

Doelstellingen opstellen met en voor uw team of medewerker



H.S.T. – LeanKMO

H. Wittebolsstraat 26

3018 Wijgmaal-Leuven

www.leankmo.be

Email: info@leanschmitz.be

Tel 016 44 84 64

GSM 0475 964098

BTW BE 0865.205.257

Eric Schmitz

1. Inleiding

Een bedrijf is steeds bezig met te overleven en te groeien. Dit 'levensproces' (van groeien of sterven, van blijven of veranderen ...) wordt gericht door het businessplan (of ondernemingsplan). Hierin heeft de leiding of de eigenaar zijn droom (missie/visie/waarden) neergelegd. Die droom beschrijft niet alleen de verre maar ook de nabije en tastbare toekomst.

(Voor het ene bedrijf is de toekomst binnen 10 of 20 jaar en voor een ander is dat binnen 3 jaar. Dat is afhankelijk hoe snel de wereld rond het bedrijf verandert zoals bijvoorbeeld in de internetwereld of in de overheid of in Ook de eigenaar zal mee bepalen wat lange en nabije toekomst is!)

Om de droom waar te maken én om in het harde heden te doen wat moet gedaan worden -het gewone werken - zijn alle werknemers ingeschakeld. Het businessplan kan immers maar gerealiseerd worden als

- er een team is (en dus niet een verzameling van individuen)
- er een gerichtheid is op de werkelijke bedrijfsdoelen
- er vakmanschap en expertise is
- er enthousiasme is om deze doelen te realiseren binnen het team
- er een honger is om resultaat te halen.

Doelstellingen opstellen voor medewerkers moet deze voorwaarden ondersteunen en bekrachtigen.

2. Plaats van doelstellingen in het businessplan

Een businessplan moet helpen om de droom, die men als ondernemer heeft, om te zetten in gerichte acties. Omdat dromen gewoonlijk slechts op lange termijn haalbaar zijn (dat is nu eenmaal een eigenschap van dromen) moet onderweg kunnen gemeten worden of de juiste richting met de verwachte snelheid en inzet van middelen gevolgd wordt.

Doelstellingen zijn dus het kompas of het dashboard (want er wordt gewoonlijk meer gemeten dan de richting maar ook inzet van middelen, snelheid ...).

Streefdoel	Hoe te meten?	Welk niveau wil men bereiken?	Streefdatum	Hoe wil men het bereiken?
	[metric]	[target]		
Dit is een verklaring die (een deel van) de droom beschrijft. Dit is waarom men het allemaal doet!	Dit geeft de meeteenheid aan die kan meten hoe men het doet ten opzichte van het streefdoel.	Dit geeft de waarde van de meeteenheid aan die men wil bereiken	Datum waarop men de target moet gerealiseerd hebben	Hoe of welke middelen of welke strategie wil men gebruiken om het streefdoel te realiseren.



Hoewel hier niet het businessplan zelf besproken wordt, moet toch het verschil tussen doel en de meting ervan benadrukt worden.

Het gebeurt nogal eens dat de metric of het cijfer het streefdoel wordt. 'Men krijgt wat men meet' is soms een harde leerschool!

Om steeds het verschil tussen meting en streefdoel te blijven zien, helpt het misschien om René Magritte's schilderij 'Ceci n'est pas une pipe' voor ogen te houden.



Op zijn eigen conceptuele manier geeft hij hieraan dat een gedetailleerde tekening van een pijp nog steeds geen pijp is. Onthoudt: een streefcijfer is geen droom of doel. Het is slechts een beperkte beschrijving ervan.

3. Getrapte doelstellingen

Een droom beschrijven in een businessplan en die dan via **streefdoel** → **metric** → **target** → **streefdatum** → **middelen** omzetten naar acties is één ding. Maar betekent dat nu ook iets voor de werknemer? De bedrijfsleider kan het ganse bedrijf overzien en beïnvloeden, maar als werknemer kan men slechts zijn werkpost of in het beste geval slechts een deel van het ganse bedrijf zien (en misschien een deel ervan beïnvloeden). Het lijkt daarom niet meer dan logisch om de doelstellingen van het bedrijf te vertalen naar de werknemer.

Deze vertaling doen we hier via getrapte doelstellingen. Wat in het bovenliggend niveau het middel is wordt in het volgende niveau het doel.

Niveau 2

Streefdoel	Hoe te meten? [metric]	Welk niveau wil men bereiken? [target]	Streefdatum [datum]	Hoe wil men het bereiken?
------------	---------------------------	---	------------------------	---------------------------

Niveau 1

Streefdoel	Hoe te meten? [metric]	Welk niveau wil men bereiken? [target]	Streefdatum [datum]	Hoe wil men het bereiken?
------------	---------------------------	---	------------------------	---------------------------



4. Voorbeeld

Bedrijf	Streefdoel: <i>Vlekkeloos afspraken met klant nakomen.</i>	Hoe te meten? <i>Leverbetrouwbaarheid</i> <i>#prod.geleverd / #prod.besteld</i>	Welk niveau wil men bereiken? <i>100 %</i>	Streefdatum <i>In 2 jaar tijd</i> <i>31-12-20xx</i>	Hoe wil men het bereiken? <i>Betrouwbaarheid machine park verhogen</i>
		[metric]	[target]	[datum]	
Operatie	Streefdoel <i>Betrouwbaarheid machine park verhogen</i>	Hoe te meten? <i>OEE</i> <i>(zie def. Bij Lean)</i>	Welk niveau wil men bereiken? <i>85 %</i>	Streefdatum <i>In 1,5 jaar tijd</i> <i>31-06-20xx</i>	Hoe wil men het bereiken? <i>TPM invoeren met focus op stellen, P.O. en klein R&O</i>
		[metric]	[target]	[datum]	
Afdeling	Streefdoel <i>Omsteltijden reduceren met 50%</i>	Hoe te meten? <i>Omsteltijden in h (van stop prod. tot herstarten prod)</i>	Welk niveau wil men bereiken? <i><50 % tov van omsteltijden gedurende vorige 6 maanden</i>	Streefdatum <i>In 1 jaar tijd</i> <i>31-12-20xy</i>	Hoe wil men het bereiken? <i>Toepassen van SMED-methodiek</i>
		[metric]	[target]	[datum]	

Hier zit men in een vereenvoudigd voorbeeld hoe een bedrijfsdroom stap voor stap vertaald wordt naar de verschillende niveaus (hier van bedrijfsniveau naar afdelingsniveau).

Een volledige droom zou kunnen zijn (om het simpel te houden): *de afspraken met de klant vlekkeloos nakomen waarbij prijzen steeds competitief zijn in vergelijking met onze 3 concurrenten en waarbij we elk half jaar de nieuwe wensen van onze klant vastleggen in nieuwe afspraken.*

In het bovenstaande voorbeeld wordt één doelstelling – vlekkeloos afspraken met klant nakomen – uitgewerkt. (Let wel: waarschijnlijk is ‘betrouwbaarheid machine park verhogen’ slechts één van enkele strategieën die men volgt om het streefdoel waar te maken.)

De 2 andere doelstellingen op bedrijfsniveau moeten nog uitgewerkt worden, nl. competitieve prijzen en verbeteren / innoveren naar klantenwens.



5. Streefdoelen: tot op individueel niveau?

Zoals in het voorbeeld duidelijk wordt, gaat men het bedrijfsstreefdoel steeds meer gericht naar groepen toe brengen (van bedrijf naar operatie naar afdeling in het voorbeeld). Waar stopt men nu? Want men kan dit doortrekken tot op individueel niveau, bv. de afdelingschef, de machineoperator, de onderhoudstechnicus Als men deze oefening doet, stuit men op de beïnvloeding en de verantwoordelijkheids- / bevoegdheids-grenzen van het individu.

Vanuit Lean Denken is het logisch om te stoppen op het niveau van het team, dat een proces of procesdag beheert.

Het businessplan en de streefdoelen moeten mensen samenbrengen om hun krachten te bundelen.

Dit beantwoordt ook aan het principe van organiseren. Organiseren is enerzijds het splitsen van activiteiten (omdat niemand alles kan doen) en anderzijds deze gesplitste activiteiten aan elkaar koppelen door samenwerken mogelijk te maken.

In het 'Amerikaans businessmodel' zal men een individueel streefdoel neerzetten waarbij ook competitie tussen de werknemers bewust wordt ingebouwd. Hier speelt men dan duidelijk op resultaat op korte termijn. Ook dit systeem werkt blijkbaar, maar met de risico's daaraan verbonden...

6. Verder gaan met participatie door catch ball?



Als men met dit systeem van streefdoelen al wat ervaring heeft, kan men ook via een catch-ball methodiek verder naar participatie werken.

Met catch-ball geeft men het beeld van een groep mensen die de bal snel en met vaardigheid naar elkaar toespelen met als doel de bal zo lang mogelijk van de grond te houden. Het team kan hier alleen winnen als ze samen goed op elkaar inspelen.

De catch ball begint als de bedrijfsleiding de missie van het bedrijf en de concrete streefdoelen van het bedrijf bekendmaakt. Dit is de bal die wordt opgesmeten. Het is nu aan de leiding en het middenmanagement om voorstellen te formuleren om de streefdoelen waar te maken. Zij doen dat ook door hun 'eigen' streefdoelen (die uit de bovenliggende zijn gehaald) naar hun werknemers 'toe te smijten'. Die kunnen dan op hun beurt voorstellen formuleren om die streefdoelen waar te maken.

Natuurlijk zullen tijdens deze catch ball periode niet alleen voorstellen maar ook vragen gesmeten worden: waarom is dat zo; welke analyse is er gemaakt; welke data is er gebruikt ...

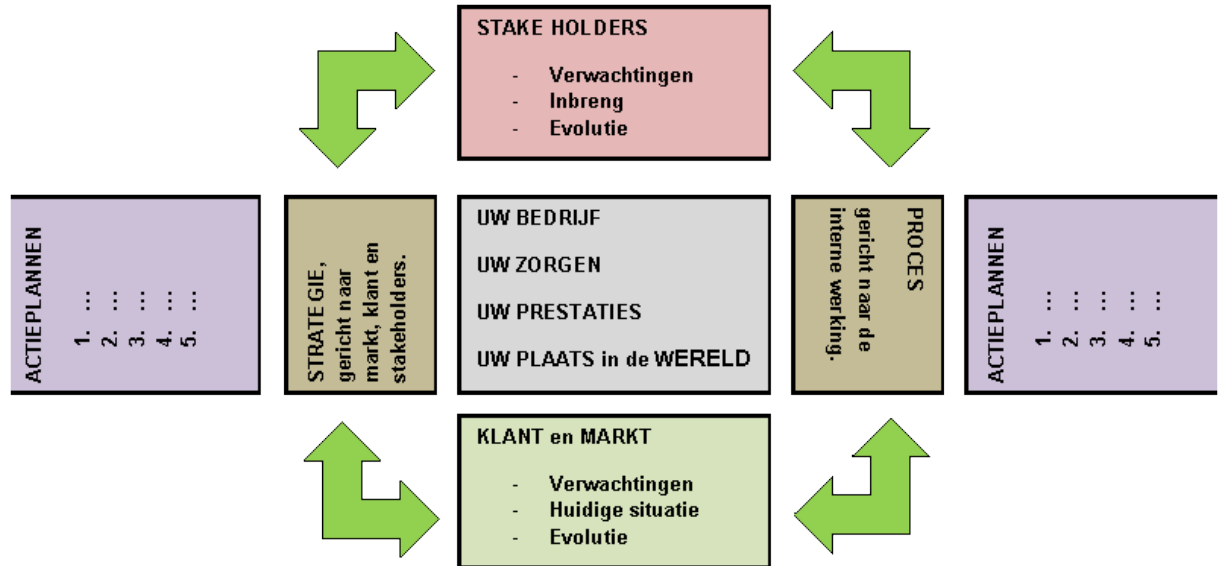
Het hele proces van catch ball maakt dat het beleidsplan al tot op de vloer is gebracht vooraleer het formeel vastligt. Tevens heeft men ieder vanuit zijn eigen werkplaats kunnen laten meedenken, wat de kans van slagen alleen maar kan vergroten. Het is wel duidelijk dat zulk een



systeem van catch ball een hoge graad van maturiteit in de organisatie vereist. Dit moet dus niet onvoorbereid gestart worden maar over een hele periode stap voor stap opgebouwd worden.

7. Noot

Zowel doelstellingen opstellen als het batch bal model zijn onderdelen van het overkoepelende ondernemingsplan.



Voor meer informatie kan u altijd terecht bij ons:

	
H.S.T. – LeanKMO	
Eric Schmitz	info@leanschmitz.be
H. Wittebolsstraat 26	Tel 016 44 84 64
3018 Wijgmaal – Leuven	GSM 0475 44 84 64