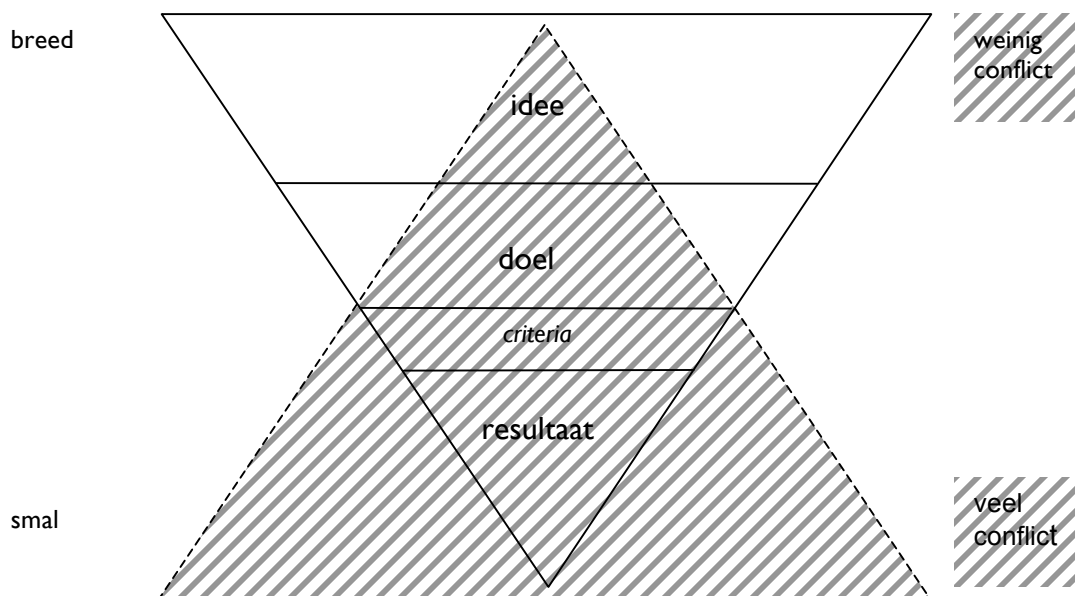


Idee, doel en resultaat

Je kunt een klus op meerdere niveaus bekijken: van abstract - het achterliggende idee, tot concreet - de te behalen resultaten.

Een resultaat is het antwoord op de vraag: wat is er klaar als ik met deze klus klaar ben? Een resultaat is gespecificeerd en precies te beschrijven. Het heeft lengte, breedte, hoogte, kleur, geur, textuur, smaak.



Als het goed is heb je die specificaties (“waar moet het resultaat aan voldoen?”) al bij de opdrachtverlening meegekregen, in de vorm van criteria. In feite zegt de opdrachtgever daarmee: “ik ben met elk resultaat tevreden dat aan deze criteria voldoet”.

Resultaten zijn er om een of meerdere doelen dichterbij te brengen. Een doel is het antwoord op de vraag: “wat wil ik in deze klus bereiken?” Een goed geformuleerd doel bereik je nooit. Immers, lukt dat wel, dan was het geen doel maar een resultaat! Een goed geformuleerd doel motiveert, stimuleert en bindt mensen samen.

Achter elk doel ligt een idee – dat is het antwoord op de vraag: waarom doen we deze klus? Waarom willen we dit? Een idee verwijst vaak naar

waarden, normen, opvattingen en overtuigingen die aan een klus ten grondslag liggen.

De kans dat je met anderen van mening verschilt over het idee achter een klus is vrij klein. Een idee is meestal nogal abstract geformuleerd en zodanig breed, dat velen zich daar makkelijk mee kunnen verbinden.

Zo kan ik bijvoorbeeld de opvatting zijn toegedaan dat we als goede rentmeesters moeten omgaan met de schaarse hulpbronnen en essentiële levensbehoeften, en dat we toekomstige generaties niet moeten opzadelen met de hypotheek van ons huidige verbruik.

Maar áls je een conflict krijgt over een idee, dan is het veelal ook fundamenteel van aard en is, juist omdat het over waarden, normen, opvattingen en overtuigingen gaat de kans klein, dat je elkaar alsnog vindt.

Een idee laat zich uitwerken in een of meerdere doelen. De kans op conflict daarover neemt toe, alleen al omdat je met elkaar van mening kunt verschillen over welk doel belangrijker is.

Het rentmeesterschap maak ik concreter door me ten doel te stellen, de luchtkwaliteit te verbeteren, en/of de waterkwaliteit te verbeteren, en/of het verbruik van fossiele brandstoffen te beperken, en/of de kwaliteit van de bodem te verbeteren, en/of ...

Stuk voor stuk prima doelen: bereiken doe je ze nooit, want het kan altijd mooier, beter, schoner. Maar ze motiveren wel, je ervoor in te zetten.

Criteria helpen, de stap te zetten naar het realiseren van resultaten door te formuleren waar resultaten aan moeten voldoen.

Bijvoorbeeld: de resultaten moeten door een groot publiek relatief eenvoudig zijn waar te nemen, mogen financieel niet zwaar belastend zijn en de effecten daarvan moeten eenvoudig zijn vast te stellen.

De kans op conflict over resultaten is vrij groot. Resultaten zijn immers concreet en voorstelbaar, de effecten daarvan zijn te voorspellen en tegenover elk voorgesteld resultaat staan tien andere. Deze conflicten zijn echter veelal oplosbaar. Juist doordat doelen in zoveel verschillende resultaten zijn te operationaliseren, is het meestal wel mogelijk door onderhandelen consensus of een compromis te bereiken.

Een concreet resultaat is dan bijvoorbeeld een subsidieregeling waarmee huishoudens tegen sterk gereduceerd tarief spaar- of ledlampen kunnen kopen. Of waarmee ze tegen relatief geringe kosten zonnepanelen kunnen aanschaffen. Of een voorlichtingscampagne om oude verwarmingsketels te vervangen door HR-ketels. Of... etc.

Het is duidelijk dat je het onderscheid in idee, doel, criteria en resultaat, ook wel bekend als de *conflictpiramide*, kunt gebruiken bij de constructie van een klus, zoals in voorgaand voorbeeld, maar ook bij de reconstructie ervan.

Een voorbeeld waar we onlangs mee te maken hadden behelst een opdrachtgever die een dijk wilde versterken.

Waarom wil hij dat? De opdrachtgever zal misschien eerst verwijzen naar wetgeving. Maar enig doorvragen leert dat er al fond het idee aan ten grondslag ligt, dat mensen recht hebben op een veilige leefomgeving. Wat wil de opdrachtgever met de dijkversterking bereiken? Zijn doel is dat de dijk gewapend is tegen de gevolgen van klimaatverandering. Wanneer is de opdrachtgever tevreden? Als de kans op een dijkdoorbraak kleiner is dan eens in de zoveel duizend jaar.

Van idee, via doel, naar criteria voor een oplossing. Het kenmerk van een goed idee is dat het makkelijk mensen samenbindt. Wie is er immers tegen een veilige leefomgeving? Conflicten over ideeën zijn zeldzaam, maar ernstig als ze zich voordoen. De kans dat je het eens wordt is uiterst klein.

Een idee laat zich in een of meer doelen uitwerken. Een veilige leefomgeving vraagt om dijken die tegen klimaatverandering kunnen. Een goed geformuleerd doel inspireert, maar is nooit ten volle realiseerbaar. Is het dat wel, dan is het immers een resultaat! Niemand weet zeker hoe het klimaat zal veranderen. Garanties dat een dijk er 100% bescherming tegen biedt hebben we niet. Dat maakt het versterken van de dijk echter niet minder nastrevenswaardig.

Resultaten zijn de vertaling van een doel. De dijk moet zoveel meter hoger, breder, de klei moet vervangen door beton etc. Wie in een proces te vroeg komt met resultaten haalt zich moeilijkheden op de hals. De kans is groot dat er ruzie over ontstaat: zo hoog belemmert die zichtlijn, zo breed en er moeten zoveel bomen weg, beton staat zo grijs en onvriendelijk, etc. Het is daarom verstandig de resultaten over te laten aan de projectmanager, en je in processturing en programmamanagement te bepalen tot het definiëren van criteria voor goede resultaten. Wanneer hebben we deze dijk adequaat versterkt? Bijvoorbeeld als de kans op doorbraak kleiner is dan eens in de zoveel duizend jaar.

Jammer genoeg wordt het bepalen van criteria vaak overgeslagen of afgeraffeld, terwijl het een cruciale stap is. Criteria geven duidelijkheid over gewenste resultaten en geven houvast en spelregels als over die resultaten onduidelijkheid of onenigheid bestaat. Nog iets scherper geformuleerd: wie met de opdrachtgever, klanten, eindgebruikers geen overeenstemming bereikt over criteria, kan beter niet beginnen aan het produceren van resultaten!

De conflictpiramide kan je helpen begrijpen, waarom het conflictgehalte toeneemt naarmate een klus concreter wordt.

Het instrument kan je ook helpen te identificeren op welk niveau een conflict in je klus zich afspeelt, en zonodig op te schalen naar een hoger liggend niveau. Blijven betrokkenen ruziën over de te behalen resultaten, dan helpt het vaak om te vragen: wat willen we ook alweer bereiken? Of: waarom deden we dat ook alweer? Dat nodigt betrokken ertoe uit, zich opnieuw te verbinden met de klus.