

EEN NIEUWE MANIER VAN DOELEN STELLEN

SMART is niet altijd slim

WE ZIJN ER INMIDDELS ZO AAN GEWEND DAT WE ER NIET EENS MEER OVER NADENKEN: DOELSTELLINGEN MOETEN 'SPECIFIEK', 'MEETBAAR', 'ACCEPTABEL', 'REALISTISCH' EN 'TIJDGE-BONDEN' ZIJN. SMART DUS. MAAR WAAROM IS DAT EIGENLIJK ZO? LEVEREN ZULKE DOELSTELLINGEN OOK DAADWERKELIJK DE BESTE RESULTATEN? DE AMERIKAANSE VERKOPERS VAN HYPOTHEKEN, DIE AAN DE BASIS STONDEN VAN DE KREDIETCRISIS, HADDEN OOK SMART-DOELSTELLINGEN. LATEN WE ER NOU EENS NIET KLAKKELOOS, MAAR KRITISCH NAAR KIJKEN...

Door Bart Stofberg

De aanhangers van SMART zijn duidelijk over hun eigen doelstellingen: iedereen of iedere groep moet kunnen worden afgerekend. Doelstellingen formuleer je om mensen aan het werk te zetten, en die doelstellingen maak je SMART om zo een objectief, onbetwistbaar oordeel te kunnen vellen. Op basis van dat oordeel reken je af, vaak letterlijk met behulp van bonussen, boetes en salarisconsequenties. De afrekening heeft per definitie consequenties voor de uitvoerder. Anders is het geen afrekening.

Afrekenen doe je achteraf. Met SMART doe je dan ook doelbewust afstand van de mogelijkheid om bij te sturen. Tot het moment van afrekening. De manager stuurt niet bij, hij coacht niet, hij rekent af. De SMART-doelstellingen zijn een contract tussen de manager en de uitvoerder. Net als in een contract staan de voorwaarden vast. Daar mogen we van elkaar tijdens de looptijd van het contract niet meer op terugkomen. Afspraak is afspraak.

Een SMART-doelstelling is op die manier een soort cruisecontrol die je voor een bepaalde tijd vastzet. Als het al niet het stuur is dat je voor een tijd vastzet. Met alle risico's van dien, vooral als de omstandigheden veranderen.

Anglo-Amerikaans

SMART is gebaseerd op wantrouwen: Als we geen duidelijke doelstellingen afspreken, dan lopen 'ze' de kantjes eraf. Kennelijk weten 'we' precies wat de onderneming nodig heeft, in één keer goed en ook nog stabiel in de tijd. Dat is Anglo-Amerikaans denken en het wordt steeds duidelijker dat dat een heel goede manier is om een pinda-kaasfabriek in te richten, maar dat het tekortschiet bij een dienstverlenende organisatie in een dynamische en complexe omgeving. Laten we eens met kritische ogen naar SMART kijken:

Specifiek

Hiermee bedoelt men binnen SMART dat de doelstelling eenduidig moet zijn, zeg maar gerust geïsoleerd: onafhankelijk van de omgeving van de

onderneming en onafhankelijk van andere doelstellingen. 'Specifiek' dreigt op deze manier te onttaarden in eenkennigheid. Er is geen oog voor de omgeving en er is geen oog voor de rest van de onderneming. Als één iemand in meetbare termen verantwoordelijk is voor stabiliteit en een ander voor succesvolle veranderingen, dan beïnvloeden die twee doelen elkaar. Succes is dan: een goede balans tussen die twee. Als beiden als een ijzeren hein en onafhankelijk van elkaar ieder hun eigen doelstelling najagen, bereik je niet de balans tussen veranderen (agility) en stabiliteit die je zou willen. En toch is dat precies wat de S van SMART afdwingt. Bij het Anglo-Amerikaanse SMART moet elke doelstelling specifiek zijn. Wat je zou moeten willen, is dat een set van doelstellingen samenhangend is. Opdat je kunt sturen op de balans tussen die doelstellingen.

Meetbaar

Meetbaarheid is de dominante factor binnen SMART. Hiermee verworden doelstellingen tot *doeltellingen*. Getallen zijn bij uitstek objectief, en objectiviteit is natuurlijk de beste garantie dat we uiteindelijk kwaliteit krijgen. Alleen: meetbaar is niet kwalitatief, meetbaar is kwantitatief. Goede dienstverlening sluit optimaal aan op de doelen en ambities van de klant. Door kwaliteit samen te vatten in een paar parameters, zien we een heleboel aspecten van diezelfde kwaliteit over het hoofd. Meten

is weten, maar weten is ook vergeten – van al die andere aspecten. Meetbaar zorgt per definitie voor tunnelvisie, met maar één echt voordeel: je mag je eigen tunnel kiezen.

Er is eigenlijk maar één manier om kwaliteit te beoordelen: door naar de kwaliteit te kijken en het daar voortdurend met elkaar over te hebben. Zijn we wel of niet op de goede weg? Zodat er later geen misverstand kan bestaan over wat we onder kwaliteit verstonden en met als gevolg dat we eenvoudig kunnen bijsturen als de omgeving verandert. Doelstellingen moeten niet kwantitatief meetbaar zijn, maar kwalitatief toetsbaar. Opdat de resultaten optimaal en beweeglijk bijdragen aan het beoogde succes.

Doelen moeten je vertellen waar je heen moet. Maar wat nou als je ze gehaald hebt of als ze onhaalbaar zijn geworden? Dan kun je geen kant meer op. Kwalitatieve toetsbare doelen hebben dat nadeel niet. Integendeel, die zijn en blijven altijd richtinggevend. Opdat gedreven vakmensen de ruimte krijgen die ze nodig hebben om hun vakmanschap uit te oefenen en toch leveren wat we nodig hebben. Omdat de richting vaststond. Voor de duidelijkheid: er is niks mis met meten. Metingen geven inzicht en dat is goed. Zolang we maar blijven nadenken over wat er echt aan de hand is. Laat KPI's vooral blijven wat ze zijn: indicatoren. Maak er geen KPT's van: key performance targets.

Acceptabel

Dat wil zeggen: er moet wel draagvlak zijn. Het mag niet (te veel) ten koste gaan van partijen die het resultaat negatief kunnen beïnvloeden. Acceptabel legt zich bij voorbaat neer bij de standpunten van stakeholders met veel invloed. Binnen SMART: zorg ervoor dat je geen gedonder krijgt. Strijk de verschillende machten niet tegen de haren in.

Lucebert zei ooit: "Alles van waarde is weerloos". SMART-doelen gaan vaak ten koste van onmeetbare, ethische waarden: menselijkheid, het milieu, et cetera. Wat je zou moeten willen: we stellen vast ten koste van welke

‘**HOE COMPLEXER
EN DYNAMISCHER
DE OMGEVING
IS, HOE BETER
DAT GAAT**’

SMART-DENKEN WANTROUWT DE MENSEN EN VERTROUWT HET ONTWERP

weerloze partijen (kinderen in India, medewerkers, het milieu) het in elk geval niet mag gaan. Onze doelen zijn weloverwogen en verantwoord. Niet alleen leveren we wat de klanten willen, maar we gaan verantwoord om met ons personeel, met het milieu, met onze omgeving, en we stellen eisen aan onze toeleveranciers. Wij ondernemen maatschappelijk verantwoord.

Realistisch

Doelen moeten realistisch zijn; laten we de lat vooral niet te hoog leggen. Waarom niet? Omdat we dan die bonus niet meer kunnen halen? Die bonus zorgt ervoor dat degene die de doelstelling moet halen, hem het liefst zo laag mogelijk heeft. Het moet wel haalbaar zijn. Waarom eigenlijk? Zou het niet veel beter (en leuker) zijn om samen met je baas te werken aan doelen die ambitieus zijn, om iedereen in je omgeving te verbazen? Zodat je elkaar aan het eind van het jaar recht in de ogen kunt kijken, wat ook het resultaat was: we hebben er samen alles aan gedaan; wat een team waren wij!

Tijdgebonden

Omdat doelstellingen bij SMART meetbaar moeten zijn, moeten ze ook een tijdslijm hebben. We moeten afspreken wanneer we moeten meten. Daarmee wordt de korte termijn structureel dominant aan de lange termijn. Investeringsdoelen moeten binnen de tijdslijm worden terugverdiend, anders

renderen ze niet. De definitie van een echte investering wordt dan: een inspanning ten koste van mijn bonus, ten gunste van die van mijn opvolger. Niet doen dus. Tijdgebonden doelen putten een onderneming uit. Alsof je een marathon het best loopt als je 422 goede 100 meters loopt. Dat is natuurlijk niet zo, niet in de atletiek en niet in een onderneming. Doelen moeten niet tijdgebonden en uitputtend zijn, maar tijdloos, zodat je maatregelen kunt nemen die op de korte termijn pijn doen, maar op de lange termijn nodig zijn.

Wantrouwen

SMART-denken wantrouwt de mensen en vertrouwt het ontwerp. Die manier van denken werkt goed in een pinda-kaasfabriek. Die manier van denken werkt goed als het niet te complex is, als er niet te veel verandering van buiten komt en als we veel van hetzelfde moeten doen. Zeg maar, het werk dat we nu allemaal geoutsourcet hebben.

De meeste Nederlandse ondernemingen en de meeste Nederlandse afdelingen van ondernemingen werken in een zeer complexe en dynamische omgeving. Als je elkaar dan SMART-doelstellingen stelt, dan werken de teamleden ieder voor zich (specifiek) aan (meetbare) benaderingen van kortetermijndoelen (tijdgebonden), waarbij de lat niet te hoog ligt (realistisch) en we niet te veel anderen tegen de haren mogen instrijken (acceptabel). Dat is vijf keer suboptimaal!

Je kunt er veel beter voor zorgen dat jouw set van doelstellingen SMARTT is:

- Samenhangend
- Maatschappelijk aanvaardbaar
- Ambitieus
- Richtinggevend
- Toetsbaar
- Tijdloos

Met SMARTT kun je als een team optimaal bijdragen aan het beoogd succes. Hoe complexer en dynamischer de omgeving is, hoe beter dat gaat. In een tijd van het nieuwe werken, van web 2.0, medewerker 2.0 en meer zaken met dit moderne versienummer, moeten we constateren dat SMART 1.0 achterhaald is. Het is tijd voor SMARTT 2.0.