

Berthold Gunster

# Zoals verwacht loopt alles anders

Een nieuwe visie op omdenken



**aha**

## Een nieuw inzicht

Soms dient een nieuw besef zich wat schoorvoetend aan. Onder de oppervlakte sluimert er iets. Een probleem, een vraag. Stapje voor stapje openbaart zich een nieuw inzicht. Vergelijkbaar met hoe de zon in noordelijk gelegen steden als Tromsø of Reykjavik opkomt: na een langgerekte schemering vloeit de nacht onmerkbaar over in de dag. Op een bepaald moment is het dag, maar wanneer het precies dag is geworden, dat is lastig te zeggen. Zo gaat het soms ook met een inzicht. Op een bepaald moment weet je hoe het zit, maar wannéér je tot dat inzicht kwam, dat is in zo'n geval moeilijk te achterhalen. In dit geval, het geval waar dit boek op gebaseerd is, was het anders. Het was geen langzame zonsopkomst. Het was eerder alsof iemand aan het eind van een feest plotseling het tl-licht aandeed. Kaboem. Inzicht!

Op het moment dat we het inzicht kregen, realiseerden we ons meteen dat dit de missing link was, waar we al langere tijd naar op zoek waren. Het voelde ogenblikkelijk als het ontbrekende stukje van de puzzel. Het was om precies te zijn 12 april 2016. Ook de tijd weet ik nog exact. Ik weet het, omdat ik meteen op mijn iPhone keek. Het was 11.23 uur. De locatie is eveneens zeer duidelijk. Het was in de bossen bij Doorn. Of, om nog preciezer te zijn, op de trap bij de hoofdingang van Landgoed Zonheuvel. Daar, op die plek, op dat moment, viel het kwartje. En de vijf mensen die erbij aanwezig waren, wisten allemaal meteen dat dit inzicht alles wat we tot nu toe bedacht hadden in een ander licht zou plaatsen.

Naar welke missing link waren we op zoek? We hadden in de loop der jaren letterlijk duizenden omdenkverhalen verzameld en gepubliceerd, maar wanneer was een omdenkverhaal nou echt omdenken en wanneer niet? In theorie was duidelijk wat omdenken is, 'een manier van denken (en doen) waarmee je van een probleem een mogelijkheid maakt', maar in de praktijk was het soms een stuk ingewikkelder. Vind je het volgende verhaal een voorbeeld van omdenken of niet?

Een man in Engeland stond op het punt naar bed te gaan, toen hij zag dat er werd ingebroken in zijn schuurtje. Hij belde de politie, maar kreeg te horen dat er op dat moment geen agent beschikbaar

was. Zodra dat wel het geval was, zouden ze hem sturen. Verbijsterd hing de man op. Zodra er een agent beschikbaar was?! Er werd nú ingebroken. Als ze nu zouden komen, zouden ze de dieven op heterdaad kunnen betrappen! En dus belde de man een minuut later opnieuw. ‘Hallo,’ zei hij, ‘ik ben de man die net heeft gebeld omdat er dieven in mijn schuurtje waren. Jullie hoeven geen haast meer te maken, ik heb ze zelf al neergeschoten.’

Binnen een paar minuten was er een half dozijn politiewagens gearriveerd, stond er een gewapende eenheid klaar om in te grijpen en hing er een helikopter in de lucht. De inbrekers werden op heterdaad betrapt. Een van de rechercheurs vroeg: ‘Ik dacht dat u zei dat u ze had neergeschoten?’ De man antwoordde: ‘Ik dacht dat u zei dat er niemand beschikbaar was.’

Sterk verhaal, nietwaar?! Ik vind van wel. Maar het doel van omdenken is niet het doorvertellen van sterke verhalen; het doel is dat we omdenkverhalen doorvertellen. Is hier wel van een probleem (welk probleem dan?) een mogelijkheid (welke mogelijkheid?) gemaakt? Is hier wel omgedacht? Als ik eerlijk ben, moet het antwoord nee zijn. Het probleem is wel opgelost, op een heel creatieve manier zelfs, maar omgedacht? Nee. En precies dit laatste is de lakmoesproef van het omdenken: is er wel iets nieuws gecreëerd dankzij het probleem?

Het inzicht dat veel verhalen niet echt omdenken waren, hadden we al langere tijd. Er waren verhalen die we als ‘het echte omdenken’ omschreven en verhalen die we als ‘een soort van omdenken’ omschreven. Naar ons idee was (en is) dit een voorbeeld van echt omdenken:

Op het platteland van Groningen een fietstocht organiseren is gedoe: meer dan de helft van de tijd heb je wind tegen of half van opzij. Om die reden hebben ze in Groningen de Windmeerritten bedacht. Wat is het idee? Op een bepaalde dag en tijd verzamelt iedereen zich op een bepaalde plek. Die ligt vast. Maar waar de tocht naartoe gaat, wordt bepaald door de wind van die dag. Voor elke windrichting is er een tour voorbereid. Vervolgens wordt die tour uitgekozen die past bij de wind van die dag. Iedereen laat

zich na vertrek als het ware naar het eindpunt waaien en wordt vanaf daar met een bus (met fiets en al) teruggebracht naar het vertrekpunt.

Waarom is dit een goed voorbeeld van omdenken? Omdat rechtstreeks, een-op-een, van het probleem (de wind) een nieuwe mogelijkheid gemaakt wordt (Windmeerritten). Hoe meer van het probleem (hoe meer wind), des te beter. Het probleem wordt rechtstreeks een mogelijkheid. Je kunt ook zeggen: dat het hard waait is geen probleem, het is de *bedoeling*.

Dit allesbeslissende criterium – bij omdenken wil je ‘*meer van het probleem*’ – hadden we al in een eerder stadium geformuleerd. Bij de Windmeerritten is het duidelijk dat je meer van het probleem wilt (wind), maar hoe zit dat met het verhaal van de inbrekers die op heterdaad betrappt werden? Wat is daar ‘het probleem’? Zijn dat de inbrekers? Willen we meer inbrekers? Of is het probleem dat de politie lamlendig reageert? Moeten ze nog lamlendiger reageren? Wil je echt meer van een van beide problemen? Dus creatief opgelost: zeker. Maar omgedacht? Nee.

Wat was dan die doorbraak in ons denken, die tl-lamp die op slag aanflikkerde? Het antwoord zit in het woord probleem. Het woord dat we al duizenden keren hadden gebruikt, zonder onszelf af te vragen wat een probleem eigenlijk *precies* is; niet op praktisch, maar op fundamenteel, filosofisch niveau. Wat is een probleem in *essentie*? Het antwoord op die vraag bleek de missing link waar we al die jaren naar op zoek waren en leidde tot een nieuwe visie op omdenken.



Wat het probleem ook is, zo zul je merken, je bent er niet het machteloze slachtoffer van. Of het nu gaat om een vertraagde trein, een vervelend kind, een verregende vakantie, een zeurende collega, een dreigend ontslag, een traumatische scheiding of een onafwendbaar faillissement, wat het ook is, je kunt altijd iets doen. Of (bewust) iets laten.

Elk probleem is in principe *altijd* creatieve energie, frustratie die haar vorm (nog) niet gevonden heeft. Problemen zijn niet de uitingsvorm van ons falen of onze mislukkingen: ze zijn de uitingsvorm van onze hartstochtelijke wens onze verlangens te realiseren.

**Problemen zijn niet  
de uitingsvorm van  
ons falen of onze  
mislukkingen: ze zijn  
de uitingsvorm van  
onze hartstochtelijke  
wens onze verlangens  
te realiseren.**

**de matrix**



## Een probleem is twee dingen

Stel. In een middelgrote gemeente in Nederland is een aantal scholen gefuseerd tot één grote scholengemeenschap. De fusie gaat gepaard met een aantal hardnekkige problemen. De nieuw aangestelde voorzitter van de raad van bestuur besluit om die reden een onderzoeksbureau in te huren. Na een grondig onderzoek komt het bureau met een lijvig rapport. De belangrijkste problemen: er is geen gezamenlijke cultuur, er wordt geen eenheid gevoeld, sterker nog, sommige scholen beconcurreren elkaar zelfs. Op grond van deze knelpunten start de bestuursvoorzitter samen met zijn managementteam onder de titel ‘We Are Family’ een krachtadig veranderingstraject teneinde de eenheid van de organisatie te versterken. Het gelijknamige nummer van Sister Sledge wordt de inspirerende herkenningstone van het traject. Maanden later moeten alle betrokkenen helaas constateren dat de gewenste doelen – ondanks alle tijd, geld en moeite – niet bereikt zijn. Sterker nog, de eilandjescultuur lijkt alleen maar toegenomen. Wat ging er mis?



Omdenken begint altijd met een probleem. Zonder problemen geen omdenken. Laten we het daarom eerst eens hebben over het woord ‘probleem’.

Om te beginnen bij de vraag: wanneer ervaar je iets als een probleem? Naar mijn overtuiging hebben we bij problemen het gevoel dat ze ons *overkomen*. Problemen plan je niet bewust, die gebeuren. Onverwacht.

Je bent jarig, je hebt twintig mensen uitgenodigd, er komen er maar zeven. Au.

Je gaat een strandwandeling maken, het is lekker weer, maar opeens komt er een vreselijke bui, en die waait maar niet over. Aiaiai.

Op je werk ben je projectleider van een uitdagend project. Je maakt plannen, stelt je erop in. Op een dag krijg je te horen dat

het management het project om budgettaire redenen de nek heeft omgedraaid. Probleem. Kak.

Je vertrekt morgen met je gezin voor drie weken naar Bali, maar plotseling wordt je vader opgenomen in het ziekenhuis met een acute longontsteking. Shit.

Wat doe je dan? In eerste instantie ervaar je het probleem als iets wat ongewenst is. Iets waar je vanaf wilt. We ervaren problemen in eerste instantie niet als een gegeven, laat staan als een mogelijkheid, maar als *bedreiging*. Wat is dus onze eerste neiging? We schieten reflexmatig in de 'oplossingsstand'. Probleem? Weg ermee.

Stel, je bent met een paar vrienden of collega's bij elkaar en je zegt: 'Ik heb best vaak hoofdpijn de laatste tijd.' Wat voor reacties kun je verwachten? Adviezen! Oplossingen! 'Je zit per dag ook best veel uren achter je beeldscherm.' 'Heb je al eens geprobeerd geen koffie meer te drinken?' 'Zitten is het nieuwe roken. Je moet vaker wandelen. Gebruik een stappenteller.' 'Ik gebruik altijd Valdispert, word je lekker rustig van.' 'Ik heb eens gelezen dat je elke dag kurkuma moet nemen.' 'Is bikramyoga niet iets voor jou?'

Je problemen vertellen heeft een magnetische uitwerking op je omgeving. Voor je het weet, heb je een leger aan onbevoegde therapeuten, coaches of amateurpsychologen om je heen verzameld, die je bewust willen maken van je innerlijke blokkades en belemmerende overtuigingen en met hulpvragen als 'wat is je toegevoegde waarde voor deze wereld' en 'wat wil je dat je nabestaanden op je begrafenis zeggen' willen inspireren om je passie, missie of roeping terug te vinden.

Zodra er een probleem geconstateerd wordt, moet het opgelost worden. We kunnen niet leven met de spanning dat er een probleem is. Logisch. Een probleem voelt vervelend. Het moet de wereld uit. Het liefst zo snel mogelijk. Ook de voorzitter van de raad van bestuur van de scholengemeenschap reageerde op die bijna reflexmatige manier. Probleem? Oplossen! Eilandjescultuur? Dat kan niet!

Is oplossen dan altijd verkeerd?

Welnee. Veel problemen zijn makkelijk en snel oplosbaar.

Op je knie gevallen? Pleister plakken, klaar.

Telefoon kwijt? Zoeken en vinden, probleem opgelost.

Ontevreden klant? Goed gesprek, excuses aanbieden, extra service leveren, klant tevredener dan ooit!

Op zich is er niks mis met de sterke neiging problemen op te lossen. Er is alleen een belangrijke beperking: hoe complexer het probleem, des te onbruikbaar deze aanpak.

Stel. Je hebt een dochter van vijftien die al jaren faalangstig is. En het wordt de laatste tijd alleen maar erger. Ze wil er best over praten, maar ze begrijpt het probleem zelf ook niet. Zo'n probleem los je niet op met een pleister of een pilletje.

Ander voorbeeld. Je bent eigenaar van een ooit florerende boekwinkel in een drukke winkelstraat. Mensen kopen hun boeken meer en meer via internet. Of vanwege de 'ontlezing' helemaal niet meer. Links en rechts van jou verdwijnen winkels en sommige panden staan al maanden leeg. Zo'n crisis los je niet op met een sla-nu-je-slag-najaarsaanbieding.

Of je kinderen zijn wat ouder, je relatie loopt niet zo lekker, je voelt je uitgeblust, niet meer zo geliefd als toen je net verkering had, en je partner heeft vooral oog voor zijn Märklin-modelspoorbaan. Wat is dan het probleem?

Waar moet je beginnen in dit soort complexe situaties waarbij alles met alles samenhangt? Eén ding is dan in elk geval zeker: er bestaat in zo'n geval geen simpele *quick fix*. In al dit soort situaties werkt elke simpele oplossing bijna per definitie contraproductief.

Maar ja, wat dan wél?

In dit boek wil ik met je onderzoeken hoe het zou zijn om het probleem niet meteen weg te werken of op te lossen, maar het probleem er te laten zijn. De spanning te laten bestaan. Sterker nog, de spanning te *omarmen*.



Wat is je eerste gedachte bij het woord ‘probleem’? Dat het om één variabele zou gaan: de werkelijkheid. De dingen zoals ze zijn. Een vervelend kind, hoofdpijn, een irritante baas. We ervaren een probleem in eerste instantie als ‘iets’, een verschijnsel, dat ons het leven zuur maakt. We beseffen heel goed dat dat ‘iets’ ook iets kan zijn wat we zelf doen, een gedachte die we hebben, een ding dat ons dwarszit. Maar of het probleem nu van buiten of van binnen komt, we ervaren het primair als één ding. ‘Het probleem.’ Alsof je het vast kunt pakken. Maar is dat wel zo?

Om een eerste tip van de sluier op te lichten – voor diegene die van orde en structuur houdt: later volgt de tweede en laatste tip van de sluier – een probleem is niet één ding; een probleem bestaat uit twee dingen. Altijd. Een probleem is per definitie een tegenstelling tussen een *verwachting* en een *feit*. Een tegenstelling tussen wat-zou-moeten-zijn en wat-is. Als wat er (volgens jou) *zou-moeten-zijn* niet klopt met *wat-is*, dan ervaar jij de werkelijkheid als een probleem.

Als je leeft, maak je plannen, wil je dingen, hoe klein ook. Je hebt een idee van hoe die eruit moeten zien, hoe je die gerealiseerd zult krijgen. Dit concrete beeld van hoe de werkelijkheid volgens jou zou-moeten-zijn, dat zijn *verwachtingen*.

Naast onze verwachtingen is er de werkelijkheid. Dat-wat-is. Wanneer ervaren wij iets als een probleem? Als de door ons waargenomen werkelijkheid, de feiten zoals wij ze waarnemen, niet overeenstemmen met onze verwachtingen, als dat-wat-is strijdig is met dat-wat-zou-moeten-zijn.

**Een probleem is  
per definitie een  
tegenstelling tussen  
een verwachting  
en een feit; een  
tegenstelling tussen  
wat-zou-moeten-zijn  
en wat-is.**

Ik spreek bewust van de ‘door ons waargenomen werkelijkheid, de feiten zoals wij ze waarnemen’, want buiten ons waarnemingsveld kunnen zich allerlei feiten bevinden die wél in overeenstemming zijn met onze verwachtingen, maar zolang wij die feiten niet zien, *ervaren* wij de werkelijkheid als een probleem. Zelfs als het probleem er feitelijk niet is.

Je kunt wel *dénken* dat je baas ontevreden is over je functioneren, maar wie weet heeft zijn geringere joie de vivre van de laatste weken wel helemaal niets met jou te maken.

Je kunt wel *dénken* dat je iemand beledigd hebt met een verkeerde grap, maar wie weet heeft die ander die grap niets eens gehoord. Of begrepen.

Je kunt wel *dénken* dat je dik bent, maar misschien ben je feitelijk, wetenschappelijk, qua BMI én in de ogen van anderen helemaal niet dik, maar juist wat aan de ielige kant.

Je kunt wel *dénken* dat je collega’s je dom vinden, maar wie weet denken je collega’s dat helemaal niet. Wie weet denken ze wel helemaal niets van je. Wat misschien nog wel erger is, maar ja, zolang je dat niet weet, heb je daar geen last van.

Een probleem is de tegenstelling tussen wat-is en wat-zou-moeten-zijn. Logischerwijs zijn er dus ook maar twee soorten problemen: of er is iets niet waarvan wij verwachtten dat het er wel was, of er is iets wel waarvan wij verwachtten dat het er niet was.

Dit wetend kun je vanaf nu elk probleem – hoe groot of klein ook – opsplitsen in twee elementen. De feiten en je daaraan tegengestelde verwachting.

Verwachting: Ik wil een stedentrip maken naar Barcelona.

Feit: Alle vluchten naar Barcelona zitten vol.

Ai. Probleem.

Verwachting: Kinderen van mijn zoons leeftijd horen te eten met mes en vork.

Feit: Mijn zoon eet nog steeds met zijn handen.

Irritant. Probleem.

Verwachting: Ik ga nu eindelijk mijn rijbewijs halen.

Feit: Ik ben voor de vierde keer gezakt.

Fuck. Probleem.

Verwachting: Een goede werkgever geeft spontaan opslag.

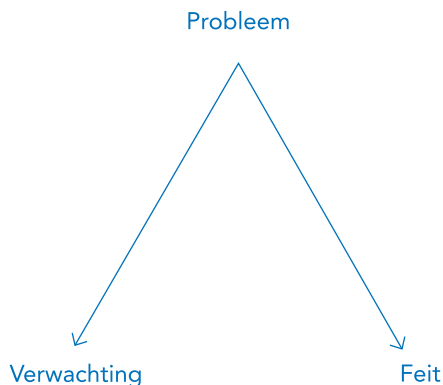
Feit: Tijdens het functioneringsgesprek is het weer niet over salaris gegaan.

Grr. Probleem.

Verwachting: Op Valentijnsdag stuurt mijn vriendin me een appje met hartjes.

Feit: Ik heb de godganse Valentijnsdag niets van haar gehoord.

Pfff. Probleem.



Het verraderlijke is alleen dat wij in het dagelijks leven voortdurend geneigd zijn te denken dat de werkelijkheid het probleem is. Onze verwachtingen zijn er gewoon, als een soort gegeven, het zijn steeds de feiten die niet mee lijken te werken. Wat is het probleem? De volgeboekte vlucht naar Barcelona, de zoon die met zijn handen wil eten en de geliefde die met Valentijnsdag niets van zich laat horen. Zo ervaren wij het leven. Het probleem bevindt zich daarbuiten. Alsof pech ons overkomt. Alsof

de werkelijkheid ons voortdurend voor ongewenste verrassingen plaatst. Maar bij nadere beschouwing is niet de werkelijkheid het probleem, maar het contrast tussen onze verwachtingen en de werkelijkheid. Of beter: het contrast tussen onze verwachtingen en de door ons *waargenomen* werkelijkheid. Misschien is er helemaal geen probleem. Een probleem is altijd een feit-verwachting-tegenstelling, het spanningsveld tussen hoe de dingen zijn en hoe ze volgens ons zouden-moeten-zijn.

Misschien denk je nu dat dit inzicht een open deur is, maar dan onderschat je de *consequentie* ervan. Het betekent dat je invloed op een probleem veel groter is dan je dacht; je kunt immers zowel de feiten als de verwachtingen beïnvloeden.



Terug naar de middelbare school met de eilandjescultuur. Nu we beseffen dat een probleem altijd bestaat uit een feit-verwachting-tegenstelling, hoe zouden we dan op een andere manier tegen dit probleem aan kunnen kijken? Door niet alleen de feiten te onderzoeken maar ook onze *verwachtingen*. Blijkbaar verwachtte de voorzitter van de raad van bestuur dat de organisatie na de fusie door de medewerkers als een eenheid ervaren zou worden. Maar is dat wel een reële verwachting? Waarom zou een organisatie een 'familie' moeten zijn? 'Eilandjescultuur' en 'concurrentie' zijn woorden die de suggestie wekken dat er binnen de organisatie (grote) problemen zijn, maar op welke verwachtingen zijn die woorden gebaseerd? En hoe verstandig zijn die verwachtingen?

Het gevolg? Toen de voorzitter van de raad van bestuur zijn eigen verwachtingen nog eens tegen het licht hield, kwam hij tot de conclusie dat zijn verwachtingen weleens het probleem zouden kunnen zijn. Misschien was de school wel vergelijkbaar met het Unilever-model: één merk dat staat voor het geheel (Unilever) en daaronder een aantal unieke merken (Calvé, Andrélon, Ola, Zeeuws Meisje). Kent het publiek Unilever? Zou kunnen. Maar het heeft vooral een emotionele band met de merken. De voorzitter besloot tot een radicaal andere aanpak: niet



minder eilandjescultuur, maar juist meer. In de praktijk bleek iedereen tevreden. Dankzij de ‘concurrentie’ hadden ouders en kinderen iets te kiezen, konden leerkrachten trots zijn op hun school en werd iedereen op een positieve manier uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen.



Tot slot. Zijn problemen onvermijdelijk? Het antwoord is helaas ja. Tenzij je niets wilt, niets verwacht, niets ambieert, nergens van houdt en ook nergens bang voor bent. Of beter nog, helemaal niet bestaat. Maar zodra wij dingen verwachten, impliceert dat automatisch dat zodra de werkelijkheid niet overeenstemt met onze verwachtingen, we de werkelijkheid als een probleem zullen ervaren. Sterker nog: hoe meer we verwachten, hoe hoger de doelen die we onszelf stellen, hoe ambitieuzer we zijn, des te groter de problemen die we op ons pad tegen zullen komen. Problemen zijn een onlosmakelijk deel van het leven.