



Haalbare Doelen & Doelen Halen





Kenmerken van haalbare doelen:

Veel mensen hebben gehoord van SMART doelstellingen.

SMART is een Engelse afkorting en staat voor:

Specific **M**easurable **A**chievable **R**ealistic **T**ime-bound.

In dit stuk ga ik in op mijn interpretatie van deze begrippen en de manier waarop een haalbare doelstelling gemaakt kan worden.

De eisen die we stellen aan doelen

1-Helder

Het moet iedereen duidelijk zijn wat het eindresultaat moet zijn.

Heel veel verbeterprojecten en ook gewone projecten gaan mis op het feit, dat de doelstelling niet helder wordt geformuleerd. Ik kan niet genoeg nadruk leggen op het goed formuleren van de doelstelling. Neem daar echt de tijd voor en check bij alle belanghebbenden of er een eenduidige mening is.

Maak het doel ook tastbaar door het te koppelen aan voorwaarde 2. Het meten maakt de doelstelling altijd veel concreter.

2-Meetbaar

“Als het niet gemeten kan worden, dan kan het niet verbeterd worden”

Ik wil de kwaliteit van de arbeid in een team verbeteren.

Doel: Binnen 6 maanden met 60% te verbeteren.

Nou ga er maar aanstaan!

Iedereen snapt dat dit niet kan. Hoe meet je Kwaliteit van de Arbeid?

Dit project gaat mislukken.

Betekent dit ook dat een dergelijk project (gericht op K v/d A) niet kan?

Nee, in dit geval moet je werken met afgeleide metingen. Er zijn aspecten van kwaliteit van de arbeid die wel, zelfs zeer goed, meetbaar zijn.

3-Spreekt aan

Abstracte doelen en doelen op een hoog niveau spreken niet aan (ten minste bij een groot deel van de werknemers). Mensen willen altijd weten wat zij dan kunnen doen.

Voor het hele bedrijf afkondigen dat de afkeur met 5% omlaag moet, geeft geen warm gevoel bij de individuele medewerker. Vaak zijn managers nog erg verbaasd als ik dat zeg, maar het is nu eenmaal zo. Doe je voordeel met die wijsheid en verspil geen tijd aan slogans en “fanfare” acties.



4-Beïnvloedbaar

De afdeling of persoon die geacht wordt een doel te halen moet ook alle knoppen in handen krijgen. Als je verantwoordelijk bent voor het halen van het doel moet je invloed kunnen uitoefenen.

Dit betekent ook dat de projectleider, na onderzoek, formeel ja moet zeggen tegen een doelstelling. De trekker van het project onderzoekt of alle knoppen in handen van het team zijn, en corrigeert als dit niet zo is. Dan pas kan de doelstelling aanvaard worden.

5-Nuttig

Een organisatie kan een doel stellen, maar vindt de individuele werknemer het een nuttige zaak. Hoe kijkt de werknemer aan tegen een verhoging van de productiviteit.

De meeste organisaties en leidinggevenden, vinden dit een vervelend onderwerp. Het riekt naar Polder gedoe, inspraak organen en democratie. Op die manier run je geen bedrijf, toch.....

Echter als de individuele medewerker (of een groep) het nut van een doelstelling niet ziet, kan dat ook betekenen dat ze gelijk hebben. Wilt u de kans lopen om dat belangrijke inzicht te missen.

Of bent u niet goed in staat om de doelstelling goed te verkopen. Kunt u niet het nut voor de medewerker helder maken.

6-Met een datum

Dit lijkt een grote open deur, maar helaas is dat niet zo. Het komt nog heel vaak voor dat een doel, niet gebonden wordt aan een datum.

Voorbeeld van een "goede" doelstelling.

Het aantal fouten in deze ontwerptekening moet binnen nu en 6 maanden, met 50% gereduceerd zijn.

"Goede" staat in dit geval tussen aanhalingstekens. We weten inmiddels dat goede doelstellingen aan meer voorwaarden moeten voldoen.

Vraag
Waar kan het bij deze doelstelling nog aan mankeren?

7-Persoonlijk

Doelstellingen moeten verbonden worden aan een persoon. Niet twee of meer personen, maar **1** persoon. Een haalbare doelstelling kan nog wel opgesteld worden als je nog niet weet wie de verantwoordelijke wordt, maar een doel halen zonder verantwoordelijke, is onrealistisch.



Hulp bij het opstellen van haalbare doelen & halen van doelen

Policy and strategy deployment (PSD)

PSD is een formele, gestructureerde methode om abstracte doelen vanuit het hoogste management niveau door te vertalen naar de uitvoering. Het resultaat is dat de werknemer aan de kantbank, weet wat haar of zijn rol is bij het halen van het kwaliteitsdoel.

PSD kan op heel veel verschillende manieren vorm krijgen. Ik heb voor organisaties (Van klein tot groot) de DIA-methode ontwikkeld.

DIA staat voor Doelstelling – Invloedsfactoren – Actie.

Het bijzondere van de DIA-methode is, dat het bijna automatisch leidt tot concrete acties, gekoppeld aan het doel.

Waardestroom tekeningen en waardestroom analyse

In de waardestroom tekening staan alle stappen uitgetekend, die nodig zijn om een product te maken of een dienst te leveren.

Als het gaat om stellen van doelen dan is dit een zeer belangrijk document, want het slaat de brug tussen management en uitvoering. Wat op de tekening staat is de werkelijkheid. Het is het echte proces waar de mensen dagelijks mee te maken krijgen en een doelstelling gekoppeld aan de tekening wordt snel als SMART beschouwd.

De waarde van de tekening wordt groter als je ook per stap, de analyse invult, bijvoorbeeld per stap:

- Is dit (groen) een waarde toevoegende stap of juist niet (rood)
- Hoeveel kost het uitvoeren van deze stap per eenheid product.
Bijvoorbeeld het vervoeren van een batch producten met de truck kost 10 Eurocent per eenheid product.
- Hoeveel uitval ontstaat er bij deze stap in 1 week.
-

Dit zijn voor de medewerkers tastbare en beïnvloedbare zaken, en voor iedereen zaken waar we snel haalbare verbeterdoelen kunnen stellen.



doorlooptijd analyse

Met doorlooptijd analyse meten we de totale tijd die nodig is om een eenheid product te maken, en het aandeel in de totale tijd van de individuele stappen.

Doorlooptijd is een centraal gegeven in de aanpak van continu verbeteren en lean working. Lange doorlooptijd wijst op veel verlies, hoge kosten, lage productiviteit, matige kwaliteit en slecht collectief leervermogen.

De doorlooptijd analyse legt de kansrijke gebieden bloot. Waar blijft het product onnodig lang wachten en wat kunnen we daar aan doen. Ook hier geldt weer dat doorlooptijd en wachttijd een realistisch gegeven is voor mensen in de uitvoering.

Doelstellingen gebaseerd op deze analyse zullen snel als SMART worden gezien

Betrek mensen bij het opstellen van doelen

Dit is het meest eenvoudige - en gelijktijdig het minst toegepaste hulpmiddel.

Mijn verklaring voor deze tegenstelling

Klassiek management is persoonlijk veel te sterk verbonden aan de doelen. Vaak krijg ik van managers de volgende zin te horen (of iets dat er op lijkt): "Ik wil dat de output met 200 ton per week omhoog gaat" Hiermee is de ziel en zaligheid van de arme manager verbonden aan dit doel, dat waarschijnlijk nooit gehaald gaat worden.

De eerste stap is dan ook om in de communicatie de woordkeuze heel scherp in de gaten te houden.

Niet "Ik wil...", maar "Om de continuïteit te waarborgen moeten we"

De tweede stap is dat de bewuste manager goed gaat nadenken over haar of zijn rol. Die rol moet altijd gericht zijn op

- wat nuttig is voor het hele bedrijf,
- mensen helpen bij het bepalen van de weg naar het doel
- samen bepalen van sub doelstellingen.

Hou goed vast aan "Een doelstelling die zelf bedacht is, is al voor 80 % gehaald"



Open boek management

Hoe kunt u als manager verwachten dat mensen in de organisatie warm lopen voor doelstellingen, als ze niet de informatie hebben, die u heeft. U ziet dat de orderportefeuille afneemt, en maakt zich zorgen over de toekomst.

Deel die informatie en deel die zorgen. Dat mag dan beschouwd worden als "Watjes gedrag", maar het werkt wel en de medewerkers zullen u daarom waarderen.

Training

Biedt mensen hulp bij het opstellen van haalbare doelen en het halen van doelen. Werk met training vanuit een "u vraagt wij draaien" aanpak. Dat wil zeggen dat training niet vooraf wordt gegeven (of heel minmaal om op gang te komen), maar gegeven wordt als mensen erom vragen.

U kunt zich voorstellen dat deze manier van trainen een heel ander, en moeilijkere aanpak vraagt. Het rendement van deze trainingen is echter heel erg hoog.

Kennen van belangrijke details

Onrealistische doelen ontstaan vaak in situaties waarbij management een grote afstand heeft genomen van de werkvloer. Vaak zijn managers niet te overtuigen van het feit dat de doelstellingen onrealistisch zijn, aangezien er door de afstand een vertekend beeld is ontstaan van de werkelijkheid.

Dit levert in de praktijk enorme problemen op. Organisaties worden volledig ontwricht door dit soort management fouten, en het repareren kan erg lang duren.

De leidinggevende of manager die wil werken aan SMART doelstellingen, moet regelmatig op de werkvloer aanwezig zijn en luisteren, luisteren, luisteren...

Veel succes met verbeteren