



Uitleg over SMART

Resultaten en doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd. Het blijft dan bij wensen, intenties of goede voornemens. Wil je de medewerker helpen succesvol sturing te geven aan zijn loopbaan? Dan moet je hem stimuleren om zijn doelen en jullie afspraken SMART te formuleren. SMART staat voor:

- specifiek;
- meetbaar;
- acceptabel;
- realistisch;
- tijdgebonden.

Een SMART-doelstelling is richtinggevend: hij geeft aan wat de medewerker wil bereiken en stuurt zijn gedrag. Bovendien geeft een SMART-doelstelling aan welke resultaten de medewerker wanneer moet bereiken. Door een doelstelling SMART te formuleren, is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

Specifiek

Vraag de medewerker zijn doel duidelijk en concreet te beschrijven. Het moet een waarneembare actie, waarneembaar gedrag of een resultaat beschrijven, waaraan een getal, bedrag, percentage of ander kwantitatief gegeven verbonden is. Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

- Wat wil je bereiken?
- Wie zijn erbij betrokken?
- Waar ga je het doen?
- Wanneer gebeurt het?
- Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- Waarom wil je dit doel bereiken?

Een vage doelstelling ('Ik wil klantvriendelijker worden') is vaak niet meer dan de wens om de huidige situatie te verlaten (veel klagende klanten). Een échte doelstelling moet dan nog worden bedacht.

Bij een SMART-doelstelling zien de betrokkenen een duidelijk verband tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden. Hoe preciezer de doelstelling geformuleerd is, hoe eenvoudiger het is om er invulling aan te geven.

Meetbaar

Hoeveel gaat de medewerker doen? Hoe kan hij dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is. Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen. Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de inspanningen die geleverd moeten worden.

Acceptabel

Is er draagvlak voor wat de medewerker doet? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? Soms wordt de 'A' in SMART ook wel uitgelegd als 'Aanwijsbaar'. Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken. En een andere uitleg voor de 'A' is 'Activerend' of 'Actiegericht': de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet dan ook positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let er wel op dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kan de medewerker de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Heeft de medewerker voldoende kennis, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert niet.

Een te gemakkelijk doel is ook niet interessant. Dat daagt de medewerker niet uit en levert geen bevrediging op. Het beste is doelen stellen die net boven het niveau van de medewerker of de organisatie liggen. Dit zijn doelen met ongeveer 50 procent kans op succes. Als de medewerker het gevoel heeft dat hij iets extra's moet doen om het doel te realiseren, dan voelt hij zich trots. Dat geeft energie voor nieuwe doelen. De medewerker moet een SMART-doel dan ook zien als een project, niet als een taak. Stimuleer hem om een uitdaging aan te gaan!

Een realistische doelstelling moet ook rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen medewerkers de volle 100 procent van hun tijd en energie aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen. Het is daarom beter om moeilijk bereikbare doelstellingen op te splitsen in kleinere, haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie. Soms wordt de 'R' in SMART uitgelegd als 'Relevant'. Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

Tijdgebonden

Wanneer begint de medewerker met zijn activiteiten? Wanneer is hij klaar? Wanneer is het doel bereikt? Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Met name de kortetermijndoelen moeten SMART zijn. Bij langetermijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

Goede voorbeelden

- Dit jaar wil ik 20 studiepunten van mijn managementopleiding halen.
- Over vijf jaar wil ik projectmanager zijn, verantwoordelijk voor ICT-projecten van € 100.000 tot € 1.000.000.

Slechte voorbeelden

- Ik wil een leuke baan (niet specifiek, niet meetbaar, niet tijdgebonden).
- We worden de beste in onze markt (niet meetbaar, niet tijdgebonden).
- Om de arbeidsparticipatie te bevorderen moeten mensen terugkeren in het arbeidsproces en langer werken (niet specifiek, niet tijdgebonden. Bron: Koningin Beatrix, Troonrede 2004).