

Beginnen met het doel

Karim Benammar

De kleine en grote problemen van onze moderne samenleving overheersen de verkiezingscampagne en het politieke debat, van het alom bezongen fileleed tot de achterstanden in het onderwijs of op de huizenmarkt. Wij willen dat de toekomst anders en vooral beter wordt, en richten onze aandacht op het signaleren en oplossen van problemen. Maar zelfs wanneer we het probleem hebben ‘opgelost’ zijn we niet veel verder, want we kunnen moeiteloos tal van nieuwe situaties als ‘problemen’ definiëren.

In plaats van probleemgericht te werken, en overall problemen te moeten vinden om aan de slag te gaan, kunnen we ook uitgaan van het doel: hoe willen we leven? Wat voor onderwijs willen we, wat voor zorg, welke veiligheid en mobiliteit? Door het gezamenlijk creëren en verwoorden van een toekomstbeeld worden we gemotiveerd en geïnspireerd om onze kennis in actie om te zetten. De politiek toont leiderschap door deze toekomstbeelden te verwoorden en te verbeelden, en een positieve toekomstvisie als leidraad te nemen zijn voor wat zij wil realiseren.

De eindeloze probleemgerichte cyclus

De probleemgerichte cyclus bestaat uit het definiëren en analyseren van problemen, gevolgd door het interveniëren en evalueren. Wat we een probleem noemen is een onderdeel van een groter dynamisch systeem. Door te focussen op een aspect van het systeem en daar iets aan te veranderen, zorgen we voor een (tijdelijke) nieuwe balans in het systeem. Maar de dynamische interactie gaat door, wat weer voor situaties zorgt die we als een nieuw probleem kunnen zien. We zijn daardoor maar met slechts een stukje van de puzzel bezig, en missen zodoende een integrale visie op het geheel.

Om een voorbeeld te nemen: het is een illusie om te denken, dat we het ‘fileprobleem’ kunnen oplossen. Het file ‘probleem’ blijkt uit het vastlopen van het verkeer, verspilde brandstof en verloren uren (waarvan we de kosten voor de economie becijferen), en gevoelens zoals frustratie en onmacht. De steeds langer wordende files zijn een uitingsvorm van dit ingewikkelde dynamische systeem, bestaande uit het wegennet, het groeiende aantal auto’s en het toenemende vrachtverkeer, bedrijfslocaties langs de snelweg, de dynamiek van het

woonwerkverkeer, de beschikbaarheid van openbaar vervoer en de houding van burgers ten aanzien van hun eigen mobiliteitskeuzes.

De regering kan ingrijpen en invloed uitoefenen op dit systeem. Relatief kleine ingrepen bestaan uit het aanleggen van een extra rijbaan, het instellen van lagere maximumsnelheden, of computergestuurde afstemming van knelpunten. Rekeningrijden, het aanleggen van verhoogde rijbanen of gratis openbaar vervoer vallen onder grote ingrepen. Maar geen van deze ingrepen zullen het ‘probleem’ oplossen; het systeem zal een nieuw evenwicht vinden. Brede wegen zouden er toe kunnen leiden dat mensen steeds verder van hun werk gaan wonen of dat vrachtverkeer een goedkope en dus aantrekkelijke goederenvervoeroptie blijft. Vaak komt het niet eens zover dat een grote interventie wordt gerealiseerd, zoals de steeds uitgestelde invoering van rekeningrijden laat zien. Maar de probleemcyclus wordt wel steeds opnieuw doorlopen. We focussen op een probleem, maken een analyse, plegen een interventie, evalueren het resultaat (schrijven rapporten of stellen een parlementaire enquête in), en beginnen dan weer vooraan. Bij grote projecten zal de complete cyclus vaak niet binnen een regeringsperiode doorlopen kunnen worden.

De probleemgerichte aanpak wordt ook gebruikt voor de zorg, de vergrijzing of het onderwijs. Elementen van systemen worden als het ‘probleem’ aangeduid, staan volop in de aandacht van de media en krijgen al snel een hoge prioriteit. Overal worden middelen ingezet om symptomen van grotere systemen te bestrijden, worden opblaaiende brandjes geblust. In al deze reactieve commotie is er weinig tijd en aandacht voor een proactieve visie op het uiteindelijke doel. Het dynamische systeem van een globale, steeds welvarender wordende wereld, wordt teruggebracht tot ‘problemen’ die opgelost moeten worden. En deze probleemcyclus sluit mooi aan bij de eeuwig terugkerende beloftes van politici dat ze onze wereld zullen veranderen.

Vanuit het gewenste doel werken

Hoe gangbaar deze probleemgerichte manier van handelen ook is, we weten niet wat ons doel is, waarvoor we het doen. De eerste vraag die dus gesteld en vaak herhaald moet worden, is: wat willen we? Hoe willen we ons verplaatsen naar ons werk, naar winkels en naar het strand? Hoe willen we oud worden? Welke zorg willen we? Wat voor onderwijs willen we voor onze kinderen en voor onszelf? Hoe zien we onszelf als Europese burgers, in een gebied dat zich uitstrekt van Portugal tot Finland en van Ierland tot Malta, met binnenkort 27 lidstaten?

Wat willen we? Deze vraag blijkt niet zo eenvoudig te beantwoorden. We merken dat de vraag vooral negatieve wensen oproept: we willen geen of minder files; geen of korte wachtlijsten in de zorg; niet door Europa geregeerd worden of zo min mogelijk; minder angst voor terrorisme; minder regelzucht en minder bureaucratie. Zo definiëren we een betere toekomst voornamelijk als ‘minder slecht’. En zolang we al onze energie hierop richten, vragen we onszelf niet af wat we echt willen. De eerste stap in oplossingsgericht denken is dan ook een positief toekomstbeeld formuleren.

Om de vraag van wat we willen te beantwoorden moeten we ons eerst gezamenlijk een beeld van de gewenste toekomst vormen. Dit is een ideaalbeeld dat ons handelen richting en impuls zal geven. We verkrijgen dit ideaalbeeld door te onderzoeken wat we nu waarderen, de wijze van in het leven staan die ons voldoening geeft. We trekken een lijn van onze beste ervaringen in het verleden door naar de toekomst. Hoe zou het zijn als dit altijd zo kon zijn? Hoe zou het voelen, om op zo een wijze te leven?

Als een aantrekkelijk toekomstbeeld helder uiteengezet wordt, kunnen we aan de slag. We zullen de motivatie voelen om ons ideaalbeeld werkelijkheid te maken; dit geldt voor individuen, voor teams, voor organisaties en bedrijven, en zelfs voor een heel land of continent. Positieve toekomstbeelden inspireren, zetten aan tot actie, geven degenen die er bij betrokken zijn het gevoel dat ze er iets aan kunnen doen, en dat zij zelf er toe doen. Deze inspiratie en motivatie nemen de plaats in van het cynisme en de lusteloosheid die veroorzaakt worden door gevoelens van onmacht en uitsluiting.

We moeten eerst vaststellen wat ons doel is, waar we naar toe willen. Hoe mooier dit doel, hoe groter de inspiratie en motivatie die het zal losmaken. Dan kunnen we onze kennis, planning en technologie inzetten om het waar te maken. Het heeft pas zin om efficiënt en doelgericht te werken als het doel vaststaat. Als dat niet zo is, komen we op een efficiënte manier terecht op een plek waar we niet naar toe wilden en nu niet willen zijn.

Leiders verwoorden het toekomstbeeld

We vragen niet van leiders dat ze hun persoonlijke toekomstbeelden doordrukken. Een leider die zijn toekomstbeeld voor het hele volk als uitgangspunt neemt is eerder beangstigend dan inspirerend. Maar we vragen van een leider dat hij een visie kan verwoorden en uitdragen. Het verkeer, de zorg en het onderwijs zullen er over tien jaar, en zeker over twintig jaar, heel anders uitzien dan nu. Wat willen we? Als we van een positief toekomstbeeld uitgaan, kunnen we aan dit ideaalbeeld gaan werken. Onze acties zullen natuurlijk nog steeds tussentijds

aangepast worden, maar wel steeds met ons doel voor ogen. Het werken aan een positieve toekomst is ook inspirerend terwijl we bezig zijn; het hele proces geeft een gevoel van waardevol werk en voldoening. Dit ligt anders dan het gevoel bij het oplossen van problemen. De Nederlandse mentaliteit geeft ons een paar grote voordelen bij doelgericht werken. Als Nederlanders denken we graag vooruit; we maken bijvoorbeeld projecties over de vorm van de Randstad of de bevolkingsverdeling over twintig jaar. We willen zekerheid over onze toekomst. We werken het liefst vanuit consensus en ervaren de noodzaak van een breed draagvlak. En we zijn wereldkampioen inspraak. Dit zorgt ervoor dat zaken die in andere landen eindeloze strijd en discussie opleveren, zoals euthanasie of softdrugs, hier pragmatisch behandeld worden.

Waar ligt dan de rol van de politiek, van de premier, van het kabinet, van de regering? Een toekomstbeeld articuleren en uitdragen is meer dan een brede maatschappelijke discussie opstarten of het benoemen van een aantal commissies. De houding van de politiek ten aanzien van het gedeelde ideaalbeeld, de gezamenlijke visie, is doorslaggevend. We zijn in het hier en nu al bezig om ons toekomstbeeld gestalte te geven.

De vraag of we met kerncentrales verder gaan zou niet een eindeloze (en reeds lang gevoerde) discussie over de voordelen en gevaren van kernenergie moeten opleveren, maar onderdeel zijn van de veel bredere vraag welke rol we als land willen spelen met betrekking tot energievoorziening. Als het land van waterbeheersing, windmolens en technologische innovatie kunnen we een prachtige voortrekkersrol in de toekomst van energievoorziening na fossiele brandstoffen spelen. De vraag is steeds weer: wat willen we? Wat is het positieve toekomstbeeld? Waar gaan we het allemaal voor doen?

We kunnen eindeloos probleemcycli doorlopen, of we kunnen bewust bespreken, verbeelden, en kiezen hoe we willen leven, en dat als doel voor onze aanpak nemen. We verlangen van de politiek dat zij leiderschap toont in het doelgericht denken, bij het verwoorden en uitdragen van ons positieve toekomstbeeld.

Dr. Karim Benammar (1966) is filosoof en lector 'Reflectie op het handelen' aan de Hogeschool van Amsterdam, waar hij met de kenniskring denktechnieken zoals waarderend onderzoeken en de scenariomethode voor het Hoger Onderwijs (door)ontwikkelt. Hij is auteur van *Overvloed* (Veen Magazines, 2005) en coauteur van *Reflectietools* (Lemma, 2006).