

# De mens als grens

Geschrappt hoofdstuk DHO-8

## Ontsnappen aan symptoombestrijding

*Elke probleem heeft een oplossing. Als een probleem geen oplossing heeft, dan is het geen probleem maar een feit.*

Anoniem.

*'Schrijven is schrappen', zei Simon Carmiggelt en de man had gelijk. Iedere auteur weet het: zonder het adagium 'kill your darlings' ga je het niet redden met je manuscript, hoe mooi je ook vindt dat je alinea's zijn geschreven en hoe belangrijk je ook denkt dat je boodschap is. Dit artikel is één van die hoofdstukken die tijdens de eindredactieronde van het manuscript van De mens als grens in zijn geheel zijn geschrappt. Ik neem ze één op één over, dus je kunt in de tekst verwijzingen naar eerdere of latere hoofdstukken tegenkomen, gebaseerd op de structuur van het manuscript van dat moment. Toch kun je elk geschrappt hoofdstuk lezen als een zelfstandig artikel. Hopelijk maakt het je nieuwsgierig naar wat er uiteindelijk aan hoofdstukken in het inmiddels gepubliceerde boek is overgebleven.*

*Met dank en dapper schrappende groet,*

*Bart Flos*

De samenwerkingsbarrière werpt zich op als gevolg van een ingewikkelde combinatie van organisatorische omstandigheden, veroorzaakt door harde vaardigheden en harde doelen. Daardoor is het druk. Chaos, toeval, pech, geluk en ongeluk doen vervolgens ook nog eens een duits in het zakje en dat straalt uit naar je werk en je privéleven. Je bent zelf een uniek individu met geërfde genetische eigenschappen en toegevoegde omgevingsfactoren en je bent ook nog eens omringd door talloze andere unieke individuen. Je bent lid van sociale kleine groepen van gezin, familie, vrienden, collega's en teamgenoten en die overlappen met talloze andere kleine groepen. Samen vormen ze grote groepen van organisaties, bedrijven, ondernemingen, coöperaties en multinationals, die op hun beurt bloot staan aan de collectieve invloed van al die kleine groepen waaruit ze bestaan. Grote groepen hebben impact op samenleving en op flora, fauna, milieu en klimaat. Samenlevingen roeren zich, haken op elkaar in en beïnvloeden op hun beurt de grote groepen. Met acht miljard mensen op aarde. Verdeel over tweehonderd

landen, krioelt en groeit en broeit dat maar door elkaar heen op dat kleine beetje bewoonbare vaste grond dat we hier op aarde hebben (het oppervlak van onze planeet bestaat voor zeventig procent uit water). Probeer je hoofd maar eens boven water te houden in een dergelijke complexe combinatie van omstandigheden.

Een gedeelte van die chaos wordt, zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien, in stand gehouden doordat we de waaromvraag niet willen stellen of hem niet willen beantwoorden. We blijven hangen in symptoombestrijding en dat heeft nu juist de grootste impact op onze gemoedstoestand. Een gedegen probleemanalyse vereist echter tijd, rust, concentratie en doorzettingsvermogen. Het vereist een hartgrondige wil om tot de kern van het probleem door te dringen en daarmee het bestrijden van al die symptomen te stoppen. Maar waarom is het zo moeilijk dan? De *Probleem Analyse Checklist* of PAC zou hier wel eens behulpzaam kunnen zijn.

### **De Probleem Analyse Checklist**

Het stellen van alleen maar losse waaromvragen zonder structuur heeft weinig toegevoegde waarde, het is hoogstens een goed begin. Een probleemanalyse heeft ook niet zoveel zin als je daarna niet in actie komt en al helemaal niet als je niet aan preventie doet. Deze drie onderdelen – analyse, actie en preventie – zijn als één geheel opgenomen in wat ik noem de *Probleem Analyse Checklist* (PAC). De PAC bestaat uit zeven logisch opeenvolgende open vragen. Met ‘één geheel’ bedoel ik, dat je de PAC kunt zien als een paraplu die als geheel de waaromvraag symboliseert (‘waarom gebeuren de dingen om ons heen zoals ze gebeuren?’), terwijl aan de baleinpunten de zeven open vragen hangen, die ons de antwoorden moeten gaan geven:

1. *Wat is het probleem?*
2. *Waardoor wordt het veroorzaakt?*
3. *Wat zijn de gevolgen?*
4. *Wat moet er gebeuren om het op te lossen?*
5. *Wie moet het doen?*
6. *Wanneer moet het klaar zijn?*
7. *Wat doen we de volgende keer om het te voorkomen?*

Deze enigszins frontaal confronterende lijst van open vragen dwingt je logisch en structureel na te denken over een probleemstelling. En daarom gaat tachtig procent van de energie van zo'n exercitie zitten in het beantwoorden van de eerste drie vragen. Sterker nog: vijftig procent van de energie gaat zitten in het beantwoorden van alleen al de eerste vraag. We hebben

namelijk sterk de neiging om daar de *symptomen* van het probleem te benoemen en die vervolgens verder uit te werken. Dat is een verspilling van tijd, geld en energie. We zullen bij het beantwoorden van de eerste vraag steevast een serie waaromvragen moeten stellen om bij de kern van het probleem te komen. Ik noem dat 'het pellen van probleem-uien'.

Laten we maar eens kijken naar een denkbeeldige PAC als metafoor. Ik bespreek hier heel bewust de probleemanalyse van een individu, want ik wil daarmee een link leggen naar die mysterieuze grens die de kleine en grote groepen hindert om door te groeien naar een hoger organisatorisch volwassenheidsniveau. Het doorbreken van de samenwerkingsbarrière heeft namelijk alleen maar kans als we op 'klein niveau' begrijpen waarom we zelfs op 'groot niveau' bezig zijn met symptoombestrijding. En als we in het hoofdstuk *De klimaatconfrontatie* naar het suprasysteem Moeder Aarde gaan kijken, dan zullen we zien hoe gevaarlijk symptoombestrijding is op dat allerhoogste niveau. Maar het begint bij het individu. Maak kennis met Christine – 'Aangenaam!' – want ze heeft een probleem.

Op de vraag 'wat is het probleem?' antwoordt Christine 'ik heb hoofdpijn'. Op zich is hoofdpijn een probleem en we zouden het daar best over kunnen hebben, maar eerst zullen we ons moeten afvragen of dat wel het kernprobleem is. Dus moeten we starten met het stellen van waaromvragen. 'Waarom heb je hoofdpijn?' vragen we. 'Ik heb stress' zegt Christine. Het hebben van stress is separaat beschouwd ook best wel een probleem, maar dan zijn we er nog niet. We zijn namelijk probleem-uien aan het pellen. Dus vragen we 'Waarom heb je stress dan?' Waarop ze zegt 'Ik heb het enorm druk op mijn werk'. We komen al dichterbij. We stellen nog een waaromvraag. 'Waarom heb je het dan zo druk op je werk dan?' Christine zucht even en zegt dan 'Mijn baas geeft me steeds meer werk maar mijn werkweek zit al helemaal vol'.

Aha! Nóu komen we ergens. *Het kernprobleem is een gebrek aan professionele assertiviteit!* Christine durft geen 'nee' te zeggen tegen haar baas omdat ze, zo blijkt, bang is dat dat gevolgen heeft voor haar carrière. En de beoordelingsrondes komen eraan en dan stoot ze hem het liefst niet voor het hoofd, als ze dat al zou durven. Als gevolg van haar houding stapelt het werk zich op met alle gevolgen van dien. Feitelijk bestaan er in dit geval twee kernproblemen, want haar baas dumpst blijkbaar het te verdelen werk bij de minst assertieve medewerkers op de afdeling, zonder zich al te veel te bekommeren om hun geluk en gezondheid. Maar ieder kernprobleem verdient een separate PAC, dus we laten het probleem van haar baas even links liggen en gaan rechts door.

In ons gesprek met Christine zijn we inmiddels flink gevorderd, maar we hebben nog niets in het PAC-formulier opgeschreven, hoogstens wat notities voor onszelf gemaakt. Dat symboliseert de hoeveelheid energie die gaat zitten in het beantwoorden van alleen al de eerste vraag. Het primaire doel van de PAC is het *voorkomen* van symptoombestrijding en daarom gaat zo'n vijftig procent van de totale energie in die eerste vraag zitten: 'wat is het probleem?' We noteren nu als antwoord 'ik heb een gebrek aan professionele assertiviteit'. Nu kunnen we

wat vaart gaan maken. Want als antwoord op de tweede vraag ‘waardoor wordt het probleem veroorzaakt?’ kunnen we het volgende voor Christine noteren: ‘Ik heb nooit geleerd hoe ik professioneel en constructief “nee” kan zeggen tegen een leidinggevende, wanneer ik meer werk heb dan ik aankan. Het ligt ook niet zo in mijn aard’.

De derde vraag, ‘wat zijn de gevolgen van het probleem?’ laat zich nu heel gemakkelijk beantwoorden. Want alle ‘problemen’ die voorbijkwamen bij het beantwoorden van de eerste vraag, zijn nu gedegradeerd tot symptomen: drukte, stress en hoofdpijn. En dat is maar goed ook, want als we bij het eerste symptoom waren blijven hangen en dat als kernprobleem hadden gezien, dan was de oplossing waarschijnlijk het nemen van twee tabletten paracetamol geweest. Dan waren we geen stap verder gekomen.

Kijken we naar de vervolgvragen van de PAC dan kan het tempo wat verder omhoog. Het voordeel van onze inspanningen tot nu toe is dat we gedurende het proces steeds meer inzicht in het kernprobleem hebben gekregen en, onbewust dan wel bewust, al hebben nagedacht over de oplossing. Als antwoord op de vraag ‘wat moet er gebeuren om het probleem op te lossen?’ kunnen we dan ook noteren dat er een inventarisatie moet plaatsvinden van Christine’s actuele taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en hoeveel tijd ze daaraan besteedt. Als tweede noteren we het volgen van trainingen *Persoonlijk Effectiviteit* en *Professionele Assertiviteit*, inclusief actieve opvolging en het toetsen van het rendement op de langere termijn. Het antwoord op de vraag ‘wie moet het doen?’ is evident: dat is Christine zelf, eventueel met hulp van de personeelsafdeling, of bijvoorbeeld een *buddy* of coach. Bij de vraag ‘wanneer moet het klaar zijn?’ kunnen we dan een eerste tijdsplanning opnemen met acties en bijbehorende deadlines.

Geen probleemanalyse is echter compleet zonder de laatste vraag ‘wat doen we om herhaling van het probleem te voorkomen?’ Daar zouden we kunnen noteren dat de eerstvolgende keer dat haar baas met een extra opdracht bij Christine langskomt, terwijl ze geen capaciteit meer heeft, ze de volgende professioneel-assertieve houding aanneemt. ‘Hallo, goed dat je er bent. Wil je een kopje koffie? Ik heb hier voor me op tafel alle opdrachten liggen, al het werk waar ik momenteel mee bezig ben. Daarmee zit ik helemaal vol. Zeg maar welke opdracht van gelijk gewicht ik aan je terug kan geven, dan neem ik die nieuwe opdracht graag van je aan. Melk en suiker?’

Een dergelijke verandering van houding zal ook de leidinggevende ‘dwingen’ om zich anders te gaan gedragen. Deze keer kan hij het teveel aan werk namelijk niet op iemands bureau ‘dumpen’. Maar of het gedrag van de leidinggevende nou verandert of niet, het zou voor Christine niet meer moeten uitmaken; zij is onafhankelijk geworden van de houding van anderen waar het haar eigen werk betreft.

## Probleemdiagnostiek

Deze vorm van probleemanalyse (feitelijk een vorm van *probleemdiagnostiek*) is generiek en ze kan op alle oplosbare problemen van een organisatie worden toegepast, in alle sectoren en branches en op alle denkbare hiërarchische niveaus, zelfs – of moet ik zeggen juist en vooral – op het niveau van de menselijke beschaving. Als we al op het niveau van het individu weerstand ondervinden om dergelijke analyses te doen en als we zoveel moeite hebben met het pellen van probleem-uien, wat mogen we dan wel niet verwachten op macroniveau, het niveau van de menselijke soort als geheel?

De samenwerkingsbarrière vormt zich vanuit chaos, dynamiek en complexiteit van samenwerkende individuen binnen kleine en grote groepen en het cumulatief daarvan heeft een enorme invloed op de samenleving en op het suprasysteem moeder aarde. Om enige orde en eenvoud te creëren zullen we niet alleen de weerstand tegen probleemanalyses en waaromvragen moeten doorbreken; we zullen ook de uitkomsten van die analyses moeten erkennen, herkennen en bekennen. Het staat feitelijk gelijk aan wetenschap bedrijven. De waarheid kan ons hard in het gezicht slaan, maar dat betekent niet dat we ze daarom stilletjes ten grave mogen dragen. Daarover komen we nog uitgebreid te spreken in deel 2.

Voor een hoogvolwassen organisatie is probleemdiagnostiek de normaalste zaak van de wereld. Het wordt zonder aarzelen door iedereen op alle niveaus toegepast en tot aan de laatste vraag uitgevoerd. Maar de PAC is in wezen niet meer dan een papieren proces. Het is een simpele set van zeven vragen die heel gemakkelijk niet, onvolledig of verkeerd kunnen worden beantwoord. Het hele proces kan zomaar als bureaucratisch worden afgewezen ('ik ben veel te druk om me met probleemanalyses bezig te houden') en vlak na introductie alweer in de prullenmand verdwijnen. We kunnen dus een vergelijking maken tussen het pellen van probleem-uien en het groeien in organisatorische volwassenheid. Iedere fase staat daarbij voor het bijbehorende volwassenheidsniveau, als volgt:

– **Fase 0 (nul).** *We benoemen alleen de gevolgen van een probleem, klagen erover bij de koffiemachine maar we dringen niet tot de kern door. Dat is de definitie van symptoombestrijding. Er verandert niets aan de status quo en we blijven steken op organisatorisch volwassenheidsniveau 0 (nul). Welkom in de dystopie waar complete chaos heerst.*

– **Fase 1.** *We blijven over het probleem praten, misschien doen we zelfs wel een incidenteel succesvolle probleemanalyse, maar we verzuimen om er een concreet actieplan aan te verbinden. Ook daar klagen we over. Maar er verandert nog steeds niets aan de status quo en we blijven hangen op organisatorisch volwassenheidsniveau 1: de laagvolwassen organisatie.*

– **Fase 2.** *We stellen op basis van de probleemanalyse een concreet actieplan op dat we ook nog concreet en meetbaar uitvoeren. We lossen het probleem aldus in zichzelf op, maar we verzuimen vervolgens om een preventie-analyse te doen waardoor het probleem zich blijft herhalen. We stranden op niveau 2, vlak voor de samenwerkingsbarrière op niveau 2,5: de middenvolwassen organisatie.*

– **Fase 3.** *We definiëren op basis van probleemanalyse, oplossingsrichting en actieplan, wat er gedaan moet worden om het probleem de volgende keer te voorkomen. Maar dat wordt vervolgens niet in de bestaande processen, procedures en protocollen geïntegreerd en geborgd. We arriveren op niveau 3, net voorbij de samenwerkingsbarrière.*

– **Fase 4.** *De complete probleemanalyse inclusief preventiebeleid wordt in de organisatie als geheel geborgd en voor iedereen de standaardmanier van werken. Incidenten worden succesvol onderscheiden van structurele problemen en het oplossingsgerichte vermogen is optimaal. We zijn gearriveerd op niveau 4: de hoogvolwassen organisatie.*

– **Fase 5.** *Er bestaan geen problemen, conflicten of crisissen, omdat de gehele organisatie proactief, puntje precies en perfect is. Alles loopt op rolletjes en er is alleen hier en daar nog maar wat finetuning nodig. Iedereen helpt elkaar zonder dat erom gevraagd wordt, alles glanst, blinkt en ruikt heerlijk fris. Welkom in de utopie waar volledige orde heerst.*

Om daadwerkelijk wat te veranderen aan de status quo van menselijke samenwerking, om écht nieuwe wegen te bewandelen en om effectief voorbij de samenwerkingsbarrière te komen, is het niet alleen noodzakelijk dat we onze gewoontes doorbreken. We zullen onze nieuwverworven gewoontes door voortdurende herhaling en oefening van ons kortetermijngeheugen in ons langetermijngeheugen moeten zien te krijgen, alwaar het een nieuwe *vaardigheid* wordt. We zullen probleem-uitingen moeten pellen, waaromvragen moeten stellen en actieplannen moeten uitwerken en we zullen moeten voorkomen dat ze daarna in een bureaulade verdwijnen.

Kortom: we zullen een einde moeten maken aan ‘de waan van de dag’ door deze simpelweg niet meer als excuus te gebruiken voor ons eigen falen. En daarom moeten probleemanalyses op het bureau terechtkomen van iemand die bereid is het plan door te zetten met expliciete overeenstemming, onophoudelijke toewijding en consistente investering in tijd, geld en energie. We zullen er niet alleen daadkracht, macht en vermogen achter moeten zetten maar ook creativiteit, passie en volharding. We zullen concreet moeten zijn, confronterend en volhardend. En we zullen te allen tijde moeten voorkomen dat we terugvallen in onze oude gewoontes door er met man en macht achter te gaan staan. Dát is organisatorisch volwassenheidsniveau 4+, dát is het gedrag van een hoogvolwassen organisatie!

Waaromvragen stellen, probleem-uien pellen en gewoontes doorbreken is generiek van toepassing op alle soorten problemen waar we als menselijke soort mee te maken krijgen en voor alle niveaus van de verwantschapskring. Of het nou gaat om het individu, de kleine en grote groep, de kleine en grote samenleving of het suprasysteem Moeder Aarde en de menselijke beschaving; als we alleen maar symptomen blijven bestrijden en vervolgens klagen over de gevolgen die dat heeft voor ons welzijn en welbevinden, zonder er daadwerkelijk iets aan te willen doen, dan zijn we een laagvolwassen organisatie binnen een laagvolwassen beschaving. Uiteindelijk kan ons dat de collectieve kop kosten.

Wellicht zal het ons uiteindelijk lukken om ons op te trekken tot iets voorbij niveau 2 om de hoeveelheid ontregelende chaos enigszins te reduceren. Maar de samenwerkingsbarrière loert tussen niveaus 2 en 3 en ze daagt ons voortdurend uit. We willen er graag voorbij maar we botsen er voortdurend tegenaan, stoten ons hoofd en dat frustriert ons. Ondertussen houden we onszelf voor de gek met *window dressing* en wekken we de indruk dat we er uiteindelijk wel voorbij kunnen komen of we doen alsof we er al voorbij zijn. *Das Gesamtergebnis* spreekt hier echter boekdelen en verderop gaan we nog zien wat we moeten doen en waartoe we bereid moeten zijn om dat te veranderen.

Ik hoor je bijna verzuchten: 'Grenzen, barrières, paradoxen, groeien in volwassenheid, analyses doen, waaromvragen stellen, probleem-uien pellen; wat een gedoe!' Is het wel zo erg om niet voorbij die (inmiddels hopelijk wat minder) mysterieuze grens te komen? Waarom kunnen we niet gewoon lekker aan deze zijde van de barrière blijven zitten en ook succesvol en content zijn? Waarom moeten we zo hoog en zo ver groeien in organisatorische volwassenheid? Dat zijn goede vragen om te stellen. Wellicht hoeft dat ook helemaal niet. Maar om een dergelijke attitude aan te nemen als individu, als kleine groep en als grote groep, om in een dergelijke 'gelimiteerde ambitie' te berusten, om die 'zelfopgelegde demotie' te aanvaarden en toch redelijk tevreden met onszelf te zijn, moeten we ons óók enorm inspannen. Zucht. Het is ook nooit goed. Laten we eerst maar eens gaan bekijken hoe je überhaupt kunt weten waar je staat (of zit).

Meer weten? Ga naar de website van:

## **De mens als grens**

***Over de onbuigzame barrières van ons bestaan***

**[www.demensalsgrens.nl](http://www.demensalsgrens.nl)**