5 solide stappen: SMART Doelen Formuleren in Contactcenters

Category: KPI´s en Data
written by SteinBlogs | 6 January 2026

Een teammanager van een groot contactcenter vertelde me laatst over haar frustratie. “We hebben doelstellingen opgesteld voor het hele team,” zei ze. “Keurige afspraken op papier. Maar niemand voelt zich er echt verantwoordelijk voor.” Ik vroeg haar wat de doelstellingen waren. “De SLA moet naar 85%,” antwoordde ze. “En de klanttevredenheid moet omhoog.” Ik vroeg: “En wat moet een individuele medewerker dan precies doen?” Stilte.

Dit gesprek toont een fundamenteel probleem. Managers formuleren vaak meetbare doelstellingen. Nadeel is dat de mensen die ze moeten realiseren, ze amper kunnen beïnvloeden. Een KPI is niet hetzelfde als een smart doel. Een medewerker kan geen SLA realiseren. Wel kan hij op tijd inloggen, beschikbaar blijven volgens planning en vakbekwaam handelen. De som van die individuele bijdragen maakt de SLA mogelijk.

In dit artikel leer je smart doelen te stellen, die wél werken. Doelen die niet alleen meetbaar zijn, maar ook binnen de invloedssfeer liggen van degenen die ze moeten waarmaken. Je leert het verschil tussen KPI’s en smart-doelstellingen te begrijpen. En je krijgt concrete voorbeelden en een stappenplan om direct mee aan de slag te gaan.

Doelen SMART formuleren: Key Takeaways

- smart-doelen zijn geen mini-KPI’s maar afspraken over gedrag en bijdrage binnen iemands invloedssfeer
- Effectieve doelstellingen ontstaan door samen doelen smart op te stellen, niet door ze op te leggen
- Transparantie in data creëert eigenaarschap en vermindert weerstand
- Houding en gedrag zijn harde prestatievoorwaarden, geen ‘zachte’ ontwikkelthema’s
- Focus en frequente aandacht zijn belangrijker dan een lange lijst met doelen

Waar staat SMART voor? Betekenis van SMART Methode

SMART is een acroniem. De betekenis van elke letter van SMART. Smart staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Deze methode helpt om doelen helder te krijgen.

Specifiek

Specifiek betekent dat het doel concreet is. Je maakt je doelen specifiek en helder. Niet “verbeter je klanttevredenheid” maar specifieke doelen zoals “behaal een gemiddelde CSAT-score van 8,0 in Q2”.

Meetbaar

Meetbaar vraagt om cijfers of criteria. Hoe weet je dat je het doel hebt bereikt? Welke data gebruiken we? Het is een eis om doelen meetbaar te maken.

Acceptabel

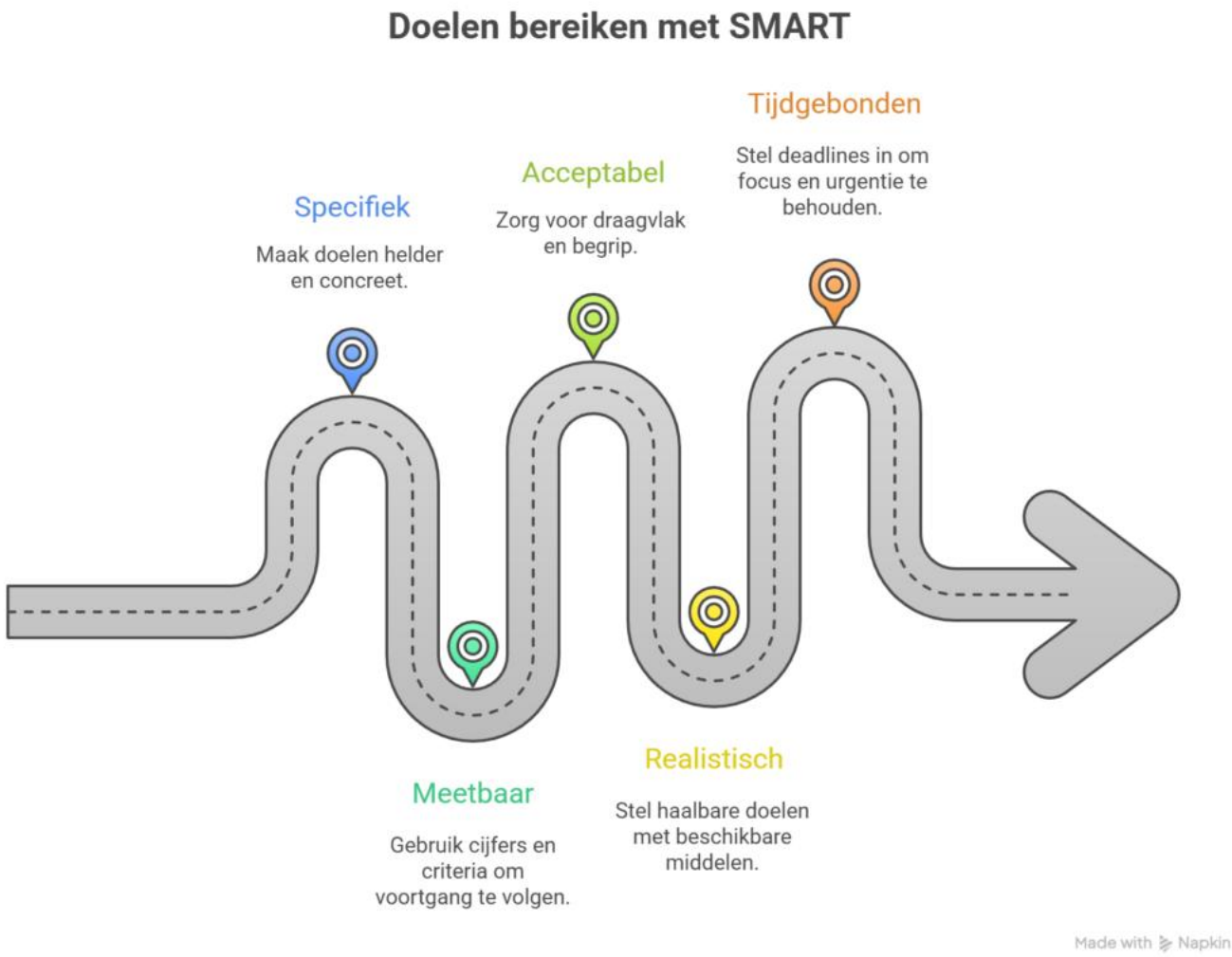
Acceptabel gaat over draagvlak. Begrijpt de medewerker waarom dit doel belangrijk is voor de organisatie en klanten? Staat hij of zij erachter?

Realistisch

Realistisch vraagt om de balans tussen ambitie en haalbaarheid. Zijn doelen realistisch? Zijn de doelen haalbaar met de beschikbare middelen en tijd?

Tijdgebonden

Tijdgebonden doelen hebben een deadline. Wanneer moeten de doelen zijn te behalen? Over een maand, een kwartaal, een jaar?



De smart methode werkt goed in contactcenters. Juist omdat het hier gaat om data en dagelijkse verbeteringen. Elk gesprek, elke email, elk klantcontact levert cijfers op. Die cijfers maken het mogelijk om voortgang te meten en bij te sturen. De doelen moeten wel aansluiten bij wat een medewerker kan beïnvloeden.

KPI’s en SMART doelstellingen in Contactcenters: het verschil

Hier wringt vaak de schoen. Managers denken dat KPI’s en smart-doelstellingen hetzelfde zijn. Dat is een misverstand.

Een KPI meet of het systeem werkt. Denk aan SLA, NPS, bereikbaarheid. Dit zijn cijfers die aangeven hoe het contactcenter als geheel presteert. Een individuele medewerker kan zo’n KPI niet in zijn eentje realiseren.

Een smart-doelstelling stuurt gedrag binnen iemands invloedssfeer. Een agent kan niet zorgen dat 80% van de gesprekken binnen 20 seconden wordt beantwoord. Maar hij kan wel om 08:55 ingelogd zijn, zodat de lijn om 09:00 open kan. Hij kan zich houden aan zijn planning. Hij kan efficiënt werken zonder kwaliteit te verliezen.

De som van al die individuele smart doelen maakt de KPI mogelijk. Als tien medewerkers dagelijks een paar minuten te laat komen, helpt het niet dat de rest harder werkt. De wachtrij groeit gewoon. Klanten merken dit direct. Hun tevredenheid daalt.

Dit principe geldt ook voor interne KPI's. Denk aan adherence, opleidingsresultaten, verzuim. Dit zijn voorwaarden om tot de belangrijkste externe KPI's te komen. Maar ook hier geldt: vertaal ze naar wat een individuele medewerker kan doen.

Gelaagd doelontwerp

Een contactcenter heeft verschillende niveaus. Elk niveau verwacht andere duidelijke doelen.

Contactcenter: KPI's met klantwaarde staan centraal. Bereikbaarheid, doorlooptijd etc. zorgen voor first time right en klanttevredenheid. Het resultaat is een betrouwbare partner die levert wat je als klant mag verwachten.

Manager contactcenter: verantwoordelijk voor de resultaten van het totale contactcenter.

Teammanagers: leidinggeven maakt ze verantwoordelijk voor team-KPI's. Teamresultaten zijn de optelsom van de resultaten van medewerkers. Managers hebben doelen met een dagelijks resultaat. Met coaching zorgen ze voor balans in de menselijke maat en het klantbelang.

Individuele medewerkers: hun smart doelen gaan over beschikbaarheid (tijd, planning, discipline). Over kwaliteit (juiste afhandeling) en kwantiteit (aantallen, productiviteit). En over houding en gedrag (eigenaarschap, proactiviteit).

Dit gelaagde ontwerp maakt de doelen duidelijk en laat zien wie waarvoor verantwoordelijk is. Het voorkomt dat medewerkers gefrustreerd raken over doelen die ze niet kunnen beïnvloeden.

Stap 1: Klantwaarde als basis om SMART doelen te stellen

De teammanager uit mijn opening had het verkeerd om. Ze begon bij interne cijfers. Dat is symptoombestrijding.

Begin altijd bij met de overweging: wat levert waarde op voor de klant? Vanuit Lean-denken zijn de belangrijkste KPI's altijd extern gericht. Wat ervaart de klant? Hoe snel krijgt hij antwoord? Wordt zijn probleem in één keer opgelost? Is hij tevreden?

Die externe KPI's bepalen de richting. Daarna kijk je: welke interne KPI's zijn nodig als voorwaarde? Planning, opleiding, adherence aan de planning. Dit zijn geen doelen op zich. Het zijn randvoorwaarden.

Vervolgens maak je de vertaalslag naar teams en individuen. Welke gedragingen moeten elke dag kloppen zodat de KPI’s vanzelf volgen? Dát zijn de smart doelen.

Een voorbeeld. Een bedrijf wil de NPS verhogen. Klanten moeten het bedrijf aanbevelen. Wat draagt daaraan bij? First call resolution. Vriendelijke toon. Duidelijke uitleg. Snelle afhandeling. Dit vertaal je naar smart-doelen: “Los 85% van de vragen direct op zonder terugbelverzoek” en “Gebruik in alle communicatie B1-taal en tutoyeer de klant conform de schrijfwijzer”.

Stap 2: SMART doelen formuleren, van opleggen naar samen opstellen

Managers die doelen smart formuleren doen dit vaak eenzijdig in een jaarplan of review. Daarna leggen ze deze voor aan het team. “Dit zijn jullie doelen voor dit jaar.” Hier gaat het vaak mis. De medewerkers knikken. Maar voelen ze zich eigenaar? Nee.

Effectieve doelstellingen ontstaan door samen te stellen. Niet door op te leggen. Dit principe geldt vooral voor ontwikkel- en groeidoelen. Enkele leidende KPI’s mogen top-down worden vastgesteld. Die bepaalde doelen gelden voor iedereen in het team. De rest ontstaat in dialoog.

Drie soorten smart doelstellingen

Type 1: KPI’s als individuele smart doelen. Dit zijn de doelen die voor iedereen gelden. Klanttevredenheid, gesprekswaliteit. Deze kun je vaststellen omdat ze direct klantwaarde vertegenwoordigen.

Type 2: Ontwikkel- en bijsturingsdoelen. Hier ga je het gesprek aan met de medewerker. Wat moet je ontwikkelen? Wat blijft achter? Waar heb je ondersteuning bij nodig? Dit kunnen doelen zijn voor nieuwe medewerkers die bepaalde competenties nog niet beheersen. Of voor ervaren medewerkers die op een specifiek punt moeten bijsturen.

Type 3: Persoonlijke groeidoelen. De medewerker heeft zelf kans om doelstellingen te formuleren waarin hij zich wil specialiseren. Klachtafhandeling, social media, complexe kwesties. Dit geldt alleen als de basis op orde is. Het is geen vluchtroute om aan basisverplichtingen te ontkomen.

Houding en gedrag als voorwaarde

Dit punt verdient aparte aandacht. Houding en gedrag worden vaak gezien als ‘zachte’ thema’s. Dat is een misvatting. Ze zijn in die zin ´hard´ omdat ze het fundament zijn voor de juiste performance.

Op tijd komen is geen detail. Het bepaalt of de lijn op tijd opengaat. Een schrijfwijze volgen is geen keuze. Het zorgt voor consistente klantcommunicatie. Collegialiteit tonen is geen luxe. Het gaat erom dat je elkaar helpt: samen uit en thuis.

Voor de meeste medewerkers is dit een no-brainer. Maar als individueel houding en gedrag achterblijven, stel je hier expliciete smart doelen. Geen vage oproep tot “professioneler gedrag”. Concrete afspraken. “Je bent elke dag om 08:55 ingelogd en gereed”. Of “Al jouw schriftelijke communicatie volgt de schrijfwijzer met 95% naleving vanaf maart”.

Stap 3: Smart doelen stellen: geef invloed en eigenaarschap

Een doel moet binnen de invloedssfeer van de medewerker liggen. Dit lijkt vanzelfsprekend. Toch gaat het regelmatig mis.

Een medewerker kan geen SLA realiseren. Dat is een systeemresultaat. Wel kan hij op tijd gereed zijn. Een medewerker kan team-NPS niet verhogen. Wel kan hij elke klant vriendelijk en vakkundig helpen.

Deze nuance is cruciaal. Doelen buiten de invloedssfeer leiden tot frustratie. Want jouw doelen kun je dan niet waarmaken. Je voelt je als medewerker machteloos. Je denkt: “Ik doe mijn best, maar het cijfer gaat niet omhoog.” Vaak klopt dat ook. Andere factoren spelen mee. Piekdrukte, ziekteverzuim, systeemstoringen.

Eigenaarschap en ondernemerschap

Als een medewerker invloed heeft op het doel, kan hij ook bepalen hóe hij het realiseert. Dit is essentieel. Geef geen instructies over de weg, alleen over de bestemming.

Een voorbeeld. Een medewerker moet zijn klanttevredenheid verbeteren. Hij bedenkt: ik ga klanten uitgebreider uitleggen hoe ze zelf problemen kunnen oplossen. Hij maakt instructievideo’s. Of hij nodigt een klant uit op kantoor voor een persoonlijk gesprek. Dat zijn geen gangbare praktijken. Maar als het werkt en klantwaarde oplevert, waarom niet?

Dit verlangt vertrouwen van de manager. Je geeft ruimte. Je beoordeelt niet op incidenten maar op lange termijn resultaten. Oordeel niet direct als een klant zich beklaagt over iets dat een agent deed. Je bespreekt met je medewerker: wat was er aan de hand? Wat was het resultaat? Zou je het weer zo doen? Vette kans dat de medewerker er zelf ook mee zit.

Uitbreidingen op de methode

Sommige organisaties werken met SMARTER. De extra letters staan voor Evaluate en Review. In het Nederlands is dat regelmatig Bespreken en Evalueren. Dan krijg je BE SMART. Of gebruiken SMARTIE. De toevoeging is dan Inspirerend (Inspiring) en Energie gevend of Enerverend (Energizing). Als je het belangrijk vindt dat doelen je medewerkers ook nog eens motiveren!

Deze uitbreidingen kunnen helpen. Ze benadrukken dat doelen niet eenzijdig zijn maar afspraken die volop aandacht verdienen. En ze erkennen dat werkplezier ertoe doet.

Wat medewerkers nodig hebben

Als je een doel smart wilt definiëren, denk dan: wat heb je nodig om ervoor te zorgen dat doelen worden gerealiseerd? Opleiding? Coaching? Betere systemen? Meer tijd? Faciliteer dit. Anders stel je iemand op voor falen.

En geef ruimte om te leren. Fouten horen bij ontwikkeling. Niet elk incident is reden voor een gesprek. Kijk naar patronen over tijd.

Stap 4: Data meetbaar maken, transparantie en single point of truth

Een doel is pas echt smart als je kunt meten of het is behaald. Meetbare doelen vereisen data. Gelukkig produceren contactcenters meer dan genoeg cijfers.

Maar data alleen is niet genoeg. De data moet toegankelijk zijn. Medewerkers moeten hun eigen resultaten kunnen inzien. Dit lijkt logisch. Toch gebeurt het lang niet altijd.

Te vaak rapporteert een manager óver medewerkers in plaats van mét hen. De medewerker hoort in een gesprek hoe het gaat. Dat creëert afhankelijkheid en wantrouwen.

Transparantie als katalysator

Maak cijfers breed beschikbaar. Self-service toegang tot dashboards. Real-time inzicht. De medewerker ziet zelf hoe het gaat. Hij hoeft niet te wachten op feedback van de manager.

Dit heeft meerdere voordelen. Het vergroot eigenaarschap. De medewerker voelt zich verantwoordelijk voor zijn cijfers. Het vermindert het gevoel van controle. Er is geen manager die over je schouder meekijkt. Je kijkt zelf.

Ook team-KPI’s kun je breed delen. Zo weet iedereen waar het team staat. Medewerkers kunnen elkaar coachen. “Hoe doe jij dat? Jouw cijfers zijn goed.” Dit werkt beter dan alleen feedback van de manager.

Van controle naar eigenaarschap

Sommige medewerkers noemen associëren controle met een “afrekencultuur”. Dat woord wordt vaak gebruikt door mensen die bang zijn voor cijfers. Of door mensen wier resultaten achterblijven.

Ga het gesprek aan. Check: waarom ben je daar bang voor? Is het onredelijk om uiteindelijk te worden beoordeeld op je resultaten, je kennis en je inbreng voor de klant? Geef aan dat niemand wordt afgerekend op incidenten. Wel op de som van je bijdrage over tijd.

Het woord afrekenen suggereert willekeur en strengheid. Dat is het niet. Het is een eerlijke weergave van je bijdrage. Als die structureel achterblijft, is dat een signaal. Geen veroordeling, maar een aanleiding voor een gesprek.

Praktische tips

- Gebruik één bron voor alle cijfers. Een single point of truth. Meerdere systemen met verschillende cijfers creëren onduidelijkheid en discussie.
- Leg uit hoe cijfers tot stand komen. Wat telt mee? Wat niet? Wanneer wordt gemeten? Medewerkers moeten begrijpen wat ze zien.
- Bespreek met teams welke cijfers zij willen delen. Vaak willen ze meer transparantie dan managers denken. Omarm dat.

Privacy en grenzen

Niet alles hoef je breed te delen. Verzuim, ziektegegevens, examencijfers. Dit zijn persoonlijke gegevens. Die bespreek je alleen met de betrokken medewerker.

Ook zakelijke resultaten zoals individuele productiviteit of gespreksduur kun je afwegen. Het moet passen bij je team en een weloverwogen keuze zijn. Overweeg: is het grotere resultaat gebaat bij inzicht of juist niet?

Privacy speelt een rol, maar vergeet niet dat dit een zakelijke verhouding is. Een directeur hoeft niet alle individuele resultaten te kunnen inzien. Leidinggevenden van andere teams ook niet. Inzicht moet in het redelijk belang van betrokkenen zijn.

Stap 5: Dynamiek van coachen, evalueren of bijstellen

Smart doelen op papier zijn niets zonder frequente aandacht. Hier gaat het vaak mis. Doelen worden in januari vastgelegd en in december weer opgepakt. Tussenin gebeurt er weinig.

Dat werkt niet. Doelen hebben aandacht nodig. Wekelijks, maandelijks, continu.

Frequente aandacht en coachingsmomenten

Een team heeft elke week een meeting. Bespreek de voortgang op doelen. Niet op de man spelen, maar wel benoemen wat goed gaat en wat beter kan. Dit creëert een cultuur waarin resultaten normaal zijn om te bespreken.

Daarnaast heeft elke medewerker minimaal maandelijks een individueel gesprek met de manager. Liever vaker. In dat gesprek bespreekt de medewerker zijn eigen resultaten. De manager luistert, stelt vragen, coacht.

Dit werkt beter dan een manager die rapporteert over de medewerker. De medewerker is zelf verantwoordelijk. Hij interpreteert zijn cijfers. Hij benoemt waar het goed of fout gaat. Hij komt met ideeën voor verbetering.

Peer-to-peer feedback

Laat medewerkers elkaar helpen. Als cijfers transparant zijn, kunnen collega's best practices delen. "Jouw klanttevredenheid is hoog. Hoe pak jij moeilijke gesprekken aan?" Dit werkt motiverend.

Het gaat dan niet alleen om gezelligheid maar om focus op de doelen wilt bereiken als team. Teams die samen optrekken, weten beter hun doelen te bereiken dan individuen die hun eigen weg gaan.

Wanneer coaching, wanneer beoordelen?

Begin altijd met vertrouwen en ruimte. Geef de medewerker tijd om te leren en te ontwikkelen. Kijk naar de lange termijn.

Maar er zijn uitzonderingen. Als een doel is opgesteld omdat houding en gedrag achterbleven, is minder ruimte gepast. De afspraken waren juist bedoeld om ongewenst gedrag te stoppen. Blijven resultaten uit, dan volgen aanscherping en consequenties.

Voor ontwikkeldoelen geldt: kijk naar patronen, niet naar incidenten. Eén moeilijk gesprek zegt niets. Tien moeilijke gesprekken in een maand is een signaal.

Monitor voortgang met regelmaat. Informeer in coachingsgesprekken: hoe staat het ervoor? Heb je hulp nodig? Wat kan ik faciliteren? Als de medewerker actief om ondersteuning vraagt, bied die dan.

Doelen bijstellen of ongewijzigd houden?

Soms moet je een doel aanpassen. De context verandert. Een fusie, nieuwe contactkanalen, andere klantverwachtingen. Dan is bijstelling legitiem.

Maar wissel niet te snel. Dit is een veel voorkomende valkuil. Managers zien een nieuw verbeterthema en willen daar meteen mee aan de slag. Maar de oude doelen zijn nog niet gerealiseerd.

Houd focus. Grote doelen deel je op in kleinere stappen. Blijf bij de les totdat doelen zijn behaald en geborgd. Pas dan ga je verder met iets nieuws. Dit vereist discipline. Het voelt verleidelijk om steeds nieuwe doelen te introduceren. Maar versnipperde aandacht leidt tot versnipperde resultaten.

Hoe houd je een doel SMART gedurende het jaar?

Binnen gestelde doelen is ruimte voor Kaizen en continue verbetering. Medewerkers komen met ideeën. Probeer ze uit. Meet het effect. Deze dynamiek houdt doelen lekker levendig.

Maar weersta de verleiding van nieuwe verbeterthema's die afleiden van de hoofddoelen. Focus en borging gaan voor variatie.

Voorbeelden van SMART doelen formuleren in contactcenters

Theorie is goed. Praktijkvoorbeelden van wel of niet smart geformuleerde doelen maken het concreet.

Voorbeeld 1: Agent en op tijd starten.

Doel: “Wees op tijd.”
SMART doel: “Vanaf maandag ben je dagelijks om 08:55 ingelogd. Vanaf 09:00 kun je gesprekken beantwoorden.”

Dit doel is smart omdat het specifiek, meetbaar en beïnvloedbaar is. De medewerker weet precies wat er van hem wordt verwacht. Het systeem registreert de inlogtijd. De link met de SLA is duidelijk.

Voorbeeld 2: Agent en zijn klanttevredenheid.

Doel: “Verbeter je klanttevredenheid.”
SMART doel: “Verbeter in Q2 je gemiddelde CSAT-score met minimaal 0,5 voor alle kanalen.”

Dit werkt omdat het meetbaar is (8,0), tijdgebonden (Q2) en gekoppeld aan gedrag (actief vragen).

Voorbeeld 3: Agent en zijn schrijfwijze.

Doel: “Volg de voorgeschreven schrijfwijze.”
SMART doel: “In je berichten aan klanten, schrijven we in B1-taal. Je tutoyeert klanten. Je sluit af met je voornaam. Doe dit vanaf maart in minstens 95% van al je berichten.”

De criteria zijn concreet. Het percentage is meetbaar. Het startpunt tijdgebonden.

Voorbeeld 4: Teammanager in coaching van medewerkers.

Doel: “Coach je mensen met regelmaat.”
SMART doel: “Voer elke maand minimaal één coachingsgesprek van 30 minuten met elk teamlid. Focos op de voortgang van zijn doelen en afspraken. Documenteer de gespreksonderwerpen in HR-systeem en deel de inhoud met de medewerker.”

Frequentie, duur en verantwoording zijn helder.

Voorbeeld 5: Teammanager op een KPI.

Doel: “Je team realiseert een goede bereikbaarheid.”
Wel SMART: “Realiseer met je team in Q3 een stijging van de dagelijkse telefonische bereikbaarheid. Je realiseert de norm (SLA) van 85% beantwoording van calls binnen 20 seconden. Abandoned calls zijn minder dan 3%.”

Cijfermatig, specifiek, tijdgebonden.

Voorbeeld 6: Agent en opleiding.

Doel: “Maak je klachtenopleiding af.”
Wel SMART: “Behaal voor 30 juni je certificering ‘Klachtafhandeling’ met minimaal een 8 voor het examen. Je hebt minimaal 95% presentie bij alle lesmodules.”

Deadline, resultaat en route zijn helder.

Voorbeeld 7: Manager en verzuimreductie.

Doel: “Breng het verzuim omlaag.”
SMART doel: “Verlaag het verzuim binnen het Contactcenter. Het daalt voor elk team van 6% naar maximaal 4% gedurende de hele tweede helft van het jaar. Stel deze maand een preventieplan met teammanagers op en de voortgang te bespreken.”

Cijfermatig verbetering, termijn en aanpak zijn benoemd. Dit is een collectief doel voor de manager en teammanagers. Uiteraard kunnen binnen een team onder medewerkers de individuele omstandigheden nog steeds wel flink verschillen.

Veelgemaakte fouten bij SMART doelen in contactcenters

Zelfs met goede intenties gaat het regelmatig mis. Deze volgende fouten kom je vaak tegen.

Fout 1: Doelen zijn toch onvoldoende SMART. Te vaag beschreven. Niet meetbaar. Geen tijdslimiet. Oplossing: gebruik een checklist. Loop elk doel langs de vijf smart criteria. Overleg met je collega´s.

**tip: laat AI je op weg helpen met smart formuleren. Check bijvoorbeeld: “Is mijn doel voldoende SMART? Wees kritisch en geef me alternatieven hoe je dit meer SMART kunt maken.” Doel: “De medewerker gaat zijn klanttevredenheid verbeteren.” Je zult het niet met het antwoord eens te zijn. Maar ongetwijfeld krijg je hier tips die je verder helpen. Probeer je verbeterde versie. Of geef AI context: ¨Ik ben teammanager van een contactcenter… etc. Jij ben een expert op het gebied van het maken van SMART afspraken¨.

Fout 2: Onvoldoende toelichting op het waarom. Medewerkers begrijpen het doel niet. Dan krijg je weinig acceptatie maar wel weerstand. Koppel daarom elk doel expliciet aan (liefst) klantwaarde, bedrijfsdoel of teamdoel. Als je een doel smart formuleer, leg je ook herhaaldelijk uit waarom daarbij ieders bijdrage belangrijk is.

Fout 3: Doelen opleggen zonder invloedssfeer. De medewerker kan het doel niet altijd beïnvloeden. Dat is vaak niet motiverend. Oplossing: informeer altijd “wat heb je nodig om dit te realiseren?” Geef de medewerker hulp en ruimte om

de werkwijze in te vullen.

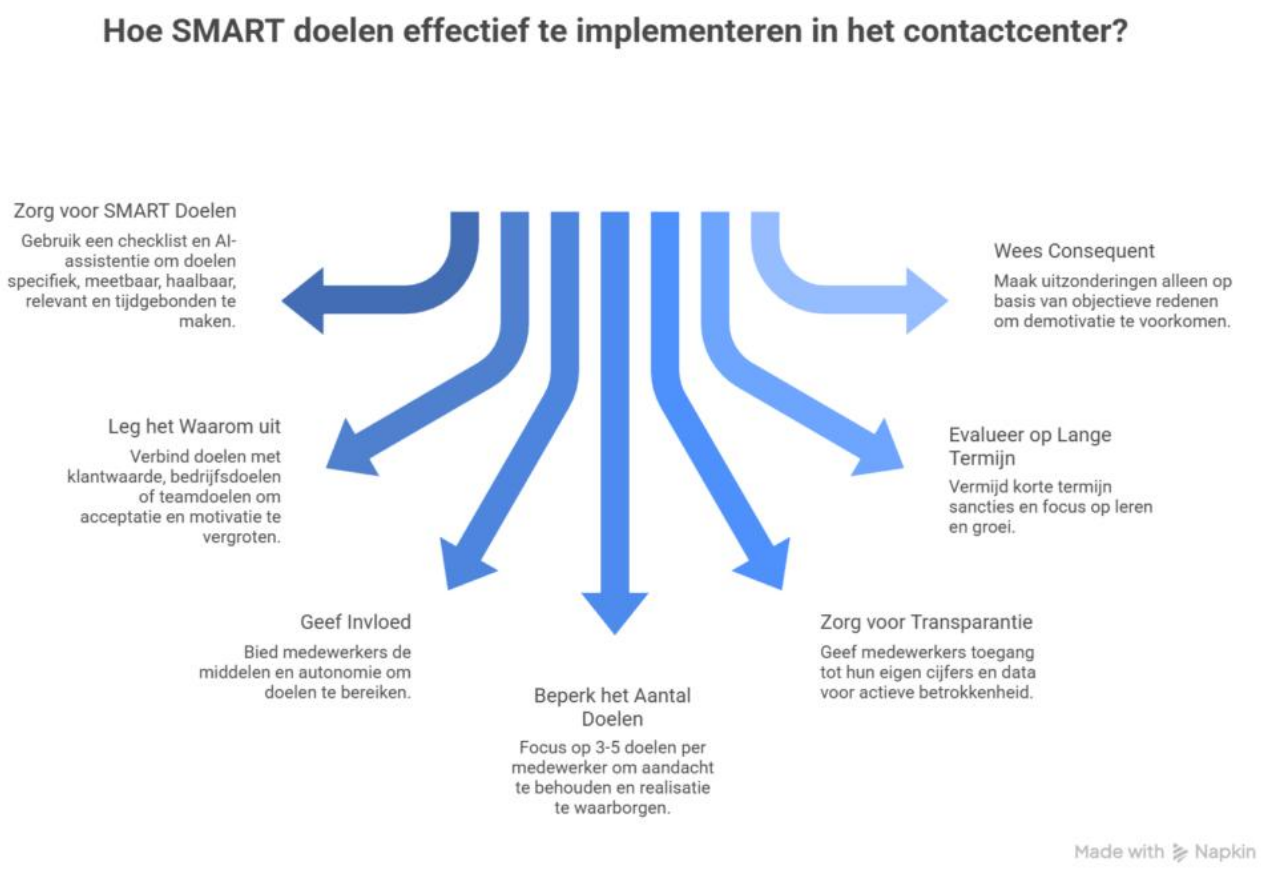
Fout 4: Te veel doelen tegelijk. Versnippering van aandacht. Niets wordt geborgd. Oplossing: maximaal 3-5 doelen per medewerker. Focus op realisatie. Hetzelfde geldt voor de spelregels en werkwijze. Wees er eerst zeker van dat iets écht niet werkt voordat je het proces verandert.

Fout 5: Geen transparantie in cijfers. De medewerker kan slechts raden hoe de voortgang is. De manager rapporteert óver hem. Oplossing: self-service toegang tot eigen cijfers en data. Dit geeft een dynamiek met een actievere rol voor de medewerker.

Fout 6: Beoordelen op incidenten. Korte termijn sancties. Geen ruimte voor leren. Oplossing: lange termijn evaluatie, tenzij het gaat om ongewenst gedrag.

Fout 7: Uitzonderingen en speciale behandeling. Sommige medewerkers vragen om uitzonderingen of andere regels. De rest van het team raakt dan juist gedemotiveerd. Verzoeken bepaalde medewerkers steeds vanuit weerstand bij veel zaken om andere oplossingen? Adresseer dan de weerstand in coaching. Oplossing: wees consequent. Alleen bij duidelijke, objectieve redenen maak je een uitzondering. Bijvoorbeeld voor iemand die heel binnenkort met pensioen gaat. Of voor iemand met een beperking.

tip: 3 benoemde uitzonderingen Natuurlijk voelt het stellen van doelen, werkwijzen of afspraken soms als star. Tegelijk: soms wil je er met je contactcenter nu eenmaal aan vast houden. Medewerkers zullen soms zeggen, als dat of dat gebeurt, daar kunnen wij toch niets aan doen? Om teams ruimte te bieden zonder wildgroei te creëren, kan het goed helpen om ¨3 benoemde uitzonderingen¨ op te nemen. Dat hoeft niet bij alles, maar kan goed van pas komen om én te luisteren naar voor medewerkers relevante argumenten en tegelijk toch duidelijk en smart te blijven.



Hoe gebruik je SMART-doelen om KPI’s te realiseren?

Nu komt het samen. Hoe bouw je van individuele smart-doelen naar contactcenter-KPI’s?

Het werkt als een getrapte waterval.

Level 1: Contactcenter-KPI’s die klantwaarde vertegenwoordigen. Bereikbaarheid, doorlooptijd, first call resolution, klanttevredenheid.

Level 2: Team-KPI’s en teamdoelen die bijdragen aan level 1.

Level 3: Individuele haalbare doelen die level 2 mogelijk maken.

Een praktisch voorbeeld. De KPI is: 80% van de gesprekken wordt binnen 20 seconden beantwoord. Dit is een SLA op level 1.

Het teamdoel op level 2: De SLA geldt nu op teamniveau. Aangevuld met: planning met goede bezetting tijdens piekuren. Geen gaten in de planning.

De individuele smart doelen:

- Op tijd aanwezig, ingelogd en klaar om gesprekken aan te nemen
- Adherence aan planning (beschikbaar wanneer ingepland)
- de SLA voor bereikbaarheid op individueel niveau
- Efficiënte gespreksduur zonder kwaliteitsverlies, adequate ACW

Elk individueel doel lijkt misschien klein. In een goed samenspel maken ze de SLA mogelijk. Die optelsom gaat net zo snel ook onderuit. Stel: drie medewerkers komen te laat, vier medewerkers zijn vaak niet volgens planning beschikbaar en vijf medewerkers voeren onnodig lange gesprekken voeren of hebben een lange nabewerkingstijd. Met 15 andere medewerkers zijn er totaal geen problemen. Zij presteren bovengemiddeld met meer dan 90-95% bereikbaarheid (hoe collegiaal is dat?). Dan nog brokkelt het resultaat gemakkelijk af en haalt het team de SLA vaak niet.

Dit principe geldt breed. Interne KPI's (adherence, opleiding, verzuim) zijn voorwaarden. Externe KPI's (NPS, FCR, bereikbaarheid) zijn het uiteindelijke doel. Smart doelen vormen de brug tussen beide.

SMART doelen, houding & gedrag: het fundament van performance

Ik noemde het al eerder. Dit punt verdient nog meer aandacht.

Houding en gedrag zijn geen 'zachte' thema's. Ze voorspellen direct of iemand kan bijdragen aan klantwaarde. Voorbeelden: punctualiteit, proactiviteit, samenwerking, klantgerichtheid.

Als deze elementen ontbreken, heeft het weinig zin om over andere doelen te praten. Je kunt iemand trainen in systemen en processen. Maar als de houding niet klopt, bereik je weinig.

Gedragsdoelen opstellen

Benoem specifiek wat het ongewenste gedrag is. Beschrijf het gewenste alternatief. Maak consequenties helder.

Bijvoorbeeld: Een medewerker komt vaak te laat. Het openbaar vervoer krijgt steeds de schuld. "De bus of de tram kwam niet" of ¨Het was heel druk op de weg.¨. Je kunt aangeven dat dit geen goede redenen zijn als die te vaak worden gebruikt. Dan vertrek je maar eerder van huis. Whatever. De afspraak "Vanaf nu kom je dagelijks op tijd. Op tijd is uiterlijk om 08:55 aanwezig, gereed en ingelogd. Bij drie keer te laat in een maand volgt een gesprek. Bij structureel te laat komen overwegen we of deze rol bij je past."

Dit voelt hard. Maar het is eerlijk. De medewerker weet waar hij aan toe is. Het team ziet dat regels voor iedereen gelden.

Van wake-up call naar verbetering

Gedragsdoelen gebruik je in afspraken alleen wanneer het mis gaat. Iemand komt structureel te laat. Gebruikt ongepaste taal richting klanten. Werkt niet samen met collega's.

Dan formuleer je een smart-doel met korte termijn follow-up. Je geeft ruimte voor verbetering, maar niet eindeloos. Als de verbetering uitblijft, volgen consequenties. Soms is exit het eindresultaat.

Dit klinkt streng. Maar helderheid schept veiligheid. Medewerkers weten wat acceptabel is. Grenzen zijn duidelijk. Dat werkt beter dan vrijblijvendheid. En je verspilt minder energie aan verkeerde zaken. Het is beter voor jou, de persoon, je team en uiteindelijk de klant.

Cultuur van verantwoordelijkheid

Niet alles is bespreekbaar of onderhandelbaar. Sommige doelen zijn acceptabele doelen voor iedereen. Sommige afspraken zijn basisvoorwaarden om in een contactcenter te kunnen werken. Op tijd komen. De schrijfwijzer volgen. Respectvol communiceren met klanten en collega's. Houding & Gedrag.

Deze afspraken stel je niet ter discussie. Je legt ze wel uit. Je laat zien waarom ze belangrijk zijn. In handhaving ben je consequent.



Leren van best practices: SMART doelen binnen teams

Individuele doelen zijn belangrijk. Maar de kracht zit in wat teams samen doen.

Wekelijkse teammeetings

Bespreek resultaten met het hele team. Zonder "op de man te spelen" maar wel met transparantie. Iedereen ziet waar het team staat. Waar het goed gaat. Waar verbetering nodig is.

Dit creëert een cultuur waarin het normaal is om resultaten te bespreken. Het

gaat dan in een team om meer dan gezelligheid en collegialiteit. Het gaat ook om focus op wat je samen wilt bereiken.

Peer-to-peer feedback

Medewerkers helpen elkaar. Wie goede resultaten heeft, deelt zijn aanpak. Wie moeite heeft, verzoekt om tips of hulp. Dit werkt motiverend.

Het creëert een dynamiek van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het team staat samen voor het resultaat. De (team)manager faciliteert, schept kaders en stuurt bij als dat nodig zou zijn.

Kaizen en continue verbetering

Gestelde doelen geven vaak aanleiding tot verbeteringen. Zorg dat medewerkers beschikken over data en dat er aandacht is om resultaten te bespreken. Medewerkers zullen ideeën hebben over de grondoorzaken van problemen. Geef ruimte om dit op te lossen. Doelen krijgen dan meer impact.

Maar let op: stel geen nieuwe doelen tot de huidige zijn geborgd. Focus eerst op realisatie. Dan op verbetering. Dan pas op iets nieuws.

Meer vragen en uitleg over SMART principes

1. Hoeveel smart doelen moet een medewerker hebben?

Totaal 3 tot 5 doelen. Iedereen heeft 1 tot 2 KPI’s gelijk aan die van het team. Nog eens 1 of 2 persoonlijke doelen die bijdragen aan de KPI´s. En misschien nog 1 die gericht is op toekomstige ontwikkeling, zoals doorgroei of specialisatie als de basis eenmaal op orde is. Meer doelen leidt de aandacht aleen maar af.

2. Wat als een medewerker zijn smart-doel niet haalt?

Geef de medewerker een actieve rol om zijn resultaten te verbeteren. Bespreek resultaten in voortgangs- of functioneringsgesprek. Bied ondersteuning. Kijk of het doel niet te ambitieus is. Onhaalbare doelen moeten worden bijgesteld naar realistische doelen als dit uitzicht op betere resultaten geeft. Verwacht van de medewerker zijn voorstel. Als verbetering uitblijft zonder goede reden (zoals een actieve houding of aanpak) geef je eventuele consequenties aan.

3. Kunnen smart doelen gedurende het jaar wijzigen?

Alleen bij veranderende omstandigheden. Een fusie. Nieuwe contactkanalen. Andere klantverwachtingen. Niet bij gebrek aan focus of omdat je iets nieuws wilt proberen.

4. Hoe voorkom je dat smart doelen bureaucratisch worden?

Houd het aantal beperkt. Houd het relevant. Houd het transparant. En bespreek de doelen en resultaten frequent zodat ze levend blijven.

5. Wat is het verschil tussen een KPI en een smart doel?

Een KPI is een kritieke meetindicator die laat zien of jouw contactcenter strategische doelstellingen haalt, bijvoorbeeld NPS, het servicelevel van bereikbaarheid of de first contact resolution. De KPI is alleen het beoogde cijfer van de doelstelling en de meting van het resultaat. SMART-doelen richten zich op KPI's, Het is gaat erom hoe persoonlijk gedrag en handelen bijdraagt aan het behalen van de contactcenterdoelstellingen. De optelsom van smart-doelen maakt de KPI's mogelijk. Soms beoogt een SMART doel voor een persoon letterlijk en direct dezelfde KPI (bijvoorbeeld NPS een 8). Maar het gaat daarbij wel in op Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Op andere momenten kan het een indirecte, afgeleide vorm zijn zoals bij de voorbeelden over op tijd komen bij Houding & Gedrag, of het specialiseren in het beantwoorden van Klachten of Social Media of meer gaan ´platte´ cijfers zoals het realiseren van gesprekstijd, kwaliteit of productiviteit.

6. Moet elke medewerker dezelfde smart doelen hebben?

Voor enkele team-KPI's geldt dat zeker wel. Persoonlijke ontwikkeldoelen mogen of moeten verschillen. Iedereen heeft eigen sterktes en groeipunten om bij te dragen aan de overall doelstellingen.

7. Hoe zit het met privacy bij het delen van cijfers?

Zakelijke resultaten deel je breed binnen het team. Individuele resultaten zijn ook zakelijke resultaten als dit de onderlinge dynamiek in het team bevordert. Denk aan medewerkers met best practices die medewerkers helpen om te verbeteren. Persoonlijke gegevens (verzuim, examens) bespreek je alleen met de betrokken medewerker. Maak deze afweging bewust of laat het team meedenken in wat je wel of niet deelt met je eigen voorkeuren in het achterhoofd. Je team kan je ook aangenaam verrassen!

Wat betekent de afkorting SMART?

Smart is een afkorting. SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden

Wat is de SMART methode?

De SMART methode is de manier om doelen SMART te formuleren en waardan doelen moeten voldoen.

Wat zijn SMART doelen in het Engels?

In het Engels staat SMART voor: Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time Bound. Dit zullen de meest gebruikte termen zijn. Je komt soms wat kleine variaties tegen.
Hier hebben het Nederlandse acceptabel (Relevant) en Realistisch (Attainable) van plaats gewisseld.

Hoe formuleer je SMART-doelen?

Als je doelen formuleert, zul je moeten controleren of het voldoet aan alle vijf criteria die samen SMART vormen. Je beoordeelt of ze voldoende specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden opgesteld zijn. Vaak helpt het om aan collega´s te vragen hoe zij dit beoordelen. Dit geeft je vooraf meer duidelijkheid en vergroot de kans van slagen. Daarnaast kun je ter inspiratie ook nog aan AI vragen of je doel voldoende SMART is.

Wat zijn de 5 SMART doelen?

Als iemand deze vraag stelt, wordt eigenlijk bedoeld uit welke vijf criteria één SMART doel opgeteld bestaat. Dus je zorgt voor doelen die specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden zijn.

Wat zijn voorbeelden van SMART doelen?

Hier zijn drie vrij willekeurige voorbeelden:

1. **Klanttevredenheid**: De **CSAT-score** stijgt van **7,5 naar 8,2** vóór **30 juni** *door extra coachingssessies voor agents*.
2. **First Contact Resolution:** Het percentage vragen dat we in één keer oplossen, stijgt van **70% naar 80%** binnen **6 maanden** *door het verbeteren van de kennisbank*.
3. **Wachttijd telefoon:** De gemiddelde wachttijd voor klanten aan de telefoon wordt binnen **3 maanden** verlaagd van **2 minuten naar maximaal 1 minuut** *door het inzetten van extra agents tijdens piekuren*.

Als je kijkt naar de 3 voorbeelden hierboven, zie je bij de *cursieve tekst* de oplossing al wordt gegeven om te verbeteren. In het artikel lees je dat het een voorwaarde is dat medewerkers invulling geven aan de oplossing om hun SMART doel te bereiken. Dus we veronderstellen dat ze dat hier hebben gedaan.

Hoe kun je SMART doelen formuleren?

Om de SMART doelen te formuleren, denk je na wat nodig is om doelen te behalen, specifiek te maken en ze haalbaar te maken.
Dus als je zoals hierboven vindt dat een doel te groot is, kun je kiezen voor kleinere haalbare doelen te stellen. Dan bedenk je of de definitie nog meer specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden kan zijn. Je wilt immers een goede kans maken om doelen te halen.
Dat kan bijvoorbeeld door gerichte onderwerpen te benoemen waarop je klanttevredenheid, FCR of wachttijd wilt verbeteren.
Of je verdeelt de stappen verder waarin je de meetbare resultaten verbetert.
Of je benoemt een volgorde van onderwerpen. Nog specifieker: welke agents (voor coachingssessies) of hoeveel extra agents?

Dat smart maken kan door van één groot doel 2 of 3 aparte doelen te maken, dat bijvoorbeeld niet een heel jaar beslaat maar een paar maanden met concretere onderwerpen en kleinere meetbare verbeteringen. Of je kiest ervoor

de doelen met de smart methode veel beter ´granulair´ te beschrijven. Je houdt 1 doel met 1 kalenderjaar en houdt vast aan de overall doelstelling. Maar binnen de afspraak komt een betere beschrijving, planning, onderverdeling. dat is een keuze.

Leiderschap competenties: waar managers toe bereid moeten zijn

Als je smart doelen serieus wilt inzetten, eist dit ook iets van jou als manager.

Bereid zijn tot transparantie. Cijfers en data breed beschikbaar maken. Eerlijk zijn over hoe cijfers tot stand komen. Een single point of truth hanteren. “Laten we voorlopig hier eens mee beginnen en kijken wat het ons aan inzicht oplevert.” De cijfers zelf niet steeds ter discussie laten stellen. Soms komt dit voort uit weerstand of angst (´afrekenen´). Heb het daar dan over, al of niet in coaching. Blijf wel alert op signalen als die zich blijvend voordoen en afhankelijk van wie die signalen komen.

Bereid zijn tot loslaten. Medewerkers bepalen binnen kaders zelf hóe ze hun doelen behalen. Soms betekent dat: Tot 10 tellen en niet snel over incidenten oordelen. Vertrouwen geven en ruimte bieden. Laat de medewerker er zelf maar over beginnen.

Bereid zijn tot consequenties. Soms zie je onverwachte of ongewenste resultaten. Dat is niet hetzelfde als ´onacceptabel´. Bij ontwikkeldoelen geduld hebben. Bij het laatste moet je snel adresseren en als moment niet voorbij laten gaan. Het een en ander ligt aan de rol die de medewerker hierin zelf neemt en de resultaten. Onder de de streep heeft elk zijn eigen tijdshorizon om een resultaat te laten zien. Dat resultaat moet passen bij wat je als contactcenter beoogt. Als het uiteindelijk niet past, moet je daar altijd consequenties aan vast knopen.

Hetzelfde geldt voor belonen. Of beter gezegd: Belonen is een veel leukere consequentie. En belonen gaat verder dan het maandelijks salaris of een jaarlijkse bonus. Belonen is ook de positieve aandacht en de waardering die je uitspreekt. En op zijn tijd een feestelijk moment, een attentie, een borrel of gebak. Ik werkte in een contactcenter waar medewerkers soms als kleuters goedbedoeld bijna wekelijks traktaties of kleine cadeautjes kregen. Dat zei soms meer over de teammanagers (hun niveau? diepgewortelde angst? onnozele blijdschap?) dan over de medewerkers. Die haalden meestal hun schouders op (en de vuilnisbak erbij). Dus overdrijf niet, zorg liever dat het oprecht, gemeend en speciaal is en blijft.

Bereid zijn tot frequente aandacht. Wekelijks teamcontact. De kracht van de herhaling. Doelen pas loslaten als ze zijn geborgd. Minstens maandelijks een individueel gesprek. Liefst vaker (korter en hoog-frequent) en in eenvoudige onderwerpen verdeeld. Prop niet ´alles´ in een gesprek. Geef de medewerker een actieve rol, laat ´m zaken brengen in plaats van halen. Het gaat immers over hem of haar. Je maakt het jezelf er makkelijker mee in het gesprek maar ook in voorbereiding.

Dit behoeft volwassen leiderschap. Het is makkelijker om doelen op te leggen en af te wachten. Maar dat werkt niet. Smart doelen rekenen op betrokkenheid.

Conclusie: een beter SMART doel creëert meer klantwaarde

Laat me terugkomen op de teammanager uit mijn opening. Na ons gesprek heeft ze haar aanpak aangepast.

Ze stopte met het opleggen van alle individuele doelen. Hooguit 2 KPI´s en dat was het dan wel. Zonder de manier waarop in te vullen. Voor de rest ging ze het gesprek aan met haar team. Wat willen jullie? Waar hebben jullie invloed op? Zo stelden ze zelf hun overige doelen op. Op tijd gereed zijn. Beschikbaar blijven volgens planning. Vakbekwaam handelen. Met voorbeelden van de manager (of AI!) maakten ze dit dan lekker smart.

De resultaten verbeterden. Dat was niet omdat de doelen ambitieuzer werden. Integendeel. Nee, omdat medewerkers het leuker vonden, zich eigenaar voelden. Ze begrepen het verband tussen hun bijdrage en de team-KPI’s. Ze zagen hun cijfers. Ze hielpen elkaar.

Dat is waar het om gaat. Smart doelen zijn geen zaken die even oplegt. Het zijn levende afspraken die medewerkers zelf richting geven. Een gedeeld kompas richting klantwaarde.

smart-doelen vormen de brug tussen klantstrategie en dagelijkse praktijk. Tussen wat het bedrijf wil en wat een medewerker ermee kan.

De vijf stappen samengevat:

1. Begin bij klantwaarde en strategie
2. Formuleer samen, niet opleggen
3. Geef invloed, eigenaarschap en vrijheid
4. Maak meetbaar en transparant
5. Coach frequent en blijf bij de les

Wat je morgen anders doet? Stel hooguit 1-2 gewenste resultaten top-down vast. Betrek medewerkers bij de rest. Maak data toegankelijk voor iedereen. Geef veel en frequent aandacht. Weersta de verleiding en wissel pas van focus als doelen geborgd zijn.

De belofte van smart doelen die werken: meer klantwaarde, meer eigenaarschap, meer werkplezier, meer verbetering, meer gemak. Minder regels, minder uitzonderingen, minder energie, minder verspilling. Vul zelf maar aan.

Verder lezen over SMART doelen?

- Zijn SMART doelen wel zo ‘smart’? – Tijdschrift voor Psychiatrie

- The 10 Best Practices for Working Toward Successful Smart Goals
- Set SMART Goals and Objectives
- Cheat Sheet: How to Set SMART Goals
- Understanding *SMART-EST* Goals

“Elke dag scherper, beter, klantgerichter.” Met SteinBlogs.com.



Summary (English)

5 Steps Explained: Formulating SMART Goals in Contact Centers

This article explains how to formulate effective SMART goals in contact centers that actually drive results. The key insight is that SMART goals are not mini-KPIs, but agreements about behavior and contribution within an employee’s sphere of influence.

The article covers five essential steps: (1) Start with customer value and strategy, translating business objectives into actionable individual contributions; (2) Formulate goals collaboratively rather than imposing them top-down, distinguishing between KPI-based goals, development goals, and personal growth objectives; (3) Ensure employees have actual influence over their goals and the freedom to determine how to achieve them; (4) Make goals measurable through transparent data access and a single point of truth; (5) Keep goals alive through frequent coaching, evaluation, and focused attention.

The article emphasizes that attitude and behavior are hard performance

prerequisites, not soft development themes. It provides concrete examples of well-formulated SMART goals for agents and team managers, common mistakes to avoid, and practical guidance on when coaching transitions to formal evaluation.

A critical distinction is made between KPIs (which measure whether the system works) and SMART goals (which steer individual contributions within one's sphere of influence). The sum of individual SMART goals makes team and organizational KPIs possible. For example, an agent cannot single-handedly achieve an 85% SLA, but they can log in on time at 8:55, maintain adherence to their schedule, and handle calls efficiently without compromising quality.

The article advocates for transparency in data, frequent attention to goals (weekly team meetings, monthly individual coaching), and peer-to-peer feedback. It warns against switching focus to new goals before current ones are achieved and embedded. Managers must be willing to provide transparency, let go of control over how goals are achieved, act consistently on both positive progress and unacceptable behavior, and give sustained attention to goals throughout the year.

The article also explores how AI tools like ChatGPT can help test and improve goal formulations, while acknowledging that human judgment remains essential. The ultimate message: SMART goals that work create more customer value, more ownership, more job satisfaction, fewer rules, and fewer exceptions. Clarity proves more humane than non-commitment.

Resumen (Español)

5 Pasos Explicados: Formular Objetivos SMART en Centros de Contacto

Este artículo explica cómo formular objetivos SMART efectivos en centros de contacto que realmente generen resultados. La idea clave es que los objetivos SMART no son mini-KPI, sino acuerdos sobre comportamiento y contribución dentro de la esfera de influencia de un empleado.

El artículo cubre cinco pasos esenciales: (1) Comenzar con el valor para el cliente y la estrategia, traduciendo los objetivos empresariales en contribuciones individuales accionables; (2) Formular objetivos de forma colaborativa en lugar de imponerlos de arriba hacia abajo, distinguiendo entre objetivos basados en KPI, objetivos de desarrollo y objetivos de crecimiento personal; (3) Asegurar que los empleados tengan influencia real sobre sus objetivos y la libertad de determinar cómo alcanzarlos; (4) Hacer que los objetivos sean medibles mediante acceso transparente a datos y una única fuente de verdad; (5) Mantener los objetivos vivos mediante coaching frecuente, evaluación y atención enfocada.

El artículo enfatiza que la actitud y el comportamiento son prerequisitos duros de rendimiento, no temas blandos de desarrollo. Proporciona ejemplos

concretos de objetivos SMART bien formulados para agentes y jefes de equipo, errores comunes a evitar y orientación práctica sobre cuándo el coaching transita hacia la evaluación formal.

Se hace una distinción crítica entre KPI (que miden si el sistema funciona) y objetivos SMART (que dirigen contribuciones individuales dentro de la esfera de influencia de uno). La suma de objetivos SMART individuales hace posibles los KPI de equipo y organizacionales. Por ejemplo, un agente no puede lograr por sí solo un SLA del 85%, pero sí puede iniciar sesión a tiempo a las 8:55, mantener adherencia a su horario y manejar llamadas eficientemente sin comprometer la calidad.

El artículo aboga por la transparencia en los datos, atención frecuente a los objetivos (reuniones semanales de equipo, coaching individual mensual) y retroalimentación entre pares. Advierte contra cambiar el enfoque hacia nuevos objetivos antes de que los actuales se logren e integren. Los gerentes deben estar dispuestos a proporcionar transparencia, soltar el control sobre cómo se logran los objetivos, actuar consistentemente tanto ante el progreso positivo como ante comportamientos inaceptables, y dar atención sostenida a los objetivos durante todo el año.

El artículo también explora cómo herramientas de IA como ChatGPT pueden ayudar a probar y mejorar las formulaciones de objetivos, reconociendo que el juicio humano sigue siendo esencial. El mensaje final: los objetivos SMART que funcionan crean más valor para el cliente, más apropiación, más satisfacción laboral, menos reglas y menos excepciones. La claridad demuestra ser más humana que la falta de compromiso.