

plan facilitators

Werkvorm: een gezamenlijke toekomst formuleren

We weten uit ervaring dat doelen stellen helpt om een moeilijke taak te realiseren. Toch duurde het tot ver in de jaren '90 dat Locke en Latham¹ aantoonde dat doelen een positief effect op prestaties hebben indien ze:

- richting geven, dus wanneer duidelijk is wat de bedoeling is, wat er bij hoort, en wat niet;
- uitdagend zijn, maar ook niet zo moeilijk dat het onmogelijk lijkt;
- gecommitteerd zijn door de actoren, dus gezamenlijk zijn vastgesteld.

Als je met meerdere partijen doelen gaat stellen, moet je antwoord krijgen op de vraag: wat willen we nou eigenlijk? En dat is lastig, want we willen namelijk zovél, of liever gezegd, het is gemakkelijk om te fantaseren over de fantastische dingen die ons zouden kunnen overkomen in een ideale wereld. In dat geval wordt doelen stellen meer zoiets als dromen en fantaseren. Dat levert wellicht mooie beelden op, maar is niet altijd realistisch. Aan de andere kant worden we geconfronteerd met zoveel dagelijkse beperkingen dat we niet eens meer dúrven denken aan wat we willen, en alleen maar bezig zijn met wat er kan, of liever gezegd: met wat we *denken* dat er kan. Dan laten we ons al op voorhand beperken, en dat maakt dat we minder uitdagende doelen stellen, en ook minder voor elkaar krijgen. Kortom: doelen formuleren zodat ze specifiek en uitdagend zijn is al niet zo eenvoudig op individueel niveau, en dat geldt dus al helemaal als we doelen willen stellen voor een samenwerkingsproject, dus als we het gezamenlijk moeten doen.

In de jaren '70 is voor dit dilemma een elegante oplossing gevonden: we leiden de doelen af uit de problemen die er nu spelen. Dat betekent dat als je overeenstemming over de problemen hebt, je daaruit op een eenvoudige manier een beeld over de toekomst kunt afleiden.

De volgende werkvormen kunnen je ondersteunen om een groep te helpen zinvolle doelen te formuleren:

1. een doel formuleren vanuit een probleem
2. een doelenboom maken

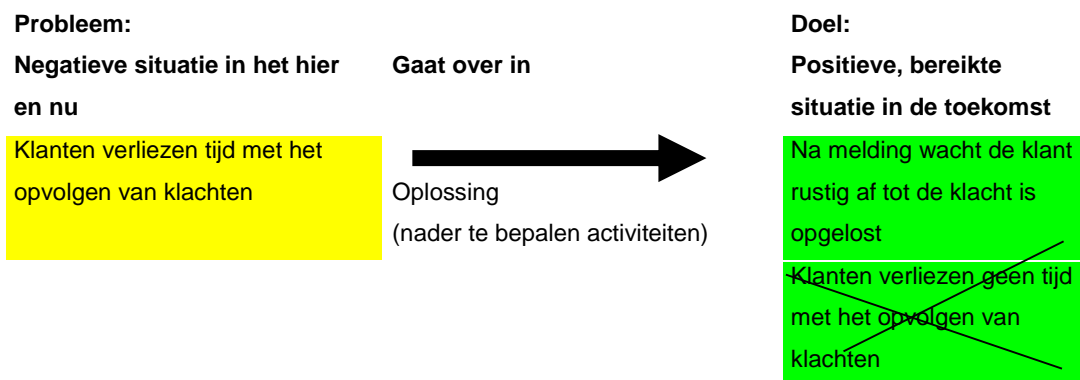
1. Een doel formuleren vanuit een probleem

Een doel kun je beschrijven als een positieve situatie die in de toekomst is bereikt. Als je dit

¹ Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey, American Psychologist. Vol. 57 (9) September 2002, pp. 705-717, <http://faculty.washington.edu/janegf/goalsetting.html>

plan facilitators

probeert, zul je zien dat het niet meevalt om dat te doen, omdat je een mentale sprong in de toekomst moet maken om te beschrijven wat je dan ziet. Meestal hebben we de toekomst niet zo scherp in beeld, en focussen we op wat we nu moeten doen om daar te komen. Het gevolg is dat we meestal zien dat doelen worden geformuleerd als activiteiten: ‘Het doel van dit project is om de klachtenrapportage te verbeteren, een Greendesk in te richten, een Elfstedentocht te paard te organiseren, etc.’ Het gaat er om een positieve bereikte situatie te formuleren. Kijk eens naar het voorbeeld op de volgende pagina:



In dit voorbeeld ligt het voor de hand om bij het gegeven probleem een doel te formuleren als: ‘Klanten verliezen geen tijd met het opvolgen van klachten’. Dit zegt iets over wat klanten *niet* doen - tijd verliezen - maar het zegt niets over wat ze *wel* doen. Scherper gesteld: het heeft geen zin iets wat we *niet* doen als ‘baat’ te benoemen, want er zijn oneindig veel dingen die we niet doen. In de formulering kunnen we dit herkennen aan het gebruik van een dubbele ontkenning: aankondigen dat iets negatiefs (het probleem) niet zal gebeuren. In de praktijk is het best lastig dubbele ontkenningen te vermijden, maar het loont altijd de moeite er goed over na te denken.

Als we doelen als activiteiten of als proces formuleren, is het niet duidelijk wanneer het goed genoeg is. Om doelen scherp te stellen is het beter om een *bereikte situatie* te formuleren. Gebruik als het kan een voltooid deelwoord in de formulering van het positieve bereikte resultaat. Als we het doel als bereikte situatie formuleren is het eenvoudiger om daar later een getal bij te plaatsen, bijvoorbeeld: wij willen een *halvering* van het aantal klachten ieder jaar, en we willen dat *alle* klachten binnen de termijn worden opgelost.

Voorbeelden:

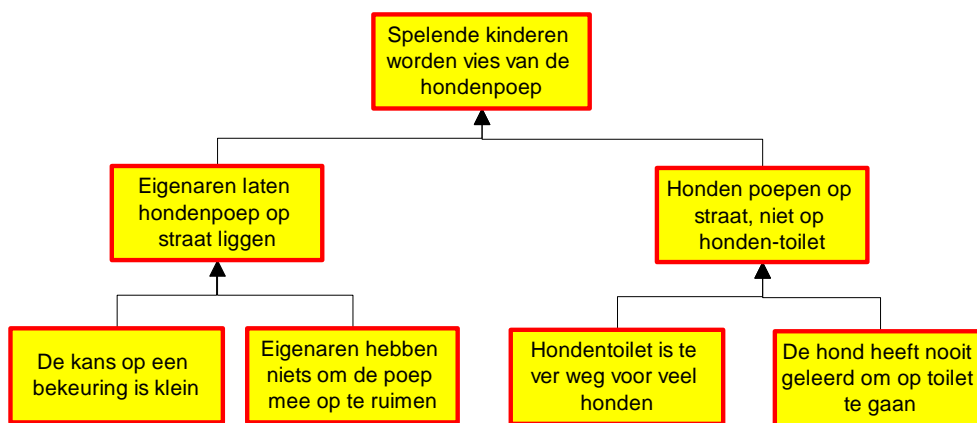
Probleem	Doel	En dus niet...
Teveel klachten over storingen	Aantal klachten over storingen is verminderd	Vermindering van klachten over storingen
Klachtafhandeling duurt te lang	Klachten zijn binnen de termijn opgelost	Klacht binnen termijn oplossen

plan facilitators

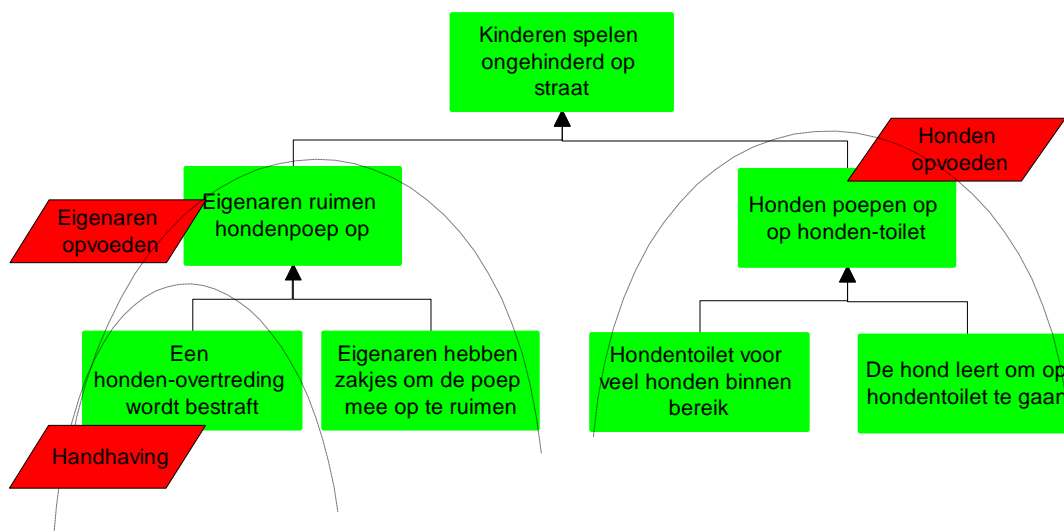
2. Een doelenboom maken

Nadat je de problemen hebt omgezet in positieve bereikte situaties, zet je de geformuleerde doelen in een zogenaamde 'doelenboom'. Een doelenboom beschrijft een toekomstige situatie die ontstaat ná het oplossen van de geïdentificeerde problemen, identificeert en beschrijft de hiërarchie in doelen en visualiseert de oorzaak-gevolg relaties in diagramvorm. Tot slot is het handig een doelenboom verder te structureren door de doelen die met elkaar te maken hebben te *clusteren*. De relatie heeft vaak te maken met de expertise die nodig is om de doelen te realiseren. Op deze wijze ontstaat al een eerste zicht op wat er moet gebeuren om de interventie te realiseren. Hieronder een voorbeeld van het omzetten van een probleemboom in een doelenboom.

Probleemboom van 'Hondenpoep in de stad'



Doelenboom van 'Hondenpoep in de stad' (clusters in rood)



plan facilitators

Als je een doelenboom hebt gemaakt, groepeer dan de doelen die een soortgelijke deskundigheid vereisen om er iets aan te doen in clusters. Ze komen later van pas als de actoren moeten kiezen welke clusters ze wel of niet in hun initiatief kunnen opnemen.

Voordelen van een doelenboom

- *Sprong naar de toekomst* Het proces in de groep maakt een geweldige sprong naar de toekomst, waarbij je alle lastige dingen die nog komen (keuzes maken, activiteiten benoemen, risico's beoordelen, budgetteren etc.) overslaat.
- *Visuele boodschap* Een ingewikkelde discussie over doelen en middelen is niet meer nodig, omdat de logica van de probleemdissussie in de meeste gevallen gewoon in tact blijft.
- *Visie in praktische taal* Een doelenboom geeft een visie op de toekomst in praktische taal, die voortkomt uit de ervaring van de actoren. De toekomst gaat even en komt dichterbij. Mensen krijgen er vaak energie van, en krijgen zin om die toekomst nader in te vullen.

Werkvorm 4.1: Een doelenboom maken

1. Zet de problemen uit de probleemboom een voor een om in positieve formuleringen en schrijf ze op groene kaartjes.
2. Plak de doelen op de problemen, en check de relaties. Doe dit van boven naar beneden.
3. Controleer de relaties: met een vraag als: 'Dus we zeiden: X wordt veroorzaakt door Y en Z, OK?'
4. Zoek naar de clusters van onder naar boven: welke hoor er nog bij, en welke niet?
5. Schrijf de cluster titel op een rode kaart, en hang hem scheef in de boom.