

# HANDLEIDING

## Het doel

TFC TrainingsMedia



- © American Media Inc
- © Nederlandstalige bewerking: TFC TrainingsMedia  
Oorspronkelijke titel: "The Goal"

In Nederland en België uitgebracht door:

**TFC TrainingsMedia, Velp (Nederland)**  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl) / [www.tfc.be](http://www.tfc.be)

Bestelnummer handleiding: 45 3416  
Handleiding voor het gebruik van het TFC-programma nr.: 3440

*Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande, schriftelijke toestemming van de uitgever.*

	Blz.
<b>Inleiding.....</b>	<b>5</b>
Over "Het doel" .....	5
<b>Trainingsactiviteiten .....</b>	<b>7</b>
Checklist voor de trainer.....	8
Oefening vóór de training.....	9
"Het doel" introduceren .....	9
Video "Het doel" inleiden en vertonen .....	10
Uw training op maat.....	10
Discussie: "Het doel" meetproces.....	11
Oefening: Partijgrootte terugbrengen .....	11
Discussie: Essentiële voorwaarden.....	12
Evaluatie van "Het doel" .....	13
<b>Cursistenmateriaal .....</b>	<b>15</b>
Training op maat.....	16
Meetproces .....	18
Voor de waarnemer .....	19
Belangrijkste leerpunten .....	20
"Het doel": Meetproces.....	21
Voorwaarden voor het bereiken van doelen.....	22

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 1.

## Inleiding

### Over “Het doel”

Vrijwel iedereen weet wat een doel is, hoe je een doel stelt, en op welke wijze dat doel gerealiseerd moet worden. Men weet dat een doelstelling haalbaar, meetbaar en resultaatgericht moet zijn. Maar wat veel mensen niet weten, is dat doelstellingen tegelijkertijd ook beperkingen kunnen opleggen; dat zij u kunnen dwingen methoden, ideeën en processen te hanteren die soms weinig relevant zijn voor het bereiken van de doelstelling. Met andere woorden, 'Zo doen we het altijd' is niet altijd de beste manier om te komen waar u zijn wilt.

### Over de video

De video "Het doel" van Eliyahu Goldratt is een uniek leerinstrument dat kijkers helpt nadenken en probleemoplossen, op hun werk en privé.

"Het doel" leert vooral hoe belangrijk het is eerst kennis te vergaren voor u probeert een probleem te doorgronden. Juist het verwerven van kennis - en antwoorden - moet worden gestimuleerd en nagestreefd; het verwerven van kennis leidt tot verbetering op organisatieniveau, en verrijking van het leven.

### Voordelen van de training

Na het volgen van een training op basis van "Het doel" hebben de deelnemers het volgende geleerd:

- ▶ Zij weten wat de organisatiedoelstelling is en hoe deze na te streven (en dit geldt ook voor hun persoonlijke doelstellingen).
- ▶ Zij hebben een deductieproces voor het oplossen van problemen geleerd.
- ▶ Zij begrijpen wat voortdurende verbetering is.
- ▶ Zij bieden uitdagingen en onlogische zaken het hoofd.
- ▶ Zij identificeren en gebruiken flessenhalzen om de output te beheersen.

## Aandachtspunten voor de training

- 1.** Mensen leren als zij de noodzaak ervan inzien.  
Bespreek met de deelnemers hoe deze training hen zal helpen beter te functioneren en plezieriger te werken.
- 2.** Mensen leren door te doen.  
Gebruik de oefeningen in deze handleiding of uw eigen oefeningen om de deelnemers de geleerde vaardigheden in praktijk te laten brengen.
- 3.** Mensen leren door realistische problemen op te lossen.  
Bespreek en analyseer problemen waarmee de deelnemers op het werk te maken krijgen. Geef de deelnemers de gelegenheid om deze problemen op te lossen door het geleerde toe te passen.
- 4.** Mensen leren in een informele omgeving.  
Probeer de training zo informeel mogelijk te houden. Vermijd een 'schoolse' aanpak en inrichting van de trainingsruimte. Indien van toepassing, kunt u de deelnemers vragen zich informeel te kleden. Moedig hen aan te discussiëren en actief deel te nemen, zodat zij zich zoveel mogelijk op hun gemak gaan voelen.
- 5.** Mensen leren via verschillende trainingsmethoden.  
Probeer uw aanpak zoveel mogelijk te variëren. Combineer discussie met rollenspelen, casestudies, zelfevaluatie en het opstellen van een actieplan. Door verschillende technieken te hanteren, bekrachtigt u uw boodschap en zult u de deelnemers meer bij de training kunnen betrekken.

# 2.

## Trainingsactiviteiten

In dit hoofdstuk vindt u een uitwerking van onderstaande trainingsactiviteiten. U kunt deze trainingsactiviteiten aanpassen aan uw doelgroep en uw organisatie; u kunt de volgorde veranderen; u kunt een selectie maken van trainingsactiviteiten. De opgegeven tijdsduur bij elke trainingsactiviteit is slechts een aanbeveling; u kunt de tijdsduur afstemmen op de leerbehoeften van uw doelgroep. Deze is bovendien afhankelijk van de grootte van uw deelnemersgroep.

<b>Trainingsactiviteit</b>	<b>Tijd</b>	<b>Pagina</b>
<b>1.</b> "Het doel" introduceren	10-15 min.	9
<b>2.</b> Video "Het doel" inleiden en vertonen	1 uur	10
<b>3.</b> Uw training op maat	45 min.	10
<b>4.</b> Discussie: "Het doel" meetproces	1 uur	11
<b>5.</b> Oefening: Partijgrootte terugbrengen	10 min.	11
<b>6.</b> Discussie: Essentiële voorwaarden	60-90 min.	12
<b>7.</b> Evaluatie van "Het doel"	15 min.	13
<b>Totaal</b>	<b>ca. 5 uur</b>	

## Checklist voor de trainer

Aan de hand van onderstaande checklist kunt u de logistieke aspecten van uw training nog eens nalopen.

### Locatie

- ▶ Ontspannen sfeer creëren in de cursusruimte.
- ▶ Zitplaatsen zodanig opstellen dat iedereen goed zicht heeft op de audiovisuele middelen.
- ▶ Voldoende verlichting om aantekeningen te kunnen maken tijdens het bekijken van de video.
- ▶ Voldoende schrijfooppervlak voor de deelnemers.
- ▶ Goede akoestiek.
- ▶ De cursusruimte moet goed toegankelijk zijn en zijn uitgerust voor cursisten met een handicap.

### Videoapparatuur

- ▶ Aansluiting monitor en recorder controleren.
- ▶ Apparatuur testen op beeld, kleur en geluid.
- ▶ De band terugspoelen en startklaar zetten aan het begin van de sessie.
- ▶ Alle andere apparatuur controleren.

### Materialen

- ▶ Deze handleiding.
- ▶ Overheadprojector en overheadsheets (modellen vindt u in het hoofdstuk 'Cursistenmateriaal').
- ▶ Voldoende kopieën van het cursistenmateriaal.
- ▶ De trainingsvideo "Het doel".
- ▶ Flipover.
- ▶ Pen en papier voor alle cursisten.
- ▶ Eventuele andere apparatuur.

## Oefening vóór de training

Deze oefening kan door de deelnemers worden gemaakt voor aanvang van de training. De follow-up kan plaatsvinden tijdens de evaluatie (pagina 13).

1. Stuur de deelnemers tijdig bericht van de tijd en lokatie van de training.
2. Vraag de deelnemers om voor aanvang van de training het volgende te noteren: hun persoonlijke doelstellingen, de doelstellingen van hun afdeling en de doelstellingen van de organisatie.
3. Deze doelstellingen dienen vóór aanvang van de training naar u te worden toegezonden.
4. Laat de deelnemers weten dat deze doelstellingen niet openbaar gemaakt zullen worden, en dat zij deze na afloop van de training weer retour zullen ontvangen.
5. Leg uit wat het doel van deze opdracht is, namelijk dat de deelnemers na de training hun doelstellingen kunnen evalueren om te bepalen of die op enigerlei wijze zijn veranderd.

## "Het doel" introduceren

**Tijdsduur:** 10-15 minuten (afhankelijk van het aantal deelnemers).

**Benodigde materialen:** Overheadsheets 1.

Leid de training als volgt in:

*"De meesten van u weten wat een doelstelling is, hoe u een doel stelt en langs welke weg u de doelstelling kunt bereiken. Waarschijnlijk weet u ook dat een doelstelling haalbaar, meetbaar en resultaatgericht moet zijn. Maar wat u wellicht niet weet, is dat doelen en het proces van doelen stellen op zich u ook beperkingen kunnen opleggen; dat zij u kunnen dwingen methoden, ideeën en processen te hanteren die niet altijd even relevant zijn voor het bereiken van de doelstelling. Met andere woorden, 'Zo doen we het altijd' is niet altijd de beste manier om te komen waar u zijn wilt.*

*Tijdens deze training gaat u leren denken en probleemoplossen, over de vraagstukken waarmee u wordt geconfronteerd op uw werk en thuis."*

1. Vraag de deelnemers om zich aan elkaar voor te stellen (als zij elkaar nog niet kennen).
2. Vertoon vervolgens overheadsheet 1, en bespreek de belangrijkste leerpunten van de training met de deelnemers.

## Belangrijkste leerpunten (Overheadsheets 1):

- ▶ Weten wat de organisatiedoelstelling is en hoe deze na te streven (en dit geldt ook voor persoonlijke doelstellingen).
- ▶ Een deductieproces aanleren voor het oplossen van problemen.
- ▶ Leren begrijpen wat voortdurende verbetering is.
- ▶ Uitdagingen en onlogische zaken het hoofd bieden.
- ▶ Flessenhalzen identificeren en gebruiken om de productie te beheersen.

## Video "Het doel" inleiden en vertonen

**Tijdsduur:** 1 uur.  
**Benodigde materialen:** De video "Het doel".

Introduceer de video als volgt:

*"U weet allemaal dat doelen belangrijk zijn. Maar deze training is geen gewone training over doelstellingen. Tijdens deze training krijgt u een hele andere kijk op het stellen van doelen, en op het bereiken ervan.*

*Wellicht is de manier waarop u momenteel uw doelen nastreeft, wel niet zo effectief als u denkt. De video die we gaan bekijken, gaat hier verder op in."*

Vertoon de video "Het doel".

## Uw training op maat

**Tijdsduur:** 45 minuten.  
**Benodigde materialen:** Voldoende kopieën van handout 1, 'Uw training op maat'.

De vragen op handout 1 zijn bedoeld om u te helpen de leerpunten uit de video "Het doel" te relateren aan de organisatie van de deelnemers.

1. Vraag de deelnemers om groepjes van vier tot zes personen te vormen.
2. Deel kopieën uit van handout 1, en vraag de groepjes om de vragen door te nemen en te beantwoorden.
3. Na twintig minuten roept u de deelnemers weer bijeen en bespreekt u de vragen plenair.

## Discussie: "Het doel" meetproces

<b>Tijdsduur:</b>	1 uur.
<b>Benodigde materialen:</b>	Voldoende kopieën van handout 2, 'Meetproces'. Overheadsheets 2.

Het meetproces valt uiteen in drie categorieën:

- ▶ Omzet
- ▶ Voorraad
- ▶ Operationele uitgaven

Omzet is het geld dat de organisatie binnenkomt. Voorraad is het geld dat momenteel in het bedrijf vastzit. Operationele uitgaven zijn kosten die gemaakt worden om omzet te verkrijgen.

1. Vraag de deelnemers om groepjes van drie personen te vormen en zoveel mogelijk aspecten van hun organisatie te benoemen in het licht van de drie categorieën. Vertoon overheadsheet 2 terwijl de deelnemers hiermee bezig zijn.
2. Deel vervolgens kopieën uit van handout 2, en vraag de deelnemers de gevonden organisatieaspecten onder te brengen in de betreffende categorieën.
3. Na een half uur vraagt u de deelnemers om hun antwoorden te bespreken, en daarbij aan te geven waarom ze voor een bepaalde categorie hebben gekozen.

## Oefening: Partijgrootte terugbrengen

<b>Tijdsduur:</b>	10 minuten.
<b>Benodigde materialen:</b>	50 vellen A4 papier. Voldoende kopieën van handout 3, 'Voor de waarnemer'.

Het doel van deze oefening is, de deelnemers helpen inzien hoe het terugbrengen van de partijgrootte de doorlooptijd van één gereed product zal terugbrengen.

Een bijproduct van een kortere doorlooptijd, is een kleinere voorraad onderhanden werk. Voorraad onderhanden werk en doorlooptijd zijn rechtevenredig met elkaar; verminder de één en de ander zal ook afnemen. Vergroot de één, en de ander zal meestijgen.

1. Vraag de deelnemers om groepjes van vier personen te vormen. Drie vertegenwoordigen elk een Werkstation, de vierde fungeert als waarnemer.
2. Geef elk groepje een exemplaar van handout 3, 'Voor de waarnemer'.
3. Leg uit dat elke groep verantwoordelijk is voor het fabriceren van papieren vliegtuigjes. Hun doelstelling is, zoveel mogelijk vliegtuigjes te produceren in zo kort mogelijke tijd (de kortste doorlooptijd).

4. Het fabricageproces bestaat uit drie stappen of Werkstations. Vraag de eerste deelnemer om Werkstation 1 te zijn, de tweede Werkstation 2 en de derde Werkstation 3.
5. Geef de Werkstations de volgende instructies; doe één keer voor wat de bedoeling is.
  - ▶ Werkstation 1  
Neem een vel A4-papier, houd het horizontaal voor u en vouw het in tweeën (het is nu A5-formaat). Als u er twintig gedaan heeft, geeft u deze partij door aan Werkstation 2 en begint u aan de volgende partij.
  - ▶ Werkstation 2  
Neem het gevouwen vel voor u met de vouw naar beneden. Vouw de bovenste laag van de linker bovenhoek naar beneden, om een driehoek te verkrijgen. Draai deze om en vouw de rechter bovenhoek omlaag. U heeft nu een stuk papier in de vorm van een pijl. Als u ze alle twintig af heeft, geeft u de partij door aan Werkstation 3.
  - ▶ Werkstation 3  
Neem de driehoek voor u en vouw de bovenste helft naar beneden en buiten om. Draai het vliegtuig om en vouw de andere bovenste helft naar buiten om. Stop pas als u ze alle twintig af heeft.
6. Als alle twintig vliegtuigjes af zijn, vraagt u de waarnemers om hun bevindingen te noteren op de handout.

Na de evaluatie van de oefening moeten de deelnemers het volgende hebben geleerd:

*Producten kunnen sneller worden geproduceerd  
als de partijgrootte wordt teruggebracht.*

## Discussie: Essentiële voorwaarden

**Tijdsduur:** 60-90 minuten.  
**Benodigde materialen:** Overheadsheets 3.

Vertoon overheadsheet 3 en bespreek de punten één voor één. Er zijn drie essentiële voorwaarden om uw doel te kunnen bereiken, namelijk:

1. Geld verdienen, nu en in de toekomst.
2. Behoeften van de markt bevredigen, nu en in de toekomst.
3. Een bevredigende en stimulerende omgeving creëren voor medewerkers, nu en in de toekomst.

Licht de punten toe als volgt:

*"Het eerste punt vertegenwoordigt het traditionele standpunt van mensen die een bedrijf leiden of bezitten. Het tweede punt illustreert dat nieuwe management-technieken met name ondersteunend moeten zijn. En het derde punt vertegenwoordigt het traditionele standpunt van belangenorganisaties voor werknemers.*

*Alle drie voorwaarden moeten vertegenwoordigd zijn in alle procedures van de organisatie om het doel te kunnen bereiken. Ontbreekt er één, dan zal uw organisatie niet slagen en dus geld verliezen."*

Bespreek vervolgens onderstaande vragen:

- ▶ Welke procedures en/of beleidslijnen in onze organisatie voldoen niet aan alle drie de voorwaarden?
- ▶ Bent u het er mee eens dat als aan één van die voorwaarden niet wordt voldaan, u uw doel niet kunt realiseren? Licht uw antwoord toe. (Elk van de drie voorwaarden kan uw doel zijn.)

## Evaluatie van "Het doel"

**Tijdsduur:** 15 minuten.

**Benodigde materialen:** De doelstellingen die de deelnemers vóór de training hebben ingeleverd.

1. Geef de deelnemers de geschreven doelstellingen terug die zij voor aanvang van de training hebben ingeleverd.
2. Leg uit dat de deelnemers nu hun doelstellingen gaan evalueren. Vraag een aantal vrijwilligers om onderstaande vragen te beantwoorden.
3. Indien mogelijk bespreekt u de antwoorden plenair.

Bespreek onderstaande vragen:

- ▶ Zijn uw doelstellingen veranderd als gevolg van deze training? In welk opzicht?
- ▶ Is de manier waarop u die doelstelling wilt bereiken veranderd als gevolg van deze training? In welk opzicht?
- ▶ Is de manier waarop u denkt en problemen oplost veranderd? In welk opzicht?

Sluit de training als volgt af:

*"Een belangrijk leerpunt van deze training is, dat niet het doelen stellen op zich moet veranderen. Het belang van goede doelstellingen is nu nog even groot als voor de training.*

*Waar het om gaat is kennis. Kennis helpt ons om doelen ook werkelijk te bereiken, en dat is meer dan doelen stellen en denken in termen van 'hoe het altijd ging'. Onze denkprocessen zijn verbeterd, bekrachtigd en verhelderd.*

*Het gaat erom wat we ontdekken tijdens het streven naar onze doelstellingen, en hoe we dat toepassen in ons leven."*

PREVIEW  
[www.tfc.nl](http://www.tfc.nl)

# 3.

## Cursistenmateriaal

De handouts en overheadsheets in dit hoofdstuk mogen, in tegenstelling tot de rest van deze handleiding, worden gekopieerd voor gebruik tijdens een training op basis van het programma "Het doel".

## Training op maat

Bespreek onderstaande vragen in uw groepje, en noteer uw antwoorden en ideeën. Na het beantwoorden van de vragen worden deze plenair besproken.

1. Is er een probleem in uw organisatie te vergelijken met dat van de robots in de video "Het doel"?

Verkoopt uw organisatie meer vanwege uw 'robots'?

Helpen uw 'robots' de productiekosten verlagen?

Is de voorraad geslonken als gevolg van de 'robots'?

2. Op welke andere manieren is men in uw organisatie gefixeerd op afzonderlijke delen en niet het grote geheel? Hoe zou u daar verandering in kunnen aanbrengen?

3. Is er achterstand op uw afdeling? In welke werkzaamheden? Waarom?

4. In de video omschrijft Jonah een flessenhals als volgt: "een hulpbron die minder capaciteit levert dan vereist is. Een flessenhals bepaalt de capaciteit van de hele fabriek." Noem en beschrijf een flessenhals op uw afdeling of in uw organisatie.

5. Hoe zou u, uw afdeling of uw organisatie de flessenhalzen harder kunnen laten lopen en de capaciteit ervan kunnen uitbreiden?

6. Leg uit waarom een uur tijdverlies van de flessenhals een uur tijdverlies voor de gehele organisatie betekent.
  
7. Waarom leverde het terugbrengen van de partijgrootte en afremmen van de productie kostenbesparing op, en kwam er verborgen capaciteit vrij? Hoe zou uw organisatie dat gegeven kunnen gebruiken?
  
8. Wat is het doel van uw organisatie?
  
9. Wat is uw persoonlijke doel?

## Meetproces

Bedenk zoveel mogelijk aspecten van uw organisatie in het licht van de drie categorieën, en breng ze vervolgens onder in de betreffende categorieën.

**Omzet**

**Voorraad**

**Operationele uitgaven**

## Voor de waarnemer

Noteer in onderstaand schema hoeveel producten elk Werkstation heeft vervaardigd.

	Werkstation 1	Werkstation 2	Werkstation 3
1 minuut			
2 minuten			
3 minuten			

## Belangrijkste leerpunten

- ▶ Weten wat de organisatiedoelstelling en de persoonlijke doelstellingen zijn en hoe deze na te streven.
- ▶ Een deductieproces aanleren voor het oplossen van problemen.
- ▶ Leren begrijpen wat voortdurende verbetering is.
- ▶ Uitdagingen en onlogische zaken het hoofd bieden.
- ▶ Flessenhalzen identificeren en gebruiken om de productie te beheersen.

## "Het doel": Meetproces

▶ **Omzet:**

...het geld dat de organisatie binnenkomt.

▶ **Voorraad:**

...het geld dat momenteel in het bedrijf vastzit.

▶ **Operationele uitgaven:**

...geld dat uitgegeven moet worden om omzet te verkrijgen.

## Voorwaarden voor het bereiken van doelen

Geld verdienen, nu en in  
de toekomst

Een bevredigende  
omgeving creëren  
voor medewerkers, nu  
en in de toekomst.

Behoeften van de  
markt bevredigen, nu  
en in de toekomst