

## 級數

# 1 PROGRESSIEGERICHT VERDER

*Een aanpak die gaat over verbetering, vooruitgang, groei en ontwikkeling.*

Vlak voor haar dood vertelde Insoo Kim Berg, pionier van de oplossingsgerichte aanpak, mij dat zij ervan overtuigd was dat de aanpak zich steeds moest blijven ontwikkelen (Visser, 2012<sup>a</sup>). Haar wens is uitgekomen. De aanpak heeft zich ontwikkeld en de ontwikkeling blijft verder gaan. Het doel van dit boek is om de progressie die geboekt is te beschrijven en beschikbaar te stellen.

Dit hoofdstuk behandelt de achtergrond van de oplossingsgerichte aanpak en de introductie van een nieuwe term: *progressiegericht werken*. Deze nieuwe term doet recht aan wat in mijn ogen de essentie is van de oplossingsgerichte aanpak, namelijk progressie bereiken in de gewenste richting. Bovendien doet de term recht aan de vele ontwikkelingen die in de afgelopen tien jaar tot stand zijn gekomen in de aanpak. Op veel plekken in de wereld hebben oplossingsgericht werkenden nieuwe technieken en modellen bedacht. Ook mijn collega Gwenda Schlundt Bodien<sup>1</sup> en ik hebben diverse eigen concepten en modellen ontwikkeld. Een aantal daarvan is bekend geworden bij coaches, docenten, managers en medewerkers. Daarnaast is er veel kennis beschikbaar gekomen vanuit de wetenschappelijke psychologie die een nuttige aanvulling is gebleken op de oplossingsgerichte aanpak. Dit boek is bedoeld voor coaches,

---

<sup>1</sup> Gwenda Schlundt Bodien, medeontwikkelaar, met mij, van de progressiegerichte aanpak en medeoprichter van NOAM ([www.noam.nu](http://www.noam.nu)), is de auteur van onder andere de boeken *Progressie door zelfcoaching* (2013), *Ontwikkel je Mindset* (2013) en *Hersenvitaminen* (2016).

## PROGRESSIEGERICHT WERKEN

leidinggeevenden, verandermanagers, mediators, docenten, medewerkers en opvoeders. Ik nodig jou als lezer uit om tijdens het lezen steeds te zoeken naar wat jou bruikbaar lijkt.

## OPLOSSINGSGERICHT WERKEN

Veel van wat in dit boek beschreven staat, heeft zijn wortels in de oplossingsgerichte aanpak. Daarom wil ik hier graag stilstaan bij wat deze aanpak inhoudt en waar deze vandaan komt. In de jaren tussen 1978 en 1986 legden Steve de Shazer, Insoo Kim Berg en hun collega's van het Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee in de Verenigde Staten, vooral geïnspireerd door het werk van Milton Erickson en van het Mental Research Institute, de basis voor de aanpak die nu bekend staat als oplossingsgericht werken<sup>2</sup>. De aanpak heeft enkele technieken voortgebracht die vandaag de dag bij veel mensen bekend zijn: vragen naar uitzonderingen en eerdere successen, copingvragen, schaalvragen en de wondervraag. Sinds ongeveer het jaar 2000 is de oplossingsgerichte aanpak steeds populairder geworden bij coaches en therapeuten.

Hoe werkt de oplossingsgerichte aanpak? Een kenmerkend verschil tussen deze aanpak en andere aanpakken is dat hij niet defectgericht is, gericht op het vinden van de oorzaken van problemen, maar succesgericht, gericht op het definiëren van de gewenste toekomst en het analyseren van situaties die al iets beter gingen. De oplossingsgerichte aanpak draait niet om het onderzoeken en bestrijden van het negatieve, maar om het onderzoeken en versterken van het positieve. Oplossingsgerichte coaches werken vanuit de veronderstelling dat cliënten hun eigen doelen kunnen stellen en de potentie hebben om deze doelen te bereiken. Zij helpen cliënten om via kleine stappen vooruitgang te boeken in de richting van hun eigen keuze.

Belangrijke ingrediënten van de oplossingsgerichte aanpak zijn het onderkennen van problemen, het verhelderend van doelen, het uitvinden van wat werkt om dichterbij die doelen te komen, het doen wat werkt<sup>3</sup> en het monitoren van vooruitgang. Oplossingsgerichte coaches en cliënten proberen er niet zozeer achter te komen wie of

---

<sup>2</sup> Zie voor een historisch overzicht Visser & Schlundt Bodien (2008) en Visser (2013<sup>a</sup>)

<sup>3</sup> De titel van mijn eerste boek luidde dan ook *Doen wat werkt* (Visser, 2009<sup>a</sup>)

wat eventuele problemen heeft veroorzaakt. In plaats daarvan proberen zij om uit te vinden wat eerder al eens heeft gewerkt zodat dat opnieuw kan worden benut. Dit levert meestal veel bruikbaars op zoals uitzicht op een betere situatie, optimisme, energie, zelfredzaamheid en praktische ideeën voor stapjes vooruit. De aanpak is praktisch en nodigt uit tot een goede samenwerking, waardoor de opbrengsten duurzaam zijn. Het uitgangspunt bij vragen naar uitzonderingen en vragen naar eerdere successen is dat er al situaties zijn geweest waarin een probleem iets minder ernstig was en waarin de gewenste situatie al een beetje aanwezig was. Oplossingsgerichte coaches nodigen hun cliënten uit om actief op zoek te gaan naar dit soort betere momenten in het verleden. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: “Wanneer had je hier minder last van?”, “Wanneer is het je al eens gelukt om een vergelijkbaar probleem op te lossen?” en “Wanneer ging het al een beetje zoals je wilt dat het wordt?”.

Vragen zoals deze komen voor in elk oplossingsgericht gesprek. Via dit soort vragen komen cliënten op ideeën over hoe ze stapjes vooruit kunnen zetten en worden ze optimistischer, zelfverzekerder en energiekeer.

## HET DRAAIT OM PROGRESSIE

Steve de Shazer, Insoo Kim Berg en hun collega's van het BFTC begonnen met het ontwikkelen van de oplossingsgerichte aanpak in 1978 maar pas vanaf 1986, toen de kern van de aanpak ontwikkeld was, begonnen zij consequent de naam *solution-focused* (oplossingsgericht) te gebruiken (de Shazer, 1986).

In 2002 richtte ik samen met Gwenda Schlundt Bodien NOAM op, het netwerk voor oplossingsgericht adviseren en managen<sup>4</sup>. Omdat ons werk sterk geïnspireerd was door het werk van het BFTC hebben wij onze aanpak altijd *oplossingsgericht* genoemd. We zagen dat als een verwijzing en eerbetoon aan de pioniers; zij hadden deze term (*solution-focused*) immers gekozen. Maar we hebben deze term nooit de meest gelukkigste keuze gevonden. De term verwijst namelijk naar het concept *problem-solving* (probleemoplossing) wat gaat over het laten oplossen of verdwijnen van het negatieve, het repareren van het probleem. Maar de aanpak doet juist meer dan dat en misschien wel iets fundamenteel anders. De aanpak richt zich namelijk op het

---

<sup>4</sup> zie [www.noam.nu](http://www.noam.nu)

bereiken van vooruitgang en het laten ontstaan van gewenste uitkomsten en niet op het wegnemen van problemen en probleemoorzaken. Het woord ‘oplossing’ vinden we dus niet zo geschikt om de situatie te beschrijven waar de cliënt naar toe wil. Helderder vinden wij het om te spreken van ‘gewenste toekomst’, ‘gewenste situatie’ of ‘gewenste toestand’.

De naam *oplossingsgericht* is ook op een andere manier misleidend. Het is namelijk niet zo dat je tijdens gesprekken steeds aan het praten bent over wat oplossingen zouden kunnen zijn. In plaats daarvan is het zo dat een groot deel van de gesprekken niet gaan over oplossingen maar over wat de cliënt anders zou willen zien, wat de cliënt wil bereiken en wanneer het al iets beter ging. Meestal is het zo dat pas richting het eind van het gesprek ideeën voor een stap vooruit zichtbaar worden. En die stap vooruit heeft bovendien meer de status van een goed idee, of iets wat de moeite waard lijkt om uit te proberen, dan van een ‘oplossing’, laat staan ‘de oplossing’.

Bij sommige mensen die de aanpak nog niet kennen, wekt de naam *oplossingsgericht* ook irritatie op. Ze vragen zich dan af of we willen beweren dat zij tot nu toe niet oplossingsgericht hebben gewerkt. Insoo Kim Berg onderkende de minder gelukkige kanten van de naam *oplossingsgericht*. Zelf sprak zij in de laatste jaren van haar leven vaker van *solution-building* (het bouwen van oplossingen) dan van oplossingsgericht (De Jong & Berg, 2001<sup>a</sup>).

In de loop der jaren heb ik, veelal samen met mijn collega Gwenda Schlundt Bodien, diverse concepten ontwikkeld, zoals:

- de 7-stappenaanpak van NOAM (hoofdstuk 2)
- het aandachtsveldenraamwerk (hoofdstuk 2)
- het PADEN NAAR PROGRESSIE stroomdiagram (hoofdstuk 2)
- het kantelmodel (zie hoofdstuk 2)
- de plus achter de min zoeken (hoofdstuk 3)
- eerst aansluiten., dan doorschakelen (hoofdstuk 5)
- indirecte procescomplimenten (zie [http://youtu.be/Dt6nmlY\\_o3Q](http://youtu.be/Dt6nmlY_o3Q))
- het 4SFC model. (hoofdstuk 5)
- progressiegericht sturen (hoofdstuk 5)

Deze nieuwe concepten waren soms variaties op of uitbreidingen van oudere oplossingsgerichte concepten en gebaseerd op onze eigen reflecties, experimenten en ervaringen. Andere keren waren zij

gebaseerd op ontwikkelingen in de wetenschappelijke psychologie. Door deze soorten vernieuwingen in ons werk ontstonden er accentverschillen tussen onze aanpak en die van andere oplossingsgerichte trainers.

Deze accentverschillen hadden ook te maken met hoe de hoofdstroom binnen de oplossingsgerichte literatuur evolueerde. Een voorbeeld hiervan is dat de aanpak steeds vaker wordt getypeerd als een sterktegerichte aanpak (bijvoorbeeld in De Jong & Berg, 2001<sup>a</sup>). Dit is een vrij recente ontwikkeling. Voor het jaar 2000 werd oplossingsgericht werken zelden getypeerd als een sterktegerichte aanpak. De aanpak *sterktegericht* noemen, is wat mij betreft geen gelukkige keuze omdat het de focus op de persoon legt terwijl het beter lijkt te zijn om de focus niet op de persoon te leggen maar op de persoon in interactie met zijn situatie (zie hoofdstuk 4). Ik pleit ervoor om de aandacht niet primair te richten op positieve eigenschappen en sterktes maar op het procesniveau, met andere woorden op dat wat heeft gewerkt in een bepaalde situatie. Doen wat werkt is niet hetzelfde als het toepassen van je sterktes. Doen wat werkt kan weliswaar te maken hebben met het toepassen van je sterktes maar het kan ook helemaal losstaan van je sterktes. Doen wat werkt kan bijvoorbeeld ook te maken hebben met het doen van iets waar je helemaal (nog) niet zo goed in bent, met het gebruiken van iets wat toevallig eerder ook werkte in een vergelijkbare situatie, met het benutten van een min of meer toevallig kenmerk van een situatie, of met het vragen om hulp. Steeds meer zijn wij tot de overtuiging gekomen dat je richten op het proces (doen wat werkt) effectiever is dan je richten op de persoon (hoe ben jij?). De uitleg over het werk van Carol Dweck in hoofdstuk 3 maakt duidelijk wat de nadelen zijn van persoonsgerichtheid en de voordelen van procesgerichtheid.

Een ander voorbeeld van een verschuiving in de oplossingsgerichte terminologie die niet past bij wat wij doen, is dat regelmatig gebruik wordt gemaakt van het concept *future perfect* om de gewenste toekomst aan te duiden (Jackson & McKergow, 2002). 'Future perfect' is de Engelse vertaling van 'voltooid toekomstige tijd'. Het beschrijft dus wat iemand gedaan zal hebben. Ik vind dit concept niet geschikt om twee redenen. De eerste reden is dat het woordje *perfect* de associatie opwekt (al dan niet bedoeld) met een perfecte toekomst. Die associatie is wat mij betreft niet gewenst. De oplossingsgerichte aanpak gaat over een *betere* toekomst, niet over een perfecte toekomst. Een focus op een perfecte toekomst kan averechts werken.

Als mensen proberen zich een perfecte toekomst voor te stellen dan kan dit ontmoedigend werken omdat ze zich realiseren hoe ver zij nu nog af zijn van die toekomst. Het is ook onnodig en onverstandig om je een perfecte toekomst voor te stellen omdat deze per definitie onrealiseerbaar is. De toekomst zal nooit perfect worden. Er zullen altijd onverwachte en minder plezierige dingen blijven gebeuren en er zullen altijd spanningen en problemen blijven komen. Spanningen en problemen zijn inherent aan leven. Een perfecte toekomst zal nooit komen; een betere toekomst kan wel komen. De tweede reden waarom *future perfect* in mijn ogen geen geschikte term is, is omdat de gewenste situatie weliswaar over de toekomstige tijd gaat maar niet over de *voltooid* toekomstige tijd. Het gaat, met andere woorden, om 'ik wil dit en dat doen' in plaats van om 'ik wil dit en dat gedaan hebben'. Verderop in dit boek wordt uitgelegd waarom het praten over toekomstig positief gedrag één van de meest behulpzame dingen is in oplossingsgerichte gesprekken.

De laatste jaren zijn wij steeds vaker de term *progressiegericht* gaan gebruiken. We zijn eraan gewend geraakt en we zijn het een passend label gaan vinden dat recht doet aan het dynamische karakter van de aanpak. Oplossingsgericht werken heeft namelijk altijd gedraaid om stap voor stap vooruit komen in de richting van de gewenste situatie. Sinds wij de term *progressiegericht* vaker zijn gaan gebruiken, hebben wij gemerkt dat veel mensen de term duidelijk en aantrekkelijk vinden. Meer dan eens hebben ervaren oplossingsgerichte professionals spontaan gezegd dat ze het eigenlijk een veel betere benaming vinden voor wat wij doen.

Wij gebruiken nu de term *progressiegericht* in plaats van *oplossingsgericht*. We werken nog steeds nadrukkelijk in het verlengde van het werk van de pioniers van het BFTC. Progressiegericht werken zoals dit boek het beschrijft, ligt in het verlengde van oplossingsgericht werken en bouwt erop voort. Bepaalde concepten, zoals de wondervraag, vragen naar uitzonderingen en eerdere successen en de schaalvraag zullen altijd geassocieerd blijven met de term *oplossingsgericht*. Daarom willen we graag regelmatig blijven verwijzen naar oplossingsgericht werken. Waar de ontwikkeling van de benadering ook heen mag leiden, het is goed om te blijven verwijzen naar de oplossingsgerichte herkomst van veel van haar bouwstenen. Daarnaast is de aanpak geïnspireerd door werk van psychologen zoals Carol Dweck, Ed Deci, Richard Ryan, Teresa Amabile, Herminia Ibarra, Martin Fishbein, Icek Ajzen,

Barbara Fredrickson, William James, Richard Wiseman, Elliot Aronson, Peter Heslin, Anders Ericsson, Heidi Grant Halvorson, Marc Jeannerod en vele anderen. Hun werk komt in dit boek aan de orde. Het mooie aan de term *progressiegericht* is dat hij recht doet aan deze nieuwe invloeden die in onze aanpak een belangrijke rol zijn gaan spelen.

## WAT IS PROGRESSIE?

Nu we het over progressiegerichtheid hebben, is het goed om preciezer te kijken naar de betekenis en herkomst van het woord progressie. Het woord *progressie* komt van een oud Frans woord, *progres*, dat in gebruik raakte in de 16<sup>e</sup> eeuw en dat afgeleid was van het Latijnse woord *progressus* (voortgang) wat komt van het werkwoord *progredi* (voort gaan, voortgaan, voortschrijden), een woord dat is opgebouwd uit de delen *pro* (voort, voor) en *gradi* (lopen, gaan). In het algemene gebruik is het woord progressie *verbetering, voortgang, groei, ontwikkeling* gaan betekenen.

Hoewel progressie meestal verwijst naar iets dat beter wordt, zijn hier enkele uitzonderingen op. Ten eerste wordt het woord soms gebruikt om een toename in de schaal of de ernst van een ziekte te beschrijven (bijvoorbeeld kanker). Ten tweede kan het woord een politieke connotatie hebben, vooral wanneer het wordt gebruikt als een bijvoeglijk naamwoord (progressief). Het woord kan verwijzen naar het verbeteren van de omstandigheden waarin mensen leven of naar politiek links beleid (zoals inkomensherverdeling via belastingen).

Laten we terugkeren naar de hoofdbetekenis van het woord: voortgang, verbetering. Deze hoofdbetekenis kan zowel van toepassing zijn op het hele grote als op het hele kleine. Het kan bijvoorbeeld verwijzen naar een persoon die een klein stapje in de richting van de realisatie van een doel zet maar ook naar een samenleving waarin bijvoorbeeld de misdadcijfers aan het dalen zijn. Progressie kan daarnaast heel snel verlopen of extreem traag. Het woord kan bijvoorbeeld van toepassing zijn wanneer iemand in een gesprek iets doet (bijvoorbeeld iets constructiefs zegt) waardoor er een de-escalatie optreedt en de gesprekspartners weer met elkaar beginnen samen te werken. Maar het kan ook verwijzen naar een verbetering van de samenleving of beschaving die zo langzaam

verloopt dat we hem bijna niet waarnemen zoals het geval is bij de geleidelijke afname van geweld die heeft plaatsgevonden over een periode van duizenden jaren<sup>5</sup>. Verder kan progressie op heel verschillende aspecten van het leven betrekking hebben. We kunnen bijvoorbeeld denken aan persoonlijke progressie, sociale progressie (tussen mensen), resultaatsprogressie (bijvoorbeeld hogere cijfers) en structuurprogressie (bijvoorbeeld betere wetgeving).

Het kan vooral nuttig zijn om onderscheid te maken tussen persoonlijke progressie en gemeenschappelijke progressie. Terwijl persoonlijke (of individuele) progressie belangrijk kan zijn voor de persoon kan zij, in sommige gevallen, schadelijk zijn voor anderen. Een inbreker die bijvoorbeeld een efficiëntere manier heeft ontdekt om huisdeuren open te breken kan daardoor gemakkelijker geld vergaren. In die zin zou je van progressie kunnen spreken. Maar tegelijkertijd zou deze progressie anderen schaden. Het type progressie dat bijzonder waardevol is, is de progressie die gemeenschappelijk is. Bij gemeenschappelijke progressie hebben meerdere partijen voordeel. De meeste handelstransacties zijn, in bepaalde mate, voorbeelden van gemeenschappelijke progressie omdat beide partijen er baat bij hebben. Als praktijken van gemeenschappelijke progressie gewoontes worden en lang worden volgehouden en geïnstitutionaliseerd worden, dan kan grootschalige collectieve progressie optreden in de vorm van beschaving en welvaart.

In hun boek *The progress principle*, introduceren Amabile & Kramer (2011) het concept *betekenisvolle progressie*. Ze stellen, op grond van grootschalig onderzoek, dat het boeken van progressie de krachtigste motivator is in werk maar alleen wanneer die progressie als betekenisvol wordt ervaren. Wat volgens Amabile en Kramer belangrijk is, is of je het gevoel hebt dat je werk bijdraagt aan dat wat waardevol is voor je. Hoewel een toename in de verkoop van een bepaald product gezien kan worden als progressie is deze alleen te beschouwen als betekenisvolle progressie wanneer de verkopers in zekere mate geloven in en enthousiast zijn over het product omdat ze het product zien als iets dat bijdraagt aan iets wat *zij* belangrijk vinden.

---

<sup>5</sup> Zie hoofdstuk 8 en Appendix V



## GEDRAGSGERICHTHEID

Gedrag speelt een hoofdrol in het tot stand komen van progressie. Je richten op gedrag is in de meeste situaties waarschijnlijk de beste manier om progressie te bewerkstelligen en te monitoren. Hoewel veel mensen aannemen dat alleen situationele factoren (gebeurtenissen, kansen, middelen, etc.) en, vooral, persoonlijke factoren (talenten, kwaliteiten, vaardigheden, gedachten, overtuigingen, etc.) gedrag veroorzaken, is dit niet het geval. Een factor die gedrag veroorzaakt die stelselmatig wordt onderschat is gedrag zelf. Aristoteles was, ongeveer 2300 jaar geleden, één van de eerste mensen die dit al onderkende. Hij zei:

“Wat we eerst moeten leren om te doen, dat leren we al doende: door huizen te bouwen wordt men bouwmeester, door de citer te bespelen wordt men citerspeler. Zo worden we ook rechtvaardig door rechtvaardige daden te verrichten, bezonnen door bezonnene en dapper door dappere...”<sup>6</sup>

Ongeveer een eeuw geleden pikte William James, één van de grondleggers van de moderne psychologie, dit thema op en werkte het uit. Hij zei:

“Als je een bepaalde kwaliteit wilt hebben, gedraag je dan alsof je die kwaliteit al hebt.”

James dacht dat de manier waarop we ons gedragen, bepaalt hoe we ons voelen, hoe we denken over onszelf, wat we geloven en hoe we ons in de toekomst zullen gedragen. In zijn boek, *Rip it up* (2012), laat Richard Wiseman zien hoe de hypothese van William James (die James de *as if techniek* noemde) nu uitgebreid onderzocht en bevestigd is in veel experimenten. Een eerste implicatie van dit principe is dat het verstandig is om een klein begin te maken met je te gedragen zoals je je meer zou willen gaan gedragen. Een tweede implicatie is dat wanneer je wilt dat andere mensen zich op een bepaalde manier gaan gedragen, het verstandig is om hen ertoe te bewegen zich al een beetje op die manier te gaan gedragen. Ook is het verstandig om je feedback te richten op die aspecten van hun gedrag die al een beetje overeenstemmen met hoe je wilt dat ze zich meer

---

<sup>6</sup> In Nikomachische Ethiek, II.1

gaan gedragen. Een derde implicatie is: als mensen nog geen doel hebben, geen idee over hoe ze willen dat hun situatie of leven eruit komt te zien, dan is het verstandig om hen te helpen hier een begin in te maken door het stellen van gedragsgerichte vragen zoals: “Wat zou je graag willen kunnen doen?”, “Als je situatie beter is geworden wat kun jij dan doen?”, “Als het beter gaat, wat zien andere mensen jou dan doen?”, “Wat doe jij al dat werkt en dat je graag meer zou willen doen?”, “Wanneer heb jij in het verleden als eens iets gedaan dat goed werkte?” en “Hoe kun je dat gebruiken om een stapje vooruit te zetten?”



Dit hoofdstuk introduceerde progressiegericht werken. Het volgende hoofdstuk beschrijft 7-stappenaanpak van NOAM.