

Oplossingsgericht werken, een handleiding

Tekst: Frank Vanderheijden (www.werkenmetsucces.nl)

*Sommige mensen zien problemen en vragen waarom.
Ik droom dromen en vraag waarom niet.
(Robert F. Kennedy)*

De kern van oplossingsgericht werken (OW) is dat de focus ligt op de gewenste situatie (in plaats van het probleem), op reeds bereikte successen (en niet op missers en falend optreden), op competenties en mogelijkheden (in plaats van zwakten en beperkingen), op successen (en niet op analyses van het probleem), op stap voor stap (en niet op de grote sprong).

Veel begeleiders, managers en adviseurs zijn sterk gericht op problemen en defecten. Zij denken dat door veel te weten over het probleem, het defect, de oorzaak en de schuldige de oplossing in zicht komt. Een oplossing zal nooit ontstaan zonder een grondige analyse is de gedachte. Bij het OW duiken we niet in de problemen maar in de successen. We onderzoeken wat helpt en al heeft geholpen om verder te komen. We werken succesgericht en zoeken oorzaken van succes.

Oplossingsgericht werken is een krachtige, positieve methode om veranderingen bij mensen, teams en organisaties te bewerkstelligen. Het is een in de praktijk bewezen methode die werkt!

Uitgangspunten

1. Doe meer van wat goed of beter werkt. Geloof het of niet: doe eenvoudig meer van wat werkt en merk dat die focus creativiteit los maakt om te werken aan verbetering.
2. Geen enkel probleem doet zich vierentwintig uur per dag voor. We gaan dus op zoek naar de uitzonderingen: wanneer doet het probleem zich niet of minder voor? En wat doen we in die situaties anders?
3. Mensen zijn competent. Mensen blijken te beschikken over bronnen en kwaliteiten om hun problemen op te lossen. Kijk maar in je verleden hoe je eerder problemen aanpakte. Of kijk maar naar hoe je overeind blijft staan in heel lastige situaties
4. Focus op de toekomst. Blijven praten over wat in het verleden verkeerd ging, is hopen op beter verleden. Beter is om de aandacht te richten op de toekomst: stel dat je dit probleem niet meer hebt, wat is er dan anders?
5. Stap-voor-stap. Kleine stappen zetten een positieve beweging op gang, in de richting van de oplossing. Het gaat erom wat er tussen mensen gebeurt en minder om wat je hebt en wie of wat je bent. Oplossingsgericht werken richt zich dus op gedrag.

Grofweg is oplossingsgericht werken op te delen in zes stappen

1. Contact maken
2. Verhelderen van de veranderbehoefte
3. Succesdefinitie
4. Positieve uitzonderingen benoemen
5. Stap vooruit
6. Voortgang monitoren

Contact maken, grounding

Welkom. Wie is wie? De begeleider toont interesse in het leven van de persoon. Hij maakt contact met de persoon in plaats van met de klacht. Hij vraagt over het dagelijks leven van de persoon (werk, hobby, kinderen, etc.) Het creëren en onderhouden van een goede relatie is belangrijk bij het OW. Tijdens de gesprekken wordt er namelijk op gelijkwaardige voet samengewerkt. Het is belangrijk dat de begeleider voortdurend probeert de ander echt te begrijpen door regelmatig samen te vatten en pas door te gaan als zijn gesprekspartner aangeeft goed begrepen te zijn (grounding). Grounding is dus iets wat voortdurend plaatsvindt.

Verhelderen van de veranderbehoefte

De verwachtingen waarom iemand wil veranderen worden onderzocht, bijvoorbeeld door te vragen: "Wat zou een goede uitkomst van dit gesprek zijn?"

Er wordt direct een lijn naar de gewenste toekomst gelegd, zonder echter probleemfobisch te zijn. Mensen willen ook over hun klachten en problemen praten. Vragen als: Wat is het probleem, hoe heb je er last van etc. zijn dan uitstekende vragen.

Het is nu de kunst van de begeleider om de gewenste situatie in kaart te brengen. Door vragen te stellen als:

- Wat wil je in plaats van het probleem?
- Wat is er anders als het probleem is opgelost?

Succesdefinitie

Een bekende vraag uit het OW is de wondervraag. Deze vraag geeft mensen toestemming om over een onbegrensd bereik van alternatieven na te denken. Het nodigt mensen uit buiten kaders te denken en onbegrensd na te denken over de veranderingen die zij willen. De aandacht verschuift naar van een leven vol problemen naar een aangenaam perspectief. De wondervraag is sterk toekomstgericht en daagt positief denken en creativiteit uit:

Ik wil je een vreemde vraag stellen: Stel dat, terwijl je vannacht slaapt er een wonder gebeurt. Het wonder is dat het probleem waar je voor hier bent is opgelost. Je weet niet dat het wonder plaatsvond omdat je sliep. Wat is er anders als je morgen wakker wordt? Waaraan zie je dat er een wonder is gebeurd en dat je probleem is opgelost?

De wondervraag is een openingszet om het perspectief te verplaatsen van het probleem naar een oplossing. Voor veel mensen is dit wennen. De vraag wordt meestal als uitdagend ervaren. Mensen fleuren op bij het formuleren van doelen in de toekomst. Als de wondervraag gevolgd wordt door vragen over veranderd gedrag van de persoon in de gewenste toekomst ontstaat een heldere succesdefinitie en doelstellingen "Wat doe jij anders als je probleem is opgelost?" In eerste instantie is het niet nodig meteen scherpe doelen te formuleren. Successen die men zelf kan creëren, liefst in termen van gedrag geformuleerd, geven de grootste kans op succes.

Bijvoorbeeld : "Ik ben van mijn stress af" is een mooi succes maar geeft niets aan over veranderd gedrag. Het is bovendien negatief geformuleerd. Interessanter en uitdagender is wat er in de plaats van de stress moet zijn: De doelstelling "Ik organiseer vaker rust en let meer op mijn ademhaling" is geformuleerd in termen van gedrag en bovendien positief geformuleerd.

Positieve uitzonderingen benoemen

In de positieve uitzondering op het probleem zit de sleutel van de oplossing. In het OW gaan we ervan uit dat een probleem zich nooit 24 uur per dag voordoet. Er zijn altijd

uitzonderingen op het probleem. Informatie over uitzonderingen, die door de persoon zelf worden gecreëerd, helpen strategieën te ontwikkelen om problemen op te lossen of te verminderen. De uitzonderingen verwijzen naar competenties en mogelijkheden.

Vragen naar uitzonderingen zijn bijvoorbeeld

- Zijn er al momenten, bijvoorbeeld in de laatste weken, die misschien een klein beetje lijken op het wonder dat je hebt omschreven? Wat deed je toen?
- Als ik aan je partner zou vragen of er momenten waren dat het beter ging met jou, wat zou die dan zeggen? Wat deed jij toen anders?
- Hoe krijg je het voor elkaar dat het soms beter gaat?

Een typerende vraag uit het OW is de schaalvraag. De schaalvraag helpt uitzonderingen verder in kaart te brengen en geeft schattingen van toekomstige mogelijkheden. Bij de schaalvraag worden observaties, indrukken en voorspellingen van de persoon op een schaal van 0 – 10 uitgezet. Het gaat om specifieke momenten in de tijd zoals nu, gisteren, toen er dat gebeurde, enz.

Bijvoorbeeld:

Ik stel je nu een andere vraag, een vraag die zaken op een schaal van 0 – 10 zet. Laten we zeggen dat 0 de situatie is dat je erg veel stress hebt en 10 is het wonder dat je me eerder hebt omschreven. Waar op deze schaal sta je dan nu?

Op het getal dat er dan wordt genoemd, bijvoorbeeld een 4 wordt door de begeleider positief gereageerd. In een 4 (maar ook in een 1, 2, 3 enz.) zitten uitzonderingen verborgen. Er kan nu doorgevraagd worden over wat er anders is bij de 4 dan bij de 0. De zaken die dan genoemd worden zijn allemaal zaken die er al gebeuren om het wonder dichterbij te brengen. Door te vragen naar het gedrag bij deze uitzonderingen (hoe krijg je dit voor elkaar, wat deed jij toen, hoe lukt je dat) komen krachten en competenties bloot te liggen (de persoon in kwestie kan bijvoorbeeld antwoorden: "door rustig te blijven, me goed te concentreren").

Stap vooruit

OW pleit voor kleine stapjes vooruit. Kleine stappen hebben unieke voordelen boven snelle, (te) grote veranderingen. Kleine stappen zijn makkelijk te zetten en vragen daarom weinig energie en zijn bovendien uitnodigend. Een kleine stap brengt geen grote risico's mee en het effect is goed te meten. Een kleine stap leidt meestal tot een opeenstapeling van veranderingen; een sneeuwbaaleffect. Het gedrag van een persoon heeft zeker effect op dat van anderen. Door bijvoorbeeld rustig in plaats van paniekerig te reageren, of door een vraag te stellen in plaats van antwoorden te geven zullen er andere dingen gebeuren!

Het formuleren van een volgende stap volgt vaak als vanzelf op de gestelde schaalvraag. Er zijn dan uitzonderingen en competenties benoemd. Een volgende logische stap is om te vragen wat er nog meer gedaan kan worden om een klein stapje op de schaal (en half of een heel punt) vooruit te komen. Wat, van wat er al goed gaat, zou je morgen weer kunnen doen? Wat zou je kunnen doen om er een 4,5 van te maken?

Voortgang monitoren

Als tot een eerste stap besloten is, is het zaak te helpen om activiteiten die ondernomen zijn te relateren aan de benoemde succesdefinitie. Het is de kunst om te letten op acties die ondernomen zijn die het wonder dichterbij brengen. Soms is het nodig om mensen de opdracht mee te geven hier op te letten (Let er eens op wanneer je in staat bent rustig te zijn in de komende twee weken en hoe je dat voor elkaar krijgt).

Door in volgende gesprekken op een evaluerende, oplossingsgerichte manier vragen te stellen worden mensen gedwongen naar activiteiten te kijken in relatie tot het behalen van de eigen doelstellingen. Vragen die daarbij helpen zijn bijvoorbeeld:

- Wat gaar er al beter?
- Wat nog meer?
- Hoe sta je nu op de schaal?
- Wat viel je op dat kan helpen?
- Hoe heb je die verbetering voor elkaar gekregen?

Gesprekshouding

De gesprekshouding van de oplossingsgericht werker kenmerkt zich door coöperatieve exploratie. Dat wil zeggen dat de begeleider samen met de ander op zoek is. De grondgedachte daarbij is dat niemand het beter weet. Een oplossingsgerichte begeleider heeft zeker niet het laatste woord over wat mensen moeten verbeteren in hun leven.

Een oplossingsgericht werker luistert aandachtig, vat regelmatig samen, maar stuurt ook duidelijk in het gesprek met oplossingsgerichte vragen. Hij geeft adviezen en tips maar laat deze ook direct weer varen als blijkt dat ze niet op vruchtbare bodem vallen. Een advies wordt voorgehouden, niet opgelegd!

Een ander belangrijk houdingsaspect is het geven van complimenten en waardering. De oplossingsgericht werker probeert zich daadwerkelijk en onbevooroordeeld in te leven in de situatie van de ander. Hij stelt zich oprecht voor met welke problemen de ander kampt en welke moeite dit geeft. Hij geeft duidelijk uiting aan zijn begrip. Door te vragen: 'Hoe heb je dit volgehouden?' toont hij zijn begrip en onderkent hij de moeilijkheden. Impliciet wordt door deze vraag te stellen ook een compliment over gebracht: Je moet wel over krachten beschikken om dit vol te houden!

Complimenten geven kracht en erkenning. Een goedgeplaatst en welgemeend compliment geeft ons een indruk van effectief en krachtig gedrag. Complimenten kunnen we direct geven door uiting te geven aan oprechte positieve bewondering: 'Wow, dat is knap van je!'

Een andere, misschien wel effectievere manier is het geven van een indirect compliment door via vragen de ander zichzelf te laten complimenteren: 'Hoe heb je dat gedaan?'

Oplossingsgericht werken met groepen

Oplossingsgericht werken is uitstekend toe te passen met grotere groepen mensen. Bijvoorbeeld met teams of schoolklassen.

Een aantal veel gebruikte toepassingen zijn:

- Wondervragen
- Schaalwandelen
- Sfeerverbeteren

Wondervraag

De wondervraag kan aan een gehele groep gesteld worden. De uitkomst op deze vraag kan men in kleine groepjes of plenair met elkaar uitwisselen. Belangrijke thema's die daaruit volgen kunnen dan verder op een oplossingsgerichte manier uitgewerkt worden.

Schaalwandelen

Het schaalwandelen volgt op het stellen van de wondervraag. Met behulp van een touw of twee wanden van een lokaal, worden de 0, 10 en tussenliggende cijfers aangegeven op de schaal. Belangrijke thema's kunnen zo op een schaal worden uitgezet. Bijvoorbeeld bij het thema 'elkaar durven aanspreken' zullen de deelnemers op diverse plekken op de schaal staan na de vraag: 'Hoe is het nu met elkaar aan durven spreken?'.

Het is voor teamleden zeer nuttig en leerzaam om met elkaar uit te wisselen welke plussen er zoal zijn over het thema. Wat maakt dat 'het elkaar durven aanspreken' al een 5 is? Wat doen we al allemaal wel? Gezamenlijk kunnen er vervolgens kleine stappen worden benoemd om het team een stap verder te helpen.

Kleine stappen kunnen vaak direct met het team worden geoefend.

Sfeer verbeteren

Teams, maar ook groepen leerlingen / studenten vinden het erg leuk en nuttig om de sfeer in de groep te meten met behulp van de wondervraag en de schaalvraag. Mensen kunnen behoorlijk nauwkeurig aangeven wat er moet zijn bij elk puntje hoger op de schaal. De sfeer in de groep kan zodoende uitgezet worden op een sfeerthermometer en regelmatig worden gemeten. Het werkt vooral positief als regelmatig wordt benoemd wat er allemaal goed gaat. Sfeer wordt vooral verbeterd door regelmatig elkaar (ook door de begeleider) complimenten te geven als het goed gaat, in plaats van alleen over sfeer te praten als er problemen of zorgen zijn.

Oplossingsgerichte vragen

Openingen van een gesprek

- Wat zou er nuttig voor je zijn om te bespreken?
- Waaraan zou je merken dat dit gesprek nuttig voor je is geweest?
- Wat brengt je hier vandaag? Hoe ben je hier gekomen vandaag?
- Waarmee ben je hier gekomen vandaag?
- Welke gedachten heb je over hoe we deze tijd nuttig kunnen gebruiken?
- Met welk doel ben je hier gekomen vandaag?
- Wat zou dit gesprek voor jou de moeite waard maken?
- Voordat we beginnen, mag ik je vragen: wat gaat er al (een beetje) beter?
- Wat is er beter gegaan tussen het moment dat je besloot dat er iets moest veranderen en nu?
- Waarover ben je tevreden? Wat gaat er goed in je leven?
- Wat wil je behouden van de huidige situatie?

Verhelderen van de veranderbehoefte

- Wat wil je dat er anders wordt?
- Waaraan wil je iets veranderen?
- Wat zou er door onze gesprekken moeten veranderen?
- Hoe kunnen we dit het beste bespreken?
- Hoe belangrijk is het voor jou om deze verandering te realiseren?

- Wat heb jij er voor over?
- Wat zou je daar over willen bespreken?
- Hoe komt het dat niet erger is?
- Je hebt vast een goede reden om
- Wat wil je dat het resultaat wordt?
- Wat wil je bereiken?
- Wat wil je dat er straks beter gaat?

Complimenten

- Het is bewonderenswaardig hoe je je werk hebt kunnen blijven doen onder zulke moeilijke omstandigheden. Hoe doe je dat?
- 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?
- Hoe slaagde je erin om het vol te houden voordat je uitviel?
- Hoe heb je het voor elkaar gekregen om....
- Welke positieve eigenschappen horen bij jou, gegeven je verhaal...
- Welke complimenten krijg je van...?
- Wat maakt dat je zo goed bent in.....
- Welke sterke kanten heb jij ingezet bij...
- Wanneer ben je trots en tevreden?

Succesdefinitie

- Stel, het probleem is opgelost.. wat gaat er dan beter, en wat nog meer?
- Wat valt anderen op als de situatie is opgelost?
- Wat zie je jezelf doen als het probleem is opgelost?
- Hoe wil je dat de situatie wordt?
- Wat wil je dat er in de plaats van het probleem komt?
- Hoe zou het eruit zien op positie 10 op de schaal? Wat zou het verschil zijn?
- Wat zou het voordeel zijn als je dat voor elkaar krijgt?
- Hoe zal dat een verbetering voor je zijn?
- Wat zou het voor anderen opleveren?
- Hoe zou het de relatie met anderen verbeteren?
- Hoe zul je merken dat je genoeg gedaan hebt?

Positieve uitzonderingen benoemen

- Wat gaat er al goed waarom dat het een ... op de schaal is?
- Wat heeft tot nu toe geholpen?
- Wat van wat werkt zou je meer kunnen doen?
- Wanneer gaat het beter?

- Wanneer is het probleem minder aanwezig?
- Wat zeggen anderen dat werkt?

Voortgang monitoren

- Wat gaat er al beter?
- Wat nog meer?
- Hoe sta je nu op de schaal?
- Wat viel je op dat kan helpen?
- Hoe heb je die verbetering voor elkaar gekregen?
- Wat van wat je hebt geprobeerd werkte, al was het maar een beetje?
- Wat vond de ander dat beter ging?
- Wat zou je nog meer kunnen doen?

Bronnen

- ◆ Doen wat werkt, Coert Visser, Van Duuren management Culemborg
- ◆ De kracht van oplossingen, Peter de Jong & Insoo Kim Berg, Harcourt Book Publishers
- ◆ Handboek oplossingsgericht werken in het onderwijs, Louis Cauffman & Dick J. van Dijk, Boom Onderwijs
- ◆ Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering. Auteur: Fredrike Bannink - Harcourt Book Publishers.
- ◆ Oplossingsgericht coachen, Insoo Kim Berg & Peter Szabo, Thema

Oefening probleemgericht versus oplossingsgericht coachen

A is degene met een probleem en vraagt aan B om mee te denken.

B stelt de vragen.

Vragenronde 1

B stelt de vragen aan A. Je kunt de vragen naar eigen inzicht aanpassen, maar hou je wel aan de betekenis van de vragen.

- Wat is je probleem?
- Hoe lang heb je er al last van?
- Waarom denk je dat je dit probleem hebt?
- Waarom vind je het een moeilijk probleem?
- Wat zie je als oorzaken van je probleem?
- Wat belemmert je om tot een oplossing te komen?
- Wie of wat zou kunnen helpen?

Vragenronde 2

B stelt wederom de vragen aan A.

Doe alsof de vorige vragenronde niet heeft plaatsgevonden en begin dus als het ware gewoon weer opnieuw.

Je kunt de vragen naar eigen inzicht aanpassen, maar hou je wel aan de betekenis van de vragen.

- Wat zou een goede uitkomst van dit gesprek zijn?
- Stel dat je probleem is opgelost, wat is er dan anders?
- Wat heb je tot nu toe gedaan dat werkte, al is het maar een beetje?
- Hoe heb je vergelijkbare problemen in het verleden opgelost?
- Wat zal het beste werken?
- Wat zou je nog meer kunnen doen?
- Wat ga je nu doen?

Nabespreking

Besprek samen het verschil tussen het effect van vragenronde 1 en 2.

- Wat is het verschil voor A tijdens het beantwoorden van de vragen?
- Wat is het verschil voor B bij het stellen van de vragen?