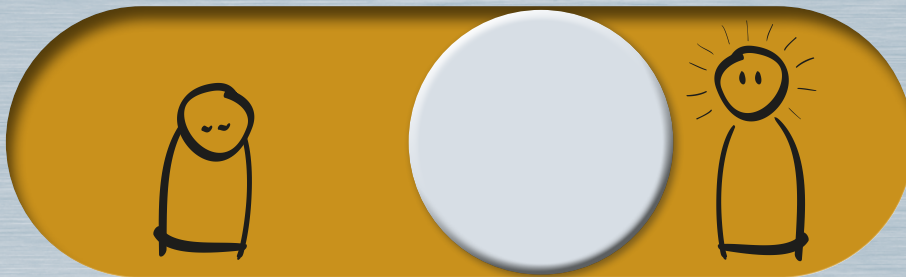


Wouter Hart | Thom Verheggen

DE OPLOSSINGEN MACHINE

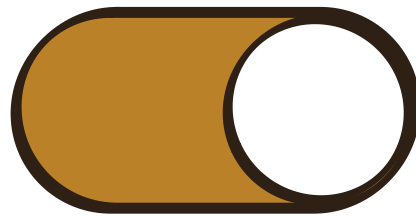


Van moeten naar willen

Boom

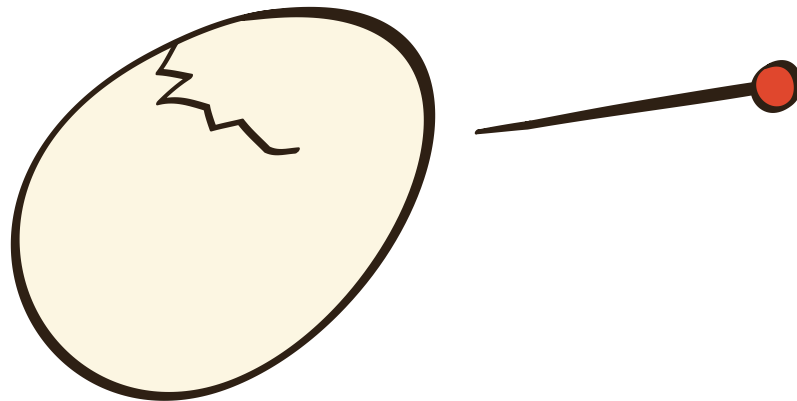
Wouter Hart | Thom Verheggen

DE OPLOSSINGEN MACHINE



Van moeten naar willen

Boom



If an egg is broken by outside force, life ends.

If broken by inside force, life begins.

Great things always begin from inside.

Jim Kwik

Inhoudsopgave

Inleiding	9
-----------	---

I Een klein patroon met grote gevolgen



1	Even voorstellen: de oplossingenmachine	21
2	Vier bijeffecten	23
3	De vele gezichten van de oplossingenmachine	28

II De oplossing of het probleem?



4	Een experiment op het werk	39
5	Geef niet de oplossing, geef het probleem	47
6	Leve de oplossingen!	53

III De bijeffecten verder verkend





7	Bijeffect 1: het gevoel iets te moeten	63
8	Bijeffect 2: het eigen kompas wordt uitgezet	68
9	Bijeffect 3: tegengestelde belangen verschijnen	73
10	Bijeffect 4: het werkelijke vraagstuk verdwijnt uit beeld	77


IV Hoe hou ik zelf de oplossingenmachine in stand?



11	Vier rollen die de oplossingenmachine versterken	85
12	Brave Hendrik	90
13	Calimero	96
14	De Oppakker	101
15	De Afpakker	105

	V	Op zoek naar het willen	
	16	Wie voelt het probleem?	113
	17	De stappen van moeten en willen	121
	18	Zeven tips om voorbij de oplossing te komen	129

	VI	Hoe kunnen we wél helpen?	
	19	De kunst van het vragen	143
	20	Niveaus van het sturen	150
	21	Niet te veel, maar wel genoeg	154

	VII	Uitzoomen	
	22	Op zoek naar patronen	165
	23	De kracht van het verhaal	170
	24	Hoe stevig sta je als het spannend wordt?	176

		Slotwoord	182
		Over de auteurs en over het boek	188

Inleiding



In mijn vorige boeken *Verdraaide organisaties* en *Anders Vasthouden* gebruikte ik af en toe een anekdote van thuis rondom mijn inmiddels twaalf jaar oude zoon Jasper om een patroon duidelijk te maken dat we veel tegenkomen op ons werk. Dit boek begint met een verhaaltje over mijn tien jaar oude dochter Sterre dat bijna alle componenten bevat waarin Thom en ik je met dit boek zullen meenemen. Dan weet je direct waar je aan toe bent. (En dus gelijk ook of dit boek iets voor je is. Wel zo gemakkelijk!)

Ik kan je eindeloos vertellen over mijn dochter Sterre, maar het belangrijkste voor nu is dat zij altijd om zich heen kijkt door een soort 'leuk-bril': *hoe kan ik dit moment nóg leuker, mooier, fijner, gezelliger of lekkerder maken?* Een prachtige eigenschap. Maar op sommige momenten ook wel erg onhandig ... Bijvoorbeeld als de school om half negen begint en zij daar op dat tijdstip wordt verwacht.

Sterre wordt 's ochtends wakker en denkt bij zichzelf: *hoe kan ik het leven nu nog net iets fijner maken? Ah! Ik weet het al: ik kruip lekker bij papa en mama in bed!* En als ze dan bij ons ligt, is het leven helemaal hoe het moet zijn voor haar: niks aan veranderen!

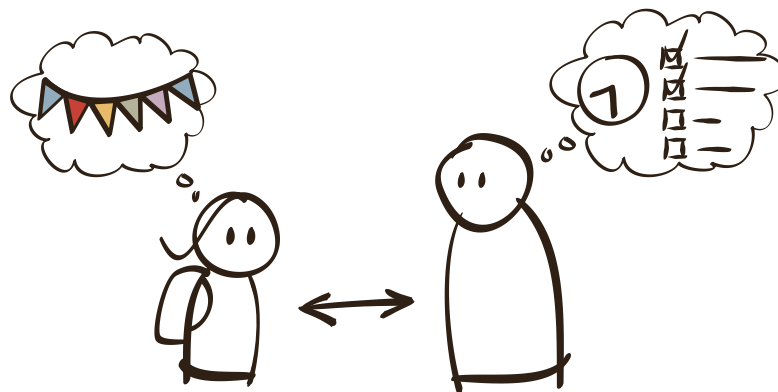
Sterre ligt daar dan heerlijk te genieten en ondertussen kijk ik af en toe hoe laat het is. Rond tien over half acht kondig ik alvast aan dat het bijna tijd is om naar beneden te gaan. Ik krijg dan steevast een flinke zucht of kreun te horen met als ondertiteling: ‘O, papa, waarom moet jij toch altijd mijn leven zo verpesten?’

Om kwart voor acht stuur ik Sterre naar beneden en als ik dan vijf of tien minuutjes later beneden kom, heb ik altijd nog wel de hoop dat ze haar boterham al heeft gesmeerd, of aangekleed is, of ten minste daarmee bezig is. Maar dat is eigenlijk tegen beter weten in. Want ze is dan meestal aan het knutselen of aan het dansen. *Serius Sterre? Vijf voor acht en jij bent aan het knutselen?* En al snel volgt de tweede keer in de nog jonge ochtend dat haar vader het leven van Sterre komt verknallen.

En als ik die rol niet speel, dan doet mijn vrouw het wel. Dat doen we tot het ons is gelukt Sterre door alle activiteiten heen te loodsen die nodig zijn om haar op tijd op school te krijgen. Wij zijn hard aan het werk en zij doet – met tegenzin – uiteindelijk wel wat we van haar vragen. Op een bepaald punt vroegen mijn vrouw en ik ons af of dat niet anders zou kunnen. Dat begon met de vraag of Sterre het eigenlijk zelf belangrijk vindt om op tijd op school te zijn ...

Toen we haar die vraag stelden, zei Sterre – tot onze verrassing: ‘Jazeker, want anders wordt de juffrouw boos en mag ik niet in mijn lievelingsboek lezen.’ Ik dacht gelijk: huh? *Vind jij het belangrijk om op tijd op school te zijn? Nou Sterre, dat laat je met je gedrag niet heel erg zien zo in de ochtend.*

Maar dat is niet wat ik zei, want ik zag vooral een mooie kans. Dus ik vroeg haar: ‘Sterre, als jij dan ’s ochtends op tijd de klas binnenloopt, vind jij het dan ook belangrijk dat je kleren aan hebt?’ En na de vanzelfsprekende bevestiging omdat ze anders mega-voor-schut zou staan, vroeg ik haar of ze dan ook wat zou willen hebben gegeten. Dat wilde ze ook om geen honger te krijgen. Vervolgens vroeg ik haar of ze dan ook haar tanden gepoetst wilde hebben. Ze dacht even na en zei: ‘Nee’; dat vond ze niet belangrijk. Maar ze wilde dan wel weer haar haar goed hebben geborsteld, anders zouden wij dat na een paar dagen doen en dan zou het heel veel pijn doen.



Ik dacht bij mezelf: *Hoe kan het zo zijn dat we op het tandenpoetsen na eigenlijk precies hetzelfde willen en dat het toch voelt alsof we de hele ochtend lijnrecht tegenover elkaar staan?*

Zoals ook in onze werkomgeving de medewerker en de leidinggevende tegenover elkaar kunnen staan. Of de lijn en het ondersteuningsapparaat. Of het hoofdkantoor en de locaties, of de inspectie en de organisatie, of de professional en de klant ...

Werkplezier en eigenaarschap

Dit kleine patroon in de ochtend bij ons thuis speelt de hele dag door haast continu. Zowel thuis als op het werk. Daarin zul jij soms de plek innemen van de papa in dit verhaal. En soms ook de plek van Sterre.

Vanuit een soort automatisme zetten we continu spannende vraagstukken om naar kant-en-klare oplossingen voor een ander. Daarmee zijn we een soort lopende oplossingsmachine ... Soms werkt dat heel goed – zeker om het op korte termijn op orde te krijgen, maar vaak zien we onvoldoende hoe kleine bijeffecten die we nauwelijks in de gaten hebben, uitgroeien tot ongewenste effecten. Waar al die kleine oplossingen per onderdeel uiteindelijk leiden tot wel heel veel drukte in het geheel. Of waar *moeten* – dat er soms natuurlijk ook gewoon even bij hoort – de overhand krijgt in hoe we kwaliteit op het werk beleven. Want zoals Sterre haar bed uit *moest*, zo *moeten* we op het werk ook vaak een hoop. Terwijl *willen* vaak zoveel krachtiger is en we dan worden uitgenodigd te gaan staan voor een aanpak

die ons wél past. Zeker in tijden van personeelskrapte kunnen we alle talenten en bevoeging bovendien goed gebruiken.

De subtitel van dit boek is ‘Van moeten naar willen’. Niet als dé oplossing natuurlijk, maar wel als een belangrijk ingrediënt waar we veel te winnen hebben. Kijk maar eens mee hoe juist het *willen* bij ons de ochtenden heeft veranderd ...

Wat als we het eens anders zouden doen?

‘Sterre, wat als we het in de ochtend eens helemaal anders zouden doen en jij net zo lang bij ons in bed mag blijven liggen als je zelf wilt?’ Sterres ogen begonnen te stralen.

‘En dat je dan ook net zo veel mag knutselen en dansen als je zelf wilt.’ Sterre ging rechtop zitten – nu werd het echt interessant!

‘En dat we dan ook nog samen kijken hoe we dat zo kunnen doen dat je juffrouw niet boos wordt én je in je lievelingsboek kunt lezen.’ Tegen die tijd hoorde je Sterre haast denken: *papa, dit zou mijn droomochtend zijn! Ja, dat wil ik!*

‘Nou, Sterre, doe dat maar gewoon! Regel het maar. Maar dan spreken we wel één ding af: jij mag van ons pas naar school als jij de dingen waarover we het net hadden goed hebt geregeld: je kleding, je eten en je haren – maar dat je dan dus ook je tanden hebt gepoetst.’

Dat was een kleine prijs voor Sterre om te betalen en ze was helemaal gelukkig met het vooruitzicht van de volgende ochtend. Ik vroeg Sterre nog of ze iets van ons nodig had om dat allemaal te kunnen doen. Sterre dacht even na en zei toen dat ze soms te laat wakker werd om alles te kunnen combineren, dus of wij haar dan om kwart over zeven wilden wekken.

De volgende ochtend maakten we Sterre om kwart over zeven wakker en kwam ze bij ons in bed liggen. Als vanouds. Maar na een paar minuten vroeg ze: ‘Papa, hoe laat is het?’

Wat? Die vraag had zij in de ochtend nog nooit gesteld!

Waarom stelde Sterre nu deze vraag? Wat was er veranderd? En opeens realiseerde ik het me: die ochtendinvulling was altijd *mijn oplossing* geweest. Ik had vanuit mijn bezorgdheid om haar op tijd op school te krijgen een proces ingericht waaraan zij moest voldoen. Nu was het *haar* proces geworden.

Van wie is de visie op ons werk? Van wie is de doelstelling? Van wie de kwaliteit? Van wie is de wil slim om te gaan met bedrijfsmiddelen? Van wie is het format?

Niet veel later ging Sterre het bed uit. Om vijf voor half negen kwam ze een kus geven: ze had zich aangekleed, ze had wat gegeten, ze had haar haren geborsteld, ze had haar tanden geпоetst én... Sterre ging stralend naar school. 'Maar heb je ook genoeg gedanst? En geknutseld? En bij ons gelegen?', vroeg ik nog. Sterre knikte blij en gaf me een knuffel. Alsof ze zei: *Ja, dit is precies de ochtend zoals ik die wil hebben.*

Maar in die knuffel lag ook iets anders besloten. Namelijk een soort verwondering die ze niet uitsprak: huh? *Vind jij het dan belangrijk dat ik een leuk leven heb in de ochtend? Nou papa, dat liet je me tot nu toe niet heel erg zien met je gedrag zo in de ochtend ...*



Opeens stonden we niet langer tegenover elkaar vanuit een tegengesteld belang, maar naast elkaar vanuit een gezamenlijk belang.

En Sterre *moest* niet langer haar bed uit. Sterre *wilde* haar bed uit.

Een klein voorbeeld hoeft niet simpel te zijn

Het leren zien en veranderen van zo'n klein patroon en hoe vaak dat – soms nauwelijks zichtbaar – speelt, kan je enorm helpen en kan soms ook echt leiden tot een flinke verandering. Tegelijkertijd zitten er rondom dit kleine en ogenschijnlijk simpele mechanisme nog heel wat addertjes onder het gras. Daaraan kun je niet zomaar voorbijgaan. En dat gaan we dan ook niet doen.

- Wat bijvoorbeeld als Sterre had gezegd dat ze het niet belangrijk vond om op tijd op school te zijn? Wat dan? Of als ze niet naar de tijd was gaan vragen?
- Wat als Sterre had gezegd dat ze niet alleen op tijd wakker zou moeten worden gemaakt, maar ook had gevraagd of wij dan haar tanden zouden willen poetsen? En haar boterham zouden willen smeren? Welke ondersteuning bieden we haar dan wel en niet? En waarom?
- Hadden we ditzelfde ook al kunnen doen toen ze drie was? En kan 'dit' dus bij iedereen? Ook bij die collega die al dertig jaar lang heeft geleerd zich netjes aan de regels te houden? Of een team dat nog niet heeft bewezen taakvolwassen te zijn?
- En wat als Sterre nu een keer níet op tijd klaar is? Op welk moment grijp je in als ze toch weer in bed blijft liggen? Of als ze per ongeluk weer in slaap valt ...?
- Hoe is de relatie thuis dat Sterre deze uitdaging zomaar aanneemt? En zou ze dat ook doen als er sprake zou zijn van een onveilige afrekencultuur?
- Het kost wel veel tijd hoor, dat gesprek met Sterre aangaan. En Sterre is maar alleen. Stel je voor dat je een team aanstuurt ... of een organisatie ... of een land door een crisis heen moet loodsen ... Is het dan niet beter zelf stevig alle touwtjes in handen te houden?

En zo heb jij er misschien zelf ook nog wat vragen bij.

Tot slot

Soms liggen er onder grote bewegingen kleine patronen verscholen. In dit boek gaan we je meenemen in het beeld van de *oplossingenmachine*. Je zult zien hoe we die vaak te ondoordacht en veel te hard aanzetten en wat daarin vaak een slimmer alternatief is. Mijn vorige boeken gingen daarbij meer over organisaties als geheel, dit boek gaat vooral over jou. En over de mensen om je heen en hoe jullie samenwerken. En wat jij kunt doen en laten om beter, fijner en geïnspireerder je werk te kunnen doen.

De laatste jaren ben ik steeds intensiever gaan samenwerken met Thom Verheggen. En daarom staat er in dit boek ook regelmatig 'we'. Thom en ik hebben de oplossingenmachine die je in dit boek leert kennen de laatste jaren samen flink onderzocht, uit elkaar gehaald, omgedraaid en opnieuw bekeken. En we hebben daar de grootste lol in gehad. Steeds weer hebben we nieuwe nuances ontdekt en hebben we gezien hoe enorm veel mogelijkheden er in de praktijk aanwezig zijn om anders met elkaar om te gaan dan via de oplossingenreflex. Vaak leidt het tot mooie voorbeelden van omdenken en voel je pas achteraf hoe onhandig het was zoals je het daarvoor deed. Bij onszelf wel in ieder geval.

Steeds illustreer ik daarbij een nieuw principe aan de hand van een kleine anekdote bij mij thuis. Met meestal als rode draad dat ik als vader iets onhandigs doe en daarvan dan probeer te leren. Zo'n alledaags voorbeeld maakt de kern even heel voelbaar en zichtbaar. En is het vertrekpunt om vervolgens te laten zien hoe datzelfde principe ook op andere momenten naar voren komt en wat je daarmee zou kunnen doen. *De oplossingenmachine* is daarmee een boek vol kleine verhaaltjes, praktische voorbeelden en concrete handvatten.

In het begin van het boek vertellen we omwille van de leesbaarheid nog niet altijd alle nuances. Zo lijkt de oplossingenmachine in het begin vooral óf uit óf aan te staan en blijkt pas later dat er allerlei verschillende standen tussenin zitten. Ook lijkt door de beschreven voorbeelden in het begin van het boek dat de oplossingenmachine vooral gaat over een-op-eenrelaties. In de loop van het boek wordt duidelijk dat het mechanisme net zo goed van toepassing is op teams en zelfs op hele organisaties. Dus soms zul je vragen hebben die nog niet direct worden

beantwoord en vraagt dat nog even geduld: grote kans dat het later in het boek nog naar voren komt.

Hoe dan ook: als je wilt, heb je dit boek wellicht in een avondje gelezen. Maar om het echt te doorgronden, zul je ieder hoofdstuk waarschijnlijk zelf moeten doorleven zoals wij dat ook hebben moeten doen. Het is natuurlijk een illusie te denken dat dit boek in zichzelf een oplossing zou kunnen zijn ...

Heel veel leesplezier, ook namens Thom,
Wouter

Zelf aan de slag?



Confucius zei het al: 'Tell me and I will forget, show me and I will remember, involve me and I will understand.'

In dit boek *vertellen* wij jou over de oplossingenmachine en laten we die met Thoms tekeningen en heel veel voorbeelden ook zo veel mogelijk *zien*. Maar het *echt begrijpen* zit volgens Confucius dus in de manier waarop je er zelf bij betrokken bent. En dat kunnen wij natuurlijk niet voor je doen. Dat is aan jou.

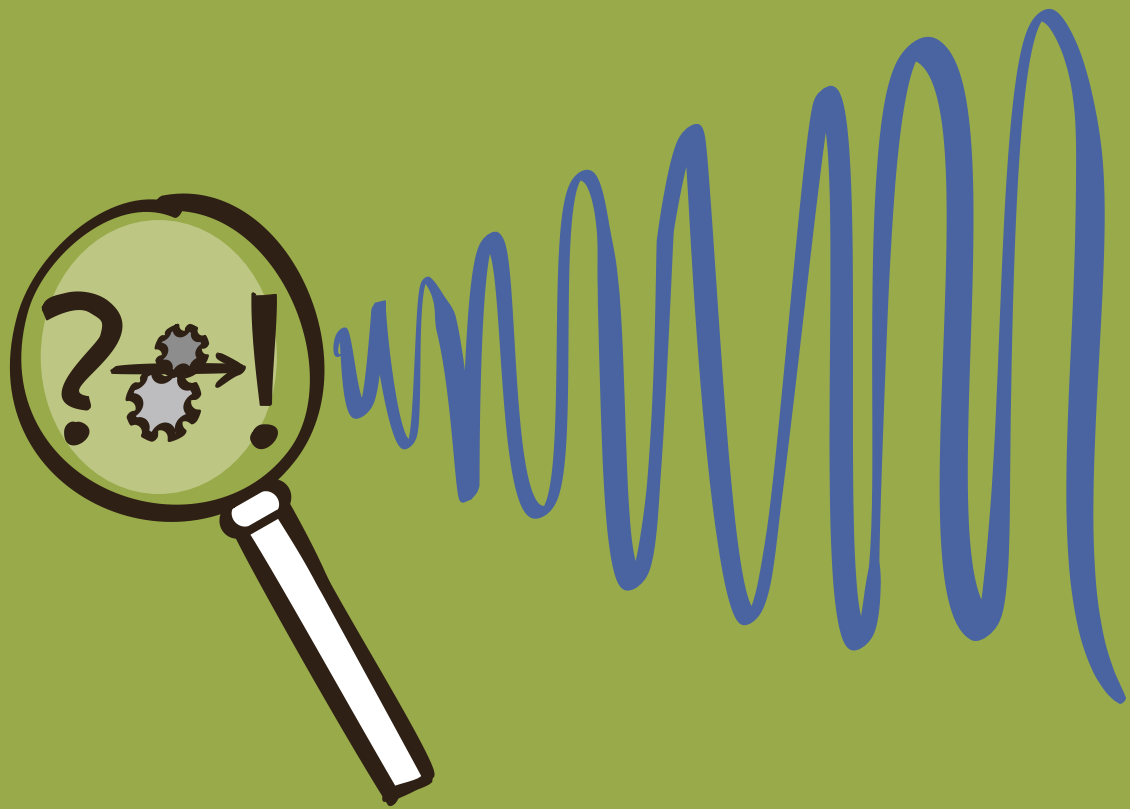
We nodigen je uit de oplossingenmachine een tijd met je mee te nemen, jouw eigen leven en werk in. En aan het eind van ieder deel geven we je steeds een paar ideeën om mee aan de gang te gaan. Maar zo op zichzelf zijn dat losse *oplossingen* die je niet perse zullen triggeren. Het gaat ook hier veel meer om de spannende vraag wat jij er mee wilt en hoe leren voor jou werkt.

Dus: herken jij de boodschap van Confucius in hoe je zelf dingen leert? En zo ja: wat betekent dat voor hoe jij dit boek wilt 'lezen'?

Op onze site www.deoplossingenmachine.nl/aandeslag hebben we een aantal handige tips opgenomen rondom wat we in algemene termen weten over leren. Bijvoorbeeld hoe het kan helpen actief te lezen: met een markeerstift in de hand of via het maken van een (digitaal) bord met eigen voorbeelden. Ook vind je op onze site alle afbeeldingen uit het boek en wat kant-en-klare kaartjes, posters en werkmaterialen om te kunnen printen, mailen of op te hangen.

Tot slot zou het natuurlijk ook erg leuk kunnen zijn om samen te lezen en te leren. Met een partner, vriend(in) of collega. Dat zou goed kunnen werken voor de diepgang, de stok achter de deur en voor de gezelligheid. Als je zelfs meerdere collega's betreft, kan het ook de verankering op je werk ten goede komen! Ook daarvoor hebben we een aantal handreikingen op de site. Wie weet kan dat de lees-, leef- en leerervaring nog weer een stap mooier maken!

Veel plezier onderweg!

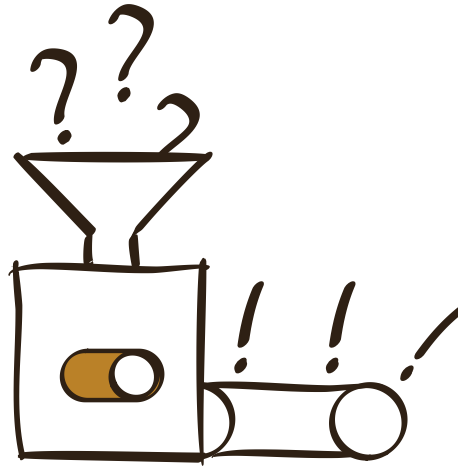




**Een klein patroon
met grote gevolgen**

Even voorstellen: de oplossingenmachine

1



Dit is 'm dan: de oplossingenmachine. En als je dit boek van achter naar voor doorbladert, dan zie je hem rechtsonder in volle actie. De meest simpele uitleg van de oplossingenmachine is dat er spannende vraagstukken ingaan en dat er kant-en-klare oplossingen uitkomen. Meer kan-ie ook eigenlijk niet.

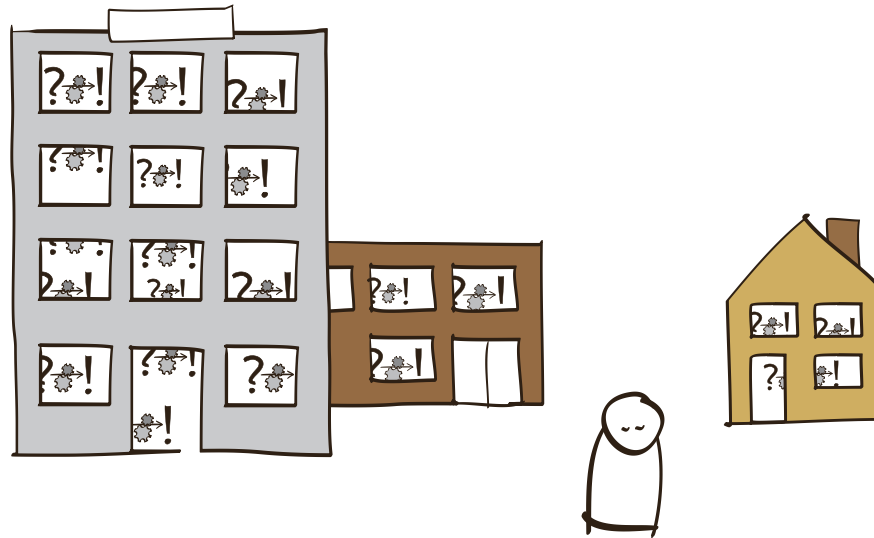
Nu is er met oplossingen zelf natuurlijk helemaal niks mis, laat daarover geen misverstand bestaan. Het probleem ontstaat als de een de oplossing voor de ander gaat bedenken. En daarover gaat dit boek.

Soms ga je het pas zien als je het door hebt, zei Johan Cruijff zo mooi en zo voelde het voor mij ook na dat ochtendritueel in 2021. Steeds meer zag ik dat ik als vader een soort lopende oplossingenmachine was geworden, die tal van kansen en bedreigingen, wensen en verplichtingen voor mijn kinderen zag en de hele dag liep te strooien met oplossingen.

*'Neem je een bidon mee naar voetbal?' 'Doe even je jas aan.' 'Heb je je huiswerk al af?'
'Leg je telefoon eens weg.' 'Lastig hè? Zal ik het even doen?'*



Eigenlijk ben ik een soort lopende oplossingenmachine. Ik zie tal van kansen en bedreigingen voor anderen en kom dan met goedbedoelde oplossingen om ze daarbij te helpen.



En ik deed dat haast zonder nadenken. Het was een ingesleten patroon waarin ik terecht was gekomen. Ik zal daar vast ook nooit helemaal uitkomen, maar zodra ik ging zien dat het ook anders kan, bijvoorbeeld zo in de ochtend met Sterre, werd het steevast een stuk leuker, makkelijker en effectiever dan daarvoor. Kijk alleen al naar de verandering in onze ochtenden!

Datzelfde patroon, diezelfde oplossingenmachine draait ook op het werk op volle toeren. En heel misschien hou ook jij – net als ik thuis – onbewust deze oplossingenmachine volop in stand. Zelfs op vier verschillende manieren, zo zal later blijken. Voor nu wil ik vooral eerst laten zien hoe de oplossingenmachine leidt tot een hele hoop gedoe dat er helemaal niet hoeft te zijn. Met een uitkomst die vaak haaks staat op wat we als organisatie of mens eigenlijk willen bereiken. Kijk maar eens mee naar wat er steeds weer in het klein gebeurt en in het groot ontspoord.

Vier bijeffecten

2

Steeds is er hetzelfde patroon: we krijgen te maken met een spannend vraagstuk (*hoe komt Sterre op tijd op school?*) en omdat we het lastig vinden met die onzekerheid om te gaan (*als Sterre nog langer in bed ligt, gaat ze het vast niet halen*), verplaatsen we de regie over die spannende vraag. De oplossing volgt dan snel (*Sterre, het is kwart voor acht, dus je moet je bed uit*).

Al is er in de basis niets mis met oplossingen, de vraag is wel van wie de oplossing is, hoe deze tot stand komt en of de oplossing past. Dat zijn achterliggende vraagstukken waarover de oplossingsmachine (in onszelf) vaak te weinig nadenkt. Die oplossingsmachine staat gewoon flink aan. *Spannend vraagstuk? Hier is de oplossing!*

Op ons werk heeft dat ertoe geleid dat haast iedere organisatie inmiddels worstelt met de vraag hoe het eigenaarschap weer dichterbij de praktijk kan komen te liggen. En terecht, want daar ligt vaak een belangrijke sleutel tot goede dienstverlening en tot werkplezier. Bovendien creëert de oplossingsmachine naast de oplossingen zelf, al snel – soms nauwelijks waarneembare – negatieve bijeffecten. Op het moment zelf lijken deze effecten niet zo schadelijk, maar in de loop der tijd gaan deze doorwerken in hoe we zelf en samen in het werk staan. Laten we eens kijken naar vier bijeffecten in de oude en in de nieuwe situatie zoals die steeds ontstaan, vertaald naar ons ochtendritueel.

spannend vraagstuk



onzekerheid



verplaatsen regie



oplossing

Welk effect heeft mijn neiging om oplossingen te geven op de ander? En is dat het waard?





Wouter Hart

Bekend van de bestsellers *Verdraaide organisaties* en *Anders Vasthouden*.

Samen meer dan 100.000 keer verkocht.



Thom Verheggen

Schreef *Ontmanagen voor managers* en werkte mee aan *Anders Vasthouden*.

www.boom.nl
www.boommanagement.nl

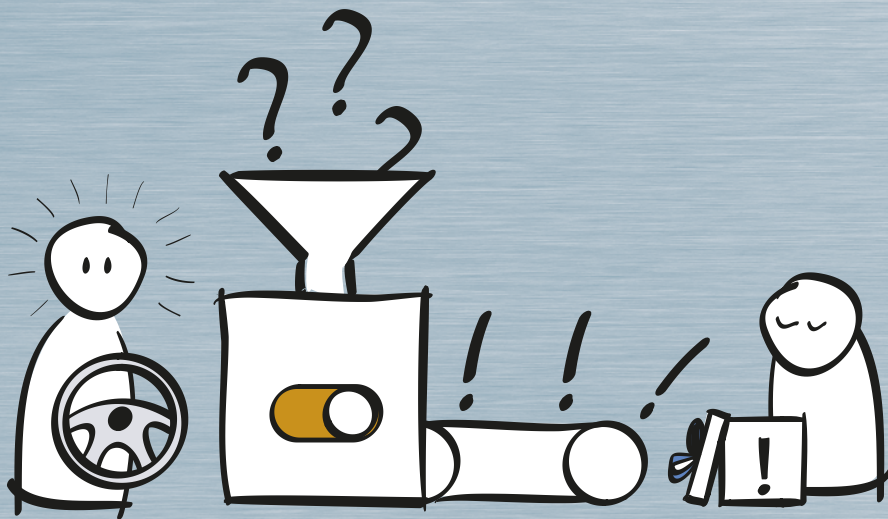


9 789024 456123

We kennen allemaal het belang van intrinsieke motivatie en het geven van ruimte en vertrouwen. Maar in de praktijk ontstaan er toch steeds weer regels, een gevoel van moeten of zelfs wantrouwen. Hoe komt dat toch?

Wouter Hart en Thom Verheggen zijn een belangrijke oorzaak op het spoor: de oplossingsmachine. Die zit in ieder van ons, is overal aanwezig en doet verborgen of duidelijk zichtbaar haar werk. De oplossingsmachine zet spannende vraagstukken om in kant-en-klare oplossingen. Dat lijkt verschrikkelijk aantrekkelijk, maar leidt vaak onbedoeld precies tot wat we eigenlijk niet willen. Zo pak je met iedere oplossing die je geeft, ergens ook iets van een ander af.

Ontdek hoe jij als Afpakker, Oppakker, Brave Hendrik of Calimero zelf die oplossingsmachine voedt, maar ook kunt stopzetten. Lees over de kracht van vragen, het vinden van haakjes en de kunst van niet te veel, maar wél genoeg. Een boek vol kleine verhalen en de lessen die daarin schuilgaan over verantwoordelijkheid geven en nemen. Over moeten en willen. Op ons werk en thuis.



www.deoplossingenmachine.nl