

6. Oversteken start met een brandende vraag

Van het vaststellen naar een vraag

Dichter bij de kern van de zaak

Kwaliteiten van een brandende vraag

Op zoek naar dé unieke werkvraag?

Wie heeft er een probleem met structuren

Geen probleem zonder eigenaar

Van het vaststellen naar een vraag

Peggy:

Wacht even, ik neem aan dat niet al mijn behoeften zullen worden ingelost en al mijn problemen een antwoord krijgen op de rechteroever.

Francis:

Dat is zo. Sommige confronterende ervaringen brengen met kracht gevoelens en behoeften op de voorgrond waar geen antwoord op komt, nu niet en soms evenmin later. Een pijnlijk verlies, een scheiding, een overlijden, een ontslag, een ernstige ziekte, een ongeval waarbij je eindigt in een rolstoel, ... je zult die ervaring een plek dienen te geven in je leven en ze dan op die plek een zin geven en ... verder gaan. Je gaat door een rouwfase, het aanvaarden dat je iets kwijt bent, voorgoed, of dat je iets niet krijgt wat je graag had willen ontvangen en bezitten. Tijdens dat leerproces, groeien de momenten waarin je je fundamentele behoeften herkent en ze erkent. Gaandeweg aanvaard je dat je een bepaalde behoefte had maar dat aan die behoefte niet werd voldaan en dat dit niet meer zal gebeuren. Er groeien momenten dat je de 'verloren behoefte' kunt loslaten en dat je een andere behoefte waarneemt die nu meer op de voorgrond komt. Op dat ogenblik kan je innerlijke rust vinden.

Peggy:

Betekent dit dat ik sommige zaken waar ik vandaag een probleem van maak, aanvaard als onoplosbaar en er verder geen probleem meer van maak? Is dat niet fatalistisch?

Francis:

Ze zijn onoplosbaar voor jou, ... op dit ogenblik, ... op de manier zoals je nú je situatie waarneemt en beleeft, ... zoals je ze nú benoemt en zoals je nú je vraag formuleert. Morgen kan je een andere vraag stellen en dan stap je weer verder. Daarom is het nuttig om aandacht te geven aan de formulering van je werkvraag, je brandende vraag. Tijdens het reflecteren op je vraag kom je er snel

achter of een andere vraag beter, gepaster, concreter, vruchtbaarder is.

Peggy:

Ik heb het begrepen. Hoe ik mijn behoeften omzet in een vraag is belangrijk. Welke rol ik daarbij zie voor mezelf is belangrijk. Welke rol ik aan anderen en aan externe invloeden daarbij geef, is belangrijk.

Francis:

Het voor jezelf correct benoemen van een situatie is een hulpmiddel. Na het vaststellen van wat je voelt en wat je onderliggende behoeften zijn, is je opdracht om de gepaste woorden, beelden en tekens zorgvuldig te kiezen. Zo kom je sneller dicht bij de kern van de zaak.⁴¹ Wil je iets gericht aanpakken dan heb je best eerst oog voor wat je waarneemt én voor je gevoel daarbij én voor je behoeften én voor de manier waarop je uitdrukt wat er in je omgaat én voor je drijfveer en intenties.

Indien het aanvoelt als een probleem, geef dan aandacht aan de wijze waarop je uitdrukt wat er in jou beweegt. Het *Woordenspel* dat we deden, het vinden van synoniemen en alternatieven, kan je helpen om dichterbij de specifieke kleur van je gevoel en je behoefte te komen.⁴²

Dat hoeft niet steeds in woorden te gebeuren. Je kunt ook een non-verbale taal gebruiken. Je kunt tekenen, schilderen, een collage maken of foto's kiezen. Andere talen zijn bv. een organisatie-opstelling uitvoeren of een constructie maken met Lego-blokjes en Lego-figuurtjes. Je hoeft geen kunstenaar te zijn om een kunstzinnige taal te hanteren. Wel heb je wellicht nood aan een deskundig begeleider.

Peggy:

Wanneer ik de situatie correct benoem, juist voor mezelf, kom ik dan sneller bij de juiste oplossingen?

⁴¹ Even terug naar hoofdstuk 2: *Een probleem, een uitdaging of een opportuniteit?*

⁴² Even terug naar p.43 en bijlagen B en C

Francis:

Neen, zo snel gaat het niet. Ik neem terug het beeld van de Blauwe rivier. Met het vaststellen van datgene wat je ziet en voelt sta je dan nog steeds op de eerste oever. Zolang je blijft vaststellen en herhalen wat je vaststelt, buiten jou en in jou, ben je nog niet van start gegaan op de oplossingsgerichte weg. Je hebt een *besluit* genomen maar nog niet *beslist*! Herinner je wat ik hierover tijdens ons derde gesprek hierover vertelde.⁴³

Er is een duidelijk signaal nodig dat je de Rivier wilt oversteken en dat gebeurt met een dringende dwingende werkvraag, je brandende vraag.

David:

Dat klinkt dwingend. Moét je altijd vertrekken met een vraag?

Francis:

Waarnemingen en vaststellingen op zich geven niet aan dat het voor jou om een zaak gaat die je dringend wilt aanpakken. Ze kunnen de *aanleiding* vormen. Zelfs de gevoelens die de vaststellingen in jou oproepen zijn slechts *aanleiding*. De behoefte die ze in jou wakker maken, dát kan je *aanzetten* om te kiezen om er al of niet een dringende, dwingende zaak van te maken. Een vraag formuleren zet je uiteindelijk *in beweging*.

*Waarnemingen motiveren niet,
wel je behoeften en de gedachten
die daarbij in jou worden opgeroepen.
Om de beslissende stap te zetten, heb je echter
een dwingende werkvraag nodig, een brandende vraag*

Wat niet in een vraag wordt geformuleerd, hoort thuis bij de waarnemingen of de vaststellingen en bij de interpretatie of de beoordeling van die vaststellingen. Door meningen uit te spreken of kreten te laten horen of door te zwaaien met feiten en gegevens of

⁴³ Even terug naar p.62

door als een slachtoffer te klagen, ... daarmee los je niets op. *Dit is geen oplossingsgerichte houding.*

Peggy:

Ik wil het even samenvatten. Ik heb begrepen dat ik het best even stil sta bij wat ik voel en te peilen naar mijn onderliggende behoefte. Ik zoek dan de juiste woorden alvorens van wal te steken met het oplossingsgericht aanpakken van een zaak die voor mij dringend en dwingend aanvoelt. Hoe ik tewerk zal gaan, hangt af van de wijze waarop ik mijn actuele situatie benoem. Ik hoef het niet een probleem of een opportuniteit of een uitdaging te noemen. Best is om het juiste woord te kiezen.

Het kan voor mij zowel negatief als positief zijn, maar eigenlijk doet het er voor een oplossingsgerichte houding niet toe. Ik moet eerst tonen dat ik echt iets wil veranderen en ik moet duidelijk aangeven waar ik nu sta. Vervolgens formuleer ik een werkvraag die aangeeft dat het voor mij gaat om iets dringend en dwingend en dat ik sterk gemotiveerd ben om dit aan te pakken.

Francis:

Dat heb je mooi samengevat. Om over te steken en dus weg te gaan van het louter vaststellen, dien je de vraag te stellen die aangeeft dat je de zaak écht wilt aanpakken, je *brandende vraag*.

David:

Brandend klinkt wel heftig.

Francis:

Ja, dat is de bedoeling. Het woord ‘brandend’ geeft aan dat je voelt dat je in beweging móet en wilt komen, nu. Het gaat om een vraag die je letterlijk in je lijf voelt branden. Je kunt niet meer rond de zaak, je móet er wat mee. Je kunt het niet meer uitstellen (“Ik zie morgen wel.”)

Het gaat om *jouw* vraag, niet de vraag die anderen stellen. Het gaat om hoe *jij* de zaken aanvoelt en formuleert, niet hoe anderen graag zouden willen dat jij de situatie ervaart en je vraag formuleert. Je

stelt niet de vraag omdat anderen je trachten te overtuigen dat jij een probleem hebt.

Stel je niet die vraag, jouw vraag, dan blijft alles bij het oude. Erger nog, door niets te ondernemen of door een vage reactie, bevestig en versterk je de situatie en de verhoudingen die jij net niet wilt.

De schade die wordt aangericht door het bestendigen van een ongewenste, ongezonde of onrechtvaardige situatie behoort tot de verantwoordelijkheid van hen die op de eerste oever blijven staan. Op die oever lopen veel mensen rond die algemene vragen stellen, vragen waarbij ze zichzelf niet impliceren. De vragen gaan allemaal over de anderen. De opmerkingen en vragen hebben een zeurderig of klagend karakter. Het probleem ligt immers bij de anderen, bij de leiding, bij structuren, bij de overheid.

Om naar de andere oever te gaan, neem je een duidelijke houding aan en een stevige beslissing. Je kiest krachtig voor de oplossingsgerichte houding en je formuleert je vraag met de woorden die passen bij je gevoelens en je behoeften. Indien het een zaak is die écht aangepakt dient te worden, om het even hoe je ze noemt, stel je een *brandende* vraag. Ik zal je straks vertellen hoe je zo'n vraag op een constructieve en oplossingsgerichte manier kunt formuleren en ga ik dieper in op de kwaliteit van de brandende vraag.

Uitstellen om naar je behoeften te kijken, naar je diepste verlangens, en om van een situatie een 'vruchtbaar probleem' te maken, is tevens het tegenhouden dat een duurzame oplossing zich kán ontwikkelen.

Dichter bij de kern van de zaak

Francis:

Ik ga even terug naar het begin van jouw verhaal Peggy. Wat ging vooraf aan het moment dat je besliste om de stap te wagen en je job als manager in te ruilen voor die van leidinggevende op een lager niveau in de organisatie?

Peggy:

Wel, ik voelde me machteloos, onmachtig. Ik bleef maar herhalen wat er allemaal fout liep. Zoals jij al aangaf, ik bleef hetzelfde verhaal vertellen tegen mezelf alsof ik mezelf moest overtuigen dat het toch wel heel erg gesteld was met de situatie en met mezelf.

Ik dacht dat ik mezelf moed insprak maar in plaats daarvan bleef ik mezelf overtuigen dat het beter was om bij het oude te blijven en voelde ik me telkens slechter. Het negatieve kreeg alle aandacht. Ik bleef zeggen tegen mijn medewerkers wat ik *niet* wou en vroeg hen wat we er aan konden doen. Ik dacht dat door de feiten te herhalen ik dichter bij de kern van de zaak zou kunnen komen. Het tegendeel was waar, ik kweekte de gewoonte aan om rond de pot te draaien. Ik kon wel voelen waar de pot brandde. Het vervelende was, achteraf gezien, dat mijn collega's en mijn medewerkers hetzelfde deden en mij daardoor steunden in deze niet oplossingsgerichte houding. Ik was niet gericht op een oplossing doch evenmin op het probleem. Ik was gericht op mogelijke oorzaken, op datgene waar ik erg veel last van had, zonder het vuur te benaderen waar het écht om ging. We waren zusters in het klagen.

David:

Vertel me Peggy, op een bepaald moment heb jij naar de andere kant gekeken, naar de afstand tussen hier en daar waar je naartoe wou en heb je toch de sprong gewaagd. Wat heeft er jou toe aangezet?

Peggy:

Er gebeurden een paar zaken tegelijkertijd. Ik stopte met het herhalen van het verhaal in mijn hoofd en in de gesprekken met

anderen. Ik nam een blad papier en schreef de feiten op. Het overgrote deel van de zagezegde ‘feiten’ waren interpretaties en meningen. Ik zag toen dat ik zelf iets moest ondernemen en niet eisen dat de anderen zouden veranderen.

Op dat moment was er een coach in het bedrijf die me daar bij heeft geholpen. Hij stelde me een vraag. Ik weet niet meer precies welke vraag hij stelde maar het kwam er op neer dat ik begon te vertellen wat ik wél wou, niet wat ik niet wou en ik vertelde niet meer op een klagende toon. Hij moedigde me aan om te vertellen waar ik sterk naar verlangde. Gaandeweg voelde ik dat verlangen groeien en werd ik geboeid door het beeld dat ik zo creëerde. Hij wuifde mijn gevoelens niet weg toen ik me ’s anderdaags toch weer eens even moedeloos voelde en twijfelde. Hij stelde me nog meer vragen.

Francis:

Laat ons eens even enkele belangrijke punten op een rijtje zetten. Welke leerpunten haal jij uit haar verhaal David?

David:

Kijk dit heb ik reeds genoteerd:



Francis:

Mooi gedaan. Een sterk verlangen is een essentieel kenmerk van een brandende vraag. Je reikhalst naar de andere oever. Je richt je met je vraag naar de toekomst, naar datgene wat je wilt bereiken.

Peggy:

Ik kom toch opnieuw met de vraag van David: Moét het een vraag zijn? Kan het niet even goed een toekomstbeeld zijn, een ideaal doel, een aantrekkelijk beeld?

Francis:

Een beeld doet verlangen en dromen. Het beeld zelf is echter geen vlot waarmee je kunt oversteken. Er zijn veel mensen die op de eerste oever blijven staan, dromend en verlangend. Ze stellen de actie nog even uit. Dromen en visualiseren is zeer goed indien daardoor je beeld waar je naar streeft levendig en ‘levend’ wordt en het jouw verlangen sterkt om de eerste stap te zetten. Dromen kunnen je doelen helderder en krachtiger maken. Ik pas de quote van de Saint-Exupéry wat aan.

"Als je een schip wilt bouwen, roep dan geen mannen bij elkaar om hout te verzamelen, het werk te verdelen en orders te geven.

In plaats daarvan, leer ze verlangen naar de enorme eindeloze zee."

Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)

"... In plaats daarvan, laat ze verlangen naar het land aan de andere kant van de zee." (FG)

Daar naar verlangen is echter onvoldoende. Een gericht verlangen en het gevoel dat het dringend én dwingend is, drukt zich uit in een actie gedreven door de intentie *"Ik doe er nu alles voor om te slagen!"*.

Een vraag komt in je op, op het punt waar je stopt met het uitstellen van een actie. Een goed geformuleerde vraag geeft de dynamiek aan die bij jou past en doet je vooruit stappen. Een uitroep of een mening blijft louter een vaststelling, een brandende vraag daarentegen zet je in beweging.

Peggy:

Dat is wat er met mij gebeurde toen ik de stap waagde. Ik zei “Dit is wat ik wil!”, ik voelde de drang om het niet meer uit te stellen en heb dat verbonden met mijn voeten. Ik zette de stap zonder verder aandacht te schenken aan mijn twijfels. Gelukkig had ik een steuntje in de rug van mijn partner. Want van zodra ik die stap had gezet, van zodra ik in het water was gesprongen, kreeg ik koudwatervrees. Daar waren de twijfels!

Francis:

Steun van anderen is erg waardevol. In jouw geval ging het om je partner. In mijn geval gaat het om mijn *leermaatje*.⁴⁴

Een leermaatje is iemand die je steunt op je leerweg. Dat kan een partner zijn of een vriendin of een vrijwilliger in een ontmoetingscentrum of iemand die je ontmoet op je leerweg en met wie je een tijdje samen loopt of een leraar tijdens een opleiding of een voorganger in je geloofsgemeenschap. Indien het een professionele coach is, zal zij de relatie wijzigen en zich als mede-lerende opstellen.

⁴⁴ Meer in hoofdstuk 9: *De zaken aandachtzaam aanpakken*

Kwaliteiten van een brandende vraag

Peggy:

Wat zijn de kenmerken van een goede brandende vraag?

Francis:

Eerst wil ik de effecten kennen die een brandende vraag voor jullie best zou hebben. Zo wordt het duidelijker aan welke kenmerken en kwaliteiten ze dient te voldoen wil ze dat resultaat opleveren.

Wat zien jullie als een zeer gewenst effect van een brandende vraag op het ogenblik dat je bij de rand van de eerste oever staat en wilt oversteken? Wat wil je ervaren wanneer je die vraag stelt?

David:

Ze geeft me kracht, maakt me enthousiast, ... ik ga er voor, ze trekt aan me, ... ik voel dat ik verder wil, zéker, ... ze zet me met mijn voeten op de grond, ze is concreet ...

Peggy:

Ze maakt de zaken helder, ze geeft richting zodat ik goed weet waar ik naartoe wil, ... ze helpt me focussen, ze voelt stevig aan, ... ze geeft me het gevoel "Ja, dit wil ik!". Tegelijk voelt ze aan als een boei waar ik me kan aan vastklampen wanneer ik weer eens twijfel, toch?

Francis:

Wat jullie willen is een werkvraag die dwingend, dringend, positief, constructief en oplossingsgericht werkt. Zo bereik je de effecten die jullie hebben opgesomd.

Ik zet even twaalf kenmerken op een rij die dat helpen bereiken.

Deze lijst met twaalf kenmerken zal je helpen om je werkvraag scherp te krijgen. Ik geef je hier tevens een uitgebreidere tekst over de twaalf kwaliteiten.⁴⁵

⁴⁵ Zie Bijlage E

Kwaliteiten van een brandende vraag

1. Het is een **open** vraag
Ik kan de vraag niet met ‘ja’ of ‘nee’ beantwoorden
2. Ze is **persoonlijk**, ze staat in de ik-vorm
Ik neem eigenaarschap voor deze vraag
3. Ze staat in de **tegenwoordige tijd**
Ik zeg hiermee dat het probleem zich nu stelt
4. Mijn werkwoord heeft een **actieve vorm**
Ik ga een actie ondernemen, iets aanpakken
5. Ze klinkt **dwingend** en **dringend**
Ik kan het niet meer uitstellen, ik móét in actie komen
6. Het is een erg **concrete** vraag
Ik zeg helder waar het over gaat en wat ik wil
7. Ze is zo **kort en bondig** mogelijk
Ik heb alle onnodige woorden en bijzinnen geschrapt
8. Ze is **confronterend**, noemt man en paard
Ik ga het pijnpunt niet uit de weg, ik wijs naar de kern
9. Ik heb gelet op een **zorgvuldige taal**
Ik heb de gepaste woorden gekozen, ze verwoorden duidelijk waar het om gaat
10. Het is een **realistische** vraag
Ik kan deze vraag uitwerken binnen mijn cirkel van invloed
11. Ik heb ze **oplossingsgericht** geformuleerd
Ik zie duidelijk het doel waar ik naar toe wil, de vraag verwoordt wat ik wél wil
12. Ze klinkt **waarderend** en maakt me enthousiast.
Ik kan hiermee mezelf en anderen positief stimuleren

Je hebt alle kenmerken nodig om te kunnen spreken van een *scherp geformuleerde, oplossingsgerichte vraag*.

Alvorens iets te ondernemen in de richting van een oplossing, stel je jezelf de vraag: “Voldoet mijn werkvraag aan deze criteria?”

David:

Wacht even, bij het tweede punt. Er zijn toch tal van situaties waarin we met meerderen samen een probleem hebben? Hoe kan een team een brandende vraag formuleren?

Francis:

Een terechte opmerking David. In een volgend gesprek⁴⁶ zal ik duidelijk maken wat je doet in zo'n situatie. Eerst maak ik het verhaal af van wat je doet na het stellen van de brandende vraag of om in de beeldspraak te blijven, wat je doet wanneer je op de andere oever aankomt.

Het wordt wellicht reeds helderder wanneer we een onderscheid maken tussen de begrippen 'individueel' en 'persoonlijk'.

'Individueel' verwijst naar het *aantal* personen dat betrokken is. Individueel is bijgevolg anders dan een duo, een trio, een groep, een team, een organisatie. Een individuele case gaat om één persoon.

'Persoonlijk' wijst voor mij naar de aard van de verhouding, de aard van de *relatie*. Tegenover 'persoonlijk' staat 'onpersoonlijk'.

Een brandende vraag is daarom steeds persoonlijk, je engageert je om ze op te lossen en neemt je verantwoordelijkheid.

Er doen zich twee situaties voor waarin de opmerking rijst, of het wel om een individuele vraag gaat: wanneer er sprake is van a) een *gedeelde werkvraag* of b) een *gemeenschappelijke werk-vraag*.

Bij een gedeelde vraag blijken meerdere mensen een gelijkkluidende vraag te hebben maar blijven het individuele vragen. Bij een gemeenschappelijke vraag gaat het om één vraag die men samen formuleert en waar men samen aan werkt. In beide gevallen gaat het echter om persoonlijk engagement. De uitdaging bij een gemeenschappelijke vraag is: gaat het om één vraag? Het is erg moeilijk om tot één gemeenschappelijke brandende vraag te komen. Hoe je met een team aan een brandende vraag werkt, leg ik je morgen uit.

⁴⁶ Zie hoofdstuk 8: *Wanneer heeft een team een 'probleem'?*

Peggy:

Ik heb een opmerking bij het derde punt. Ik ben toch niet blind voor de toekomst. De opwarming van de aarde is bijvoorbeeld toch iets dat zich in de toekomst zal afspelen. Hoe langer hoe meer de erg nabije toekomst zelfs. Een ander voorbeeld, ik kan aan bepaald gedrag van een medewerker zien dat er snel moeilijkheden zullen volgen. Ik ga toch niet wachten tot er werkelijk spanning is in mijn team.

Francis:

Wanneer je blik naar de toekomst gaat en je een aantal problematische gevolgen voorziet, is je een brandende vraag datgene wat je *nu* doet mét dit zicht op de toekomst. Je kunt uiteraard moeilijkheden voorzien. Gevolgen of effecten voorspellen is erg zinvol. Denk maar aan aardbevingen, de effecten van de opwarming van de aarde, de consequenties van kerncentrales te bouwen, de gevolgen van oorlogen, enzovoort. Er bestaan geen ‘feiten’ in de toekomst, wel ‘te verwachten feiten’. Er bestaan geen dwingende werkvragen in de toekomst! Alles speelt zich af in het hier en nu.

Nauwkeuriger gesteld, je kunt geen ‘harde feiten’ voorspellen, feiten zijn altijd een nu-gebeuren. Wanneer je naar de toekomst kijkt, kan je realistische scenario’s opstellen gebaseerd op de harde feiten waarover je vandaag beschikt. Scenario’s zijn echter geen harde feiten. Dat kunnen wel erg betrouwbare voorspellingen zijn. Je kunt met grote zekerheid voorspellen dat zich bepaalde zaken gaan voordoen maar het is slechts op het moment dat het gebeurt dat het een ‘hard feit’ wordt. Het is niet de eerste keer dat een voor-spelling geen ‘feit’ is geworden.

Wanneer je echter *nu* geen brandende vraag stelt met de opwarming van de aarde in je achterhoofd, dan wordt er niets ondernomen en zullen zich andere ‘feiten’ voordoen dan wanneer er vandaag wél acties volgen. Het probleem dat er toe doet, stelt zich nú, met de gevolgen in je hoofd, niet morgen! Je stelt dus vandaag de brandende vraag die voorkomt dat een negatieve voorspelling realiteit wordt. Je kunt vandaag een probleem in de toekomst maken,

door wat je vandaag doet of nalaat te doen! Je leeft niet in de toekomst. Net zomin als je een probleem in het verleden kunt oplossen. Wat uit het verleden komt doet zich vandaag voor en moet je nu oplossen.

Wanneer jij iets meent te zien aan het gedrag van je medewerker dat je zorgen baart, welke vraag roept dit nú bij jou op? Indien je geen vraag hebt, blijft het louter bij een vaststelling of een veronderstelling vanuit jouw perspectief. Een brandende vraag houdt je in het hier en nu én maakt het zeer concreet.

Peggy:

Jij brengt me wel héél sterk in het hier en nu. Je zet me erg met mijn voeten op de grond.

Francis:

Omdat dit het enige moment is dat werkelijk bestaat en waarin je iets kunt ondernemen. *Vandaag maak je de toekomst, niet in de toekomst.* De opwarming van de aarde verandert pas op het ogenblik dat we iets ondernemen. Het gedrag van een medewerker wijzigt door een actie, niet door wat je verlangt of denkt ooit te zullen doen. Een actie betekent dat je iets doet of bewust iets net niet doet. Je brandende vraag zal bepalen welke richting het uitgaat.

- *Hoe lang ga je dromen over een betere toekomst?*
- *Hoe lang ga je feiten uit het verleden verzamelen en bespreken?*
- *Wanneer heb jij voldoende inzichten om iets te ondernemen?*
- *Wanneer stel jij je brandende vraag? Wat is daar voor nodig?*

Hou je er mee op om in tijd-hokjes te denken. Je weet dat inzicht verwerven en handelen interactief en interafhankelijk zijn en dat alles in beide richtingen werkt. Je beseft dat je iedere dag effecten creëert door wat je doet én door wat je niet doet. Nalaten iets te ondernemen is ook een beslissing én een handeling en heeft evenveel effecten als datgene wat je wél doet!

*Je kunt op ieder moment de vraag stellen
die er nú écht toe doet, met de informatie die je nú hebt,
hoe beperkt die ook is.*

Peggy:

Het laatste van de twaalf kwaliteiten, een waarderende toon, kan dat in elke situatie? Kan dat bijvoorbeeld indien ik na dertig jaar trouwe dienst word ontslagen of wanneer mijn partner mij verlaat of wanneer ik te horen krijg dat ik terminaal ziek ben? Op zulk ogenblik een waarderende vraag stellen, kan dat wel?

Francis:

Niet op het eerste moment wanneer je die boodschap krijgt. Dan is het even slikken en tijd nemen om de feiten te aanvaarden. Tijd nemen om alle gevoelens die er in je opkomen te voelen en te leren aanvaarden. Tijd nemen om te stoppen met oordelen en het veroordelen van jezelf, de ander, de anderen, de structuren, de maatschappij. Tijd nemen om afscheid te nemen. Tijd nemen om je behoeften ernstig te nemen. Tijd nemen om te rouwen.

Het rouwproces rond zo'n situatie vraagt respect en zorg voor alle gevoelens van frustratie en onmacht. Tijdens het rouwen kan je de vraag stellen die op dát ogenblik wérkt. Na maanden of jaren komt er een ogenblik van rust. Dan heb je oog voor je andere behoeften die onder de oppervlakte leven. Dan is het tijd om je brandende vraag te herformuleren.

Ik geef enkele voorbeelden van vragen die ik gehoord heb uit de mond van mensen met een terminale ziekte. Ik heb ze wat gestileerd maar dit was wel wat ze uitdrukten:

“Hoe toon ik mijn kinderen dat dit moment toch een stap vooruit kan betekenen?”

“Wat kunnen anderen leren van de wijze waarop ik de dingen nu aanpak?”

“Hoe steun ik de anderen die een gelijkaardige confrontatie te verwerken hebben?”

“Hoe steun ik gedurende de tijd die me nog rest mijn partner die achterblijft?”

Peggy:

Om stil van te worden. Dit vraagt maturiteit, rijpheid, een evenwichtige persoonlijkheid.

Francis:

Dit vraagt dat je ruimte geeft aan jezelf Peggy opdat maturiteit in jou mag en kan groeien.

Peggy:

Hé ja, dit klinkt anders! Zo geformuleerd geeft het me meer ruimte om te vallen en terug op te staan. Ik kan starten van waar ik nu sta. Bedankt.

Francis:

Ik wil zelf het vierde punt benadrukken. Mijn ervaring leert me dat het *werkwoord* cruciaal is in de vraagstelling. Zelfs al gaan we zorgvuldig om met onze taal dan nog hanteren velen een te beperkte woordenschat. Het werkwoord stuurt je in een bepaalde richting, het maakt in veel situaties een duidelijk verschil. Om die reden speel ik steeds het *Woordenspel*⁴⁷ om zeker te zijn dat het gepaste werkwoord wordt gekozen.

Ik geef het voorbeeld van Jan, een teamleider. Hij had als brandende vraag: *Hoe overtuig ik Bert dat zijn afwezigheid een bron is van moeilijkheden binnen het team?*

Dit is wat ik een ‘lieve vraag’ noem. Ze is vriendelijk, bevat geen scherpe woorden, ze draait zachtjes rond de hete brij. Het is een ik-vraag maar zoals ze daar staat, voel je dat het gewicht toch erg bij Bert ligt. Je hoeft de details van de situatie niet te kennen om je een reeks onaangename gevoelens bij de teamleden voor te stellen die de aanleiding kunnen zijn: ergernis, klagen, frustratie, woede, ongeduld, onmacht.

Eerst vroeg ik Jan om al het overbodige te schrappen en de essentie over te houden en dus bleef over:

Hoe overtuig ik Bert?

Dat klonk voor Jan te fel en hij veranderde het snel in:

Hoe breng ik mijn boodschap over bij Bert?

Daarop vroeg ik Jan om voor het werkwoord ‘overbrengen’ het woordenspel te spelen en dertig andere werkwoorden te noteren.

⁴⁷ Even terug naar p.43

vertellen	levendig maken	aansluiten
tonen	verkopen	integreren
verkondigen	verleiden	implementeren
duidelijk maken	laten ontdekken	passioneren
begrepen krijgen	meedelen	delen
verbeelden	inspireren	ruilen
visualiseren	activeren	doen passen
acteren	enthousiasmeren	inpakken
presenteren	in gang zetten	luisteren
beleven	motiveren	uitnodigen

Bij ieder werkwoord kon Jan een andere vraag formuleren en zag hij bij iedere vraag een andere actie naar Bert toe.

Daarop formuleerde hij een aantal vragen die allemaal met de situatie te maken hebben. Het ging om *zijn* communicatie met Bert, *zijn* communicatie met andere teamleden en met de directie, dacht hij. Ik liet hem al zijn vragen in een mindmap samenbrengen en zo zijn vragen-netwerk tekenen. Dat zorgde voor het nodige inzicht.

Uiteindelijk kwam Jan er achter dat het niet om Bert ging maar om *zijn* communicatiestijl in verschillende situaties waar het thema autoriteit bij komt kijken. Het ging om zijn manier van omgaan met autoriteit. Het ging ook om zijn gewoonte om confrontaties te vermijden.

Dan was het tijd om de vraag te pakken waar hij *nú* aan wilde werken. Welke vraag deed Jan het meeste pijn? Naar welke behoefte verwees die? Na het einde van de werksessie was Jan blij dat hij had durven uitspreken waar het voor hem fundamenteel om draait. Het formuleren van dié vraag opende een venster dat anders gesloten was gebleven, wellicht voor lang.

Op zoek naar dé unieke werkvraag?

David:

Ik heb dezelfde ervaring als Jan, ik kan vele vragen stellen. Eigenlijk zijn er vele problemen die samen werken. Moet ik op zoek gaan naar dé unieke werkvraag, naar Dé Brandende Vraag?

Francis:

Toch niet. Het is niet efficiënt, niet effectief en zelfs niet zinvol om te zoeken naar Dé Unieke Werkvraag. *Hét Probleem* of *Dé Brandende Vraag bestaat niet*.

Iedere oplossingsgerichte werkvraag, is deel van een groot netwerk of een cluster van vragen. Je vraag is altijd verbonden met andere vragen. Wat jij vandaag ziet als dé vraag waar je mee wordt geconfronteerd, is de vraag waar jij nu prioriteit aan geeft. Het is niet Dé vraag of Dé prioriteit. Het is jouw keuze, *vandaag*, vanuit jouw perspectief, binnen je actuele context.

Vanuit het systemisch grondpatroon zie je dat ieder probleem een verzameling of een netwerk is van vele ‘problemen’, een dynamisch systeem van vele vragen.⁴⁸

Wanneer je zicht wilt krijgen op het grotere vragen-netwerk, volstaat het om alle vragen te noteren die op dit ogenblik in jou opkomen. Het heeft geen zin om het netwerk als geheel te willen aanpakken. De oversteek maken betekent dat je werkt aan één vraag, dat je één vraag neemt en dat je die aanpakt, nu.

Opnieuw, wanneer je blijft vragen verzamelen, sta je nog steeds op de eerste oever. Die actie kan dan een vorm van klagen worden, een actie om toch maar niet echt iets fundamenteels te ondernemen, om toch maar niet tot actie over te gaan. Waar het om gaat is dat je een keuze maakt welke vraag je NU wilt aanpakken.

Hierbij één van de creatieve manieren om zicht te krijgen op het vragen-netwerk.

⁴⁸ Meer in hoofdstuk 10: *Drie grondpatronen*

Het vragen-netwerk tekenen (Methode 1)

- ✓ Noteer iedere vraag die in je opkomt. Zet ze op een afzonderlijke post-it of op een afzonderlijk blad A4. Indien je een vaststelling, een feit of een opmerking noteert, zet die dan om naar een vraag.
- ✓ Kleef alle post-it's of de A4's op een groot blad papier of op een muur of op een raam. Maak clusters, hang die vragen bij elkaar die bijeen horen.
Je zult merken dat alle vragen of opmerkingen op de een of andere wijze een systeem vormen of deel uitmaken van een systeem, jouw systeem, jullie systeem.
- ✓ Speel met de post-it's of de vellen papier, verhang ze, maak andere clusters. Welke vragen zijn 'onafscheidelijk' met elkaar verbonden? Welke zweven?
- ✓ Is er een vraag die je in het midden kunt hangen, een bestaande vraag? Of komt er een nieuwe vraag in je op die verschillende vragen samenvat? Hang die vraag dan in het midden.
- ✓ Bekijk je werk en duid aan welke vraag of vragen op dit ogenblik voor jou het meest brandend zijn.
- ✓ Kies vervolgens de vraag waar je vandaag aan wilt werken.

David:

Welke vraag neem ik dan bij voorkeur?

Francis:

Welke vraag maakt jou op dit ogenblik warm? Welke raakt je het meest? Neem die vraag die je aanzet om iets te ondernemen. Heb je er meerdere, maak dan een prioriteiten-lijstje. Het belangrijkste is niet dat je Dé vraag vindt, wel dat je een brandende vraag formuleert én dat je de stap zet om die aan te pakken.

Je zult merken dat wanneer je één vraag aanpakt het ganse systeem

zal veranderen, dat wil zeggen dat van zodra je één vraag hebt beantwoord een aantal vragen zullen wegvallen en dat er nieuwe vragen zullen bij komen.

Laat me het verhaal van de files als voorbeeld gebruiken. De files zijn voor veel mensen een ‘probleem’, of beter gezegd, ze ergeren zich aan de situatie, ze klagen, ze verwijten anderen maar ze ondernemen niets. Het is niet hun probleem, het is het probleem van ... de overheid.

Laura is leidinggevende, alleenstaande jonge moeder en rijdt jaarlijks 25.000 km met de wagen. Ze wil de zaak anders aanpakken en gaat op zoek naar haar brandende vraag.

Haar vragen-netwerk zag er zo uit:



Wie heeft er een probleem met structuren?

David:

Wat doe je met structurele problemen of organisatorische problemen? Zijn die ook terug te brengen tot persoonlijke problemen?

Francis:

Hier lopen we opnieuw aan tegen het dagelijks gebruik van het woord ‘probleem’. Herinner je wat ik tijdens het tweede gesprek vertelde over zorgvuldig taalgebruik.⁴⁹ *Er bestaan geen ‘structurele problemen’, wél mensen die problemen maken van bepaalde structuren waarin ze moeten werken en leven.*

Het begrip ‘*structureel probleem*’ is zo ingeburgerd dat het moeilijk is dat te veranderen. Het is echter, net zoals met het woord probleem in het algemeen, een vaag begrip dat ons niet sneller brengt bij een oplossing, bijvoorbeeld bij een wijziging van de structuren.

Indien er een ‘structureel probleem’ is, wie heeft er dan een probleem? Wie is dan de eigenaar van het probleem? Wie is er dan aanspreekbaar? Structuren kunnen geen verantwoordelijkheid dragen, dat doen mensen.

Opnieuw het voorbeeld van de files. De files zijn géén structureel probleem! De diverse betrokkenen maken ieder op hun eigen manier een probleem van de files. Zij zullen ieder een andere brandende vraag stellen. Voor diegenen die verantwoordelijkheid dragen voor het beleid inzake mobiliteit en voor mobiliteitsexperten zullen gegevens over structuren en systemen wellicht zwaarder wegen in hun brandende vraag dan voor de automobilist die vloekt omdat hij weer eens tijd verliest. Met alle uitroepen dat files een ‘structureel probleem’ vormen, blijven we lekker samen op de eerste oever staan klagen. Gezellig, maar niet efficiënt.

Structuren en omgevingen kunnen van die aard zijn dat het onmogelijk is om er gezond te leven, ze kunnen bijdragen aan ongelijkheid, leerachterstand en armoede. Je kunt wijzen op feiten

⁴⁹ Even terug naar Hoofdstuk 2: *Een probleem, een uitdaging of een opportuniteit?*

rond structuren die voor jou oorzaak zijn van erg negatieve gevoelens en gevolgen. Je kunt hun invloed beleven als nefast, tijdrovend, ziekmakend, vrijheid-berovend, autoritair, enz.

Daar kunnen voldoende evidence based facts voor zijn.

Je kunt bepaalde structuren ervaren als een ⁵⁰..... en er voor kiezen om er een probleem van te maken. Structuren op zich máken niets, ze máken geen probleem. Daar ligt onze verantwoordelijkheid! Het is jouw relatie met de structuren die zal bepalen of je een probleem maakt van structuren, niet de gegevens op zich.

Een belangrijk gegeven hierbij is je 'cirkel van invloed'. Waarop heb jij rechtstreeks invloed? Voor het veranderen van structuren moet je invloed hebben. Misschien heb jij niet rechtstreeks invloed maar wel invloed op diegenen die rechtstreeks invloed kunnen hebben. Dan zie je bv. mensen betogen om politici onder druk te zetten. Het is echter de vraag of dit de meest efficiënte weg is. Werd er voldoende strategisch gedacht?

Indien je meent vlot te kunnen laveren binnen die vervelende structuren en ze handig weet te omzeilen, bevestig je tegelijk die structuren. Je houdt ze op deze manier mee in stand. Dit is een type 'oplossing' die je vaak terugvindt op de eerste oever: "Ik weet me wel te redden.", "Ik ga geen energie stoppen in het willen veranderen van deze structuren. Dat valt buiten mijn bevoegdheid.", "Ik weet hoe ik de zaken kan omzeilen, binnen aanvaardbare krijtlijnen.", "Er zijn genoeg grijze zones om in te leven.", "Ik neem wel even de pechstrook."

De vraag is hier niet of deze houding 'juist' is of 'fout'. De vraag is:

- Hoe wérkt deze houding, voor hoelang, in welke context en wat zijn de gevolgen?
- En voor wie werkt ze en in welke richting?
- Wie heeft er last van dit soort 'oplossingen'?
- Wat wordt er niet opgelost met dit soort oplossing?
- Welke mogelijke duurzame oplossing wordt verhinderd door zo'n omzeil-oplossing?

⁵⁰ Kies een van de tweehonderd woorden in Bijlage B

Het is de opdracht om een realistische brandende vraag te stellen, binnen je. cirkel van invloed, en zo te formuleren dat je concreet aangeeft wat je wél wilt. Dan kan je de stap zetten zodat of de structuren veranderen, of het gedrag verandert van de mensen die zulke structuren bouwen en er winst uit halen of de beleidsmakers in gang zetten, of de groep vergroot die zich verzet, of ... je een ander doel bereikt.

Als gebruiker creëer je mee de structuren.

Wil je écht andere structuren?

Formuleer dan je brandende vraag.

Zonder een duidelijke, persoonlijke brandende vraag verandert er niets ten gronde aan een structuur.

Wat je niet onderneemt houdt evenzeer de structuren in stand als datgene wat je wél doet.

Peggy:

Voor 'intieme relaties' ligt het toch anders, niet? Die hebben ook een structuur maar worden opgebouwd door persoonlijk engagement. Je bouwt met zijn twee het relatiesysteem op.

Francis:

Een nuttige opmerking. Opnieuw, in onze dagelijkse taal spreken we van 'relationele problemen' i.p.v. 'problemen met een relatie of met een relatie-systeem'. We hebben allemaal een relatie met meerdere mensen. Al die relaties hebben een verschillende vorm. Een relatie hebben betekent op zich geen probleem, wél hoe je die relatie start, vorm geeft, voedt, helpt groeien, in stand houdt, laat doodbloeden, laat verkommeren of beëindigt.

Dit gaat op voor alle soorten relaties: privé, zakelijke, vriendschappelijke, sociale of internet-relaties.

We kennen allemaal de 'oplossingen' op de eerste oever:

"De relatie kan ik handhaven indien ik niet teveel voorwaarden stel.", "Je moet alleen denken aan de kinderen.", "Je kunt beter de relatie volhouden ook al is het lastig want wat gaan de anderen wel denken!", "Wanneer je niet teveel problemen op tafel legt, hou je

het langer uit met elkaar.”, “De relatie is mij meer waard dan mijn persoonlijke behoeften.”

Je kiest bij deze ‘oplossingen’ voor een relatie waarbinnen je eigen behoeften niet aan bod komen. Dat is een keuze. Opnieuw de vraag: Welke mogelijke gezonde oplossing wordt belemmerd door het kiezen voor een van deze pseudo-oplossingen? Wat win je met het vermijden van een conflict? (Hoe pak je een behoeften-conflict aan zonder in de strijd te gaan?)

Geen probleem zonder eigenaar

Peggy:

Iedere werkvraag is bijgevolg per definitie een persoonlijke vraag. Er is één eigenaar, één persoon die verantwoordelijkheid draagt voor de vraag én voor het vinden van een antwoord.

Er doen zich toch heel wat situaties voor waarin we met meer mensen met dezelfde onaangename situatie worden geconfronteerd? Ik merk dat mijn team worstelt met allerlei ‘feiten’. Wie is dan eigenaar? Kunnen we als team eigenaar zijn?

Francis:

Het gaat steeds om het nemen van *persoonlijke* verantwoordelijkheid, zelfs wanneer het zou gaan om een gemeenschappelijke vraag. In een volgend gesprek daarover meer.⁵¹ Toch reeds dit: zelfs wanneer een koppel of een team komt tot één brandende vraag dan nog dient ieder individu persoonlijk verantwoordelijkheid te nemen voor die vraag. Een ‘koppel’ of een ‘team’ kan geen verantwoordelijkheid nemen. Net zoals een ‘bedrijf’ dat niet kan. Dat is juridische fictie. Enkel personen kunnen ter verantwoording worden geroepen. Bij een conflict binnen een relatie zullen de partners ieder persoonlijk verantwoordelijkheid moeten nemen indien ze de zaak samen willen oplossen. Bij een team zullen alle teamleden persoonlijk én gezamenlijk ter verantwoording worden geroepen. Je kunt je niet verschuilen achter: “*De groep heeft het zo beslist!*”

Er bestaan geen dwingende werkvragen, geen problemen of uitdagingen of zoiets, die niet verbonden zijn met een persoon.

Er is steeds een eigenaar en dat is een mens.

*Indien niemand eigenaarschap op zich neemt,
draagt niemand verantwoordelijkheid,
is er geen probleem en valt er niets op te lossen!
Zo eenvoudig is het.*

⁵¹ Meer in hoofdstuk 8: *Wanneer heeft een team een ‘probleem’?*

Enkel diegene die zich als verantwoordelijke opstelt, kan een brandende vraag stellen en aanpakken. Uiteraard vraag je hulp om een antwoord te vinden - dat is in de meeste gevallen aangewezen - maar dat vermindert niet jouw verantwoordelijkheid om een oplossing te zoeken (met hulp) en te kiezen (alleen). De uiteindelijke beslissing wat jij doet ligt bij jou.

Jij kunt een ander op vele manieren hulp bieden maar het blijft de vraag (het probleem) én de verantwoordelijkheid van de ander! Hoed je er voor om het probleem van een ander te willen oplossen. Dat zal je niet alleen niet lukken, er wacht jou de grote valkuil van het Redden en de stress en de verdrongen innerlijke agressie die daarmee gepaard gaat.

David:

Jij legt het wel volledig en allemaal bij mezelf. Waar ben ik dan allemaal voor verantwoordelijk?

Francis:

Het begrip verantwoordelijkheid gebruik ik als volgt:

Het begrip ‘verantwoordelijkheid’

- Ik ben ten allen tijde aanspreekbaar en bereid om een degelijk antwoord te geven, om ter ver-antwoor-ding te worden geroepen voor wat ik doe en niet doe.
Ik antwoord op alle vragen en tegenwerpingen.
- Ik zorg voor transparantie rond wat ik doe en hoe ik het doe.
- Ik geef rekenschap van wat ik heb besloten en beslist.
- Ik ben steeds bereid om te luisteren naar feedback.
- Ik voel hoe ik via de verantwoordelijkheid mij verbind met iedereen die betrokken is bij de zaak en druk mijn verantwoordelijkheid uit via mijn zorg voor die verbindingen.
- Ik neem mijn verantwoordelijkheid door de gevolgen te dragen van mijn beslissingen, zelfs indien ik deze gevolgen niet kende op het ogenblik van mijn beslissing.

Aan alles wat je doet, aan al je keuzes hangt verantwoordelijk zijn voor de gevolgen vast. Het baat niet om te zeggen dat je dat niet wist. Je kunt je nooit afwenden van het feit dat je samen met de keuze van een actie je tevens de bijhorende verantwoordelijkheid hebt gekozen. Een ‘actie’ is alles wat je doet én niet doet, zegt én niet zegt, uit én niet uit.

David:

Zo geformuleerd klinkt het alsof ik volgens jou nooit kan ontsnappen aan mijn verantwoordelijkheid.

Francis:

Ja David, voor mij zijn jij en ik verantwoordelijk voor alles wat we waarnemen, voelen, denken en doen. Hoe groot ook de beïnvloeding is door anderen en door de context.⁵² Verantwoordelijkheid is geen molensteen die om je hals hangt wél een teken van de ernst van jouw verbinding met je familie, je collega’s, je medemensen en je gemeenschap.

Verantwoordelijkheid is steeds een *persoonlijke* aangelegenheid, zelfs al kun je net zoals bij het maken van ‘problemen’ wijzen op *externe* invloeden, *gedeelde* of *gemeenschappelijke* verantwoordelijkheidenn of een dwingende context. Denk bv. aan gescheiden ouders die beslissingen nemen in hun gedeelde en/of gemeenschappelijke zorg voor hun kinderen.

Peggy:

Ik heb behoefte om dit alles samen te vatten. Dit betekent dat ik verantwoordelijk ben ... voor de kwaliteit waarmee ik iets vaststel, ... hoe ik mijn zintuigen inzet, ... hoe ik daar op reageer, ... hoe ik omga met de gevoelens die opwellen in mij, ... hoeveel aandacht ik heb voor mijn onderliggende behoeften, ... op welke manier ik denk over mijn vaststellingen en mijn gevoelens en behoeften, ... wat ik doe of niet doe met mijn gedachten en inzichten, ... of ik een vraag stel of het hou bij het vaststellen van feiten, ... of ik een brandende

⁵² Ik maak uiteraard een onderscheid met kinderen en met die mensen die niet-toerekeningsvatbaar worden geacht.

vraag stel, welke vraag ik stel, hoe ik ze stel en welke vraag ik *niet* stel, ... wat ik doe met de reacties op het stellen van mijn werkvraag, ... hoe efficiënt ik op zoek ga naar een antwoord, ... met hoeveel zorg ik luister naar het antwoord en wat ik er mee doe, ... of ik hulp vraag of niet, ... op welke wijze ik me verbind met anderen, ... hoe open ik sta om de consequenties van mijn oplossing te zien. Op deze manier heb ik mijn verantwoordelijkheid nog nooit bekeken.