



personal coaching
professionele ontwikkeling

Oplossingsgericht Leidinggeven

doen wat werkt

Oplossingsgericht Werken.

Wat houdt het in

Oplossingsgericht werken is een manier van het hanteren van vraagstukken, problemen en doelen waarbij wat eerder heeft gewerkt opnieuw wordt toegepast. De methode richt zich op het onderkennen van problemen, het verhelderen van doelen, het uitvinden van wat werkt, om dichterbij die doelen te komen en tenslotte:” doen wat werkt. Het slaat een brug tussen eerder succes en toekomstig succes.

Oplossingsgericht Werken is meer dan alleen maar een serie van technieken. Oplossingsgericht werken vraagt vooral een zeer specifieke manier van denken over mensen en veranderen. De grondhouding is positief, mensen worden welwillend tegemoet getreden, wat zij zeggen wordt serieus genomen en positief geïnterpreteerd. Mensen worden als competent beschouwd.

De oplossingsgerichte professional laat in zijn manier van werken, merken dat hij gelooft, dat de klant in staat zal zijn de gewenste verandering tot stand te brengen.

Anders denken over veranderingen

Oplossingsgericht werken heeft een enigszins andere benadering over veranderingen, weg van de conventionele benaderingen.

1. van probleemdenken naar succes denken

Vaak wordt gezocht naar oorzaken, wanneer begon het probleem, wie ervoor verantwoordelijk is (schuld) en wat mensen ervan heeft weerhouden om het probleem op te lossen.

Oplossingsgericht werken laat het zoeken naar oorzaken en schuldigen achterwege en richt zich op succes. Het richt zich op wat er al goed gaat, op datgene wat al werkt en streeft ernaar dit uit te breiden. Dus in plaats van het probleem analyseren, richt oplossingsgericht werken zich op het identificeren van succesoorzaken.

2. van abstracte doelen naar concrete doelen

In veel gevallen formuleren mensen hun doelen op een negatieve en abstracte manier, meer gericht op het elimineren van het probleem. Een sleutelkenmerk van oplossingsgericht werken is de verschuiving van probleemonderkenning naar een beschrijving van de gewenste situatie.

3. van externe naar interne oplossingen

Externe oplossingen komen van buitenaf, vanuit de organisatie of van buiten het individu. Externe oplossingen roepen vragen op als:

- zal dat hier wel werken
- zijn zij wel bekwaam om het uit te voeren
- zullen zij wel

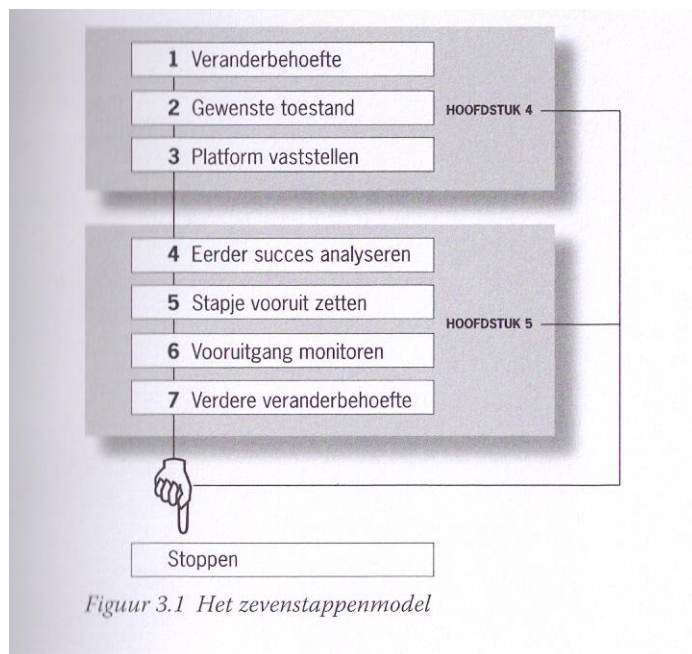
Bovendien heeft de gecoachte geen invloed, althans onvoldoende invloed op de buitenwereld.

Oplossingsgericht werken maakt gebruik van het feit dat geen enkel probleem constant plaatsvindt. Er zijn altijd uitzonderingen, waarin de gewenste situatie al een beetje aanwezig is. Het blootleggen en analyseren van deze uitzondering is een krachtig instrument in oplossingsgericht werken en het leidt tot vertrouwen en gretigheid om dit verder uit te bouwen. Een brug bouwen tussen eerder succes en toekomstig succes.

4. van geplande verandering naar een aanpak van een “klein stapje” vooruit.
De vierde andere benadering heeft betrekking op de implementatie strategie. Bij veel veranderingsprocessen wordt een blauwdruk aanpak gevolgd. Dit leidt vaak tot ontmoediging omdat het uiteindelijke resultaat *nog zo ver weg is* en er zich tussentijds een verandering in de situatie kan aandienen.
Oplossingsgericht werken pleit voor *een klein stapje vooruit*, niet grootschalig en niet ontwerpmatig. Kleine stappen hebben enkele unieke voordelen, ze zijn makkelijker te zetten, zijn motiverend, kosten relatief weinig energie. De kans dat eraan wordt gewerkt is groter, een kleine stap is overzichtelijker, beter te evalueren en met minder energie te corrigeren.
5. van top-down naar bottom-up
In veel organisaties worden veranderingen van boven af gestuurd en roepen weerstand op. Oplossingsgericht werken gaat ervan uit dat een succesvolle verandering overal in een complex systeem kan starten. Een kleine verandering in een deel van de organisatie kan door de gehele organisatie heen rimpelen en kan een groot, misschien wel onvoorspelbaar effect hebben.

<i>Verschillen tussen conventionele benaderring en oplossingsgericht werken</i>		
dimensie	conventionele benadering	oplossingsgericht werken
richting van aandacht	Defecten	Successen
kenmerken van doelen	abstracte, negatieve (geformuleerd) en aanpakgerichte doelen	concrete, positieve (geformuleerde) en resultaatgerichte doelen
vindplaats van oplossingen	buiten het systeem, externe oplossingen	binnen het systeem, interne oplossingen
oriëntatie van het veranderproces	geplande verandering, ontwerpbenadering	een stapje vooruit
startplaats van de verandering	(top)management	daar waar behoefte is aan verandering

Het zevenstappenmodel



*) Bovenstaande figuur is overgenomen uit het boek Doen wat Werkt.

Onderstaand volgt een samenvatting van het zeven stappen model. Alle stappen hebben een functie en kunnen bijdragen aan het succes van de coaching. De volgorde waarin elke stap wordt gebruikt, wordt door de coach bepaald. Ook de hoeveelheid aandacht die elke stap krijgt hangt af van de effectiviteit van de coaching.

De 7 stappen zijn:

1. verhelderen van de veranderbehoefte
2. definiëren van de gewenste toestand
3. vaststellen van het platform
4. analyseren van eerder succes
5. een stapje vooruit zetten
6. vooruitgang monitoren
7. vaststellen van verdere veranderbehoefte

In deze samenvatting worden enkele vragen genoemd die kunnen worden gebruikt. Een uitgebreider overzicht van vragen, ontleend aan het *Netwerk voor oplossingsgericht adviseren en managen NOAM*, Coert Visser en Gwenda Schlundt Bodien, www.m-cc.nl/noam.htm is beschikbaar.

Belangrijk is het verkrijgen van mandaat, vooral bij een zogenaamde *vrijblijvende* (gestuurd, wil eigenlijk niks) of een zogenaamd *zoekende* (het ligt niet aan mij) relatie.,

1. Verhelderen veranderbehoefte (wenselijkheid, het belang van de verandering)

Wanneer er behoefte aan verandering is, is er vrijwel altijd een probleem dat die behoefte opwekt. Het verduidelijken van de veranderbehoefte is dan ook een nuttige eerste stap. Het onderkennen van het probleem is vaak de sleutel tot het expliciete maken van de veranderbehoefte.

- waaraan wil je iets veranderen
- wat wil je dat anders wordt
- wat zijn de gevolgen indien er niets verandert
- hoe is het een probleem voor je, waar heb je last van, hoe heb je daar last van, hoe belemmert het jou?

Probleem onderkenning

Het succes denken van oplossingsgericht werken betekent niet dat er geen aandacht aan het probleem wordt gegeven, integendeel. Het is heel effectief om aandacht aan het probleem te geven door het probleem te onderkennen, te begrijpen op een zodanige manier dat de veranderbehoefte expliciet kan worden gemaakt en begrepen kan worden.

In onderstaand de tabel wordt aan de hand van vragen, het verschil tussen probleemanalyse en probleem onderkenning nader toegelicht.

Probleemanalyse versus probleemonderkenning	
Probleemanalyse	probleemonderkenning
gericht op begrijpen hoe het probleem is ontstaan en gegroeid	gericht op het begrijpen en verhelderen van de veranderbehoefte
voorbeeldvragen: <ul style="list-style-type: none"> • waarom is het een probleem • wat veroorzaakte het probleem • wie is ervoor verantwoordelijk • wanneer begon het probleem • waarom is het nog niet opgelost 	voorbeeldvragen: <ul style="list-style-type: none"> • wat zou nuttig zijn om te bespreken • wat is het probleem • hoe is het een probleem • hoe heb jij / hebben wij er last van • hoe belemmert het jou /ons • wat zouden wij / jij willen veranderen

2. Gewenste situatie

De volgende stap is de gewenste situatie, een concrete en positief geformuleerde beschrijving van de gewenste situatie. Het gaat hier over de vraag: *hoe wil je dat dingen anders zijn?*

- wat wil je bereiken
- wat wil je dat er in de plaats komt van je probleem
- en hoe zou dat helpen (verhelderen van de belangen)
- stel je voor het is een jaar (kwartaal . .) later en je probleem is naar tevredenheid opgelost. Wat gaat er dan anders, beter

Haasje-over over het probleem

In het proces zal de coach het probleem onderkennen en helpt de klant om concreet te maken hoe het probleem de klant of de organisatie hindert. Het wordt steeds duidelijker dat verandering noodzakelijk is. Om bij de volgende stap *de gewenste situatie* te komen is een interessante vraagtechniek beschikbaar, die haasje-over het probleem wordt genoemd: *en wat zal er anders zijn als (het conflict) verdwenen is?*

Een vergelijkbaar haasje-over kan worden gemaakt van een gemoedstoestand naar zichtbaar gedrag. Wanneer de klant zichzelf in emotionele termen uitdrukt, zal de oplossingsgerichte coach vragen stellen om de klant te helpen om deze te vertalen naar positieve en specifieke gedragingen zodat het resultaat kan worden behaald. Voorbeeld: *ik zit niet lekker in mijn vel . . . en ik wil weer plezier hebben*. De coach kan dan vragen: *hoe zullen anderen merken dat je goed in je vel zit ? Wat doe je anders als je goed in je vel zit?*

Van aanpak naar resultaatgerichtheid

Activiteitsgerichtheid is een veelvoorkomende houding: *wat ga je nu doen . . ?* Dit brengt het probleem met zich mee dat het doel en middelen gauw met elkaar worden verward. De activiteit wordt belangrijker dan het resultaat. Wanneer de klant aangeeft dat hij de oplossing heeft gevonden en u weet wat hij gaat doen, dan aanvaardt de oplossingsgerichte coach dit, en vraagt vervolgens door: *hoe zal dat helpen?* En vraagt door, totdat helder is wat het resultaat moet zijn. Wanneer de klant blijft beschrijven wat hij kan doen, blijft de coach doorvragen: *en als je dat allemaal gedaan hebt, wat is dan het verschil (voor je omgeving)*. De coach respecteert de voorkeursaanpak van de klant, blijft evenwel doorvragen totdat het resultaat zichtbaar is, positief geformuleerd.

Van onbereikbare naar bereikbare doelen

Goed geformuleerde doelen zijn een belangrijke sleutel voor het bereiken van een succesvolle verandering. Effectieve doelen zijn bereikbaar. Onderstaande tabel geeft een samenvatting. De oplossingsgerichte coach zal steeds vragen stellen teneinde de doelen om te buigen van onbereikbaar naar bereikbaar. Van belang is de positieve houding van de coach: negatieve doelformulering getuigt van probleemonderkenning, de aanpakgerichte formulering van de bereidheid te veranderen en de abstracte formulering van een visie op hoe het anders kan.

verschil tussen bereikbare en onbereikbare doelen	
<i>aanpakgericht</i> : de aanpak wordt belangrijker gemaakt dan het beoogde resultaat	<i>resultaatgericht</i> : de aandacht wordt gericht op het boeken van vooruitgang in de richting van het beoogde resultaat
<i>negatief</i> : het doel is geformuleerd in negatieve termen. Mensen weten wel wat <i>niet</i> de bedoeling is, maar niet wat <i>wel</i> de bedoeling is	<i>positief</i> : het doel is geformuleerd in positieve termen. Mensen weten wat de bedoeling is.
<i>abstract</i> : het doel is gedefinieerd in abstracte/vage termen. Het valt niet te bepalen wanneer het doel bereikt is en wanneer vooruitgang geboekt is, evenmin of de gewenste kwaliteit is behaald.	<i>Concreet</i> : het doel is geformuleerd in concrete termen. Het is duidelijk te bepalen wanneer het doel is bereikt, wanneer vooruitgang is geboekt en of de gewenste kwaliteit is behaald.

3. Platform, huidige situatie – waar vandaan vertrek je

De sleutel in deze fase is het stellen en beantwoorden van vragen, als

- wat heb je al bereikt,
- wat is er al, wat gaat er goed.
- hoe heeft dat geholpen

Het hanteren van de schaal vraag is een uiterst effectief middel. Op pagina 10 van deze samenvatting is een uitgebreidere beschrijving gegeven.

Stel een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 het doel al is bereikt en bij 0 het probleem op zijn ergst is:

- waar sta je nu op die schaal
- hoe is je dat gelukt

Het verschil tussen stap 3 – platform en stap 4 eerder succes, is dat het platform laat zien dat probleemsituatie ook zijn uitzonderingen kent: *het is niet altijd kommer en kwel*. Het platform beschrijft de huidige situatie. De volgende stap: stap 4: eerder succes gaat terug in het verleden op zoek naar eerdere successen.

4. Eerder succes – succesanalyse

Oplossingsgericht werken leunt sterk op interne oplossingen, oplossingen die gebaseerd zijn op eigen eerdere successen. Deze heeft de gecoachte al eens eerder toegepast en bleken te werken, hij weet hoe hij ze moet toepassen en heeft de vaardigheid en het vertrouwen om ze toe te passen.

Het instrument van eerdere successen is zo krachtig, dat het als een van de meest krachtige en waardevolle technieken om veranderingen teweeg te brengen, wordt beschouwd. Het is gebaseerd op de overtuiging, dat geen enkel probleem steeds gebeurt, geen enkel probleem permanent aanwezig is, kortom er zijn altijd omstandigheden waarin het beter ging.

Een brug bouwen tussen toekomstig succes en eerder succes.

Het is dus zaak om de eerdere successen uitputtend te analyseren. Weten wat werkt is belangrijker dan weten waarom het werkt. In deze stap gaat het erom te zoeken naar situaties waarin de gewenste toestand in enige mate heeft plaats gevonden. Dit kunnen situaties zijn waarin het probleem minder optreedt of waarin al eerder misschien kleinere resultaten zijn bereikt. Vragen als wat zorgde ervoor dat er al enig succes was en wat deed je om dat mogelijk te maken, worden gesteld om een heel duidelijk en specifiek plaatje te maken van alles wat zou kunnen hebben geholpen. Soms lijkt het alsof er geen eerdere successen zijn, zoek dan met de klant naar een situatie waarin het probleem – ook als was het maar een heel klein beetje – minder was.

- wanneer ging het eerder beter
- wat zorgde ervoor dat er toen al enig succes was
- wat deed jezelf om dit mogelijk te maken
- wanneer stond je al hoger op de schaal

5. Stapje vooruit

In deze stap gaat het bouwen van een brug tussen succes uit het verleden en de toekomst verder. We bouwen voort op eerder succes. Het bedenken van een kleine stap vooruit, kan worden gezien als een klein experiment, dat voortbouwt op eerder succes.

- is het nuttig om er zo over te praten
- hoe is dat bruikbaar
- op wat voor ideeën brengt jou dit om een stapje vooruit te zetten in de richting van de 10.

Het kan ook heel nuttig en ondersteunend zijn de klant te vragen: *hoe belangrijk is het voor je (belang), in welke mate ben je gemotiveerd, hoe sterk voel je je voor het volgende stapje vooruit (zelfvertrouwen)?*

6. Vooruitgang

Het ligt voor de hand om de vooruitgang te evalueren. De relatief simpele vraag is dan: wat gaat er al beter. Het doel van deze vraag is dat men zich bewust wordt van de vooruitgang door te letten op datgene wat goed werkt. Dit moedigt aan om nog *meer te doen van hetgeen wat werkt*.

- zijn er al kleine tekenen van vooruitgang
- wat gaat goed
- hoe heb je dat bereikt
- wat zou er verder nog nuttig kunnen zijn.

7. Verdere veranderbehoefte vaststellen.

Feitelijk is dit een herhaling van de 1, 2, 3 en / of 4

De houding van de coachende leidinggevende.

Zoals al eerder in dit stuk opgemerkt, vraagt oplossingsgericht werken vooral een zeer specifieke manier van denken over mensen en veranderen. De grondhouding van de coachende leidinggevende is positief, mensen worden welwillend tegemoet getreden, wat zij zeggen wordt serieus genomen en positief geïnterpreteerd. Mensen worden als competent beschouwd.

Tegelijkertijd is de leidinggevende constant bezig te interveniëren, te sturen met als doel het gesprek één klein stapje verder te brengen in de richting van de gewenste resultaten. Hij stelt steeds vragen over eerder succes, dingen die al beter gaan, hij zal echter nooit de klant onder druk zetten. De klant / medewerker geeft aan wanneer een volgende stap kan worden gezet. Wanneer de coach heeft samengevat hoe iets een probleem is, of wat de gewenste situatie is, kan de klant bij voorbeeld zeggen *precies, daar gaat het om, dat is het!*

Door specifiek vragen te stellen leidt de coach zeker, maar blijft als het ware één stap achter de klant lopen en zet de ander nooit onder druk om te versnellen. Dat heet *leading from behind*.

In een situatie waarbij sprake is van een soort van driehoeksverhouding zoals manager van de gecoachte, de gecoachte (klant) en de coach, is de houding van de coach niet partijdig. De houding is meervoudig betrokken, meervoudig partijdig. Veelal zal de relatie manager en klant zijn verstoord. Het is de taak van de coach om te trachten die relatie in een ander perspectief te plaatsen door erkenning, waardering en herkaderen.

Nuttige vragen

Aan het begin, tijdens of na een coachingsgesprek kunnen vragen worden gesteld waarmee de coach kan onderzoeken hoe nuttig het gesprek is voor de klant.

Enkele voorbeelden:

- voor of aan het begin van een gesprek:
hoe weet je na afloop van dit gesprek, dat dit nuttig voor je was? wat is er dan anders? Wat maakt deze sessie nuttig voor je?
Stel dat ons gesprek plezierig en nuttig is voor jou . . . wat is dan het verschil ?
- tijdens het gesprek
is het nuttig voor je om op deze manier te werken. Zo ja, hoe is het bruikbaar. Zo nee, wat moet er veranderen om het nuttig te maken.
- na het gesprek
is dit gesprek nuttig geweest voor je. Zo ja wat is het meest nuttige geweest. Hoe ga je dit concreet toepassen?

Vragen vanuit sterkte perspectief *)

In het Oplossingsgericht Werken wordt bij voorkeur gewerkt vanuit het sterkte perspectief. Hieronder volgen een aantal voorbeelden vanuit dat perspectief

- Wat heb jij onlangs ervaren dat jou het gevoel gaf: *het leven en werken bij . . . is de moeite waard.*
- Van wie heb jij recentelijk die waardering gekregen, die jou iets deed ? Wat waardeerde die persoon specifiek in of van jou ?
- Wanneer was de laatste keer dat jij vol zelfvertrouwen was en met veel daadkracht ?
- Welk oordeel over jezelf heb je onlangs laten varen en vervangen door een ander inzicht. Wat is het verschil ?
- Wat heb je onlangs nog efficiënt opgelost ? Welke kwaliteiten of competenties heb je daarvoor ingezet ?
- Wat heb je recentelijk over jezelf geleerd ? Welke invloed heeft dat op je gedrag ?
- Welke kleine maar heel belangrijke stap vooruit heb je onlangs gemaakt ?
- Wanneer heb je je voor het laatst verbonden gevoeld met iemand, zodanig, dat je daar een goed gevoel over had en mogelijk nog hebt ?
- Welke klein succesje heb je onlangs in je werk gehad ?
- Wie uit jouw omgeving is onlangs nog trots over jou geweest ? Waaraan merkte je dat ?
- Welke kleine verbetering in je werk heb je onlangs voor elkaar gekregen ?
- Wanneer heeft iets of iemand je voor het laatste ontroerd ?
- Wie heb je onlangs blijk gegeven van jouw respect ? Hoe heb je dat gedaan ? Hoe reageerde die persoon ?
- Waardoor is je vertrouwen in andere mensen toegenomen de laatste tijd ?
- Wat gaat er sinds kort beter in je leven . . . in je werk . . . in je relatie ?

*) Bewerkt naar de bron: www.solutions-centre.org

Nog enkele aanvullende technieken.

In het voorgaande is kort gesproken over de wondervraag, de schaalvraag en over het geven van complimenten. In dit deel worden deze technieken verder uitgediept.

1. Wondervraag

De wondervraag is een sterke interventie, die zichtbaar maakt hoe de klant naar de situatie kijkt wanneer deze geheel is opgelost. De aandacht van de klant gaat naar de gewenste situatie. Daarmee wordt het doel zichtbaar en vooral de eerste (kleine) veranderingen. Hierop kan worden doorgedaan met het analyseren van eerder succes en het vinden van positieve uitzonderingen. Ook het visualiseren van een toekomst zonder het probleem kan sterk werken.

De wondervraag begint met toestemming te vragen om een vreemde vraag te stellen. Dan worden enkele andere simpele vragen gesteld, die steeds met ja zullen worden beantwoord, daarmee wordt de klant in een yes-set stemming gebracht.

De wondervraag gaat als volgt:

Mag ik je een vraag stellen die misschien een beetje vreemd is? . . . Stel . . . dat nadat we dit gesprek hebben beëindigd, jij naar huis gaat . . . en je dag afrondt . . . terwijl je doet wat je normaal ook doet . . .

En dan ga je naar bed. En terwijl je slaapt . . . gebeurt er een wonder en de problemen waarvoor je nu hier zit zijn verdwenen. . . Maar je slaapt, dus weet je niet dat het wonder heeft plaatsgevonden. Als je morgen wakker wordt, wat zullen dan de eerste dingen zijn, waaraan je kunt merken dat het wonder heeft plaats gevonden?

Vaak zal het antwoord zijn: *weet ik niet*. Wacht dan rustig af en geef de klant alle tijd rustig te visualiseren hoe de wonderdag anders zal zijn. Ook komen antwoorden als: *dat ik op slag steenrijk was of dat ik een andere leidinggevende zou hebben*.

Glimlach en zeg: *ja dat zou nog eens een wonder zijn . .*

Er zijn dan verschillende vervolgvragen mogelijk: *wat zou jij dan anders kunnen doen, als dat zo was . . ? Of: stel dat je nog steeds in bed ligt wat zou dan voor jou het eerste kleine dingetje zijn dat anders zou zijn?*

En dan doorvragen: *wat is er nog meer anders .*

Het antwoord maakt zichtbaar hoe de klant naar een situatie kijkt wanneer deze verandert bij voorbeeld: *rust*. Verbindt de wondervraag met de uitzonderingsvraag: *wanneer heb je dat al eens eerder ervaren ? wanneer heb je al eens meegemaakt dat het je een beetje lukt om . . . ? Wat was er dan anders ? Wat deed je dan precies ?*

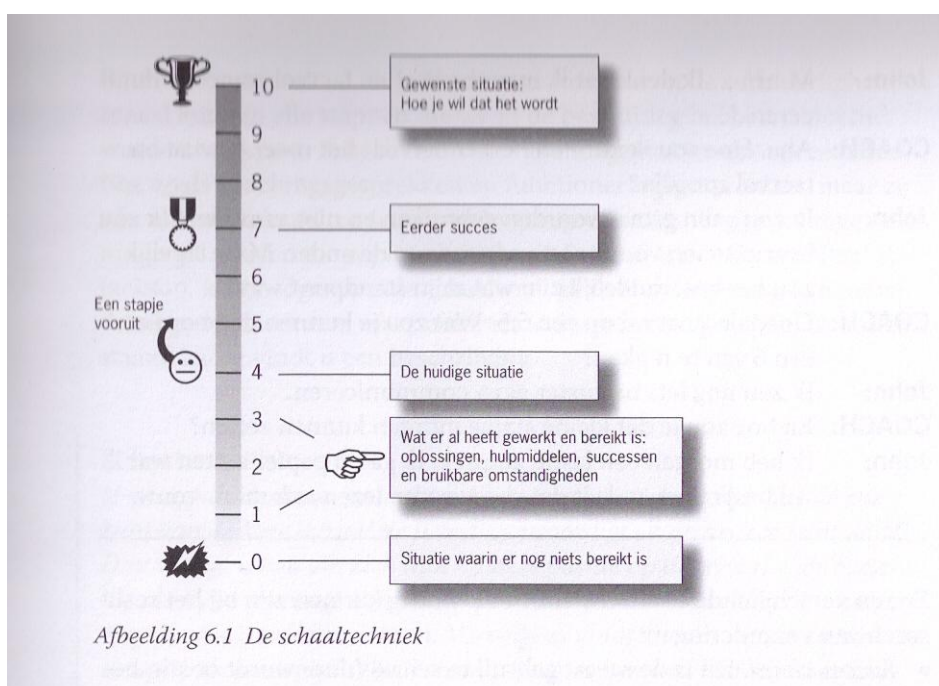
2. Schaalvragen

Schaalvragen behoren tot de meest eenvoudige, aansprekende en toegankelijke hulpmiddelen. Veel van de kenmerken van oplossingsgericht werken komen terug in deze techniek.

1. *uitleg van de schaal*: leg uit dat de schaal loopt van 0 tot 10, waarbij 0 staat voor de situatie waarin het probleem het grootst is en 10 voor de situatie waarin het probleem helemaal weg is en de gewenste situatie bereikt is.
2. *vragen om de score*: vraag vervolgens aan de klant op welke positie hij zich nu bevindt. Dit komt overeen met stap 3 uit het zevenstappenmodel: platform-huidige situatie.

3. *inzoomen op wat er al is bereikt*: hoe ben je tot de huidige score gekomen? Wat maakte dit mogelijk? Hoe heb je dat voor elkaar gekregen? De coach richt zich hier heel sterk op wat er al is (en niet op wat er nog niet is). De coach helpt het eerder succes op de toekomst te projecteren.
4. *visualiseren van de gewenste toestand*: nodig de klant uit te beschrijven hoe een hogere positie op de schaal eruit zou zien, uiteindelijk op schaal 10. Het kan ook heel nuttig en ondersteunend zijn de klant te vragen: *hoe belangrijk is het voor je (belang), in welke mate ben je gemotiveerd, hoe sterk voel je je voor het volgende stapje vooruit (zelfvertrouwen)?*
5. *nodig uit tot een klein stapje vooruit*: de klant zet de stap en beschrijft hoe die stap eruit ziet en wat het betekent.

De klant daadwerkelijk de schaal fysiek te laten lopen, is een zeer versterkende interventie.



*) Bovenstaande figuur is overgenomen uit het boek Doen wat Werkt.

3. Complimenten

Complimenten zijn waarschijnlijk het meest onderschatte sociale instrument. In oplossingsgericht werken wordt er veelvuldig gebruik van gemaakt. Dat kan zowel verbaal (*mooi, heel goed werk gedaan, of hoe heb je dat voor elkaar gekregen*) als non-verbaal, door bijvoorbeeld instemmend te knikken.

Vooraf bij klagende klanten is het een uitstekende gelegenheid om complimenten te geven, door te luisteren met een positieve houding en door bewust te zoeken naar sterke punten in de klaagzang.

De oplossingsgerichte Coach gebruikt complimenten in elke fase van het gesprek. Het zal duidelijk zijn, dat het compliment accuraat en geloofwaardig zijn, bovendien moet het compliment verwijzen naar wat de klant wil bereiken en wat nuttig is voor het bereiken van het resultaat.

Samenwerkingsrelaties

In het werken met klanten zullen zich verschillende samenwerkingsrelaties voordoen. In onderstaand overzicht wordt onderscheid gemaakt tussen:

- vrijblijvende samenwerkingsrelatie
- zoekende (klagende) samenwerkingsrelatie
- consulterende samenwerkingsrelatie

type samenwerkingsrelatie	Kenmerken	interventies
Vrijblijvende samenwerkingsrelatie. <i>Komt omdat hij gestuurd is, wil eigenlijk niets</i>	(nog) geen probleem (nog) geen veranderwens (nog) geen hulpvraag (nog) geen mandaat Neemt (nog) geen verantwoordelijkheid	Mandaat verwerven door uit te zoeken wat en wie voor de klant belangrijk is. Erkennen en complimenteren. Vragen naar het doel van degene die gestuurd heeft. Vragen naar de visie van de klant op dat doel. Wat is belang van de klant: <i>Wat zouden we kunnen bespreken wil het gesprek toch nuttig voor je zijn?</i>
Zoekende relatie <i>Het ligt niet aan mij, de ander moet veranderen</i>	Gepresenteerd probleem Veranderwens: de ander moet veranderen (nog) geen werkbare hulpvraag Gedeeltelijk mandaat	Mandaat verwerven door erkennen, begrip en complimenteren. Onderken het probleem. Klachten vertalen in wensen (<i>wat wil je in de plaats daarvan? Hoe wil je dat de situatie wordt?</i>) Vragen over wie / wat in de omgeving zal opmerken Uitzonderingsvragen
Consulterende relatie <i>Wil echt iets kopen</i>	Gepresenteerd probleem Verander wens Werkbare hulpvraag Veel mandaat	Zie structuur van het Oplossingsgerichte model.

Weerstand

Veelal zal de coach het gevoel hebben tegen een muur te lopen. Op allerlei manieren heeft de coach het gevoel van tijd tot tijd, dat de klant weerstand vertoont. De uitdaging voor de coach: verander de perceptie, zie weerstand als een vorm van samenwerking, als een leermoment voor iedereen. Het is de taak van de coach uit te vinden hoe de klant wil worden geholpen: *ik wil graag even toetsen of ik de juiste aanpak volg of ik begrijp dat deze aanpak niet voor jou werkt, wat zou een nuttigere aanpak zijn?*

De kunst van het niet-weten of de kunst van het doorvragen

De gecoachte, de medewerker zegt tegen de coach: *ik heb een probleem*. De manager, coach antwoord: *vertel eerst eens wat er aan de hand is, en dan zien we daarna wel of het een probleem is*.

De kunst van het niet-weten, - dat zo typisch is voor Oplossingsgericht Werken – garandeert dat de manager of coach niet te snel de indruk wekt, dat de ander begrepen wordt.

Organisaties belanden net als mensen regelmatig in de valkuil van meer van hetzelfde. Als men het niet weet grijpt men terug op de beproefde gerechten met de beproefde recepten. Het telkens opnieuw betreden van dezelfde valkuilen moet wel samenhangen met het niet kunnen verdragen van het niet-weten. Die intolerantie voor het niet-weten is ook de reden dat veel mensen niet veel meer kunnen leren dan hun kennis groot is. Om voorbij de bestaande kennis te komen is doorvragen van groot belang. Doorvragen, doorvragen en nog meer doorvragen. Het betrachten van een actieve houding van niet-weten en niet-willen begrijpen is de beste garantie dat er doorgevraagd wordt. Met het dieper doorvragen wordt een punt bereikt waarop de geïnterviewde het antwoord schuldig moet blijven en dan ontstaat er ruimte voor nieuw weten, ruimte voor nieuwe perspectieven.

Paradoxale communicatie

Veel verlamme communicatie heeft het karakter van paradoxale geboden (bevelen). Deze worden vaak gegeven vanuit een hiërarchische of ongelijke positie, met de bedoeling dat deze opgevolgd moeten worden. Tegelijkertijd moet datzelfde gebod niet opgevolgd worden om opgevolgd te kunnen worden (althans op dat moment niet).

Een van de meest bekende paradoxale geboden is *wees spontaan, je moet je zelfstandig gedragen, je moet meer initiatief nemen*.

Het zal duidelijk zijn dat spontaniteit en zelfstandigheid, ook initiatief nemen, deugden zijn die van binnen uit moeten komen en niet van buiten opgelegd kunnen worden.

Nog meer voorbeelden:

- Je moet zelfstandig werk doen
- Je moet meer tegenspel bieden
- Je zou je werk leuk moeten vinden
- Je moet mij niet altijd geloven
- Je moet mijn regels niet blindelings opvolgen

Of van de medewerker naar de leidinggevende:

- Je moet meer leidinggeven
- Je hebt het recht niet mij te beoordelen
- Jij denkt alleen maar aan het resultaat
- Je zou je eens moeten verdiepen in de achtergronden van mensen

Ook in coaching en leidinggevende situaties komen paradoxale situaties voor. Bij voorbeeld de gecoachte zegt tegen de coach: *ik weet me geen raad meer, zeg mij wat ik moet doen*. De gecoachte zet zich in twee verschillende posities:

One-down positie: *ik weet me geen raad meer* en de one-up positie: gehoorzaam mij door mij te vertellen wat ik moet doen)

Hier verwijst ik naar *Leer uzelf en de ander kennen*, een korte samenvatting van de ego posities die we kunnen innemen.

Paradoxe opdrachten

Als coach kunnen we ook gebruik maken van paradoxale opdrachten. Daarbij maak je gebruik van de hulpvraag van de gecoachte, door het symptoom voor te schrijven. Deze wereld-op-zijn-kop opdracht wordt gegeven waarin de gecoachte de coach "opdracht" geeft, uitdaagt om hem van zijn klachten af te helpen en tegelijkertijd aangeeft dat de coach daar een hele kluit aan zal hebben.

Voorbeeld: *een klant heeft voortdurend conflicten met een collega en verzekerde mij dat het mij niet zou meevallen om hem en zijn collega van de voortdurende ruzies af te helpen.*

In plaats van me te laten uitdagen en de mouwen op te stropen beaamde ik zijn scepsis: inderdaad, als ik zo hoor wat jullie allemaal hebt ondernomen, al die moeite . . . en dat het tot niets heeft geleid, dan denk ik niet dat het gepast zou zijn om veel optimisme aan de dag te leggen. Ik stel dan ook voor om geen richtlijnen mee te geven, dat zou wat erg lichtvaardig zijn. Voordat wij überhaupt aan de slag kunnen wil ik je vragen om samen met je collega eerst maar eens nauwkeurig en helder in kaart te brengen hoe vaak, waarover en onder welke omstandigheden de ruzies voorkomen. Dus maak zoveel ruzie als jullie steeds doen, niets meer en niet minder en noteer nauwkeurig het tijdstip, de datum, het onderwerp, wat er aan de ruzie vooraf ging . . . en zo meer als nuttig is.

Dit overzicht geeft mij inzicht omtrent de juiste aanpak in het coachingstraject.

De kans is groot dat bij een volgend gesprek, de gecoachte meldt dat er geen of nauwelijks ruzies waren. Na het uitspreken van de teleurstelling (want er is nu geen materiaal om mee te werken) stel dan voor om dan maar te onderzoeken hoe het voor de gecoachte (en zijn collega) is geweest om geen ruzie te maken.

Dezelfde opdracht kan worden gegeven aan een team dat niet effectief samenwerkt en zich steeds verliest in 'geneuzel'.

Een andere paradoxale opdracht kan zijn: *beste mensen we gaan reorganiseren en dat is niet leuk. We gaan zelfs niet doen alsof we het leuk vinden. De realiteit is dat de reorganisatie er komt, we kunnen er niet om heen. Belangrijk is dat we hetgeen we verworven, ontwikkeld hebben over de afgelopen tijd niet verloren gaat. Er gaat toch al zoveel veranderen, dus lijkt het goed om de meest waardevolle aspecten van onze werkwijze in kaart te brengen.*

wijziging april 2015

Bron:

Doen wat werkt, Coert Visser isbn 978 90 8965 018 4

Oplossingsgericht coachen Insoo Kim Berg en Peter Szabo isbn 978 90 5871 356 8

NOAM basislijst. NOAM netwerk voor Oplossingsgericht adviseren en managen.

De vraag op het antwoord – systemische interventies voor conflicten in organisaties onder redactie van Joep Choy isbn 90 809308 -1-4

tel: 023-5341489

www.persoonlijk-meesterschap.nl

info@vanbreemen.nl

www.vanbreemen.nl

www.levedemislukking.nl