

Inhoud

Voorwoord 11

Een simpel model, maar niet eenvoudig 11

We helpen je graag op weg 12

1. Introductie: een goed plan 15

De kracht van een goed plan 15

Mogelijkheid 1: ik zie wel waar ik uitkom 15

Mogelijkheid 2: ik bepaal zelf mijn koers 16

Waarom plannen vaak niet werken 16

Plannen: de voorbereiding 17

Doen: de uitvoering 17

Leren en bijsturen: de evaluatie 17

Onderdelen van een goed plan 18

1. Ambitie 19

2. Doelstellingen 19

3. Belangrijke keuzes 20

4. Indicatoren en acties 21

OGSM: een plan in één overzicht

Het plan van een team 23

Doen we de dingen goed? 26

Doen we de goede dingen? 26

De schipper en de teamleden 26

| | |
|---|----|
| De plannen van een organisatie | 27 |
| 1. Bijdragen aan het realiseren van de ambitie | 27 |
| 2. Optimale samenwerking tussen de teams | 28 |
| Teams en teamleden beoordelen op hun prestaties | 29 |
| Indeling van dit boek | 29 |
| Gouden regels | 30 |

2. Een goed plan met OGSM 33

| | |
|---|----|
| OGSM: voor eenpitters en multinationals | 33 |
| De kracht van OGSM | 35 |
| Het OGSM-model | 36 |
| Ambitie (Objective) | 38 |
| De ambitie beschrijft het waarom en het hoe | 38 |
| Eisen aan de ambitie | 39 |
| Doelstellingen (Goals) | 40 |
| Doelstellingen maken de ambitie concreet | 41 |
| Doelstellingen maken de ambitie meetbaar | 42 |
| Eisen aan de doelstellingen | 42 |
| Strategische keuzes (Strategies) | 44 |
| Eisen aan de strategische keuzes | 45 |
| Maatregelen (Measures) | 46 |
| Indicatoren | 47 |
| Acties | 51 |
| OGSM in de praktijk: voorbeelden | 53 |
| Gouden regels | 64 |

3. OGSM in 4 stappen 67

| | |
|-----------------------|----|
| Stap 0: Voorbereiding | 67 |
| Eigenaar en team | 69 |
| Eisen en wensen | 69 |
| Uitdagingen | 71 |

| | |
|--|-----|
| Stap 1: Ambitie | 74 |
| Horizon | 74 |
| Woorden die niet in de ambitie mogen ontbreken | 76 |
| Formulering | 76 |
| Valkuilen bij het bepalen van de ambitie | 77 |
| Stap 2: Doelstellingen | 77 |
| Ambitie concreet en meetbaar maken | 78 |
| Randvoorwaardelijke doelstellingen | 79 |
| Valkuilen bij het bepalen van de doelstellingen | 79 |
| Stap 3: Strategische keuzes | 80 |
| Ideeën bedenken | 81 |
| Keuzes maken | 81 |
| Strategische keuzes formuleren | 83 |
| Check op de ambitie | 84 |
| Maak duidelijk wat je niet (meer) doet | 84 |
| Eigenaren bepalen | 85 |
| Valkuilen bij het bepalen van de strategische keuzes | 85 |
| Stap 4: Maatregelen – indicatoren en acties | 86 |
| Indicatoren | 86 |
| Acties | 88 |
| Valkuilen bij het bepalen van de maatregelen | 92 |
| Toets de kwaliteit van je OGSM | 93 |
| Drie routes voor het opstellen van je OGSM | 96 |
| Route 1: Start met de ambitie (droom) | 96 |
| Route 2: Start met de strategische keuzes (potentie) | 96 |
| Route 3: Start met de acties (praktijk) | 99 |
| OGSM in een dag, week of maand | 101 |
| Gouden regels | 103 |

4. OGSM: doen, leren en bijsturen 105

- Iteratief en bewust werken 106
 - Plan, Do, Check, Act 106
 - Organiseren van bewustzijn 108
- Succesfactoren voor de samenwerking 108
 - Dialogoog 108
 - Discipline 110
 - Eigenaarschap 111
- Werkwijze: doen, leren en bijsturen 112
- Doensessie: voortgang van de acties 113
 - Vorbereiding van de doensessie 114
 - Agenda van de doensessie 116
- Bijstuursessie: voortgang van de strategische keuzes 117
 - Vorbereiding van de bijstuursessie 117
 - Agenda van de bijstuursessie 120
- Doen, leren en bijsturen bij Sunergie 121
- Jaarplannen in de OGSM 124
 - Rollende planning 124
 - Jaarplan met focus op de lange termijn 124
- Gouden regels 126

5. Samenwerken en samen besluiten 129

- Rolverdeling: taken en verantwoordelijkheden 129
 - Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden 130
 - OGSM-eigenaar 131
 - Strategie-eigenaar 132
 - Actie-eigenaar 132
 - Teamlid 133
 - Proceseigenaar 133

Keuzes maken in 3 stappen 137

Beeldvorming 138

Oordeelsvorming 139

Besluitvorming 139

Gouden regels 141

6. Samenhang tussen OGSM's 143

Het belang van samenhang 143

Verticale samenhang: bijdragen 144

Horizontale samenhang: afstemmen 146

Samenhang borgen in 3 stappen 147

Stap 1: Verticale samenhang organiseren 148

Hard gekoppelde OGSM's 148

Los gekoppelde OGSM's 150

Stap 2: Horizontale samenhang 153

Raakvlak en overlap 153

Stap 3: Feedback verwerken 154

Samenhang borgen tijdens de uitvoering 154

Inzicht in de voortgang van onderliggende plannen 154

Inzicht in de wijzigingen bij andere teams 155

De rol van stafafdelingen 156

Kaders stellen 156

Monitoren 156

Adviseren 157

Uitvoeren 157

Gouden regels 158

7. Belonen en ontwikkelen 161

Beoordelen op toegevoegde waarde 161

Het gevaar van prestatiebeloning 162

Tegengestelde belangen 163

| | |
|---|-----|
| Schone schijn | 163 |
| Verkeerde stimulans | 164 |
| De OGSM zegt heel weinig over de individuele prestaties van teamleden | 164 |
| Beoordelen op resultaten van de OGSM | 165 |
| Beoordeel op toegevoegde waarde | 165 |
| Gebruik de indicatoren voor het vastleggen van jaardoelen | 165 |
| De toegevoegde waarde van teamleden komt niet alleen tot uitdrukking in de resultaten | 166 |
| Zorg dat persoonlijke doelen in lijn liggen met die van het team | 167 |
| OGSM als persoonlijk ontwikkelingsplan | 167 |
| Persoonlijk ontwikkelingsplan opstellen | 168 |
| Persoonlijke OGSM: doen, leren en bijsturen | 168 |
| Gouden regels | 169 |

Bijlagen 170

| | |
|---|-----|
| Sjablonen | 171 |
| Veelgebruikte doelstellingen en indicatoren | 172 |
| OGSM-checklist | 176 |
| OGSM in 3 dagdelen | 179 |
| Geraadpleegde literatuur | 183 |

Register 187

1

Introductie:

een goed plan

Dit boek gaat over OGSM. Deze afkorting staat voor *Objective, Goals, Strategies en Measures*. OGSM is een model om plannen te maken én uit te voeren. Zo'n plan is altijd een 'levend' plan, dat wil zeggen, je kunt het plan onderweg aanpassen om in te spelen op nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Je kunt OGSM gebruiken voor het strategische plan van een grote internationale organisatie, het jaarplan van een afdeling, voor een programma of project, maar ook voor een persoonlijk plan. Het model is simpel – je kunt er direct mee aan de slag.

Maar eerst nemen we je mee op reis...

De kracht van een goed plan

Stel je voor: je zit aan het roer van een zeilschip. Het schip dobert op de golven. De zon schijnt en er staat een fris briesje. Je hebt nu twee mogelijkheden.

Mogelijkheid 1: ik zie wel waar ik uitkom

Je laat je meevoeren door de wind en ziet wel waar je uitkomt. Voor een lome vakantiedag kan dat heerlijk zijn. Je kunt doen en laten wat je wilt, het maakt toch niks uit. Laat je verrassen! Misschien dobber je naar een

prachtig strand of drijf je naar de oneindigheid van de open zee. Maar je kunt ook zomaar aan lager wal raken, of zelfs op de klippen lopen...

Mogelijkheid 2: ik bepaal zelf mijn koers

Je bepaalt de route om een zelfgekozen bestemming te bereiken. Nu maakt het wel uit wat je doet! Welke koers ga je varen? Is je schip helemaal gereed? Ben jij er klaar voor? Heb je goed zicht op de omstandigheden, zoals het weer, de stroming, rotsformaties onder het wateroppervlak en de aanwezigheid van andere zeilschepen? Heb je scherp welke voorbereidingen nodig zijn? Kortom: je hebt een plan nodig.

Waarom plannen vaak niet werken

Het maken van een goed plan lijkt evident. Toch gebeurt het veel te weinig. We struikelen in onze dagelijkse praktijk over de missies, visies, beleidsstukken en strategische plannen. Ze worden met de beste bedoelingen gemaakt, maar leveren zelden wat op. Hoe komt dat toch? Dit zijn de plannen die wij veel tegenkomen:

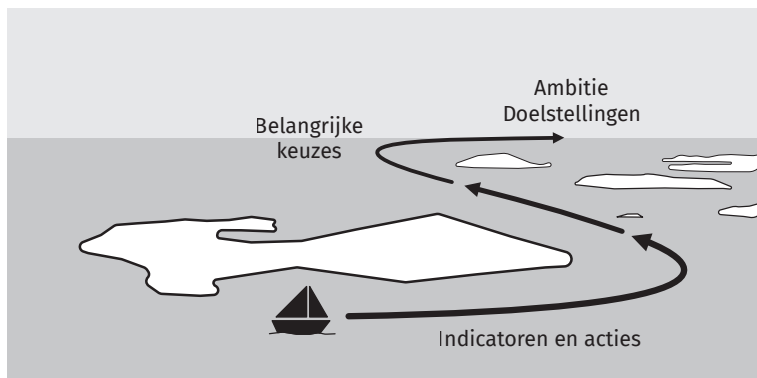
- ▶ **Het plan zonder richting.** Een plan van veertig pagina's met ronkende verhalen over kansen, het belang van duurzaamheid en innovatie, met oog voor de mensen en maatschappelijke belangen. Het klopt allemaal, maar echte keuzes staan er niet in.
- ▶ **Het plan dat moet van de baas.** Elk jaar maak je weer een afdelingsplan, want zonder plan geen geld. Niet te veel bij nadenken, want de dagelijkse hectiek roept.
- ▶ **Het schaduwplan.** Er is wel een plan, maar we leven er niet naar. De verborgen agenda is veel belangrijker.

antwoord kunnen we je nu al geven: nee! Elk plan is op een gegeven moment achterhaald.






Een goed plan is altijd een levend plan. Evalueer de resultaten van je acties en bepaal of je je plan moet aanpassen. Zo is je plan altijd actueel. Ook blijf je wendbaar om in te spelen op onverwachte kansen (een prachtige baai) of bedreigingen (zwaar weer op komst). Wat niet in het plan staat, ga je niet doen, schreven we net, maar je kunt het wel alsnog in je plan zetten. Als je het maar weloverwogen doet.

Onderdelen van een goed plan

Een goed plan is het kompas, de gps en de routekaart van je zeilreis. Hiermee speel je in op de uitdagingen die je tijdens de reis verwacht. Een goed plan bestaat uit vier onderdelen: 1. ambitie, 2. doelstellingen, 3. belangrijke keuzes en 4. indicatoren en acties.



Figuur 1: De onderdelen van een goed plan

| Ambitie Wat is onze gezamenlijke droom? | | | |
|---|---|--|---|
|  | | | |
| Doelstellingen | Strategische keuzes | Maatregelen | |
|  Hoe maken we de ambitie concreet en meetbaar? Hoe hoog leggen we de lat? |  Welke belangrijke keuzes maken we om de ambitie te realiseren? | Indicatoren  Welke (tussen)resultaten streven we na? Hoe meten we onze voortgang? | Acties  Wat gaan we concreet doen? Wanneer? Wie is verantwoordelijk? |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Figuur 2: De vier onderdelen van een OGSM

De letters OGSM staan voor de vier onderdelen, maar dan in het Engels: *Objective, Goals, Strategies* en *Measures*. Het is niet exact duidelijk waar de kraamkamer van OGSM stond. Het begint in de jaren 50 met het gedachtegoed van Peter Drucker. Hij introduceert het model 'Management by Objectives'. Drucker stelt dat organisaties moeten sturen op resultaten. Door een organisatiedoel te vertalen naar subdoelen weet elk team welk resultaat het nastreeft. Pas dan kunnen de teamleden bepalen welke activiteiten nodig zijn om hun doel te halen. Tijdens de uitvoering evalueert het team de resultaten en past waar nodig de activiteiten aan, want het doel staat altijd voorop.

Japanse autofabrikanten, zoals Honda, ontwikkelen het gedachtegoed verder, waarna vooral de multinational Procter & Gamble het OGSM-mo-

OGSM voor blauwe, rode, gele, groene en witte organisaties

Je hoort het vast wel eens voorbijkomen: “Onze organisatie is heel erg blauw” of “Mijn collega’s zijn rood, maar ik ben veel groener.” Het gaat dan om typologieën van personen of organisaties. Er zijn verschillende modellen die met kleuren werken. Een bekend model is van Léon de Caluwé. Hij onderscheidt:

- ▶ **Blauw.** Staat voor de ratio, structuur en meten is weten. Het gestructureerde karakter van OGSM en de focus op resultaten sluiten hier goed op aan. Eerst denken, dan doen.
- ▶ **Rood.** Draait om de mens. Beloning, waardering, sfeer en samenwerking zijn belangrijk. In een OGSM zijn het de mensen die het met elkaar moeten doen. Het gesprek dat zij voeren bij het opstellen en uitvoeren van het plan is essentieel. Resultaten worden gewaardeerd en benoemd.

- ▶ **Geel.** Gaat over draagvlak en consensus. Breng belangen bij elkaar en creëer win-winsituaties. Bij OGSM gaat het om het gezamenlijke belang van het team. Dat is waar de dialoog over gaat.
- ▶ **Groen.** Gaat over leren en ontwikkelen. Experimenteren en evalueren is belangrijk. Een OGSM is altijd een levend plan. Leer van ervaringen en stuur bij waar nodig.
- ▶ **Wit.** Draait om energie, evolutie en spontaniteit. Dit lijkt in tegenspraak met OGSM, maar juist in een plan kun je ook vastleggen dat er heel veel ruimte voor het experiment is.

Blaauwe, rode, gele, groene of witte organisaties bestaan niet. Elk team is uniek en kent mensen die zich meer bij de ene of bij de andere kleur thuis voelen. Waar je de nadruk op legt in je OGSM hangt af van de context. Volg niet domweg de stappen in dit boek, maar blijf altijd zelf nadenken en om je heen kijken wat er nodig is.

Gericht op resultaat. Alle acties zijn gericht op het realiseren van de strategische keuze en dragen daarmee dus bij aan het realiseren van de ambitie. Acties die niet bij een strategische keuze passen zijn kennelijk niet relevant en horen dus niet in je OGSM thuis.

Eigenaar en deadline. Voor elke actie is vastgelegd wie de eigenaar is. Ook heeft elke actie een deadline. Zo bepaal je de volgorde van de acties.

Haalbaar. De acties zijn als geheel haalbaar gezien de benodigde capaciteit en de planning.

OGSM in de praktijk: voorbeelden

Op de volgende pagina's vind je enkele voorbeelden van OGSM's. De eerste twee zijn vrij eenvoudig, de overige zijn uitgebreider:

- ▶ De persoonlijke OGSM van een medewerker die over twee jaar teamleider wil worden.
- ▶ Het sales- en marketingplan waarin de marketingafdeling beschrijft hoe ze succesvol willen zijn.
- ▶ De OGSM van een MKB-bedrijf in de maakindustrie.
- ▶ De OGSM van een gemeente om de woningmarkt meer in balans, toegankelijker en duurzamer te maken.
- ▶ De OGSM van een organisatie in de ouderenzorg om cliënten meer eigen regie te geven.

Ambitie

Wij staan bekend als dé expert in de markt door onze kennis kosteloos te delen.

Doelstellingen

- ▶ We staan op de eerste plaats in de ranglijst van vakblad X
- ▶ Bij 90% van de beslissers staan wij in de top 3 van partijen die ze overwegen
- ▶ Omzetgroei: 25%

Strategische keuzes

We hebben relevante en interessante kennis door medewerkers te betrekken bij de creatie van content.

We delen onze kennis in het netwerk door met partners samen te werken (vakbladen, specialistische blogs, enzovoort).

De interesse in onze kennis leidt tot nieuwe leads en omzet door contact met experts heel laagdrempelig te maken.

Tabel 3: Marketing- en salesplan in een OGSM

Maatregelen: Indicatoren

- ▶ Aantal medewerkers dat maandelijks een blog of artikel schrijft: 12
- ▶ Aantal deelnemers aan de training: 25
- ▶ Voor elke productgroep is een whitepaper beschikbaar

- ▶ Gemiddeld aantal lezers van een blog: 1200
- ▶ Totaal aantal downloads van de whitepapers: 600
- ▶ Totaal uniek bereik van onze uitingen: 8.000 mensen
- ▶ Aantal mediapartners waar we afspraken mee hebben: 2

- ▶ Groei van het aantal leads, per kwartaal: 4%
- ▶ Conversie van lead naar klant: 18%
- ▶ Percentage leads dat in het systeem zit en opgevolgd wordt: 100%

Maatregelen: Acties

- ▶ Medewerkers stimuleren hun kennis te delen door een presentatie over 'thought leadership' te geven.
- ▶ Medewerkers in staat stellen hun kennis te delen door een training 'schrijven' te organiseren.
- ▶ Experimenteren met nieuwe vormen (video's, podcasts) door een fysiek innovatielab in te richten waar apparatuur beschikbaar is.
- ▶ Kennis structureren door een whitepaper te schrijven.

- ▶ Kanalen regelen om onze kennis te delen door afspraken te maken met mediapartners.
- ▶ Borgen dat content wordt gecreëerd door twee fte vrij te maken in het online marketingteam.

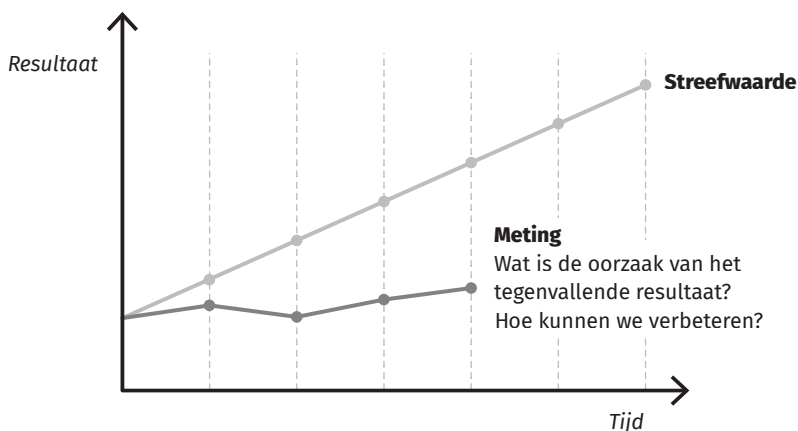
- ▶ Inzicht creëren in de resultaten van de campagnes door een dashboard in te richten.
- ▶ Contact met experts vereenvoudigen door profielen op LinkedIn en de website te professionaliseren en directe contactgegevens te delen.
- ▶ Zorgen dat we leads converteren door het inrichten van de salesfunnel in het online marketingplatform.
- ▶ Medewerkers helpen het online marketingplatform goed te gebruiken door een training te organiseren.

Gouden regels

1. **OGSM is je kompas, GPS, routekaart en checklist.** Op basis van je ambitie en doelstellingen bepaal je de route, zoals vastgelegd in de strategische keuzes. De lijst met acties vertelt je wat je moet doen.
2. **OGSM biedt structuur, focus op de inhoud.** OGSM heeft zich bewezen in heel veel verschillende organisaties. Houd vast aan het model. Focus je op de inhoud en steek geen energie in het aanpassen van het model.
3. **OGSM is simpel, maar niet eenvoudig.** OGSM is een krachtig model, maar geen wondermiddel. Een plan op één pagina laat zich snel schrijven, zou je zeggen, maar het maken van keuzes en het scherp formuleren van je plan is lastig. Laat je niet ontmoedigen. In het volgende hoofdstuk helpen we je op weg.

zijn. Feit is dat elk plan op een gegeven moment door de actualiteit wordt ingehaald.

De vraag “Doen we de goede dingen?” draait om de resultaten van de acties. Aan de hand van de indicatoren op het dashboard kom je tot een oordeel over de voortgang van de strategische keuzes en kun je bepalen of, en zo ja, welke wijzigingen je in het plan moet doorvoeren.



Figuur 16: Doen we wel de goede dingen?

Discipline

Het regelmatig voeren van goede gesprekken is niet eenvoudig. Al snel word je geïmmuneerd door de dagelijkse gang van zaken en zijn er maanden verstreken zonder dat je naar je plan hebt omgekeken. Het uitvoeren van het plan vergt dan ook een grote mate van discipline om de voortgang

vast te leggen, regelmatig bij je plan stil te staan, vast te houden aan de agenda en je plan bij te werken. Dat is de tweede succesfactor.

Een vaste werkwijze helpt om deze discipline steeds weer te kunnen opbrengen. Veranker het proces door vaste overlegmomenten in de agenda te plannen. Dat geeft rust en zo houd je meer tijd en energie over voor de inhoud.

Eigenaarschap

De derde succesfactor om bewustzijn te creëren is eigenaarschap. De eigenaar van een strategische keuze of actie is het aanspreekpunt voor het team. Hij of zij deelt informatie over de voortgang en vraagt het team mee te denken of te helpen als dat nodig is. Door het eigenaarschap duidelijk te beleggen, voorkom je onduidelijkheid in het team. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op de verantwoordelijkheden van de eigenaren.

Dialogo, discipline en eigenaarschap zijn de kernpunten van de werkwijze die we in dit hoofdstuk beschrijven.

Proceseigenaar benoemen

Om de werkwijze in goede banen te leiden is het verstandig ook een proceseigenaar te benoemen. Deze

bewaakt de voortgang en faciliteert de sessies. In hoofdstuk 5 beschrijven we de rol van de proceseigenaar.