

Ruimte geven zonder grip te verliezen

Uitgebreide tekst bij het gelijknamige animatiefilmpje

Op veel plekken wordt er gezocht naar manieren om te 'dereguleren', of om het 'eigenaarschap' te vergroten. Dat is nodig omdat goede oplossingen vaak die oplossingen zijn die aansluiten bij wat er in een bepaalde context nodig is. Daarbij worden oplossingen meer gedragen wanneer ze door de mensen zelf in de praktijk gekozen zijn. Aan de andere kant zijn niet alle oplossingen zomaar goede oplossingen. We zoeken dus manieren om ruimte te geven, zonder dat we grip verliezen. Hoe doe je dat?

Voorschrijven ———— □ ———— Loslaten



Stel, mijn dochtertje wil boodschappen gaan doen. En ik wil haar stimuleren haar eigen keuzes te maken, maar er tegelijkertijd ook voor zorgen dat we wel de goede spullen in huis krijgen. Ik moet dan dus niet precies voorschrijven wat ze moet kopen, maar ik kan haar ook niet helemaal haar gang laten gaan - weet ik uit ervaring.

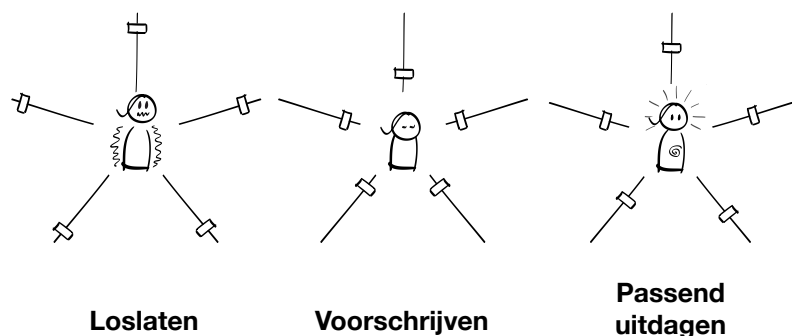
In plaats van deze 'alles-of-niets-aanpak' die we in organisaties vaak tegenkomen, is het de kunst op zoek te gaan naar het meest optimale punt daar tussen in.

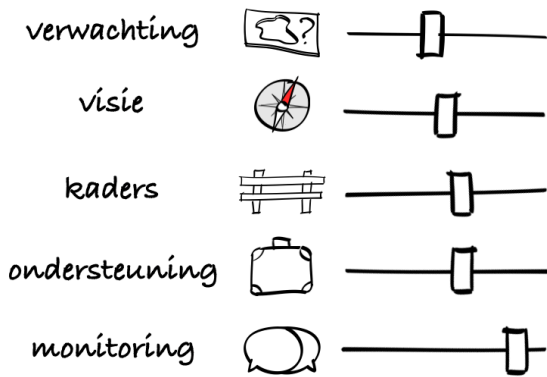
We kunnen dan als het ware met verschillende schuifjes spelen. Hoe meer de schuifjes open staan, hoe meer ruimte er ontstaat om

verantwoordelijkheid te nemen en in te spelen op het moment en hoe spannender het voor ons alletwee wordt. Hoe meer de schuifjes dicht gaan, hoe minder ruimte er ontstaat en hoe minder uitdagend het wordt. Het punt om

Hoe meer de schuifjes open staan, hoe spannender het voor ons alletwee wordt.

te zoeken, is de passende uitdaging: daar waar het voor ons allebei net spannend wordt. Laten we die schuifjes eens even op een rijtje zetten:





veel minder sterk de behoefte om te controleren wat die persoon doet dan bij iemand die heel anders in het werk of leven staat.

Schuifje 3: De kaders

Een gedeelde visie is het belangrijkste 'control-mechanisme' dat er is.

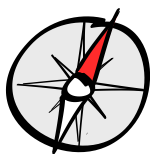
Schuifje 1: De verwachting



Het eerste schuifje is het schuifje van de *verwachting*. Hoe groot en moeilijk is die? Verwacht ik boodschappen voor een driegangen diner? Of ben ik al tevreden 'als het maar eetbaar is'? Gaat het alleen om het avondeten, of ook om het ontbijt en de lunch van de volgende dag? 'Boodschappen doen' is wel een hele vage verwachting die behoorlijk aangescherpt kan worden, waarbij de uitdaging dus groter of kleiner kan worden gemaakt. De vraag is dan wat in de concrete situatie passend is. Het zou daarin zonde zijn de uitdaging te klein te maken, want dan leert zij er weinig van en moet ik alsnog naar de winkel. Het zou ook zonde zijn die uitdaging veel te groot te maken, want dan organiseren we op voorhand onze eigen teleurstelling al. Wat is haalbaar-spannend?

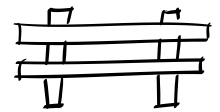
Schuifje 2: De visie

Een tweede schuifje is het schuifje van de *visie*. In hoeverre delen we die? En hoe stevig is die visie in haar verankerd? Wat vindt zij bijvoorbeeld goed eten? Iets met groente en fruit of 'als er maar veel suiker in zit'? Door haar te vragen wat ze ongeveer denkt te gaan halen, krijg je ongetwijfeld informatie over haar visie en kun je die zo nodig nog wat meer richting mee geven.



En hoe sterker die visie, hoe opener de andere schuifjes kunnen. Want een gedeelde visie is het belangrijkste 'controlmechanisme' dat er is. Ga maar na: bij iemand die jouw visie deelt, heb je

Een derde schuifje is dat van de *kaders* - en dus de grenzen van het goede. Hoeveel geld wil ze uitgeven? Beginnen haar oogjes meteen te glinsteren bij die vraag, kan het goed zijn daar nog even op door te gaan. Of zelfs een beperkte hoeveelheid geld mee te geven en de bankpas thuis te laten. Of zit daar nog wat tussenin? En hoe laat wil je kunnen beginnen met koken? Of kookt ze zelf? Moet er vanavond nog iemand weg?



Schuifje 4: ondersteuning

Een vierde schuifje gaat over de vraag wat de ander nodig heeft om de uitdaging aan te kunnen: de *ondersteuning*. Gaat dat om kennis? Een hulplijn? Een strak boodschappenlijstje, of juist niet? Je kunt zo veel aan ondersteuning mee geven dat de uitdaging er eigenlijk wel weer vanaf is. Of je kunt haar helemaal niets meegeven en alleen veel succes wensen. Niets is per definitie goed of fout - het hangt er van af. Wat vraagt de situatie om haalbaar-spannend te zijn?



Schuifje 5: monitoring

Het vijfde en laatste schuifje is dat van de *monitoring*: hoe weten we of het goed gaat? Hoe weet zij dat? Hoe houden we elkaar op de hoogte? Wil zij graag dat ik haar op een afstandje volg? Wil ik dat zij elke minuut even belt? Of is 'geen nieuws goed nieuws'? Hoe



moet het schuifje staan dat het net spannend is, voor haar én voor mij?

Stel vragen!!!

Het werken met deze schuifjes is geen geheime agenda, maar juist een open gesprek. Waarin vragen stellen enorm veel informatie oplevert over hoe de ander er in staat en dus hoe de schuifjes kunnen staan. *Wat heb jij nodig om hier een succes van te maken?*

Wat heb jij nodig om hier een succes van te maken?

Op zoek naar 2x Ja

Daarbij is het belangrijk dat je uiteindelijk beiden echt 'ja' zegt tegen de gekozen uitdaging? *2x ja* dus. Of eigenlijk *4x ja*, want ook als het moeilijk wordt tijdens de uitvoering is het de kunst niet ineens te veranderen als daar geen echte aanleiding voor is.

Nu zul je niet altijd het expliciete 'ja-woord' van elkaar hoeven te vragen, maar we zouden hier binnen organisaties wel heel veel scherper in mogen zijn dan nu het geval is. Nu gaan we vaak mee in veel te veel of te weinig sturing zonder dat we de ander confronteren met onze twijfels.

One-size-fits-all?

De termen die horen bij ieder van de schuifjes zijn geen nieuwe termen. Maar in de manier hoe ze nu binnen organisaties vaak gebruikt worden, zien we ze vaak niet als schuifjes die we in verschillende situaties verschillend moeten hanteren. We zetten alle schuifjes dan voor iedereen gelijk. Het gevolg daarvan is dat de één perfect wordt uitgedaagd, de ander in de stress schiet en een derde persoon zich verveelt. De schade die we daarmee aanrichten en de potentie die we daarmee laten liggen is enorm. Durf daarin verschil te maken! Dat is de enige manier om een cultuur van verantwoordelijkheid te creëren en mensen samen steeds op scherp te zetten.

Een klein beetje buikpijn mag best

In de regel zijn we geneigd om wel erg voorzichtig te zijn. *Als het maar niet fout gaat.* We hebben zo geleerd 'in control' te moeten zijn dat we de schuifjes steevast te dicht zijn gaan zetten. *Zó moet het.* Dat geeft ons misschien wel een gevoel van control, maar in werkelijkheid ben je dan misschien wel vooral in control van een proces dat mensen steeds meer áfleert om verantwoordelijkheid te nemen... Je krijgt dan vanzelf het bewijs dat de schuifjes de volgende keer nóg verder dicht moeten.

Leg het op tafel

Bovenal gebruiken we de schuifjes vaak te impliciet, zowel als opdrachtgever als als opdrachtnemer. We lijken dan bijvoorbeeld dezelfde verwachting te hebben, of we zeggen te gemakkelijk 'Ja', terwijl we eigenlijk op voorhand al 'nee' denken.

Juist waar je het gevoel hebt dat het ergens niet klopt, of tegenvalt, kan het enorm helpen de schuifjes samen eens één voor één na te lopen. Op zoek naar dat punt van de passende uitdaging. Met dat kleine beetje buikpijn, waar de cultuur van verantwoordelijkheid begint.

Tot slot

Een dochter die boodschappen doet is anders dan een team of een hele organisatie. Toch zijn de mechanismen enorm vergelijkbaar - zelfs wanneer je als premier een heel land door een Corona-crisis heen te loodsen hebt...

Belangrijker dan de precieze schuifjes is de zoektocht naar de ruimte die nodig is en hoe je daar samen het gesprek over voert.

Wouter Hart | Thom Verheggen