneer duidelijk is wie welke bijdrage moet leveren: wie moet wat doen om de doelstelling te helpen realiseren. Een doelstelling is **realistisch** wanneer het doel niet te hoog gegrepen is; wanneer het in redelijkheid ook mogelijk is het te halen. Zo niet, dan werkt dit demotiverend. Maar ook: doelen mogen niet te laag zijn gesteld. Wij willen toch ook graag het ambitiegevoel bij onze medewerkers versterken. Misschien wel een wedstrijdgevoel op sommige gebieden. In sommige organisaties is het gewoon ‘oorlog’: het gaat erom of onze club overleeft en blijft of dat we straks overgenomen worden. Tenslotte: het **tijdspecifieke** van doelen vereist dat er een datum of periode bekend is waarop of waarbinnen de doelstelling gerealiseerd moet zijn.

Kortom: maak doelen voortaan specifiek, ga na hoe je het beste het bereiken ervan kunt meten, geef aan wie wat moet doen. Ga tenslotte na of de doelstelling haalbaar is en geef de tijd waarbinnen het doel bereikt moet zijn.

5. Pas op voor SMART doelen en bureaucratie

Het in het vorige hoofdstuk gegeven recept voor het stellen van SMART doelen lijkt eenvoudiger dan het is. In de praktijk geeft de toepassing van het recept nog vaak problemen. Wie kent niet die ingewikkelde vastleggingen van missies, doelen en strategieën? U heeft vast wel eens zo'n hiërarchie uitgewerkt in een opleiding of training. In zogenaamde 'doelstellingsbomen' kreeg je een goed sluitend overzicht: doelen, subdoelen en daarvan afgeleide subsubdoelen. U kent ze niet? Prachtig weergegeven in onderlinge samenhang en uit te printen in verschillende soorten matrices? Wees echter voorzichtig voor een aanpak waarbij je eerst je moet verdiepen in de aanpak zelf, in de methode en het 'stuk'. Doelen moeten niet alleen concreet en qua aantal beperkt zijn. De doelen van een organisatie moeten ook 'op het lijf' geschreven zijn. Maar wat betekent dat en hoe doe je dat?

Elke benadering of aanpak heeft ook zijn zwakke punten. Hoe meer een doelstelling in detail is uitgewerkt, hoe korter de geldigheid ervan zal zijn. Hoe specifieker een doelstelling is geformuleerd, hoe gemakkelijker een oorzaak of omstandigheid zal vereisen dat u de doelstelling voortijdig moet bijstellen of dat u deze op moet geven. Doelstellingen mogen dus niet vaag maar ook weer niet te specifiek zijn. Te zeer gespecificeerde 'doelstellingen' zijn in werkelijkheid geen doelstellingen maar veeleer uit te voeren acties of besluiten. In het leven van alle dag noemen wij iets een doelstelling wanneer wij de haalbaarheid ervan hoog inschatten maar nog geen absolute zekerheid hebben over het bereiken ervan. Echte 'doelstellingen' hebben ook het karakter van 'proberen' en gaan gepaard met problemen die nog opgelost moeten worden, met onzekerheid die hopelijk nog weggenomen kan worden.

Tip 3: *Maak van doelen stellen geen 'project'. Doelen schrijf je op het lijf van iemand, zijn uitdagend, maken het werk leuk en spannend voor hem of haar. Zij inspireren en zetten aan om de benodigde energie vrij te maken.*

In sommige organisaties spreekt men dan ook niet over SMART maar over MAGIE doelen. Met deze benaming geeft men aan dat doelen niet alleen Meetbaar of Acceptabel moeten zijn, maar dat het stellen van doelen vooral ook helpt bij het betrekken van de organisatie bij haar missie. Het resultaat moet zijn dat medewerkers zich identificeren met de doelen en dat zij zich overeenkomstig gaan Gedragen. Oogmerk is dat doelen Inspireren en dat de medewerkers zich Engageren. De doelen zijn op een manier gesteld dat medewerkers men zich erin herkent. Zij zetten aan tot enthousiasme omdat men ziet wat de voordelen ervan zijn of welke waarde het heeft voor de organisatie en voor henzelf.

6. Een voorbeeld uit de praktijk

Doelgericht werken en communiceren zijn kenmerken van goed functionerende organisaties. Het zijn ook kenmerken van leiderschap. Wie heldere doelen stelt, weet precies waar hij voor gaat en kan dat overtuigend communiceren. Het advies om vooral haalbare doelen te stellen en het aantal doelstellingen te beperken is zo voor de hand liggend dat het in de praktijk nauwelijks aandacht krijgt. Een concreet voorbeeld bij de Europese Unie illustreert hoe lastig het is om in een meer complexe organisatie met doelstellingen om te gaan.

In de vorige aanpak van het bondgenootschap was sprake van vele doelstellingen; gericht op meer dan vijftig verschillende vraagstukken. De nieuwe aanpak beperkt zich veel meer. Men besloot zich op vier kerngebieden te concentreren die van fundamenteel belang zijn om de missies van het bondgenootschap efficiënt te kunnen uitvoeren. In de nieuwe aanpak streeft de leiding naar nog verdere beperkingen om te zorgen dat de schaarse middelen daar worden aangewend waar ze het meest noodzakelijk zijn.

De bondgenoten beloofden elkaar om het voortaan beter te doen. Vanaf nu werden zij individueel gevraagd zich te verplichten tot de afgesproken inzet. Van het begin af aan is voortaan duidelijk wat het bondgenootschap van ieder lid mag verwachten. Zij beloofden collectief te streven naar verbetering: ieder staatshoofd en iedere regeringsleider verzekerde dat de toezegging wordt ingelost, conform een vast tijdsschema. Hoe was dit allemaal mogelijk? Ten opzichte van de oude situatie zijn er drie verschillen in het omgaan met doelen. Eerst en vooral bleek een scherpe focus bij het bepalen van doelstellingen van belang. In de tweede plaats werd het beleid en het realiseren van de doelen gegrondvest op een andere, veel hardere vorm van nationale betrokkenheid. En ten derde, zal men nadruk leggen op multinationale samenwerking, inclusief rolspecificatie in het streven om de doelstellingen te realiseren.

Tip 4: *Het is altijd mogelijk om de vraagstukken te vertalen naar kerndoelen en te verbinden aan belangen en belanghebbenden.*

Wat kunnen we hiervan leren? In de eerste plaats bleek dat het goed is om de vele vraagstukken of onderwerpen terug te brengen tot een beperkt aantal doelstellingen. Zo wordt het makkelijker om de inzet en middelen effectief toe te wijzen: liever minder dan meer doelstellingen. In de tweede plaats concluderen we dat doelstellingen 'commitment' vereisen: betrokkenheid en toezeggingen van de top. Tenslotte zagen we het belang van aanvullende afspraken over het tijdpad en over wie welke rollen vervult. Dit soort afspraken maken onmiddellijk de hardheid van het commitment duidelijk.