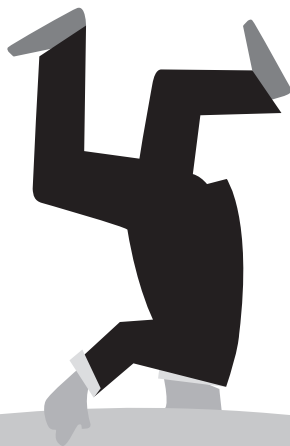


HET PROBLEEM MET PROBLEMEN

Wouter Fioole



Het probleem met problemen is
dat het probleem het probleem niet is

VOORWOORD

Volgens mij is er een groot probleem met problemen en is het voor iedereen die problemen heeft goed als ik mijn kennis daarover deel.

Een van de problemen met een boek over problemen is dat je een uitgever nodig hebt. Ik wilde natuurlijk niet afgewezen worden en vreesde dat mijn idee voor dit boek wel eens een probleem zou kunnen zijn. Zoals elke schrijver legde ik het potentiële probleem van een afwijzing bij de uitgever en niet bij mijzelf: het past niet in het fonds, de uitgever begrijpt mijn boek niet of het is niet commercieel genoeg. Gelukkig had mijn uitgever en gelijksoortig probleem – heel soms blijkt dat de problemen van een ander jouw problemen kunnen oplossen – hij wilde namelijk al langer een boek uitgeven over problemen, maar dan niet over oplossingen voor problemen, maar over de problemen zelf. Laat dat nou net het idee voor mijn boek zijn.

Het probleem met problemen

Over het succesvol implementeren van oplossing voor problemen zijn al genoeg boeken geschreven. Maar desondanks blijven we toch continu tegen problemen aanlopen. Als al die aandacht voor probleemoplossingen daadwerkelijk het probleem dat we

met problemen hebben zou oplossen, dan zouden ook al die methoden, ideeën en technieken niet nodig zijn. En dus wilde ik een boek schrijven over het aanpakken en onderzoeken van de oorzaak van problemen. Wat is nu precies het probleem met problemen?

Als organisatieadviseur onderzoek en analyseer ik graag hoe mensen werken. Een van mijn belangrijkste constatering is dat we heel hard ons best doen om afstand te bewaren tot problemen. Zodra problemen ter sprake komen vragen we ons direct af of er al oplossingen voor zijn. Of roepen we heel hard dat problemen niet bestaan, maar alleen uitdagingen of – nog erger – kansen. Volgens mij is dit een groot probleem. We hebben een probleem met problemen. De manier waarop we met problemen omgaan kan volgens mij ANDERS.

Het probleem is dat we vaak fantastische oplossingen bedenken voor het verkeerde probleem. Daarom is het helemaal niet zo gek dat in organisaties projecten en verandertrajecten nog steeds vaker niet dan wel het gewenste resultaat wordt bereikt.

Door te weinig aandacht aan de diagnose van problemen te besteden wordt het oplossen van problemen niet meer dan een doekje voor het bloeden. Hoe hard we ook ons best doen. Het steeds maar weer aanpassen van de verandermethodieken en -technieken en andere manieren van projectmanagement verzinnen gaat daar echt niets aan veranderen. De manier waarop we veranderingen en projecten uitvoeren is het probleem niet. Het probleem is dat wat gezien wordt als het probleem dat de projecten en veranderingen op moet lossen het probleem niet is. Om problemen in organisaties en in ons dagelijks leven echt op

te lossen, moeten we niet voor de problemen weglopen, we hoeven er ons brein niet op te breken en we moeten ze al helemaal niet met misplaatst positivisme af doen als kans. We moeten problemen gewoon ANDERS aanpakken. Alleen als je het juiste probleem met de juiste oplossing op de juiste manier oplost, los je problemen echt op. In alle andere gevallen blijf je een probleem met problemen houden.

Het probleem met problemen is niet dat we ze niet kunnen oplossen. Het probleem met problemen is dat het probleem het probleem niet is.

Over dit boek

Voor je ANDERS naar problemen gaat kijken, wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst uitgever Geerhard Bolte voor zijn vertrouwen in mij om zijn probleem op dit gebied mede op te lossen. Redacteur Bram Gerrits die mijn problemen met begrijpelijk schrijven en vrije interpretaties van de Nederlandse taal heeft opgelost. Willeke Koerhuis voor het meedenken, meehelpen en meeploeteren. Joost Fioole, Annemarie Loof, Frank Vijfvinkel en Dick van Boven voor de manier waarop ze inzichten hebben verschaft over de problemen die zij hebben. En eigenlijk zou ik Vincent en tal van anderen hier nog expliciet willen bedanken, maar het probleem daarvan is dat die namen jou waarschijnlijk toch niets zeggen.

Ik ben ervan overtuigd dat ANDERS niet gemakkelijk is, maar problemen wel oplost. Het probleem is dat je het boek daarvoor wel lineair, van voor naar achter, moet lezen. Met zappen of cherry-

picking mis je de essentie. Ik hoop dat je daar geen probleem mee hebt.

1.

PROBLEMEN

Het leven is een aaneenschakeling van problemen. Deze constatering is voor veel mensen waarschijnlijk een probleem op zich. Het klinkt zo negatief. Het leven bestaat toch vooral uit uitdagingen, kansen en mogelijkheden? Dit is een van de problemen met problemen: ze onderkennen, ze omarmen en hun positieve waarde leren (h)erkennen.

Het leven is een aaneenschakeling van problemen, want als je het ene probleem oplost, creëer je daarmee eigenlijk altijd een nieuw probleem. Als je te weinig tijd doorbrengt met je partner, kun je wel afspraken maken om iets leuks te gaan doen, maar dan moet je weer bedenken wát. Als je afdeling verlies draait, kun je wel een medewerker ontslaan, maar dan bezorg je zijn of haar collega's nieuwe problemen.

Zo gaat het dag in dag uit – al hoeven we niet echt heel hard na te denken over dit soort problemen. Als je ze meetelt als problemen, dan zijn we de hele dag bezig met het oplossen van problemen. En misschien is dat ook wel zo. Frank Schurink schrijft in zijn boek *Gedoeemanagement* dat ons brein volledig is

ingesteld op problemen en daar op de automatische piloot en aan de lopende band oplossingen voor zoekt: 'Zelfs als jij iets geen probleem vindt, zoekt je brein toch naar oplossingen als het een situatie een probleem vindt.'

Dat het leven een aaneenschakeling van problemen is, is niet per se een probleem. Wij mensen zijn over het algemeen vrij goed in staat om de problemen die we tegenkomen direct op te lossen. Het probleem met problemen begint echter zodra we tegen een probleem aanlopen dat we niet direct opgelost krijgen. Het probleem met dergelijke problemen is dat het probleem het probleem helemaal niet is. Anders hadden we het wel succesvol opgelost. Juist over dit probleem met problemen gaat dit boek.

Drankprobleem

Ik heb tijdens mijn studie mijn geld bij elkaar gewerkt als barman in een bruine kroeg. In mijn laatste zomerseizoen hadden we een drankprobleem. Een van mijn collega's liet namelijk met regelmaat flessen drank vallen – wat natuurlijk scherven opleverde, die weer voor snijwondjes zorgden, en dus moesten er flink wat pleisters worden geplakt.

Wat we deden, was vooral symptoombestrijding: bloedingen stelpen, pleister plakken, scherven opvegen en weer door. Het probleem was voor het moment opgelost en we konden verder met mensen bedienen en zo veel mogelijk omzetten. Er was ook helemaal geen tijd om eens goed te bedenken wat het werkelijke probleem was... de mensen hadden dorst! Maar daarmee was het probleem natuurlijk niet opgelost. Alleen het symptoom was op de korte termijn verholpen.

In mijn ogen was het probleem dat de flessen vrij hoog stonden en deze collega vrij klein was. Ze kon dus net niet bij de flessen, waardoor ze eens in de zoveel tijd van het plankje vielen als ze een poging deed ze te pakken. Het probleem had op tal van manieren kunnen worden benaderd, bijvoorbeeld door een krukje achter de bar te zetten. Maar de bar was niet heel groot en zo'n krukje zou dan de rest van de tijd in de weg staan. En het krukje steeds pakken bij een 'hoge' bestelling kostte – zeker bij drukte – te veel tijd.

Je kunt ook stellen dat het werkelijke probleem was dat flessen überhaupt kapotvallen: waarom zijn ze niet van plastic? Dat zou echter ook tal van problemen opleveren. Voor de producenten zou dat een stuk duurder worden, dus zou de drank duurder worden, en dus zouden de gasten waarschijnlijk gaan klagen. Als je ervoor zou kiezen om de prijs niet te verhogen, maar minder winst te maken, dan zouden de gasten desondanks klagen. Bier of wijn uit een plastic beker vinden we niks – laat staan als de drank uit een plastic fles zou komen.

Een andere kijk op dit probleem is dat je kunt zeggen dat mijn baas niet geschikt was om mensen aan te nemen: hij had moeten zien dat de lengteverschillen te groot zouden zijn en dat dit problemen zou opleveren. Dan is de oplossing haar ontslaan, maar ook dat levert weer tal van nieuwe problemen op.

Dit simpele voorbeeld laat zien hoe het in de praktijk met veel problemen gaat. We lossen het symptoom snel op en zijn daar best tevreden over. Daar voelen we ons goed bij. Als we het probleem anders oplossen (krukje), dan creëren we daarmee een

nieuw probleem (geen ruimte). Maar het echte probleem (veel gebroken flessen) lossen we uiteindelijk niet op. Hier hebben we namelijk geen gemakkelijk antwoord op.

Dit boek gaat over de problemen waar je niet direct een goed antwoord op hebt en die je dus eigenlijk niet echt goed oplost. Het gaat over de vraag hoe je nou weet dat je het werkelijke probleem te pakken hebt en of er wel zoiets mogelijk is als het juiste probleem oplossen.

Het probleem met problemen

Het probleem met problemen die een probleem zijn – de problemen waar we niet direct een antwoord op hebben – is in eerste instantie dat we helemaal geen problemen willen hebben. Bedenk maar eens hoe ongemakkelijk jij het vindt om naar je partner, vrienden, collega's of baas toe te stappen met de woorden: 'Ik heb een probleem.' Toegeven dat je een probleem hebt, aan jezelf of aan een ander, is pijnlijk en lastig – iets waar we ons ongemakkelijk bij voelen. Problemen leveren gevoelens van angst en bedreiging op. Deze gevoelens activeren het limbisch systeem in onze hersenen en hoe ver we inmiddels ook geëvolueerd zijn, dat systeem activeert oerreacties. Die oerreacties zijn vechten, vluchten en verstijven en precies deze reacties vertonen we als het gaat om problemen die we niet direct weten op te lossen. Hoewel dergelijk reacties effectief zijn als er een beer op ons af komt rennen, werken ze op de lange termijn alleen maar averechts.

Er is geen probleem!

De eerste reactie van veel mensen op problemen is verstijven. Een probleem hebben wordt vaak gezien als slecht nieuws. Dat gaat altijd eerst gepaard met ontkenning, maar je moet niet in deze stap van het proces blijven hangen. Te vaak gebeurt dat wel.

Het keihard ontkennen van het probleem komt overal voor. Mijn vriendin woonde in een oud – feitelijk monumentaal – pand in Leiden, dat net als de rest van de buurt last had van vocht in de muren. Ontkennen van het probleem was de belangrijkste strategie: mijn vriendin zette een bank voor de lelijkste plek; de buurvrouw lambrisering (en toen dat bol ging staan, kwam er een zware kast). Overigens moet ik niets zeggen, want sinds enkele maanden loopt na elke regenbui mijn kelder vol met water (maar zolang ik het kelderluik dichthoud, zie ik het probleem niet).

In werksituaties zul je dit ongetwijfeld ook herkennen. Nou word ik als extern adviseur betaald om problemen op te lossen, dus ben ik er blij mee, maar doorgaans wordt het door medewerkers weinig gewaardeerd als er een probleem geadresseerd wordt. De eerste reacties zijn meestal dat er helemaal geen probleem is en dat het wel goed komt. En even vaak is de reactie van met name de manager dat hij er helemaal niets mee kan en dat je maar terug moet komen als je er een oplossing bij hebt. Managers reageren vaak zo om medewerkers te dwingen iets zelf op te pakken, maar het is net zo goed het ontkennen van het probleem. Ga maar eens na hoe vaak je zo'n reactie van je baas krijgt. Als hij direct een oplossing weet, geeft hij die meteen aan jou, maar als het wat ingewikkelder is, wordt het probleem pas (h)erkend wanneer er een oplossing bij wordt gepresenteerd.

Verder wordt het hebben van een probleem vaak gezien als een verlies, als iets negatiefs. Volgens experts is ons oerinstinct er verantwoordelijk voor dat ons brein vier keer zo gevoelig is voor bedreigingen als voor beloningen. We ervaren de emoties die bij problemen horen vier keer zo heftig als de emoties die horen bij iets positiefs. Deze emoties willen we dan ook maar wat graag vermijden. Zeker omdat ze ook nog eens afbreuk doen aan ons aanzien en onze status. Ga maar na hoe jij tegen je manager aankijkt als hij continu tegen problemen aanloopt die hij niet kan oplossen. Je neemt hem niet meer serieus en werkt voortaan wel op je eigen manier.

In de opleidingen die ik volg en de boeken die ik lees om beter te worden in mijn vak, wordt dit probleem – het ervaren verlies van status van de opdrachtgever omdat hij het probleem dat hij heeft niet zelf kon oplossen – steevast als een van de grootste uitdagingen geformuleerd bij het effectief geven van adviezen. Managers verkiezen geldverlies boven gezichtsverlies, zoals managementauteur Bart Flos beschrijft in zijn boek *Het perfecte project*. Het ontkennen van problemen is dus het krampachtig vasthouden aan je status en positie en het voorkomen van negatieve emoties die lang blijven hangen.

Hoewel het misschien wel zo lijkt, ontkennen we problemen om onze status te beschermen in eerste instantie niet eens expres. In de psychologie wordt dit fenomeen de *self-serving bias* genoemd. Dit is de neiging die we hebben om ons zelfbeeld te versterken door succes aan onszelf toe te kennen, terwijl we aan de andere kant alles wat fout gaat – waaronder problemen – toeschrijven aan factoren buiten onszelf of zelfs buiten onze invloedssfeer.

Onze hersenen zijn zo geprogrammeerd dat we bij problemen intuïtief niet alleen onze positie tegenover anderen zullen proberen te beschermen, maar ook geen afbreuk doen aan ons eigen ego en zelfbeeld.

Dit is slechts een van de manieren waarop onze instincten en hersenen ons tegenwerken bij het effectief oplossen van problemen. Ik zal er in het volgende hoofdstuk nog veel meer bespreken.

Een goed antwoord op een andere vraag

Vluchten voor een probleem gebeurt op twee manieren. Allereerst door gewoon een andere vraag te beantwoorden dan de vraag die het probleem oplevert. Ten tweede door altijd alleen maar naar de kansen en de toekomst te willen kijken en nooit naar het fundament en waar je vandaan komt.

Wat we – vaak onbewust – meestal doen, is gewoon een andere vraag of een ander probleem bedenken voor het probleem dat we niet kunnen oplossen.

Psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman beschrijft dit fenomeen in zijn boek *Ons feilbare denken*. Voor iedereen die denkt dat hij zichzelf nooit voor de gek houdt of zich niet door anderen laat beïnvloeden, is dit absoluut een boek om te lezen. Zijn werk en al het falen van onze hersenen komen uitvoerig aan bod. Hoe vaak vlucht jij voor een probleem? Ga thuis of op je werk maar eens na hoe vaak je echt antwoord krijgt op de vraag die je stelt. Schrijvend aan dit hoofdstuk vroeg ik mijn vriendin of ze al honger had. Blijkbaar was dat een lastige vraag: ze antwoordde dat ze pas om twee uur had geluncht. Ze verving de vraag die ze niet kon beantwoorden door een gemakkelijker te

beantwoorden vraag die hieraan gerelateerd was, namelijk wanneer ze voor het laatst had gegeten. Ik had nog steeds geen idee of ze honger had of niet.

Het vervangen van een moeilijke vraag door een makkelijke vraag is zeker niet altijd slecht. Maak de volgende som maar eens: 9×99 . Wat je zeer waarschijnlijk doet, is $9 \times 100 = 900$ en $900 - 9 = 891$. Het wordt pas een probleem als je niet doorhebt dat je dit doet en niet genoeg gemakkelijke vragen kunt bedenken om de originele vraag volledig af te dekken.

Binnen organisaties kennen we het schijnbaar onoplosbare probleem van het laten slagen van organisatieveranderingen. Zo'n moeilijk probleem knippen we op in makkelijker lijkende vragen over de manier waarop we het project willen veranderen. Daarbij schakelen we te pas en te onpas tussen verschillende veranderingsmethoden en -technieken. Maar deze vereenvoudiging van de vraag lost het totale probleem niet op. Organizatieveranderingen mislukken mede hierdoor nog steeds vaker dan dat ze slagen. Het vereenvoudigen van complexe vraagstukken mag wel, maar alleen als je je ervan bewust bent en je met de vereenvoudigingen nog steeds het gehele probleem behandelt, zoals in het rekenvoorbeeld. Eenvoudiger maken zonder dat je het doorhebt of zonder het gehele probleem af te dekken, levert je problemen op. Het is zoals Einstein al zei: 'Maak alles zo simpel mogelijk, maar niet simpeler dan dat.'

Ook het argument dat je niet moet kijken naar wat er fout gaat, maar naar wat er goed gaat, is een voorbeeld van vluchtgedrag. En het is slechts zeer beperkt een zinvolle strategie. Hoe vaak

gebeurt het niet dat je bij het adresseren van een probleem de reactie krijgt dat je geen oude koeien uit de sloot moet halen? 'Nee joh, wees nou niet zo negatief. Kijk naar alles wat er wel goed gaat, naar alle mogelijkheden en kansen die er liggen.' Mensen die de klok luiden en problemen aankaarten, worden door de vlucht van anderen vaak letterlijk met de problemen achtergelaten.

Hoe dodelijk en misleidend optimisme en positivisme kunnen zijn, blijkt wel uit de recente economische crisissen. In het boek *Smile or Die. How positive thinking fooled America and the world* laat de Amerikaanse socioloog Barbara Ehrenreich op een vermakelijk positieve manier zien dat positief denken helemaal niet werkt. Hadden we ons ten tijde van de internet- en de huizenmarktcrisis maar niet zo gefocust op het positieve. Hadden we maar niet naar kansen en mogelijkheden, maar naar de problemen gekeken. Dan waren beide crises waarschijnlijk prima te voorkomen geweest.

In de – naar mijn bescheiden mening – vrij briljante film *The big short* zien we (enigszins geromantiseerd, maar nog steeds realistisch) dat een aantal mensen de ineenstorting van de Amerikaanse huizenmarkt toch echt zag aankomen. Deze mensen zagen de problemen van de hypotheek die veel te hoog waren voor het inkomen, maar die door andere geldconstructies nog dubieuzer werden afgedekt. Toen ze dit aankaarten, werden ze weggestuurd omdat de grote banken kansen zagen om de dubieuze constructies met nog veel dubieuzere constructies af te dekken en per saldo vrij veel geld te verdienen.

Juist omdat iedereen maar naar nieuwe kansen bleef kijken, wer-

den de problemen niet opgelost en verloren tal van mensen niet alleen miljoenen, maar ook hun huizen en banen. Het is maar deels waar dat kijken naar kansen slecht is als het gaat om problemen. In het geval van het onderkennen van de problemen op de huizenmarkt kwamen er juist opeens kansen. Cornwall Capital – een Amerikaans hedgefonds dat als een van de weinigen de problemen wel onderkende – startte in 2007 met een startkapitaal van ongeveer 110.000 dollar in een garage en eindigde toen de bubbel in 2010 was gebarsten met ruim 120.000.000 dollar. Hoewel het een heel natuurlijke reactie kan zijn, is niet vluchten voor problemen veel lucratiever. Howie Hubler – een voormalig belegger bij Morgan Stanley – deed dat niet en staat nu bekend als de handelaar met het grootste verlies in één transactie ooit: 9.000.000.000 dollar in één order.

Breinbrekers

Onze hersenen zijn helemaal niet geschikt voor problemen waar we geen oplossing voor hebben, daar kunnen we niet goed mee omgaan. Als we net doen of we geen probleem hebben, als we niet voor het probleem vluchten door een andere vraag te beantwoorden, dan bevriezen we.

Wellicht is dat ook de reden dat we zo'n ongelooflijke hekel hebben aan problemen. Uitspraken als 'je moet niet denken in problemen', 'kom maar terug als je een oplossing hebt' of zelfs 'zeur toch niet zo' hebben we allemaal wel eens gehoord als we een probleem bij iemand onder de aandacht probeerden te brengen. De term 'breinbrekers' voor lastige puzzels is niet zomaar verzonnen. Je kunt over problemen namelijk bijna letterlijk je

HET PROBLEEM MET PROBLEMEN

We zijn ontzettend goed in het bedenken van oplossingen, maar vaak werken ze niet omdat we het verkeerde probleem oplossen. In dit boek laat Wouter Fioole zien hoe u veel beter kunt worden in het oplossen van problemen, door het juiste probleem aan te pakken.

Ondanks slimme technologie, gedetailleerde plannen en goede afspraken gaat het nog elke dag mis bij bedrijven, overheden en waarschijnlijk ook op uw werkplek. Wouter Fioole bestudeerde hoe wij mensen omgaan met problemen en hij ging praten met mensen die geen fouten mogen maken, zoals artsen, rechters en bruggenbouwers. Met overtuigende argumenten en verhalen laat Fioole zien hoe we veel beter kunnen worden in het vinden van het juiste probleem.

Succesvol problemen oplossen begint met een goede probleemanalyse. Iedereen kan het, als u bereid bent om uw vooroordelen los te laten en uw aangeboren optimisme tegen durft te spreken.



Wouter Fioole is organisatieadviseur. Hij adviseert managers en organisaties, schrijft boeken, columns en artikelen en geeft presentaties over dit onderwerp. Fioole onderzoekt hoe mensen werken en probeert nieuwe manieren te bedenken hoe we dit anders kunnen doen.

