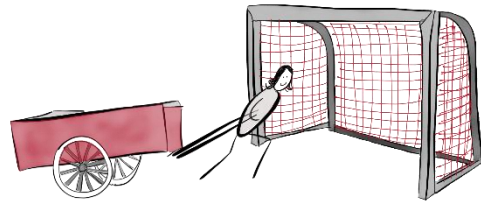


Geef kartrekkers een doel

Wanneer je helder hebt waar de 16% kartrekkers zich in jouw organisatie bevindt, kun je de vraag stellen welk operationeel verschil zij kunnen maken voor de klant en voor de organisatie.



Let op, je gaat in kleine stapjes je organisatie in beweging brengen. Kies daarom alleen doelen voor de kartrekkers die je hebt. Je kunt later, wanneer de organisatie wat meer gewend is aan het werken met eigenaren, voor meer doelen eigenaren benoemen.

Volg onderstaand stappenplan om kartrekkers te benoemen tot eigenaar van een operationeel doel.

Bepalen van operationele doelen

Stap 1: Ga terug naar je aantekeningen uit module 1 waarbij je focus voor jezelf bepaalde: wat heb je in jouw visualisatie gezien waardoor jij zo tevreden was?

Kunnen de kartrekkers die je hebt gevonden in je organisatie hier een bijdrage aan leveren? Zo ja, beschrijf het resultaat dat zij kunnen bereiken.

.....
.....
.....

Zo nee: wat hebben de potentiële kartrekkers met elkaar gemeen? Welk operationeel werk voeren zij uit, welke gedeelde doelen hebben zij?

.....
.....
.....

Gebruik eventueel een SWOT-analyse, confrontatiematrix of logicaboom (zie downloads) om een operationeel doel te formuleren.

Stap 2: Beantwoord de volgende drie vragen voor de doelen die je zojuist hebt omschreven:

1. Hoe belangrijk zijn deze operationele doelen voor het behalen van de organisatiedoelen?
 2. Hoe belangrijk is de toegewijde expertise en inzet van medewerkers voor het slagen van de operationele doelen?
 3. Hoe belangrijk is het om tijd en middelen te investeren om deze doelen te realiseren?
- Is je antwoord op alle vragen 'belangrijk of zeer belangrijk', dan kun je stellen dat je er voldoende baat bij hebt om eigenaren te benoemen voor deze operationele doelen.

Stap 3: Kies. Let op: een persoon kan maar eigenaar zijn van één operationeel doel. Als je een kartrekker vraagt om voor meerdere doelen eigenaarschap te nemen, mist diegene focus en overvraag je die persoon. Dus heb je 4 kartrekkers in een groep van 25, dan kies je maar 1 doel. Heb je 8 kartrekkers in een groep van 25, dan kun je twee doelen kiezen.

Stap 4: Doe nog een belangrijke check: is er iets of iemand in de organisatie die last kan hebben van dit doel? Sta hier echt even bij stil, want het zou zonde zijn als je hier later achter komt en niet naar hebt gehandeld.

Wanneer dat het geval is, vraag je dan af of je het doel alsnog wilt kiezen en wat je kunt doen om de last voor die ander niet in de weg te laten zitten om het doel te behalen.

Formulieren van operationele doelen

Stap 5: Lees de tien meest gemaakte fouten, pak eventueel het boek *Superkrachten* erbij voor meer verdieping. Beschrijf daarna de doelen/ het doel waarvoor je eigenaren wilt benoemen.

.....

.....

.....

.....

Veelgemaakte fouten	Hoe je wel goede focusdoelen formuleert
Te veel doelen	Durf te kiezen: bepaal maximaal vijf tot zes doelen die de focus krijgen en monitor de overige doelen op de achtergrond.
Overstijgende doelen	Kies voor operationele doelen die de operatie direct raken.
Taken in plaats van doelen	Laat medewerkers eigenaar zijn van een resultaat: een doelstelling met daaraan gekoppeld een heldere doel-KPI.
Doelen die niet écht het verschil maken	Wanneer de basisbehoeften en prestatiekenmerken nog niet op orde zijn, benoem dan eigenaren voor die doelen. Zijn deze KPI's wel voldoende, maak dan het verschil door eigenaren te laten bedenken hoe klanten een wow-gevoel kunnen krijgen.
Doelen omdat alles beter, meer en anders kan	Kies alleen doelen waarvan je zeker weet dat ze echt belangrijk zijn om met eigenaren te realiseren.
Geen of onduidelijke criteria	Denk zelf kritisch na waaraan een plan en het eindresultaat moeten voldoen, zodat je dit vooraf mee kunt geven
Negatief geformuleerde doelen	Formuleer doelen positief, beschrijf wat je wilt dat er gebeurt.
Onduidelijk wanneer het goed is	Formuleer doelen zodanig dat altijd objectief is te bepalen of ze zijn behaald of niet.
Onrealistische doelen	Voorkom teleurstellingen en kom samen met medewerkers tot een reële doelstelling.
Doelen die eenzijdig tot stand zijn gekomen	Bedenk samen met anderen met welke operationele doelen je organisatie het verschil gaat maken en stel deze pas vast als de medewerkers hierover alle denkbare vragen hebben gesteld en alle MT-leden volmondig 'ja' hebben gezegd.

Stap 6: Verplaats jezelf in één van de kartrekkers. Of vraag iemand die je ondersteunt om dat te doen. Stel vanuit het perspectief van deze potentiële eigenaar de volgende drie vragen:

Vraag 1: *begrijp je volledig waarom dit doel belangrijk is?*

Vraag 2: *begrijp je wanneer het doel is behaald?*

Vraag 2: *voel je de urgentie om in beweging te komen, om met dit doel aan de slag te gaan?*

Wanneer het antwoord op één van deze vragen 'nee' is, sleutel je net zo lang aan de formulering, totdat je op alle vragen 'ja' kunt zeggen. Vraag eventueel hulp van iemand in je organisatie om de formulering juist te krijgen.

Benoemen van eigenaren voor operationele doelen

Stap 7: Bepaal je strategie om eigenaren te benoemen voor de operationele doelen.

Wil je heel gericht de kartrekkers vragen en neem je het risico dat anderen zich gepasseerd voelen? Of informeer je bij de kartrekkers hun interesse waarna je aan een grotere groep vraagt wie zich wil aanmelden als eigenaar, met het risico dat ook mensen die jij niet als 'kartrekker' ziet zich aanmelden?

Welke strategie je ook kiest, geef vooraf aan:

- wat je van deze eigenaren verwacht
- hoeveel eigenaren er minimaal en maximaal een 'eigenarenteam' vormen
- indien kruisbestuiving tussen afdelingen of teams wenselijk is, hoeveel eigenaren uit het ene en hoeveel eigenaren uit het andere team deelnemen
- hoe eigenaren tijd krijgen om de rol van eigenaar te vervullen.

Mijn strategie is de volgende:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Stap 8: Laat eigenaren reageren op de doelen. Kan iedereen hier volmondig 'ja' tegen zeggen? Zo nee, luister met oprechte interesse (zie module 3) welke aanpassingen er nodig zijn voor een 'ja' van alle eigenaren. Kun jij daar ook 'ja' tegen zeggen: pas de doelen aan.

.....
.....
.....
.....
.....
.....