

Een FUZZY-doelstelling is:

- Feestelijk;
- Uitdagend;
- Zuiver;
- Zinnelijk;
- Yes!

Inleiding

Toen ik voor het eerst het acroniem SMART hoorde vond ik het wel mooi. Alle zaken waaraan je moet denken bij het formuleren van doelstellingen in één acroniem samengevat. Mooi!

Dat het zowel in het Engels als in het Nederlands klopt is ook al zo mooi. SMART. Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Mooi, mooi, mooi!

Intussen is het acroniem echter tot dogma verheven. Dat is minder mooi. Iedereen lijkt het acroniem inmiddels op school te hebben geleerd. En iedere onbenul kan een ambitieuze en aansprekende doelstelling nu van de kaart vegen door te constateren dat deze doelstelling niet SMART is.

Wat niet SMART is dat is niet nastrevenswaardig. Althans, dat lijkt de nieuwe norm. Het gevolg is dat allerlei doelstellingen worden onderworpen aan herformuleringen tot ze SMART zijn. Dat ze daarmee gelijk ook bloedeloos en middelmatig worden en geen enkele energie oproepen is jammer. Maar de doelstellingen zijn wel SMART! Fijn. We zijn weer geslaagd voor ons SMART-examen en leggen alles weg in een la. In het ergste geval gaat iemand ons later ook nog aanspreken op onze doelstellingen. In de meeste gevallen echter gebeurt er helemaal niets meer met die doelstellingen. Ik ben daarvan overtuigd. Heeft u een ander beeld?

Visie, missie en doelstellingen zijn oorspronkelijk in het managementdenken geïntroduceerd omdat ze een doelgerichtheid bij medewerkers oproepen die energie gaf. Doelvervlechting realiseren is één van de belangrijkste taken van een leider. Visie, missie en doelstellingen droegen daar mooi aan bij. Helaas zijn veel visies en missies het resultaat van een langdurig spel van consensusvorming^[1]. Visies en missies die zo zijn ontstaan zijn niet overtuigend en dragen dus niet in positieve zin bij aan het creëren van doelvervlechting. Wanneer ook de doelstellingen niet meer aan het oorspronkelijke idee van richtinggevende doelvervlechting bijdragen is heel de trits visie-missie-doelstellingen obsoleet geworden.

We lopen hierna de onderdelen van het acroniem SMART langs om te zien welke (onbedoelde) effecten deze hebben als randvoorwaarden bij het opstellen van doelstellingen. Daarna volgt een alternatief acroniem, een alternatief met een knipoog.

De onbedoelde effecten van SMART

Specifiek

Allerlei kwalificaties met een vergrotende trap er in zijn niet voldoende specifiek (en meetbaar). Het gevolg is dat veel doelstellingen omgevormd worden opdat ze wel voldoen aan de randvoorwaarde van specificiteit. Ze worden meetbaar gemaakt en er wordt aangegeven wat exact moet worden bereikt. Uiteraard alleen als dat lukt. Sommige doelstellingen zijn van tevoren niet specifiek te maken, bij andere loop je het risico eigenlijk een verkapte zelfmoordpoging te plegen. Soms wil je immers het onbekende verkennen. Je hebt nog geen idee hoe ver je kunt komen. Formuleer je dan toch een specifieke doelstelling dan loop je het risico dat deze jou later de kop zal kosten.

Nog erger is dat sommige ambities niet specifiek te maken zijn. Wat doe je met ambities die niet SMART te maken zijn? Juist! Die laat je eenvoudigweg vallen. Je neemt ze niet op in je doelstellingen. Je kan ze niet SMART maken, ergo: dan kunnen het nooit goede doelstellingen zijn en moeten ze sneuvelen.

Toch?!

Meetbaar

Meetbaarheid is zojuist al aan de orde gekomen. Meetbaarheid is een manie geworden^[ii]. Soms wordt aan het meetbaar maken en daadwerkelijk meten meer geld uitgegeven dan het bedrag dat in de gemeten activiteit wordt geïnvesteerd.

Mensen gedragen zich zo dat ze zaken die gemeten worden positief zullen proberen te beïnvloeden. Een onbedoeld bijeffect is dat ze zaken die niet worden gemeten zullen verwaarlozen. Het stellen van indicatoren is daardoor altijd risicovol^[iii]. Je moet wel heel erg in maakbaarheid geloven wil je er zeker van zijn dat je de juiste indicatoren hebt gevonden en vast kunt stellen.

Acceptabel

“Acceptabel” is de uitweg waarmee je al de specifiek en meetbaar gemaakte doelstellingen tot een ambitieniveau terug kan brengen dat ze zelfs haalbaar zijn als alles tegen zit.

Als je de norm aan het eind haalt dan heb je het goed gedaan. Waarom dan meer inspanning verrichten? Target gehaald, alles in orde.

Realistisch

Is het woord “realistisch” eigenlijk niet een soort verkapt synoniem van “acceptabel”?

Ook deze randvoorwaarde levert argumenten om doelstellingen niet te ambitieus te maken. Het moet wel realistisch blijven, nietwaar?

Tijdgebonden

Op zich is er aan tijdsafspraken niet veel mis. Het is alleen wel weer erg krampachtig als aan elke doelstelling een tijdsafpraak moet worden verbonden.

In het algemeen heb ik liever iemand die zegt “Ik streef ernaar zo snel mogelijk de beste te worden”, dan iemand die zegt: “Over een jaar wil ik in klanttevredenheidonderzoek een hoger waarderingscijfer van de consument krijgen voor onze productenrange X dan al onze concurrenten.” De eerste uitspraak getuigt van gedrevenheid en ambitie, de tweede laat me, helaas, koud! De eerste spreker gaat altijd door met het zoeken naar verbetering en het streven naar het hoogste. De tweede houdt op bij het bereiken van het doel. De tweede verdenk ik er bovendien bij voorbaat van dat hij weet dat zijn doel met gemak kan worden gehaald. Anders zou dat doel immers niet acceptabel en realistisch zijn. Of, anders gezegd, hij zou wel dom zijn wil hij een doel stellen dat niet of nauwelijks haalbaar is.

Wie ooit met planningen te maken heeft gehad weet dat ambitieus of korter plannen betekent dat de kans op overschrijding (oftewel: het risico de norm niet te halen) toeneemt. Ambitie en haalbaarheid gaan nou eenmaal niet gelijk op. Ze gedragen zich eerder omgekeerd evenredig. Acceptabel en meetbaar plannen is dodelijk voor de ambitie!

Afrekenen op SMART-doelstellingen

Aanvankelijk, zo melde ik, was ik nogal geporteerd van het acroniem SMART. Intussen is dat omgeslagen in een lichte weerzin. Terwijl het acroniem, zo moet ik toegeven, ook positieve aspecten heeft. Mijn advies is daarom: gebruik het acroniem SMART naar de geest, niet naar de letter. En: hanteer het vooral niet als afrekenmechanisme^[iv].

Het afrekenen op SMART-doelstellingen leidt ertoe:

- Dat doelen minder ambitieus worden gesteld dan haalbaar is bij echt optimaal functioneren;
- Dat mensen er niet de maximale motivatie uit putten omdat er onvoldoende uitdaging in zit;
- Dat doelen laag worden gesteld, iedereen wil er zeker van zijn dat hij ze haalt en voorkomen dat hij volgend jaar aan nog hogere eisen moet voldoen;

- Dat mensen gedemotiveerd raken als het doel (door onverwachte en niet beïnvloedbare omstandigheden) niet wordt gehaald. Het doel was immers acceptabel en realistisch, je moet wel sterk hebben gefaald wil je dat niet halen.

Het begrip “acceptabel” is *het* middel om te zorgen dat de lat niet te hoog komt te liggen. Net als “realistisch”, trouwens.

Exit SMART

SMART-doelstellingen blijven al met al een lapmiddel. Zwakke managers hebben een middel in handen om grip te krijgen op zaken waar ze niet werkelijk grip op hebben. Het hoger management heeft eveneens de illusie zaken in de klauw te hebben. Een illusie, inderdaad[v].

Waar het in organisaties werkelijk om draait is leiderschap. Een leider streeft ernaar (inderdaad: “streven”, dus niet SMART!) mensen naar hun kunnen te ontwikkelen en te laten presteren. Dat is pas doelvlechting! Medewerkers helpen zichzelf te ontwikkelen. Dat motiveert en bevordert de carrièrekansen van die medewerkers. Mensen helpen op de toppen van hun kunnen te presteren, ook dat motiveert en geeft bevrediging. En, het leidt ook nog tot maximale prestaties voor de organisatie!

Be FUZZY!

Maar we houden van acroniemen, nietwaar? Ik heb er ook één. FUZZY.

Een FUZZY-doelstelling is:

- Feestelijk;
- Uitdagend;
- Zuiver;
- Zinnelijk;
- Yes!

Feestelijk

Mensen moeten er lol in hebben om voor het halen van de doelstelling te gaan.

Uitdagend

Het doel moet spannend zijn, op het randje van het haalbare. Een doel moet liefst bijna onmogelijk zijn.

Zuiver

Het doel moet weergeven wat je *echt* wilt.

Zinnelijk

Mensen moeten een prettig opwindend gevoel hebben bij een doelstelling.

Yes!

Een doelstelling moet enthousiasme oproepen. Yes!

Bron:

Markensteijn, P. (2019, 24 maart). *Stop SMART, be FUZZY*. Geraadpleegd van <http://www.markensteijn.com/index.php/management/115-stop-smart-be-fuzzy>