

>> Quicksan

- KWALITEIT
- DOELSTELLINGEN
- METEN
- ANGLO-AMERIKAANS
- RIJNLANDS

Niet SMART maar SMARTT

We zijn er inmiddels zo aan gewend dat we er niet eens meer over nadenken: doelstellingen moeten SMART zijn. Maar waarom is dat eigenlijk zo? Leveren doelstellingen die SMART zijn ook daadwerkelijk de beste resultaten voor de onderneming? De Amerikaanse verkopers van hypotheek, die aan de basis stonden van de kredietcrisis, hadden ook doelstellingen die SMART waren. Laten we nou eens niet klakkeloos, maar kritisch kijken naar SMART...

Tekst Bart Stofberg

Een SMART-doelstelling is op die manier een soort cruise control 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...

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. Het wordt steeds duidelijker dat dat een heel goede manier is om een pindakaasfabriek in te richten, maar dat deze tekortschiet bij een dienstverlenende organisatie in een dynamische en complexe omgeving. Laten we eens met Rijnlandse ogen naar SMART kijken.

APRIL / MEI 2011 71 |||||

meten. Metingen geven inzicht en dat is goed. Zolang we maar blijven nadenken: wat is er echt aan de hand? Laat KPI's vooral blijven wat ze zijn (indicatoren) en maak er geen KPT's van (key performance targets).

ACCEPTABEL

Binnen SMART wil 'acceptabel' zeggen: er moet draagvlak zijn. Het mag niet (te veel!) ten koste gaan van partijen die het resultaat negatief kunnen beïnvloeden. Acceptabel richt zich op stakeholders met veel invloed. Acceptabel betekent 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 waarden: menselijkheid, het milieu... Wat je zou moeten willen is dat het weloverwogen en verantwoord is. Niet alleen leveren wat de klanten willen, maar verantwoord omgaan met personeel, het milieu en de omgeving. En eisen stellen aan toeleveranciers. Oftewel, maatschappelijk verantwoord ondernemen.

REALISTISCH

SMART-doelen moeten realistisch zijn: laten we de lat dus vooral niet te hoog leggen. Maar waarom eigenlijk 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 immers wel haalbaar zijn. Maar 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 het resultaat ook was? We hebben er immers samen alles aan gedaan. Wat een team waren wij!

TIJDGEBONDEN

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

Anglo-Amerikaans denken wantrouwt de mensen en vertrouwt het ontwerp. Die manier van denken werkt goed in een pindakaas-fabriek. Die manier van denken werkt goed als het niet te complex is, als er niet te veel verandering van buiten komt en als er veel van hetzelfde gedaan moet worden. Zeg maar het werk dat nu allemaal geoutsourcet wordt.

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, werken de teamleden ieder voor zich (specifiek) aan (meetbare) benaderingen van kortetermijndoelen (tijdgebonden), waarbij de lat niet te hoog ligt (realistisch) en ze niet te veel anderen tegen de haren in mogen instrijken (acceptabel). Dat is vijf keer suboptimaal!

Je kunt er veel beter voor zorgen dat de set van doelstellingen SMART is, oftewel: Samenhangend, Maatschappelijk aanvaardbaar, Ambitieuw, Richtinggevend, Toetsbaar en Tijdloos. Dan kun je tenminste als team optimaal bijdragen aan het beoogd succes. Hoe complexer en dynamischer de omgeving is, hoe beter dat gaat. **X**

Bart Stofberg is als Principal Consultant werkzaam bij Quint Wellington Redwood.

LITERATUUR
Wikipedia

Bart Stofberg, 'Hou onmiddellijk op met Anglo-Amerikaans denken', 2010!

Bart Stofberg, 'Pas op je tellen - Acht grote risico's van meetbare doelen', *TITM* 8, 2009.



DOELSTELLINGEN
MOETEN NIET
KWANTITATIEF
MEETBAAR ZIJN,
MAAR KWALITA-
TIEF TOETSBAAR

