

Effectief geformuleerde doelen - SMART



Inleiding

De effectiviteit van beleid wordt in belangrijke mate bepaald door de mate operationele doelen te formuleren. Die operationele doelen zijn de doelen waaraan gewerkt wordt. Het formuleren van zulke doelen is met name een taak voor de middenlijn in de organisatie. De operationele doelen moeten in overeenstemming zijn met (vaak impliciete) organisatiedoelen, die op te vatten zijn als einddoelen.

Doelen zijn operationeel als ze gehaald worden. Doelen die niet in principe haalbaar zijn, zijn meer wensen dan rationele doelstellingen. Een doelstelling 'mooi weer vandaag' is belangrijk minder operationeel dan de doelstelling: 'ik wil vandaag warm en droog blijven'. Operationele doelen moeten realiseerbaar zijn. Voor doelen hoger in de doel boom is dat minder van belang, maar de resultaten waar in het beleid direct naar gestreefd wordt, moeten voldoen aan de vijf eisen die we aan operationele doelen kunnen stellen.

Om te weten of doelen voldoende operationeel zijn, moeten ze evalueerbaar zijn. Als een doel niet evalueerbaar is, weet je achteraf niet of het gehaald is of niet. Anders gezegd: als een doel niet evalueerbaar is, kun je je bij het niet halen van de doelstelling verschuilen. Bijvoorbeeld: 'Ik wil vandaag zo droog mogelijk blijven' of 'wij willen zoveel mogelijk winst maken'. Als ik nu kleddernat regen, kan ik nog steeds stellen dat dat 'zo droog mogelijk' is of als wij failliet gaan kunnen we nog steeds zeggen dat er niet meer inzat. Beter is het om meetbare doelen te stellen. Daarnaast moet aangegeven worden wanneer het doel gehaald moet zijn: 'Ik neem mij voor te stoppen met roken' kan ik mijn hele leven doen! Een operationeel doel is dus haalbaar en evalueerbaar.

SMART

Operationele doelen zijn doelen die SMART geformuleerd zijn.

SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

SMART geformuleerde doelen zijn dus doelen waaraan we vijf eisen kunnen stellen.

Specifiek. Doelen moeten specifiek zijn, in een specifieke context geplaatst worden. Dus niet: 'in deze organisatie streven we naar groei', maar: 'onze onderwijsinstelling streeft naar een groei van het aantal eerstejaarsstudenten en naar een verhoging van het percentage dat daarvan afstudeert'. Het is duidelijk dat specifiek niet zonder de volgende eis kan, de eis van meetbaarheid.

Meetbaar. Doelen moeten meetbaar zijn om operationeel te zijn. Als we kijken naar de doelstellingen in de vorige alinea, zijn we dat de informatie over aantallen ontbreekt. De doelstelling is al gehaald als zich volgend jaar 1 student meer inschrijft en er 1 student meer afstudeert. Juist om deze reden is het vaak onaantrekkelijk om doelstellingen meetbaar te formuleren, je bent er dan achteraf op 'af te rekenen'. Het stellen van meetbare doelen houdt een risico in, namelijk het risico dat je de doelstelling niet haalt. Gegeven de cyclische benadering van beleid, is dat echter op zichzelf geen probleem. Het niet halen van een doelstelling is in de beleidscyclus niet meer of minder dan een aanleiding om opnieuw beleid te formuleren, de oorspronkelijke doelen en middelen aan te passen aan het gewijzigde inzicht omtrent haalbaarheid van doelen en effectiviteit van middelen.

Acceptabel. Het stellen van doelen betekent het maken van keuzes. Iets een prioriteit geven, houdt in dat je iets anders laat liggen. Aan baten zijn altijd kosten verbonden. De eis dat doelen acceptabel moeten zijn verwijst naar de afweging die gemaakt moet worden tussen voor- en nadelen van het gekozen beleid. Een dergelijke afweging kan niet gemaakt worden als alleen de voordelen van het voorgestelde beleid, de positieve kanten van de gestelde doelen in ogenschouw worden genomen. Als doelen gesteld worden, is het goed om te bedenken: wat is er eigenlijk tegen? Welke nadelen zitten er aan het nastreven van dit doel? Vind ik die nadelen acceptabel?

Realistisch. Uiteraard moeten doelen realistisch zijn, anders spreken we van wensen. Een andere manier om deze eis te verwoorden is: het doel moet in het eigen vermogen liggen van degene die het doel stelt. Deze eis heeft tot gevolg dat doelen nogal eens naar beneden bijgesteld moeten worden: het is realistischer om als doel te stellen dat je het komende jaar minimaal vier keer wil solliciteren, dan om als doel te stellen dat je van baan zult veranderen.

Tijdgebonden. Deze eis slaat op het kiezen van een moment in de toekomst waarop het gesteld doel bereikt moet zijn. Zonder een termijn te stellen, kan een doel niet geëvalueerd worden. Als aan deze eis niet voldaan wordt, blijft de beleidscyclus steken in uitvoering (of zelfs in beleidsvorming) omdat niet duidelijk is wanneer het moment van evaluatie is aangebroken.

Een wat verkapt manier om onder de eisen van specificiteit en tijdgebondenheid uit te komen is het gebruik van termen als: 'proberen', 'streven', 'verbeteren' of 'verminderen'. Stel je voor dat iemand de gewoonte heeft zo'n drie keer per week te laat te komen. Hij stelt zichzelf ten doel om de komende week te proberen vaker op tijd te komen. Als hij dat nu probeert, maar desondanks wel vier keer te laat komt, heeft hij zijn doelstelling dus gehaald. Als hij zichzelf ten doel stelt om voortaan altijd op tijd te komen (specifiek, wellicht wat onrealistisch en in ieder geval niet tijdgebonden) en na een maand blijkt dat hij nu twee keer per week te laat komt, kan hij met goed recht stellen: maar ik ben toch goed op weg naar mijn doelstelling!

Tot slot verdient het aanbeveling om doelen positief, dat wil zeggen in de ja-vorm, te formuleren. 'Deze organisatie stelt zich ten doel alle arbeidsplaatsen te behouden' is dus beter dan de negatieve formulering 'deze organisatie stelt zich ten doel dat er geen gedwongen ontslagen vallen'.

Er zijn twee redenen waarom positieve formuleringen beter zijn dan negatieve formuleringen.

- Ten eerste geven positieve formuleringen meer richting ('ik wil op vakantie niet naar Frankrijk' geeft minder duidelijkheid over mijn bedoelingen dan 'ik wil op vakantie in Nederland blijven').
- Ten tweede wordt de aandacht door negatieve formuleringen gevestigd op datgene wat je niet wil. Dat kan onhandig zijn: wie kent niet het effect dat de volgende opmerking op kinderen kan hebben 'kom niet aan de installatie als ik de kamer uit ben!' ... Beter is: 'Speel maar met je speelgoed als ik de kamer uit ben'.