

# READER

# OPLOSSINGSGERICHT

# COACHEN

# Inleiding

Oplossingsgericht werken is leuk, licht, luchtig en lastig om te doen. Er wordt veel gelachen en geglimlacht in een oplossingsgerichte interactie, problemen worden lichter en kleiner, er ontstaat zicht op de positieve resultaten die je wilt bereiken en heel vaak concluderen mensen dat er al veel meer goed gaat dan ze aanvankelijk dachten. Dat is leuk, maakt moeilijke situaties lichter om te dragen en maakt gesprekken vrolijker en energiekeer.

Het is tegelijkertijd een lastige methode om goed in de vingers te krijgen. Het stellen van de juiste vraag is lastig, omdat we zoveel niet-oplossingsgerichte vragen tot onze beschikking hebben. Het hebben van een oplossingsgerichte grondhouding is lastig, omdat we zo snel oordelen voelen opkomen. En de noodzakelijke bescheidenheid botst vaak met onze eigen behoefte aan erkenning.

Elke vraag, elke interventie, elke interactie staat of valt met de aanwezige oplossingsgerichte grondhouding. Er is vriendelijkheid, toegankelijkheid, aanmoediging, bescheidenheid, oordeelloosheid, respect en geduld aanwezig in een oplossingsgerichte interactie.

De oplossingsgerichte benadering is, zoals dat met nieuwe stromingen gaat, ontwikkeld door vele mensen die elk hun eigen bijdragen hebben geleverd. Belangrijke namen zijn Insoo Kim Berg en Steve de Shazer, als pioniers van deze methode. Anderen die van groot belang zijn (geweest) in de ontwikkeling van de methode zijn Bill O'Hanlon, Jim Derks, Marvin Weiner, Elam Nunnally, Eve Lipchik, Alex Molnar en Marilyn LaCourt, Wally Gingerich, Michele Weiner Davis, John Walter, Kate Kowalski, Ron Kral, Gale Miller, Scott Miller, Larry Hopwood, en leden van Het Mental Research Institute zoals Don Jackson, Jay Haley, Paul Watzlawick, John Weakland, Richard Fisch en Janet Beavin. Deze mensen zijn op hun beurt ook weer geïnspireerd en verder gegaan met de inzichten van wijze mensen als Milton Erickson en Gregory Bateson.

In 2005 schreven wij (Schlundt Bodien en Visser, 2005) de boeken *Succesgericht HRM en Doen wat Werkt*, twee boeken die de toepassing van de oplossingsgerichte methode in organisaties belichten. Vervolgens verschenen twee boeken die de toepassing van de oplossingsgerichte methode in organisaties belichten. Die twee boeken zijn *Oplossingsgericht aan de Slag* (Schlundt Bodien en Visser, 2008) en *Paden naar Oplossingen* (Visser en Schlundt Bodien, 2008).

Deze reader bevat een selectie uit diverse hoofdstukken van het boek *Oplossingsgericht aan de Slag*.

## De oplossingsgerichte grondhouding

*If the client says he has a problem, he has a problem  
If the client says he doesn't have a problem, he doesn't have a problem  
Steve de Shazer*

De grondhouding bij oplossingsgericht werken maakt zeker de helft van de muziek. Met alleen technisch goede vragen is er nog geen oplossingsgericht gesprek gaande. Oplossingsgerichte technieken toepassen zonder oplossingsgerichte grondhouding werkt niet. De grondhouding waarmee de gesprekspartner tegemoet wordt getreden maakt de toon van de conversatie. De toon is automatisch vriendelijk, niet oordelend, aanmoedigend en activerend wanneer de grondhouding vriendelijk, niet oordelend, aanmoedigend en activerend is. Een oplossingsgerichte grondhouding kun je niet spelen. Je kunt hem wel bij jezelf oproepen. Oplossingsgerichte technieken kunnen helpen om die grondhouding bij jezelf op te roepen.

De oplossingsgerichte vragen vormen als het ware de techniek van oplossingsgericht werken. De oplossingsgerichte vragen zijn bijzonder taalgevoelig. De taal van een vraag bepaalt immers de richting van het antwoord. Mensen die deelnemen aan onze trainingen zeggen vaak dat zij willen leren om meer automatisch oplossingsgerichte taal paraat te hebben. Zij voegen er dan aan toe dat dat hen het beste lukt wanneer de oplossingsgerichte interventie “bij me past”. Om hieraan tegemoet te komen, biedt dit boek een scala aan oplossingsgerichte interventies, en een mogelijkheid om daaruit je eigen oplossingsgerichte interventies te selecteren en op te nemen in je eigen oplossingsgerichte checklist.

Naast de techniek is de grondhouding waarmee het gesprek wordt gevoerd dus net zo belangrijk. De toon is de grondhouding, de techniek zijn de vragen. Een goed oplossingsgericht gesprek is als een mooi pianospel, waarbij de muziek mooi klinkt wanneer de juiste toets met gevoel wordt aangeslagen. Er komt vooruitgang wanneer de juiste oplossingsgerichte interventies worden gebruikt op het juiste moment en deze interventies met de oplossingsgerichte grondhouding worden uitgevoerd. Respectvol, gemeend, eerlijk en oprecht.

In dit inleidende hoofdstuk vatten wij kort samen wat de oplossingsgerichte manier van werken behelst en wat de oplossingsgerichte grondhouding is. In de rest van dit boek staan veel oplossingsgerichte technieken beschreven. Het is bij het lezen van deze technieken van belang om je te realiseren dat de interventies pas werken als de oplossingsgerichte grondhouding aanwezig is. Dus als er staat “ja, dat begrijp ik”, dan is de toon van die zin vriendelijk, aanmoedigend, belangstellend, open, oprecht en eerlijk en niet cynisch en met een nare ondertoon. Want met een cynische, oordelende ondertoon is dezelfde zin niet meer oplossingsgericht te noemen. Vriendelijkheid voert de boventoon en die vriendelijke toon maakt de muziek van een oplossingsgericht gesprek.

Hoewel wij zeer enthousiast zijn over de goede resultaten die bereikt kunnen worden met de oplossingsgerichte aanpak, zijn wij ervan overtuigd dat geen enkele methode altijd de beste is. Oplossingsgericht werken is dan ook geen wondermiddel, geen panacee voor alles. Wij sluiten dit hoofdstuk af met enkele gedachten over wanneer oplossingsgericht werken naar ons idee niet de voorkeursmethode is.

Wat is oplossingsgericht werken?

De oplossingsgerichte veranderbenadering is fundamenteel anders dan traditionele veranderbenaderingen. Traditionele veranderbenaderingen zijn defectgericht en analyseren de geschiedenis van de problemen, om vervolgens de probleemorzaken aan te pakken en het negatieve te bestrijden door middel van fundamentele veranderplannen.

De oplossingsgerichte manier van werken is:

“een respectvolle veranderbenadering die problemen onderkent om vervolgens doelen en oplossingen op een constructieve, doelgerichte en positieve manier te definiëren en te benutten wat goed werkt om die gewenste toestand stap voor stap dichterbij te brengen. Sterktes en eerdere successen en positieve uitzonderingen op het probleem worden benut om ideeën op te doen voor de eerstvolgende stap voorwaarts, zodat progressie wordt gemaakt in de richting van de doelen.”

Andere woorden die wat ons betreft goed gebruikt kunnen worden in plaats van de term “oplossingsgericht” zijn: resultaatgericht, doelgericht, succesgericht, opbrengstgericht.

### Defectgericht werken

Vaak gebruiken mensen bij het tegenkomen van problemen in verandertrajecten een defectgerichte, probleemoplossende methode. Dat betekent dat eerst grondig geanalyseerd wordt waar het probleem vandaan komt, hoe het is begonnen, wat de oorzaken ervan zijn, vaak ook nog wie de schuldigen zijn, om vervolgens alternatieve scenario's te bedenken om het probleem op te lossen. Er is veel aandacht voor wat er niet werkt, voor de defecten in een situatie. Omdat alle aandacht in de defectgerichte veranderbenadering uitgaat naar dat wat je *niet* wilt en naar wat er *niet* goed werkt, worden niet zelden steeds meer belemmeringen voor het oplossen van de problemen gevonden. Defectgericht denken en praten is te herkennen doordat mensen steeds dieper ingaan op het probleem, gaan vertellen over de start van het probleem, de oorzaken van het probleem gaan analyseren en vertellen over alle deelaspecten van het probleem. Er worden steeds meer oorzaken van het probleem gevonden en er wordt ingegaan op wanneer het probleem het allerergst is, wie verantwoordelijk/schuldig is en wat alle schadelijke effecten van het probleem zijn. Tenslotte vertellen mensen over de toekomst die ze vrezen. Als het zo door gaat dan wordt het nog veel erger allemaal.

### De oplossingsgerichte benadering

De oplossingsgerichte benadering is subtiel anders, met een groot effect. Er wordt veel weggelaten van wat in de probleemanalytische methode veel aandacht krijgt. Er vindt geen probleemanalyse, noch probleemdiagnose plaats, er wordt niet in kaart gebracht welke oorzaken het probleem heeft, wanneer het is begonnen, welke bijeffecten het probleem heeft, en welk soort probleem het is, dus in welke categorie het probleem valt.

In de oplossingsgerichte benadering is er een beperktere aandacht voor problemen. Als er een probleem is, dan wordt dat probleem respectvol erkend, waardoor verhelderd wordt WAT het probleem is en HOE het probleem lastig is voor de klant. Het probleem komt zo binnen de invloedssfeer van de klant en het wordt vaak kleiner en minder zwaar. Soms is er geen sprake van een probleem en wordt direct al gesproken over de gewenste toekomst. Hoe je zou willen dat het zou zijn? Er ontstaat een concreet, resultaatgericht, positief beeld van de gewenste toekomst. Zo weet de klant wat hij wil bereiken. In plaats van te gaan analyseren wat de gap is tussen nu en de gewenste toekomst, gaat de aandacht uit naar wat er al goed gaat. Zo ontstaat inzicht in wat er al is bereikt en in wat er allemaal al goed werkt tot nu toe. Dit positieve pad wordt verdiept door te gaan analyseren wanneer de gewenste situatie al een beetje te zien was en/of wanneer het probleem zich niet voordoet en wat er dan anders is. Daardoor krijgt de klant inzicht in hoe succes in het verleden tot stand kwam en dit geeft hoop dat verbetering mogelijk is.

De klant komt op ideeën hoe vervolgsucces in de toekomst tot stand kan komen. Dat geeft energie voor een eerstvolgende kleine stap vooruit, motivatie om in actie te komen en snelle feedback of dit de goede weg voorwaarts is.

### De grondhouding bij oplossingsgericht werken

De oplossingsgerichte benadering omarmt problemen of klachten als startpunt van de verandering. Door goed te verkennen waar je last van hebt en wat het probleem is, weet je beter waarvoor je een oplossing zoekt en wordt het gemakkelijker om te benoemen wat je wél wilt. Respectvol reageren op problemen is een belangrijke grondhouding. Zoals Steve de Shazer het zei: “If the client says he has a problem, he has a problem. If the client says he doesn't have a problem, he doesn't have a problem!”. Een dergelijke grondhouding laat zien dat de klant de expert is en het meeste weet over wat hij lastig vindt en wat hij wil bereiken en hoe

hij dat kan bereiken. De oplossingsgerichte coach gaat op zoek naar de doelen van de klant en naar de manier waarop de klant die doelen wil gaan bereiken (de oplossingen van de klant).

De grondhouding bij oplossingsgericht werken is samen te vatten met onder andere de volgende begrippen: probleemonderkend, klantgeleid, uitnodigend, aanmoedigend, activerend, doelgericht, toekomstgericht, waarderend, erkennend en niet-wetend, gericht op wat werkt en stap voor stap. We werken elk van deze begrippen uit.

### *Probleemonderkend*

Oplossingsgericht werken...dan moet ik zeker positief doen en dan mag ik zeker niet meer over problemen praten? Dit is een veelgehoorde reactie. Wij stellen dat het met oplossingsgericht werken gaat over wat de klant wil bereiken en/of veranderen. Alles wat de klant naar voren brengt als relevant wordt *gewaardeerd*. Dat betekent dat het over problemen mag gaan als de klant problemen heeft. En dat het over doelen mag gaan als de klant het wil hebben over doelen.

Als iemand bijvoorbeeld met een probleem zit, is het van belang respectvol te luisteren naar wat dat probleem is. Door te waarderen waar de klant mee zit, en dit respectvol te erkennen wordt het voor de klant steeds helderder waaraan hij iets wil veranderen. Aandacht besteden aan wat je wilt veranderen of waar je last van hebt, verschaft inzicht in je motivatie om je situatie te veranderen.

De probleemonderkenning houdt in dat je aandacht besteedt aan *wat* het probleem is en *hoe* je er last van hebt. Beide aspecten van de probleemonderkenning helpen de klant om grondig in kaart te brengen wat zijn veranderbehoefte is en vormen zo een startpunt voor de gewenste toekomst.

Een klein voorbeeld om helder te maken wat het belang is van de “hoe heb je er last van vraag”. Stel iemand zegt: “Het probleem is dat mijn functie door een reorganisatie zal komen te vervallen”. In eerste instantie lijkt het misschien heel duidelijk dat dit een probleem is voor de klant. Het is een probleem dat buiten de invloedssfeer van de klant ligt. Als er nu geen verdere probleemonderkenning aan te pas komt, blijft dit een probleem dat buiten de invloedssfeer van de klant valt. Zijn functie komt te vervallen en daarop heeft hij geen verdere invloed. Als je nu vraagt: “Wat zou je in de plaats van dit probleem willen?” dan krijg je ook een antwoord dat buiten de eigen invloedssfeer ligt. De klant zegt dan bijvoorbeeld: “Ik zou willen dat de organisatie nou eens zou stoppen met die continue reorganisaties, en ik zou willen dat ik mijn baan gewoon kon behouden natuurlijk!”

Door de vraag te stellen hoe hij last heeft van dit probleem, komt het probleem wél binnen zijn eigen invloedssfeer. Dan zegt hij bijvoorbeeld: “Ik kom nergens meer toe, ben helemaal lam geslagen, zit angstig af te wachten wat er gaat gebeuren.” Nu is het een probleem dat binnen de eigen invloedssfeer ligt en wordt het mogelijk om te gaan verkennen wat de klant in de plaats van dit probleem zou willen. Het antwoord van de klant wordt in dit laatste geval bijvoorbeeld: “Ik zou weer actief willen zijn en niet zo passief afwachten wat er wordt besloten. Ik wil het heft in eigen hand nemen”.

Waarom vraagt de oplossingsgerichte benadering niet naar de oorzaken van een probleem? Als je de oorzaak van een probleem niet boven tafel hebt, los je dan het fundamentele probleem wel goed op? Is dat niet hetzelfde als het plakken van een pleister op een kwaadaardig gezwel?

Op deze goede vragen hebben wij als voorlopig antwoord: complexe problemen van en tussen mensen zijn goed en snel oplosbaar zonder probleemdiagnose en probleemanalyse. Dit antwoord is een voorlopig antwoord, omdat gedegen onderzoek naar de effecten van de oplossingsgerichte benadering nog volop gaande is. De onderzoeksresultaten tot nu toe ondersteunen ons antwoord (zie ook verwijzingen naar onderzoeken in de bijlage). Het blijkt dat in complexe systemen (zoals organisaties) het vaak onmogelijk is om *de* oorzaak te vinden. In plaats daarvan vind je meer en meer oorzaken. Dit komt doordat de meeste problemen in organisaties ontstaan door interacties tussen vele mensen. Daarnaast vloeien oplossingen

meestal niet direct voort uit de probleemoorzaken. De oorzaken van een probleem kennen betekent niet noodzakelijkerwijs dat je ook een oplossing zult vinden die werkt.

De probleemonderkende grondhouding houdt in dat problemen serieus worden genomen, door te onderzoeken wat het probleem is en hoe het een probleem vormt en voor wie. De problemen worden noch groter, noch kleiner gemaakt dan hoe ze ervaren worden door degene die het probleem heeft. Als de klant zegt dat hij ergens een probleem mee heeft, dan heeft hij een probleem. En als hij zegt dat hij geen probleem heeft, dan heeft hij geen probleem. (Zie ook S. de Shazer, interviews with solution focused brief therapists). De probleemdefinitie van de klant vormt het uitgangspunt in de interactie, dat wil zeggen dat alleen die problemen worden besproken die de klant op dat moment wil bespreken en aanpakken. Uiteraard zullen er vaak meer problemen zijn in het leven van de klant dan wat de klant in het gesprek benoemt. Het is dan niet altijd gemakkelijk om die andere problemen, die je als coach denkt te zien, niet te benoemen. Insoo Kim Berg zei hierover iets wat ons erg helpt onze rol bescheiden te houden: "Mensen hebben altijd heel veel problemen, dat wil nog niet zeggen dat elk probleem in interactie met mij moet worden opgelost".

Naast problemen vormen wensen vaak ook een startpunt bij oplossingsgericht werken. Een probleem is iets negatiefs waar iemand van af wil. Een wens is iets wat al goed gaat en waar iemand graag meer van wil doen, of meer mee wil bereiken. Zowel problemen als wensen kunnen een aanleiding vormen voor een oplossingsgericht gesprek. We noemen die aanleiding de veranderbehoefte.

### *Klantgeleidheid*

De grondhouding bij oplossingsgericht werken is klantgeleidheid. Cantwell en Holmes (1994) beschrijven het oplossingsgerichte gesprek als een gesprek waarbij de professional een stap achter de klant blijft lopen. Insoo Kim Berg introduceerde het begrip leading from behind. Wij baseren het begrip klantgeleidheid op haar concept van leading from behind. De klantgeleide grondhouding betekent dat de klant het nut van de interactie bepaalt en aan het roer staat. De oplossingsgerichte professional onderzoekt wat er nuttig is voor de klant en gaat door op wat nuttig is voor de klant. De klant bepaalt het onderwerp. De klant bepaalt ook het doel. De oplossingsgerichte professional helpt de klant te definiëren wat hij wil bereiken, hoe de gewenste toekomst eruit ziet. De oplossingsgerichte professional confronteert nooit en onderhandelt ook niet over de doelen van de klant. De oplossingsgerichte professional onderzoekt wat de gewenste toekomst van de klant is, hoe die eruit ziet, wat die gewenste toekomst de klant zal opleveren, wat er dan beter gaat in diens leven en hoe die gewenste toekomst de klant helpt de huidige problemen op te lossen. Er is volledige acceptatie van de doelen van de klant. En de klant bepaalt ook het tempo. De oplossingsgerichte professional is vriendelijk en geduldig en gaat nooit sneller dan de klant gaat. Als de klant het mandaat geeft om verder te gaan, dan gaat de professional verder en als de klant geen toestemming geeft om verder te gaan, dan gaat de professional opnieuw op zoek naar wat er wel nuttig is voor de klant.

Ook in leidinggevende situaties is deze grondhouding van geduld en klantgeleidheid bruikbaar. De klantgeleidheid uit zich dan door op zoek te gaan naar hoe de medewerker de gegeven doelen gaat realiseren. De leidinggevende geeft aan wat het doel is dat gerealiseerd moet gaan worden, en onderzoekt met de medewerker hoe die dit doel gaat bereiken en welke oplossingen voor hem werken. In het hoofdstuk oplossingsgericht sturen staan oplossingsgerichte stuurinterventies uitgewerkt, die het vasthouden van de oplossingsgerichte grondhouding in situaties waar sturen aan de orde is, ondersteunen. Vriendelijkheid en helderheid gaan hierbij hand in hand.

### *Uitnodigend*

De oplossingsgerichte professional is vriendelijk en toegankelijk. Hij heeft een uitnodigende grondhouding, gericht op samenwerking. De oplossingsgerichte professional straalt uit: zeg maar hoe je het hebben wilt. En dat is onweerstaanbaar. Daartegen kun je geen bezwaar hebben. Bij oplossingsgericht werken nodig je de ander uit een constructieve bijdrage te leveren. Er is nooit sprake van confrontatie, omdat dat ook niet nodig is. Je duwt en trekt niet aan de ander. In plaats daarvan help je de ander om tot verheldering van doelen te komen, om constructief deel te nemen aan de verandering en positief vorm te geven aan de

verandering. Een belangstellende, vriendelijke, toegankelijke houding, zowel non-verbaal als verbaal, legt de basis voor een constructieve samenwerkingsrelatie.

### *Bemoedigend en instemmend: yes-set*

Het begrip yes-set komt van Milton Erickson. De yes-set wordt vaak gebruikt als inleiding op de wondervraag. Het is een bruikbaar begrip bij oplossingsgericht werken. Het is veel breder van toepassing dan alleen bij het stellen van de wondervraag. Het is een grondhouding die gedurende de gehele interactie voortdurend aanwezig is. De yes-set in een interactie kun je merken doordat er veel instemmend geknikt en gehumd wordt, er begrip is en er veel instemming wordt gegeven door de klant op oplossingsgerichte interventies. De oplossingsgerichte professional kan zichzelf helpen om die yes-set bij zichzelf op te roepen door in zijn hoofd "ja" te zeggen tegen wat de ander naar voren brengt. Zo krijgen oordelen en negatieve associaties minder kans en ontstaat er een belangstellende ruimte om de ander uit te nodigen meer te vertellen over zijn gedachten en doelen. De yes-set komt dus oorspronkelijk uit de therapeutische context en kan als volgt worden samengevat:

*"The conversation between the therapist and patient is intentionally structured in such a way that the patient must respond with the word "yes" (in other words obtaining a positive rather than a negative response). This sets a positive mood for interaction and begins the re-framing process." Tom Connelly - Magazine for Hypnoses and Hypnotherapy*

### *Activerend*

Een verandering oplossingsgericht aanpakken betekent dat de klant geactiveerd wordt. De oplossingsgerichte professional gebruikt activerende taal, zodra dat aansluit bij de klant. Zo zal de oplossingsgerichte professional bijvoorbeeld wel vragen: "Wat kun je doen als het probleem is opgelost?" in tegenstelling tot: "Hoe zul je je voelen als het probleem is opgelost?". De eerste vraag leidt sneller tot een concreet antwoord, zoals: "Dan kan ik weer aan het werk gaan." De tweede vraag leidt sneller tot innerlijke reflectie en vage antwoorden zoals: "Dan zal ik me goed voelen en gelukkig zijn."

De oplossingsgerichte grondhouding is activerend, wat leidt tot beweging, voortgang en verbetering. De klant gaat zo snel hij wil aan het werk met wat er belangrijk is voor hemzelf. De vraag "wat zou er nuttig zijn om te bespreken" is een goede activerende vraag, die ervoor zorgt dat de ander direct in actie komt om een constructieve bijdrage te leveren.

### *Doelgericht en toekomstgericht*

In de oplossingsgerichte benadering gaat veel aandacht uit naar het beschrijven van het gewenste toekomstperspectief. Wanneer je hebt vastgesteld wat het probleem is (*Wat* is het probleem en *Hoe* heb ik er last van), kun je vaststellen wat je in de plaats van het probleem zou willen hebben. Het tegenovergestelde van een probleem is niet de afwezigheid van dat probleem, maar de aanwezigheid van een succes. De aanwezigheid van een succes is het doel en de gewenste toekomst.

Het is belangrijk om te begrijpen dat een doel niet simpelweg de afwezigheid van een probleem is. Wanneer de doelen zijn geformuleerd in termen van afwezigheid van een probleem, dan is dat hetzelfde als naar de supermarkt gaan met een lijstje van dingen die je niet gaat kopen: geen koffie, geen thee, geen melk.... Dat geeft je echter nog geen inzicht in wat je wél wilt kopen, wat je wel wilt bereiken. In de oplossingsgerichte benadering wordt er als het ware over het probleem heen gesprongen; stel dat het probleem weg is, wat gaat er dan beter, hoe ziet dat eruit? Wij noemen dit de haasje-over techniek.

De grondhouding is doelgericht en toekomstgericht, doordat de oplossingsgerichte professional geduldig onderzoekt wat er anders of beter gaat in de praktijk als het probleem er niet meer is. Daarbij vraagt de oplossingsgerichte professional net zo lang door tot er als het ware een filmpje ontstaat van de gewenste toekomst. Telkens buigt de oplossingsgerichte professional het probleempraten geduldig en respectvol om naar het praten in termen van oplossingen en doelen en gewenst succes.

De oplossingsgerichte professional vraagt niet naar de wondertoekomst. Het doel van het in kaart brengen van het gewenste succes is niet om een wereld zonder problemen na te streven, een utopie te bouwen. De wondervraag is wel een middel om het gewenste succes te benoemen, maar dat succes is niet hetzelfde als een wonderwereld. Wij gebruiken daarom termen als gewenste situatie, gewenste toekomst, gewenst succes. Termen als een droomtoekomst spreken ons minder aan, omdat een droomwereld ons weinig realistisch in de oren klinkt en wij door deze termen te gebruiken de klant onbedoeld zouden kunnen ontmoedigen (een droomwereld is voor velen immers onbereikbaar). Echter, wanneer de klant zelf een soort utopische toekomst gaat beschrijven, dan ontmoedigt de oplossingsgerichte professional hem niet. Confrontatie op dat moment (even realistisch graag!), doet meer schade dan goed.

Als de oplossingsgerichte professional volmondig meegaat in het perspectief van de klant, en exploreert hoe die wondertoekomst eruit ziet en wat er dan beter gaat voor de klant, dan gebeuren er vaak twee dingen. Ten eerste begint de oplossingsgerichte professional steeds beter te begrijpen wat de klant echt wil bereiken en welke goede redenen hij heeft om dit te willen. En ook de klant begint steeds realistischer te worden in zijn doelen en wensen en uit zich steeds helderder en doelgerichter.

### *Doeltreffend: Wat werkt?*

De oplossingsgerichte grondhouding betekent dat je de ander steeds helpt een zaklantaarn te laten schijnen op wat er al goed werkt. Dat betekent dat je je richt op wat er al wèl is, op wat er al lukt, op wat het doel al treft, op wat er werkt, op de sterke punten die er al zijn. Wij noemen deze doeltreffende houding, de Wat Werkt houding. Je let *voortdurend* op dat wat goed gaat, dat wat goed werkt, dat wat doeltreffend is en kan helpen in de richting van de gewenste toekomst.

We maken het onderscheid tussen een positieve uitzondering en een eerder succes. Een positieve uitzondering is een uitzondering op een probleem. Bij een positieve uitzondering is het probleem er even niet. Wanneer mensen een probleem hebben zijn ze geneigd te denken dat het probleem zich voortdurend voordoet. Ik heb het *altijd* zo druk, het teamconflict is *voortdurend* aanwezig. Maar geen enkel probleem doet zich 24 uur per dag voor. Er zijn altijd momenten dat het probleem iets minder erg is, of dat het probleem zich zelfs helemaal niet voordoet. Dit noemen we de uitzonderingen.

Een eerder succes is een situatie waarin de gewenste situatie al eens te zien en te merken was. Bij een eerder succes is de situatie al even geweest zoals de klant die graag wil. De uitzonderingen op het probleem en de eerdere successen zijn aanwijzers van wat goed werkt. De oplossingsgerichte professional gaat zorgvuldig op zoek naar wat er goed werkte in die voorbeelden. Het gaat er daarbij om uit te vinden wat de klant *zelf* heeft ervaren en gerealiseerd. Want: *dát* is dus wat werkt voor die persoon en situatie.

### *Erkennen, niet-wetend en niet-oordelend*

De houding van niet-weten betekent dat 100% op zoek kan worden gegaan naar de expertise van de klant. Met behulp van deze houding blijf je klantgeleid werken. De term komt van Harlene Anderson en Harry Goolishian, die als eersten de houding van niet-weten beschreven en deze term gebruikten in bijvoorbeeld het boek *Conversation Language and Possibilities: a Postmodern approach to therapy*. Fred Newman heeft het in zijn boek *The End of Knowing: a new Developmental Way of Learning* over “the end of knowing”, een term die aansluit bij de Not Knowing Posture. Frank Thomas spreekt over “being slow to know”. Hij gaat langzaam aan op zoek naar de betekenis die de klant geeft aan zijn situatie (*Handbook of Solution-Focused Brief Therapy: Clinical Applications*).

De houding van niet-weten helpt om niet te oordelen. Door niet te oordelen kun je je volle aandacht richten op de klant en op diens doelen en oplossingen. Zo kun je de klant helpen oplossingen te vinden die vanuit de organisatie, het team of de persoon zelf komen. Het zijn zo interne oplossingen in plaats van generieke, uit de theorie voortkomende oplossingen. Deze houding is geen spelletje, geen trucje. Door ervan uit te gaan dat de klant de expert is, kun je ook als oplossingsgerichte coach niet precies weten hoe de oplossing van de klant eruit moet komen te zien. En oplossingen die precies aansluiten bij de situatie van de klant kunnen het beste door de klant zelf benoemd worden en gevonden worden. Vrijwel altijd is de



oplossing van de klant net even anders of zelfs totaal anders dan wat de oplossingsgerichte coach zelf in gedachten had.

### *Not knowing*

*I do not know what I appear to the world; but to myself I seem to have been only like a boy playing on a seashore, and diverting myself in now and then finding a smoother pebble or a prettier shell than ordinary, whilst the great ocean of truth lay undiscovered before me."*  
*Isaac Newton*

Die houding van niet-weten en niet-oordelen is knap lastig voor elkaar te krijgen. Het vormen van een oordeel is als een kniepeesreflex. Als je een tikje op de kniepees krijgt, maakt je knie automatisch een voorwaartse beweging. Het is een handeling die door het zenuwstelsel automatisch wordt uitgevoerd zonder dat de wil deze kan onderdrukken. Ook in de achilleshiel zit een pees die reflexmatig reageert op een tikje met een reflexhamer. Zo is het ook met meningen en oordelen. Je ziet iets, en reflexmatig reageer je op wat je ziet met een beeldvorming, een oordeel, een mening. Als je jarenlang oplossingsgericht werkt wordt het wel gemakkelijker om de oordelende reflex te onderdrukken, maar helemaal weg zal je reflex niet gaan. Dat de reflex er is wil echter niet zeggen dat die reflex ook een rol moet spelen in je gesprek met de klant. Dat je knie een voorwaartse beweging maakt, wil niet zeggen dat je moet gaan lopen. Je kunt stil blijven staan. En dan neemt je reflex vanzelf af. Van oplossingsgerichte coaches hebben we de volgende technieken gehoord, waarmee zij zichzelf helpen om het oordeel niet naar voren te brengen in het gesprek en geen of een zo klein mogelijke rol te laten spelen in de interactie. Dit is een aantal van die technieken:

Ja zeggen in je hoofd, zodat je een yes-set bij jezelf oproept en je volgende interventie aanmoedigend en uitnodigend klinkt.

Je oordeel bij wijze van spreken uit de lucht vangen en het over je schouder weggooiën.

Mild zijn en in je hoofd glimlachen om je eigen oordeel: "Ah, daar is er weer een, weg ermee!"

Luisteren naar de woorden van de klant en deze opschrijven en gebruiken in je oplossingsgerichte samenvatting. Zo krijgt je oordeel geen kans geverbaliseerd te worden.

Stil zijn als je een oordeel hebt, door de stilte gaat de klant verder met zijn verhaal en kun jij je oordeel rustig overboord zetten en weer luisteren.

Vraag: wat doe jij om je oordelen geen of een zo klein mogelijke rol te laten spelen in de interactie?
--

### *Geduldig en stap voor stap*

De grondhouding bij oplossingsgericht werken is geduldig en stap voor stap richting de gewenste situatie te komen. Een kleine stap voorwaarts is gemakkelijker te zetten dan een hele grote stap. Als het een goed stapje was, dan geeft dat hoop en moed om verder te gaan. En als het stapje toch niet zo goed was, dan is de schade niet erg groot bij een kleine stap. Kleine stappen zijn sneller te zetten dan grote stappen. Bij kleine stappen kun je denken aan kleine dingen die je vandaag al kunt doen om een beetje dichterbij je doel te komen.

Er is een nuance aan te brengen op deze stap-voor-stap grondhouding. Als de klant eenmaal ervaart dat de oplossingsgerichte professional daadwerkelijk klantgeleid werkt en aangeeft toe te zijn aan een grote stap voorwaarts, dan zijn kleine stappen niet altijd de beste manier om een nuttige verandering te realiseren. Als de oplossingsgerichte professional dan probeert om de klant kleinere stappen te laten zetten, dan kan dit ontmoedigend werken en

ertoe leiden dat de klant ervaart dat de oplossingsgerichte professional het toch beter weet. Als de klant duidelijk aangeeft dat hij toe is aan een ingrijpende stap, dan kun je dat als oplossingsgerichte professional beter volgen (Visser en Butter, 2008).

In herhaling zit kracht. Een goede vraag, waarop het antwoord nog niet is gegeven, heeft veel waarde om nog eens herhaald te worden. Dat geldt zowel voor een helpend gesprek (coaching), als voor een stuurgesprek. Sommige vragen zijn gewoonweg te lastig om er direct het antwoord op paraat te hebben. Bijvoorbeeld een vraag als "stel dat het probleem is opgelost, waaraan zul je dat dan merken?" of een vraag als "is het al eens voorgekomen, dat het beter ging met.....?" Zulke vragen vergen nadenktijd en het herhalen van een dergelijke vraag kan krachtig zijn. Ook bij sturen komt het vaak voor dat de medewerker niet direct een antwoord heeft op een stuurvraag. Bijvoorbeeld de vraag "welke ideeën heb jij al om ervoor te zorgen dat de teamdoelen worden bereikt?" De kracht zit ook hier in de herhaling, totdat helder wordt wat de bedoeling is en wat er van de medewerker verwacht wordt. Het geduldig herhalen van de woorden van de klant is vaak al voldoende interventie om hem zijn eigen spoor te laten vervolgen.

Geen wondermiddel, dus wanneer niet?

Omdat wij ervan overtuigd zijn dat geen enkele methode altijd en overal toegepast zou moeten worden of geschikt is voor elke situatie, is de vraag die wij ons telkens weer stellen: "in welke situaties heeft de oplossingsgerichte methode niet de voorkeur?" Waarschijnlijk blijft dit in de komende jaren een interessante vraag, die telkens weer gesteld zal worden en waarop de antwoorden waarschijnlijk steeds aangescherpt zullen worden.

Allereerst vinden wij het niet gewenst dat iedereen altijd oplossingsgericht zou moeten gaan werken. Het is geen doel om de oplossingsgerichte methode "zo wijd mogelijk te verspreiden". Oplossingsgericht werken zou geen sektarische tendens moeten krijgen, omdat sektes de neiging hebben tot een grote groepsdruk die leidt tot een keurslijf van "zo moet je werken". Dat is dodelijk voor voortgang en ontwikkeling. Dus, niet *iedereen* hoeft het toe te passen.

En niemand hoeft het *altijd* toe te passen. Combinaties met andere methoden zijn heel goed mogelijk. En kiezen welke methode je wanneer wilt gebruiken is waarschijnlijk nuttiger dan jezelf de verplichting opleggen altijd oplossingsgericht te moeten "zijn".

Als je denkt dat de oplossingsgerichte methode niet bij je past, dan is dat waarschijnlijk ook wat je zult gaan ervaren als je de methode probeert toe te passen. En als je denkt dat de methode niet zal werken, dan is dat waarschijnlijk ook wat je zult tegenkomen. Kortom, je kunt de methode beter niet toepassen als je niet gelooft dat die kan werken of als je niet bereid bent om die toe te passen. Als je een betere methode hebt, een methode waar je goede ervaringen mee hebt en waarin je gelooft, dan is er geen enkele reden om oplossingsgericht te gaan werken. Als een organisatie werkt met een methode die iedereen plezierig vindt en die goed werkt, dan is er ook niet iets te zeggen voor het vervangen van die methode door de oplossingsgerichte methode.

De oplossingsgerichte methode is niet in eerste instantie geschikt om te gaan toepassen in een vriendschappelijke relatie, waar de ene vriend "opeens" de coach van de ander probeert te worden. De vriend wil bijvoorbeeld even een nare ervaring delen en de andere vriend gaat oplossingsgericht helpen, zonder de toestemming daarvoor te hebben in de relatie. Vaak werkt de oplossingsgerichte methode in deze situatie niet, omdat de aard van de relatie opeens wordt veranderd door de "helpende vriend".

Wanneer er sprake is van een acute situatie, zoals brand of overstromingen, dan is het direct opsporen van het defect en dit wegnemen/neutraliseren een effectievere aanpak dan de oplossingsgerichte methode. Waar komt de overstroming door? Wat is de oorzaak ervan? En wat kunnen we er dus aan doen om die oorzaak weg te nemen? Overigens kan de standaard werkwijze bij het oplossen van de brand of overstroming wel weer tot stand zijn gekomen door middel van een oplossingsgerichte analyse van wat er gewoonlijk goed werkt bij dit soort acute situaties.

Als iemand een medisch probleem heeft, is het vaak raadzaam om de oorzaken van dat probleem goed te analyseren, en aldus het medische model te volgen. Het opsporen van de

oorzaak van het fysieke probleem, het stellen van een diagnose, het toedienen van de juiste medicatie is zeker niet iets om over te slaan bij medische problemen. Combinaties tussen oplossingsgericht werken en medische behandelingen toepassen zijn ook goed mogelijk. Zo vertelde een deelnemer aan een training ons eens dat zij een ernstige knieblessure had en de bezoeken aan de fysiotherapiegroep erg zwaar vond, vanwege de pijn en vanwege de deprimerende communicatie over wat er allemaal moeilijk en pijnlijk was bij bewegingen. Na afloop van een trainingsdag oplossingsgericht werken had zij weer een afspraak met de fysiotherapiegroep en zij begon aan de fysiotherapeut te vertellen wat er allemaal al wat gemakkelijker ging de laatste week. Zij gaf bij hem aan dat ze graag deze sessie wilde focussen op wat er al goed lukte en wat er al beter ging. Hij was na afloop van de sessie verbaasd over haar vooruitgang, zij voelde zich krachtig en opgewekt en de sfeer in de groep veranderde, zo meldde zij ons de volgende dag.

Salutogenese is een stroming in de medische wereld die hierbij in verband gebracht kan worden. Deze vrouw met knieblessure ging op zoek naar de gezonde delen van haar kniebewegingen. Salutogenese betekent “de oorsprong van gezondheid” en staat tegenover pathogeen, dat verwijst naar de oorzaak van de ziekte. Aaron Antonovsky is een belangrijke onderzoeker geweest op het gebied van stress en coping en deed onderzoek naar deze oorzaken van gezondheid; wat maakt dat mensen gezond zijn? Antonovsky wees drie belangrijke oorzaken van gezondheid aan, de ‘sense of comprehensibility’ dat is het vermogen om denkend een situatie te overzien, de ‘sense of manageability’, dat is het vertrouwen om het leven al doende aan te kunnen en de ‘sense of meaningfulness’, de kracht om het leven een zin te geven. Hij was een Amerikaans/Israëliisch socioloog die de relatie tussen stress, gezondheid en welzijn onderzocht.

Bij technische problemen is het oplossingsgerichte model ook niet de beste methode. Het opsporen van de oorzaken van het technische defect, het vaststellen van het type probleem en het oplossen van het probleem door de oorzaken van het defect weg te nemen is een goede manier om technische problemen op te lossen.

Tenslotte is de oplossingsgerichte methode niet bedoeld om te worden gebruikt als middel om problemen weg te wuiven, onder verwijzing naar:”doe eens positief”! Een mooie anekdote van Peter de Kock illustreert dit:

#### *Het halfvolle glas*

In een organisatie werd consequent gehamerd op het halfvolle glas. Het halfvolle glas was overal aanwezig: tijdens vergaderingen en gesprekken, in e-mails en rapporten. Dat halfvolle glas begon na een tijdje te irriteren en het personeel maakte er grapjes over. Bijna elk probleem dat op het bordje van het managementteam werd gelegd werd daar net zo gemakkelijk weer vanaf geveegd onder verwijzing naar het halfvolle glas. Degene die last had van het probleem werd niet gehoord en droop vaak gefrustreerd weer af.

Wanneer wel oplossingsgericht werken?

De oplossingsgerichte methode komt vanuit de therapeutische context en heeft bewezen daarin goed bruikbaar te zijn. Wij werken in de context van werk en organisaties en ook in deze context is de methode goed bruikbaar. De methode is bruikbaar wanneer er complexe problemen zijn in organisaties, waarbij het aanwijzen van één heldere probleemoorzaak onmogelijk is. Dat is bijvoorbeeld het geval bij conflicten tussen mensen, tussen teams, binnen teams. Ook is de methode goed bruikbaar bij het bereiken van organisatiedoelen en in verandertrajecten. Kortom, overal waar menselijke problemen worden ervaren of mensen wensen hebben, kan de oplossingsgerichte methode helpen om doelen op een positieve, realistische, resultaatgerichte, praktische en pragmatische manier dichterbij te brengen.

De oplossingsgerichte methode kan dus concreet worden gebruikt in individuele coaching, in teamcoaching, bij veranderingen in organisaties, in trainingen en workshops, werkconferenties en congressen, bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, in

HRM-processen zoals beoordelen en opleiden en selectie, in commercie en acquisitie. Er zijn vele sectoren waar de methode goed dienst doet, zoals in het onderwijs, in de jeugdzorg, in ziekenhuizen, in de zakelijke dienstverlening, in technische productieorganisaties, in technische dienstverlenende organisaties, bij overheidsinstellingen zoals gemeentes, ministeries en bij de politie.

Er is steeds meer en beter onderzoek gedaan naar de werking van de oplossingsgerichte methode. In de bijlage is een verwijzing naar belangwekkend onderzoek opgenomen. In een explorerend onderzoek, uitgevoerd in 2007, werden professionals die de oplossingsgerichte methode toepasten in hun werk ondervraagd. Er kwamen interessante uitspraken over de bruikbaarheid van de methode. Eén ervan is de volgende:

*“Hoe groter het probleem, hoe strakker ik de oplossingsgerichte methode toepas...”*

Deze uitspraak is één van de interessante opmerkingen van een deelnemer aan het explorerend onderzoek genaamd *Oplossingsgericht Werken, Hoe werkt het? Mensen zeggen vaak dat ze in een bepaalde situatie eventjes wat adviezen moesten geven omdat de probleemhebber zo in de put zat dat hij er zelf echt niet meer uit kon komen. Zodra iemand er dan weer een beetje bovenop is, kun je weer oplossingsgericht aan de slag met het zoeken naar eigen oplossingen, is dan de gedachte. De bovenstaande gecursiveerde uitspraak stelt feitelijk het tegenovergestelde; hoe dieper iemand in de put zit, des te belangrijker is het op zoek te gaan naar interne, eigen oplossingen. Hoe beter het met iemand gaat, des te meer kleine adviezen en tips kun je je (na verkregen toestemming) veroorloven, want iemand is sterk genoeg om een voor hem goede selectie te maken uit je tips. Oplossingen geven als iemand erg veel problemen heeft kan een averechts effect hebben; men gaat misschien iets doen van wat de expert heeft aangedragen, raakt teleurgesteld omdat het toch niet goed werkte en de interactie wordt klaagtypisch, of wellicht bezoekerstypisch. Oplossingsgericht werken met iemand die sterk in de put zit leidt vaak tot kleine stapjes en verbeteringen, die helemaal uit de persoon zelf komen. Dit niet geven van een oplossing terwijl iemand er zo duidelijk om vraagt en de professional zo veel ideeën en tips heeft, is opnieuw een van die tegen-intuïtieve aspecten van oplossingsgericht werken. Dat maakt waarschijnlijk ook dat toepassers van de oplossingsgerichte methode zich niet snel competent voelen. In hoofdstuk 9 is beschreven hoe professionals de oplossingsgerichte methode proberen in de vingers te krijgen, aan de hand van een drietal interviews en een samenvatting van de onderzoeksresultaten uit eerder genoemd onderzoek.*

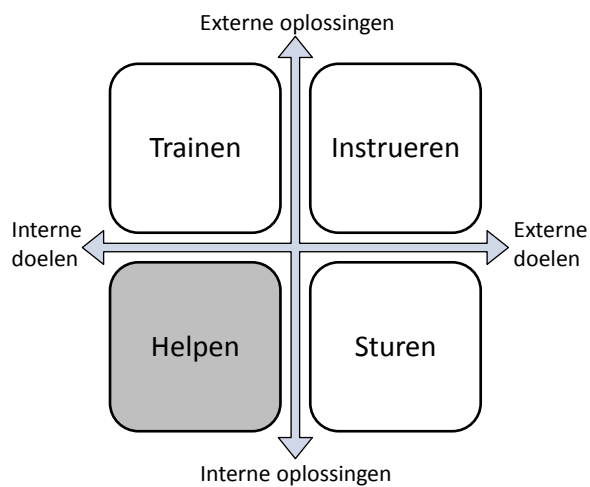
Dat de methode lastig in de vingers te krijgen is behoeft enige nuance. Hoewel het altijd en volledig goed toepassen van de oplossingsgerichte methode waarschijnlijk voor niemand echt haalbaar is, is het zeer eenvoudig om snel delen van de methode toe te passen. Een vraag naar eerder succes is gemakkelijk te stellen en geeft al een oplossingsgerichte dimensie aan een interactie, waardoor het gesprek een heel andere richting opgaat dan wanneer een vraag naar bijvoorbeeld belemmeringen zou zijn gesteld. En het geven van een gemeend compliment kan de interactie veel positiever maken dan het uiteenzetten van wat er mis zou zijn met de ander. De oplossingsgerichte methode vraagt niet zozeer wetenschappelijke kennis om toegepast te kunnen worden en er kan al snel resultaat geboekt worden met een oplossingsgerichte vraag.

## Oplossingsgericht Helpen

*Good listeners help create good stories  
Dialogue is not simply transmission of information between individuals,  
but is a reciprocal process of co-construction  
Janet Bavelas*

### Inleiding: wanneer is helpen aan de orde?

Oplossingsgericht helpen is aan de orde wanneer het doel van de ander leidend is, of wanneer het doel van de ander en het doel van jou/de organisatie samenvallen. Bij oplossingsgericht helpen help je de ander om vanuit een wens of een probleem de eigen doelen te laten formuleren en de eigen eerdere successen te benutten om stap voor stap de gewenste toekomst te bereiken. De interne of externe coach kan de klant oplossingsgericht helpen. Of de leidinggevende kan de medewerker oplossingsgericht helpen. Of de adviseur kan de klant of leidinggevende oplossingsgericht helpen.



*Het 4SFC-model*

## De oplossingsgerichte helpinterventies

Er zijn veel wegen die naar Rome leiden. Er zijn veel verschillende manieren om hetzelfde te zeggen of te vragen. Wat je vraagt en hoe je dat vraagt bepaal je natuurlijk helemaal zelf. In de rest van dit hoofdstuk worden allerlei verschillende formuleringen gegeven, zodat je goed zelf kunt bepalen welke van die formuleringen wellicht bruikbaar kunnen zijn voor jou. Het is ook geen uitputtende lijst, dit zijn niet de enige formuleringen die oplossingsgericht zijn. *En alle vragen hebben pas oplossingsgericht effect wanneer ze met een oplossingsgerichte grondhouding worden gesteld. De toon en de techniek maken samen de muziek.*

Het FORWARD acroniem

F	Focus	Focus on what you want to be different
O	Outcomes	Describe the desired outcome in detail
R	Realised	Describe results already realised
W	When	When did similar successes already happen
A	Action	One small step forward
R	Results	Monitor for achievement of new results
D	Desire	Make desire for further change explicit

F: Focus on what you want to be different  
*Het verhelderen van de veranderbehoefte*

Bij het verhelderen van de veranderbehoefte gaat het erom te bepalen waaraan de ander iets wil veranderen. Het kan hierbij gaan om een probleem, de ander wil af van iets negatiefs. Het kan ook gaan om een wens, de ander wil iets positiefs bereiken dat er nog niet is. De oplossingsgerichte interventies zijn erop gericht om helder te krijgen wat de ander wil veranderen en waaraan de ander iets wil veranderen.

### *Focus op het onderwerp van verandering*

- Waaraan wil je iets veranderen?
- Wat wil je dat er anders wordt?
- Wat zou je willen veranderen?
- Wat zou er door onze gesprekken moeten veranderen?
- Hoe kunnen we dit het beste bespreken?
- Wat zou je daarover willen bespreken?
- Wat is het probleem?
- Hoe is het een probleem voor je?
- Waar heb je last van?
- Hoe heb je daar last van?
- Hoe belemmert het jou?

### *Verhelderen en preciseren van het onderwerp van verandering*

- Dus als ik het goed begrijp.... (samenvatten, woorden van de cliënt)
- Klinkt logisch, vertel me daar eens iets meer over als je wilt...
- Het is me duidelijk, dus het zit zo dat....
- Het lijkt ...

- Het klinkt alsof ...
- Zou het kunnen zijn dat ...?
- Ik ben er niet zeker van, wat denk jij ...?
- Denk je dat...
- Je hebt vast een goede reden om....
- Dat lijkt me lastig...
- Ik kan me voorstellen dat je de situatie wilt veranderen!

Nu het helder is waaraan de klant iets wil veranderen, probeert de oplossingsgerichte coach langzamerhand om te buigen naar wat de klant wil bereiken. Dit is de O uit FORWARD, de focus ligt nu op het definiëren van de gewenste toestand, heel duidelijk en expliciet.

**O: Outcomes - Describe the desired outcomes in detail**  
*Definiëren van de gewenste toestand*

Bij het definiëren van de gewenste toestand gaat het erom de doelen die de ander wil bereiken in concrete, positieve resultaten te formuleren. Oplossingsgerichte interventies die helpen om de gewenste toestand te definiëren zijn:

*Verkennen gewenste toestand vanuit perspectief van de cliënt*

- Wat wil je bereiken?
- Wat wil je dat er in de plaats van het probleem komt?
- Hoe wil je dat het straks anders is?
- Wat wil je dat er straks beter gaat?
- Hoe wil je dat de situatie wordt?
- Wat wil je dat het resultaat wordt?
- Hoe zou jij willen dat de situatie eruit komt te zien?
- Hoe zou het eruit zien op positie 10 op de schaal? (zie ook bij schalen)
- Stel, het probleem is opgelost.. wat gaat er dan beter?
- Wat kun je doen als je dat bereikt hebt?
- Wat zou jij kunnen doen als het probleem is opgelost?
- De wondervraag: mag ik je eens een vreemde vraag stellen, waarvan de beantwoording wel wat van je fantasie vraagt? In de loop van deze dag doe je de dingen die je verder nog van plan was. En dan komt er vanavond een moment waarop je gaat slapen. Stel je eens voor dat er vannacht, terwijl je slaapt, een wonder gebeurt. En dat wonder houdt in dat alle problemen waarmee je vandaag aan het werk ging zijn opgelost. Zomaar. Maar je wist het niet, want je sliep. Wat is het eerste kleine signaal waaraan je morgenochtend als je wakker werd zou merken dat het wonder heeft plaatsgevonden?
- De toekomstprojectievraag: stel, het is een jaar later en het probleem is naar tevredenheid opgelost, waaraan zou je dat merken? Wat gaat er dan beter? Stel, het is een jaar later en xxx werkt naar tevredenheid, waaraan zou je dat merken? Wat gaat er dan beter?

*Verkennen gewenste toestand vanuit perspectiefwisseling*

- Wat zouden anderen zeggen dat de gewenste toestand is?
- Waaraan zouden anderen merken dat het probleem is opgelost?
- Waaraan zouden anderen merken dat het beter gaat?
- Hoe zouden anderen willen dat de situatie wordt?
- Hoe zouden anderen de positie 10 op de schaal definiëren?

*Verhelderen wat de positieve opbrengsten van de gewenste toestand zijn*

- Wat zou het verschil zijn?
- Hoe zou dat helpen?
- Wat zou daarvan het voordeel zijn?

- Wat zou het voordeel zijn als je dat voor elkaar krijgt?
- Wat zou daar goed aan zijn?
- Hoe zal dat een verbetering voor je zijn?
- Hoe zal het je helpen?
- Voor wie zou dat een voordeel zijn?
- Voor wie is dat een verbetering?
- Wat zou het voor jou mogelijk maken als het probleem is opgelost?
- Hoe zul je merken als je genoeg gedaan hebt?
- Dat klinkt goed!
- Aha, ik kan me voorstellen dat je dat wil bereiken!

*De perspectiefwisseling bij de positieve opbrengsten*

- Wat zou het voor anderen opleveren?
- Hoe zou het anderen helpen?
- Hoe zou het de relatie met anderen verbeteren?
- Waaraan zou...(ander) merken dat het beter gaat?
- Als ... het zou zien, waaraan zou hij/zij het verschil dan merken?

Bij de beantwoording van deze toekomstprojectievragen gebeurt er vaak iets wat om een vervolginventie vraagt.

Wat geeft je gesprekspartner als antwoord	Wat is je vervolginventie
DE ANDER VERANDERT: Regelmatig is het zo dat de antwoorden van je gesprekspartner aangeven dat de buitenwereld is veranderd wanneer het probleem is opgelost. Bij een probleem in de samenwerking met een collega is dan het antwoord bijvoorbeeld: "Als het probleem is opgelost dan gedraagt mijn collega zich niet zo onaardig".	BRENG BINNEN EIGEN INVLOEDSSFEER: Als de buitenwereld verandert en niet direct de gesprekspartner zelf kan de vervolgvraag zijn: stel dat je collega zich niet zo onaardig gedraagt, wat zou dat dan mogelijk maken voor jou? Wat kun jij dan anders doen? En hoe zou je collega anders op jou reageren wanneer jij dat andere gedrag zou laten zien?
ER IS IETS NEGATIEFS WEG: Ook worden vaak antwoorden gegeven in termen van wat er niet meer zal zijn wanneer het probleem weg is. Bij een probleem in de samenwerking met een collega is het antwoord: "Dan is de collega niet meer zo onaardig".	IETS POSITIEFS WORDT ZICHTBAAR: Als een dergelijk antwoord wordt gegeven dan kan de vervolgvraag zijn: "en wat komt er in de plaats van onaardig gedrag?" Zo help je de ander om in termen van wat er wél gewenst is te antwoorden
HET GEVOEL IS BETER: Als mensen zich voorstellen dat een probleem weg is dan associëren zij dat vaak met zich plezieriger voelen. Bijvoorbeeld: "Als mijn collega niet zo onaardig is dan voel ik mij meer op mijn gemak."	ZICHTBAAR EN CONCREET GEDRAG: Omdat een gevoel een vaag doel is, is de vervolginventie bij een dergelijk antwoord: "en als je je meer op je gemak voelt, hoe gedraag je je dan anders? Hoe kan je collega aan je merken dat je je meer op je gemak voelt? Wat doe je dan anders?" Met deze vragen help je de ander om de gewenste toekomst in concrete en zichtbare en positieve gedragstermen te visualiseren.
IN TERMEN VAN MIDDELEN: Bij het aangeven wat er in de plaats moet komen van een probleem bestaat de neiging om te antwoorden in termen van middelen. Bijvoorbeeld: "Mijn collega moet naar een training samenwerken."	IN TERMEN VAN RESULTATEN: Als het antwoord in termen van middelen wordt gegeven, dan is de vervolgvraag: "stel dat dit inderdaad gebeurt, waaraan zou je dan merken dat het heeft geholpen?" Je springt



Wat geeft je gesprekspartner als antwoord	Wat is je vervolginventie
	hierbij als het ware over de voorgestelde oplossing heen en vraagt naar het concrete positieve effect van de inzet van het middel. Zo help je de ander de gewenste situatie in termen van resultaten te beschrijven in plaats van in middelen.

De gewenste situatie is nu gedetailleerd beschreven door de klant en hij ziet als het ware voor zich hoe de gesprekken met de concerndirecteur dan zouden zijn en wat dat hemzelf en de plannen voor de stad zou opleveren. Hij wil deze gewenste situatie graag bereiken. Maar, realistisch als hij is, beseft hij dat het nu nog lang niet zo is zoals hij graag zou willen. Dit is een goed moment om in kaart te brengen wat er al wel is bereikt; het platform.

R: Results - Describe results already realised  
*Het vaststellen van het platform*

Het vaststellen van het platform betekent dat in kaart wordt gebracht wat er allemaal al goed gaat, wat er allemaal al is bereikt, wat er allemaal al is gelukt, en hoe dat is gerealiseerd. Door het platform vast te stellen krijgt de klant zicht op wat er al wél goed gaat en is bereikt. De oplossingsgerichte interventies om het platform vast te stellen leiden er vaak toe dat de klant ervaart dat het probleem oplosbaar is, en dat het kleiner is dan aanvankelijk gedacht. Er ontstaat hoop op verbetering en zicht op hoe die verbetering tot stand kan komen.

Er zijn drie soorten platform interventies, te weten de “wat-is-er-al-bereikt”-vragen, de schaalvragen en de copingvragen.

#### *Wat-is-er-al-bereikt-vragen*

- Wat heb je al bereikt?
- Wat gaat er al goed?
- Wat is al gelukt?
- Wat gaat er al beter?
- Wat werkt het best in je situatie op dit moment?
- Hoe is dit gelukt?
- Hoe heb je het al voor elkaar gekregen?
- Wat heb je al geprobeerd en hoe hielp dat?
- Wat heeft je tot nu toe geholpen?
- Wat wil je vasthouden en hoeft niet te veranderen?
- Welke vaardigheden van jou vind je het meest bruikbaar?
- Waarover ben je tevreden?
- Wat gaat er goed in je leven?
- Wat wil je behouden van de huidige situatie?

#### *Schaalvragen*

Een veelgebruikte schaalvraag is de vraag: ”stel je een schaal voor van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor de situatie waarin je doelen zijn gerealiseerd en 0 staat voor de situatie waarin er nog niets was bereikt. Waar sta je nu?”

De 10 op de schaal is het antwoord van de klant op de vragen bij de 0 van FORWARD, dus op alle vragen die gaan over de gewenste toekomst van de klant. De 10 is daarmee een realistische situatie, een gewenste toekomst die de klant graag wil bereiken. Het gaat niet om een utopische 10. Bij het uitvragen van de schaalvraag hoeft de klant niet te zeggen hoe hoog hij wenst te komen op die schaal, we gaan ervan uit dat de gewenste situatie de situatie is waar de klant naartoe wil. Mocht de klant echter uit zichzelf aangeven dat de 10 niet bereikt

hoeft te worden en dat een 7 of 8 voor hem voldoende is, dan gaat de coach daarin gewoon mee.



Een schaalvraag stellen helpt vaak op verschillende manieren:

1. De klant krijgt een eenvoudige structuur aangereikt via de schaal, aan de hand waarvan hij zijn situatie in kaart kan brengen en weer grip kan krijgen op alles waar hij mee rondloopt. De schaalvraag brengt zo orde in de chaos.
2. De klant krijgt zicht op alles wat hij toch al wel heeft weten te bereiken, alles wat er toch al wel is, het glas dat half vol is in plaats van half leeg.
3. De klant heeft een kapstok om de 10 te definiëren, dus te benoemen hoe hij zou willen dat het zou zijn. De 10 staat immers voor de situatie waarin de doelen zijn bereikt.
4. De klant krijgt een kapstok om te analyseren wanneer het al eens beter is gegaan, wanneer de doelen al eens een beetje meer te zien waren en krijgt zo ook ideeën over hoe hij zijn eerstvolgende kleine stap kan zetten.

Er zijn drie soorten schalen:

1. Doelrealisatie schaal: stel je een schaal voor van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor de situatie waarin je doelen zijn gerealiseerd en 0 staat voor de situatie waarin er nog niets was bereikt.
2. Schaal van vertrouwen: op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor “ik heb er het volste vertrouwen in dat de gewenste eindsituatie haalbaar is” en 0 is het tegenovergestelde.
3. Schaal van motivatie: op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 staat voor “ik ben zeer gemotiveerd om een stapje richting de 10 te komen” en 0 is het tegenovergestelde.

Op elk van de schaalvragen is het antwoord van de klant het uitgangspunt voor het gesprek. De klant hoeft niet overtuigd te worden dat hij eigenlijk hoger dan wel lager staat op de schaal, noch dat hij hoger of lager zou moeten staan of komen te staan. Het cijfer dat de klant geeft wordt geaccepteerd als zijn definitie van de huidige situatie. Er wordt open gevraagd wat maakt dat de klant dat cijfer geeft, zodat de klant zelf invulling en betekenis geeft aan zijn cijfer. Het cijfer heeft geen numerieke waarheid, maar geeft weer hoe de klant zijn situatie inschat. De ene klant kan met een 4 bedoelen dat hij al aardig op weg is, terwijl de andere klant met een 4 wil aangeven dat het zwaar onvoldoende is. De coach neemt de

betekenis van het cijfer over en helpt de klant om zijn platform, zijn gewenste toestand, zijn eerdere successen en zijn eerstvolgende stap voorwaarts aan de hand van de schaal te benoemen. Dat kan bijvoorbeeld met behulp van de volgende interventies:

Vervolginterventies bij de doelrealisatie schaalvraag:

- Waar sta je nu op die schaal?
- Waar sta je nu al op die schaal?
- Wat maakt dat je op dat punt van de schaal staat?
- Wat vertelt je dat je op een “xxx” zit?
- Wat zit er in dat cijfer?
- Wat is er allemaal al?
- Wat lukt er al?
- Hoe is het je al gelukt om van 0 naar x te komen op de schaal?
- Hoe komt het dat je niet meer op 0 staat?
- Hoe komt het dat het probleem niet meer op zijn ergst is?
- Wat is het hoogste wat je wel eens hebt gestaan op de schaal?
- Wanneer was de 10 al eens een beetje te zien?
- Wat zou er anders zijn als je één stapje hoger op de schaal zou staan?
- Waaraan zou je merken dat je één stap hoger op de schaal staat?
- Welke signalen wijzen erop dat dit probleem oplosbaar is?
- Welke dingen stemmen jou optimistisch?

Vervolg vraag bij de schaal van motivatie en de schaal van vertrouwen:

- Waar sta je nu op die schaal?
- Wat maakt dat je op dat punt van de schaal staat?
- Wat vertelt je dat je op een “xxx” zit?
- Wat zit er in dat cijfer?
- Wat is er al wel? Wat is er (nog) niet?
- Waar zou je graag willen staan op die schaal?

Bij de schalen van vertrouwen en motivatie heeft de coach ook geen oordeel over het cijfer van de klant. Als de klant een 2 scoort op de schaal van motivatie, dan hoeft dit niet te leiden tot een oordeel van de coach of de doelen wel haalbaar zijn. De coach vraagt de klant naar diens betekenis van het cijfer dat hij heeft gegeven en de klant komt zelf tot zijn eigen conclusies hoe zijn vertrouwen en motivatie eventueel in verband staan met de doelrealisatie. Op de schaal van motivatie en de schaal van vertrouwen hoeft de klant niet op een 10 te komen, want de 10 is niet per definitie de gewenste situatie. Het kan zijn dat de klant op een 10 wil komen op deze schalen en door open te vragen waar de klant wil staan op deze schalen, wordt vanzelf duidelijk wat de betekenis voor de klant is.

Perspectiefwisseling bij schaalvragen:

- Waar zou xxx zeggen dat jij nu staat op die schaal?
- Wat zou xxx zeggen dat er al is bereikt tussen 0 en nu?
- Hoe zou xxx zeggen dat je dit voor elkaar hebt gekregen?
- Wat zou xxx noemen dat jou vooral heeft geholpen om dit punt op de schaal te bereiken?
- Waaraan zou xxx merken dat je 1 stapje hoger stond op de schaal?
- Wat is het eerste waaraan x verbetering zou merken?

Het moment waarop de coach de schaalvragen stelt kan bepalend zijn voor de score die de klant zichzelf geeft. De schaalvraag vroeg in het gesprek stellen, wanneer de klant vertelt over zijn probleem en hoe hij er last van heeft, leidt vaak tot een lagere score dan de schaalvraag wat later in het gesprek stellen, bijvoorbeeld nadat de klant over een succesje heeft kunnen vertellen. Hoewel het geen doel van de coach is om de klant zichzelf een zo hoog mogelijke score op de schaal te laten geven, kan het stellen van de schaalvraag later in het gesprek de

klant wel helpen om optimistischer en hoopvoller te praten over de bereikbaarheid van zijn doel.

### *Copingvragen*

De copingvraag is in de kern de vraag naar hoe iemand het volhoudt onder moeilijke omstandigheden. Copingvragen stelt de coach over het algemeen wanneer de klant zijn situatie als zwaar ervaart. De klant geeft zichzelf bijvoorbeeld een -5 op de schaal van 0-10. Wat de klant hiermee wil zeggen is “ik heb het erg zwaar, het gaat slechter met mij dan de schaal aan kan geven”. De coach sluit eerst aan bij dit perspectief door middel van erkenningsinterventies en samenvatten. Daarna kan de coach doorvragen op hoe de klant het volhoudt, nu zijn situatie zo moeilijk is. De antwoorden op de copingvraag stemmen de klant vaak weer wat optimistischer dat verbetering mogelijk is.

- Hoe lukt het je door te gaan onder zulke moeilijke omstandigheden?
- Wat maakt dat je doorgaat onder zulke moeilijke omstandigheden?
- Hoe kun jij elke dag zulke moeilijke situaties het hoofd bieden?
- Wat helpt je om het vol te houden?
- Hoe kun jij aan jezelf uitleggen hoe je het gegeven je moeilijke omstandigheden zo goed doet als je het doet?
- Het is bewonderenswaardig hoe je je werk hebt kunnen blijven doen onder zulke moeilijke omstandigheden. Hoe doe je dat?
- Hoe slaagde je erin om het vol te houden voordat je uitviel?

Nu het platform helder is, stapt de coach over op de analyse van de eerdere successen of de uitzonderingen op het probleem.

W: When did similar successes already happen

*Eerder succes of positieve uitzondering op het probleem*

Een eerder succes is een situatie waarin de gewenste toestand (een beetje) te zien was. En een positieve uitzondering op het probleem is een situatie waarin het probleem zich niet of minder voordeed. Bij stap 4 gaat de aandacht uit naar hoe dat eerdere succes of die positieve uitzondering tot stand kwam, zodat de klant zicht krijgt op wat hij kan doen om de gewenste situatie te bereiken.

### *Exploreren eerder succes en positieve uitzondering*

- Wanneer ging het al (iets) beter?
- Wanneer waren de dingen iets beter?
- Wanneer was het probleem (iets) minder?
- Wanneer had je iets minder last van...?
- Wanneer stond je al (iets) hoger op de schaal?
- Wat is het hoogste punt dat je al bereikt hebt op de schaal?
- Wanneer heb je al eens meegemaakt dat het je al een beetje lukte om .. ?
- Wanneer lukt het je al iets beter om ...?
- In welke situaties is het al gelukt om ...?
- Heb je nog een voorbeeld?
- Wat was er anders?
- Wat maakte dat mogelijk?
- Wat maakte dat het werkte?
- Wat heb jij gedaan om het mogelijk te maken?
- Wat deed jij zelf om dit zo goed te laten verlopen?
- Interessant.... hoe hielp dat?
- Dat heb je prima gedaan, zeg!
- Dat werkte goed!

- Hoe heb je dat klaargespeeld?

*Perspectiefwisseling bij exploreren eerder succes/positieve uitzondering*

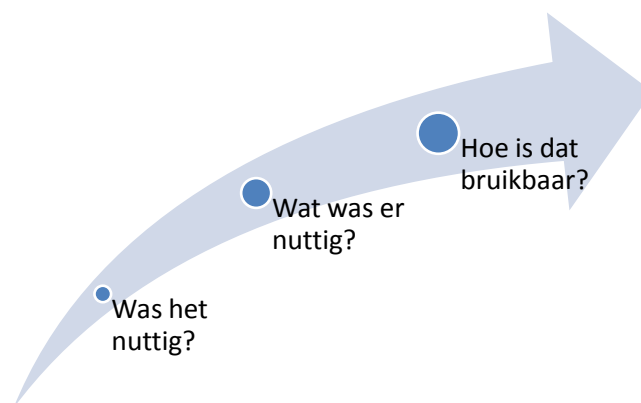
- Wat zou xxx zeggen als ik hem zou vragen wanneer het al iets beter ging?
- Waaraan zou xxx hebben gemerkt dat het toen beter ging?
- Welke situaties zou xxx noemen die beter verliepen?
- Wat zou xxx gemerkt hebben toen het beter ging?
- Hoe zou xxx zeggen dat dat succes tot stand kwam?
- Wat zou xxx zeggen dat er toen iets minder slecht ging?
- Op welke punt van de schaal zou xxx zeggen dat je toen (situatie van eerder succes) stond?

De analyse van eerdere successen kan een groot deel van het gesprek in beslag nemen. Vaak zijn er meerdere eerdere successen te vinden. De klant verrast zichzelf vaak door er steeds meer te kunnen benoemen. Als de zaklantaarn eenmaal schijnt op wat er goed gaat, dan ziet de klant steeds meer dingen die er al goed gaan.

Uiteraard kan het wel tijd kosten voordat een eerder succes is gevonden. Een eerder succes is immers niet het eerste waar je aan denkt als je een probleem hebt. Je denkt aan dat probleem en aan wat er allemaal zo lastig aan dat probleem is. En als de vraag naar een eerder succes te vroeg komt, of niet goed gefocust is op wat de klant wil bereiken, dan verliest de interventie haar kracht. Geduld en creativiteit is belangrijk om een relevant eerder succes te vinden.

A: Action - One small step forward  
*Eén stapje vooruit zetten*

Bij stap 5 helpt de oplossingsgerichte coach de klant één stapje vooruit te benoemen in de richting van de gewenste toestand. Doordat er eerst verkend is welke eerdere successen er zijn geweest, wordt met deze activerende interventies een brug van succes in het verleden naar succes in de toekomst gebouwd. Deze brug wordt in drie delen gebouwd:



Deel 1 van de brug draait om de vraag “Was het nuttig?”

Deel 2 van de brug specificeert met behulp van de vraag “Wat was er nuttig?”

Deel 3 van de brug kijkt naar de toekomst met de vraag “Hoe is dat bruikbaar?”

© 2009 Selectie uit: *Oplossingsgericht aan de Slag* - Gwenda Schlundt Bodien

Soms is het lastig om een eerder succes te vinden en dan is het ook lastig om direct een stapje vooruit te benoemen. In dat geval werkt een observatiesuggestie vaak beter; dat wil zeggen dat de oplossingsgerichte coach de klant uitnodigt te letten op momenten dat de gewenste toestand een beetje te zien is.

#### *Benoemen van het stapje vooruit*

- Is het nuttig om hier zo over te praten?
- Wat was er nuttig?
- Wat was vooral nuttig?
- Is dit nuttig?
- Hoe is het nuttig?
- Heb je hier wat aan?
- Wat heb je hier aan?
- Hoe is dit bruikbaar?
- Hoe is wat we besproken hebben bruikbaar voor je in de huidige situatie?
- Hoe is dit relevant voor je huidige situatie?
- Hoe is dit relevant voor wat je wilt bereiken?
- Op wat voor ideeën brengt dit jou om een stapje vooruit in de richting van je doel te zetten?
- Hoe kun je dit vaker laten gebeuren?
- Hoe zou dit vaker kunnen gebeuren?
- Wat zou voor jou het eerste signaal zijn dat je op de goede weg bent?
- Hoe kun je dat wat al werkt uitbreiden?
- Wie is de persoon die je het beste kan helpen?
- Welk stapje vooruit zou je morgen kunnen zetten?
- Wat zie je als volgende stap?
- Hoe zou je dat stapje kunnen zetten?
- Hoe zou één puntje hoger op de schaal eruit zien? Wat doe jij dan anders?
- Dat klinkt als een goed idee om eens uit te proberen.

#### *Perspectiefwisseling bij het stapje vooruit*

- Wie ziet het eerst je vooruitgang?
- Wie merkt je succes het eerst op?
- Wat zou xxx noemen als klein stapje vooruit?

#### *Observatiesuggestie*

- Mag ik je een suggestie doen? Zou je de komende tijd eens willen opletten wanneer het iets beter gaat en eens willen kijken wat er dan anders is?
- Zou je eens willen opletten wanneer je 1 stapje hoger op de schaal staat en wat er dan anders is?
- Zou je eens willen observeren op welke momenten de gewenste toestand al een beetje te zien is? En hoe dat tot stand komt?
- Zou je eens willen kijken wanneer je minder last hebt van het probleem en wat er dan beter gaat?
- Zou je eens willen opletten hoe het je lukt om xxx te bereiken?

In het navolgende schema zijn de interventies die bij het exploreren van eerder succes benut kunnen worden samengevat.

## Interventies bij het exploreren van eerder succes

Enkele mogelijke interacties	Uiting klant	Interventies coach
Klant kan in eerste instantie geen eerder succes vinden	Tja, dat weet ik niet.... Volgens mij niet.... Ehm....nee.... Dat is nog nooit gelukt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalisering</li> <li>• Erkenning</li> <li>• Geduld</li> <li>• Herhaling</li> </ul>
Klant vindt in eerste instantie een niet relevant eerder succes	Ja, maar toen... Als xxx er niet is.... Als xxx anders doet Als de omstandigheden beter zijn....	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkenning</li> <li>• Haasje over: Wat maakte dat mogelijk voor jou?</li> <li>• Focus: specificeren relevant eerder succes/positieve uitzondering</li> <li>• Geduld</li> <li>• Herhaling</li> </ul>
Klant vindt in gesprek geen eerder succes	Nee, dat is echt nog nooit gelukt... De omstandigheden zijn uniek en nieuw.... Ik zou het niet weten....	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalisering</li> <li>• Erkenning</li> <li>• Nieuwsgierigheid</li> <li>• Toestemming vragen voor observatie suggestie</li> </ul>

### R: Results - Monitor for achievement of new results *Voortgang monitoren*

Het voortdurend in kaart brengen welke vooruitgang er is bereikt en wat er beter gaat gebeurt in stap 6. Een tweede coachingsgesprek begint vaak met de vraag “wat gaat er beter?” Door de voortgang te monitoren krijgt de klant zicht op hoe succes tot stand is gekomen en op alles wat hij al doet en heeft bereikt. Er ontstaat hierdoor een doelgerichte en positieve focus in het coachingsgesprek.

- Wat gaat er beter?
- Zijn er al kleine tekenen van vooruitgang?
- Wat wil je behouden van wat er nu goed gaat?
- Wat gaat nu goed?
- Waarover ben je tevreden?
- Waarover ben je relatief tevreden?
- Hoe komt het dat het niet slechter gaat?
- Wat gaat er beter?
- Welke resultaten zijn er al bereikt?
- Wat is er bereikt?
- Hoe is dat bereikt?
- Hoe is dat gelukt?
- Wat heeft nog meer al geholpen?
- Wat heb jij zelf gedaan om het mogelijk te maken?
- Hoe heeft dat geholpen?
- Hoe heb je dat voor elkaar gekregen?
- Wat gaat er nog meer beter? En wat nog meer? En wat nog meer? etc.

D: Desire - Make desire for further change explicit  
*Vaststellen van de verdere veranderbehoefte*

De laatste stap in het 7 stappen model is het vaststellen waaraan de klant verder nog iets wil veranderen. De antwoorden van de klant op deze vragen bepalen of de coaching afgerond kan worden. Als er voldoende bereikt is, is de coaching afgerond en kan die afgesloten worden met enkele vasthoudinterventies. Als er een nieuwe of verdere veranderbehoefte is, dan start de cyclus opnieuw bij stap 1.

*Is er een verdere veranderbehoefte?*

- Wat zou verder nuttig zijn om te bespreken?
- Hebben we voldoende besproken?
- Is er nog iets anders wat je zou willen bespreken?
- Is er nog iets wat je zou willen veranderen?
- Wat wil je verder veranderen?
- Wat zou je verder willen bereiken?
- Hoe ziet verdere verbetering eruit?
- Wat zou je verder willen bereiken?

*Vasthouden wat er is bereikt*

- Waaraan zou je merken dat je voldoende hebt bereikt?
- Hoe houd je het bereikte vast?
- Waaraan zou je merken dat je het bereikte aan het vasthouden bent?
- Waaraan zou je merken dat de gewenste toestand blijvend is?
- Wat kun je doen bij tegenslag?
- Welk advies geef je jezelf voor als het even tegenzit?

Hiermee zijn alle letters van het FORWARD acroniem behandeld en geïllustreerd. Alle ingrediënten van FORWARD zijn bruikbaar in een klanttypische interactie. Dat wil zeggen dat de klant het nut van het gesprek met de coach ziet, met een veranderbehoefte komt en bereid is zelf iets te doen om de gewenste situatie dichterbij te brengen. Zo'n interactie is natuurlijk lang niet altijd aanwezig. Soms hebben klanten geen zin, zijn ze gestuurd, hebben ze wel een probleem maar komt dat omdat ze slachtoffer zijn van anderen. Ook in dat soort situaties zijn er oplossingsgerichte interventies voorhanden. Aan de hand van de interactiematrix werken we dit uit.

## De interactiematrix

Bij oplossingsgericht helpen ontstaat een samenwerkingsrelatie waarin degene die hulp verleent de ander helpt zijn eigen doelen te formuleren en bereiken. "Weerstand" bij de klant is belangrijke informatie voor de coach dat hij niet op de goede weg is. De coach doet iets in de interactie dat niet aansluit bij de klant. Als de coach hiernaar goed luistert en de juiste interventies doet kan de samenwerking weer omgebogen worden en ontstaat weer een goede samenwerking in de richting van de doelen van de klant.

De interactiematrix is een hulpmiddel om te kunnen vaststellen welk type interactie er gaande is. Er zijn drie typen interacties: de bezoekerstypische, de klaagtypische en de klanttypische interactie. Wij volgen hierbij de definities van Insoo Kim Berg (De kracht van oplossingen, 1998).

Om vast te kunnen stellen welk type interactie op een bepaald moment in een gesprek gaande is, zijn drie hulpvragen te gebruiken voor jezelf:

1. Benoemt de klant een probleem?
2. Erkent de klant dat het probleem opgelost kan worden?



### 3. Erkent de klant dat hijzelf deel uitmaakt van de oplossing en de gewenste situatie?

#### Bezoekerstypisch

- De ander ziet geen nut van het gesprek
- Er is geen hulpvraag

#### Klaagtypisch

- De ander ziet wel nut van het gesprek, ervaart dat hij hulpeloos is en klaagt.
- Er is een hulpvraag die niet oplosbaar is door hemzelf

#### Klanttypisch

- De ander ziet nut van het gesprek, staat open voor hulp en is bereid tot actie
- Er is een probleem waaraan hij met jouw hulp graag iets wil doen.

Het doel van de oplossingsgerichte coach is om interventies te doen die aansluiten bij de klant. Elk type interactie is goed zoals hij is, als de interactie voor je gesprekspartner goed is. En in elk type interactie wordt iets gezegd over de interactie die er op dat moment plaatsvindt tussen de coach en de klant. Er *zijn* dus geen bezoekers, klagers of klanten, maar tussen jou en de ander vindt een interactie plaats die zich kenmerkt door bezoekerstypische, klaagtypische of klanttypische opmerkingen en gedragingen.

#### Helpinterventies bij klanttypische interactie

Bij een klanttypische interactie vindt de klant het nuttig met je te praten, heeft hij een hulpvraag en is hij bereid tot actie. Er is een probleem waaraan hij graag met jouw hulp iets wil veranderen. Wat niet werkt in dit type interactie is het direct geven van je adviezen en tips. Als je dit doet is de kans groot dat de interactie verandert naar een bezoekerstypische of klaagtypische interactie. De klant gaat de coach uitleggen waarom de tips niet zullen werken en gaat de coach overtuigen hoe lastig en uniek zijn probleem is. Bij een klanttypische interactie zijn alle interventies uit het FORWARD model goed bruikbaar.

#### Helpinterventies bij klaagtypische interactie

Wanneer het antwoord op de drie bovengenoemde vragen deels ja en deels nee is, is er sprake van een klaagtypische interactie:

1. ja, er is een probleem
2. ja, ik denk wel dat het probleem opgelost kan worden (maar niet door mij)
3. nee, ik heb geen invloed op het oplossen van het probleem

In deze interactie komt de klant wel met een probleem naar voren, maar hij geeft aan machteloos te zijn om het probleem op te lossen. Het antwoord op de eerste twee vragen is in een *klaagtypische* interactie 'ja', maar het antwoord op de derde vraag is 'nee'. De klant ervaart niet dat hijzelf onderdeel uitmaakt van het probleem of dat hij deel uitmaakt van de oplossing. Hij is machteloos.

Wat niet werkt in dit type interactie is het meeklagen over het probleem of de problematische anderen (*join the victim*) of proberen de klant ervan te overtuigen dat het allemaal zo erg niet is. In het eerste geval ontstaat er wel op z'n hoogst een plezierige sfeer, maar de klant wordt niet geholpen om zijn doelen te bereiken en in het tweede geval ontstaat er weerstand.

De oplossingsgerichte interventies richten zich op het nut van het gesprek voor de ander, de erkenning van het perspectief van de ander en tenslotte de veranderbehoefte van de ander.

#### Helpinterventies bij bezoekerstypische interactie

Wanneer het antwoord op elk van de drie bovengenoemde vragen 'nee' is, dan is er sprake van een *bezoekerstypische* interactie. Er is geen basis om samen te werken aan het realiseren van een doel van de klant, want:

1. er is geen probleem en/of
2. er is geen overtuiging dat het probleem opgelost kan worden en/of
3. de klant onderkent niet dat hijzelf in staat is een doel te realiseren.

Wat niet werkt in dit type interactie is als de coach de klant gaat overtuigen van een andere zienswijze of als de coach de klant gaat proberen te helpen. Zonder probleem valt er immers weinig te helpen. Niemand is tegen zijn zin te helpen; er ontstaat weerstand.

In dit type interactie doe je er goed aan je eerst te richten op de relatie tussen jou en de ander, door de contracteringsinterventies te gebruiken. Dit doe je door te exploreren wat er speelt in het hier-en-nu van je gesprekspartner, wat er nuttig voor hem zou zijn te bespreken, hem te bevragen naar wat er goed gaat, begrip te tonen voor de percepties van de ander en uit te zoeken wat de ander wèl wil in de relatie met jou. Zo ontstaat snel zicht op wat er nuttig kan zijn voor de ander en of er iets nuttigs kan zijn voor de ander. Zo niet, dan stopt de interactie. Maar vaak blijkt er wel degelijk iets nuttigs te zijn voor de klant. Immers, het feit dat hij bij jou om de tafel zit doet vermoeden dat er wel iets zou kunnen zijn wat voor hem nuttig zou kunnen zijn.

# Oplossingsgericht aan de slag met vier oplossingsgerichte competenties

Gwenda L. Schlundt Bodien

Hoe kan een HR-professional op een plezierige, positieve en snelle manier doelen bereiken? Het is voor de HR-professional niet altijd gemakkelijk om de doelen te realiseren. Hij heeft geen hiërarchisch mandaat om een leidinggevende te sturen, maar moet er vaak wel voor waken dat de leidinggevende zich binnen de kaders van het vastgestelde HR-beleid beweegt. De oplossingsgerichte manier van werken kan de HR-professional goed van dienst zijn bij het effectief invullen van de vele verschillende rollen die hij geeft. Hoe? Dat staat in dit artikel.

## Wat is oplossingsgericht werken?

Vaak gebruiken mensen bij het tegenkomen van problemen een defectgerichte, probleemoplossende methode. Dat betekent dat eerst grondig geanalyseerd wordt waar het probleem vandaan komt, hoe het is begonnen, wat de oorzaken ervan zijn, vaak ook nog wie de schuldigen zijn, om vervolgens alternatieve scenario's te bedenken om het probleem op te lossen. Er is veel aandacht voor wat er niet werkt, voor de defecten in een situatie. Omdat alle aandacht in de defectgerichte veranderbenadering uitgaat naar dat wat je *niet* wilt en naar wat er *niet* goed werkt, worden niet zelden steeds meer belemmeringen voor het oplossen van de problemen gevonden.

De oplossingsgerichte benadering is subtiel anders, met een groot effect. Er wordt veel weggelaten van wat in de probleemanalytische methode veel aandacht krijgt. In de oplossingsgerichte benadering is er een beperktere aandacht voor problemen. Als er een probleem is, dan wordt dat probleem respectvol erkend, waardoor verhelderd wordt WAT het probleem is en HOE het probleem lastig is en voor wie. Het probleem komt zo binnen de invloedssfeer van de probleemhebber en het wordt vaak kleiner en minder zwaar. Zodra helder is wat de probleemhebber wil veranderen, wordt gesproken over de gewenste toekomst. Hoe je zou willen dat het zou zijn? Er ontstaat een concreet, resultaatgericht, positief beeld van de gewenste toekomst. Zo weet je wat je wil bereiken.

In plaats van te gaan analyseren wat de gap is tussen nu en de gewenste toekomst, gaat de aandacht vervolgens uit naar wat er al goed gaat. Zo ontstaat inzicht in wat er al is bereikt en in wat er allemaal al goed werkt tot nu toe. Dit positieve pad wordt verdiept door te gaan analyseren wanneer de gewenste situatie al een beetje te zien was en/of wanneer het probleem zich niet voordoet en wat er dan anders is. Daardoor krijgt de probleemhebber inzicht in hoe succes in het verleden tot stand kwam en dit geeft hoop dat verbetering mogelijk is. De probleemhebber komt zo op ideeën hoe vervolgsucces in de toekomst tot stand kan komen. Dat geeft energie voor een eerstvolgende kleine stap vooruit, motivatie om in actie te komen en snelle feedback of dit de goede weg voorwaarts is.

De oplossingsgerichte manier van werken is:

“een respectvolle veranderbenadering die problemen onderkent om vervolgens doelen en oplossingen op een constructieve, doelgerichte en positieve manier te definiëren en te benutten wat goed werkt om die gewenste toestand stap voor stap dichterbij te brengen. Sterktes en eerdere successen en positieve uitzonderingen op het probleem worden benut om ideeën op te doen voor de eerstvolgende stap voorwaarts, zodat progressie wordt gemaakt in de richting van de doelen.”

Dit werkt prima en snel, zo blijkt uit onderzoek. En dat is goed voorstelbaar wanneer een professional iemand wil helpen met zijn probleem. In een helpsituatie dus. Maar HR-professionals zijn er niet alleen om leidinggevend te helpen. Als de afspraak in de organisatie is dat alle beoordelingen voor 1 november afgerond moeten zijn, zodat HR een inschatting kan maken van de personeelskosten voor het volgende jaar en een leidinggevende zich niet houdt aan deze afspraak omdat hij het nut daar niet van inziet, dan komt de HR

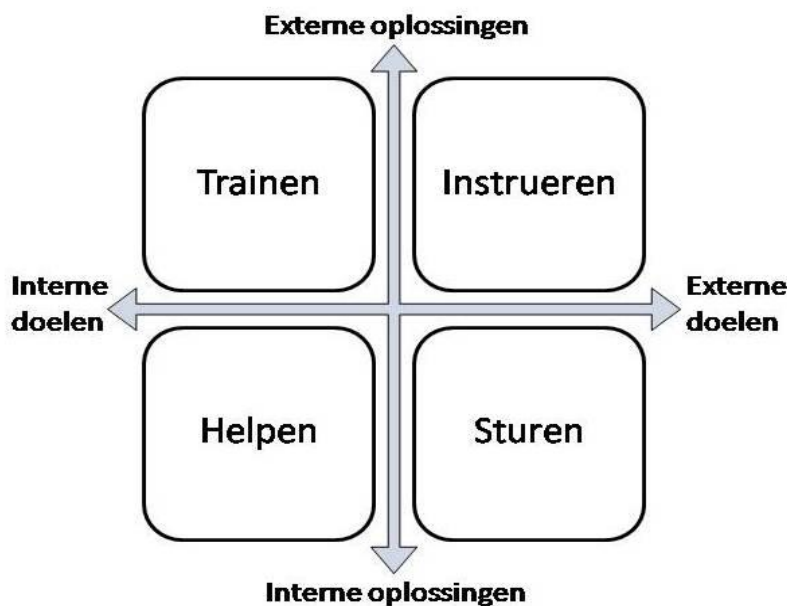
professional niet ver als hij de leidinggevende probeert te gaan helpen. De leidinggevende ervaart immers geen probleem. En niemand is tegen zijn zin te helpen. Om een idee te krijgen hoe de oplossingsgerichte benadering bruikbaar is in dit soort situaties, is het 4SFC-model handig.

### Het 4SFC-model: vier oplossingsgerichte competenties

In het 4SFC-model worden twee dimensies onderscheiden. De ene dimensie is de doelendimensie. De doelendimensie draait om de vraag wiens doelen centraal staan in het gesprek. Gaat het om de doelen van de ander of gaat het om jouw doelen of overkoepelende organisatiedoelen? De tweede dimensie draait om de vraag waar de oplossingen vandaan komen. Komen de oplossingen vanuit de persoon zelf of worden de oplossingen aangedragen door een expert?

De doelendimensie en de oplossingsdimensie vormen samen een matrix. In elk van de vier vakjes die dan ontstaan, komt een andere oplossingsgerichte competentie tevoorschijn. Het model dat zo ontstaat, heet het 4SFC-model, waarbij 4 staat voor de vier verschillende competenties en SFC staat voor Solution Focused Competencies.

De horizontale as beschrijft welke doelen centraal staan, die van de ander of die van jezelf/de organisatie. De verticale as beschrijft waar de oplossingen vandaan komen, uit de ander zelf of ergens anders vandaan, zoals van een expert of uit een theorie of managementboek.



#### Het 4SFC-model

Bij trainen en helpen wordt het doel door de ander bepaald, het WAT wordt door de ander ingevuld. De oplossingsgerichte professional gaat op zoek naar de eigen doelen van de ander. Deze rollen bevinden zich aan de uiterst linkerkant van de doelendimensie.

Bij trainen heeft de professional expertise die hij ter beschikking stelt aan de ander. Op de oplossingsdimensie staat trainen bij de externe oplossingen. Bij helpen helpt de professional de ander om de eigen oplossingen te vinden en voegt hij geen expertise toe. De doelen en de

oplossingen van de ander staan centraal. Helpen bevindt zich aan de kant van de interne oplossingen op de oplossingsdimensie.

Wanneer niet de eigen doelen van de ander centraal staan maar overkoepelende doelen, dan zijn de competenties sturen of instrueren aan de orde. Beide competenties bevinden zich op de uiterst rechterkant van de doelendimensie. Instrueren en sturen zijn twee verschillende competenties. Bij instrueren geeft de professional werkinstructies. De oplossingen komen vanuit een theorie, een expertise. De instrueer competentie bevindt zich aan de externe oplossingskant van de oplossingsdimensie.

Bij sturen geeft de professional het doel aan en vult de ander zelf in hoe hij dat doel gaat realiseren. Sturen zit aan de interne oplossingskant van de oplossingsdimensie. Het instrueren en sturen kan de professional alleen doen wanneer hij het mandaat heeft om te instrueren of te sturen. Het mandaat houdt in dat de professional gelegitimeerd is een resultaatverwachting aan te geven bij de ander. Dit kan een hiërarchisch mandaat zijn of een functioneel mandaat. Dat wil zeggen dat je uit hoofde van je functionele verantwoordelijkheid gelegitimeerd bent om een doel en een prestatieverwachting neer te leggen bij de ander.

Je bent dus iemand aan het helpen wanneer je op zoek gaat naar de doelen en de oplossingen van de ander. Het WAT en het HOE wordt door de ander bepaald. Je bent aan het sturen wanneer je de ander activeert om jouw doelen te gaan bereiken door hem zijn eigen oplossingen te laten bedenken. Het WAT wordt door jou bepaald en het HOE wordt door de ander ingevuld. Je bent aan het trainen wanneer je externe oplossingen aanbiedt aan de ander die de ander helpen om zijn eigen doelen te bereiken. Het WAT wordt door de ander bepaald en het HOE wordt door jou aangereikt. Je bent aan het instrueren wanneer je de ander activeert om jouw doelen te gaan bereiken door jouw oplossingen te gaan toepassen. Het WAT en het HOE worden door jou bepaald.

Bij alle competenties staat het op een positieve manier bereiken van de gewenste doelen centraal. Ter illustratie is hierna een klein stukje van een oplossingsgerichte dialoog uitgewerkt. De HR-professional is in deze dialoog oplossingsgericht aan het sturen. De context waarin het gesprek zich afspeelt is als volgt:

In een MT is afgesproken dat mobiliteitsbeslissingen voortaan goed onderbouwd moeten worden omdat er problemen zijn geweest met niet goed onderbouwde promoties en overplaatsingen. Medewerkers in de organisatie hebben de objectiviteit en eerlijkheid van promoties ter discussie gesteld en enkele getalenteerde medewerkers zijn vertrokken omdat zij zich gepasseerd voelden bij promoties. Het MT heeft een tijdje geleden aan HR gevraagd om een competentiemodel te ontwikkelen, zodat mobiliteitsbeslissingen objectiever en gefundeerder genomen kunnen worden. HR heeft dit naar tevredenheid van het MT uitgevoerd en het MT heeft afgesproken dat voortaan alle mobiliteitsvoorstellen ingediend moeten worden met een onderbouwing van de competenties die die medewerker heeft. Eén manager gebruikt het nieuwe competentiemodel niet, tot ergernis van zijn collega's. De HR-professional heeft een afspraak gemaakt met de manager. Het gesprek gaat zo:

HR professional *Feitelijk en vriendelijk* Ik heb deze afspraak gemaakt om met je praten over het nieuwe competentiemodel dat de hele organisatie moet gaan gebruiken bij mobiliteitsbeslissingen. Want het doel is dat je het competentiemodel steeds gebruikt om je mobiliteitsvoorstellen te onderbouwen.

Manager Nee, dat klopt. Ik kan er niets mee, met die nieuwe competenties! Ik heb het wel geprobeerd hoor...maar ik kan er echt niet mee uit de voeten.

HR-professional *Erkennend* Ja, dat heb ik gemerkt. Je kunt er *nog* niet zo goed mee uit de voeten hè?

- Manager                    Nou, als ik een mobiliteitsvoorstel doe voor een medewerker dan zet ik dat wel even in een memo. Anders moet ik me helemaal gaan verdiepen in de beschrijving van die competenties en onderbouwen waarom ik vind dat die medewerker een andere functie verdient. Daar heb ik dus mooi geen zin in.
- HR-professional  
*Begripvol en duidelijk*            Ja, dat begrijp ik. Dat is ook lastig. We hebben voor het nieuwe competentiemodel gekozen omdat we in het MT zo objectief mogelijk afwegingen willen maken over mobiliteit, zodat de talenten in de organisatie goed benutten en behouden en iedere afdeling de juiste bezetting heeft om de vastgestelde organisatiedoelen te bereiken. Daarom hebben we ook afgesproken dat iedere manager het competentiemodel gebruikt. Vandaar dat het de bedoeling is dat ook jij de competenties altijd gaat gebruiken als je mobiliteitsvoorstellen wilt doen.
- Manager                    Ja, kom zeg! Dus nu *moet* ik opeens...Ik kan toch niet helemaal anders gaan werken alleen omdat er een paar klachtjes zijn geweest!
- HR professional  
*Vasthoudend en vriendelijk*            Ik kan me voorstellen dat je dat niet leuk vindt. Maar je hebt gelijk met je conclusie... het is inderdaad de afspraak dat iedereen de nieuwe competenties gebruikt. De reden daarvoor is dat we in het MT zo objectief mogelijke afwegingen willen maken over mobiliteit, zodat de talenten in de organisatie goed benut worden en iedere afdeling de juiste bezetting heeft om de vastgestelde organisatiedoelen te bereiken. Hoe kun jij voor elkaar gaan krijgen dat je altijd de nieuwe competenties gebruikt?
- Manager                    Bah! Speeltjes van HR! Het gaat toch om je eigen persoonlijke inschatting bij mobiliteitsbeslissingen!
- HR-professional  
*Waarderend*            Ja, ik snap dat je hiervan baalt. Een goede persoonlijke inschatting is ook inderdaad heel belangrijk.
- Manager                    Ja, nou precies...een beetje fingerspitzen gefuhl, geen gedoe!
- HR-professional  
*Vasthoudend en waarderend*            Zeker! Dat is heel belangrijk, dat fingerspitzen gefuhl en dat heb jij ook echt in je vingers. En die goede persoonlijke inschatting moet dus voortaan onderbouwd worden in het competentiemodel. Vandaar de vraag aan jou... Welke ideeën heb jij over hoe je ervoor kunt gaan zorgen dat je altijd het competentiemodel gebruikt bij je mobiliteitsvoorstellen?
- Manager                    Verdorie....het moet dus echt....nou daar moet ik even over nadenken hoor...
- HR-professional  
*Vasthoudend en activerend*            Ja, natuurlijk, even nadenken...Ik spreek graag volgende week maandag even opnieuw met je af om van je te horen welke ideeën jij hebt om ervoor te gaan zorgen dat je altijd het competentiemodel gebruikt bij mobiliteitsvoorstellen.
- Manager                    Oké...ik laat mijn gedachten er eens over gaan hoe ik dat voor elkaar kan krijgen....zonder dat het me veel extra tijd kost.... moet toch een slimme manier te vinden zijn om dit op te lossen....

In deze dialoog is de HR-professional oplossingsgericht gaan sturen. Duidelijkheid, vriendelijkheid, vasthoudendheid en erkenning zijn hand in hand gegaan. De leidinggevende realiseert zich dat hij het doel zal moeten gaan bereiken en hij is geactiveerd om met zijn eigen oplossingen en ideeën te gaan komen. De HR-professional maakt gebruik van een zogenaamde “incubatietijd” en geeft de leidinggevende ruimte om zijn knopen te tellen en met zijn eigen oplossingen te komen.

In een oplossingsgericht stuurgesprek merkt de leidinggevende:

1. dat het doel van de HR-professional/de organisatie overeind blijft staan
2. dat de bezwaren van de leidinggevende worden gehoord en erkend en begrepen
3. dat de bijdrage en prestaties van de leidinggevende worden erkend en gewaardeerd
4. dat van de leidinggevende actie wordt verwacht om de doelen te bereiken
5. dat de leidinggevende de ruimte en vrijheid heeft op zijn eigen manier de doelen te bereiken

Natuurlijk is de oplossingsgerichte methode geen wondermiddel, waarmee elke lastige situatie in een oogwenk is opgelost. Dat gezegd hebbend laat onderzoek zien dat de oplossingsgerichte methode vaak snel en goed werkt en dat professionals die de methode gebruiken tevredener zijn dan wanneer zij een probleemgerichte methode gebruiken.

Wilt u meer weten over oplossingsgericht werken en de vier oplossingsgerichte competenties? Dan kunt u terecht bij de diverse boeken die in de literatuurlijst staan.

### Literatuur

Oplossingsgericht aan de Slag, Toon en Techniek maakt de Muziek, Gwenda Schlundt Bodien en Coert Visser, Crystallise Books, 2008

Coert Visser en Gwenda Schlundt Bodien, Paden naar Oplossingen, uitgeverij JustinTime Books, 2008

#### Over de auteur

Drs. Gwenda Schlundt Bodien CMC is oplossingsgerichte coach, trainer, adviseur en interim-manager, oprichter van het Bureau voor Oplossingsgericht Werken en medeoprichter van NOAM, [www.noam.nu](http://www.noam.nu), het Netwerk voor Oplossingsgericht Adviseren en Managen. Dit netwerk is het Nederlandstalige netwerk van oplossingsgericht werkenden in organisaties en bestaat uit circa 3000 leden. Op haar websites [www.oplossingsgerichtwerken.com](http://www.oplossingsgerichtwerken.com) en weblog [www.oplossingsgerichtwerken.blogspot.com](http://www.oplossingsgerichtwerken.blogspot.com) zijn vele cases, artikelen en tips te vinden over oplossingsgericht werken. Op [www.crystallisebooks.com](http://www.crystallisebooks.com) zijn diverse boeken te vinden. De oplossingsgerichte methode is oorspronkelijk ontwikkeld door Insoo Kim Berg en Steve de Shazer en anderen van het Brief Family Therapy Center te Milwaukee.