

Teamdoelen formuleren

Mooi bedachte strategische plannen vormen nog geen garantie voor een succesvolle bedrijfsvoering. Weerstand tegen van bovenaf opgelegde maatregelen, scheiding tussen theorie (de beleidsmakers) en praktijk (de mensen die het uitvoerende werk moeten doen) en een waaier aan zeer diverse instrumenten staan succes in de weg. In zijn boek *Werkvormen voor managers* geeft Peter de Roode een 12-stappenplan om werkbare teamdoelen op te stellen waarin de strategie en visie van de organisatie adequaat zijn vertaald.

Een teambijeenkomst waarin doelen worden geformuleerd, kent twee sessies en kan als volgt worden georganiseerd. Ter voorbereiding schrijven de teamleden op Post-its hun belangrijkste taken op, plus het aantal uren dat ze per week aan deze taken besteden. De eerste bijeenkomst kent de volgende stappen.

1. Een korte introductie over doel en onderwerp. Vraag de deelnemers te schatten hoeveel medewerkers bekend zijn met de strategie van de organisatie.
2. Schrijf de visie van de organisatie en de bijbehorende strategie op flip-overs en vraag de teamleden naar de bijdrage die hun afdeling levert aan het realiseren ervan.
3. Maak het onderscheid duidelijk tussen taken van strategische aard en ondersteunende taken.
4. Laat elke deelnemer zijn of haar Post-its voorlezen en in een van de vier kwadranten plakken.
5. Bereken met de teamleden het aantal uren per kwadrant, en plak dit op. Bereken ook het totale aantal uren van de vier kwadranten, zodat

er per kwadrant een percentage kan worden berekend.

6. Bediscussieer de cijfers en percentages uit stap 5 aan de hand van de volgende vragen:

- Wat valt op aan de percentages?
- Gaan we met deze activiteiten de strategie van onze afdeling realiseren?
- Wat kunnen we doen om de strategie nog beter te ondersteunen?
- 7. Verdeel de groep in subgroepen. Bediscussieer eerst in elke groep en daarna plenair de volgende punten:
- Hoe komen we van kwadrant 1 naar kwadrant 2?
- Besteden we niet teveel tijd aan activiteiten in kwadrant 3? Moeten we daar taken afstoten?
- Welke activiteiten zijn onvermijdelijk, maar dragen niet bij aan de strategie?
- Moeten de activiteiten in kwadrant 4 deel gaan uitmaken van de strategie (omdat ze goed gewaardeerd worden)? Zijn er alternatieven?

Geef de deelnemers na afloop een print van de vier kwadranten mee, plus vier reflectievragen:

Tweede bijeenkomst.

8. Bespreek de belangrijkste conclusies uit de discussievragen en vervolgens de uitkomsten van de reflectie-opdracht. Zet de conclusies en eventuele knelpunten op verschillende flipovers.
9. Verdeel de deelnemers in subgroepen en laat deze doelstellingen formuleren die meetbaar, tijdgebonden, resultaatgericht en haalbaar zijn en waarvan de huidige score bekend is.
10. Laat een vertegenwoordiger van elke subgroep de doelstellingen toelichten. Laat de subgroepen naar aanleiding van het commentaar van hun collega's eventueel de doelstellingen aanscherpen of bijstellen.
11. Verdiep de doelstellingen met

behelp van maatstaven en streefwaarden zoals in het voorbeeld, en laat het resultaat op flip-overvellen schrijven.

12. Elke subgroep geeft een toelichting op de eigen verdiepte doelstellingen en toetst of duidelijk is wat er gedaan gaat worden en hoe de doelen gemeten worden.
13. Vat alle stappen kort samen en plan de noodzakelijke vervolgv activiteiten.

Bron: Peter de Roode, *Werkvormen voor managers*. Veranderingen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom. Van Duuren Management 2009. ISBN 978 9089 650320, zie ook pagina 19 in dit nummer.

Doelstellingen (wat er met de strategie moet worden bereikt)	Maatstaven (Hoe succes of falen wordt getoetst aan de doelstellingen)	Streefwaarden (Prestatieniveau of verbeterpercentage dat volgens de strategie vereist is)
VOORBEELD		
Verbeteren van de dienstverlening in de periode januari-december met 20%	Klanttevredenheid (gemeten op ons Klant Tevredenheid Onderzoek)	75% Dat wil zeggen een prestatieniveau van 75% n.a.v. het Klant Tevredenheid Onderzoek waarin de klant een 'goed' of 'zeer goed' scoort

Doelstellingen, maatstaven en streefwaarden

Kwadrant 1. De taken zijn van strategische aard maar ze hebben nog geen hoog niveau (bijvoorbeeld in de ogen van de klant)	Minimaal niveau	Uitstekend niveau	Kwadrant 2. De taken zijn van strategische aard en hebben een hoog niveau (levert onderscheidend vermogen op)
	Taken van strategische aard	Ondersteunende taken	
	1. Hoe deze taken op een hoger niveau te krijgen?	2. Hoe dit niveau vast te houden?	
	3. Zijn deze taken echt nodig en zo ja, moeten ze nog door de afdeling worden 'uitgevoerd'?	4. Moeten deze taken onderdeel gaan vormen van de strategie of moeten we ze afstoten?	
Kwadrant 3. De taken zijn niet van strategische aard en hebben geen hoog niveau	De relatie tussen strategie en taken (vrij naar: Kaplan & Norton, 2008)		Kwadrant 4. De taken zijn niet van strategische aard maar hebben wel een hoog niveau

Reflectievragen

- In welke mate moeten activiteiten van jou worden afgestoten omdat ze geen of een te kleine bijdrage leveren aan de strategie (kwadrant 3)? Welke ideeën heb je daarvoor? En wat zijn je alternatieven als je die taken niet kunt of wilt afstoten?
- Wat kun jij doen om de overgang te versnellen van kwadrant 1 naar 2?
- Wat is je opvatting over je taken en activiteiten van kwadrant 4: moeten ze een onderdeel gaan vormen van de strategie? Moeten we ze gaan afstoten?
- Denk jij dat we voldoende activiteiten in kwadrant 1 en 2 hebben staan om de strategie te realiseren?