

Oplossingsgerichte coaching

Simpel werkt
het best

LOUIS CAUFFMAN

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam
& Louis Cauffman, 2015

Omslagidee: Fedor Schafranski, Hasselt

Illustraties binnenwerk: Fedor Schafranski, Hasselt

Boekverzorging: Andre Klijsen, Villa Y, Den Haag

Redactie: Eelke Warrink, Rode Reus Redactie, Leiden

ISBN: 9789024403844

NUR: 808

1e druk: 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Inhoud

	Samenvatting	9
1	Oplossingsgericht coachen	13
2	De gouden DKW-formule	31
3	De drie mandaten van de oplossingsgerichte coach	53
4	De taal van oplossingen	63
5	De dans van verandering	81
6	De iconen van het oplossingsgerichte model	97
7	De flowchart	119
	Voeg lichtheid toe!	147
	Dankwoord	149
	Beknopte bibliografie	151

Samenvatting

Voor wie is oplossingsgerichte coaching geschikt?

Voor iedereen die mensen leidt en begeleidt.

Voor wie is dit boek?

Dit boek is geschreven voor de nieuwsgierige professional.

Probleemgeoriënteerd versus oplossingsgericht werken

De probleemgerichte coach vraagt: 'Wat gaat er allemaal niet en waarom?'

De oplossingsgerichte coach vraagt: 'Wat gaat er ondanks de problemen allemaal nog wel?'

Wat is het niet?

Oplossingsgericht denken en werken is geen nieuwe religie. Het is geen 'smaakje van de week', noch een trukendoos vol met enkel techniekjes.

Wat is het wel? (De simpele versie)

Als coach is je opdracht mensen te helpen denken in mogelijkheden, zodat ze hun doelstellingen kunnen bereiken door gebruik te maken van hun eigen sterke punten.

Wat is het wel? (De uitgebreide versie)

Oplossingsgerichte coaching helpt de coachee gebruik te maken van zijn/haar eigen krachtbronnen om te leren stapsgewijs zijn doelen, afgestemd op de doelen van de omgeving, op een praktische, realistische en effectieve wijze snel en duurzaam te bereiken. Idealiter leert de coachee daarbij te leren om in de toekomst zichzelf te kunnen coachen om zijn doelen zelf te bereiken.

Problemen worden doelen worden uitdagingen

Oplossingsgericht denken helpt om problemen op een simpele manier om te zetten in doelen, die op hun beurt vertaald worden in uitdagingen.

Het oplossingsgerichte mensbeeld

Oplossingsgericht coachen vertrekt vanuit een mensbeeld waarbij er, hoe moeilijk en uitzichtloos de situatie ook lijkt, altijd krachtbronnen bestaan. Krachtbronnen zijn zaken die ondanks alles toch nog werken en die je kan gebruiken om je doel te bereiken.

Coachend leiderschap

Coachen gaat hand in hand met leiderschap: begeleiden waar mogelijk en (bij)sturen waar nodig.

Individu en team

Oplossingsgerichte coaching kan een gids zijn bij individuele contacten, is bruikbaar in het werken met teams én bij veranderingsprocessen binnen een hele organisatie.

Twee in één

Als je in dit boek de woorden 'coach' en 'coachee' vervangt door 'manager', 'leidinggevende', 'medewerker' of 'cliënt', krijg je een managementboek.

Blijf simpel

Het leven is complex, en het is beter om de zaken niet nodeloos te compliceren. Oplossingsgericht coachen waardeert de complexiteit van elke situatie en reikt simpele interventies aan die een duurzaam verschil voor de betrokkenen uitmaken.

Simpel is niet gemakkelijk.

1

Oplossingsgericht coachen

Voorgeschiedenis

Steve de Shazer en Insoo Kim Berg ontwikkelden de oplossingsgerichte benadering in het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw voor het veld van de psychotherapie. Waar Steve de Shazer altijd zijn hoop uitsprak dat de oplossingsgerichte benadering nooit 'mainstream' zou worden en steeds enige mate van subversiviteit zou blijven behouden, was hij verkeerd, of beter gezegd, te bescheiden. Vandaag is het oplossingsgerichte model wijdverbreid, zowel geografisch als wat betreft toepassingsdomeinen. Het is een niet te missen instrument geworden voor coaches die maximale resultaten bij hun coachees wensen te ontlokken terwijl ze minimale energie verbruiken.

Met de deur in huis: twee misverstanden

Over oplossingsgericht coachen bestaan twee misverstanden. Het eerste misverstand ontstaat uit de term 'oplossingsgericht'. Dat woord lijkt erop te wijzen dat er niet meer over problemen gepraat mag worden. Dit is uiteraard onzin, want mensen worden coachees, precies omdat ze problemen hebben. Het is niet omdat we oplossingsgericht werken dat we daarom probleem-fobisch worden!

Misverstand nummer 2: soms verschraalt men de term 'oplossingsgericht' tot een simplistische trukendoos, zoals in de belegen grap: 'Dokter, als ik hier duw, doet het daar pijn. Wat moet

ik doen?’ ‘Niet meer duwen, klaar.’ Dan lijkt het alsof de coach de problemen van zijn coachee gaat oplossen, terwijl de oplossingsgerichte coach juist zijn coachee helpt om het probleem zelf te kunnen oplossen.

Bijleren ≠ afleren

Het mooie aan de oplossingsgerichte manier van denken en werken is dat het niet in de plaats komt van je bestaande kennis, expertise en ervaring. Je hoeft dus niet te denken: ‘Oei, een nieuwe methode, nu kan ik weer opnieuw beginnen.’ Je mag rustig denken: ‘Aha, eindelijk iets nieuws wat gebruikmaakt van en bijdraagt aan mijn bestaande kennis.’

Oplossingsgericht werken is een overkoepelend model

De oplossingsgerichte benadering is een procesmatige benadering die minder met inhouden aan de slag gaat, maar zich veel meer richt op het interactieproces tussen de coach en de coachee. Oplossingsgericht denken en werken is een epistemologie, een manier waarop we de realiteit co-creëren in de interactie met de coachee.

Het oplossingsgericht denken en werken is een overkoepelende benadering waarin aspecten van alle klassieke management- en coachingmodellen hun plek vinden door er na een oplossingsgerichte draai de werkzame ingrediënten uit te gebruiken.

Drie minuten met de baas in de lift

Stel je voor dat je op een ochtend in de lift staat met je grote baas, die je vraagt: ‘Waar gaat dat oplossingsgerichte gedoe waar iedereen het over lijkt te hebben nu feitelijk over?’

Dan zou dit een mogelijk antwoord kunnen zijn. Om de toon te zetten, zou je kunnen openen met: ‘Goedemorgen, mevrouw, dank dat u me om toelichting vraagt. Wat fijn dat u me de kans geeft om met u over het oplossingsgerichte project te praten.’



Een beetje vriendelijkheid is nooit weg, maar het zakelijke aspect mag uiteraard niet ontbreken, want dat is de taal van de baas: 'In elk geval loopt het project binnen de tijd en binnen het vooraf opgestelde budget. Dat ligt met name aan de oplossingsgerichte benadering die we hanteren bij het uitrollen ervan.' Vervolgens kijk je de baas in de ogen om haar aandacht te vatten en kan je een kleine 'yes-set' gebruiken:

'Oplossingsgericht werken past naadloos in onze bedrijfscultuur. In dit bedrijf zijn we altijd al erg pragmatisch ingesteld, nietwaar? Hier richt iedereen zich erop om zo snel mogelijk resultaten te boeken.'

Je hebt haar aandacht, en nu is het een kwestie van die vast te houden tijdens het moeilijkere stuk dat volgt: 'Zoals ik al zei, een pragmatische instelling om snel duurzame resultaten te bereiken, daar gaat de oplossingsgerichte benadering nu net over. Wat oplossingsgericht werken als extra dimensie daaraan toevoegt, zit in de verscherpte onderlinge samenwerking en de concentratie op onze sterkste punten als bedrijf.'

Tot zover niet veel nieuws, maar je hebt de aandacht nog, en dus ga je een stapje verder: 'Maar de essentie van de oplossingsgerichte benadering is dat we onze aandacht spitsen op het werken aan onze doelen in plaats van onze tijd en energie op te maken aan het analyseren van het hoe en waarom van de problemen. Dat laatste is vooral geschikt voor ingenieurs die mechanische problemen moeten oplossen. Als managers denken we te vaak dat we opgeleid zijn om de oorzaken achter de problemen te analyseren, maar als je met mensen werkt, creëert deze benadering vaak meer problemen dan nodig. Uw managers coachen hun medewerkers om hen te ondersteunen

om scherpe doelen voor zichzelf, elkaar en het bedrijf te stellen en na te streven.

Als we onze doelen eenmaal scherp hebben, gebruiken, of beter gezegd, verzilveren we de sterke punten van ons bedrijf en onze medewerkers. Om dit optimaal te kunnen doen, gaan we hun oplossingsgerichte vragen stellen, zodat ze uitgenodigd worden om hun eigen competenties te gebruiken. Deze manier van oplossingsgericht coachen blijkt beter te werken dan de medewerkers botweg te zeggen wat ze moeten doen. Als er dan een nieuwe oplossing naar boven komt, zorgen we ervoor dat iedereen in het bedrijf hiervan kan leren, zodat we steeds meer een TEAM worden. U weet wel: Together Each Achieves More.'

Je ziet aan je baas dat je boodschap aankomt, maar er twinkelen toch nog vraagtekens in haar ogen, dus tijd voor een voorbeeld. 'Vorige week waren twee van mijn verkopers aan het discussiëren met de hoofdingenieur van de onderzoeksafdeling over een van onze nieuwe producten. Ze vertelden hem dat hun klanten wel tevreden waren over de kwaliteit van het product, maar dat ze steen en been klaagden over de nauwelijks bruikbare technische handleiding. Hoe meer de ingenieur in de verdediging ging, des te harder pakten de verkopers hem aan. Binnen de kortste keren waren de verwijten niet van de lucht. In het heetst van de strijd kwam een collega binnen, die zich in het debat mengde. Ze gaf beide partijen een compliment voor hun betrokkenheid bij de firma en voor het feit dat ze zowel met de klanten als met de eigen medewerkers het beste voorhadden. Vervolgens vroeg ze hun of ze in het verleden al eens zo'n probleem waren tegengekomen. Het werd snel duidelijk dat dit niet de eerste keer was. "Hoe hebben jullie dat toen aangepakt om het op te lossen?" Door deze vraag veranderde hun geruzie in een nadenkende houding. Wat bleek? Bij eerdere productlanceringen hadden ze dit soort problemen opgelost door eerst een voorlopige handleiding te schrijven en vervolgens de ingenieurs in contact te brengen met de klanten, zodat ze erachter

kwamen waar die behoefte aan hadden. Dit had als voordeel dat de ingenieurs klantgerichter aan hun handleiding schreven, maar ook dat ze het plezier hadden om te horen hoe hun klanten gebruik wensten te maken van wat ze ontwikkeld hadden. De ingenieur zei dat hij er zeker van was dat zijn mensen maar al te graag die methode opnieuw zouden gebruiken. De verkopers speelden hier onmiddellijk op in, omdat ze direct een commerciële mogelijkheid zagen naar de klanten toe. Binnen de kortste keren hadden ze hun agenda vast om een afspraak vast te leggen om dit verder uit te werken in een grote vergadering met beide teams.'

Je baas luistert aandachtig. De lift zoekt verder. Tijd voor een beetje toelichting: 'Dit soort problemen komen onze mensen voortdurend tegen. Dat is normaal, want het hoort bij het zakenleven. Op een oplossingsgerichte manier werken wil niet zeggen dat we probleemfobisch worden, integendeel. Problemen horen erbij. Het grote verschil is dat oplossingsgerichte managers op een totaal andere manier omgaan met problemen. Voor ons zijn problemen gouden wegwijzers naar mogelijke alternatieven. Deze benadering biedt veel simpele krachtbronnen om de productiviteit van ons bedrijf te vergroten.'

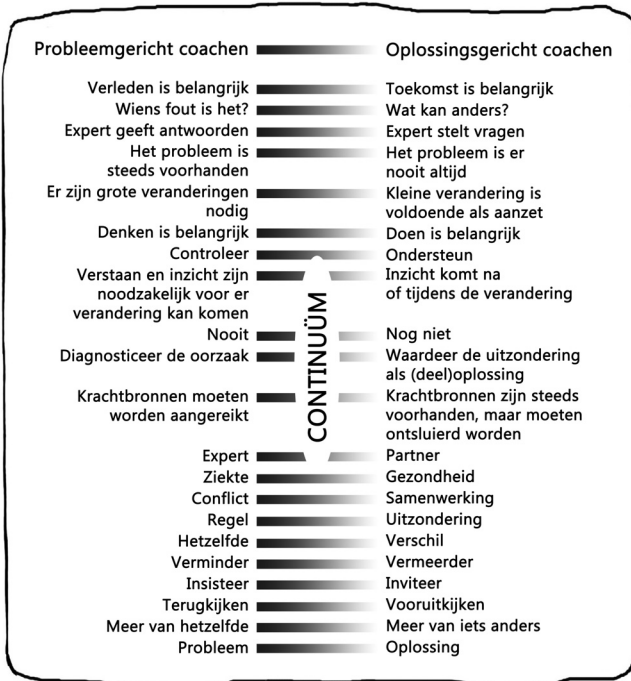
Je merkt dat de lift er bijna is en gaat voor de finale: 'Ziet u, mevrouw, oplossingsgericht werken is enorm praktisch, de handen aan de ploeg. Helemaal geen gedoe of blabla. Het gaat over het verhogen van de capaciteit om duurzame oplossingen snel te laten ontstaan. Onze bedrijfseconomische resultaten verbeteren erdoor, maar nog belangrijker is dat onze medewerkers er plezier in scheppen om te leren van en met elkaar. Daar wordt iedereen beter van. Kort gezegd: simpel werkt het best.'

Ping! De lift is boven.

Als je in een heel hoog gebouw werkt, heb je natuurlijk tijd om in een uitgebreidere dialoog met je baas hier voorbeelden en details aan toe te voegen ...

Oplossingsgericht werken in één oogopslag

Onderstaande lijst kan je lezen als de samenvatting van de oplossingsgerichte manier van denken en werken. De steekwoorden verhouden zich niet zwart-wit tot elkaar, maar vormen telkens de uiteinden van een continuüm. De uitdaging is in elke situatie telkens weer samen met je coachee het juiste evenwicht op elk continuüm te vinden.



Wat is oplossingsgerichte coaching?

De procesmatige definitie

Oplossingsgerichte coaching is het creëren van een context waarin de coachee geholpen wordt om (opnieuw) vertrouwen te