

plan facilitators

Werkvorm concretiseer doelen

“Dingen gaan zelden mis door een gebrek aan tijd. Ze lopen fout doordat niet duidelijk is wat er precies moet gebeuren.” (David Allen, ‘Getting things done’)

Casus Beroepsopleiding nieuwe media

Steven is belast met de externe betrekkingen van een beroepsopleiding voor nieuwe media. De school is bezig een leerbedrijf voor spelletjes op te zetten, een niche product in een markt die sterk in ontwikkeling is. Er is al veel onderzoek naar gedaan, en een aantal ontwerpbedrijven, een media-adviseur en de gemeente willen meedoen. De projectmanager van het leerbedrijf vraagt hem om hulp, omdat de media-adviseur en de bedrijven niet in beweging zijn te krijgen om het leerbedrijf te starten.

Steven vertelt: “Toen ik het plan voor het leerbedrijf bekeek, vond ik het eerlijk gezegd behoorlijk onduidelijk. Een echt doel stond er niet in. Ik kon me dus best voorstellen dat de externe partners er nog niet helemaal in geloofden, hoewel er wel interesse was. Ik stelde voor om eerst maar eens een Logisch Kader te maken en heb alle betrokkenen die ik tegenkwam uitgevraagd: Wat zijn de baten voor de leerlingen en de klanten, voor de sector, welke diensten moeten we de leerlingen bieden, wat moeten we daarvoor regelen, welke middelen zetten we in, etc. De projectmanager wist lang niet alles, maar samen met betrokken docenten kwamen we er uiteindelijk uit. Iedereen die bij mij op de kamer kwam mocht er aan bijdragen. Na twee weken hadden we een compleet Logisch Kader, met streefwaarden voor alle prestaties, bij mij op de muur hangen. Met dat plan zijn we naar de media-adviseur gestapt, om te checken of het klopte. We hebben gezamenlijk alle ramingen nog eens scherp gezet. Hij werd enthousiast, en is er meteen mee naar de bedrijven te gaan die we op het oog hadden. Daarna is alles in een stroomversnelling geraakt: in heel korte tijd konden we alle afspraken voor de opening rond te krijgen. Een paar weken later hebben we de poort feestelijk geopend, het spelletjesbedrijf draait inmiddels!”

Streefwaarden op wat we willen

Een akkoord op hoofdlijnen is soms niet genoeg om enthousiast te worden en in beweging te komen. We moeten ons een voorstelling van de toekomst kunnen maken om te gaan doen wat we willen. Je weet nooit precies hoeveel er nodig is om beweging te krijgen, maar het is van belang om concreet te worden over wat we willen bereiken. Wij gebruiken de term ‘streefwaarden’ : *wat* willen we precies bereiken, en *hoeveel* is goed genoeg?

De moeilijkheid bij deze discussie is niet zozeer om concreet te worden, maar om te blijven bij wat we *willen*. Discussies over streefwaarden hebben de neiging om te verzanden in de discussie over wat er *kan*, oftewel wat er mogelijk is. Als de groep zich al op voorhand laat beperken door

plan facilitators

alles wat er op dit moment kán en niet kan, kom je nooit op een ander idee, en verandert er eigenlijk niets wezenlijks. Het is de kunst om de discussie te richten op wat we precies *willen* bereiken, en hoeveel we daarvan nodig hebben opdat we zeggen: ‘Ja, dát is het echt de moeite waard.’ Om doelen te concretiseren kun je aan de groep vragen:

- Wát willen we precies veranderen? Hoe kunnen we dat waarnemen, of wát wordt er dan groter of kleiner?
- Hoeveel hebben we nu daarvan, en hoeveel willen we hebben in de toekomst?
- Wanneer zouden we dat moeten halen?
- Over wie gaat het precies? Wie willen we bereiken, voor wie gaat het op?

Je kunt dit model gebruiken voor baten, diensten of prestaties. Concretiseren van baten en is redelijk eenvoudig, maar concretiseren van diensten en prestaties is lastiger, omdat het vaak moeilijk is om de verbeteringen in de dienst concreet te krijgen.

Voorbeeld: van doelen naar concrete streefwaarden

Doel	Wat	Hoeveel	Wanneer	Wie
Service verzoeken worden boven verwachting van de klant afgehandeld	Percentage service verzoeken dat binnen 4 dagen naar tevredenheid wordt geleverd	Van 20% naar 90%	In 2 jaar	Klanten met service verzoeken (reparatie, storing, mutatie, etc.)
Klachten met hoge klant- en klachtwaarde gaan vóór	% klachten met prioriteitsindex 4 of 5 dat één dag na intake naar tevredenheid is afgehandeld	Van 20% naar 95%	In 1 jaar	Klachten met een score van 4 of hoger op de prioriteitsindex
Administratieve afhandeling van de levering is vereenvoudigd	Bestelling en factuur in 1 handeling verwerkt	Van 10% naar 100%	3 maanden	Alle bestellingen in het basis assortiment op de website
Student kan meteen aan de slag met het beroepsdiploma	% studenten dat binnen 3 maanden na afstuderen een baan heeft gevonden	Van 30% naar 70%	In 3 jaar	Alumni met een diploma van de beroepsleiding
Student kwalificeert zich volgens de praktijk eisen van de mediabranche	% studenten dat minimaal een 7 scoort op het praktijkdeel van de stage (beoordeling door klant).	Van 20% naar 60%	In 2 jaar	De stage studenten

Twee tips als je dit met een groep gaat doen:

plan facilitators

Tip 1: Ga terug naar de pijn

Als deelnemers moeite hebben om de beoogde verbetering te concretiseren, ga dan terug naar de probleemdiscussie, en vraag dan: maar wat is de pijn, wat moet er nu echt anders? Schrijf net zo lang suggesties op totdat je meetbare variabelen hebt die moeten verbeteren.

Tip 2. Gevoel kun je ook zichtbaar maken

Je hebt wel eens doelen die niet erg tastbaar zijn, en die niet zomaar met een enkele variabele zijn te vangen. Veiligheid op straat is er zo een. Gaat het om het aantal incidenten, of is het een gevoel? Een gevoel van (on)veiligheid kan tastbaar gemaakt worden d.m.v. met interviews, en daarmee kan een trend worden aangetoond. Dat kost moeite, maar is het vaak wel waard.

Werkvorm concretiseer de doelen

1. Vraag wát er precies verbeterd gaat worden, en wat er dan groter of kleiner wordt. Schrijf de suggesties onder elkaar op.
2. Combineer de suggesties tot één variabele, waar alle eisen in staan, dat is de indicator
3. Vraag om een schatting van de actuele waarde
4. Vraag om een idee van de streefwaarde
5. Vraag om welke doelgroep het gaat.