



THE LEADERSHIP CORP

HET STELLEN VAN DOELEN

De coach van het basketbalteam Chigago Bulls kreeg de opdracht om voor de derde achtereenvolgende keer kampioen te worden van de NBA. In het besef dat kampioen worden gemakkelijker is dan kampioen blijven, ging hij op zoek naar coachbare doelen.

Hij vroeg zijn twaalf kernspelers om elk met vijf unieke prestaties te komen waarin zij de beste bijdrage aan het team leverden, dus vijf specifieke kenmerken waarin zij beter waren dan anderen.

De spelers moesten onder elkaar uitmaken wie waarin de beste was en toen na enkele weken iedere speler een lijstje van vijf had, vroeg hij hen elk afzonderlijk of zij in staat waren om op elk van deze vijf terreinen 1% beter te scoren dan het vorig seizoen. Het antwoord op deze vraag was natuurlijk JA, maar wat de spelers zich nog niet realiseerden was dat dit slechts de openingsvraag was van een nieuw coachingsproces.

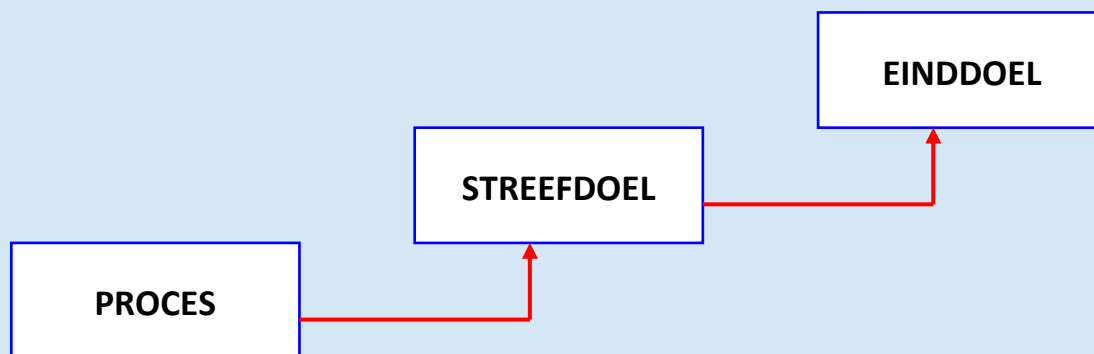
Vervolgens werd elk van de spelers gecoacht in de te ondernemen acties om die 1% verbetering daadwerkelijk tot stand te brengen. Het was de coach gelukt om coachbare doelen te formuleren voor elk van zijn kernspelers.

Aan de pers liet hij weten dat met twaalf spelers die zich elk 1% verbeterden op vijf aspecten, hij de totale teamprestatie met 60% zou verbeteren. Daarmee toonde hij zich een beperkt rekenaar, maar kampioen werden de Chigago Bulls weer wel.

In het voorbeeld dat hierboven gegeven wordt zien we hoe de coach van het team vanuit een reactieve positie (goed je best doen en hopen dat de concurrentie niet sterker is) gewerkt heeft naar een pro-actieve positie waarin coachbare (streef)doelen werden geformuleerd.

De coach maakt hierbij een onderscheid tussen streefdoelen en einddoelen. Het verbeteren van persoonlijke prestaties met 1% was geen einddoel, maar de manier om het einddoel, een nieuw kampioenschap te behalen.

Het onderstaande schema laat zien hoe de doelenhiërarchie werkt:



Wanneer we de vertaling naar het bedrijfsleven maken, kunnen we dezelfde opzet gebruiken als hiervoor in het sportvoorbeeld.

Stel je wilt de omzet verhogen met 25%. Dit betekent dat de verkoopresultaten met datzelfde percentage omhoog moeten (einddoel). Eén van de manieren waarop dit bereikt kan worden is het verhogen van de scoringskansen op uitgebrachte offertes (streefdoel). De centrale vraag is nu: Welke stappen kun je ondernemen om de scoringskans op de uitgebrachte offertes te vergroten.

DOELEN FORMULEREN

Een belangrijk aspect van een succesvolle organisatie wordt bepaald door de manier waarop we doelen kiezen en formuleren.



THE LEADERSHIP CORP

Een van de grootste valkuilen hierbij is overigens dat niet de juiste persoon binnen de organisatie de doelen vaststelt. Het gaat er om dat de doelen worden gekozen en vastgesteld door degene die ze ook gaat realiseren.

Een goede doelstelling voldoet aan de criteria van SMART-denken:

- S** Specifiek, concrete beschrijving van het gewenst resultaat.
- M** Meetbaar, concrete indicatoren waarmee voortgang / realisatie kunnen worden vastgesteld.
- A** Ambitieuw, uitdagend, grensverleggend en motiverend.
- R** Realistisch, haalbaar en beslist niet onbereikbaar (streefdoel).
- T** Tijdgebonden, gefaseerd en te realiseren binnen een bepaald tijdsbestek.

Daarnaast is het van belang dat de formulering van de doelen ook voldoet aan de volgende criteria:

Positief: onze geest is niet in staat om negatieve boodschappen te verwerken.

Begrijpelijk: ik moet direct zien wat er van me verwacht wordt (resultaat).

Tenslotte is het van belang dat doelstellingen *congruent* zijn. Dit betekent dat ze passen bij degene die de doelen stelt. Wanneer ik als doel zou hebben om volgend jaar kampioen van Wimbledon te worden, dan is dat doel op zichzelf nog wel realiseerbaar, alleen zijn de inspanningen die ik daarvoor moet leveren niet inpasbaar in mijn huidig bestaan als echtgenoot, vader, trainer en directeur van een organisatie. Met andere woorden ik zou teveel offers moeten brengen om dit doel te realiseren en daarmee is het doel niet congruent. Het past niet bij mij.