

Impact is een perspectief, geen waardeoordeel



Als pragmatisch ingesteld persoon heb ik weinig geduld voor semantische discussies. Toch beland ik daar als impactonderzoeker regelmatig in. Niet omdat ik graag definities afbaken, maar omdat ik merk dat begrippen ons denken sturen. Dat geldt zeker voor de begrippen **impact** en **waarde**. In de praktijk worden die termen steeds vaker door elkaar gebruikt. Dat hoeft geen probleem te zijn, zolang duidelijk blijft welk gesprek eigenlijk wordt gevoerd.

Zo krijg ik regelmatig de vraag of ik een organisatie kan helpen *“meer met impact te doen”*. Al snel gaat het dan over indicatoren, dashboards of impactmetingen, maar voor je het daarover kan hebben moet eerst een andere vraag worden beantwoord: *“welke maatschappelijke verandering willen jullie eigenlijk bereiken?”*

Die vraag lijkt eenvoudig, maar blijkt vaak lastiger te beantwoorden dan gedacht. En dat is niet vreemd. Tijdens zulke gesprekken merk ik regelmatig dat verschillende vragen door elkaar lopen. Soms gaat het over de maatschappelijke verandering die een organisatie wil realiseren. Soms over de vraag of activiteiten daadwerkelijk aan die verandering bijdragen. En soms over de vraag of de bereikte resultaten eigenlijk goed genoeg zijn. In deze blog introduceer ik drie vragen als drie verschillende, maar nauw aan elkaar verbonden gesprekken: het ambitiegesprek, het impactgesprek en het sturingsgesprek:

Het ambitiegesprek: Het eerste gesprek gaat over de beoogde maatschappelijke waarde. Er is geen eenduidige definitie van maatschappelijke waarde, maar de rode draad is dat ermee wordt verwezen naar een toename van het maatschappelijk goedⁱ. Wat maatschappelijke ‘goed’ is, is een inherent normatieve vraag die gaat om opvattingen over wat zou moeten zijn, wat wenselijk wordt gevondenⁱⁱ. Het gaat over waarden, voorkeuren en maatschappelijke opvattingen. Dat maakt maatschappelijke waarde lastig te kwantificeren of om consensus over te bereikenⁱⁱⁱ. Wat onder maatschappelijke waarde wordt verstaan, zou dan ook vooral door betrokken stakeholders moeten worden bepaald^{iv}, omdat zij bepalen wat als wenselijk of beter wordt ervaren. Of, simpeler gezegd: *“beauty is in the eye of the beholder”*.

Het impactgesprek: Vanuit dat ambitiegesprek ontstaat vervolgens de impactvraag. Als duidelijk is welke maatschappelijke waarde wordt nagestreefd, kan worden onderzocht of activiteiten daaraan bijdragen. Dit wordt ook wel *'flipping the ToC'* genoemd, waarbij je niet uitgaat van dat wat je doet, maar dat wat je het beste zou kunnen doen: wat zijn dan de beste dingen om te doen voor het behalen van de beoogde waarde? En hoe aannemelijk is het dat de huidige activiteiten bijdragen? Deze vragen voelen misschien normatief, maar zijn het eigenlijk niet. De beoogde waarde wordt als een gegeven gezien, en er wordt getracht vast te stellen hoe deze het beste en meest effectief kan worden bereikt.

Vervolgens richt impactonderzoek zich op vragen zoals: welke effecten treden op door toedoen van beleid of activiteiten? Zijn ze direct of indirect, bedoeld of onbedoeld, positief of negatief^v? 'Positief' en 'negatief' leveren in deze uitleg soms verwarring op, waarbij positieve effecten worden uitgelegd als zijnde 'goed' en negatieve als 'slecht'. Maar in dit geval zijn positief en negatief geen waardeoordelen, maar beschrijvingen: net als een positieve covid-test vaak ervaren werd als *negatief* nieuws, kan een positief effect een onwenselijke toename zijn. Het impactgesprek gaat daarmee in eerste instantie niet over wat wenselijk is, maar over wat er verandert en hoe de beoogde waarde bereikt kan worden.

Het sturingsgesprek: Na het onderzoeken van de impact volgt echter opnieuw een normatief gesprek, met vragen zoals: Wat betekenen de gevonden effecten? Zijn we tevreden met wat we bereiken? Wat zien we als positieve ('goede') effecten en wat als negatieve ('slechte')? En wegen de positieve effecten op tegen eventuele negatieve neveneffecten? Willen we onze aanpak voortzetten of juist bijsturen? Impactonderzoek levert daarvoor belangrijke informatie, maar neemt die afweging niet over. Uiteindelijk blijft dat – ook weer – een waardeoordeel.

Het ambitie- en sturingsgesprek zijn normatief van aard, en gaan over waarden: ze gaan over wat wenselijk wordt gevonden en welke keuzes daarbij horen. Het middelste gesprek, het impactgesprek, is analytischer. Daar staat de vraag centraal welke verandering optreedt en in hoeverre activiteiten daaraan bijdragen. Juist dat middelste gesprek zie ik als het impactperspectief. Niet als een waardeoordeel, maar als een perspectief op maatschappelijke verandering. Dat betekent niet dat het impactgesprek volledig waardenvrij is. Welke veranderingen relevant zijn om te onderzoeken, welke stemmen worden gehoord en welke uitkomsten aandacht krijgen, vloeien voort uit het ambitiegesprek. Waarden verdwijnen dus niet uit beeld zodra impact wordt onderzocht; ze geven richting aan de vragen die worden gesteld^{vi}.

Juist daarom helpt het om analytisch onderscheid te blijven maken tussen de normatieve keuze voor welke verandering wordt beoogd en de empirische vraag welke verandering daadwerkelijk optreedt.

En hierom denk ik dat het helpt om impact en waarde niet als synoniemen te behandelen. Niet omdat we de begrippen krampachtig gescheiden moeten houden, maar omdat ze verschillende functies vervullen binnen impactdenken: waarde bepaalt welke maatschappelijke verandering wordt nagestreefd. Impact helpt inzicht te krijgen in de veranderingen die daadwerkelijk optreden. Vervolgens is opnieuw een waardeoordeel nodig om die veranderingen te duiden. Dat betekent ook dat impact niet altijd waarde oplevert: de waarde die aan gevonden effecten wordt toegekend, moet gezamenlijk worden bepaald. Pas daarna volgt de vraag wat dit betekent voor leren, verbeteren en sturen.

Misschien verklaart dat ook waarom gesprekken over impact soms stroef verlopen, en waarom deze discussie uiteindelijk toch meer is dan semantiek. Organisaties willen leren sturen op impact, terwijl het ambitiegesprek nog nauwelijks heeft plaatsgevonden. Of juist andersom: de maatschappelijke ambitie is helder, maar er is weinig zicht op de daadwerkelijke bijdrage aan die ambitie. Dat zijn verschillende gesprekken, met verschillende vragen. Misschien helpt het daarom om impact te zien als een perspectief. Impact vertelt niet wat waardevol is. Het helpt zichtbaar te maken wat verandert. Dit perspectief krijgt pas betekenis als duidelijk is welke verandering wordt nagestreefd én het voeding geeft aan het gesprek over wat die verandering waard is.

[i] Austin et al., 2006

[ii] Millar & Hall, 2013

[iii] Austin et al., 2006; Gibbon & Dey, 2011; Mulgan, 2010; Nicholls, 2007; Tuan, 2008

[iv] Emerson et al., 2001; Tuan, 2008

[v] Clark et al., 2004; Ebrahim & Rangan, 2014; Impact Centre Erasmus, e.d.

[vi] Escobar, 1995; Hickel, 2015; de Sousa Santos, 2018