

Het Probleem van Probleemanalyse

© 2004, Coert Visser

Coert Visser (coert.visser@planet.nl) is een Nederlandse pionier op het gebied van oplossingsgericht werken. Coert heeft veel artikelen geschreven en enkele boeken, waaronder het boek [Doen wat werkt](#), dat de GIDSprijs 2006 won. Ook interviewde hij baanbrekende denkers zoals Insoo Kim Berg, Carol Dweck, Jeffrey Pfeffer en David Maister.

In een vorig artikel kwam de stelling naar voren dat iedereen regelmatig te maken heeft met problemen. Aandacht besteden aan problemen is niet alleen onvermijdelijk maar kan ook nuttig zijn. Met problemen kunt u op uiteenlopende manieren omgaan maar deze zijn niet alle even effectief. Het maakt zeer veel uit hoe u aandacht besteedt aan problemen. Dit artikel vergelijkt probleemanalyse, probleemontkenning en probleemonderkenning en pleit voor de laatstgenoemde aanpak.

Probleemanalyse is soms nuttig...

Probleemanalyse is het ontleden en grondig bestuderen van het probleem met als doel te begrijpen hoe het probleem ontstaan is en hoe het tot haar huidige omvang is gegroeid. Het analyseren van problemen is nuttig bij veel medische en technische problemen. De aanname bij probleemanalyse is dat er een duidelijke oorzaak is en een duidelijke oplossing. En in veel situaties kan het inderdaad nuttig zijn om te weten wat een probleem heeft veroorzaakt en hoe het probleem zich heeft ontwikkeld. Als je hier immers achter zou komen dan zou je de probleemoorzaak kunnen wegnemen of uitschakelen en zo het probleem kunnen oplossen. Een eenvoudig technisch verduidelijk het nut van probleemanalyse.

Wanneer uw fiets een lekke band krijgt dan is het zeker verstandig om te controleren of er zich aan de binnenzijde van uw band een stuk glas bevindt. Het repareren van de band zonder het stukje glas te verwijderen zal er toe leiden dat ditzelfde stukje glas er voor zal blijven zorgen dat de band gaat.

En hier is nog een eenvoudig voorbeeld uit de medische praktijk.

Een voetballer heeft een knieblessure die het hem nu al enige tijd onmogelijk maakt te spelen. Het is wijs om het probleem te analyseren door bijvoorbeeld te controleren of de knieschijf gebroken is of of de kruisbanden gescheurd zijn. Als deze soorten schade worden genegeerd dan zullen zij blijven zorgen voor pijn en mogelijk voor ernstigere schade.

Deze twee voorbeelden illustreren het belang van probleemanalyse. De strategie van probleemanalyse is onderdeel van benadering die het 'medische model' genoemd wordt. Dit model kan als volgt worden omschreven:

Het medische model

1. Probleemanalyse
Gedetailleerd analyseren van de probleemsymptomen en -oorzaken.
2. Diagnose
Bepalen in welke bekende categorie het probleem past
3. Voorschrift
Bepalen welke behandeling kan worden gekozen op basis van wetenschappelijke of theoretische kennis over het type probleem
4. Behandeling
De voorgeschreven behandeling uitvoeren
5. Evaluatie
Controleren of het probleem en de symptomen zijn verdwenen

...maar vaak niet

Hoewel probleemanalyse dus nuttig kan zijn wordt het nut ervan helaas schromelijk overschat. Het medische model wordt niet alleen toegepast op medische en technische vraagstukken maar ook op allerlei problemen die te maken hebben met menselijk gedrag en samenwerking tussen mensen. Deze problemen zijn echter dikwijls dermate complex dat het zoeken naar oorzaken van problemen vruchteloos is. Er is meestal helemaal geen sprake van één duidelijk aanwijsbare oorzaak van dit soort problemen.

Wanneer er bijvoorbeeld een conflict is in een management team dan zult u de kernoorzaak van dat conflict doorgaans niet kunnen vinden. Als u een consultant bent die ingehuurd is om te helpen dat conflict op te lossen dan kunt u er beter niet aan beginnen om dit probleem te gaan analyseren. Dit zou namelijk kunnen leiden tot enkele zeer onplezierige gesprekken waarin mensen anderen beschuldigen en zichzelf vrijpleiten maar niet tot het vinden van een duidelijke oorzaak. In plaats daarvan is het waarschijnlijk dan u meer en meer oorzaken tegen komt. De persoon die het conflict begon speelt een belangrijke rol maar ook de persoon die als eerste geïrriteerd reageerde. Maar ook de teamleider kan niet vrijgepleit worden. En de passieve collega's in het team? Waarom grepen zij niet actiever in? De oorzaak van het team ligt in feite tussen alle betrokkenen.

Samengevat: het toepassen van probleemanalyse bij problemen van menselijke of intermenselijke aard is doorgaans niet nuttig. Het leidt niet tot bruikbare antwoorden maar wel tot moeizame en vervelende gesprekken en ook nogal eens tot het vergroten van de problemen.

Valkuil: probleemontkenning

Mensen die doorhebben hoe slecht probleemanalyse vaak werkt, pleiten er soms

voor om helemaal niet meer over problemen te spreken. Zij zeggen dan dingen als:

- “Ach, dat zal toch allemaal wel meevallen?”
- “Maar er gaat toch ook heel veel goed?”
- “Problemen moet je zien als uitdagingen!”
- “Doe niet zo negatief! Kop op! Wees positief!”
- “Problemen bestaan niet!”
- “Problemen zitten alleen maar in je hoofd.”

Deze mensen hebben vermoedelijk vaak de beste bedoelingen als zij dit soort dingen zeggen. Ze willen mensen met problemen motiveren om positief te zijn en zich vooral te richten op het positieve. Dat klinkt wellicht verstandig maar het ontkennen van de realiteit van problemen heeft meer nadelen dan voordelen. Het ontkennen van problemen is niet verstandig. Problemen verdwijnen niet door ze weg te definiëren. Het belemmert bovendien de samenwerking. Wanneer de ene persoon een probleem benoemt en de ander wuift dat weg met een van de hierboven genoemde opmerkingen dan zal samenwerking er waarschijnlijk niet makkelijker op worden. Deze vorm van reageren komt namelijk neer op: “Je ziet het verkeerd, doe niet zo moeilijk.” Ook staat probleemontkenning succes in de weg. Het kan ertoe leiden dat de waarde van problemen onbenut blijft. Problemen hebben een belangrijke functie hebben in het bereiken van succes door dat zij mensen kunnen motiveren om hun gedrag en situatie te veranderen.

Probleemonderkenning: sleutel tot het verhelderen van de veranderbehoefte

Een zeer effectieve manier om aandacht te besteden aan problemen is wat wij noemen probleemonderkenning (zie Visser en Schlundt Bodien, 2003). Het is erop gericht om te begrijpen hoe een situatie problematisch is op een zodanige manier dat het verlangen naar verandering expliciet gemaakt kan worden en begrepen kan worden. Bij probleemonderkenning wordt het probleem verhelderd zonder dat

onderzocht wordt hoe het probleem ontstaan is. Ook wordt niet getracht een volledig beeld van het probleem te krijgen. In plaats daarvan wordt in kaart gebracht wat het probleem is en hoe het een probleem vormt voor de

betrokkene(n). De onderstaande tabel plaatst probleemanalyse naast probleemonderkenning:

Probleemanalyse	Probleemonderkenning
<p>Erop gericht om te begrijpen hoe het probleem ontstaan en gegroeid is.</p> <p>Voorbeeldvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Waarom is het een probleem? • Wat veroorzaakte het probleem? • Wie is er voor verantwoordelijk? • Wanneer begon het probleem? • Waarom is het nog niet gelukt het probleem op te lossen? 	<p>Gericht op het begrijpen en verhelderen van het verlangen om te veranderen.</p> <p>Voorbeeldvragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat zou nuttig zijn om te bespreken? • Wat is het probleem? • Hoe is het een probleem? • Hoe hebben we/jij er last van? • Hoe belemmert het ons/jou? • Wat zouden we/zou jij willen veranderen?

Probleemonderkenning heeft de volgende belangrijke voordelen:

1. Realistisch

De werkelijkheid wordt noch somberder, noch rooskleuriger voorgesteld dan hij is.

2. Respectvol

Door te vragen wat het probleem is en hoe mensen last hebben van het probleem wordt hun perceptie van de werkelijkheid als bruikbaar uitgangspunt genomen.

3. Positief

Er wordt niet langer door gepraat over problemen dan noodzakelijk is. Wanneer het duidelijk is wat het probleem is en hoe dat iemand belemmert kan de stap gezet worden naar het formuleren van doelen ("Wat wil je in plaats van het probleem, hoe wil je de situatie hebben?")

4. Nuttig

Probleemonderkenning levert bruikbare informatie op. Het expliciet benoemen van hoe iets een probleem is draagt namelijk enorm bij aan het ontstaan van energie voor verandering. Het wordt duidelijk wat iemand wil veranderen en waarom.

Conclusie

Probleemanalyse is veel beperkter toepasbaar dan vaak gedacht. Probleemonderkenning werkt vaak veel beter. Het is een zeer nuttige manier van omgaan met problemen. Het doet recht aan de realiteit en aan de beleving van de probleemhebbers. Bovendien levert het iets nuttigs op: energie voor verandering. Probleemonderkenning is de ideale opstap naar het formuleren van doelen.