**SMART doelen stellen**

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven moet je zoveel mogelijk **SMART doelen stellen**. SMART staat voor:

* Specifiek
* Meetbaar
* Acceptabel
* Realistisch
* Tijdgebonden

Een SMART-doelstelling is **richtinggevend**: het geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven **welke resultaten wanneer** moeten worden bereikt. Door een [doelstelling](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/) SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

**Specifiek**

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

* Wat willen we bereiken?
* Wie zijn erbij betrokken?
* Waar gaan we het doen?
* Wanneer gebeurt het?
* Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
* Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden. Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

Een vage doelstelling ("we moeten 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.

**Meetbaar**

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we 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 te leveren inspanningen. Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

**Acceptabel**

Is er [draagvlak](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak) voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name korte termijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

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 positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

**Realistisch**

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende knowhow, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

Een te makkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra’s moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet gezien worden als een project, niet als een taak. [Durf](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/durf) een uitdaging aan te gaan!

Een doelstelling kan onrealistisch zijn, als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd. Bijvoorbeeld: "de winst in 1 jaar met 20% verhogen" is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

Een realistische doelstelling moet rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen.

Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als "Relevant". Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren.  
- Bo Bennett

**Tijdgebonden**

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt? Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum. Met name korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

**Goede voorbeelden**

* Dit jaar wil ik 20 [studiepunten](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/bama/ects) van mijn [managementopleiding](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/manager/opleiding-tot) halen.
* Over 5 jaar wil ik [projectmanager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager/index_html) zijn, verantwoordelijk voor ICT-projecten van 100.000 tot 1.000.000 euro.
* De winst moet volgend jaar 30% hoger zijn dan die van vorig jaar.

**Slechte voorbeelden**

* Ik wil een leuke baan (niet specifiek, niet meetbaar, niet tijdgebonden).
* We worden de beste in onze markt (niet meetbaar, niet tijdgebonden).

**Toepassingen**

Je kunt SMART-doelstellingen opnemen in een:

* Opdracht  die je als leidinggevende aan medewerker(s) geeft.
* [Projectplan](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/schriftelijk/modellen/projectplan)
* [Ondernemingsplan](http://www.leren.nl/cursus/ondernemen/ondernemingsplan/)
* Marketingplan: een SMART follow-up na een [SWOT-analyse](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse)

Ook bij het stellen van persoonlijke doelen, op het gebied van opleiding, carrière, [time-management](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/" \o "undefined" \t "_self) en dergelijke is het goed om SMART te zijn. Denk bijvoorbeeld aan de doelen in je [Persoonlijk ontwikkellingsplan](http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfonderzoek/persoonlijk-ontwikkelingsplan).

**Bronnen**

* [Interactieve Website Projectvaardigheden: SMART doelen stellen](http://iwp.cs.utwente.nl/Vaardigheden/F-SMART-doelen/Uitleg/uitleg.html) - dr. Joke Oosterhuis-Geers, Universiteit Twente, december 2004.
* Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) en SMART formuleren van leerdoelen - M. Scager, Hogeschool van Utrecht, augustus 2004.
* [Doelstelling SMART formuleren](http://users.telenet.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/strategie_beleid/smart/strategie_beleid_smart_main.html) - Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie, Dirk Van Aerschot, provincie Vlaams-Brabant (België), december 2003.

Auteur: René Pijlman