

één

Oplossingsgericht werken

*den je co
ij dichterbij je doel g*

*De ware ontdekkingsreiziger ziet geen nieuwe landschappen,
maar ziet met nieuwe ogen.*

Marcel Proust

*collega's
doel gekomen bent?*

Inleiding In dit hoofdstuk vindt u een beschrijving van de geschiedenis en de praktijk van oplossingsgericht werken. Vervolgens worden tien uitgangspunten van oplossingsgericht werken beschreven. Theoretisch is er een vergelijking tussen oplossingsgericht werken en het darwinaans algoritme, en zijn er raakvlakken met de hooptheorie en het sociaal constructivisme. De oplossingsgerichte leidinggevende is binnen deze visie de expert die door het stellen van oplossingsgerichte vragen de expertise van zijn medewerkers en collega's tot bloei laat komen en hen optimaal laat functioneren.

Korte geschiedenis Oplossingsgericht werken werd in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door De Shazer, Berg en collega's van het Brief Family Therapy Center in de Verenigde Staten. Zij bouwden voort op bevindingen van Watzlawick, Weakland en Fisch (1974), die ervan uitgaan dat de geprobeerde oplossing het probleem vaak in stand houdt, en dat inzicht in het ontstaan van de problemen niet (altijd) nodig is.

De Shazer (1985) legt de nadruk op het bouwen van oplossingen, in tegenstelling tot het oplossen van problemen, en plaatst de cliënt (in dit geval in het kader van psychotherapie) in de rol van (co-)expert. De cliënt wordt uitgenodigd na te denken over wat hij voor zijn probleem in de plaats wil en wanneer hij de gesprekken als geslaagd beschouwt. Oplossingsgerichte therapie heeft meer de kenmerken van een werkmodel, dan van een uitgewerkte theorie. In dit oplossingsgerichte model worden de volgende basisregels gehanteerd:

- Als iets (beter) werkt, doe er meer van.
- Wat niet stuk is, moet je niet maken.
- Als iets niet werkt, stop en doe iets anders.

Een voorbeeld van 'als iets niet werkt, doe iets anders' is deze Japanse legende.

Een kustdorpje werd bedreigd door een tsunami. Een boer die op de rijstvelden boven het dorpje aan het werk was zag de vloedgolf van verre aankomen. Omdat er geen tijd was om terug te lopen naar het dorp en hij te ver weg was om gehoord te kunnen worden, stopte hij met schreeuwen en stak onmiddellijk de akkers in brand. Hierdoor kwamen de dorpingen meteen aanhollen om hun gewassen te redden. Daarmee werden ze gered van de verdrinkingsdood.

Ook in 1985 schrijft De Bono, later bekend door zijn 'outside-the-box-denken', een boek over conflictmanagement. Hij stelt dat conflicten op vier manieren kunnen worden opgelost: vechten,

onderhandelen, probleem oplossen of het ontwerpen van een gewenste uitkomst. Volgens De Bono is de beste keuze een focus op het ontwerpen van een gewenste uitkomst (bijvoorbeeld herstel van de samenwerkingsrelatie in plaats van alleen het oplossen van het conflict). Met de eerste drie manieren van conflictoplossing wordt probleemgericht teruggekeken in de tijd – met het ontwerpen van een gewenste uitkomst wordt oplossingsgericht vooruitgekeken in de tijd. Bij de eerste drie manieren is het doel het oplossen van het conflict, de vierde manier heeft als doel het bereiken van de gewenste situatie in de toekomst.

De Shazer en De Bono tonen opvallende gelijkenissen in hun werk: zij baseren hun ideeën op Einstein (Klein, Kox & Schulman, 1993) en Bateson (1979). Einstein stelt dat een probleem niet opgelost kan worden met de denkwijze die het probleem heeft veroorzaakt. Bateson stelt dat er gewone verschillen zijn en ‘verschillen die een verschil maken’. Verschillen zijn meestal niet spontaan werkzaam: ze moeten herkend worden en significant zijn om een verschil te kunnen maken. Oplossingsgericht werken is gericht op het vinden en beschrijven van die verschillen die een verschil maken: de uitzonderingen op de regel van het probleem, die vaak over het hoofd worden gezien. De momenten waarop het probleem er niet of minder is, liggen aan de oppervlakte, maar worden vaak niet opgemerkt of als triviaal afgedaan – ze worden (nog) niet gezien als een ‘verschil dat een verschil maakt’. Oplossingsgericht werken nodigt uit de aandacht te verleggen naar juist die momenten waarop het anders of beter is, waardoor (meer) oplossingen mogelijk worden.

De praktijk Oplossingsgericht werken werd voor het eerst toegepast in de psychotherapie en conflictmanagement. Inmiddels worden er in steeds meer instellingen en organisaties oplossingsgerichte interventies toegepast, zoals oplossingsgericht vergaderen, oplossingsgerichte functioneringsgesprekken en oplossingsgericht coachen (zie deel twee). Hieronder vindt u een korte omschrijving van het oplossingsgerichte model.

Doelformulering

Als u in een taxi stapt zal de chauffeur u vragen: ‘Waar wilt u naar toe?’ en niet: ‘Waar komt u vandaan?’ Oplossingsgericht werken is net als die taxichauffeur toekomst- en doelgericht en heeft het terugkijken naar het verleden (het oorzaak-gevolg model) losgelaten. Een goede doelformulering begint met aan de medewerkers of collega’s te vragen hun doel te formuleren in positieve, concrete en haalbare gedragstermen: ‘Wat wil je aan het eind van dit traject

bereikt hebben? Wat willen jullie als team voor het probleem in de plaats?’ Of: ‘Waar hopen jullie op? Welk verschil zou dat maken?’ Het doel van de organisatie wordt door het management bepaald. Medewerkers hebben hier in het algemeen geen bezwaar tegen, als zij vervolgens zo veel mogelijk zelf kunnen bedenken hoe ze dit doel dichterbij kunnen brengen. Het spreekt vanzelf dat de doelformulering van medewerkers moet passen binnen het hogere doel van de organisatie.

Doelformulering wordt vaak ook in een interactionele context geplaatst: ‘Hoe zouden je collega’s merken dat jij dichterbij je doel gekomen bent?’ (bijvoorbeeld tijdens een functioneringsgesprek). ‘Welk verschil zouden jullie leerlingen merken als jullie hoop zou uitkomen?’ (bijvoorbeeld tijdens een coachingsgesprek met een team van leraren).

Tip 1

Vorm uit alle deelnemers groepjes van steeds vier medewerkers of collega’s. Vraag elk groepje een gesprekje te voeren van ongeveer 5 tot 10 minuten over een scenario dat hun gewenste toekomst op het werk weergeeft. De leden van de andere groepjes luisteren. Vraag dan een ander groepje hetzelfde te doen, terwijl de anderen luisteren. Vervolgens kunt u de deelnemers vragen wat er allemaal al in de goede richting werkt en kan iedereen een cijfer geven op een schaal van 10 tot 0, waarbij 10 betekent dat de gewenste toekomst helemaal is bereikt en 0 het tegenovergestelde betekent.

Uitzonderingen

Oplossingsgericht werken gaat er vanuit dat er (bijna) altijd uitzonderingen op het probleem te vinden zijn. Deze uitzonderingen worden door medewerkers of collega’s vaak over het hoofd gezien of als triviaal afgedaan (‘ja, maar dat telt niet’) omdat hun aandacht uitgaat naar het probleem. De oplossingsgerichte leidinggevende benadrukt juist de uitzonderingen en vraagt: ‘Wanneer was of is er al even iets van de gewenste situatie aanwezig? Waar merkte je dat aan? Waar merkten je collega’s dat aan? Wat was er toen anders? Hoe deed je dat? Wat is het verschil met nu?’ Ook helpt de vraag naar de momenten waarop het probleem er niet of minder is of het probleem (even) geen probleem is: ‘Wat is er anders aan die momenten?’ De derde mogelijkheid is te vragen naar de momenten waarop het probleem er weliswaar in dezelfde mate was of is, maar het lukt(e) om er iets beter mee om te gaan. Wittgenstein (1968, p. 129) stelt: ‘The aspects of things that are most important for us are hidden because of their simplicity and familiarity (one is unable to notice something – because it is

always before one's eyes).’ Er hoeft dus niet diep gegraven te worden om uitzonderingen te vinden: ze liggen aan de oppervlakte, maar zeker als er problemen zijn neigt men eroverheen te kijken.

Tip 2

U kunt uw medewerkers of leerlingen helpen door hen uit te nodigen uitzonderingen te vinden. Wanneer het doel duidelijk is, kunt u hen aanmoedigen naar dit doel toe te werken. U kunt dan de volgende vragen stellen, waarbij het de bedoeling is dat uw medewerkers of leerlingen uitzonderingen gaan opmerken en bijhouden, zodat ze deze tijdens de volgende bijeenkomst naar voren kunnen brengen.

- Laten we het eens hebben over de momenten waarop jullie al iets dichterbij het eerder gestelde doel zijn. Hoe zien die momenten eruit? Wanneer was dat precies? Hoe ging dat precies?
 - Hoe lukt jullie dat?
 - Waar zitten jullie nu op de schaal, waarbij 10 is dat het doel helemaal gehaald is en de 0 staat voor het tegenovergestelde?
 - Waar op de schaal zouden jullie de volgende bijeenkomst willen zitten?
 - Wat zouden jullie kunnen doen om nog dichterbij het gestelde doel te komen?
 - Hoe kunnen jullie elkaar helpen dit voor elkaar te krijgen?
 - Hoe kan ik jullie daarbij helpen?
-

Schaalvragen en competentievragen

Schaalvragen maken complexe zaken simpeler. Medewerkers of collega's worden uitgenodigd om op een schaal van 10 tot 0 aan te geven in hoeverre hun doel al bereikt is: 10 betekent dat het doel helemaal bereikt is, 0 staat voor het slechtste moment dat ze kennen of bijvoorbeeld het moment dat een medewerker of een team zich voor coaching aanmeldt. Voorbeelden van schaalvragen zijn: 'Op een schaal van 10 tot 0, waar zitten jullie op dit moment?' 'Hoe lukt het je om (al) op dat cijfer te zitten?' 'Hoe zou één cijfer hoger eruitzien?' 'Wat zouden jullie dan anders doen?' 'Hoe zouden je collega's, klanten, leerlingen dat merken?' 'Welk getal willen jullie bereiken om te kunnen zeggen: we zijn tevreden, zo is het goed (genoeg)?'

Mijn ervaring is dat beter nog na de doelformulering direct de volgende vraag kan worden gesteld: 'Wat werkt al in de goede richting? Wat nog meer? Wat nog meer?' Hiermee wordt erkenning gegeven voor wat er al is dat in de goede richting werkt (ook al is het maar een heel klein beetje) en voor de competenties van degenen die dit mogelijk hebben gemaakt. Nadat de vraag naar wat al in de goede richting werkt is beantwoord, kan de trainer

aan de deelnemers vragen waar ze nu zijn op de schaal van vooruitgang. Wanneer deelnemers eerst alle uitzonderingen benoemd hebben, zullen ze vaak hoger scoren op de schaal van vooruitgang, dan als hen wordt gevraagd eerst een cijfer te noemen en dan te benoemen wat er in dat cijfer zit. Dit heeft te maken met ‘cognitieve dissonantie’ (Festinger, 1957). Als men eerst een (laag) cijfer geeft, kan er niet veel positiefs meer genoemd worden, want dat zou niet passen bij dat lage cijfer. Men zal dus eerder stoppen met het zoeken naar uitzonderingen. Competentievragen zijn een vorm van indirecte complimenten. Ze nodigen de ander uit een succesverhaal over zichzelf te vertellen. Voorbeelden zijn: ‘Hoe lukt(e) je dat?’ ‘Hoe krijg je het voor elkaar om...?’ ‘Hoe houden jullie het vol?’ ‘Hoe komt het dat het niet erger is?’

De *positieve psychologie* geeft een goede onderbouwing van het belang van het vinden van sterke kanten en hulpbronnen. Deze nieuwe wetenschappelijke stroming stelt dat de reguliere psychologie te eenzijdig gericht is op klachten en te weinig op krachten. Er moet niet alleen aandacht zijn voor zwakheden en beperkingen, maar ook voor sterke kanten, goede eigenschappen en voor voortbouwen op wat er goed gaat (Bannink, 2009c), niet alleen in de (geestelijke) gezondheidszorg en het onderwijs, maar ook op andere gebieden, zoals coaching en mediation, en binnen organisaties, de politiek en in de sport. Een voorbeeld van het verschuiven van de aandacht van *klachten* naar *krachten* is de belangstelling voor positieve psychologie als het gaat om ziekteverzuim en vermoeidheid. Volgens gegevens van het Trimbos Instituut is in Nederland naar schatting 22 procent van de werkende bevolking mentaal vermoeid en is 10 procent zelfs uitgeput. Er is dus alle aanleiding om aandacht te geven aan de mentale weerbaarheid en hoe die kan worden versterkt. Oplossingsgericht werken heeft grote raakvlakken met de positieve psychologie. Bij het benoemen van sterke kanten kan de vraag worden gesteld hoe die sterke kanten ervoor zorgen dat de medewerker, leerling of collega bepaalde dingen voor elkaar krijgt: ‘Wat lukte er door die sterke kant van jezelf in te zetten?’ Door naar concreet gedrag te vragen weet de medewerker of collega wat hij ook op slechte dagen kan doen, mocht een sterke kant van hem, bijvoorbeeld doorzettingsvermogen, onverhoopt niet aangesproken kunnen worden.

‘En om die vernieuwing draait mijn vak (coach Nederlands dameshockey). Een coach moet niet alleen durven dromen, hij of zij moet vooral openstaan voor nieuwe gezichtspunten en te allen tijde bedrijfsblindheid zien te voorkomen. Mogelijkheden te over, alleen moet je ze wel (kunnen en durven)

herkennen. Kopiëren kan iedereen, dat is de kunst niet. Door middel van dit boek hoop ik de lezer te enthousiasmeren om vooral de eigen weg te bewandelen. Centraal staan daarbij de sterke punten. Bij mijn weten heeft namelijk nog nooit iemand een wedstrijd gewonnen op zijn of haar zwakke punten' (Lammers, 2007, p. 7).

Tip 3

Vraag uw medewerkers, collega's of leerlingen om deze vraag in tweetallen aan elkaar te stellen en te beantwoorden: 'Waar ben je goed in op je werk/op school?' 'En waarin ben je nog meer goed?' Laat iedereen ten minste twintig dingen noemen.

Tip 4

Nodig uw medewerkers, collega's of leerlingen uit enkele sterke kanten van zichzelf te noemen. Denk aan: eerlijk zijn, moedig zijn, zelfcontrole hebben, kunnen genieten, iets voor een ander doen. Vraag dan naar tien concrete voorbeelden van hoe hij die sterke kant de afgelopen tijd heeft ingezet.

Hieronder volgt een voorbeeld van het gebruik van schaalvragen en competentievragen in het onderwijs.

Leerkrachten van een mbo-school hebben hun jaarlijkse studiedag. Het onderwerp van deze dag is: 'schalen van vooruitgang'. Op een groot stuk papier wordt met een verticale lijn een schaal van 10 tot 0 getekend. Alle leerkrachten tekenen voor zichzelf een stip op het punt op de schaal dat het best beschrijft waar zij nu zijn, waarbij de 10 de ideale situatie is en de 0 de slechtst denkbare situatie. Iedereen zet dan een tweede stip met een andere kleur op het punt waar ze willen uitkomen en een derde stip met weer een andere kleur op een punt waar zij het afgelopen jaar al even hebben gezeten (een succesmoment van het afgelopen jaar). Daarna stellen de leerkrachten in tweetallen de volgende vragen aan elkaar:

- *Op welk punt op de schaal zit je nu?*
- *Hoe is het je gelukt op het punt te zitten waar je nu bent?*
- *Wat zouden je directe collega's zeggen hoe je dat gelukt is?*
- *Hoe ziet het punt waarop je in de toekomst wilt uitkomen eruit?*
- *Wat is er dan anders/beter dan nu? Hoe zou je dat merken?*
- *Hoe zouden wij als collega's dat merken?*
- *Op welk hoger punt dan nu heb je het afgelopen jaar al (even) gezeten (succesmoment)?*
- *Wat was er precies beter tijdens dit succes? Hoe droeg jij daaraan bij?*

- *Wat zouden je directe collega's zeggen hoe jij daaraan hebt bijgedragen?*
- *Wat kun je doen om iets dichterbij het punt te komen waar je in de toekomst wilt zijn?*
- *Hoe kunnen je collega's daarbij helpen?*
- *Hoe kan de organisatie daarbij helpen?*

Ook wordt iedereen gevraagd een voorspelling te doen: waar op de schaal denk je dat je over zes maanden bent? Hoe zou je dat merken? Hoe zouden je collega's dat merken? Na zes maanden komen de leerkrachten weer bij elkaar om de resultaten te bespreken. De openingsvraag van die bijeenkomst luidt: 'Wat is er beter?'

Alles wat aandacht krijgt groeit. Een interviewmethode die eveneens een goede onderbouwing geeft van oplossingsgericht werken is 'appreciative inquiry' (AI) of 'waarderende dialoog', een methode om veranderingen in organisaties te realiseren. Hierbij wordt uitgegaan van de kracht die elke organisatie in zich bergt. In tegenstelling tot het traditionele probleem oplossen concentreert AI zich niet op de problemen in de organisatie, maar op de al aanwezige positieve elementen. Daarnaast is een essentieel verschil dat AI alle medewerkers betreft bij de aanzet tot de benodigde verandering. Hierdoor zijn in korte tijd grote veranderingen realiseerbaar, aangezien het draagvlak maximaal is. Als een organisatie ontevreden klanten heeft stelt AI bijvoorbeeld niet de vraag: 'Wat doen we verkeerd waardoor deze klant ontevreden is?' maar: 'Wanneer was deze klant wel tevreden met ons bedrijf?' Aan een team wordt niet gevraagd: 'Vertel eens hoe het komt dat er hier zoveel ruzie is', maar: 'Vertel eens over jullie team als het op zijn best is'. Het werken met AI genereert veelal plezier en energie bij medewerkers en collega's. Cooperrider en Whitney (2005), grondleggers van AI stellen: 'AI is de kunst en de kunde om vragen te stellen over het potentieel van een organisatie met de bedoeling deze volledig tot zijn recht te laten komen'. Een uitdrukking binnen AI is: '*An organisation is a miracle to be embraced rather than a problem to be solved*'.

Oplossingsgerichte competentievragen zijn indirecte vormen van complimenteren. Walter en Peller (2000, p. 111) geven drie vragen waarmee ze medewerkers en collega's uitnodigen succesverhalen over zichzelf en elkaar te vertellen:

- 'Hoe deed je dat?'
- 'Hoe besloot je dat te doen?'
- 'Hoe lukte het je dat te doen?'

De eerste vraag gaat ervan uit dat dát de ander iets heeft gedaan en veronderstelt dus actie, competentie en verantwoordelijkheid. De tweede vraag gaat uit van de veronderstelling dat de ander een actieve beslissing heeft genomen waarmee hij wordt uitgenodigd een nieuw verhaal te schrijven, met invloed op zijn toekomst. De derde vraag nodigt hem uit te vertellen over zijn successen.

Tip 5

Ga voor uzelf na welke drie competenties (sterke kanten van uzelf) u hebben gebracht tot waar u nu als leidinggevende bent. Geef enkele concrete voorbeelden van manieren waarop u die sterke kanten hebt ingezet. Bespreek deze met een collega en vraag hem welke drie sterke kanten hij van u zou noemen. Nodig daarna uw collega uit hetzelfde te doen.

Samenwerkingsrelatie

Bij veranderingsprocessen schenkt de oplossingsgerichte leidinggevende veel aandacht aan motivatie tot gedragsverandering bij medewerkers. Er kunnen drie typen relaties tussen de leidinggevende en elke medewerker onderscheiden worden: een bezoekerstypische, klaagtypische en klanttypische relatie. Let wel: het gaat steeds om het kenmerk van de samenwerkingsrelatie, en niet van die ander, hoewel voor het gemak gesproken wordt over ‘bezoeker’, ‘klager’ en ‘klant’. De ‘bezoeker’ is gestuurd en ervaart geen probleem, behalve hooguit de druk van degene die hem stuurde. Een voorbeeld hiervan is de medewerker die wordt geadviseerd een coachingstraject in te gaan, omdat de leidinggevende ontevreden is over zijn functioneren en dat zelf niet nodig vindt. De ‘klager’ ervaart lijdensdruk, maar ziet zichzelf niet als deel van het probleem en/of de oplossing: de ander (leidinggevende, collega’s) of iets anders (ziekte, werkdruk, organisatie) moet veranderen. De ‘klant’ ziet zichzelf wel als deel van het probleem en/of de oplossing en is gemotiveerd tot gedragsverandering. De oplossingsgerichte leidinggevende heeft de expertise om bij ‘bezoekers’ en ‘klagers’ die interventies toe te passen, die uitnodigen om ‘klant’ te worden en daarmee hun veranderingsbereidheid te vergroten.

De oplossingsgerichte leidinggevende geeft zijn medewerkers veel en vaak complimenten. Dit kunnen directe complimenten zijn (‘Wat goed van jullie dat jullie dit voor elkaar gekregen hebben’), positieve karakterduidingen (‘Jullie zijn echte doorzetters, geweldig’) of de eerder genoemde competentievragen (‘Hoe lukt het jullie zo goed samen te werken?’). Soms krijgen mede-