

## Denken in alternatieven

**Een maatschappelijke opgave aanpakken begint met helderheid over wat je wilt bereiken. Denken over een effectieve aanpak begint bij het doel, en niet bij het beschikbare budget of wat we altijd al deden. Het doel is iets anders dan de strategie, ofwel de manier waarop je probeert het doel te bereiken. Je wordt effectiever als je bij het ontwikkelen van een aanpak verschillende alternatieven bedenkt en afweegt.**

### Loskomen van vertrouwde werkwijzen

Regelmatig zitten mensen en organisaties vast aan een vertrouwde werkwijze of strategie. Het doel en de aanpak zijn dan automatisch met elkaar verweven. Ook als uit monitoring blijkt dat het doel niet wordt gerealiseerd. Vaak genoeg zijn mensen al blij dat ze een idee voor een aanpak kunnen bedenken, laat staan dat ze eerst verschillende aanpakken bedenken om die vervolgens uit te werken. Toch is dát wat ik aanraad, zowel in preventieve zin bij het ontwikkelen van een aanpak, als in reactieve zin als er een interventie nodig is.

### Preventie: alternatieven in de initiatieffase

Het komt regelmatig voor dat er een idee of visie is om een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken, bijvoorbeeld het beëindigen van een bepaalde milieuverontreiniging. Vanuit die ingeving wordt dan direct doorgepakt naar acties en instrumenten, bijvoorbeeld strengere vergunningverlening en meer toezicht. Enkele jaren later blijkt de milieuverontreiniging alleen maar toegenomen te zijn, bijvoorbeeld door uitbreiding van productiecapaciteit op basis van reeds bestaande rechten.

In mijn boek Effectief project- en programmamanagement reik ik een aanpak van maatschappelijke opgaven in fases aan. Al in de eerste fase, de initiatieffase, is het belangrijk alternatieve strategische opties op een rij te zetten en een weloverwogen keuze te maken. Die strategische opties kennen twee dimensies:

- Inhoudelijk: wat wordt de focus binnen het idee of de visie?
- Sturing en samenwerking: hoe krijgt het benodigde partnerschap invulling?

|                                  |                                                         | Opties t.a.v. samenwerkingsvisie/sturingsfilosofie |                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                         | Bijv. overheid bepaalt kaders voor de samenleving  | Bijv. vorming van een vitale coalitie met bedrijven en milieuorganisaties |
| Opties t.a.v. inhoudelijke visie | Bijv. alle mogelijke milieuverontreiniging              | Strategische optie 1                               | Strategische optie 3                                                      |
|                                  | Bijv. keuze voor specifieke stoffen of soorten emissies | Strategische optie 2                               | Strategische optie 4                                                      |

*Tabel 1: Strategische opties in de initiatieffase*

### **Betere strategische keuzes door expliciete beleidstheorie**

De initiatieffase komt ten einde als tot een strategische richting is besloten ten aanzien van de inhoudelijke focus en wijze van samenwerken. De aanpak kan dan concreet uitgewerkt worden. Dit houdt in: doelen scherp formuleren en inspanningen uitdenken waarmee die doelen gerealiseerd kunnen worden. Er zijn vele inspanningen, acties en instrumenten denkbaar. Hoe bepaal je de juiste? Hoe zorg je ervoor dat je genoeg doet om de doelen te bereiken, maar ook weer niet teveel? Het toverwoord hierbij is 'beleidstheorie'. Een beleidstheorie is het geheel van kennis en veronderstellingen die onderbouwen waarom bepaalde inspanningen en bouwstenen noodzakelijk zijn voor het realiseren van een maatschappelijk doel. Hier kun je meer lezen over wat een beleidstheorie is en hoe je die maakt. Het punt nu is dat door expliciet te zijn over je kennis en veronderstellingen je jezelf in staat stelt om na te denken over alternatieven. Stel dat je de aanpak ontwikkelt vanuit de veronderstelling dat bedrijven niet geïnteresseerd zijn om uit zichzelf milieuverontreiniging te voorkomen omdat hen dat alleen maar geld kost. Een alternatieve aanpak kun je uitdenken door deze veronderstelling los te laten. Als deze veronderstelling niet juist is, dan zouden hele andere acties en instrumenten effectiever en efficiënter kunnen zijn!

### **Kies ook bij interventies uit meerdere alternatieven**

Tijdens de uitvoering kunnen er momenten zijn waarop een interventie nodig is. Dit kan zijn omdat uit monitoring blijkt dat de gekozen aanpak niet leidt tot het bereiken van de doelen. In dat geval kan reflectie plaatsvinden op de beleidstheorie om tot een aanpak te komen die wel werkt. Ook komt het voor dat een inspanning niet zo loopt als gepland. Een partij of persoon wil bijvoorbeeld niet meewerken, of werkt de aanpak zelfs tegen. In hoofdstuk 4 van *Effectief project- en programmamanagement* beschrijf ik uiteenlopende aanleidingen voor interventies en de mogelijke reacties daarop. In mijn adviespraktijk merk ik dat veel mensen de neiging hebben de eerste de beste actie die ze kunnen bedenken te ondernemen, terwijl er altijd meer mogelijkheden zijn die soms ook effectiever zijn. Ook merk ik dat mensen vaak bescheiden zijn in de aard en kracht van hun interventie terwijl een stevige en goed doordachte interventie veel effect kan hebben.

Als hulpmiddel heb ik een 'stappenplan Effectieve Interventies' gemaakt. Voor nu is de boodschap dat het nuttig is eerst te brainstormen over verschillende mogelijke interventies en dan te kiezen wat jouw doel (en persoonlijke belangen) het beste dient. Een tip daarbij is om samen met iemand anders te brainstormen. Dat levert meestal meer ideeën op. En, echt te brainstormen, dus ogenschijnlijk onhaalbare ideeën niet meteen af te schrijven, maar eerst te verzamelen. Bijvoorbeeld, misschien zou verkend kunnen worden welke verontreiniging bedrijven vrijwillig willen verminderen, of welke condities geschapen kunnen worden zodat zij dat kunnen doen.

### **Alternatieven bij hardnekkige conflicten**

Tenslotte, het denken in alternatieven speelt ook een belangrijke rol bij het oplossen van hardnekkige conflicten. Bij hardnekkige conflicten zitten de conflictpartijen juist vaak vast in ingegraven standpunten of vaststaande gevoelens. Een oplossing kan alleen mogelijk worden als er ruimte gecreëerd wordt waarin partijen stap voor stap over het onderwerp

van conflict en hun eigen relatie tot dat conflict (ofwel hun identiteit) weer alternatieve invalshoeken kunnen overwegen.

### **Meer weten?**

Kijk op [www.videadvies.nl/videdia](http://www.videadvies.nl/videdia) om meer te lezen over

- het realiseren van doelen;
- het nut van een beleidstheorie;
- het stappenplan Effectieve Interventies;
- het in de praktijk oplossen van hardnekkige conflicten.

### **Vragen of meedenken?**

Wil je van gedachten wisselen over het afwegen van alternatieven in jouw situatie, heb je een vraag of een idee dat je wilt delen, mail dan naar [florian.bekkers@videadvies.nl](mailto:florian.bekkers@videadvies.nl).