

# 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

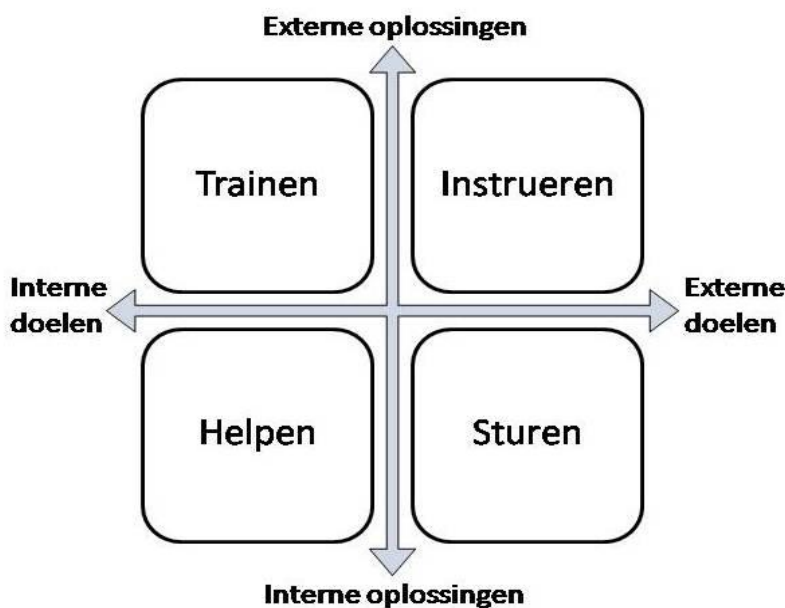
ervaart immers geen probleem. En niemand is tegen zijn zin te helpen. Om een idee te krijgen hoe de oplossingsgerichte benadering bruikbaar is in dit soort situaties, is het 4SFC-model handig.

### 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.