

KernWaarden 21: White paper

Essentiële doelen realiseren: ook in de toeristische sector!

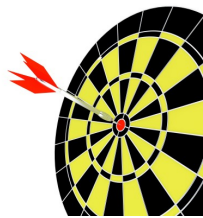
Een doel is een droom met een deadline.

Peter Darbo, Vlaams schrijver (1944-)

In tijden van bezuinigingen is het extra belangrijk om effectief bezig te zijn. Door gefocust te werken aan je doelen kun je meer bereiken. Daarom volgen hier acht tips die je helpen bij het formuleren en realiseren van de essentiële doelstellingen.

Door: Margaret Ann McDonald

1. Essentiële doelstellingen en hun context



Voor de (toeristische) organisatie

De organisatie waar je werk heeft, als het goed is, duidelijke doelstellingen geformuleerd. Mocht je beleidsmedewerker zijn, dan kun je er via een beleidsplan zorgen voor duidelijk geformuleerde doelen.

Doelen brengen focus aan in het werk van de organisatie en geven antwoord op de vraag welke dingen wel en welke dingen niet gedaan worden.

Een voorbeeld: wanneer onze organisatie als doel heeft om de best bezochte attractie in Nederland te worden, dan zal bijvoorbeeld de infrastructuur pico bello voor elkaar moeten zijn. Wanneer we inzetten op een verhoging van de werkgelegenheid in de toeristische sector van 6 naar 8%, dan zullen om te beginnen moeten weten hoe die werkgelegenheid momenteel is opgebouwd en in welke sector ontwikkelingsmogelijkheden zitten.

Ondernemers zijn degenen die het in de praktijk moeten realiseren: delen zij de doelstelling? Het betekent bijvoorbeeld ook, dat we onze marketing gericht moeten inzetten.

Inside out

Wat soms gebeurt is, dat de doelstellingen door externen worden voorgesteld. Soms is er intern geen verbinding en dus geen draagvlak voor de doelstellingen is. Ze zullen niet gerealiseerd worden. Goede doelstellingen komen voort uit de essentie van het gebied en worden intern gedragen. Voldoende menskracht en middelen zijn beschikbaar gesteld vanuit het verlangen om de doelstellingen te realiseren.

Voor jezelf

Wat wil je zelf werkelijk bereiken? Gebruik je elke minuut om te bouwen aan je droom (met deadline), of gaat het leven een beetje langs je heen? Dit kun je eenvoudig veranderen. Stel je voor dat je een miljoen euro hebt en je mag er mee doen wat je wilt. Schrijf de antwoorden op en kijk wat je zou veranderen. Je zult zien dat het niet altijd onmogelijke dingen zijn en dat er een aantal doelen zijn, die je kunt veranderen zonder (veel) geld.

Doelstellingen die ik vaak hoor zijn: fit worden, afvallen, een opleiding volgen of een eigen bedrijf beginnen. Kies de drie voor jou belangrijkste doelstellingen en schrijf die op. Nogmaals: schrijf die op. Dat is wat veel mensen niet doen: opschrijven. En daarmee vervliegen de doelstellingen weer. Confucius wist het al: *Elke reis begint met de eerste stap.*

Waarom is het opschrijven van je doelstellingen zo belangrijk? Ten eerste, omdat doelstellingen nog al eens veranderen. Daarom raad ik je aan drie weken lang tien doelstellingen op te schrijven. Luister naar de dingen die in je opkomen, want je zult zien dat er verschuivingen optreden. En daarmee kom je automatisch dichterbij je essentiële doelstellingen.

Een goed geformuleerde doelstelling heeft betrekking op jezelf, geeft een voornemen aan en heeft een houdbaarheidsdatum. Zoals bijvoorbeeld: Op 1 januari 2013 loop ik 10 kilometer in 60 minuten.

Essentiële doelstellingen versus gewone doelstellingen

Essentiële doelstellingen komen voort uit de essentie van de organisatie of uit jouw persoon. Datgene dat jou uniek maakt. En wanneer jij werkt vanuit die essentie, heb je meer plezier en voldoening in je werk. Werken vanuit de essentie geeft kracht, enthousiasme en de moed om vol te houden.

Afstemming tussen essentiële doelstellingen

Wanneer jouw persoonlijke doelstellingen in het verlengde liggen van de organisatiedoelstellingen, dan ben je in staat om effectiever en plezieriger te werken. Dit levert een krachtige synergie op.

2. De kunst van het formuleren van essentiële doelen



In de toeristische sector zien we vaak doelstelling die vaag geformuleerd zijn. Om er enkele te noemen: meer bezoekers, onze gemeente aantrekkelijk maken voor bezoekers, de verbetering van de toeristische infrastructuur, de aanleg van fietspaden. Dat geeft aan wat we zouden willen, maar het geeft weinig houvast aan de uitvoering.

Focus

Een essentiële doelstelling kenmerkt zich door het aanbrengen van focus. De organisatie streeft één hoger doel na, dat via verschillende invoeringsstrategieën gerealiseerd wordt. Het nastreven van te veel doelstellingen zorgt voor verwatering van de inzet en vertroebelt het zich voor de uitvoerende organisatie.

Een goede doelstelling is SMART+ EE geformuleerd:

- Specifiek: de doelstelling specificeert precies wat we willen bereiken.
- Meetbaar: getallen maken de doelstelling meetbaar.
- Acceptabel: er is intern en extern draagvlak voor de doelstelling en we laten verantwoordelijke partijen meebeslissen en mee ondertekenen wanneer besluitvorming plaatsvindt.
- Realistisch: de doelstelling is realiseerbaar via het uitgewerkt Plan van Actie (zie 3). De verhouding tussen de investering en de economische en/of sociale opbrengsten zijn in balans.
- Tijdgebonden: de doelstelling is in een bepaald jaar gerealiseerd. Een tussentijdse evaluatie, herijking, rapportage en eventuele bijsturing behoren altijd tot het proces.
- + Essentiële Effectiviteit: de doelstelling is gerelateerd aan de essentie van het gebied of de regio en bevordert daarmee de authenticiteit van de toeristische ontwikkelingen. De doelstelling is effectief omdat deze voortkomt uit de essentie.

Tip:

Mocht je werkelijk bij een goede doelstelling willen komen, dan kun je de **5 W methode** toepassen. Heel simpel: op zoek naar de essentiële doelstelling is de eerste uitkomst: we leggen voor 2016 60 kilometer fietspad aan. Waarom willen we dat? Omdat we meer bezoekers willen aantrekken. Waarom willen we dat? Omdat we willen dat die hier gaan fietsen. Waarom willen we dat? Omdat we willen dat ze hier meer tijd willen doorbrengen. Waarom willen we dat? Omdat we willen dat ze

hier meer geld uitgeven? Waarom willen we dat? Omdat we willen dat de werkgelegenheid groeit. Waarom willen de dat? Om een antwoord te bieden aan de krimp en de werkloosheid in ons gebied.

Het bereiken van 1 miljoen bezoekers op de internetsite lijkt in eerste instantie een groot succes. Zetten we dit af tegen een essentieel geformuleerde doelstelling, dan blijkt daaruit niet hoe het concreet bijdraagt aan doelstelling waar de regio wat aan heeft. Een optie is in dat geval om in te zetten op conversie. Hoeveel procent van de bezoekers vraagt aanvullende informatie aan, laat zijn naam achter voor een mailinglijst of boekt daadwerkelijk een arrangement. Daag de marketeers uit om van branding op te schuiven richting respons marketing zodat resultaten concreter en economisch vertaald worden.

Balans

Voordat u een doelstelling in de wereld zet, is het verstandig de balans op te maken. Wij zijn voornemens hier een x bedrag voor in te zetten. Welke activiteiten kunnen we op een andere manier ontplooiën om dezelfde doelstelling te bereiken? De overheid is gedwongen te bezuinigen. Ondernemers hebben vaak veel aan te merken op overheidsmaatregelen. Benader ondernemers die iets verder kijken dan hun eigen bedrijf en overleg met hen, of er volgens hun een slimmere manier is om het doel te bereiken. Dit levert draagvlak en waarschijnlijk kwaliteitsverbetering op.

Voor jezelf

Wat voor de toeristische afdeling of organisatie geldt, geldt natuurlijk ook voor jou. Formuleer je doelstellingen zo SMART+EE mogelijk. Neem er rustig de tijd voor en zorg voor een goede balans. Gebieden waarvoor je doelstellingen kunt formuleren zijn bijvoorbeeld:

- Het gezinsleven
- Gezondheid
- Carrière
- Financiën
- Persoonlijke verdieping en studie
- Sociaal leven.

Begin met hierin je persoonlijke top drie te bepalen en schrijf drie weken lang elke dag minstens tien doelstellingen op. Na drie weken maak je de balans op en werk je voor 4 – 12 maanden aan de doelstellingen.

De volgende white paper in KernWaarden 22 gaat over **de zin en onzin van toeristische (internet) marketing**. De beste expert op dit gebied geeft hierover een uitgesproken mening. Mis het niet!

3. Vertaal de doelstellingen in een actieplan



Sommige beleidsplannen zijn vertaald in uitvoeringsprogramma's. We zien vaak, dat doelstellingen niet vertaald worden in actieplannen. Toch is het heel simpel: zeg wat je wanneer gaat doen om de doelstellingen te realiseren. Wanneer je weet dat je aan het einde van de vier jaar een toename van 8 % wilt bewerkstelligen, betekent dit per jaar een toename van 2 %. Dan moet je dus met de stakeholders rond de tafel om uit te werken welke acties deze concrete en meetbare resultaten opleveren.

Tips voor een essentieel actieplan:

- In het plan van actie staat via welke acties de doelstelling is uitgewerkt.
- De tijdsplanning is hierbij cruciaal om een goede afstemming met de marketingplannen te maken.
- Maak de verantwoordelijkheden van verschillende partijen inzichtelijk.
- Geef aan hoe de activiteiten van de verschillende partijen elkaar versterken.
- Houd het simpel
- Gebruik steekwoorden en concrete targets in plaats van lange zinnen die niets zeggen.

Discipline

Discipline is misschien geen populair begrip. Toch is het een voorwaarde om succesvol te zijn in de uitvoering van de plannen. Discipline betekent dat je eerst die dingen doet, die het meest bijdragen aan het realiseren van de essentiële doelstelling. Verdeel het actieplan in maandelijkse en wekelijkse taken en reserveer hiervoor tijd in je agenda.

Schep ruimte door iets niet te doen

Alle activiteiten die niet direct bijdragen aan het realiseren van de essentiële doelstelling hebben een lage prioriteit. Hierbij denk je aan: koffiedrinken, de krant lezen, notulen van vergaderingen doorlezen, sommige (vak)literatuur en de ergste van allemaal: afdelingsoverleg. Doe het niet meer als het niets oplevert.

Een slimme manier om ruimte te scheppen is je Outlook of ander mail programma uit te zetten. E-mails leveren zelden een bijdrage aan je essentiële doelstelling. Vaak lossen vragen en opmerkingen van collega's en wethouders zich van zelf op. Wen jezelf aan om twee keer per dag je mail te lezen: net voor de lunchpauze en aan het einde van de dag. Daarmee creëer je ruimte om in de ochtend aan die taken te werken die werkelijke belangrijk zijn.

Evalueer de effecten van je acties

Doordat je duidelijk doelen hebt en een actieplan, is het makkelijker om te zien wat je bereikt. Reserveer hiervoor maandelijks tijd. Dit heeft twee voordelen: je weet precies hoeveel voortuitgang je boekt en je kunt tijdig aan de bel trekken wanneer je hulp of ondersteuning nodig hebt.

Voor jezelf

De goede voornemens van het Nieuw Jaar struikelen vaak door gebrek aan een actieplan. Voor je werk en ook voor je privéleven is het formuleren van een actieplan een eerste stap in de realisatie van je doelstellingen. Schrijf je actieplan uit en deel het met iemand die je vertrouwt. Dat helpt wanneer je er even geen zin in hebt.

4. Kaizen: de kunst van de kleine stapjes



Dan is je actieplan klaar en kijk je aan tegen een berg van activiteiten die je moet doen. De kunst is nu om aan de gang te gaan. Japanners hebben daar een goede oplossing voor: Kaizen. Het betekent zoveel als 'uit elkaar halen en opnieuw weer in elkaar zetten op een betere manier' of 'veranderen naar beter'.

Kaizen heeft tot doel om processen continu te verbeteren. En dat kan beginnen met kleine stapjes. Je kunt er een gewoonte van maken om elke dag twee of drie concrete acties te ondernemen die bijdragen aan het bereiken van de essentiële doelstelling. Contact opnemen met een ondernemer, een inspirerend artikel doorsturen aan je Mastermind groep, een berichtje posten via je LinkedIn groep.

De werkwijze is toegepast in de auto industrie en heeft tot grote productie verbeteringen geleid. Vooraanstaande denkers hebben zeven soorten *muda* benoemd. *Muda* is een activiteit die kosten toevoegen aan een proces, maar die geen waarde toevoegt. Wanneer je door deze ogen naar de (toeristisch en/of ambtelijke) organisatie kijkt, dan zal je snel opvallen, dat processen en besluitvormingen sneller en efficiënter kunnen. Bespreek je bevindingen met je Mastermind groep en pas het toe op de toeristische processen.

Maar het aller belangrijkste is: neem actie. Ook al zijn het hele kleine stapjes: kom in beweging!

5. Verschillende termijnen: hoe ga je daarmee om?



Over het algemeen hebben beleidsplannen, waarin de doelstellingen staan opgenomen, een horizon van vier jaar. Dat lijkt nog ver weg. Met een beetje pech zit er een collegewisseling in die periode en moet je de projecten net weer iets aanpassen aan de kleur van het nieuwe college ...

Het is daarom belangrijk halverwege de periode van het plan een evaluatiemoment in te bouwen. Dit vergroot het draagvlak bij de politiek voor de volgende periode omdat men beter op de hoogte is.

Schrijf dagelijks je doelstellingen op

Wil je werkelijk komen tot een diepgaande verandering, dan helpt het om dagelijks je doelstellingen op te schrijven. Dit helpt je om bewust met je doelstellingen bezig te zijn. Maar ook onbewust wordt er gewerkt: je hersenen nemen datgene wat je steeds weer opschrijft, als waarheid aan. Het mooie van ons onbewuste is, dat het daar na een tijdje ook naar gaat handelen!

Je eigen uurtje

Je kunt jezelf de luxe gunnen om elke dag een uurtje voor jezelf te hebben. Geen tijd! Ik hoor het je al zeggen. Er is echter weinig op tegen om in de ochtend wat voeger op te staan. Je kunt de tijd gebruiken voor verschillende activiteiten. Je kunt gaan sporten, mediteren, naar een training CD luisteren of een inspirerend boek lezen. Uit onderzoek blijkt, dat mensen die bewust kiezen voor een positieve start van de dag, gedurende die dag ook positiever gestemd blijven. Mensen die in de ochtend een trainingsprogramma doen, houden dit langer vol dan mensen die na hun werk doen. Doorzettingsvermogen is wel een punt. Dit kun je ondervangen door een afspraak te maken met een goede bekende: dan 'moet' je wel.

Werk elke dag actief aan je essentiële doelen

Veel activiteiten die we op ons werk doen, dragen niet bij aan onze doelen. Zorg er voor dat de drie topprioriteiten altijd bijdragen aan het bereiken van deze doelen. Bedenk ook, dat veel zaken eigenlijk niet hoeven. Na verloop van tijd verliezen ze hun urgentie en verdwijnen vanzelf.

Welke actie richting mijn doelstellingen kan ik vandaag nog doen?

Dit is een van de meest waardevolle vragen die je jezelf kunt stellen. Wanneer je precies voor ogen hebt, welke doelen je wilt bereiken, dan is er altijd een stapje dat je nog kunt zetten. Dat geldt ook voor beleidsontwikkeling. Aan het einde van de dag nog extra even een mailtje, een telefoontje of een notitie voor de wethouder die ergens wat moet zeggen. Wanneer je dit elke dag doet, zet je per jaar ruim 200 stapjes in de richting van je doelen!

Drie weken: geef het een kans

Na twee dagen ondervind je waarschijnlijk nog niet veel effect van het doelenstellen. Geef de werkwijze minimaal drie weken de kans. Ik weet uit ervaring dat het eerst een beetje raar voelt. Na

een dag of tien wordt het al 'normaler' en na de derde week merk je, dat het enorm helpt om focus aan te brengen in je activiteiten.

Evalueer regelmatig hoe jouw maandelijkse doelstellingen uitvoering geven aan het beleid

Hier komt de effectiviteit om de hoek kijken: je kunt op zich prettig bezig zijn op je werk, maar wanneer je werk geen uitvoering geeft aan het vastgestelde beleid, dan schiet je alsnog je doel voorbij. Vraag jezelf af en toe: waarom ben ik hier in dienst?

6. Integreer jouw netwerk en jouw doelen



Jouw netwerk: wie kan je helpen en wat heb je nodig?

Niet iedereen is zich bewust van de waarde van hun netwerk. En ook weinig mensen realiseren zich, hoe groot hun netwerk is. Wanneer je werkelijk gaat tellen, zal de omvang van jouw netwerk je verbazen. Men zegt dat je iedereen in de wereld binnen zes connecties kunt bereiken! Hiermee zijn proeven gedaan en dat blijkt echt zo te zijn.

Mensen in je netwerk zijn bereid je te helpen. Dit hangt af van de vraagfrequentie en ook van het soort vraag. Toch maken we hier in ons werk weinig gebruik van. Met het gevolg, dat we onze doelen minder snel bereiken.

Voor de Twitteraars onder ons is #durftevragen of #dtv een waardevolle bron!

Maak een mastermind groep

Wanneer een actieve groep mensen regelmatig bijeenkomt om de voortgang te bespreken aan de hand van het actieplan, bereik je meer dan wanneer je alleen aan de uitvoering van het plan werkt. Kies hiervoor mensen die belang hebben bij het slagen van het plan en verdeel de activiteiten onder de deelnemers. Napoleon Hill noemde het begrip Mastermind groep in 1937 en het wordt nog steeds door veel invloedrijke mensen gebruikt. Zijn boek *Think and grow rich* werd wereldwijd 20 miljoen keer verkocht.

Je kunt je collega's van bijvoorbeeld een regionaal netwerk vragen of zij enkele keren per jaar gezamenlijk een onderwerp wat verder uit willen diepen. Je kunt een specialist vragen om een presentatie te geven over een onderwerp (dat natuurlijk weer aansluit op jouw doelen ...).

Zin om meer gestructureerd met het behalen van je doelen aan de gang te gaan?

Tijdens de training **Toerisme na 2012** besteden we een dagdeel aan het behalen van doelstellingen in de toeristische sector. Daarmee kunnen je werkzaamheden effectiever worden. En dat is in deze tijd van bezuinigingen nooit verkeerd!

Andere onderwerpen die aan de orde komen zijn:

- werken vanuit de essentie,
- het duurzaam toeristisch product,
- eigentijdse, toeristische (internet) marketing,
- nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe verdien modellen,
- bezoek aan het duurzaamste hotel van Nederland,
- een bijzondere toeristische beleving: de Heineken experience.

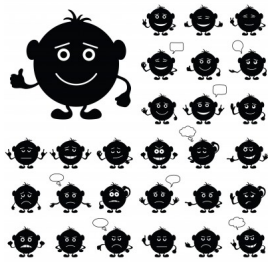
De training geeft antwoord op actuele toeristische vraagstukken (hoe onderscheiden we ons, hoe moet het verder met onze VVV, hoe financieren we toeristische ontwikkelingen, wat zoekt de consument tegenwoordig?).

Specialisten uit het werkveld delen hun ervaringen met de deelnemers en behandelen een aantal concrete voorbeeldcases. Meer informatie over deze training vindt u via www.tnradvies.nl.

Zoek een mentor

Je hoeft het wiel niet zelf uit te vinden. Succesvolle mensen vinden het leuk anderen te helpen om ook succesvol te worden. Je moet het wel durven vragen. Een goede mentor helpt je om kansen te zien, dingen van een andere kant te bekijken en kan af en toe een goede en waardevolle raad geven.

7. Kijk er goed wat de geformuleerde doelen met je doen



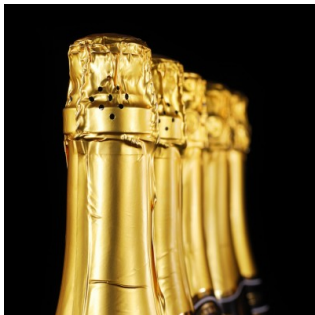
Word je er blij van, krijg je er meer energie van? Dat is een goede indicatie dat je met je doelen binnen het groter geheel op de goede weg zit.

Je onderbewustzijn geeft duidelijke signalen af. Soms zijn we zo druk met van alles en nog wat, dat we deze signalen niet horen. Of zelfs: niet willen horen, omdat we graag willen door stomen.

Wees eerlijk tegenover jezelf. Wanneer je een vaag gevoel van onrust hebt bij een doelstelling, neem dat dan serieus. Het is een signaal dat je vertelt dat er iets niet klopt. Op je werk is dat soms moeilijk. Je zegt niet gauw: 'Ik heb geen goed gevoel bij deze doelstelling of dit project', wanneer het bestuur laaiend enthousiast is. Neem in dat geval een vel papier en schrijf je bedenkingen op. Vaak scheidt het opschrijven van alle kanten van het verhaal veel duidelijkheid. Je kunt dan de balans opmaken en op basis van meer rationele argumenten beslissen wat je er mee doet.

Houd ook rekening met het volgende: soms betekent de onrust ook, dat je op het punt staat, je doelstelling te bereiken. Het kan de laatste hindernis vóór het grote succes zijn. Dat moment kan ook onrust met zich meebrengen. In dat geval is een beetje uithoudingsvermogen aan de orde.

8. Vier je successen



En dan heb je je doel bereikt. Niemand geeft je een schouderklopje, dus dat moet je zelf doen! Vier zowel de kleine succes als de grote successen. Ze zijn allebei even belangrijk.

Het beloningssysteem werkt nog beter, wanneer je met jezelf een kleine of grote beloning afspreekt. Dan ben je extra gemotiveerd om de gestelde doelen te behalen.

Het kan ook goed werken om als team een doelstelling te realiseren. Dan is het vieren met het hele team een extra beloning. Gedeelde vreugd is dubbele vreugd!

Foto's Copyright (c) 123RF

Op de hoogte blijven van toeristische ontwikkelingen en de gratis white papers? Dat kan via de e-nieuwsbrief KernWaarden. Indien u nog niet bent aangemeld kan dat via <http://tnradvies.nl/over-tnr-advies/kernwaarden/>