

# Aan de slag

# 1

Het gaat er bij oplossingsgericht coachen om het kort te houden. Het betreft een specifieke vorm van gespreksvoering, met de bedoeling cliënten te steunen en een goede start te geven bij hun zoektocht. Oplossingsgericht coachen is daarnaast mogelijk dankzij een gericht gesprek dat cliënten moet helpen hun doelen voor ogen te houden. Het gesprek eindigt niet na een vooraf bepaalde tijd of na een gespecificeerd aantal sessies, maar wanneer de cliënten erop durven vertrouwen dat ze de rest van de reis alleen kunnen afleggen, zonder begeleiding van de coach.

**‘Praten over problemen creëert problemen – praten over oplossingen creëert oplossingen.’ (Steve de Shazer)**

Een ander belangrijk kenmerk is dat oplossingsgericht coachen gebruikmaakt van wat cliënten zelf in de coachingsrelatie inbrengen. Ze beschikken namelijk al over vaardigheden, ideeën en vele andere gereedschappen. Dat wijkt dus volledig af van de benadering waarbij gekeken wordt naar de tekortkomingen van cliënten om daar verbetering in te brengen. Omdat we vinden dat cliënten deskundig, vindingrijk en veerkrachtig zijn, en experts wat betreft hun eigen leven en werksituatie, gaat het er bij coaching om gebruik te maken van die bestaande hulpbronnen. Als u de stappen uit dit boek opvolgt, kan de coaching daarom kortdurend zijn, terwijl de uitkomst van lange duur zal zijn.

Of uw cliënten nu een specifiek of een algemener doel voor ogen staat, de balans tussen werk en privéleven willen verbeteren, hun werknemers effectiever willen aansturen, hun carrièreperspectieven willen verbeteren of gewoon verborgen

potentieel willen ontwikkelen, de meesten zullen staan te springen om aan de slag te gaan. Mogelijk zagen uw cliënten zich plotseling geconfronteerd met een uit de hand gelopen situatie, bijvoorbeeld een dreigend conflict of een veel te grote werklast. Ze zullen dankbaar zijn voor uw steun en hun best doen snel en efficiënt te werken aan het herstel van hun hulpbronnen en vaardigheden. De vaardigheden van oplossingsgericht coachen die in dit boek worden beschreven, zijn bruikbaar in talloze situaties die om een efficiënte en effectieve benadering vragen.

Ook als u een langetermijncontract hebt afgesloten voor regelmatig terugkerende coachingsessies of als u assessments doet met het oog op persoonlijke ontwikkelingsplannen, kunnen oplossingsgerichte coachingsvaardigheden u en uw cliënt op weg helpen. U zult positieve resultaten zien, die ook op de langere termijn effect hebben.

### **Even voorstellen: Elizabeth**

De 27-jarige Elizabeth kwam ons kantoor aarzelend binnengelopen, alsof ze niet zeker wist wat ze wilde en het misschien ook wel een moeilijke stap vond. Maar eenmaal over de drempel leek ze vastbesloten om door te zetten. Ze ging zitten en legde uit dat ze de stress van haar werk en collega's niet meer aankon, hoewel ze het werk zelf erg leuk vond. Ze had snel hulp nodig omdat ze vond dat ze nu lang genoeg had geleden onder de pesterijen van haar collega's. Haar prestaties leden eronder omdat ze zich niet goed kon concentreren, ze onvoldoende sliep en er elke morgen tegenop zag haar collega's weer te zien. Het hielp niet net te doen alsof het haar niets deed – dat maakte het eigenlijk alleen maar erger.

Uit het pijnlijke verslag van haar dagelijkse stress maakten we op dat ze, ondanks haar angst en de moeite die ze had elke morgen het kantoor binnen te gaan, eenmaal achter haar bureau en een stapel werk gezeten, haar collega's vergat en geconcentreerd aan het werk ging. Hoewel ze bang was dat haar leidinggevende haar binnenkort wel zou vragen waarom haar productiviteit was afgenomen, bleek vooralsnog nergens uit dat hij dat van plan was. Hij had haar daarentegen juist meer verantwoordelijkheden gegeven, waar ze natuurlijk bijzonder blij mee was. Haar kansen op de arbeidsmarkt waren geslonken omdat veel bedrijven waren ingekrompen en door fusies in andere bedrijven waren opgegaan. De situatie beangstigde haar af en toe. Ze zag zichzelf al zonder baan,

zonder woning en geconfronteerd met allerlei andere rampzalige gebeurtenissen. We waren het erover eens dat deze gedachten voortkwamen uit haar angsten en dat niets erop wees dat ze op het punt stond ontslagen te worden.

Ze vertelde dat ze had proberen te achterhalen waarom haar collega's zo moeilijk deden. Ze behandelden haar alsof ze een besmettelijke ziekte had. Ze hielden op met praten zodra ze in de buurt kwam. Tijdens de gezamenlijke lunch in de kantine nodigden ze haar nooit uit om bij hen te komen zitten. Ze vroegen nooit naar haar persoonlijk leven of haar nieuwe vriend en gewoon wat kletsen was er ook niet bij. Ze vertelden ook nooit iets over wat zijzelf in het weekend of tijdens een vakantie hadden gedaan.

Volgens haarzelf was ze slim genoeg om uit te zoeken wat het probleem precies was. 'Ligt het aan mijn karakter? Ligt het aan mij?', vroeg ze zich vertwijfeld af. Had ze onbedoeld iemand beledigd? Hadden haar collega's moeite met haar culturele achtergrond? Vonden ze dat haar leidinggevende haar voortrok bij deadlines of ziekteverlof? Spanden ze tegen haar samen omdat ze jaloers waren vanwege haar vriend, die geregeld bloemen bij haar op kantoor liet bezorgen? Ze concludeerde dat dat toch al te vergezocht was. Ze hadden haar vriend, Bernard, immers nog nooit ontmoet. Misschien kwam het doordat ze sneller dan zij was doorgegroeid en dat er mogelijk nog meer promoties inzaten. Was het omdat ze beter gekwalificeerd was? Ze had immers meer financieel-administratieve opleidingen gedaan dan de andere vrouwen in het bedrijf. Haar leidinggevende deed altijd een beroep op haar als het om haastklussen ging. Ze had haar uiterste best gedaan de oorzaak van haar – of hun – probleem te vinden, maar had geen enkele aannemelijke verklaring kunnen vinden. Wat was er mis met deze vrouwen? Waarom zag haar leidinggevende niet wat ze haar aandeden?

Het verontrustte haar zeer dat ze niet wist wat ze moest doen. Er was niets aan de hand in haar persoonlijk leven. Ze had een aantrekkelijke vriend, die bijzonder attent was. Ze hadden altijd veel plezier samen. Ze hadden gemeenschappelijke interesses en waren het erover eens dat hun carrière vooringing, en dat huwelijk en kinderen krijgen op de tweede plaats kwamen. De situatie op haar werk kwelde haar echter zo sterk dat langzamerhand ook de relatie met haar vriend erdoor beïnvloed werd. Het baarde haar zorgen dat hoe meer zorgen ze zich over haar werksituatie maakte, des te prikkelbaarder ze werd en hoe meer ze zich voor haar vriend afsloot. Die merkte wel degelijk dat ze geregeld afstandelijk en gepreoccupeerd was. Ze besloot hulp te gaan zoeken, want een paar maanden zelf aanrommelen had haar niet veel verder gebracht.

De meesten zullen de manier waarop Elizabeth haar problemen onderzocht als natuurlijk en bekend voorkomen. We zouden in een dergelijke situatie waarschijnlijk hetzelfde doen. We willen eerst begrijpen wat er aan de hand is en wat het probleem precies betekent. We zeggen tegen onszelf: 'Ik moet dit probleem tot op de bodem uitzoeken.' Of: 'Ik moet begrijpen wat er aan de hand is, zodat ik het probleem kan oplossen.'

---

### **Tip uit de praktijk**

Het veranderen van één woord kan al verschil uitmaken. Vervang waarom-vragen door hoe (komt dat)-vragen. Daarmee gaat het meteen over oplossingen.

---

Dat klinkt logisch. We doen immers hetzelfde als een broodrooster of auto het niet doet. Bij mechanische problemen hoeven we slechts de oorzaak te achterhalen om te weten wat we eraan kunnen doen. Die werkwijze wordt wel het oplossingsgerichte paradigma genoemd, maar wordt ook wel omschreven als de moderne of structurele benadering.<sup>1</sup>

Menselijke relaties zijn echter veel veranderlijker en minder voorspelbaar dan mechanische problemen.

Voordat we ons gaan bezighouden met coachingstrategieën en de vaardigheden die nodig zijn om de doelen van cliënten te verwezenlijken, is het misschien goed stil te staan bij de herkomst van oplossingsgericht coachen en waarom deze benadering nuttig is voor coaches.

## **De herkomst van oplossingsgericht coachen**

De groep mensen rond Steve de Shazer en Insoo Kim Berg in Milwaukeewaren op zoek naar een effectieve en efficiënte therapievorm waarbij, anders dan de traditionele therapieën, het niet veel tijd zou vergen een oplossing te vinden of te creëren. Omdat ze als klinici in een klinische setting werkten en niet aan een universiteit, begonnen ze te experimenteren met wat zou kunnen werken en richtten ze zich niet op de oorzaak van het probleem. Onder invloed van het onderzoek van het Mental Research Institute van Palo Alto<sup>2</sup> naar cybernetica en communicatietheorie<sup>3</sup> experimenteerde de groep met hun kortdurende therapie-model bij honderden cliënten, met allerlei achtergronden. Met opzet richtten ze

zich niet alleen op specifieke gevallen, maar accepteerden ze iedereen die werd doorverwezen of binnenkwam met werkelijke of ingebeelde levensproblemen. De Milwaukee-groep was vooral geïnteresseerd in wat werkte en niet in de problemen die mensen in hun leven belemmerden. Ze waren niet geïnteresseerd in wat niet werkte of waar het mensen aan ontbrak, maar zochten naar manieren waarop mensen oplossingen vonden. Het model werd op inductieve wijze ontwikkeld, dat wil zeggen dat het niet begon met een theorie, maar met een inductief proces om te zien wat al dan niet werkte, en niet hoe het zou moeten werken. De leercurve werd zeer stijf toen ze de theorie overboord gooiden en zelfs kozen voor een ‘theorie van het ontbreken van een theorie’. Het team bleef observeren en leren, en keek vooral naar wat werkte. Zo ontdekten ze dat taal een sleutelrol speelde in het veranderingsproces. Dat wil zeggen: taal is het belangrijkste hulpmiddel in relaties en bij het verwezenlijken van veranderingen.

Taal wordt niet alleen gebruikt om onze gedachten te uiten. Door te praten en te luisteren, activiteiten waarvoor woorden nodig zijn, formuleren en creëren wij mensen ook nieuwe ideeën en realiseren we veranderingen.<sup>4</sup> Als er geen woord voor een idee bestaat, kunnen we niet spreken over het concept dat het woord zou kunnen representeren. Tegelijkertijd kunnen we met woorden ook nieuwe ideeën en beelden creëren.

Het team ontdekte dat hoe meer cliënten spraken over wat ze wilden doen, des te levendiger en opgewonden ze werden. Hoe vaker ze beschreven hoe verdrietig en overweldigd ze waren door bijvoorbeeld de werkdruk, des te depressiever ze werden en hoe meer ze het gevoel kregen hun leven niet meer in eigen hand te hebben. Het team ontdekte dat als cliënten vaker spraken over de dingen die ze in de toekomst hoopten te realiseren, ze steeds meer hoop kregen. Bovendien: hoe langer en gedetailleerder zij spraken over deze hoopvolle toekomst, des te levendiger, opgewonden en creatief ze werden. Het omgekeerde is natuurlijk ook waar. Furman en Ahola maakten in dit verband onderscheid tussen *praten over oplossingen* en *praten over problemen*.<sup>5</sup>

## **De grondbeginselen van het oplossingsgerichte paradigma**

Hoe veranderen mensen dan dankzij coaching? Van een onzeker persoon vol zelftwijfel veranderen in iemand die zelfverzekerd genoeg is om persoonlijke veranderingen door te voeren, gebeurt door er allereerst over te praten. Natuurlijk moeten er ook gedragsveranderingen plaatsvinden. Aan de hand van gesprekken

wordt duidelijk hoe het uiteindelijke beeld van zelfverzekerdheid eruitziet. Vervolgens kunnen cliënten de beelden die ze al pratend samen met de coach hebben gevormd, gaan verwezenlijken. Voor het voeren van gesprekken zijn redelijk complexe vaardigheden nodig, naast voortdurend veranderende strategieën, beslissingen en tactieken om bepaalde onderwerpen te benadrukken en andere minder belangrijke terzijde te schuiven. Verschillende stembuigingen kunnen hetzelfde woord een heel andere betekenis geven. Hoe lang we doorpraten over een onderwerp, maar niet over andere onderwerpen, met hoeveel emotionele intensiteit we het ene onderwerp bespreken, dat alles beïnvloedt de betekenis van een gesprek. Een luisteraar heeft net zoveel invloed op de aard van een gesprek als de spreker.

---

### **Lezersexperiment**

Onderzoek wat u doet om ervoor te zorgen dat u effectief werkt, bijvoorbeeld tussen twee sessies in 10 minuten voor uzelf nemen of tweemaal per dag een frisse neus halen. U zult beslist merken dat het u goed doet. Iets wat effect heeft vaker doen, vormt de grondslag van succesvolle coaching.

---

Omdat dit van moment tot moment veranderende selectieproces tijdens coachingsgesprekken zo snel verloopt, is het belangrijk dat elke coach inzicht heeft in zijn uitgangspunten en zijn rol, omdat deze geheel onbewust tot uitdrukking kunnen komen. Daarbij komt dat maskeren of verbergen ons niet goed afgaat. Daarom is het goed om even stil te staan bij wat coaching precies is en om de fundamentele aannamen te onderzoeken die aan ons werk ten grondslag liggen. Hieronder volgt een lijst met aannamen die is ontwikkeld door de Milwaukee-groep, die hun werk en nieuwe technieken baseren op gezond verstand en een pragmatische houding.

### **Als het werkt, laat het dan zo**

De belangrijkste regel is dat u moet uitzoeken wat werkt, al is het maar een klein beetje en werkt het maar af en toe. Het tweede deel van deze regel betekent dat u iets wat werkt nooit probeert te repareren. Als een cliënt niet klaagt over iets wat een coach misschien als problematisch beschouwt, kunt u er dus beter geen probleem van maken. Elizabeth vertelde bijvoorbeeld dat zij en haar

vriend Bernard op dit moment een heel goede relatie hadden. Dat betekent niet dat dat altijd zo zal blijven. Maar op dit moment zegt ze dat er niets aan de hand is en dat er dus niets hersteld hoeft te worden.

Deze regel betekent dat we het accepteren als Elizabeth zegt dat haar leven verder heel goed is. Het enige dat niet goed is en waarbij ze hulp nodig heeft is haar relatie met haar collega's. Het zou een ernstige fout zijn als de coach aanneemt dat hij het beter weet dan Elizabeth en haar relatie met Bernard onder loep gaat nemen. Het zou een ernstige fout zijn een probleem te zoeken dat de cliënt niet ziet en de cliënt ervan proberen te overtuigen dat er een potentieel probleem is.

### Als iets ooit effect had, doe het dan vaker

Wat u of de cliënt ook doet, als u doorkrijgt dat het ooit effect had, zoek dan een mogelijkheid om het te herhalen. Elizabeth merkte bijvoorbeeld dat als ze eenmaal de lijst met taken had doorgenomen en de stapel werk bekeek, ze het probleem met haar collega's vergat en geconcentreerd kon werken. Het is dus belangrijk om precies te achterhalen wat Elizabeth allemaal doet om haar concentratie te bewaren, om dat vervolgens te herhalen, zodat ze steeds langer onbekommerd doorwerkt.

Deze regel is heel gemakkelijk op coaching toe te passen. Kijk wat u in uw praktijk doet wat effectief is, bijvoorbeeld tussen sessies telkens 10 minuten voor uzelf reserveren of tweemaal per dag buiten een luchtje scheppen. We zijn er zeker van dat u talloze dingen zult ontdekken die u of uw cliënten doen. Als u ze ertoe krijgt die dingen nog eens te doen, is dat een goed uitgangspunt voor coaching, omdat uw cliënten er niet alleen door gesterkt worden, maar omdat ze zich ook anders gaan voelen dan nu, nu ze het gevoel hebben dat hun leven niet verloopt zoals ze willen.

### Als het niet werkt, doe dan iets anders

Hoe weet u dat u of uw cliënt iets doet wat niet werkt en het tijd is iets anders te gaan doen? Misschien zegt u tegen uzelf of zegt uw cliënt wanhopig tegen u: 'Ik heb alles geprobeerd, maar niets werkt!' 'Ik heb het gevoel steeds maar in rondjes te blijven draaien' 'Ik kan er niet meer tegen!' Of: 'Ik ben aan het eind van mijn Latijn!' Dat betekent dat u of uw cliënt alles heeft geprobeerd. U moet uzelf en uw cliënt serieus nemen, ophouden met waar u mee bezig was en even een adempauze nemen. Het is tijd om iets nieuws te proberen.

Weet u wat u *niet* moet doen? Het is net zo belangrijk om te weten wat u niet moet doen als wat u wel moet doen. Als we dit aan cliënten vertellen, reageren ze gewoonlijk met: 'Wat dan? Wat moet ik anders doen?' Niet zo snel. We moeten eerst even diep ademhalen alvorens we kunnen uitzoeken wat cliënten doen dat ze niet langer moeten herhalen omdat het niet werkt. Menselijke interactie verloopt via voorspelbare patronen. Daarom moet u uitzoeken wat cliënten doen dat voorspelbare resultaten oplevert. Iets anders doen, betekent iets *heel* anders doen en daarvoor moeten we buiten de vaste kaders treden. In hoofdstuk 4 gaan we hier dieper op in als problematische coachingsituaties aan de orde komen.

### Verandering is constant en onvermijdelijk

Als we naar bepaalde aspecten van ons leven kijken, zien we dat er voortdurend en onvermijdelijk verandering plaatsvindt. De meeste mensen willen liever dat het leven stabiel en voorspelbaar is, maar het verandert voortdurend. Geen twee dagen zijn precies gelijk omdat we vandaag niet exact dezelfde persoon zijn als gisteren. Misschien hebben we iets nieuws geleerd wat we gisteren nog niet wisten en hebben we morgen een nieuwe ervaring die licht verschilt van vandaag.

Wat hebben wij coaches aan deze wetenschap? We kunnen bijvoorbeeld op zoek gaan naar de kleine veranderingen die cliënten al in hun leven hebben aangebracht voordat ze naar ons toekwamen. Ze zijn zich deze kleine veranderingen al dan niet bewust, maar ze weten in elk geval iets meer over hun situatie dan ze gisteren wisten. Voor veel cliënten is het al een hele verandering als ze de telefoon pakken en u bellen voor een afspraak: ze doen iets aan hun frustratie. Als we werkelijk geloven dat verandering onvermijdelijk is, dan heeft dat belangrijke gevolgen voor ons werk. Aangezien cliënten in elk geval veranderen, in positieve of negatieve zin, is het onze taak hen te helpen zoeken naar positieve veranderingen, zodat ze daarop kunnen voortbouwen. In hoofdstuk 2 zullen we beschrijven hoe u dat doet.

### De toekomst is onderhandelbaar en wordt geschapen

Wat iemand ook heeft gedaan, het is belangrijker om erachter te komen wat hij of zij nog wil doen. Veel mensen gaan ervan uit dat als iemand een criminele achtergrond heeft – ook al gaat het om een klein vergrijp – hij of zij altijd een crimineel zal zijn. Het is belangrijk dat u gelooft dat alle cliënten kunnen veran-



deren, ook al was hun verleden niet zo vrolijk of rooskleurig. Mensen zijn geen slaaf van hun verleden. We kunnen kiezen en beslissingen nemen met betrekking tot onze toekomst, ook al hebben we een problematisch verleden. En wat we vandaag zijn, is niet altijd het resultaat van wat er gisteren met ons is gebeurd. Daarom moet een coach voortdurend zoeken naar manieren om het beste te maken van wat een cliënt inbrengt en dient hij steeds op zoek te gaan naar maximale positieve resultaten.

### Kleine oplossingen kunnen tot grote veranderingen leiden

In het algemeen wordt gedacht dat een groot, moeilijk en complex probleem ook om een enorme verandering vraagt, die veel tijd vergt. Een dergelijke visie kan een coach en diens cliënt verlammen, waardoor ze zich hulpeloos en overweldigd kunnen voelen. Denk maar aan de kleine sneeuwbal die van een besneeuwde helling rolt. Je moet zorgen dat je niet in de weg staat, want hoe langer en hoe verder hij rolt, des te groter en steviger hij wordt. Bij oplossingsgericht coachen is het vaak de bedoeling de kleine sneeuwbal aan het rollen te krijgen, om er vervolgens voor te zorgen niet in de weg te staan als hij groter en groter wordt. Dat wil zeggen dat je niet mag ingrijpen. Soms duurt het wat langer of wijkt de bal af van het rechte en smalle pad, maar hij zal uiteindelijk zijn doel bereiken.

### Problemen en oplossingen zijn niet altijd direct aan elkaar gerelateerd

Deze gedachte zal veel coaches verrassen en als tegenintuïtief in de oren klinken. Ons verrast ze eveneens, ook al werken we al twintig jaar met deze benadering. Ze druist in tegen alle kennis en ervaring die we gedurende jaren hebben verworven. Volgens het probleemoplossingsparadigma moet er een logisch en duidelijk verband bestaan tussen problemen en oplossingen. Heel vaak is dat ook het geval. Maar in veel situaties gaat deze redenering niet op. Te veel uitzonderingen vragen om een nader onderzoek en mogen niet zomaar genegeerd worden. Zoals we verderop aan de hand van voorbeelden zullen laten zien, komt het geregeld voor dat oplossingen alsmat niet blijken te werken. Dan kan het een heel goed idee zijn om iets heel anders te gaan doen, hoe bizar dat aanvankelijk ook schijnt. Iets idioots werkt soms beter dan een logische en redelijke oplossing, die alleen maar tot meer frustraties en wanhoop leidt. Kennelijk is de menselijke logica niet zo onfeilbaar als we geneigd zijn te denken.

## Geen enkel probleem doet zich de hele tijd voor

De ontdekking van dit feit in de vroege jaren tachtig kwam als een verrassing voor het Milwaukee-team. Zo had Elizabeth bijvoorbeeld geen enkel probleem om zich te concentreren zodra ze achter haar bureau ging zitten en dacht ze soms tijdenlang niet aan haar problemen als ze zich op haar werk concentreerde.

Eerst waren we hierdoor verrast. We kwamen er al snel achter dat dergelijke uitzonderingen bij de meeste cliënten voorkomen. Als ze zo slecht kon opschieten met haar collega's, hoe kon het dan dat ze zo'n geweldige vriend had, die gek op haar was? Hoe komt het dat haar leidinggevende haar zo waardeerde dat hij haar meer verantwoordelijkheden gaf?

We kwamen erachter dat uitzonderingen verband hielden met verschillende locaties, rollen, taken, mensen of zelfs verschillende momenten gedurende de week. Hoe komt het bijvoorbeeld dat mensen die heel lastig zijn op kantoor, goede vrienden hebben uit hun jeugd of de buurt? Veel stellen die nauwelijks met elkaar overweg lijken te kunnen vertellen vaak dat als ze met een ander stel uitgaan, ze onderling en met hun vrienden geen enkel probleem hebben. Iemand die lastig lijkt, kan in een andere sociale context een bijzondere vriend zijn.

## Stel cliënten vragen, maar vertel ze niet wat ze moeten doen

Vragen maken deel uit van elk coachingsmodel, maar bij oplossingsgericht coachen beschouwen we vragen als het belangrijkste communicatie-instrument en zullen we de cliënt nauwelijks uitlokken of ergens direct mee confronteren. Vragen stellen is zowel een primaire communicatiemethode als een interventie.

## Geef complimenten

Complimenten maken een essentieel deel uit van de oplossingsgerichte benadering. Bekrachtigen wat cliënten al goed doen en erkennen hoe moeilijk hun problemen zijn, zal cliënten tot verandering aanzetten en tegelijkertijd blijf geven van de betrokkenheid van de coach. Complimenten kunnen hetgeen de cliënt goed doet benadrukken en bevestigen.

---

### **Tip uit de praktijk**

Maak gebruik van verandering. Wij coaches moeten op zo positief mogelijke wijze gebruikmaken van veranderingen die cliënten hebben bewerkstelligd.

Geef zachtjes een duw in de goede richting.

---