

Paden naar oplossingen  
De kracht van oplossingsgericht werken





# PADEN NAAR OPLOSSINGEN

De kracht van oplossingsgericht werken

Coert Visser  
Gwenda Schlundt Bodien

 *JustInTime Books*

Just-in-Time Books  
Driebergen

© 2008 Just-in-Time Books  
Omslag: Just-in-Time Books

ISBN 9789079750054  
NUR 808/770

Tweede editie (paperback):  
- versie juni 2017

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën van deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j° Besluit van 20 juni 1974, Stb.351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of ander werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient u zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

*Opgedragen aan  
Insoo Kim Berg en Carol Dweck*



# Inhoud

<b>Voorwoord bij de 2017 uitgave</b>	<b>9</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<i>Eenvoud</i>	15
<i>Geen wondermiddel</i>	16
<i>Voordelen</i>	18
<i>Opbouw</i>	20
<b>Oplossingsgerichte coaching</b>	<b>25</b>
<i>Aannames</i>	27
<i>Houding</i>	35
<i>Technieken</i>	39
<b>Oplossingsgerichte gespreksvoering</b>	<b>61</b>
<i>Aansluiten</i>	62
<i>Drie soorten interacties</i>	64
<i>Gestuurde cliënten</i>	71
<i>Gespreksstructuur</i>	79
<i>Voorbeeldgesprek</i>	83
<b>Oplossingsgericht communiceren</b>	<b>89</b>
<i>Complimenteren</i>	91
<i>De feedbackladder</i>	103
<i>Positief nee zeggen</i>	106
<b>Oplossingsgericht in andere situaties</b>	<b>111</b>
<i>Het 4 SFC-model</i>	111
<i>Helpen</i>	113
<i>Trainen</i>	114
<i>Instrueren</i>	119
<i>Sturen</i>	123
<b>Sturen</b>	<b>125</b>
<i>Vorbereiding</i>	128
<i>Stuurvragen</i>	128
<i>Niet onnodig autoritair</i>	130
<i>Bezoekerstypisch, klaagtypisch, klanttypisch</i>	134
<i>Oplossingsgericht situatiemanagement</i>	151

<b>Oplossingsgericht werken in teams</b>	<b>155</b>
<i>Teamtoepassingen</i>	156
<i>Evaluatie</i>	187
<b>Onderzoek</b>	<b>189</b>
<i>Effectiviteitsonderzoek in de organisatiesetting</i>	200
<i>Aanpalende onderzoeksterreinen</i>	205
<b>Geschiedenis van oplossingsgericht werken</b>	<b>213</b>
<i>Voorlopers</i>	214
<i>Milton Erickson</i>	215
<i>Het MRI</i>	217
<i>Insoo Kim Berg en Steve de Shazer</i>	218
<i>Het BFTC</i>	220
<i>Publicaties</i>	222
<i>Verder terug</i>	230
<i>Verder vooruit</i>	231
<b>Nawoord</b>	<b>233</b>
<i>Verwante benaderingen</i>	233
<i>Verschillen en overeenkomsten</i>	237
<i>Ook doen wat werkt kent grenzen</i>	239
<i>Vooruitblik</i>	243
<b>Appendix 1: Interview met Eve Lipchik</b>	<b>245</b>
<b>Appendix 2: Interview met Wally Gingerich</b>	<b>257</b>
<b>Literatuur</b>	<b>269</b>
<b>Index</b>	<b>285</b>



## Voorwoord bij de 2017 uitgave

Vlak voor het jaar 2000 leerde ik de oplossingsgerichte aanpak kennen nadat mijn collega Gwenda Schlundt Bodien me hiermee in aanraking had gebracht. In de jaren die volgden, hebben zij en ik hard aan de weg getimmerd om de aanpak te bestuderen, toe te passen en uit te dragen. We hebben in die eerste jaren veel artikelen en ook enkele boeken geschreven over de aanpak.

In 2008 besloten we ieder opnieuw een boek te schrijven waarin we zouden beschrijven wat we allemaal geleerd hadden. Gwenda schreef het boek *Oplossingsgericht aan de slag* en ik schreef het boek dat je nu in handen hebt. We besloten ieder om de ander als medeauteur op te voeren vanwege de intensieve samenwerking die we in de loop der jaren hadden opgebouwd en de vele dingen die we samen hadden ontwikkeld.

Dit boek, *Paden naar oplossingen*, is een tijdje uitverkocht geweest. Op verzoek van lezers breng ik het hierbij opnieuw uit in vrijwel ongewijzigde vorm, zij het met een nieuw omslag. Aanvankelijk had ik een lichte aarzeling over het opnieuw uitbrengen van het boek omdat ik inmiddels een flinke ontwikkeling in mijn denken en doen heb doorgemaakt. Sommige van de concepten en technieken die in dit boek beschreven zijn, noem ik nu niet meer oplossingsgericht maar progressiegericht. Mijn boeken *Progressiegericht werken* (2013) en *De Psychologie van Progressie* (2017) doen daarvan uitgebreid verslag. Ook Gwenda Schlundt Bodien heeft enkele interessante boeken geschreven over progressiegericht werken, waaronder het boek *Ontwikkel je mindset* (2013). Vanwege al deze ontwikkelingen beschouw ik sommige dingen die ik schreef in *Paden naar oplossingen* niet meer als volledig actueel. Maar ik had twee redenen om het toch opnieuw uit te brengen.

Ten eerste is er nog belangstelling voor het boek. Veel mensen willen het graag blijven kopen en lezen en vinden het een waardevol boek. Ten tweede vind ik het goed om de ontwikkeling die je als professional doormaakt te eren en daarbij je geschiedenis

niet te verloochenen. Ten derde gaf het heruitgeven mij de gelegenheid om twee interviews die niet eerder in boekvorm verschenen, te publiceren. Het eerste is een interview uit 2009 met Eve Lipchik. Het tweede is een interview uit 2010 met Wally Gingericht. Eve en Wally waren beide collega's van Insoo Kim Berg en Steve de Shazer en leverden een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de oplossingsgerichte aanpak. Beide interviews geven een levendig beeld van de inspirerende omgeving waarin oplossingsgericht werken ontwikkeld werd.

Dit boek herlezend, had ik veel prachtige herinneringen aan een inspirerende tijd. De meeste dingen in het boek vind ik bovendien nog steeds interessant en bruikbaar. Ik hoop dat ik niet alleen mijzelf maar ook andere mensen een plezier doe met deze heruitgave.

Driebergen, mei 2017  
Coert Visser

# 1

## Inleiding

*Het is goed om te weten wat niet werkt,  
maar het is pas echt behulpzaam om te weten wat wèl werkt.  
~ Steve de Shazer<sup>1</sup>*

*Waarheid is wat werkt.  
~ William James<sup>2</sup>*

**B**estaat er een manier voor coaches, leidinggevendenden, medewerkers en docenten om verandering tot stand te brengen op een snelle en prettige manier? Is er een manier die tegelijk respectvol en resultaatgericht is? Ja, die manier is er: oplossingsgericht werken. Dit is een eenvoudige en prettige aanpak waarmee individuen en organisaties verandering kunnen bereiken. Deze oplossingsgerichte benadering komt oorspronkelijk uit de psychotherapie en wordt nu al vele jaren toegepast op allerlei andere gebieden.

Steve de Shazer, Insoo Kim Berg en hun collega's van het Brief Family Therapy Center (BFTC)<sup>3</sup> legden in de jaren tussen 1978 en 1985 de basis voor de aanpak die nu bekend staat als oplossingsgericht werken. Anders dan de meeste psychotherapieën is de oplossingsgerichte aanpak die zij ontwikkelden niet gericht op het bestrijden van het negatieve,

---

1 de Shazer (1988). Clues: Investigating solutions in brief therapy, p 50.

2 William James (1842-1910) was een Amerikaanse filosoof en psycholoog. Grondlegger van de filosofische stroming van het Pragmatisme.

3 In Milwaukee, Wisconsin (VS).

maar op het versterken van het positieve. Daarbij geldt als uitgangspunt dat de cliënt zelf in staat is om doelen te stellen en in aanleg zelf beschikt over de middelen en kwaliteiten om deze doelen te bereiken. De rol van de psychotherapeut is de cliënt te helpen om via kleine stappen vooruitgang te boeken in de richting van zijn of haar eigen keuze. De oplossingsgerichte aanpak heeft enkele technieken voortgebracht die vandaag de dag bij velen bekend zijn: uitzonderingsvragen (ofwel vragen naar eerdere successen), schaalvragen en de wondervraag.

*Uitzonderingsvragen* (en *vragen naar eerdere successen*) zijn gebaseerd op het idee dat er altijd situaties zijn geweest waarin een probleem minder ernstig was en de gewenste situatie al een beetje aanwezig was. De oplossingsgerichte coach nodigt de cliënt actief uit hier naar op zoek te gaan door vragen te stellen als: "Wanneer had je minder last van het probleem?" en "Wanneer is het je al eens gelukt om dit probleem op te lossen?" en "Wanneer ging het al een beetje zoals je wilt dat het wordt?". Dit type vragen ontbreekt in geen enkel oplossingsgericht gesprek. Door antwoorden te vinden op dit soort vragen doen mensen ideeën op om stappen vooruit te zetten. Uitzonderingsvragen en vragen naar eerdere successen leveren sleutels tot oplossingen op. Bovendien leiden zij tot optimisme, zelfvertrouwen en energie.

Bij *schaalvragen* nodigt de oplossingsgerichte coach de cliënt uit zich een schaal voor te stellen van 0 tot 10. De 0 staat voor de situatie waarbij de gewenste situatie is bereikt en 10 staat voor de situatie waarin nog niets van de gewenste situatie is bereikt. Vervolgens vraagt de coach de cliënt om aan te geven op welke positie op de schaal hij zich nu bevindt. Als de cliënt een score op de schaal heeft genoemd, vraagt de coach wat er al is bereikt, bijvoorbeeld door te vragen: hoe is het je gelukt om van 0 tot je huidige score te komen? Vervolgens kan de coach de cliënt vragen te beschrijven hoe de situatie eruit ziet op score 10. Door hierover door te vragen, ontstaat een duidelijk beeld van hoe de gewenste situatie van de cliënt eruit ziet. Dan kan de coach op

zoek gaan naar eerder successen en/of positieve uitzonderingen door te vragen: wanneer ging het al eens beter? Door door te vragen over deze situatie krijgt de cliënt een beeld van wat hem al heeft geholpen in het verleden. Bovendien doet hij ideeën op voor een volgende stap. De techniek van schaalvragen is een flexibele techniek waarin bijna alle oplossingsgerichte elementen tegelijk terug kunnen komen. Hieronder staat een fragment beschreven uit een teamsessie tussen een oplossingsgerichte teamcoach (TC) en een team. De coach was gevraagd om de teamleden (TL) enkele keren te begeleiden om de samenwerking in het team te helpen verbeteren en maakt gebruik van de schaalvraag.

TC: Ik zou jullie graag eens willen vragen of het team, wat jullie betreft, al precies is zoals je zou willen dat het is?

Allen: (Gelach) Nee!

TC: (Lachend) Geen probleem! Het zou ook de eerste keer zijn dat ik zou meemaken dat het in een team al precies zo gaat als iedereen wenst. Oké, ik wil dan graag eens verkennen waar het team al staat. Stel je eens een schaal voor van 0 tot 10 waarbij 10 staat voor de situatie waarin het al helemaal gaat zoals je wenst en 0 voor de situatie waarin nog niets gaat zoals je wenst. Wil je eens voor je zelf op de kleine briefjes die ik heb uitgedeeld, opschrijven waar jij vindt dat het team staat?

*De teamleden geven hun score door. De teamcoach vraagt hun in duo's eens een voorbeeld te noemen van een voldoening schenkend moment in het team. Ondertussen rekent de teamcoach de gemiddelde score uit. Na enkele minuten neemt de teamcoach het woord weer.*

TC: Bedankt voor jullie scores. Ik heb berekend dat de score voor het team een 6 is. Het is dus nog niet zoals jullie willen dat het wordt maar jullie zijn zeker goed op weg naar die situatie. Hoe is het jullie al gelukt om nu op die

- 6 uit te komen?
- TL 1: .... We gaan er allemaal echt wel voor. Dat blijkt ook wel uit het feit dat we hier nu allemaal zo zitten en gewoon allemaal serieus meedoen.
- TC: Inderdaad, dat merk ik. Wat heeft nog meer geholpen om op die zes te komen?
- TL 2 We zijn er allemaal wel een beetje aan toe om de problemen uit het verleden nu achter ons te laten en vooruit te gaan kijken.
- TC: Dat klinkt prima. Wat nog meer?
- TL 3: Als het er echt op aankomt dan zorgen we dat we ons werk als team goed doen.

*De teamcoach vraagt nog een minuut of 10 door en stelt dan een ander type vraag.*

- TC: Het team staat nu op een zes, hè? Stel je eens voor dat het team de volgende keer dat we elkaar zien op een 7 staat. Wat zou er dan anders en beter zijn in het team?
- TL 2: Dan luisteren we beter naar elkaar. Als iemand iets zegt in het teamoverleg dan krijgt hij de ruimte en wordt hij serieus genomen.
- TC: Prima, en wat nog meer?
- TL 4: We komen op tijd op het overleg. Allemaal op tijd.
- TC: Ik kan me voorstellen dat dat goed is. Wat nog meer?
- TL 1: We ondersteunen elkaar beter als we zien dat een collega het erg druk heeft. We springen eerder voor elkaar in.

*Het gesprek gaat door. Een uur lang gebruikt de coach allerlei onderdelen van de schaalvraag. Naast de vragen die hij al in het voorbeeld stelde, vraagt hij ook nog naar voorbeelden van situaties waarin het team al eens hoger dan op de 6 stond. Ook vraagt hij, tegen het einde van de sessie, aan ieder teamlid om voor zichzelf te bedenken wat zij de komende week*

*kunnen doen om er aan bij te dragen dat het team een stapje vooruit op de schaal zet. Aan het eind van de sessie is de sfeer positief. De teamleden vinden dat de sessie prettig en nuttig was.*

De *wondervraag* is een bekende oplossingsgerichte techniek die door Insoo Kim Berg en haar collega's is ontwikkeld<sup>4</sup>. Bij de wondervraag vraagt de coach de cliënt zich voor te stellen dat er die nacht een wonder zou gebeuren waardoor het probleem dat de cliënt nu heeft, zou zijn verdwenen. Vervolgens vraagt de coach de cliënt te beschrijven wat er anders zou zijn als het wonder gebeurd zou zijn.

Naast deze bekende technieken zijn er in de oplossingsgerichte benadering nog veel andere technieken ontwikkeld die verderop in dit boek naar voren zullen komen, zoals de copingvraag, de optimismevraag, de continueringsvraag, normaliseren, de nuttigheidsvraag, de houding van niet-weten en diverse andere.

### **Eenvoud**

In de oplossingsgerichte aanpak maak je zaken niet ingewikkelder dan strikt nodig. Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in het feit dat oplossingsgerichte professionals vooral eenvoudige en heldere taal gebruiken. Maar de neiging naar eenvoud gaat verder. De oplossingsgerichte aanpak is ook eenvoudig in de zin dat je niet meer tijd dan nodig besteedt aan het analyseren van en praten over problemen. Let wel, er is bij oplossingsgerichte gesprekken niets mis met het benoemen van problemen. Dit is zelfs een nuttig deel van oplossingsgericht werken. Door namelijk te benoemen hoe iets nu een probleem vormt, wordt de veranderbehoefte helderder. Anders gezegd: door te zeggen waar je nu last van hebt, krijg je duidelijker zicht op datgene waaraan je iets veranderen wilt. Maar in vergelijking met andere benaderingen is de tijd die je besteedt aan het praten over problemen meestal vrij

---

<sup>4</sup> Zie Norman, McKergow & Clarke, (1996).

kort. Dit komt omdat je bij oplossingsgericht werken weinig tijd en aandacht besteedt aan het praten over hoe en door wie het probleem ontstaan is. Praten over probleemorzaken is normaal gesproken geen onderwerp van gesprek in de oplossingsgerichte aanpak. De reden hiervoor is dat de oplossingsgerichte benadering er van uit gaat dat kennis over probleemorzaken meestal niet bruikbaar is om te komen tot een betere situatie. Als je de oorzaken van het probleem kent, weet je hoe het probleem ontstaan is maar je weet daarmee nog niet automatisch hoe je de situatie moet verbeteren. Je weet dan misschien wat het negatieve, het probleem, heeft veroorzaakt. Maar vaak zul je dan nog niet weten wat het positieve, de gewenste situatie, veroorzaakt. Oorzaken van problemen zijn namelijk vaak niet eenvoudigweg het omgekeerde van de oorzaken van succes. Steve de Shazer, één van de belangrijkste grondleggers van de oplossingsgerichte aanpak, zegt hierover: "Het is goed om te weten wat niet werkt, maar het is pas echt behulpzaam om te weten wat wel werkt".

Binnen oplossingsgericht werken besteed je ook geen tijd aan het diagnosticeren en etiketteren van mensen en problemen. In plaats daarvan gaat de aandacht uit naar de reden waarom verandering gewenst is en aan wat die verandering moet gaan opleveren. Zo gauw de oplossingsgerichte professional en zijn of haar gesprekspartner daar aan toe zijn, draait het gesprek dus om de vraag wat de verandering moet opleveren.

### **Geen wondermiddel**

Iedereen die beweert een methode te hebben die universeel toepasbaar is, heeft vermoedelijk niet alleen maar goede bedoelingen<sup>5</sup>. De toepasbaarheid en werkzaamheid van oplossingsgericht werken kent natuurlijk ook grenzen. Het is uiteraard geen wondermiddel. Ook wanneer je de

---

<sup>5</sup> Scott E. Page, auteur van *The Difference* (2007) zegt: "Anyone who markets a heuristic as universally good may be full of more than just good intentions".



oplossingsgerichte aanpak succesvol toepast, is het natuurlijk niet zo dat er een probleemloze of utopische situatie ontstaat. Ideale situaties bestaan niet en ook de oplossingsgerichte benadering kan ze niet bewerkstelligen. Ook is het niet zo dat iedereen oplossingsgericht zou moeten werken. Niet iedereen zal oplossingsgericht *willen* werken. En misschien is niet iedereen er ook even geschikt voor. En wie oplossingsgerichte principes wel kan en wil gebruiken, hoeft ze natuurlijk niet *altijd* te gebruiken. Het is namelijk niet zo dat oplossingsgericht werken de aangewezen oplossing voor ieder probleem vormt. Er zijn tal van andere aanpakken die ook heel nuttig zijn. En er zijn ook contra-indicaties voor oplossingsgericht werken. Het is realistisch om te onderkennen dat je sommige problemen beter met een andere dan de oplossingsgerichte aanpak kunt oplossen, zoals veel medische en technische problemen. Als je gesprekspartner klaagt over pijn in de borst met uitstraling naar zijn linkerarm dan is het wel zo realistisch en verstandig om niet de wondervraag te stellen maar om direct een arts in te schakelen. Als degene met wie je praat autopech heeft dan helpt het waarschijnlijk beter om de wegenwacht in te schakelen dan om te vragen wanneer het eerder al wel is gelukt om zonder problemen in die auto te rijden. Ook kunnen er problemen zijn die zo urgent zijn dat een oplossingsgerichte aanpak niet of nog niet geschikt is. Denk bijvoorbeeld aan situaties waarin de veiligheid van personen acuut in het geding is of waarin grote schade kan ontstaan. Als het gebouw waar je in bent in brand staat dan is het waarschijnlijk geen goed moment om geduldig vragen te gaan stellen. Dan komt het aan op handelen. En er zijn ook problemen waarvoor er standaardaanpakken zijn waarover alle betrokkenen tevreden zijn zodat er geen enkele aanleiding is om de oplossingsgerichte aanpak uit de kast te halen. Hoe goed de oplossingsgerichte aanpak vaak dus ook werkt, het is geen wondermiddel.

### Voordelen

Onderzoek naar de effectiviteit van de oplossingsgerichte aanpak is vooral uitgevoerd in de psychotherapie. Verderop in het boek staat een uitgebreide beschrijving van het onderzoek dat relevant is. Hier volgt alvast een korte vooruitblik op de belangrijkste bevindingen van die onderzoeken. Onderzoek dat tot nu toe is uitgevoerd, laat zien dat de oplossingsgerichte aanpak breed toepasbaar is. Bij allerlei soorten problemen scoort de aanpak, wat effectiviteit betreft, vergelijkbaar met de beste maatwerkaanpakken. Zeker zo interessant is het volgende: oplossingsgericht werken werkt doorgaans sneller dan andere aanpakken. Vaak zijn er al binnen enkele gesprekken belangrijke verbeteringen opgetreden. Twee andere voordelen van oplossingsgericht werken zijn ook interessant om te noemen. Het eerste is dat cliënten die oplossingsgericht begeleid zijn over het algemeen tevredener zijn over hun behandeling dan cliënten die op een andere manier zijn geholpen. Dat de aanpak zo snel werkt, is hiervoor misschien niet eens de belangrijkste reden. Belangrijker is waarschijnlijk dat de cliënt tijdens de gesprekken met de oplossingsgerichte professional steeds bijzonder serieus wordt genomen. De cliënt bepaalt waar het gesprek over gaat en wat de cliënt naar voren brengt, betwist de coach nooit. De erkenning die cliënten bij oplossingsgerichte gesprekken krijgen, waarderen ze bijzonder. Bovendien gaan de gesprekken over leuke dingen, zoals de gewenste situatie (die positief en aantrekkelijk is) en situaties die al relatief goed zijn gegaan. De gespreksonderwerpen zijn meestal hoopgevend en prettig. Deze gerichtheid op het positieve is wat psychologen en hersenwetenschappers positieve emotieregulatie noemen<sup>6</sup>. Het tweede bijkomende voordeel is dat ook oplossingsgerichte professionals baat hebben bij de oplossingsgerichte manier van werken en er positief over zijn<sup>7</sup>.

---

6 Sitzkoorn (2008). Lang leven de hersenen.

7 LaFountain & Garner (1996).

Natuurlijk zal dat te maken hebben met het feit dat zij kunnen bijdragen aan snelle positieve resultaten voor hun cliënten. Dat helpt om tevreden te kunnen zijn over je werk. Maar dat gesprekken doorgaans relatief prettig verlopen en dat de onderwerpen die aan de orde komen vaak positief en hoopgevend zijn, helpt ook om te genieten van je werk als oplossingsgerichte coach.

In het beroepsveld van de psychotherapie zien velen oplossingsgericht werken vandaag de dag als een populaire en baanbrekende aanpak. Maar de tijd is allang voorbij dat alleen psychotherapeuten oplossingsgericht werken. Coaching is vanaf de jaren negentig in het bedrijfsleven een steeds bekendere en populairdere activiteit geworden. Sinds het jaar 2000 passen steeds meer coaches oplossingsgericht werken toe. De ervaring is net als bij psychotherapie: je kunt er goede resultaten mee bereiken op een snelle en prettige manier. De oplossingsgerichte technieken uit de psychotherapie zijn vrijwel allemaal rechtstreeks toepasbaar voor coaches.

De afgelopen vijf jaren zijn er weinig onderwerpen binnen organisaties te noemen waar de oplossingsgerichte technieken niet op de één of andere wijze op zijn losgelaten: conflicthantering<sup>8</sup>, mediation<sup>9</sup>, loopbaanbegeleiding, teambuilding<sup>10</sup>, leidinggeven, personeelsmanagement, organisatieverandering, onderwijs<sup>11</sup> en zelfs commercie. De ontwikkeling van de oplossingsgerichte benadering is bepaald niet stil blijven staan na 1985. Terwijl er steeds meer toepassingsgebieden zijn gekomen, heeft de oplossingsgerichte benadering zich verder ontwikkeld. Dit boek bevat daarvan veel van zulke vernieuwingen en ontwikkelingen.

Naast de belangrijke technische kant van oplossingsgericht werken is er ook een aspect van oplossingsgericht werken dat

---

8 Schlundt Bodien & Visser (2008). Oplossingsgericht aan de slag. Hoofdstuk 8.

9 Bannink (2006). Oplossingsgerichte mediation.

10 Furman (2004). The reteaming process workbook.

11 Kelly, Kom & Franklin (2008); Måhlberg & Sjöblom (2004); Young & Holdorf (2003).

wellicht iets minder gemakkelijk overdraagbaar is in een boek: de houding van de toepasser. De houding van de oplossingsgerichte professional is als volgt te beschrijven. Ten eerste reageert de oplossingsgerichte professional geduldig, accepterend en begripvol op zijn of haar gesprekspartner. In plaats van zijn of haar gesprekspartner te confronteren, sluit de oplossingsgerichte professional consequent en welwillend aan bij wat de ander zegt. Dit is voor veel mensen die het onder de knie proberen te krijgen één van de meest verrassende aspecten van de oplossingsgerichte benadering. Deze erkennende houding leidt ertoe dat de gesprekspartner van de oplossingsgerichte coach zich in de regel begrepen en serieus genomen voelt en dat er snel een positieve samenwerkingsrelatie tussen beiden tot stand komt. Ten tweede stel je je als oplossingsgerichte professional in het contact uitnodigend en aanmoedigend op waardoor de gesprekspartner alle ruimte krijgt om zijn of haar gedachten op een rijtje te zetten. Je activeert de ander steeds om zijn doelen heel concreet te maken en om zich voorbeelden voor de geest te halen van situaties waarin hij effectief gehandeld heeft. Zo doet de gesprekspartner vaak goede ideeën op voor een stap vooruit.

### **Opbouw**

Hoofdstuk 2 gaat over oplossingsgerichte coaching. In dit hoofdstuk worden eerst negen aannames beschreven die de oplossingsgerichte coach hanteert. Vervolgens gaat het hoofdstuk in op drie belangrijke houdingsaspecten van de oplossingsgerichte coach. De rest van het hoofdstuk beschrijft 21 van de meest bekende en meest gebruikte oplossingsgerichte technieken die oplossingsgerichte coaches vandaag de dag gebruiken. Deze technieken komen alle aan de orde in dit hoofdstuk.

Hoofdstuk 3 behandelt een belangrijk onderdeel van de oplossingsgerichte gespreksvoering. Het hoofdstuk beschrijft drie soorten interacties die kunnen optreden tussen een coach en een cliënt: de bezoekerstypische, de klaagtypische en de klanttypische

interactie. Ook gaat het hoofdstuk in op de globale gesprekstructuur zoals die vaak in oplossingsgerichte gesprekken voorkomt. Het hoofdstuk sluit af met een aantal voorbeeldvragen voor het werken met zogenaamde *gestuurde cliënten*, cliënten die niet uit eigen beweging in coaching zijn gegaan.

In hoofdstuk 4 staan complimenteren, feedback geven en *nee* zeggen centraal. Dit hoofdstuk bevat naast traditionele oplossingsgerichte verwijzingen ook verwijzingen uit andere bronnen die goed aansluiten op de oplossingsgerichte uitgangspunten. Het hoofdstuk begint met het schetsen van de noodzaak van feedback geven. Dan volgt een uitgebreide uitleg over de laatste inzichten over complimenteren. Met betrekking tot complimenteren wordt niet alleen ingegaan op bekende oplossingsgerichte technieken zoals indirect complimenteren en het ABC-model<sup>12</sup>. Ook gaat het hoofdstuk in op recent onderzoek van de Amerikaanse onderzoekster Carol Dweck naar de effectiviteit van complimenteren. Zij toonde aan dat procescomplimenten effectiever zijn dan eigenschapscomplimenten. Het hoofdstuk beschrijft verder de feedbackladder van David Perkins. Deze aanpak sluit prima aan bij het oplossingsgericht model. Ten slotte beschrijft het hoofdstuk de eenvoudige en interessante aanpak van William Ury om op een positieve manier *nee* te zeggen. Ook deze aanpak sluit prima aan bij de oplossingsgerichte uitgangspunten.

Hoofdstuk 5 is een kort maar vooruitstrevend hoofdstuk. Het hoofdstuk beschrijft een nieuw model, het 4SFC-model. Dit model beschrijft vier verschillende soorten rollen die je op een oplossingsgerichte manier kunt invullen: helpen, sturen, trainen en instrueren. De meest bekende toepassing van oplossingsgericht werken is oplossingsgericht helpen. Dit is de manier van werken die psychotherapeuten en coaches vooral gebruiken. Trainen en instrueren zijn activiteiten die de meeste mensen minder snel in

---

<sup>12</sup> [www.gingerich.net](http://www.gingerich.net).

verband brengen met oplossingsgericht werken. Toch is, zoals uit dit hoofdstuk blijkt, de oplossingsgerichte benadering goed bruikbaar bij deze activiteiten.

Oplossingsgericht sturen wordt apart in hoofdstuk 6 uitgewerkt. De oplossingsgerichte manier van sturen is een beproefde manier van sturen. Veel leidinggevend, docenten en opdrachtgevers hebben er inmiddels hun voordeel mee kunnen doen. Bij oplossingsgericht sturen gaat het om situaties waarin de oplossingsgericht werkende gericht probeert het gedrag van de ander te beïnvloeden. De oplossingsgerichte manier van sturen is tegelijk duidelijk en vriendelijk. De oplossingsgerichte stuurder maakt duidelijk wat hij van de ander verwacht en met welke redenen. Doordat je bij de sturing gebruik maakt van vragen is de oplossingsgerichte manier van sturen activerend en uitnodigend.

Hoofdstuk 7 geeft een overzicht van de vele oplossingsgerichte technieken die in teamsituaties bruikbaar zijn. Het is niet zo dat oplossingsgericht werken alleen in één op één situaties nuttig is. Integendeel, oplossingsgericht werken werd al sinds het begin toegepast in groepssituaties. Vaak werkten de psychotherapeuten van het Brief Family Therapy Center namelijk met hele gezinnen. Hoewel teamtoepassingen in de oplossingsgerichte benadering al lang voorkomen is het wel zo dat dit toepassingsgebied nog sterk in ontwikkeling is. Meerdere van de oplossingsgerichte teamtoepassingen die in dit hoofdstuk aan de orde komen, zijn tot ontwikkeling gekomen in de jaren na 2000.

Hoofdstuk 8 gaat in op wetenschappelijk onderzoek. Dit hoofdstuk doet zowel verslag van effectiviteitsonderzoek dat uitgevoerd is in de psychotherapie als van andere soorten onderzoek die een nuttig licht werpen op de oplossingsgerichte aanpak. Het hoofdstuk begint met de beschrijving van onderzoek in de psychotherapie. Dan volgt een toelichting op de zogenaamde *common factors benadering* die de belangrijkste factoren achter de effectiviteit in de psychotherapie beschrijft. Vervolgens beschrijft het hoofdstuk enkele andere interessante onderzoeks-

benaderingen die iets kunnen zeggen over de effectiviteit van oplossingsgerichte technieken. Vooral het microanalyse onderzoek van Janet Beavin Bavelas<sup>13</sup> en priming onderzoek van John Bargh<sup>14</sup> en anderen is interessant om te noemen. Het hoofdstuk sluit af met de beschrijving van een onderzoek van Coert Visser en René Butter<sup>15</sup>. In dit onderzoek werd gezocht naar verbanden tussen enerzijds de manier van contracteren tussen professional en cliënt en de gevolgde aanpak in het adviestraject en anderzijds de effectiviteit van het traject. Het onderzoek levert een goede aanwijzing dat oplossingsgericht coachen effectief is. Eén van de meest opvallende conclusies is dat een cliëntgeleide manier van werken zoals oplossingsgerichte professionals die hanteren, waarbij de cliënt nadrukkelijk de regie heeft en de adviseur hier flexibel op reageert, sterk samenhangt met succes.

Hoofdstuk 9 beschrijft hoe de oplossingsgerichte benadering is ontstaan. Wie geïnteresseerd is in de achtergrond van oplossingsgericht werken kan in dit hoofdstuk interessante achtergrondinformatie aantreffen. Het hoofdstuk beschrijft enkele belangrijke ontwikkelingen in de psychotherapie in de twintigste eeuw. Beschreven wordt hoe halverwege de eeuw mensen als Milton Erickson, Gregory Bateson, en de leden van het Mental Research Institute belangrijke fundamenteen legden voor de oplossingsgerichte benadering. Vervolgens gaat het hoofdstuk gedetailleerd in op hoe Steve de Shazer en Insoo Kim Berg samen met hun collega's van het Brief Family Therapy Center de oplossingsgerichte aanpak hebben ontwikkeld.

Hoofdstuk 10 is een kort nawoord. Dit hoofdstuk plaatst oplossingsgericht werken in het perspectief van bredere ontwikkelingen die zich voltrekken in de sociale wetenschappen

---

13 Bavelas, McGee, Phillips, & Routledgez (2000).

14 Bargh (2007). Social psychology and the unconscious.

15 Visser & Butter (2008): De effectiviteit van oplossingsgericht werken en cliëntgeleide contractering bij coaching en advisering: lessen uit de psychotherapie.

en in organisaties. Tevens bevat het hoofdstuk een korte vooruitblik.



Hopelijk zal dit boek een nuttige bijdrage leveren aan een breder beschikbaar komen van de vele nuttige interventies die de oplossingsgerichte benadering biedt. We nodigen jou als lezer uit om in dit boek op zoek te gaan naar dingen die jou aanspreken en die je in je eigen werkcontext wel eens zou willen uitproberen.

Het volgende hoofdstuk gaat in op misschien wel de populairste toepassing van oplossingsgericht werken: coaching.



## 2

### Oplossingsgerichte coaching Aannames, houding en technieken

*Geweldige resultaten beginnen met geweldige vragen.  
~ Marilee Adams<sup>16</sup>*

*It is essentially a set of beliefs about change.  
~ Steve Hunter<sup>17</sup>*

Sinds de jaren negentig is *coaching* een populaire term geworden in organisaties. Met een *coach* bedoelen wij een professional die wordt ingehuurd door een organisatie om medewerkers of leidinggevenden van die organisatie via een aantal gesprekken te helpen om problemen op te lossen of doelen te bereiken<sup>18</sup>. Coaching is het eerste gebied buiten de psychotherapie waarin de oplossingsgerichte benadering op tamelijk grote schaal populair is geworden<sup>19</sup>. Dit lag ook voor de hand omdat een coachingstraject in veel opzichten analoog verloopt aan een psychotherapietraject. Bij beide processen is doorgaans sprake van een professionele helper die de cliënt helpt

---

16 Adams (2004). Change your questions, change your life.

17 In: Kelly, Kim & Franklin (2008). Solution-focused brief therapy in schools.

18 Hier wordt dus met coaching niet bedoeld: coachend leidinggeven.

19 Schlundt Bodien & Visser (2002); Greene & Grant (2003) en Berg & Szabó (2005).