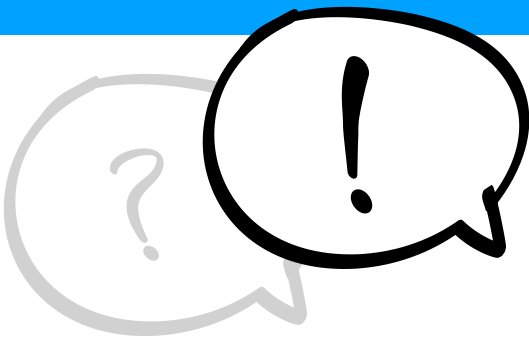


# Geef niet de oplossing, geef het probleem

Uitgebreide tekst bij het gelijknamige animatiefilmpje

Een van de belangrijkste inzichten in het 'Anders vasthouden' is dat je elkaar niet alleen kunt vasthouden rondom een oplossing, maar ook rondom een probleem. Een oplossing is prettig omdat die veel duidelijkheid geeft. Maar het nadeel is dat het snel 'de oplossing van de ander is' en deze de eigen ruimte én verantwoordelijkheid weg neemt om zelf antwoord te geven aan de eigen situatie. Hoe zou je elkaar Anders kunnen vasthouden? En dus niet langs de oplossing, maar langs het probleem?



Een paar weken voordat mijn zoontje zes jaar werd, pakte hij als toetje het pak yoghurt van tafel en zei daarbij: 'ik schenk en jij zegt stop ok?'

'Nee, zei ik, jij schenkt dus jij zegt zelf ook stop. En wij willen straks ook nog wat'.

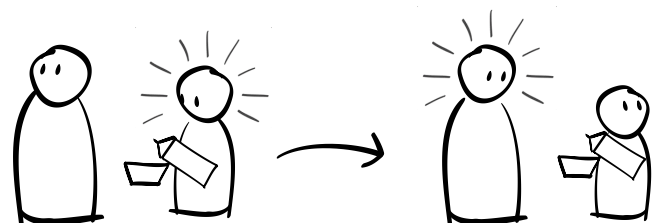
Dat was misschien best nog even lastig voor hem. Maar als ik dat niet had gedaan en met hem mee was gegaan dan had niet hij, maar ik die afweging moeten maken. En op mijn teken zou hij dan stoppen met schenken. Nou ja, misschien zou hij 'per ongeluk' nog even uitschieten want hij zou zich niet meer verantwoordelijk voelen!

De valkuil om als ouder hard aan het werk te gaan ligt er steeds. Om de kinderen 's ochtends op tijd op school te krijgen, hun jas aan te laten doen bij koud weer, of ze allerlei goed bedoelde tips te geven. Maar eigenlijk

ontnemen we ze daarmee allerlei prachtige kansen om het leven zelf aan te gaan en hun eigen stem en kracht te leren vinden en ontwikkelen.

En later op school wordt dat patroon nog verder versterkt. Tot je als leerling het gevoel krijgt dat je leert voor je leraar en je ouders. En dus vooral voor de volgende toets want daar zijn ze gevoelig voor.

Zelfs op je eerste baan kom je er al snel achter dat alle professionele uitdagingen al zijn vertaald naar kant en klare oplossingen die je alleen nog maar hoeft uit te voeren. Alsof we één grote oplossingsmachine hebben gebouwd. Waarbij iedere laag met vaak de beste intenties de spannende vraagstukken voor de volgende laag oplost. Via een extra staffunctie of control, via afgesproken werkwijzen en procedures, via vastgesteld aanbod, via het akkorderen van



uitgaven, of het antwoord geven op vragen en zelfs soms via goed bedoelde maar onnodige tips of vragen waarmee we de ander in de goede richting proberen te bewegen.

### Een niet vrijblijvend probleem

Veel interessanter is het niet (een te groot deel van) de oplossing te geven, maar juist de zorg erachter te delen. En die niet vrijblijvend te maken. *Geef niet de oplossing, geef het probleem.* Niet omdat dat altijd geldt, maar wel omdat het je kan helpen het patroon te doorbreken. Dat is de basis van Anders Vasthouden. Je houdt elkaar niet vast rondom de oplossing maar rondom het spannende vraagstuk. Zodat de ander zo veel mogelijk zelf aan het roer staat. En dan bied je de ondersteuning die aanvullend nodig is zonder het gevoel van eigenaarschap over te nemen.

We spoelen de film even terug en ik laat het probleem dus bij mijn zoontje liggen.

Dat wil dus niet zeggen dat ik hem niet kan helpen waar dat nodig is. Dat kan best. Het wil ook niet zeggen dat ik helemaal loslaat. Ik stuur nog steeds, maar heel anders. Waar het zagezegd om gaat is dat het gevoel van verantwoordelijkheid bij hem blijft. Dat gevoel neem ik niet over. En in die zin is mijn opmerking 'en wij willen straks ook nog wat' al op het randje. Door dat zelf aan te geven, laat ik de kans liggen om te zien of hij zich zelf al verantwoordelijk voelde voor het geheel. En of hij dat al kon overzien. En dat is ook het mooie van het bij de ander laten: je ziet opeens hoe de ander er in staat en hoe deze dus om gaat met het vraagstuk.

### Psychologisch eigenaarschap

David Marquet - auteur van Turn the ship around - heeft het in dit licht over het 'psychologisch eigenaarschap'. Dus niet wie 'is' verantwoordelijk, maar wie 'voelt' zich verantwoordelijk. En binnen organisaties trekken we dat psychologisch

eigenaarschap steeds weer weg van de mensen in de praktijk.

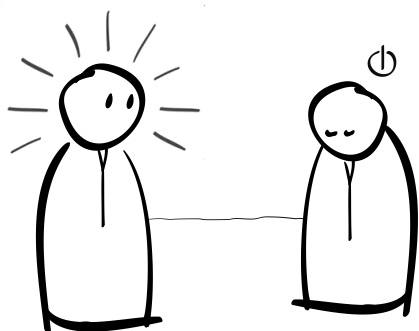
### Psychologisch eigenaarschap bij de klant

Dat begint met onze relatie met de klant. Bij commerciële organisaties kan dat 'totaal ontzorgen' het bedrijfsmodel zijn, bij maatschappelijke organisaties is het bijna per definitie ongewenst. Het wordt dan als het ware het probleem van de docent om alle studenten door het curriculum heen te loodsen. Het wordt het probleem van de politie om de veiligheid op straat te borgen, of van de gemeente om de stad schoon te houden. En het gevolg is dat deze organisaties hard aan het werk gaan met het bedenken en uitvoeren van oplossingen.

In de dromen en verlangens van de bewoner, student, burger, cliënt of klant ligt de sleutel tot de passende en duurzame oplossing.

Maar juist in de dromen en verlangens van de bewoner, student, burger, cliënt of klant ligt de sleutel tot de passende en duurzame oplossing. En hoe meer het psychologisch eigenaarschap dus bij de klant komt te liggen, hoe groter de kans op echt goede oplossingen in de praktijk. Dat betekent niet dat de klant het zelf moet oplossen, maar wel dat de contractering begint bij het werkelijke vraagstuk van de klant. Dus niet hoe de student het liefst door het vooraf bedachte curriculum gaat, maar hoe de student zijn of haar toekomst ziet en wat het betekent om een bepaald vak te willen kunnen uitoefenen. Niet of de cliënt op tijd is bij de dagbesteding, maar hoe de cliënt

Hoe meer het psychologisch eigenaarschap bij de klant komt te liggen, hoe groter de kans op echt goede oplossingen in de praktijk.



zijn of haar dag wilt besteden. En hoe de zorgorganisatie daarbij kan helpen.

### **Psychologisch eigenaarschap bij de professional**

Het is aan de professional om te kijken wat de klant werkelijk nodig heeft en daarin te helpen - zonder dus het psychologisch eigenaarschap over te nemen. De volgende vraag is dan dus wat de professional nodig heeft om daar ook echt te kunnen beginnen met zoeken en te doen wat nodig is.

En dat is niet het enige, want we vragen de professional om ook een aantal belangrijke maatschappelijke waarden in het oog te houden. De oplossing die er komt moet wel rechtmatig zijn bijvoorbeeld. En betaalbaar en organiseerbaar. En de vraag naar wat de goede oplossing is, kan ook afhangen van het betrekken van andere perspectieven, of vakkundige inzichten. Dus de spannende vraag die de professional te beantwoorden heeft, is de vraag wat hij of zij nodig heeft om daar voor te kunnen staan. Alleen die vraag wordt zelden gesteld! In plaats daarvan worden al die waarden en eisen vertaald naar kant en klare oplossingen die juist níet beginnen bij de werkelijke praktijk.

En zo verandert de rol van de professional van eerst verantwoordelijke om antwoord te geven aan de vraag van de klant, naar die van uitvoerder van door anderen bedachte oplossingen.

### **Psychologisch eigenaarschap bij de leidinggevende, de staf en het bestuur**

De manier van organiseren trekt vraagstukken steeds weg uit de praktijk en dat gaat als een soort matroesjka door. Ook de leidinggevende wordt een uitvoerder. Van het jaarplan, van het kwaliteitsbeleid, van het communicatiebeleid en vele andere vormen van stafsturing, of van de bestuurder die met goedbedoelde organisatiebrede interventies komt. En ook de staf en de bestuurder zijn slachtoffer van de oplossingsmachine in de vorm van externe regelgeving of branchbrede kwaliteitscriteria die zijn opgenomen in de financieringsvoorwaarden.

### **De kunst van het onvoltooid laten**

Steeds is het patroon hetzelfde: iemand buiten de praktijk wordt ergens verantwoordelijk voor gemaakt, die gaat op zoek naar (mogelijke) problemen en komt met oplossingen.

In de juridische wereld zegt men: een goede wetgever verstaat de kunst van het onvoltooid laten. En daar gaat het om! Zolang iets onvoltooid is zet het áán om verantwoordelijkheid te nemen en is er ruimte om in te spelen op variatie in de praktijk. En zodra het spannende vraagstuk vertaald wordt in een oplossing - en dus voltooid wordt - zet het de ander uit er zelf over na te denken.

In een inspectiekader kan bijvoorbeeld heel mooi staan: hoe weet je nu of dat wat je doet ook de gewenste opbrengsten heeft? Een prachtige vraag waar de organisatie mee aan de bak moet. Maar haast steevast wordt zo'n spannende kwaliteitsvraag in datzelfde inspectiekader vertaald naar een oplossing: zo hoog is de cito-score, of het is in aantallen vastgesteld of in een kwaliteitsinstrument. De spannende vraag verdwijnt naar de achtergrond en mensen gaan zich richten op CITO, de aantallen of het kwaliteitsinstrument.



### **Het gaat je vaak niet eens om de oplossing...**

Tot slot. Het is de kunst om bij jezelf te gaan zien wanneer je oplossingen geeft terwijl je eigenlijk met een zorg of een probleem zit. Vaak gaat het je namelijk helemaal niet zozeer om die specifieke oplossing, maar om het achterliggende, niet vrijblijvende vraagstuk.

Dus loop eens een tijdje rond met het zinnetje 'Geef niet de oplossing, geef het probleem' en kijk eens wat het je doet. En onderzoek eens wanneer het juist wel heel goed is de oplossing te geven en iemand juist heel functioneel even echt te onteigenen. Want uiteindelijk is het de vraag waar je wel of niet mensen over wil laten nadenken.

Wouter Hart | Thom Verheggen