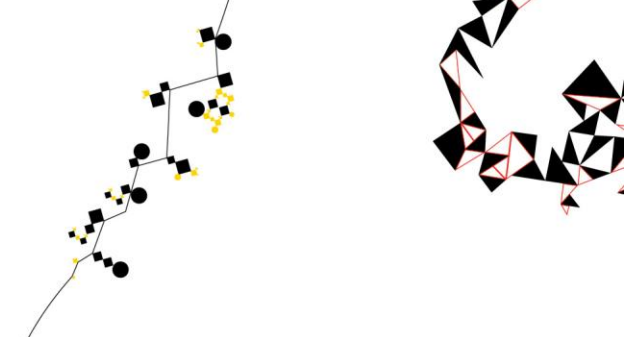
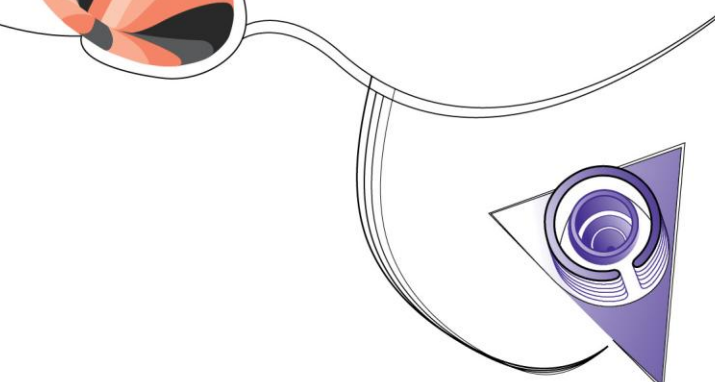
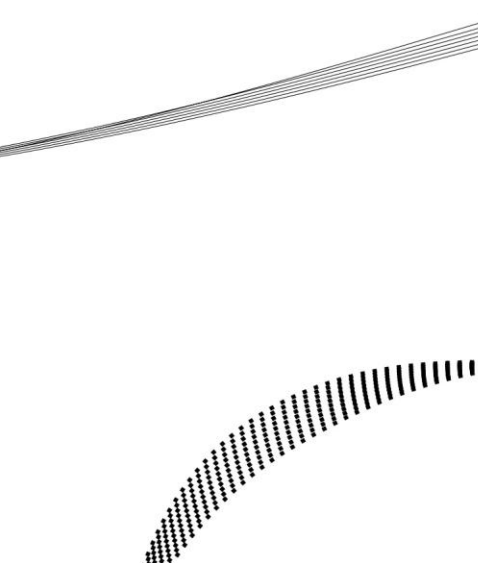
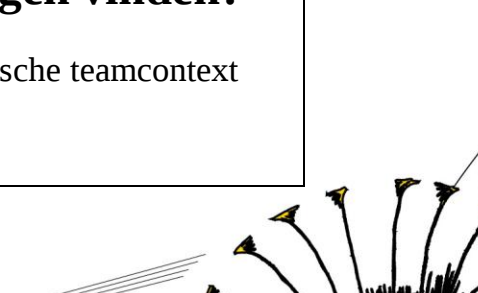




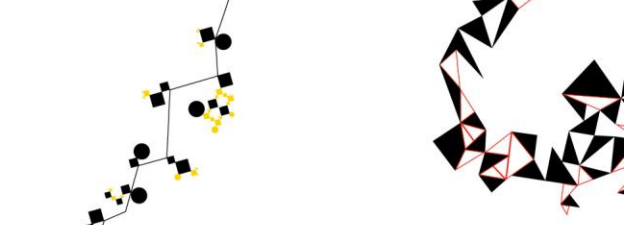
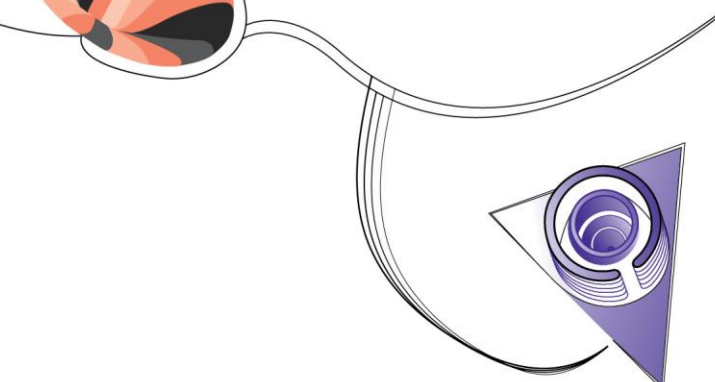
# **Problemen oplossen of oplossingen vinden?**

Oplossingsgericht Werken in een organisatorische teamcontext



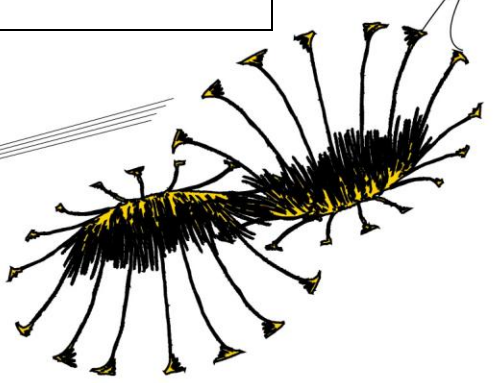
**Annoek S. Steenhagen**

**UNIVERSITEIT TWENTE.**



# Problemen oplossen of oplossingen vinden?

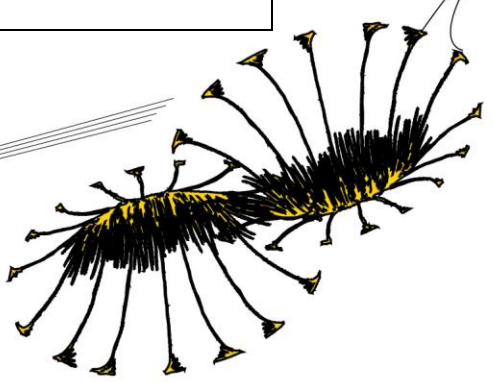
Oplossingsgericht Werken in een organisatorische teamcontext



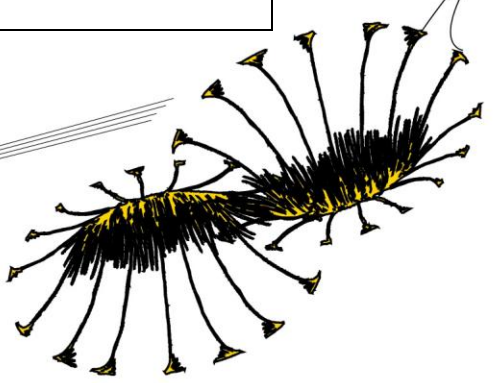
**Annoek S. Steenhagen**

S0153605

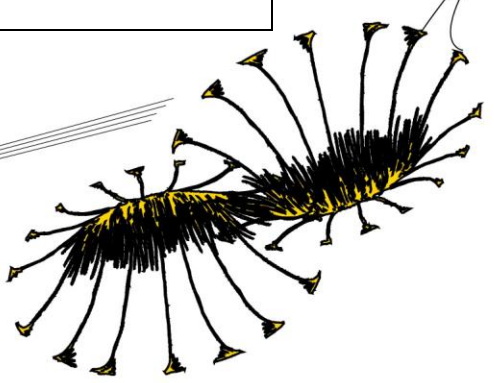
6 juli 2012



Scriptie Master Communication Studies  
Faculteit Gedragwetenschappen  
Universiteit Twente



Afstudeercommissie:  
Dr. H.A. van Vuuren  
A.M. Lohuis, MSc



**UNIVERSITEIT TWENTE.**

# Samenvatting

## Aanleiding

Bij de oplossingsgerichte benadering worden cliënten door zorgprofessionals ondersteund om oplossingen te construeren in plaats van problemen op te lossen (Gingerich & Eisengart, 2000). Door gebruik te maken van eigen competenties en hulpbronnen, probeert de cliënt een toename van het gewenste gedrag te bereiken en daardoor zijn doelstelling; de oplossing, te halen (Westra & Bannink, 2006b). Oplossingsgericht Werken is toepasbaar in alle situaties waarbij er sprake is van een gesprekscontact tussen een cliënt en een professional (Bannink, 2009; de Jong & Berg, voorwoord van de vertalers, 2004).

In dit afstudeeronderzoek is onderzocht of de uitgangspunten van Oplossingsgericht Werken ook toegepast kunnen worden in een organisatorische teamcontext, waarin geen sprake is van een cliënt-zorgprofessional relatie. Daarom is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Hoe kan Oplossingsgericht Werken vanuit een één op één zorgcontext met een cliënt-zorgprofessional relatie vertaald worden naar een organisatorische teamcontext met professional-professional relaties (Oplossingsgericht Samenwerken)?*

## Methode

Het onderzoek bestaat uit twee studies, welke beide bestaan uit twee deelonderzoeken. In het eerste deelonderzoek zijn er zeven interne Oplossingsgericht Werken trainers van de organisatie Aveleijn geïnterviewd. In het tweede deelonderzoek heeft er een interview, uitgebreid met een videoanalyse, plaatsgevonden met een externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer. Op basis van de onderzoeksresultaten van studie één, is er in de tweede studie in deelonderzoek drie een kwalificatieschema voor Oplossingsgericht Samenwerken ontwikkeld. Dit schema is in het vierde deelonderzoek gepretest.

## Resultaten en conclusies

Uit dit onderzoek blijkt dat Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken op zestien kenmerkende labels overeenkomen. De kenmerkende labels van Oplossingsgericht Samenwerken bleken over vier categorieën verdeeld te kunnen worden: de grondhouding (vertrouwen, respect, gelijkwaardigheid), de kernwaarden (systeemgericht, toekomstgericht, doelgericht, openheid, kwaliteiten van de ander benutten, feedback geven en ontvangen), de gesprekstechnieken (leeg luisteren, samenvatten, doorvragen/uitvragen, terugleggen, herkaderen, aanpassen aan het niveau van de ander, complimenteren) en de mandaten.

De verdeling van de hulpvrager en ondersteuner rol is bij Oplossingsgericht Samenwerken een dynamische co-constructie tussen de professionals. Bij Oplossingsgericht Samenwerken moeten de

professionals vanuit gelijkwaardigheid, samen tot een oplossing komen. Hierbij heeft één professional een hulpvraag en vervult de andere professional vanuit een mandaat een ondersteunende rol. De ondersteunende professional moet de kwaliteiten van de professional met de hulpvraag kennen en benutten. Door de hulpvraag bij de professional met de hulpvraag terug te leggen, doorloopt hij een leerproces. Afhankelijk van de situatie kan de professional met de ondersteunende rol handelen vanuit het initiële of circulaire mandaat en de drie fundamentele mandaatrollen; leider, begeleider/coach en manager. Voor elke specifieke situatie moet afgevraagd worden welk mandaat de meest oplossingsgerichte is.

# Summary

## Introduction

In the solution focused approach clients are being supported by healthcare professionals to construct solutions instead of solving problems (Gingerich & Eisengart, 2000). By using their own competences and resources, the client tries to accomplish an increase of the desired behavior (the solution) (Westra & Bannink, 2006b). Solution Focused Therapy is applicable in all situations where a conversation between a client and a professional exists (Bannink, 2009; de Jong & Berg, voorwoord van de vertalers, 2004).

In this thesis research is researched if the principles of Solution Focused Therapy could be applied in new fields/contexts where the client-healthcare professional relationship doesn't exist.

Therefore, the following research question has been formulated:

*How can Solution Focused Brief Therapy be translated from an one-to-one care context into an organizational team context with professional-professional relationships (Solution Focused Teamwork)?*

## Method

The research exists of two studies, which both can be separated into two substudies. In the first substudy seven internal Solution Focused Therapy trainers of the organization Aveleijn have been interviewed. In the second substudy an interview with an extern Solution Focused (Teamwork) trainer has taken place, expended with a video analysis. On the basis of the research results of study one, a qualification scheme for Solution Focused Teamwork has been developed in the second study, in the third substudy. In the fourth substudy this scheme has been pretested.

## Results and conclusions

This research shows that Solution Focused Therapy and Solution Focused Teamwork overlay on sixteen characteristics. It turned out that the characteristics of Solution Focused Teamwork could be classified into four categories: the basic attitude (trust, respect, equality), the core values (system-oriented, future oriented, goal oriented, openness, using the qualities of the other, giving and receiving feedback), the conversation techniques (empty listening, summarizing, questioning, returning, reframing, adjust to the level of the other, complimenting) and the mandates.

By Solution Focused Teamwork the development of the roles is a dynamic co-construction between the professionals. From a basic attitude of equality the professionals must come to a solution together. Hereby one professional has a question for help and another professional provides support from a mandate role. The supporting professional must know and use the qualities of the professional with the question for help. By returning this question for help, the professional with the question runs the learning process. Depending on the situation, the supporting professional

can act from the initial or the circular mandate and the three fundamental mandate roles; leader, mentor/coach and manager. For every specific situation there must be questioned, which mandate is the most solution focused.

# Inhoudsopgave

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting</b>                                                   | <b>3</b>  |
| <b>Summary</b>                                                        | <b>5</b>  |
| <b>1. Inleiding</b>                                                   | <b>9</b>  |
| 1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag                                     | 9         |
| 1.2 Context                                                           | 11        |
| 1.3 Wetenschappelijke en praktische relevantie                        | 12        |
| <b>2. Theoretisch kader</b>                                           | <b>14</b> |
| 2.1 Probleemoplossende benadering                                     | 14        |
| 2.2 Van probleemoplossend naar oplossingsgericht                      | 15        |
| 2.3 Oplossingsgerichte benadering                                     | 16        |
| 2.4 SolutionCube                                                      | 17        |
| 2.5 Reflectie literatuur en introductie teamcontext                   | 25        |
| 2.6 Teamcontext                                                       | 26        |
| <b>3. Studie 1: semi-gestructureerde interviews</b>                   | <b>29</b> |
| 3.1 Methode                                                           | 29        |
| 3.1.1 Instrument                                                      | 29        |
| 3.1.2 Respondenten                                                    | 30        |
| 3.1.3 Procedure                                                       | 31        |
| 3.1.4 Data-analyse                                                    | 32        |
| 3.2 Resultaten                                                        | 33        |
| 3.2.1 Van Oplossingsgericht Werken naar Oplossingsgericht Samenwerken | 33        |
| 3.2.2 Grondhouding                                                    | 35        |
| 3.2.3 Kernwaarden                                                     | 38        |
| 3.2.4 Gesprekstechnieken                                              | 44        |
| 3.2.5 Mandaten                                                        | 50        |
| 3.3 Conclusie                                                         | 52        |
| 3.3.1 Deelvraag 1                                                     | 52        |

|                                                                             |               |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>4. Studie 2: kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken</b>        | <b>56</b>     |
| 4.1 Methode                                                                 | 56            |
| 4.1.1 Ontwikkeling kwalificatieschema                                       | 56            |
| 4.1.2 Pretest kwalificatieschema                                            | 56            |
| 4.2 Resultaten                                                              | 57            |
| 4.2.1 Kwalificatieschema                                                    | 57            |
| 4.2.2 Pretest kwalificatieschema                                            | 61            |
| 4.3 Conclusie                                                               | 69            |
| 4.3.1 Deelvraag 2                                                           | 69            |
| <br><b>5. Conclusie</b>                                                     | <br><b>71</b> |
| 5.1 Onderzoeksvraag                                                         | 71            |
| 5.2 Aanbevelingen                                                           | 73            |
| <br><b>6. Reflectie</b>                                                     | <br><b>76</b> |
| 6.1 Sterktes en zwakheden onderzoek                                         | 76            |
| 6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek                                     | 76            |
| <br><b>Referenties</b>                                                      | <br><b>78</b> |
| <br><b>Bijlages</b>                                                         | <br><b>83</b> |
| Bijlage I: SolutionCube                                                     |               |
| Bijlage II: Vragenlijst oriënterende gesprekken                             |               |
| Bijlage III: Interviewschema interne Oplossingsgericht Werken trainers      |               |
| Bijlage IV: Interviewschema externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer |               |
| Bijlage V: Inhoudsanalyse                                                   |               |

# 1. Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk wordt de oplossingsgerichte benadering geïntroduceerd. Hierbij wordt ingegaan op de verschillende ontwikkelingen van de benadering die de aanleiding waren tot dit afstudeeronderzoek. De onderzoeksvraag en de deelvragen zijn geformuleerd en uitgewerkt (§1.1). Vervolgens komt de context waarin het onderzoek uitgevoerd is aan bod. Hier wordt toegelicht welke rol Oplossingsgericht Werken speelt binnen zorginstelling Avelijn (§1.2). Tot slot worden de praktische en wetenschappelijke relevantie van dit afstudeeronderzoek beargumenteerd (§1.3).

## 1.1 Aanleiding en onderzoeksvraag

Steve de Shazer en zijn vrouw Insoo Kim Berg hebben de stroming ontwikkeld die nu bekend staat als Solution-Focused Brief Therapy (Trepper, Dolan, McCollum & Nelson, 2006). De oplossingsgerichte benadering van de Shazer en Berg was een verschuiving van de traditionele probleemomschrijvende en -oplossende focus, welke bij bijna alle psychotherapieën toegepast werd (Gingerich & Eisengart, 2000), naar een behandelwijze waarbij de focus gelegd werd op oplossingen (Trepper et al., 2006). Hierbij werden cliënten geholpen oplossingen te construeren in plaats van problemen op te lossen (Gingerich & Eisengart, 2000). Doordat de focus bij de oplossing ligt, is Oplossingsgericht Werken een toekomst- en doelgerichte methode (Trepper et al., 2006).

In minder dan twintig jaar tijd is Oplossingsgericht Werken van een onbekende, onconventionele therapeutische stroming uitgegroeid tot een veelal toegepaste stroming in de Verenigde Staten en Europa. Daarnaast wordt de oplossingsgerichte stroming in toenemende mate in andere landen toegepast (Gingerich & Eisengart, 2000; Stams, Dekovic, Buist & de Vries, 2006). Trepper et al. (2006) benoemen Oplossingsgericht Werken zelfs als één van de meest populaire en meest toegepaste psychotherapeutische stromingen wereldwijd.

Het oplossingsgerichte gesprekscontact vindt van oorsprong plaats in het werk met individuen. De voortdurende ontwikkeling van de oplossingsgerichte benadering heeft ertoe geleid dat oplossingsgerichte interventies nu ook steeds meer in de belangstelling staan van groepstherapeuten en organisatieadviseurs (de Jong & Berg, 2004). Wanneer Oplossingsgericht Werken wordt toegepast binnen groepstherapie, wordt dit Solution Focused Brief Group Therapy genoemd (Froerer, Smock & Seedall, 2009). Cauffman (2011/2012) geeft aan dat binnen de oplossingsgerichte benadering de cliënt tegenwoordig een individu, team of organisatie kan zijn. Een oplossingsgerichte behandeling is dus mogelijk in een individuele-, team-, of organisatiecontext. In vrijwel alle situaties waarbij er sprake is van een gesprekscontact tussen een cliënt en een professional zijn diverse elementen uit de oplossingsgerichte gespreksmethode toepasbaar. Oplossingsgericht Werken wordt bijvoorbeeld toegepast door psychologen, psychiaters, maatschappelijk werkers, sociaal psychiatrisch verpleegkundigen, sociaal juridisch

dienstverleners, huisartsen en fysiotherapeuten (de Jong & Berg, voorwoord van de vertalers, 2004). Doordat de oplossingsgerichte benadering toepasbaar is in alle situaties waarin de mogelijkheid bestaat tot een gesprekscontact tussen een cliënt en een professional (Bannink, 2009), zijn de uitgangspunten van Oplossingsgericht Werken in steeds meer verschillende vakgebieden terug te vinden. Naast de geestelijke gezondheidszorg (De Shazer, 1985, geciteerd in Trepper et al., 2006; Bannink, 2006a, 2007a; Macdonald, 2007; Bakker & Bannink, 2008), is Oplossingsgericht Werken in diverse gebieden zoals; werken met verstandelijk beperkte cliënten (Roeden & Bannink, 2007; Teggelaar, Bosch, van den & Monster, 2008; Roeden, Bannink, Maaskant & Curfs, 2009), het onderwijs (Goei & Bannink, 2005), management en coaching (Jackson & McKergow, 2002; Cauffman, 2003) en conflictmanagement en bemiddeling (Bannink, 2007b; 2008, 2009) toegepast. In de praktijk betekent dit dat de oplossingsgerichte werkwijze bijvoorbeeld bij geestelijke gezondheidsinstellingen, sociale dienstverlening voor families en kinderen, residentiële behandeling centra, gevangenissen, scholen en ziekenhuizen terug te vinden is (Miller, Hubble & Duncan, 1996).

Uit de huidige literatuur zijn dus de volgende drie veronderstellingen op te maken:

1. Oplossingsgericht Werken is toepasbaar in een individuele-, team-, of organisatiecontext (Cauffman, 2011/2012).
2. Oplossingsgericht Werken is toepasbaar in verscheidene vakgebieden (Miller et al, 1996).
3. Oplossingsgericht Werken is toepasbaar in alle situaties waarbij er sprake is van een gesprekscontact tussen een cliënt en een professional (Bannink, 2009; de Jong & Berg, voorwoord van de vertalers, 2004).

De eerste veronderstelling sluit aan bij de ontwikkeling van Oplossingsgericht Werken dat de cliënt van oorsprong een individu was, maar tegenwoordig een individu, een team of een organisatie kan zijn (Cauffman, 2011/2012). Een tweede ontwikkeling is dat Oplossingsgericht Werken van een psychotherapeutische stroming is uitgegroeid naar een veelal gebruikte benadering, waarvan de uitgangspunten in verscheidene vakgebieden terug te vinden zijn (Miller et al., 1996). Deze ontwikkeling wordt weergegeven in de tweede veronderstelling. Naast deze twee ontwikkelingen geeft de literatuur en de derde veronderstelling aan dat, de oplossingsgerichte benadering toepasbaar is in alle situaties waarbij er sprake is van een gesprekscontact tussen een cliënt en een professional (Bannink, 2009; de Jong & Berg, voorwoord van de vertalers, 2004).

Vanuit deze drie veronderstellingen kwam de vraag naar voren of de uitgangspunten van Oplossingsgericht Werken ook toegepast kunnen worden in een organisatorische teamcontext, waarin geen sprake is van een cliënt-zorgprofessional relatie. In dit afstudeeronderzoek is daarom onderzocht hoe Oplossingsgericht Werken vanuit een zorgcontext, naar een organisatorische teamcontext vertaald kon worden. Bij een organisatorische teamcontext is, in plaats van een één op

één cliënt-zorgprofessional relatie, sprake van meerdere, door elkaar lopende professional-professional relaties. De oplossingsgerichte samenwerking tussen professionals (collega's) staat in dit onderzoek centraal. Om onderscheid te maken tussen Oplossingsgericht Werken in een zorgcontext en de oplossingsgerichte samenwerking in een organisatorische teamcontext, is in dit onderzoek de term Oplossingsgericht Samenwerken ingebracht.

De volgende onderzoeksvraag is geformuleerd:

Hoe kan Oplossingsgericht Werken vanuit een één op één zorgcontext met een cliënt-zorgprofessional relatie vertaald worden naar een organisatorische teamcontext met meerdere, door elkaar lopende professional-professional relaties (Oplossingsgericht Samenwerken)?

Voor het onderzoek zijn twee deelvragen opgesteld, die moesten leiden naar een antwoord op de onderzoeksvraag:

1. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen Oplossingsgericht Werken in een zorgcontext en Oplossingsgericht Samenwerken in een organisatorische teamcontext?
2. Hoe kunnen interacties tussen professionals in een organisatorische teamcontext gekwalificeerd worden als Oplossingsgericht Samenwerken?

Om antwoorden te kunnen formuleren op de deelvragen en de onderzoeksvraag, was het van belang om voorafgaand aan het onderzoek helder te hebben wat Oplossingsgericht Werken inhoudt. Hiervoor is de beschikbare wetenschappelijke literatuur geraadpleegd. Een overzicht hiervan wordt in het theoretisch kader (hoofdstuk twee) besproken. In hoofdstuk drie (studie één) en hoofdstuk vier (studie twee), is weergegeven hoe de twee deelvragen onderzocht zijn, wat de resultaten waren en welke conclusies getrokken konden worden.

## **1.2 Context<sup>1</sup>**

Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij Aveleijn; een zorginstelling voor mensen met een verstandelijke beperking. De voorzieningen van Aveleijn bevinden zich hoofdzakelijk in Midden-Twente. Daarnaast vindt er uitbreiding plaats richting regio Gelderland en Noordoost-Twente. Aveleijn is in meer dan veertig jaar tijd uitgegroeid tot een organisatie met ruim 2300 cliënten en ongeveer 1500 medewerkers. Het hoofdkantoor van Aveleijn; 'Het Witte Huis' is gevestigd in Borne.

<sup>1</sup> Aveleijn (2011; 2012)

Binnen Aveleijn neemt Oplossingsgericht Werken een belangrijke plaats in. Dit is terug te zien in de ondersteunings- en ontwikkelingsvisie: *'Aveleijn is een dynamische organisatie waarbinnen alle belanghebbenden zich met elkaar verbonden voelen, respectvol communiceren en elkaar open en oplossingsgericht bejegenen.'* De toepassing van Oplossingsgericht Werken bij Aveleijn begint met een basishouding. Deze basishouding houdt een houding van respect, een oplossingsgerichte taal en communicatie vanuit gelijkwaardigheid in. Met de basishouding als voorwaarde, houdt Oplossingsgericht Werken bij Aveleijn in dat cliënten en medewerkers nadenken over oplossingen in plaats van problemen. Dit betekent dat ze niet stil blijven staan bij vragen, maar dat zij juist samen opzoek gaan naar antwoorden. Daarbij is het niet nodig om veel van het probleem van de cliënt te weten om het op te kunnen lossen. De focus ligt juist op de oplossing. Een houding van respect betekent een blanco opstelling ten opzichte van de gesprekspartner. Er moet onbevooroordeeld, leeg geluisterd worden. De oplossingsgerichte taal geeft aan dat het uitgangspunt van het gesprek het zoeken naar een oplossing voor het probleem is. De kern van communicatie vanuit gelijkwaardigheid houdt in dat de relaties tussen de cliënt en de zorgprofessional een gelijkwaardige is. De cliënt kan gezien worden als de expert van zijn/haar eigen leven, aangezien de cliënt zelf het meest over zijn eigen leven weet. De zorgprofessional kan gezien worden als de expert van het proces. De cliënt is degene die de oplossing kan vinden van het probleem en de zorgprofessional ondersteunt dit proces. De zorgprofessional helpt de cliënt doelen op te stellen en adviseert de cliënt hoe deze doelen te behalen. De cliënt kan door kleine stappen en met behulp van hulpbronnen zoals familie, burens of de zorgprofessional tot de oplossing komen. Beweging en verandering zijn belangrijke stappen richting de oplossing.

De toepassing van Oplossingsgericht Werken binnen Aveleijn is gebaseerd op de opleiding in de oplossingsgerichte benadering van Louis Cauffman, welke gebruik maakt van de Solution Cube (Cauffman, 2011). Op de zes vlakken van deze kubus wordt de essentie van de Oplossingsgerichte benadering van Cauffman weergegeven. De basis axioma's, basisregels, non-specifieke factoren, de zeven stappendans, het stroomdiagram en de mandaten vormen samen de zes vlakken van de Solution Cube (Cauffman, 2011). In het theoretisch kader (hoofdstuk twee) wordt inhoudelijk op de SolutionCube van Cauffman (2011) ingegaan.

### **1.3 Wetenschappelijke en praktische relevantie**

In dit afstudeeronderzoek is een nieuwe weg ingeslagen op het gebied van Oplossingsgericht Werken. Het gaat om de toepassing van een bestaand concept; Oplossingsgericht Werken, in een nieuwe context; een organisatorische teamcontext met meerdere, door elkaar lopende professional-professional relaties. Door de focus te leggen op de organisatorische teamcontext is een nieuwe toepassingscontext van Oplossingsgericht Werken onderzocht. Bij Oplossingsgericht Werken is sprake van een cliënt-zorgprofessional relatie. Formeel gezien is dit geen gelijkwaardige relatie,

omdat de zorgprofessional altijd een bepaalde mate van verantwoordelijkheid draagt voor de cliënt. Bij Oplossingsgericht Samenwerken is sprake van verschillen soorten relaties tussen de professionals. Tussen collega's met verschillende functies is, net als bij Oplossingsgericht Werken, geen sprake van een formele gelijkwaardige relatie, aangezien er verschil in hiërarchie bestaat. Teamleden met dezelfde functie hebben formeel gezien wel gelijkwaardige relaties, omdat er vanuit hun formele rol geen hiërarchische verschillen horen te bestaan. Desondanks kunnen deze arbeidsrelaties in de praktijk ook zo groeien dat er wel hiërarchische verschillen ontstaan. Het is interessant om te onderzoeken hoe het werken en denken van Oplossingsgericht Werken, vertaald kan worden naar deze verschillende soorten arbeidsrelaties in een organisatorische teamcontext. Inzichten in de vertaalslag van Oplossingsgericht Werken naar Oplossingsgericht Samenwerken zijn voor de huidige wetenschap vernieuwend en verbredend. De onderzoeksresultaten dragen dan ook bij aan een uitbreiding van de huidige bestaande wetenschappelijke kennis betreffende de oplossingsgerichte benadering.

Naast de wetenschappelijke relevantie is dit afstudeeronderzoek ook van praktische waarde. Cohen, Ledford en Spreitzer (1996) benadrukken het belang van samenwerking en teamwork voor de effectiviteit van organisaties. Wanneer in dit onderzoek aangetoond wordt hoe er binnen organisatorische teamcontexten oplossingsgericht samengewerkt kan worden, kunnen organisaties deze werkwijze gaan toepassen. Oplossingsgericht Samenwerken kan dan wellicht een positieve uitwerking hebben op de effectiviteit van organisaties. Voor Aveleijn zou dit betekenen dat zij betere zorg aan hun cliënten kunnen aanbieden.

Binnen Aveleijn onderhouden de professionals en de cliënten hun relaties door middel van Oplossingsgericht Werken. Aveleijn is geïnteresseerd naar de mogelijkheden om de oplossingsgerichte benadering verder in de organisatie te implementeren. Hierbij gaat het om uitbreiding van het Oplossingsgericht Werken in de cliënt-zorgprofessional relatie naar Oplossingsgericht Samenwerken in de professional-professional relaties. Dit afstudeeronderzoek geeft inzicht in de vertaalmogelijkheden van Oplossingsgericht Werken naar Oplossingsgericht Samenwerken. Hiermee is dit onderzoek van praktische waarde voor Aveleijn en eventueel andere organisaties.

## 2. Theoretisch kader

In dit tweede hoofdstuk wordt het theoretisch kader geschetst. De oplossingsgerichte benadering is ontstaan als tegenstroming op de probleemoplossende benadering (Westra & Bannink, 2006b). Om het contrast tussen beide benaderingen duidelijk te maken wordt eerst de probleemoplossende benadering omschreven (§2.1). Daarna wordt aangegeven hoe de verschuiving van het probleemoplossende paradigma naar het oplossingsgerichte paradigma heeft plaatsgevonden (§2.2). Vervolgens wordt de kern van de oplossingsgerichte benadering toegelicht en wordt er ingegaan op de effectiviteit van Oplossingsgericht Werken (§2.3). Hierna wordt de oplossingsgerichte benadering, aan de hand van de zes vlakken van de SolutionCube (Cauuffman, 2011), uitgebreid besproken (§2.4). Vervolgens vindt er een reflectie plaats op de besproken literatuur en wordt er een introductie gegeven op de organisatorische teamcontext (§2.5). Tot slot wordt er dieper op deze organisatorische teamcontext, waarin Oplossingsgericht Samenwerken zich afspeelt, ingegaan (§2.6).

### 2.1 Probleemoplossende benadering

De probleemoplossende benadering is lang het overheersende paradigma geweest in het veld van de psychotherapie. Deze benadering staat tegenover de ideeën van de oplossingsgerichte benadering. De oplossingsgerichte benadering is daardoor ontstaan als tegenstroming op het probleemoplossende paradigma (Westra & Bannink, 2006b). De probleemoplossende benadering is ontleend aan het medische model, ook wel het oorzaakgevolg model of het probleemgerichte model genoemd (Bannink, 2006b). Binnen het probleemgerichte model wordt de zorgprofessional gezien als de expert (Westra & Bannink, 2006), welke volgens de probleemoplossende structuur werkt (De Jong & Berg, 2004). Bij deze algemene structuur van het oplossen van problemen, ligt de focus op het verleden. De probleemgerichte structuur ziet er als volgt uit: diagnose + voorgeschreven behandeling = symptoomreductie (Bannink, 2006a). Aan de hand van wetenschappelijke kennis, wordt eerst de oorzaak van het probleem vastgesteld waarop de professional een diagnose en behandeling opstelt. Het probleemgedrag en de afname van klachten staat in dit model centraal (Westra & Bannink, 2006b). De zorgprofessional helpt doormiddel van deze symptoomreductie bij de ‘genezing’ van de cliënt (Westra & Bannink, 2006a). De interactie tussen cliënten en zorgprofessionals richt zich door deze aanpak op problemen (de Jong & Berg, 2004). Rappaport (1981) en Bannink (2006ab) beargumenteren dat deze focus op het probleem en de mogelijke oorzaken tot nadelig gevolg heeft dat de gespreksvoering sterk probleemgeoriënteerd is. De sfeer wordt beladen met problemen, waardoor het gevaar dreigt dat de oplossing steeds verder uit het zicht raakt. De hoop op verbetering kan afnemen, waardoor de cliënt ontmoedigd kan raken. De kans bestaat dat er een vicieuze cirkel ontstaat met steeds groter wordende problemen.

## 2.2 Van probleemoplossend naar oplossingsgericht

Steve de Shazer en zijn vrouw Insoo Kim Berg waren niet tevreden met de traditionele probleemoplossende wijze van hulpverlening en de manier waarop deze uitgevoerd werd. Zij pleitten voor een paradigmaverschuiving van een probleemoplossende benadering naar een oplossingsgerichte benadering. Door de groeiende kritiek op de probleemoplossende benadering kwam de oplossingsgerichte benadering steeds meer onder de aandacht. De benadering van de Shazer en Berg was echter niet nieuw.

Cauffman (2009/2010) geeft aan dat het Oplossingsgericht Werken en Denken, ontwikkeld door de Shazer en Berg, teruggaat op het werk van Milton Erickson. “Men zou –een beetje lapidair– kunnen stellen dat de oplossingsgerichte benadering een praktische vertaling is van het werk van Milton Erickson, gecombineerd met inzichten uit de systeemtherapie en dit alles doorspekt met een explicieter gebruik van de non-specifieke therapeutische factoren” (Cauffman, 2009/2010, p.1). Erickson paste rond 1955 een nieuwe benadering in zijn therapie toe, waarbij de werkrelatie met de cliënt centraal stond (de Jong & Berg, 2004). Deze werkrelatie werd gezien als het instrument waarmee een context gecreëerd kon worden waarbinnen de cliënt geholpen werd om zichzelf te kunnen helpen (Cauffman, 2009/2010). Erickson richtte zich op het feit dat mensen over veel wijsheid beschikken, maar zich vaak niet bewust zijn van deze wijsheid. Deze wijsheid is echter wel beschikbaar en moest volgens Erickson door de cliënt gebruikt worden om de eigen hulpbronnen te ontdekken en deze in de praktijk te brengen (de Jong & Berg, 2004). De Ericksoniaanse benadering is daarmee bij uitstek cliëntgericht. Het zijn de doelen en de hulpbronnen van de cliënt die richting geven aan de interventies (Cauffman, 2009/2010). De therapeut werd daarbij iemand die de cliënt slechts ondersteunde bij dit proces. Door deze benadering ontstond een cliënt die geleerd had hoe hij problemen in de toekomst zelfstandig op kon lossen. De omschreven houding van zowel de therapeut als de cliënt werd een basisconcept van de oplossingsgerichte therapie (de Jong & Berg, 2004). De oplossingsgerichte benadering was er echter nog niet.

Watzlawick, Weakland en Fisch (1974, geciteerd uit Bannink, 2009) werkten bij het Mental Research Institute. Zij waren van mening dat de voorgestelde oplossing vaak het probleem in stand hield. Daarbij gaven zij ook aan dat inzicht in de oorzaken van het probleem niet altijd nodig is om het probleem op te lossen. Deze zienswijze van Watzlawick et al. (1974, geciteerd uit Bannink, 2009) zijn terug te vinden in de oplossingsgerichte benadering.

In 1978 richtten de Shazer en Berg het Brief Family Therapy Center in Milwaukee in de Verenigde Staten op. Bannink (2006a) stelt dat de Shazer, Berg en hun collega's voortbouwden op het werk van onder andere Erickson en Watzlawick et al. (1974, geciteerd uit Bannink, 2009) en in de jaren tachtig van de vorige eeuw de oplossingsgerichte benadering ontwikkelden. De Shazer en Berg accepteerden de aanvaarde ideeën, over hoe therapie op een probleemgeoriënteerde wijze

uitgevoerd zou moeten worden, niet (De Jong & Berg, 2004). Ze waren van mening dat holistische observaties en nadenken over het actuele proces met de cliënt, hun meer leerde over de effectiviteit van hun werk, dan het traditionele, probleemoplossende, wetenschappelijke onderzoek. De Shazer, Berg en hun collega's ontwikkelden hun procedures door therapieprocessen en onderzoeksresultaten nauwkeurig te observeren. Deze inductieve manier van werken legt de nadruk op wat bruikbaar en goed is voor de cliënt. Tijdens deze inductieve werkwijze probeerden ze ieder bestaand idee over de aard en oorsprong van de problemen van de cliënt aan de kant te zetten. Dit was in tegenstelling tot de meeste andere methodieken die deductief ontwikkeld werden. Positieve cliëntervaringen vanuit de inductieve manier van werken, leidden ertoe dat de Shazer en Berg gebruik gingen maken van de oplossingsgerichte benadering in plaats van de probleemoplossende benadering. De therapeut verdiepte zich niet langer in de aard van het probleem maar in de aard van de oplossing (Cladder, 2010), waardoor de focus op de oplossing van het probleem kwam te liggen in plaats van op het probleem zelf (Trepper et al 2006). De Shazer en Berg en vele anderen zijn sinds die tijd doorgegaan met het doorontwikkelen van de implicaties van deze verschuiving.

### **2.3 Oplossingsgerichte benadering**

Binnen de oplossingsgerichte benadering is het doel van de cliënt; de oplossing van het probleem, het startpunt van de therapie (Westra & Bannink, 2006a). Wanneer er geen oplossing mogelijk is, is er geen sprake van een probleem, maar van een beperking. Een beperking kan niet veranderd worden en moet daarom geaccepteerd worden (Isebaert, 2007). Problemen kunnen wel opgelost worden. Volgens van den Brink (2006) worden problemen binnen de oplossingsgerichte benadering serieus genomen, maar worden zij niet, zoals bij de probleemoplossende benadering, benaderd vanuit het smalle perspectief van hun oorzaken maar vanuit het brede perspectief van hun oplossingen. Isebaert (2007) geeft aan dat een therapeut niet alleen onderzoekt wat de cliënt niet wenst (klachten), maar ook wat hij wel wenst (doelen) en welke vaardigheden (hulpbronnen) hij in zich heeft om deze wensen te bereiken. Binnen het oplossingsgerichte model wordt de cliënt gezien als de expert van zijn leven (Westra & Bannink 2006a). De cliënt gaat zelf op zoek naar oplossingen, waarbij hij ondersteund wordt door de zorgprofessional. De Jong en Berg (2004) geven aan dat de zorgprofessional in deze ondersteunende rol een niet-wetenhouding aanneemt. Dit is een algemene houding van de zorgprofessional, die wordt gekenmerkt door oprechte nieuwsgierigheid naar de cliënt. De zorgprofessional is hierdoor altijd in de positie om te worden geïnformeerd door de cliënt. Door een houding van niet-weten aan te nemen en gespreksvaardigheden te ontwikkelen, zal de cliënt informatie over zichzelf en de situatie geven. De zorgprofessional leidt het gesprek op deze manier één stap achter de cliënt. Doordat er gebruik wordt gemaakt van de eigen competenties van de cliënt, is de oplossingsgerichte therapie motiverend (Westra & Bannink 2006a). De oplossingsgerichte benadering biedt hoop aan de cliënt en heeft tot gevolg dat er een positief vooruitzicht gesteld kan worden (Westra & Bannink, 2006b).

Volgens Stam en Bannink (2008, p.3) luidt de centrale overtuiging van het Oplossingsgericht Werken als volgt: “Elke cliënt heeft vaardigheden, talenten en capaciteiten waarmee hij in staat is tot werkbare oplossingen te komen. Daarmee wordt het de taak van de hulpverlening de cliënt procesmatig te begeleiden in het hervinden, uitbreiden en ontwikkelen van zijn eigen hulpbronnen.”

Naar de effectiviteit van de oplossingsgerichte benadering is nog altijd weinig onderzoek uitgevoerd (Corcoran & Pillai, 2009). Gingerich en Eisengart (2000) en ook Visser en Butter (2008) geven dan ook aan dat systematisch onderzoek naar de effectiviteit van Oplossingsgericht Werken nog niet op grote schaal is uitgevoerd. Gingerich en Eisengart (2000) hebben een overzichtartikel geschreven over alle, tot dan toe, gepubliceerde onderzoeken naar de effectiviteit van de oplossingsgerichte benadering. Zij concludeerden dat alle gecontroleerde studies positieve uitkomsten lieten zien. Deze conclusie is echter gebaseerd op een narrative review, en is dus niet empirisch getoetst (Stams et al., 2006). Het beschikbare onderzoek leidt tot voorzichtige steun voor onder andere de volgende conclusies: Oplossingsgericht Werken is effectiever dan geen behandeling (Lindfors & Magnusson, 1997; Newsome, 2004) en is minstens zo effectief als huidige psychosociale behandelingen (Cockburn, Thomas, & Cockburn, 1997; Gingerich & Eisengart, 2000; de Jong & Berg, 2004; Knekt & Lindfors, 2004). Bij sommige problemen blijkt Oplossingsgericht Werken zelfs effectiever te zijn dan probleemoplossende benaderingen (Cockburn et al., 1997). Bovendien leidt Oplossingsgericht Werken sneller tot resultaat dan andere methoden (Lindfors & Magnusson, 1997; de Jong & Berg, 2004). Macdonald (2007) geeft aan dat de oplossingsgerichte benadering de cliënt perspectief biedt en de cliënt het vertrouwen geeft dat succes bereikbaar is. Ook heeft de cliënt invloed en controle tijdens het behandelproces. Deze psychologische voordelen zouden de effecten van de oplossingsgerichte therapie wellicht kunnen verklaren.

## **2.4 SolutionCube<sup>2</sup>**

Louis Cauffman (2012) geeft opleidingen in de oplossingsgerichte benadering en gebruikt het Oplossingsgericht Denken en Werken in de meest diverse settings binnen de gezondheidszorg en daarbuiten. Cauffman (2011/2012, p.1) geeft aan dat Oplossingsgericht Werken een veel bredere toepassing kent dan enkel in de wereld van de psychotherapie; “We evolueren van ‘care’ naar ‘cure’ naar ‘healing’ naar ‘well-being’.” Volgens Cauffman (2012) wordt de oplossingsgerichte benadering te vaak gereduceerd tot technieken en slagzinnen, waardoor de waarde van

<sup>2</sup> De officiële literatuurverwijzing luidt: *SolutionCube* (Cauffman, 2011). In het vervolg van deze scriptie wordt de *SolutionCube* als een begrip toegepast, waarbij de literatuurverwijzing achterwege wordt gelaten.

Oplossingsgericht Werken ontkracht wordt. Om de complexe realiteit van Oplossingsgericht Werken weer te geven, zonder dezeodeloos te compliceren, heeft hij de SolutionCube ontworpen. Cauffman (2012, para.4) geeft aan dat in de SolutionCube de complexiteit van werk en leven gecombineerd wordt met de eeuwenoude filosofische richtlijn van Occam: 'Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem'. In hedendaags Nederlands: 'Simpel werkt het best.' De zes zijden van de kubus zijn intrinsiek aan elkaar verbonden invalshoeken waarmee de realiteit samen met de cliënt geconstrueerd kan worden. In de volgende zes subparagrafen worden de zes zijden van de SolutionCube besproken. Zie bijlage I voor de SolutionCube.

### Basisregels

Op de SolutionCube worden de volgende vier basisregels voor Oplossingsgericht Werken weergegeven:

1. Als het niet kapot is, repareer het dan niet
2. Als het niet werkt, stop er dan mee en doe iets anders
3. Als iets wel werkt, doe er meer van
4. Als iets werkt, leer het (van) een ander

Deze vier basisregels zijn afgeleid van vijf aannames die door de Shazer (geciteerd uit Bannink, 2009) zijn opgesteld. Deze aannames komen logischerwijs overeen met de omschrijvingen van de oplossingsgerichte benadering uit paragraaf 2.2 en 2.3. De vier basisregels vormen samen het gedachtegoed van Oplossingsgericht Werken; 'doen wat werkt'. De eerste aanname; 'The development of a solution is not necessarily related to the problem' (de Shazer, 1985, geciteerd uit Bannink, 2009, p.4) gaat in op de focus van Oplossingsgericht Werken op oplossingen en uitzonderingen. Deze aanname geeft aan dat een analyse van het probleem niet noodzakelijk is bij het vinden van oplossingen, terwijl analyses van de oplossingen en uitzonderingen juist wel zeer bruikbaar zijn. De tweede aanname 'The clients are the experts' (de Shazer, 1985, geciteerd uit Bannink, 2009, p.4) heeft betrekking op de zienswijze dat de cliënt met de competenties de expert van zijn/haar eigen leven is. De cliënt moet zelf doelen stellen en bepalen hoe met behulp van de hulpbronnen, deze doelen bereikt gaan worden. In dit proces heeft de zorgprofessional slechts een ondersteunende rol. De derde aanname; 'If it is not broken, do not fix it' (de Shazer, 1985, geciteerd uit Bannink, 2009, p.4) houdt in dat wat positief is in de perceptie van de cliënt gelaten moet worden voor wat het is. Deze aanname komt overeen met de eerste basisregel van de SolutionCube; 'Als het niet kapot is, repareer het dan niet.' De vierde aanname van de Shazer (geciteerd uit Bannink, 2009, p.4); 'If something works, continue with it' geeft aan dat wanneer een behandeling succesvol is er mee doorgegaan moet worden, zelfs als het compleet iets anders is dan van tevoren verwacht was. Deze aanname komt overeen met de derde basisregel van de SolutionCube; 'Als iets wel werkt, doe er meer van.' De vijfde aanname; 'If something does not

work, do something else' (de Shazer, 1985, geciteerd uit Bannink, 2009, p.4) geeft aan dat wanneer iets niet werkt er mee gestopt moet worden. Meer van hetzelfde leidt namelijk tot niets. De tweede basisregel van de SolutionCube; 'Als het niet werkt, stop er dan mee en doe iets anders', sluit hierop aan. Deze laatste twee aannames van de Shazer (geciteerd uit Bannink, 2009) gaan terug naar het moment waarop de Shazer en Berg, door positieve cliëntervaringen vanuit hun inductieve manier van werken, gebruik gingen maken van de oplossingsgerichte benadering. De vierde basisregel van de SolutionCube 'Als iets werkt, leer het (van) een ander', is een aanvulling op de vijf aannames van de Shazer (geciteerd uit Bannink, 2009). Stam (2002, geciteerd in Stam & Bannink, 2008, p.3) formuleert deze basisregel als volgt: 'Als iets werkt, leer het aan en van de ander.' Deze vierde basisregel van de SolutionCube verbindt zorgprofessionals met cliënten en verbindt daarnaast ook zorgprofessionals onderling met elkaar.

### Basis axioma's

Oplossingsgericht Werken kent vijf basis axioma's die de fundamentele vormen waarop het denken en handelen vanuit de oplossingsgerichte benadering gebaseerd is. Deze basis axioma's zijn volgens Cauffman (2010, p.19) 'niet bewezen, maar als grondslag aanvaarde stellingen'.

Het eerste axioma is dat het oplossingsgerichte model een systemisch model is. Elk mens is zowel een individu als een deel van een systeem. Elke cliënt functioneert dan ook in een relatienetwerk. Binnen het Oplossingsgericht Werken is er aandacht voor deze context. Aandacht voor de context of het systeem waarin de cliënt leeft en functioneert, helpt namelijk bij het ontdekken van de krachtbronnen van het relationele netwerk van de cliënt (Cauffman, 2010).

Het Oplossingsgericht Werken is sterk klantgericht, ook wel cliëntgericht genoemd. Dit is het tweede axioma. Oplossingsgerichte hulpverlening gebeurt in de taal en de beleavingswereld van de cliënt. Op die manier is de cliënt de centrale actor in het hulpverleningsproces (Cauffman, 2010) en heeft de zorgprofessional slechts een ondersteunende rol (de Jong en Berg, 2004). De professional begeleidt de cliënt procesmatig in het hervinden, uitbreiden en ontwikkelen van de eigen hulpbronnen (Stam & Bannink, 2008).

Dat de resources, ook wel de kracht- of hulpbronnen van de cliënt genoemd, een belangrijke rol spelen in de oplossingsgerichte benadering wordt weergegeven door het derde axioma; resourcegericht. Een hulpbron is de bron waar kracht uitkomt die een cliënt kan aanwenden om zijn doel te bereiken (Cauffman, 2010). Door gebruik te maken van de eigen competenties (Westra & Bannink 2006a) en hulpbronnen, probeert de cliënt een toename van het gewenste gedrag te bereiken en daardoor zijn doelstelling; de oplossing te halen (Westra & Bannink, 2006b).

Resilience is het vierde basis axioma. Resilience is het vermogen om ook tijdens of na een moeilijke levensgebeurtenis goed te functioneren en te groeien. Voor de vertaling van resilience komt veerkracht het dichtst in de buurt, maar dat woord maakt niet duidelijk dat het ook over

verder groeien gaat en niet alleen over het zich weer oprichten. Resilience kan gezien worden als het doorgroeivermogen na een verstorende levensgebeurtenis (Cauffman, 2010).

Het vijfde axioma geeft aan dat mensen voortdurend schakelen tussen verstand, emotie en gedrag. De gedachten en gevoelens veroorzaken het gedrag dat vertoond wordt in de omgang met anderen. Deze interactie met anderen is de oorzaak dat Caufmann (2010) dit axioma het klavertje vier noemt en als volgt weergeeft; cognitie, emotie, gedrag, interactie.

#### Non-specifieke factoren

Op de SolutionCube worden vier non-specifieke factoren voor Oplossingsgericht Werken weergegeven. In het oplossingsgerichte model is het ondoenbaar om de technieken los te zien van deze non-specifieke factoren. Deze vier factoren; voel ik me begrepen?, authentieke aandacht, respect en inductie van hoop op verandering maken namelijk intrinsiek deel uit van het model zelf. Het is belangrijk dat de cliënt zich begrepen voelt door de zorgprofessional. Daarnaast moet de zorgprofessional authentieke aandacht en respect voor de cliënt uitstralen. Deze non-specifieke factoren dragen bij aan een goede cliënt-zorgprofessional relatie. De vierde factor geeft weer dat de oplossingsgerichte benadering hoop biedt aan de cliënt en tot gevolg heeft dat er een positief vooruitzicht gesteld kan worden (Westra & Bannink, 2006b).

#### Zeven stappendans

Volgens Cauffman (2010) is de zeven stappendans het 'procesprotocol' waar zorgprofessionals op een creatieve en flexibele manier mee om kunnen gaan in hun relatie met cliënten. In deze dans staan oplossingsgerichte interventies die de zorgprofessional helpen om de cliënt efficiënt naar het doel te leiden (Cauffman, 2010). De dans bestaat, zoals de naam al aangeeft, uit zeven stappen. Toch gaat het er bij de toepassing in de praktijk niet om dat alle stappen precies gevolgd worden. Het gaat erom dat er een houding ontwikkeld wordt waarbij er naar oplossingen toegewerkt wordt (Aveleijn, 2011).

Aangezien er contact tussen de gesprekspartners moet zijn om een gesprek te kunnen voeren, is de eerste stap altijd contact leggen. Bij deze eerste stap is het belangrijk een ontspannen sfeer te creëren. Een open houding kan hieraan bijdragen. De overige zes stappen zijn flexibel toe te passen. Het is afhankelijk van de situatie welke en hoeveel stappen er gebruikt worden. De cliënt heeft hierin het initiatief en bepaalt het tempo. De cliënt geeft de richting aan en de zorgprofessional bepaalt welke stappen op welk moment het meest nuttig zijn om in die richting te bewegen (van den Brink, 2006). De overige zes stappen zijn: context, doelen stellen, sterke punten ontdekken, differentiatie, toekomstgerichtheid en complimenteren.

Bij de context gaat het erom dat de zorgprofessional zich een beeld kan schetsen van de situatie waarin het probleem van de cliënt zich afspeelt. Hierdoor kunnen omgevingsfactoren gesignaleerd worden waarin deeloplossingen schuilen. Uitvragen is bij deze stap van belang, want vaak speelt er achter een probleem, een ander probleem. Bannink (2006a) geeft aan dat

oplossingsgerichte vragen een groot deel van het gereedschap van de oplossingsgerichte professional vormen. Oplossingsgerichte vragen nodigen de cliënt uit na te denken over transformatie en helpen de cliënt zijn/haar leven te veranderen in de gewenste richting. Bij het uitvragen is het belangrijk dat de zorgprofessional open vragen stelt. Open vragen zijn ‘hoe’, ‘wat’ en ‘wanneer’ vragen. ‘Waarom’ vragen kunnen de cliënt het gevoel geven zich te moeten verantwoorden en moeten daarom vermeden worden. Open vragen passen goed bij de houding van de professional van niet-weten en plaatsen de cliënt in de rol van expert. Dit nodigt de cliënt uit tot een actieve houding, tot nadenken en tot het geven van een uitgebreider antwoord. Daarnaast zorgen open vragen ervoor dat de controle en verantwoordelijkheid bij de cliënt liggen en niet bij de zorgprofessional.

Doelen stellen is ook een belangrijke stap in een oplossingsgericht gesprek. Het is hierbij van belang dat het geformuleerde doel belangrijk is voor de cliënt. Of dit doel ook in de ogen van de zorgprofessional van belang is, is irrelevant (de Jong & Berg 2004). In een oplossingsgericht gesprek is het nuttig om kleine SMART doelen te gebruiken (Aveleijn, 2011). Deze doelen zijn specifiek, meetbaar, acceptabel voor de cliënt, realistisch en tijdsgebonden. Wanneer een doel in concreet, observeerbaar gedrag en in kleine, haalbare stappen beschreven is, zal het doel sneller gehaald worden, waardoor de cliënt een positief gevoel krijgt.

Door te concentreren op de sterke punten van de cliënt, wordt duidelijk welke competenties de cliënt heeft. Hierdoor komt de focus te liggen op wat de cliënt wel kan. Een techniek om de sterke punten van de cliënt te ontdekken is het vinden van uitzonderingen. Uitzonderingen zijn de eerdere ervaringen in het leven van de cliënt waarbij werd verwacht dat het probleem zou kunnen plaatsvinden, maar dat op de één of andere wijze niet gebeurde (de Shazer, 1985, geciteerd in de Jong & Berg, 2004). In een uitzonderingssituatie doet het probleem van de cliënt zich dus niet, of in mindere mate, voor. Deze uitzonderingssituaties geven het beste vertrekpunt om tot een oplossing te komen.

Tijdens de differentiatiestap wordt het probleem specifiek gemaakt en gerelativeerd. Dit kan met behulp van een schaal van verandering of verbetering (Aveleijn, 2011). Bij de schaalvraag vraagt de professional aan de cliënt zich een schaal van bijvoorbeeld nul tot tien voor te stellen, waarbij tien staat voor de situatie waarin het doel gehaald is en nul voor de situatie waarin nog niets van de gewenste situatie gerealiseerd is. Vervolgens wordt de cliënt gevraagd de huidige positie op de schaal aan te geven en welke positie de doelstelling is. Van hieruit kan samen met de professional gewerkt worden om hoger op de schaal te komen en het doel te halen (de Jong & Berg, 2004).

Bij de stap toekomstgerichtheid gaat het over het verleden en de toekomst. Problemen horen bij het verleden en oplossingen bij de toekomst (Aveleijn, 2011). Een middel om richting de oplossing te komen is het visualiseren van de gewenste toekomst. Een veelal gebruikte techniek bij deze stap is de wondervraag. Bij de wondervraag wordt de cliënt gevraagd om in detail te

beschrijven hoe de situatie eruit zou zien als er een wonder was gebeurd waardoor het probleem zou zijn opgelost. De kracht van de vraag is dat de aandacht van de cliënt heel snel verschuift van het probleem naar de gewenste toekomst. Door cliënten te vragen naar hun wensen voor de toekomst, maakt de zorgprofessional het voor de cliënt mogelijk om over de toekomst na te denken. Deze toekomstprojectie kan helpen bij het stellen van doelen (Bannink, 2006a; de Jong & Berg, 2004).

De stap complimenteren past bij alle stappen van de dans en heeft een verbindingsfunctie tussen de overige zes stappen (Aveleijn, 2011). De Jong en Berg (2004) geven aan dat complimenteren een positieve werkrelatie tussen de professional en de cliënt bevordert. Daarnaast kan een compliment gebruikt worden om een belangrijke, positieve gedachte van een cliënt uit te vergoten. Door het compliment groeit het zelfvertrouwen en krijgt de cliënt de bevestiging dat hij/zij op de juiste weg is. Complimenten moeten op de werkelijkheid gebaseerd zijn en niet voortkomen uit het verlangen aardig te willen zijn tegen de cliënt. Een compliment moet daarom altijd gemeend zijn (Cauffman, 2010). In Tabel 1 worden de zeven stappen van de dans met bijbehorende technieken weergegeven.

Tabel 1: Stappen en technieken van de zeven stappendans (Aveleijn, 2011).

| <b>Stappen</b>          | <b>Techniek</b>                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------|
| Contact leggen          | Ontspannen sfeer creëren                               |
| Context                 | Beeld krijgen van de context door middel van uitvragen |
| Doelen stellen          | SMART doelen opstellen                                 |
| Sterke punten ontdekken | Uitzonderingen ontdekken                               |
| Differentiatie          | Schaalvraag                                            |
| Toekomstgerichtheid     | Wondervraag                                            |
| Complimenteren          | Complimenten geven                                     |

### Stroomdiagram

Het stroomdiagram geeft inzicht in de cliënt-zorgprofessional relatie en de motivatie van de cliënt. Met het stroomdiagram kan de professional continu de werkrelatie met de cliënt evalueren. Centraal in het stroomdiagram staan de vragen: ‘Wil en kan de cliënt eigenlijk wel een oplossing verzinnen?’ (Aveleijn, 2011). Cauffman (2010) geeft aan dat aan de hand van vier vragen inzichtelijk gemaakt wordt waar de relatie met de cliënt zich op het stroomdiagram bevindt. Hierbij worden vier relaties onderscheiden. Doordat er vastgesteld kan worden van welke cliënt-zorgprofessional relatie er sprake is, maakt het stroomdiagram inzichtelijk welke interventies toegepast dienen te worden. Net als bij de zeven stappendans gaat het er bij de toepassing van het stroomdiagram in de praktijk niet om dat alle stappen precies gevolgd worden, maar dat er een houding ontwikkeld wordt waarbij er naar oplossingen toegewerkt wordt (Aveleijn, 2011).

De eerste vraag van het stroomdiagram is: ‘Heeft de cliënt een probleem of een beperking?’ Door deze eerste vraag wordt er direct een belangrijk onderscheid gemaakt. Beperkingen zijn niet veranderbaar. Voor een beperking is dan ook geen oplossing denkbaar. Problemen zijn daarentegen zaken waarin veranderingen kunnen worden aangebracht en waarvoor een oplossing denkbaar is (Cauffman, 2010; Aveleijn, 2011).

Na dit onderscheid volgt een stap lager in het diagram de vraag: ‘Vraag voor hulp?’ Wanneer deze vraag met ‘Nee’ beantwoord wordt, is er sprake van een ‘vrijblijvende relatie’. Cliënten die een vrijblijvende relatie onderhouden met hun zorgprofessional vinden zelf dat zij geen probleem hebben. Ze zijn door iemand anders gestuurd die dat wel vindt. Het kan ook zijn dat de cliënt wel inziet dat hij/zij een probleem heeft, maar vindt dat hij/zij geen hulp nodig heeft om tot een oplossing te komen. Cliënten in een ‘vrijblijvende relatie’ hebben wel degelijk een probleem, maar hebben geen hulpvraag. Ze hebben nog niet door dat zij zelf onderdeel van het probleem zijn en worden daarom aangeduid als ‘voorbijgangers’ (Cauffman, 2010). Westra en Bannink (2006a) noemen dit de ‘bezoekerstypische relatie’.

Wanneer de cliënt wel zelf een hulpvraag heeft en de vraag: ‘Vraag voor hulp?’ met ‘Ja’ beantwoord kan worden, volgt een stap lager in het diagram de ‘Werkbare vraag’. Hier gaat het erom of de hulpvraag van de cliënt concreet en helder geformuleerd is. Wanneer dit niet het geval is, is er sprake van een ‘zoekende relatie’ (Cauffman, 2010), ook wel de ‘klaagtypische relatie’ genoemd (Westra & Bannink, 2006a). Een ‘zoeker’ is steeds op zoek naar oplossingen, maar deze cliënt ziet niet in dat hij/zij hier zelf wat aan kan doen. Bij een ‘zoekende relatie’ moet de professional door het stellen van oplossingsgerichte vragen de cliënt helpen het probleem werkbaar te maken, zodat de cliënt zelf stappen kan zetten richting de oplossing (Cauffman, 2010). Bij een ‘vrijblijvende’ en ‘zoekende relatie’ heeft de cliënt niet door dat hij/zij zelf een deel van de oplossing is.

Wanneer de hulpvraag van de cliënt wel werkbaar is, komt een stap lager in het stroomdiagram de vraag: ‘Gebruikt zijn resources?’. Cauffman (2010) benoemt een relatie waar de cliënt de eigen hulpmiddelen niet gebruikt, een ‘consulterende relatie’. De cliënt wordt dan aangeduid als ‘koper’. Een ‘koper’ is op zoek naar oplossingen. Een cliënt met een ‘klanttypische relatie’ (Westra & Bannink, 2006a) weet dat er actie ondernomen moet worden om tot een oplossing te komen, maar deze cliënt weet niet hoe hij/zij dat moet doen.

De laagste stap van het stroomdiagram is de ‘co-expert relatie’ (Cauffman, 2010). In deze relatie is de cliënt in staat de eigen hulpbronnen aan te wenden om zo oplossingen te creëren. De cliënt vraagt de zorgprofessional hierbij slechts om bevestiging en eventueel om meer oplosideeën. De zorgprofessional doet in dit type relatie een stapje opzij en moedigt de cliënt aan om door te gaan met wat blijkbaar werkt. Bij de ‘consulterende’ en de ‘co-expert relatie’ beseft de cliënt dat hij/zij zelf een deel van de oplossing is. Zie Tabel 2 voor de vier relaties uit het stroomdiagram.

Tabel 2: Relaties, type cliënten en inzichten cliënten (Cauffman, 2010; Westra & Bannink, 2006a)

| Relatie                                            | Type cliënt   | Inzicht cliënt                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vrijblijvende relatie<br>Bezoekerstypische relatie | Voorbijganger | ‘Ik heb geen probleem.’<br>Cliënt heeft niet door dat hij zelf deel van de oplossing is.                                                                          |
| Zoekende relatie<br>Klaagtypische relatie          | Zoeker        | ‘Oké, ik heb een probleem, maar ik kan niets aan de oplossing doen, dat ligt ergens anders.’<br>Cliënt heeft niet door dat hij zelf deel van de oplossing is.     |
| Consulterende relatie<br>Klanttypische relatie     | Koper         | ‘Ik heb een probleem en wil het ook oplossen. Wil jij me vertellen hoe ik dat moet doen?’<br>Cliënt weet dat hij zelf deel van de oplossing is.                   |
| Co-expert relatie                                  | Co-expert     | ‘Ik heb een probleem en ik heb zelf een oplossing bedacht. Wat vind je ervan? Heb je nog aanvullende tips?’<br>Cliënt weet dat hij zelf deel van de oplossing is. |

### Mandaten

Cauffman (2010) geeft aan dat er binnen het Oplossingsgericht Werken drie mandaten worden onderscheiden; leider, begeleider en manager. Een mandaat is een volmacht die een zorgprofessional nodig heeft om opdrachten te kunnen uitoefenen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen het initiële mandaat en het circulaire mandaat. Het initiële mandaat is de formele functie die je bekleedt binnen de organisatie. Het circulaire mandaat is de mate waarin een ander bereid is iets van jou te leren of aan te nemen.

Zorgprofessionals vervullen verschillende opdrachten, waarbij ze beschikken over de drie fundamentele mandaten die ze tegelijkertijd bekleden. Een zorgprofessional heeft vanuit zijn formele rol een bepaalde mate van macht toegekend gekregen. Cliënten zijn zich bewust van deze macht. Desondanks moet de zorgprofessional het mandaat voortdurend verdienen in de interactie met de cliënt. Het handelen van de zorgprofessional kan zijn/haar mandaat daarom vergroten of verkleinen. Afhankelijk van de situatie treedt één van de drie mandaten meer op de voorgrond. Ook niet in alle situaties is er een mandaat nodig. Het nodig hebben en het krijgen van een mandaat is bijvoorbeeld afhankelijk van de hulpvraag en het bijbehorende type relatie dat de cliënt en de zorgprofessional onderhouden. In het geval van een vrijblijvende/bezoekerstypische relatie, heeft de cliënt geen concrete hulpvraag en wordt er door de cliënt dan ook geen mandaat gegeven. Bij een co-expert relatie is er een werkbare hulpvraag en is er eigenlijk geen mandaat nodig, omdat de cliënt het zelf op kan lossen. Vooral in de zoekende/klaagtypische relatie en

consulterende/klanttypische relatie is het nodig hebben en het krijgen van een mandaat van belang. Het gaat om de situaties waarin iemand geholpen wil en moet worden. Het wel of niet verdienen, krijgen en nodig hebben van een mandaat is per situatie afhankelijk en een proces van aftasten en uitproberen en heeft dan ook alles te maken met positionering.

Cauffman (2010) geeft aan dat een zorgprofessional in het leiderschapsmandaat het initiatief neemt en de grote lijnen uitzet. De leider bepaalt welke richting het gesprek uitgaat, wie er voor het gesprek uitgenodigd wordt, wie het woord heeft tijdens het gesprek en welke stappen gezet worden op welk moment. Het belangrijkste aspect van het leiderschapsmandaat is het bepalen welk mandaat je als zorgprofessional aanwendt. Vanuit de expertise en ervaring als zorgprofessional bepaalt je of je ingrepen doet als leider of als begeleider. In het begeleider mandaat is de zorgprofessional verantwoordelijk een context te creëren waarbinnen hij/zij de cliënt helpt zichzelf te helpen. De begeleider steunt en moedigt de cliënt aan om volop gebruik te maken van de eigen vaardigheden en capaciteiten. De begeleider helpt de cliënt om, met behulp van zijn hulpbronnen, het beste uit zichzelf te halen. In het manager mandaat is de zorgprofessional verantwoordelijk voor het scheppen en beheren van de randvoorwaarden waarbinnen de begeleiding zich afspeelt. De manager bewaakt het voortgangsproces en beoordeelt inzet en resultaten. Daarnaast is de manager verantwoordelijk voor het beheren van zijn/haar vakinhoudelijke expertise.

## **2.5 Reflectie literatuur en introductie teamcontext**

Cauffman (2011/2012, zie §1.1 de eerste veronderstelling) geeft aan dat Oplossingsgericht Werken toepasbaar is in een individuele-, team-, of organisatiecontext. Desondanks blijkt uit de, in dit hoofdstuk, beschreven literatuur, dat de oplossingsgerichte benadering sterk gericht is op de cliënt-zorgprofessional relatie. Bij Oplossingsgericht Werken in een team- of organisatiecontext, wordt het team of de organisatie geplaatst in de rol van de cliënt en kan de rol van de zorgprofessional ingevuld worden door allerlei soorten hulpverleners, zoals arbeidpsychologen, trainers of coaches. Ondanks de mogelijkheid om Oplossingsgericht Werken toe te passen in verschillende contexten, blijft er dan sprake van een therapievorm, zoals door Froerer et al. (2009) benoemt als; Solution Focused Brief Group Therapy, met een cliënt-zorgprofessional relatie, een team-hulpverlener relatie of een organisatie-hulpverlener relatie.

Bij Oplossingsgericht Samenwerken gaat het echter om de toepassing van de oplossingsgerichte benadering binnen teams. Hierbij staat de oplossingsgerichte samenwerking tussen de professionals centraal. Bij de organisatorische teamcontext van Oplossingsgericht Samenwerken, waarin professionals met elkaar moeten samenwerken, is sprake van verschillende soorten arbeidsrelaties en verschillende mate van hiërarchie tussen de teamleden. Dit maakt de context van Oplossingsgericht Samenwerken complexer dan de formeel gezien hiërarchische, één op één zorgcontext, waarvan bij Oplossingsgericht Werken sprake is. De verschillen in

arbeidsrelatie en hiërarchie, hebben tot gevolg dat de constructie van de mandaat(rollen) bij Oplossingsgericht Samenwerken minder vanzelfsprekend is, dan bij de cliënt-zorgprofessional relatie. Bij Oplossingsgericht Werken is de standaard dat de cliënt een hulpvraag heeft, waarbij de zorgprofessional, vanuit een bepaald mandaat, ondersteuning biedt. Van een dergelijk gestandaardiseerde rolverdeling is in de organisatorische teamcontext geen sprake. Bij de vertaalslag van Oplossingsgericht Werken naar Oplossingsgericht Samenwerken is het van belang om rekening te houden met de complexiteit die de teamcontext van Oplossingsgericht Samenwerken met zich meebrengt. In paragraaf 2.6 wordt daarom ingegaan op deze teamcontext.

## **2.6 Teamcontext**

In deze paragraaf wordt het begrip team toegelicht. Daarna wordt de ontwikkeling van normen en groepsdynamica binnen teams besproken. Vervolgens worden de aspecten, die van een groep een goed samenwerkend team maken, belicht. Tot slot wordt er beargumenteerd hoe er binnen teams leiders en volgers ontstaan, waarbij de link wordt gelegd naar de professional-professional relatie van Oplossingsgericht Samenwerken, waarbij de professionals een hulpvragende of ondersteunende rol vervullen. Hierbij wordt ook ingegaan op het toekennen en het pakken van mandaatrollen.

In de jaren negentig is er veel wetenschappelijke aandacht geweest voor het belang van toenemende samenwerking en teamwork in organisaties (Jones & George, 1998). Steeds meer organisaties gingen gebruik maken van samenwerkende teams en schrapten midden management posities. Deze ontwikkeling onderstreept het belang van samenwerking en teamwork voor de effectiviteit van organisaties (Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996).

Smetsers (2007) geeft aan dat voor de definiëring van het begrip team, de meeste auteurs in hoofdlijnen een aantal gemeenschappelijke kenmerken geformuleerd hebben. Deze belangrijkste kenmerken zijn door Smetsers (2007, p.74) in de volgende definitie van het begrip team samengevat:

*Een team bestaat uit een vaste groep medewerkers, beperkt in omvang, met elkaar aanvullende vaardigheden. Het gehele team is voor het realiseren van de gemeenschappelijke doelstelling verantwoordelijk. Daartoe maken de teamleden zich ondergeschikt aan de belangen van het team. Zij hebben een gemeenschappelijke aanpak, waar zij elkaar op aanspreken. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het teamproces en het te behalen resultaat. Planning en controle van werkzaamheden liggen in belangrijke mate in het team zelf.*

Jones en George (1998) geven aan dat het gedrag van een teamlid, bepaald wordt door wat andere leden van het team doen. Groepen ontwikkelen normen over hoe men met elkaar hoort om te gaan en over hoe het team zich verhoudt tot de buitenwereld. Hierbij kan men niet zomaar afwijken van

de norm, omdat groepen vaak een bepaalde conformiteit afdwingen (Smetsers, 2007). Als teamlid moet je dus constant alert zijn op het gedrag van je teamleden, zodat je op de juiste wijze kunt reageren (Jones & George, 1998). Om een organisatiebrede norm voor samenwerking en communicatie binnen teams te hanteren, kan de oplossingsgerichte benadering een goed uitgangspunt zijn. Voornamelijk in organisaties waar Oplossingsgericht Werken gehanteerd wordt in de cliënt-zorgprofessional relatie, is de vertaling naar Oplossingsgericht Samenwerken goed te realiseren.

Gedragingen van mensen in groepen, bestaande uit minder dan twintig personen, wordt groepsdynamica genoemd (Smetsers, 2007). Bij de bestudering van groepsdynamica is het uitgangspunt dat het gedrag van mensen beter kan worden begrepen door aandacht te geven aan de groepen waarin het gedrag plaatsvindt. Groepsdynamica betreft de onderlinge relaties tussen medewerkers en heeft daardoor vooral zijn uitwerking op teamniveau. Groepsgedrag wordt meestal aangeduid met de term interactie. Communicatie vormt volgens Smetsers (2007) de belangrijkste vorm van interactie in en tussen groepen, en is voor het samenwerken in teams een belangrijk aspect.

Net als het belang van de non-specifieke factoren voor de effectiviteit van Oplossingsgericht Werken, zijn er bij teamsamenwerking ook een aantal voorwaardelijke factoren voor de effectiviteit. Een goed samenwerkend team wordt volgens Smetsers (2007) gekenmerkt door een veilig klimaat van wederzijds vertrouwen, respect en openheid van de participatie van teamleden. Binnen het team is sprake van een gevoel van veiligheid en een open communicatiestructuur met uitwisseling van informatie en middelen. Iedereen voelt zich vrij tot het geven van informatie en feedback, waarbij men openstaat voor elkaars mening. Het voorzien van feedback is één van de manieren waarop groepen intern hun evenwicht proberen te bewaren. Het is van belang dat een team in een stabiele en veilige omgeving aan de teamdoelstellingen kan werken en zich kan blijven ontwikkelen. Een dergelijke, open communicatiestructuur versterkt het onderlinge vertrouwen tussen de teamleden. In de literatuur betreffende samenwerking en teamwork is vertrouwen een veelvoorkomend begrip. Jones en George (1998) beargumenteren dat vertrouwen als belangrijke voorwaarde voor samenwerking en teamwork wordt gezien. Zucker (1987) geeft aan dat bij een uitdrukking van vertrouwen beide partijen elkaar vertrouwen en op elkaar kunnen bouwen in elke vorm van uitwisseling. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de partijen elkaar niet schaden of in gevaar brengen. Op brede schaal is erkend dat vertrouwen kan leiden tot samenwerking tussen individuen, groepen en organisaties (McAllister, 1995). Vertrouwen is daarmee een voorwaardelijke factor voor samenwerkingsverbanden binnen organisaties (McAllister, 1995). Jones en George (1998) maken onderscheid tussen voorwaardelijk vertrouwen en onvoorwaardelijk vertrouwen. Bij voorwaardelijk vertrouwen worden er volgens hen attitudes ontwikkeld die goed genoeg zijn om toekomstige interacties te ondersteunen. Dit is voldoende voor vele soorten van

uitwisselingen tussen medewerkers in organisatorische contexten. Bij onvoorwaardelijk vertrouwen is er sprake van gedeelde waarden die zorgen voor een gezamenlijke band. Mensen beschouwen elkaar niet meer slechts als medewerkers van dezelfde organisatie, maar zien elkaar als collega's, vrienden of teamgenoten. Door de aanwezigheid van voorwaardelijk vertrouwen kan een groep naar een gezamenlijk doel toewerken. De aanwezigheid van onvoorwaardelijk vertrouwen zorgt echter voor een fundamentele verandering in de kwaliteit van het samenwerkingsverband en maakt van een groep een samenwerkend team.

Een ander belangrijk aspect binnen teamsamenwerking is leiderschap. De traditionele benadering die leiderschap positioneert als top-down, hiërarchisch en gelijkstaand aan formele, toezichthoudende functies binnen organisaties, is de afgelopen jaren onder druk komen te staan (Bedeian & Hunt, 2006). Onderzoekers zijn leiderschap gaan conceptualiseren als een breder en wederzijds beïnvloedbaar proces, onafhankelijk van vastgestelde, formele rollen of bestaande hiërarchische structuren binnen organisaties (Bedeian & Hunt, 2006; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007). Als leiderschap niet is voorgeschreven door formele posities binnen hiërarchische organisaties, dan komt de vraag naar voren hoe leiderschap en leider-volger relaties dan wel ontstaan en zich ontwikkelen in organisaties. Welke relationele en sociale processen zorgen ervoor dat iemand zichzelf ziet, en ook door anderen gezien wordt, als leider dan wel als volger? (DeRue & Ashford, 2010). DeRue en Ashford (2010) geven met hun leader-follower theorie aan dat de ontwikkeling van een leider-volger relatie, is samengesteld uit wederkerige, versterkende identiteiten als leider, dan wel volger. DeRue en Ashford (2010) beargumenteren dat leiderschap opgebouwd wordt doordat individuen leider dan wel volger identiteiten claimen en gunnen in hun onderlinge, sociale interacties. Claimen verwijst naar acties die individuen ondernemen die hun identiteit als leider dan wel volger verklaren. Gunnen verwijst naar acties die individuen ondernemen om een leider dan wel volger identiteit aan een ander te schenken. De individuen bekijken en verdelen samen de rollen. Zo vindt er een co-constructie van de relatie plaats. Elke relatie kan daardoor gezien worden als een sociale constructie. In de leader-follower theorie (DeRue & Ashford, 2010) wordt het dynamische karakter van dit proces benadrukt. Als leiderschap een wederzijds beïnvloedbaar proces is tussen individuen, dan maken de sociale interacties tussen hen en verschillende contextuele factoren dat leider en volger identiteiten kunnen verschuiven over tijd en situaties. Elke situatie is anders, waardoor er een nieuwe co-constructie plaatsvindt en de rollen dus kunnen wijzigen. De wijze waarop DeRue en Ashford (2010) de dynamische co-constructie van leider en volger identiteiten omschrijven, kan gekoppeld worden aan de wijze waarop er bij Oplossingsgericht Samenwerken een dynamische constructie plaatsvindt tussen een professional die een hulpvraag heeft en een professional die ondersteuning biedt. Het pakken en toegekend krijgen van de mandaten speelt hierbij een belangrijke rol. In de conclusie van deelvraag één (zie §3.3) wordt deze koppeling uitgebreid besproken.

## **3. Studie 1**

### **Semi-gestructureerde interviews**

Het afstudeeronderzoek bestaat uit twee studies, welke beide bestaan uit twee deelonderzoeken. In dit derde hoofdstuk staat studie één, waarin semi-gestructureerde interviews en een videoanalyse hebben plaatsgevonden, centraal. Studie één moet antwoord geven op de eerste deelvraag. De methode (§3.1), resultaten (§3.2) en conclusies (§3.3) van de eerste studie worden besproken.

#### **3.1 Methode**

In het eerste deelonderzoek van studie één zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met zeven interne Oplossingsgericht Werken trainers van Aveleijn. In het tweede deelonderzoek heeft er een semi-gestructureerd interview met een externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer plaatsgevonden. Dit interview is uitgebreid met een videoanalyse. De data van de twee deelonderzoeken zijn gezamenlijk geanalyseerd, waardoor zij samen studie één vormen. Voor beide deelonderzoeken wordt in deze paragraaf ingegaan op het toegepaste kwalitatieve onderzoeksinstrument (§3.1.1), de respondenten (§3.1.2), de onderzoeksprocedure (§3.1.3), en de data-analyse (§3.1.4).

##### **3.1.1 Instrument**

Omdat dit onderzoek gericht is op de vertaling van het concept Oplossingsgericht Werken naar een organisatorische teamcontext, was kwalitatief onderzoek meer geschikt dan kwantitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek ligt de nadruk meer op de kwaliteit, de verschijningsvorm, de perspectieven en de context van de verschijnselen en niet zozeer op de omvang en de frequentie zoals bij kwantitatief onderzoek het geval is (Philipsen & Vernooy-Dassen, 2004). Kwalitatief onderzoek heeft ook een meer praktische benadering waarbij gekeken wordt naar hoe bepaalde mechanismen werken in de werkelijkheid. Daarbij is een voordeel van kwalitatief onderzoek ten opzichte van kwantitatief onderzoek dat er bij de verklaring van de werkelijkheid meer ruimte is voor eigen invullingen en toevoegingen van de respondenten (Dooley, 2001). Tot slot heeft kwalitatief onderzoek als voordeel dat confirmerend en exploratief onderzoek gecombineerd kunnen worden binnen dezelfde onderzoeksmethode (Dooley, 2001). Het eerste deelonderzoek was deels gericht op het vinden van overeenkomstige resultaten met de Oplossingsgericht Werken literatuur. Op het gebied van Oplossingsgericht Samenwerken had studie één een verkennend karakter. Over Oplossingsgericht Samenwerken was nog niet veel bekend, waardoor toevoegingen van respondenten, in de vorm van nieuwe inzichten en alternatieve benaderingen, een verdieping konden geven aan dit exploratief onderzoeksgebied.

De kwalitatieve data zijn verzameld door het houden van interviews. Met behulp van interviews kunnen ideeën, opvattingen, belevingen en ervaringen van respondenten achterhaald

worden (Baarda, Goede & van der Meer-Middelburg, 1996; Patton, 1990). Het gebruik van interviews heeft als voordeel dat complexe vragen beantwoord kunnen worden (Patton, 1990). In dit onderzoek betrof het vragen over kenmerkende houdingen, gedragingen en communicatie voor Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken. Zowel in deelonderzoek één als deelonderzoek twee is er gekozen voor het gebruik van semi-gestructureerde interviews. Semi-gestructureerde interviews zijn vaak databronnen voor kwalitatieve onderzoeksprojecten (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Semi-gestructureerde interviews vinden plaats met behulp van vooraf opgestelde open vragen. Door het gebruik van de semi-gestructureerde setting stonden de belangrijkste onderwerpen en vragen van tevoren vast, maar was het mogelijk af te wijken van de vraagvolgorde en wijzigingen door te voeren in de formulering van de vragen. Dit zorgt voor een natuurlijk verloop van de gesprekken en relevantie van vragen en antwoorden (Patton, 1990).

In het tweede deelonderzoek heeft een externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer, naast het semi-gestructureerde interview, een videoanalyse uitgevoerd. Door dit interview en de videoanalyse werd er meer inzicht verkregen in het concept Oplossingsgericht Samenwerken. Op video gebaseerde etnografie, wordt ook wel micro-etnografie genoemd (LeBaron, 2010). Hierbij worden de handelingen en activiteiten die tijdens de momentopnames van de videofragmenten plaatsvinden, nauwkeurig geanalyseerd en gekoppeld aan belangrijke sociale en organisatorische kwesties. Het is hierbij van belang dat de beelden van de videofragmenten overeenkomen met de dagelijkse werkelijkheid. Bij de fragmenten die in dit onderzoek gebruikt zijn, was dit het geval. Tijdens de analyse wordt gelet op de communicatie van alle participanten; wie zegt wat, wanneer en hoe? Videoanalyse wordt vaak gecombineerd met andere onderzoeksmethodes, zoals observaties of interviews. In dit onderzoek is er dus sprake van een combinatie van interviews en een videoanalyse. Door meerdere onderzoeksinstrumenten te combineren is er een variatie aan micro en macro informatie over de sociale en organisatorische activiteiten. Ondanks dat onderzoekers generaliseerbare conclusies, op basis van videoanalyses, vermijden, wordt er vanuit gegaan dat de conclusies ook relevant zijn voor andere contexten (LeBaron, 2010).

### **3.1.2 Respondenten**

De semi-gestructureerde interviews van het eerste deelonderzoek zijn met zeven interne Oplossingsgericht Werken trainers van Aveleijn gehouden. De zeven trainers zijn, met behulp van het intranet van Aveleijn, geselecteerd op basis van ervaring in het trainen van Oplossingsgericht Werken in teamverband. Door te selecteren op deze ervaring werd verwacht dat deze trainers ook informatie konden verschaffen over het concept Oplossingsgericht Samenwerken.

Aan het tweede deelonderzoek heeft een externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer meegewerkt. Deze respondent was een zelfstandige ondernemer op het gebied van coaching en

trainingen voor individuen en teams, waarbij de oplossingsgerichte cognitieve gesprekstherapie als basis fungeert.

### **3.1.3 Procedure**

Om de context helder te krijgen was het van belang dat de onderzoeker zich eerst zou verdiepen in Aveleijn en de rol die Oplossingsgericht Werken binnen de organisatie speelt. De onderzoeker heeft daarom voorafgaand aan de semi-gestructureerde interviews met twee medewerkers van Aveleijn een oriënterend gesprek gevoerd. Er heeft een oriënterend gesprek plaatsgevonden met het hoofd van de afdeling Zorgondersteuning en Behandeling en met een medewerkster van de Leerwijzer, het interne onderwijsbureau van Aveleijn. Beide medewerkers zijn met een Aveleijn account van de onderzoeker, via een e- mail benaderd voor deelname aan het onderzoek. De oriënterende gesprekken hebben plaatsgevonden in het hoofdkantoor van Aveleijn; ‘Het Witte Huis’ in Borne en zijn, met toestemming van de medewerkers, opgenomen. Zie bijlage II voor de vragenlijst van de oriënterende gesprekken.

Ook de zeven interne Oplossingsgericht Werken trainers van Aveleijn zijn met een Aveleijn account van de onderzoeker, via een e- mail benaderd voor deelname aan het onderzoek. De onderzoeker heeft de respondent op zijn werkplaats bezocht voor de afname van het semi-gestructureerde interview. De interviews hebben plaatsgevonden op basis van de structuur van Downs & Adrian (2004). Elk interview begon met een introductie waarin de onderzoeker zichzelf voorstelde, de selectie van de respondenten toelichtte, de anonimiteit van de respondent garandeerde, het doel van het onderzoek en het interview uitlegde en tot slot toestemming vroeg voor opname van het interview. Door middel van de geluidsopname waren de interviewgegevens later te transcriberen. Na deze introductie vond aan de hand van het interviewschema het interview plaats, waarbij eerst ingegaan werd op Oplossingsgericht Werken en daarna op Oplossingsgericht Samenwerken. De gespreksduur van de interviews varieerde van één uur en vier minuten tot één uur en zevenendertig minuten, met een gemiddelde gespreksduur van één uur en twintig minuten. Zie bijlage III voor het interviewschema van de semi-gestructureerde interviews.

De onderzoeker had met behulp van de zeven semi-gestructureerde interviews nog niet genoeg inzicht verkregen in het concept Oplossingsgericht Samenwerken. Mogelijke verschillen tussen beide concepten waren nog niet concreet genoeg om het begrip Oplossingsgericht Samenwerken te kunnen conceptualiseren. Daarom is gekozen om ook een externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer te interviewen en om doormiddel van de videoanalyse Oplossingsgericht Samenwerken interacties te kunnen omschrijven. De externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer is ook met de Aveleijn account van de onderzoeker, via een e- mail te benaderd voor deelname aan het onderzoek. Het interview met deze externe trainer heeft plaatsgevonden op de Universiteit Twente in een ruimte met een televisiescherm. Het interview heeft twee uur en

tweeënvijftig minuten in beslag genomen. Net als bij de interviews met de zeven interne trainers, heeft het interview met de externe trainer plaatsgevonden op basis van de structuur van Downs & Adrian (2004). Het interview is gestart met dezelfde introductie, gevolgd door dezelfde vragen met betrekking tot Oplossingsgericht Samenwerken. De vragen met betrekking tot Oplossingsgericht Werken zijn hier dus niet gesteld. Vervolgens heeft er een videoanalyse plaatsgevonden. De externe trainer heeft fragmenten van drie video-opnames die, buiten dit onderzoek om bij Aveleijn waren opgenomen, geanalyseerd. Het ging hierbij om fragmenten van een teamoverleg, een gesprek tussen een clustermanager en een medewerkster en een inwerkgesprek met interruptie. De externe trainer heeft de handelingen en activiteiten die tijdens de fragmenten te zien waren, beoordeeld en toegelicht op het gebied van Oplossingsgericht Samenwerken. Zie bijlage IV voor het interviewschema met de externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer.

### **3.1.4 Data-analyse**

De data van de eerste twee deelonderzoeken zijn gezamenlijk geanalyseerd. De onderzoeker heeft van de geluidsopnames van de acht interviews en de videoanalyse transcripties gemaakt. De opnames zijn vrij strikt getranscribeerd, zodat de data zo nauwkeurig mogelijk met de werkelijkheid overeen kwam. De transcripten zijn vervolgens gebruikt bij het analyseren. Het analyseren is gebeurd op basis van een inhoudsanalyse. De transcripten zijn door de onderzoeker zorgvuldig gelezen en gecodeerd. Overeenkomstige begrippen, citaten en meningen zijn tot groepen gevormd. De verschillende onderwerpen die hierbij naar voren kwamen, leidden tot zeventien groepen. Deze groepen zijn voor zowel Oplossingsgericht Werken als voor Oplossingsgericht Samenwerken weergegeven. Hierdoor kwamen de overeenkomsten en verschillen tussen deze twee concepten duidelijk naar voren. Uit de groepen zijn zeventien labels geformuleerd; vertrouwen, respect, gelijkwaardigheid, systeemgericht, toekomstgericht, doelgericht, openheid, kwaliteiten van de ander benutten, feedback geven en ontvangen, leeg luisteren, samenvatten, doorvragen/uitvragen, terugleggen, herkaderen, aanpassen aan het niveau van de ander, complimenteren en mandaten. Deze labels staan voor belangrijke aspecten van Oplossingsgericht (Samen)Werken. Vervolgens is er gezocht naar samenhang tussen deze zeventien labels. Er bleek sprake te zijn van samenhang, waardoor zestien labels verdeeld konden worden over drie categorieën; grondhouding, kernwaarden en gesprekstechnieken. Het label mandaten behoorde niet tot één van deze drie categorieën en vormde daardoor een vierde categorie. Deze inhoudsanalyse bood inzichten betreffende de eerste deelvraag. Zie bijlage V voor de inhoudsanalyse.

Bij de data-analyse is de grounded theory approach (Corbin & Strauss, 1990) toegepast. Hierbij is gebruik gemaakt van constant comparisons. Dit houdt in dat elke aanname die gedaan is op basis van de onderzoeksresultaten, vergeleken en getoetst is op overeenkomsten en verschillen met andere aannames die gedaan konden worden op basis van de wetenschappelijke literatuur en de

onderzoeksresultaten (Corbin & Strauss, 1990). In dit afstudeeronderzoek is dus constant ‘geschoven’ tussen de literatuur en de onderzoeksresultaten voortkomend uit de twee studies. Door de toepassing van constant comparisons is de kans op bias beperkt. Alle aannames zijn immers constant getoetst ten aanzien van de onderzoeksdata (Corbin & Strauss, 1990).

## 3.2 Resultaten

In deze tweede paragraaf staan de resultaten van studie één centraal. Eerst wordt ingegaan op de vertaalslag van Oplossingsgericht Werken naar Oplossingsgericht Samenwerken (§3.2.1). Daarna worden de onderzoeksresultaten besproken aan de hand van de vier categorieën, die op basis van de data-analyse naar voren zijn gekomen. De grondhouding is de eerste categorie die wordt toegelicht. Hier vallen de labels vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid onder (§3.2.2). Vervolgens worden de kernwaarden: systeemgericht, toekomstgericht, doelgericht, openheid, kwaliteiten van de ander benutten en feedback geven en ontvangen besproken (§3.2.3). De gesprekstechnieken is de derde categorie waarop ingegaan wordt. Er waren zeven technieken te onderscheiden: leeg luisteren, samenvatten, doorvragen/uitvragen, terugleggen, herkaderen, aanpassen aan het niveau van de ander en complimenteren (§3.2.4). Tot slot wordt de vierde categorie; mandaten besproken. Hierbij wordt ingegaan op het initiële en circulaire mandaat en de drie fundamentele mandaatrollen: leider, begeleider en manager (§3.2.5).

### 3.2.1 Van Oplossingsgericht Werken naar Oplossingsgericht Samenwerken

De oplossingsgerichte benadering werd door de respondenten gezien als een positieve manier van werken en denken. Ook benoemden zij het als een manier van omgaan met elkaar, waarin oplossingen centraal staan.

*‘Het is niet probleemgericht maar oplossingsgericht. En je kijkt vooral naar de mogelijkheden.’ (respondent 2). ‘OGW is een manier van denken en een manier van werken. En dan wordt het ook een manier van omgaan met elkaar.’ (respondent 7).*

De respondenten gaven aan dat het op een oplossingsgerichte manier werken en denken door andere collega’s soms gezien wordt als een trucje of een kunstje. Zolang de werkwijze met die gedachte toegepast wordt, wordt de kracht van het model afgezwakt. De respondenten benadrukken daarom dat de oplossingsgerichte werkwijze absoluut geen trucje of kunstje is.

*‘Ik denk ook dat je moet opletten dat het geen kunstje wordt. Dat het wel je eigen ding is. Want zowel cliënten als collega’s hebben het direct door wanneer je niet jezelf bent. Omdat je vaak zinnen zou kunnen gebruiken zoals: “Is dit nog nuttig waar we het over hebben?” Dat zijn niet de woorden die iedereen gebruikt. En dan lijkt het een kunstje’ (respondent 6). ‘Zolang het als een kunstje gezien wordt, zal het een beetje incidenteel gebruikt worden en zullen mensen het niet herkennen van elkaar.’ (respondent 1). ‘Het moet geen kunstje zijn. Het moet iets zijn wat je, je eigen hebt gemaakt.’ (respondent 2). ‘Een trucje houd je niet lang vol, dat is maar eventjes. Dan*

*verval je toch in je echte. Daarom gaat het echt om die oprechte basishouding.* ' (respondent 4).

De respondenten geven aan dat het enige tijd kost, om de benadering je eigen te laten worden.

Hierbij is het volgens hen heel belangrijk om jezelf te zijn en te blijven. Door te oefenen kun je ondervinden wat wel en wat niet bij jezelf past. Je moet de onderdelen van de benadering gebruiken, die bij jezelf passen.

*'Bij OGW moet je juist jezelf zijn. Dus het is best heel lastig om daar je eigen weg in te vinden.'*

*(...) 'Als je oefent, dan kom je er vanzelf achter of bepaalde zinnen en woorden bij jou passen of niet. Dat hoor je dan. Dat voel je en je krijgt het terug van collega's. En als je doorgaat met oefenen dan ga je dat stukje anders doen, maar wel met hetzelfde doel. En zo krijg je, je eigen ding daarin. Je eigen zinnen, je eigen woorden.'* (...) *'Ik zou gewoon niet meer anders willen. Dat vind ik echt. Ik zou het niet meer af willen leren.'* (respondent 6).

*'Het is ook gewoon iets wat je eigen wordt. Als je er affiniteit mee hebt, dan wordt het echt een stukje van jezelf'* (respondent 5). *'Wat ik bij een training ook altijd meegeef is: "Je moet doen wat bij jou past." Ook de teams moeten doen wat bij hen past. En de oplossingsgerichte items eruit halen wat werkt.'* (de externe

*Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer).*

Er is een spanning te vinden tussen enerzijds de opmerkingen van de respondenten dat de oplossingsgerichte benadering geen trucje of kunstje is en anderzijds de uitspraken dat je het moet oefenen en dat het je eigen moet worden. Wanneer je echter de oplossingsgerichte items gebruikt, die aansluiten bij jouw eigen manier van werken, denken en omgang met anderen, zal de oplossingsgerichte benadering je passen en je eigen worden.

De respondenten zagen Oplossingsgericht Werken als een hele brede en veelzijdige werkwijze. Ze hadden een brede kijk op het concept Oplossingsgericht Werken, waardoor het begrip verder reikte dan alleen het werken met cliënten. Zij trokken het concept door van de cliëntenzorg naar organisatorische teamcontexten en systemen. Het concept Oplossingsgericht Samenwerken, dat in dit onderzoek geïntroduceerd is, valt volgens de interpretatie van de respondenten daardoor onder het concept Oplossingsgericht Werken.

*'Oplossingsgericht Werken is echt een manier van werken, een manier waarop je kijkt naar cliënten, het systeem of een team.'* (respondent 7). *'Als een collega het goed hanteert naar cliënten toe, verwacht ik dat je het ook bij collega's en in teamvergaderingen gebruikt.'* (respondent 1).

*'Het mooie van Oplossingsgericht Werken vind ik dat het heel erg veelzijdig is. Dus dat het niet alleen gaat over gesprekstechnieken, ook niet alleen over houdingsaspecten en ook niet alleen cliënt of teamgericht is. Nee, het is gewoon heel erg veelzijdig en dat vind ik prettig aan Oplossingsgericht Werken. (...) Oplossingsgericht Werken is voor mij niet alleen werken. Het is niet alleen van mij naar de cliënt toe, het kan ook samen met een collega. Oplossingsgericht Werken is dus absoluut toepasbaar op teams. En dat jij dat dan nu Oplossingsgericht Samenwerken noemt, nou ja oké, dat kan.'* (respondent 4).

Doordat de respondenten het concept Oplossingsgericht Samenwerken onder het concept Oplossingsgericht Werken schaalden, volgde daar logischerwijs uit dat zij vooral de overeenkomsten tussen beide naar voren brachten en benadrukten.

*‘De manier van denken en doen komt gewoon overeen, dat is hetzelfde.’ (respondent 1). ‘De begrippen en aspecten die van toepassing zijn bij Oplossingsgericht Werken gebruik je ook bij Oplossingsgericht Samenwerken.’ (respondent 5). ‘Oplossingsgericht Werken is heel goed toepasbaar op teams. Ik denk niet dat er technisch veel verschil tussen Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken zit. De kern is hetzelfde.’ (respondent 3). ‘De aspecten van Oplossingsgericht Werken overlappen de aspecten van Oplossingsgericht Samenwerken. Bij Oplossingsgericht Werken is alleen het ene aspect belangrijker en bij Oplossingsgericht Samenwerken het andere aspect’. (respondent 7).*

De respondenten bleken een bredere interpretatie van Oplossingsgericht Werken te hebben dan de onderzoeker. Om onduidelijkheden en misvattingen te voorkomen is het van belang om een eenduidige interpretatie wat betreft de betekenis en de reikwijdte van Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken aan te houden. In dit onderzoek wordt een duidelijke tweedeling gemaakt tussen de concepten. Wanneer er over Oplossingsgericht Werken gesproken wordt, gaat het over de één op één zorgcontext met een cliënt-zorgprofessional relatie. Wanneer het gaat over de toepassing van de oplossingsgerichte benadering in een organisatorische teamcontext met professional-professional relaties, wordt dit benoemd als Oplossingsgericht Samenwerken.

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de grondhouding, kernwaarden, gesprekstechnieken en de mandaten van Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken. Hierbij komen de overeenkomsten tussen Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken per label aan bod. Zoals in deze paragraaf is aangegeven, komt de kern van deze twee concepten overeen. Wanneer dit het geval is wordt er gesproken over Oplossingsgericht (Samen)Werken. De verschillen tussen de toepassing van de oplossingsgerichte benadering in een zorgcontext dan wel in een organisatorische teamcontext worden ook per label belicht. Hier zal dan strikt onderscheid worden gemaakt tussen Oplossingsgericht Werken (de zorgcontext) en Oplossingsgericht Samenwerken (de organisatorische teamcontext).

### **3.2.2 Grondhouding**

De grondhouding is de eerste categorie en kan gezien worden als een voorwaarde voor zowel Oplossingsgericht Werken als Oplossingsgericht Samenwerken. Om oplossingsgericht te kunnen (samen)werken moet de basishouding ten opzichte van de gesprekspartner oprecht, authentiek en echt zijn.

*‘Als je oplossingsgericht samen wil werken, dan betekent dat, dat je wat moet doen aan je grondhouding.’ (de externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer). ‘De basis van de relatie is*

*belangrijk. Als de basishouding goed is, dan zijn er geen valkuilen. OGW of OGS moet geen trucje zijn. Zolang je oprecht bent, werkt het.* (respondent 4). *'Het moet echt zijn. Het moet authentiek zijn, anders hebben mensen het meteen door. Dan ben je jezelf ook niet en klopt er iets niet.'* (respondent 6). *'Als je het goed doet dan is het eerlijk en oprecht gemeend en dan krijg je ook heel veel terug van mensen. Dat is denk ik de kern wel.'* (respondent 5).

De labels die onder de categorie grondhouding vallen; vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid, worden in deze paragraaf toegelicht.

### Vertrouwen

Vertrouwen werd door de respondenten vaak genoemd als voorwaardelijke factor om oplossingsgericht te kunnen (samen)werken. Tussen de gesprekspartners moet sprake zijn van een vertrouwensrelatie. Zowel in de begeleiding van cliënten, als in teamverband is dit van belang. In de cliënt-zorgprofessional relatie is het zeer belangrijk dat de cliënt de zorgprofessional vertrouwt. Alleen als er sprake is van vertrouwen, zal de cliënt de zorgprofessional een mandaat toekennen. Wanneer er geen vertrouwensrelatie is, zal de zorgprofessional bijvoorbeeld niet over het begeleider mandaat beschikken en daardoor niet in staat zijn de cliënt te begeleiden en te ondersteunen.

*'Je moet elkaar kunnen vertrouwen en op elkaar kunnen bouwen.'* (respondent 3). *'Dat er sprake is van een basis van vertrouwen in elkaar'.* (respondent 4). *'Dat mensen ook zichzelf mogen en durven zijn.'* (respondent 6).

Ook bij samenwerkingsverbanden tussen teamleden is vertrouwen essentieel. Wanneer men elkaar binnen een team kan vertrouwen, heerst er een veilige en prettige sfeer om met elkaar te werken aan het gezamenlijke doel. Door het vertrouwen en de veilige sfeer, durven de teamleden hun mening te geven door informatie te delen over ervaringen, wensen, verwachtingen en zelfs gevoelens. Wanneer teamleden zich op een dergelijke, enigszins kwetsbare, manier opstellen is er sprake van zelfonthulling.

*'Dat je elkaar kunt vertrouwen is gewoon zó belangrijk.'* (respondent 5). *'Dat je van elkaar op aan kunt en dat je ook fouten mag maken en dat je daarin dan ook verder geholpen wordt. En niet dat je bang hoeft te zijn om fouten te maken, dat je daarop wordt afgerekend.'* (respondent 6). *'Als mensen zich veilig voelen in een team en ze voelen zich gewaardeerd dan durven mensen ook makkelijker te zeggen wat ze goed vinden en wat ze niet prettig of niet goed vinden. Dus dan is er veel meer openheid voor feedback.'* (respondent 7).

Naast vertrouwen is wederzijds respect tussen de gesprekspartners erg belangrijk.

### Respect

Respectvol met elkaar omgaan valt, volgens de respondenten, ook onder de grondhouding voor Oplossingsgericht (Samen)Werken. Bij een respectvolle houding hoort authenticiteit, oprechte

aandacht voor de ander. Net als bij het label vertrouwen, is respect van groot belang in de cliënt-zorgprofessional relatie. Wanneer de zorgprofessional niet respectvol met de cliënt omgaat, zullen er geen mandaten toegekend worden. Een houding van respect betekent niet dat alles kan en alles mag. Op tijd en duidelijk grenzen aangeven kan ook heel respectvol zijn. Op die manier weet de cliënt wat wel en niet geoorloofd is.

*‘Er moet een basishouding van respect zijn’ (respondent 4). ‘Duidelijk zijn en grenzen aangeven is ook respectvol. Als iets niet kan of iets werkt niet, dan moet dat ook duidelijk gezegd worden. Dat is dan ook respectvol naar elkaar toe.’ (respondent 2).*

Ook bij Oplossingsgericht Samenwerken is respect essentieel en hoort authentieke, oprechte aandacht voor de ander bij de respectvolle houding. De teamleden moeten interesse en belangstelling in elkaar hebben. Oprechte aandacht, houdt ook in dat er goed geluisterd moet worden naar wat de ander zegt. Bij een respectvolle houding is het erg belangrijk om rust uit te stralen en de tijd te nemen voor de ander. Dit is de kern om in een team op een respectvolle manier met elkaar om te gaan.

*‘Ik vind de oplossingsgerichte benadering een manier van omgaan met elkaar. Op de meest respectvolle manier eigenlijk. In de training zeg ik dan ook vaak “wat is dat nou respect?” (...) Je belangstelling moet echt zijn. En je interesse moet echt zijn en je vragen moeten echt zijn. Je moet wel weten wat je vraagt en dat kan alleen als je goed geluisterd hebt. (...) Dus ook de tijd nemen voor elkaar. Je hebt natuurlijk niet altijd tijd, dus dan moet je een datum of een tijd plannen wanneer je wel tijd hebt.’ (respondent 6). ‘Respect vertaal je dus naar “kan ik de omgeving scheppen om de ander authentieke aandacht te geven?” Om daar ook echt te zijn en naar hem te luisteren.’ (respondent 4).*

Naast vertrouwen en respect hoort ook gelijkwaardigheid bij de grondhouding van Oplossingsgericht (Samen)Werken.

### Gelijkwaardigheid

Gelijkwaardigheid werd door de respondenten ook gezien als voorwaardelijke factor om oplossingsgericht te kunnen (samen)werken. Er moet sprake zijn van een gelijkwaardige houding tussen de gesprekspartners, zowel bij cliënten als bij collega's. In de cliënt-zorgprofessional relatie is gelijkwaardigheid, net als vertrouwen en respect een basisvoorwaarde. Wanneer de cliënt door de zorgprofessional vanuit gelijkwaardigheid behandeld wordt, voelt de cliënt zich serieus genomen. Hij zal de zorgprofessional dan eerder in vertrouwen nemen en het begeleider mandaat toekennen. Door de cliënt vanuit gelijkwaardigheid te behandelen, zal de zorgprofessional ook eerder de mogelijkheden van de cliënt ontdekken.

*‘De basis is hetzelfde: gelijkwaardigheid. Of je nu te maken hebt met een cliënt of een medewerker, dat maakt niet uit.’ (respondent 5). ‘Jouw houding ten opzichte van de ander is erg belangrijk.*

*Want hoe zie jij die ander? Ben jij degene die beter is of zie jij allerlei mogelijkheden in die ander?’ (respondent 4).*

Binnen de organisatorische teamcontext is gelijkwaardigheid een essentieel label. Door binnen een team gelijkwaardig met elkaar om te gaan, ongeacht opleidingsniveau of functie, voelt elk teamlid dat hij ertoe doet en dat hij van waarde is voor het team. Dit saamhorigheidsgevoel versterkt de teamsamenwerking.

*‘Je moet de gelijkheid in het team kunnen voelen’. (respondent 2). ‘Wat ik heel belangrijk vind is dat je altijd uitgaat van een stukje wederkerigheid en ook van gelijkwaardigheid. De oplossingsgerichte benadering gaat zo uit van het gelijkwaardige, dat vind ik gewoon heel mooi. En of je collega nu universitair geschoold is of alleen LBO, als je altijd maar uitgaat van die gelijkwaardigheid, dat versterkt de samenwerking.’ (respondent 7). ‘Als ik kijk naar teams, dan vind ik in ieder geval dat de basis om goed oplossingsgericht te kunnen samenwerken, is dat je elkaar gelijkwaardig vindt. Ik bedoel daarmee dat je met je collega de discussie aan kan gaan en niet zegt: “Ik heb dat besloten dus zo gaan we het doen.” Maar dat je met elkaar in gesprek komt van wat er gebeuren moet en hoe dat dan gebeuren moet.’ (respondent 3).*

Een gelijkwaardige houding bij Oplossingsgericht Samenwerken houdt in dat de verschillen in hiërarchie door functie, kennis, kunde en/of ervaring die tussen de teamleden bestaan, tijdens het oplossingsgerichte gesprek, aan de kant gezet worden. Collega's moeten vanuit gelijkwaardigheid, naar de hulpvraag kijken en tijdens het proces waarin de collega met de hulpvraag het initiatief heeft en de andere collega een ondersteunde rol uitvoert, samen tot een oplossing komen.

*‘Gelijkwaardigheid wil niet zeggen dat de één soms niet meer expertise op een bepaald gebied heeft. Je bent wel gelijkwaardig als collega's, maar qua kennis heb je misschien andere kennis.’ (respondent 1). ‘Er is natuurlijk hiërarchie, ook in een team. Dat zijn gewoon je beperkingen, maar in een gesprek kan je gelijkwaardig met elkaar omgaan. En iedereen heeft natuurlijk zijn eigen verantwoordelijkheden, op zijn functie gericht. Daar moet je naar handelen.’ (respondent 6). ‘Het is een feit dat je binnen een bedrijf hiërarchie hebt. Alleen, “Hoe ga je zelf om met die hiërarchie?”’ (de externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer).*

### **3.2.3 Kernwaarden**

Volgens de respondenten zijn kernwaarden uitgangspunten die een gesprek of een werkwijze oplossingsgericht maken. Deze kernwaarden werden gezien als de basis van Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken.

*‘De basis is hetzelfde bij OGW en OGS, dat zijn de kernwaarden.’ (respondent 2). ‘Een team dat oplossingsgericht samenwerkt? Ja, dan kom je dus weer op de kernwaarden van OGW en OGS. Zoeken naar mogelijkheden en zoeken naar wat goed gaat en van daaruit verder kijken van: “Wat moeten we dan nu inzetten, en hoe kunnen we daar mee verder en wat is dan het doel wat we willen bereiken in kleine stapjes?” (...) Kijken naar het goede van cliënten is dan dus ook kijken naar het*

*goede van een team. Dus de nadruk ligt op de positieve aspecten.* ' (respondent 4).

De zes labels die onder de categorie kernwaarden vallen; systeemgericht, toekomstgericht, doelgericht, openheid, kwaliteiten van de ander benutten en feedback geven en ontvangen, worden in deze paragraaf besproken.

### Systeemgericht

Dat Oplossingsgericht (Samen)Werken systeemgericht is, is één van de kernwaarden die door de respondenten zijn benoemd. Het hele systeem van een cliënt of een team kan bij de hulpvraag en de oplossing betrokken worden. Bij Oplossingsgericht Werken kunnen bijvoorbeeld familie, vrienden, burens en/of collega's onderdeel zijn van het systeem van de cliënt. Deze betrokkenen kunnen door de cliënt ingezet worden in zijn traject om zijn doelen te behalen en worden daarom hulpbronnen of krachtbronnen genoemd.

*'OGW is je richten op de cliënt en de cliënt zien op verschillende manieren. De cliënt is niet alleen maar de cliënt, maar de cliënt is op dat moment in het groter geheel, dus alles wat daar omheen speelt; familie, collega's van de cliënt, medebewoners in een huis, uhm nou van alles en nog wat. Dus OGW is een systemisch model zoals ze dat zo mooi noemen.'*

Teamleden en teams zijn ook onderdelen van systemen. Ook zij kunnen hulpbronnen uit die systemen, zoals collega's, leidinggevenden, andere afdelingen en/of andere organisaties benutten om de gezamenlijk opgestelde doelen te bereiken.

*'OGW kan niet alleen, je hebt altijd een ander daarbij nodig. OGW is ook systemisch. Dat wil zeggen dat je in het geval van een cliënt het hele systeem erbij pakt. Dat kan dan de familie zijn maar ook bijvoorbeeld zijn werk of andere cliënten. Je kijkt dus naar het hele systeem van de cliënt. Nu, als ik dat vertaal naar een collega, dan blijft het natuurlijk een systemisch model. Een collega die werkt met een cliënt heeft ook te doen met mij als collega bijvoorbeeld. Dus ook als collega's moet je wel in teamverband hier werken.'* (respondent 1). *'Als je samenwerkt, dat brengt dat er meerdere collega's bij zijn. Dan kun je dus meer hulpbronnen gebruiken.'* (respondent 1). Iedereen die zich in het systeem van een cliënt of een team bevindt, kan gebruikt worden als hulpbron voor de toekomstige oplossing.

### Toekomstgericht

De focus van Oplossingsgericht (Samen)Werken ligt op de toekomst. Toekomstgerichtheid is daarom ook een kernwaarde. Doordat de focus op de toekomst ligt, staat de oplossing en niet het probleem centraal. Bij Oplossingsgericht Werken wordt er vanuit een positieve insteek gekeken naar de mogelijkheden en toekomstperspectieven van de cliënt.

*'OGW is denken in het glas is halfvol.'* (respondent 2). *'OGW is dat je verder kijkt dan nu en vooral focust op de toekomst. Je kunt het probleem wat er is wel blijven herhalen en heel veel energie geven, maar het is juist oplossingsgericht door te focussen op wat er nog voor je ligt en wat wel kan en waar de cliënt kansen heeft liggen.'* (respondent 5).

Voor Oplossingsgericht Samenwerken geldt hetzelfde; de focus ligt op de toekomst en de mogelijkheden van de individuele teamleden en het gehele team. Een belangrijk aspect waar daarbij naar gekeken wordt, zijn de ontwikkelingsmogelijkheden van een team, zodat een team kan groeien en verbeteren.

*‘Dat je vooral kijkt naar de mogelijkheden en niet naar onmogelijkheden. Dus niet in problemen denken. (...) En als je uitgaat van een goed draaiend team, dan is het vooral investeren in dat zo behouden en kijken naar “Wat kan nog beter?”. (...) Een oplossingsgericht team kijkt naar mogelijkheden en blijft niet star, zo van: “Zo hebben we altijd gewerkt”. Zo’n team is juist flexibel. (...) En begrippen als: “Als iets niet werkt, stop er dan mee.” Je kunt eindeloos doorgaan met iets, maar soms moet je ook durven zeggen: “Dit werkt niet, we stoppen.” En als iets wel werkt, dat je daar ook mee doorgaat en misschien zelfs meer van gaat doen. Dat je daar verder op gaat voortborduren.’ (respondent 7). Bij teams is het ook kijken naar wat nog verder ontwikkeld zou kunnen worden. “Wat willen we eigenlijk nog meer weten?” En groeien, ontwikkelen.’ (respondent 4).*

Om tot de oplossing of de ontwikkelingsmogelijkheden te komen, is het zinvol doelen op te stellen.

### Doelgericht

Oplossingsgericht (Samen)Werken is volgens de respondenten doelgericht. Door de cliënt, met enige ondersteuning van de zorgprofessional, doelen op te laten stellen, kan de cliënt zelf bepalen wat belangrijk is. De cliënt kan zo in kleine stappen naar de oplossing werken.

*‘Als je zelf dingen beslist en regelt voor een cliënt, dan weet je niet wat een cliënt kan. Dan blijf je steeds weer uitzoeken van wat kan een cliënt nou zelf. Dus door wat meer tijd erin te steken in de eerste gesprekken, in het stellen van de doelen, komt er een lijn in te zitten. Door cliënten de tijd en de ruimte te geven kunnen ze kleine stapjes zetten richting hun doel.’ (respondent 3). ‘Uiteindelijk gaan al die kleine stapjes wel naar het grote doel toe’ (respondent 1).*

Ook binnen teams is het formuleren en opstellen van gezamenlijke doelen van belang. Zo vormt zich een mate van gezamenlijkheid binnen een team. Door een gezamenlijk plan voor ogen te hebben, is de lijn die gevolgd moet worden duidelijk. Op deze manier is het helder wat er van de teamleden verwacht wordt en wat de teamdoelstellingen zijn die gehaald moeten worden. Bij het formuleren van de doelen is het belangrijk dat deze SMART zijn: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

*‘Bij samenwerking moet je echt samen naar dezelfde doelen streven. Hoe groot of hoe klein die doelen dan ook zijn, dat maakt dan niet uit, maar er moet wel een lijn inzitten waarmee je bezig bent.’ (respondent 4). ‘Het oplossingsgerichte biedt veel handvaten waarmee je verder kan. Ik vind het een ideale manier van werken; je stelt doelen op, je evalueert ze en je gaat weer door naar een volgende stap.’ (respondent 7).*

Om samen doelen op te kunnen stellen moet er een bepaalde mate van openheid zijn in de relatie en de communicatie tussen de gesprekspartners.

### Openheid

Bij Oplossingsgericht (Samen)Werken hoort een open, uitnodigende houding naar de gesprekspartner. Door bij Oplossingsgericht Werken als zorgprofessional openheid uit te stralen zal de cliënt hier sneller in meegaan en zelf ook open zijn. Door de afwachtende, maar uitnodigende houding van de zorgprofessional, ligt het initiatief bij de cliënt. De cliënt wordt gestimuleerd om problemen, gebeurtenissen en/of hulpvragen met de zorgprofessional te delen.

*‘Ja, de open houding en dan zo van: “Vertel maar. Jij bent degene die aan zet is, vertel het me maar gewoon”. (respondent 5). ‘Afwachtend zijn, dat je het heel erg bij de cliënt laat. Maar wel een hele stimulerende houding. Dus goed luisteren, geïnteresseerd zijn in wat de cliënt zegt en daarop verder gaan. (respondent 1).*

Bij Oplossingsgericht Samenwerken werkt deze open, uitnodigende houding hetzelfde. Bij een oplossingsgericht gesprek zijn de gesprekspartners collega's, waarvan één collega een hulpvraag heeft (de rol van de cliënt) en de ander ondersteuning biedt (de rol van de zorgprofessional). Vanuit het begeleider mandaat kan het initiatief dan dus bewust bij de gesprekspartner met de hulpvraag gelegd worden. Tijdens het oplossingsgerichte gesprek is het belangrijk om je bewust te zijn van je eigen interpretatie en geen waardeoordeel te vormen over wat de gesprekspartner je vertelt.

*En oordeelloos zijn, dus dat je geen oordeel hebt over de ander.’ (respondent 1). ‘Geen mening hebben over wat de cliënt of je collega jou gaat vertellen.’ (respondent 5). Ook nieuwsgierig zijn, dat zit hem dan ook weer in het doorvragen.’ (respondent 7).*

Naast de open, uitnodigende houding, valt ook een open communicatie tussen de gesprekspartners onder de kernwaarde openheid. Dit aspect bespraken respondenten in relatie tot Oplossingsgericht Samenwerken. Door een open communicatie en informatie-uitwisseling tussen teamleden, krijg je helder wat een collega (van jou) nodig heeft, om zijn werk goed te kunnen uitvoeren. Deze openheid maakt een betere en effectievere teamsamenwerking mogelijk, omdat de teamleden beter van elkaar op de hoogte zijn.

*‘Het gaat ook vooral om open communicatie: “Wat is voor jou belangrijk?”, “Waar ben je goed in?” of “Wat heb je nodig?”. Dus het delen van informatie en kennis is belangrijk. En bij een uitwisseling van informatie ook controleren of je elkaar goed begrepen hebt: “Klopt het dat ik dat en dat zie? Zie jij dat ook?”’ (respondent 7). ‘Ik denk dat je, je al vrij moeten voelen om dingen na te vragen bij een collega. Dus informatie met elkaar delen. Het uitwisselen van informatie, het spuien over dingen, het open bespreken van “Leg maar op tafel neer en wat kunnen we er nou met z’n allen mee?”’ (respondent 5). Als team moet je ook kunnen delen wat wel goed gaat en wat niet werkt. Ik denk ook dat je daardoor van elkaar leert: “Als iets werkt leer het een ander”.’ (respondent 4).*

Een goede open communicatie leidt tot de juiste informatievoorziening van een team. Dit zorgt voor een verbreding van de kennis van het team. De teamleden kunnen zaken daardoor met een open en brede blik bekijken en beoordelen. Dit maakt een team sterker.

*'Ik vind ook vooral dat OGS maakt dat je altijd breed blijft kijken. Niet met oogkleppen op gaat werken.'* (respondent 7). *'Dus wel in de breedte kijken. Dat is het denk ik vooral; in de breedte kijken. Dat is wat je met een team wel kunt heh: een open blik. En dat kun je met z'n allen beter dan in je eentje. (...) Je maakt elkaar ook sterker binnen een T.E.A.M.: Together Everybody Achieves More. Door meerdere brillen krijg je een beter beeld.'* (respondent 4). *'Sowieso maakt OGS een team wel sterker. Je voelt dat de mensen samen meer overleggen en meer op één lijn zitten. En als we niet op één lijn zitten is het nu makkelijker om te zeggen: "Goh hoe zie jij dat dan? En hoe kunnen we het dan toch samen oplossen?" Er heerst een open sfeer.'* (respondent 3). Door een open houding en communicatie met je gesprekspartner is het makkelijker om de kwaliteiten van die ander te (her)kennen en te benutten.

#### Kwaliteiten van de ander benutten

Bij Oplossingsgericht Werken staat de cliënt, met zijn competenties centraal. Ondanks dat de cliënten vaak veel beperkingen hebben, wordt er juist gekeken naar wat zij nog wel kunnen. De kwaliteiten van de cliënt worden benut en ingezet om het doel/de oplossing te bereiken. De zorgprofessional kan de kwaliteiten van de cliënt aanwakkeren, maar vervult vervolgens slechts een ondersteunende rol.

*'Wat ik nog steeds de basis vind van het OGW, is dat je de cliënt centraal stelt.'* (respondent 2). *'Het OGW gaat uit van "het kunnen" van cliënten, dus hun kwaliteiten. Het zoeken naar mogelijkheden in plaats van: "Wat lukt niet meer?" Ik denk dat je dan ook weer vooruit komt. OGW brengt je in beweging. Het dwingt je haast om stapjes vooruit te zetten. Dat je ziet dat iedereen kwaliteiten heeft. En als die dan naar voren komen, dat is mooier dan kijken naar wat iemand niet kan.'* (...) *'Dat de ander z'n eigen leven kan leiden. En dan ben ik degene die de kaders bewaakt of sturend bezig is. Maar wel dat die ander zo dicht mogelijk bij z'n eigen kunnen blijft. Je doet dan heel veel recht aan die ander.'* (respondent 1). *'Jij (de zorgprofessional) bent alleen maar de leuning van de trap, zodat cliënten de trap op kunnen. Dus je geeft handvaten. Je maakt de ander sterker. Je helpt ze zonodig zoeken naar het doel wat ze willen bereiken. En je helpt ze zoeken naar de middelen hoe ze daar kunnen komen. Ja, wat ze goed kunnen. Resources zoals dat zo mooi heet. Dat kun je inzetten om je doel te bereiken.'* (respondent 4).

Wanneer respondenten deze kernwaarde koppelden aan Oplossingsgericht Samenwerken, benoemden zij vaak het concept kernkwadranten, bestaande uit: kernkwaliteiten, valkuilen, uitdagingen en allergieën.

*'Meestal begin ik wel met een stukje kernkwaliteiten. Dat vind ik een heel praktisch punt om mee te starten. En maakt het ook voor de ander heel snel inzichtelijk van "dat is je kracht en daar gaan we*

*op verder bouwen". Dat vind ik voor mezelf een heel fijn handvat. Maar ook voor de ander. En dan komt de oplossingsgerichte wijze van: "Waar zitten de uitzonderingen? Hoe zet je je hulpbronnen in? Merkt het systeem dat je veranderd bent?" Dat zijn wel de vragen die ik dan stel tijdens de verschillende sessies.' (externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer). 'Qua gedrag denk ik ook dat het heel handig is als je weet waar je allergieën zitten. Waar je door getriggerd wordt. Het kan gewoon heel handig zijn om je daar bewust van te zijn. Dus die kernkwadranten die vind ik ook altijd erg leerzaam.(...) Waar ik ook op hamer is het woordje T.E.A.M.: Together Everyone Achieves More. Op het moment dat je van elkaar weet waar uitdagingen, valkuilen, allergieën of juist de sterke punten zitten dan kun je daar ook wat mee. Je hoeft in een team ook niet allemaal goed te zijn in hetzelfde. Dat is niet handig eigenlijk zelfs.' (respondent 5). 'Ken jezelf en leer de ander ook kennen.' (respondent 7).*

Het benutten van de kwaliteiten van de ander is een essentieel label voor Oplossingsgericht Samenwerken. Door op de hoogte te zijn van elkaars kwaliteiten en deze te benutten, ontstaat er verbondenheid en verwevenheid in het team. Dit maakt een team sterker. Wanneer een teamlid een hulpvraag heeft, is het van belang de kwaliteiten van deze collega te benutten. Door de hulpvraag bij het teamlid zelf terug te leggen, ligt het initiatief tot de oplossing bij deze persoon zelf. Op deze manier wordt gebruik gemaakt van de kwaliteiten van dit teamlid. Vanuit het begeleider mandaat kan een ander teamlid dit leerproces begeleiden en 'fungeren als leuning'. De collega met de hulpvraag kan op deze manier 'tree voor tree de trap op' om zo tot een oplossing te komen. Door op deze wijze de kwaliteiten van de ander te benutten, doe je veel recht aan deze persoon. 'Ik denk dat teams die Oplossingsgericht Samenwerken, dat die verweven zijn met elkaar. Dat er verbondenheid is. Dat je weet waar iemand staat en weet waar iemand goed in is en dat je dat ook gebruikt. Dus ik denk dat zo 'n team veel sneller opwaarts gaat. (...) En niet kijkt naar de tekortkomingen, maar juist naar de mogelijkheden. Echt een positieve kijk.' (respondent 7). 'Het heeft ook te maken met leren van elkaar. (...) Binnen een team ondersteun je elkaar, mee kijken met de ander en naar elkaars mening vragen. Elkaars hulp invoeren, dus leren van elkaar. Maar ook dat anderen van jou kunnen leren. Hierbij fungeer je als leuning, zodat de ander de trap op kan. Het is het sterk maken van die ander.' (respondent 4).

Door de kwaliteiten van de gesprekspartner met de hulpvraag te benutten, kun je hem ondersteunen in zijn leerproces. Dit leerproces verloopt het beste, als je elkaar op de juiste wijze van feedback voorziet.

### Feedback geven en ontvangen

Feedback geven en ontvangen is een kernwaarde die door de respondenten alleen gekoppeld werd aan Oplossingsgericht Samenwerken en niet aan Oplossingsgericht Werken. Bij deze kernwaarde werd vaak teruggegrepen op de labels; vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid uit de categorie

grondhouding. Wanneer er binnen een team sprake is van vertrouwen, kunnen de teamleden elkaar op een respectvolle en gelijkwaardige manier van feedback voorzien.

*‘Bij een teamcoaching houd ik in de gaten dat het feedback geven op een respectvolle en gelijkwaardige manier gebeurt. En dat ze elkaar laten zien dat ze elkaar waarderen, zodat ook die collega wel tot zijn recht komt. En als een bepaalde manier van feedback geven niet werkt: “Stop er dan mee en doe iets anders”. Dat is ook een gevlugelde zin binnen de oplossingsgerichte benadering. Je leert teams dan ook dat ze dat soort oplossingsgerichte zaken wel moeten hanteren. En werkt het wel: “Leer het elkaar of leer het een ander”. Door vanuit een oplossingsgerichte kijk naar het team en de problemen te kijken kan uiteindelijk het doel bereikt worden. Dus niet alleen een stukje theorie naar de cliënten toe, maar ook op teamniveau kunnen we dat gebruiken.’*  
(respondent 1).

Ook werd het geven en ontvangen van feedback gekoppeld aan de kernwaarde openheid en de daarbij behorende aspecten. Wanneer er een open sfeer in een team heerst, is de drempel om elkaar van feedback te voorzien lager. Naast het geven van feedback is het belangrijk om zelf ook open te staan voor feedback. Door wat met de feedback te doen, kun je zelf vooruit komen en jezelf ontwikkelen. De feedback kan zowel positief als negatief zijn. Door middel van negatieve feedback kunnen bijvoorbeeld de, onder het label respect genoemde, grenzen aangegeven worden.

*‘Door oplossingsgericht te werken is er veel meer openheid voor feedback.(...) Dat je kunt doorvragen: “Kun je dat concretiseren?” “Hoe ziet dat er voor jou uit?” “Wat betekent dat voor jou?” “Wat heb je van mij nodig?” “Wat moet ik juist meer of minder doen?”. Soms is het moeilijk als je feedback krijgt. Dat je het heel persoonlijk maakt, dat het meteen persoonlijk op je aangetrokken wordt. Maar je bent met het oplossingsgerichte in staat, vind ik, om ook professioneler te werken. Ik denk dat, dat ook wel het goede is aan een team dat oplossingsgericht samenwerkt, dat ze professioneel werken.’* (respondent 7).

### **3.2.4 Gesprekstechnieken**

De zeven gesprekstechnieken zijn de derde categorie en zijn allemaal kenmerkend voor zowel Oplossingsgericht Werken als Oplossingsgericht Samenwerken. Door deze technieken toe te passen wordt er, volgens de respondenten, op een oplossingsgerichte manier (samen)gewerkt.

*‘Wat ik ook belangrijk vind bij Oplossingsgericht Werken en Samenwerken is dat je leeg moet luisteren, actief moet luisteren. Ja, luisteren, samenvatten, doorvragen. De LSD techniek is dat.’*  
(respondent 4).

Luisteren, samenvatten en doorvragen zijn de eerste drie labels van deze categorie. In het Oplossingsgericht (Samen)Werken is er een nauw samenspel tussen deze eerste drie gesprekstechnieken.

*‘Het is ook vooral het contact leggen met elkaar en luisteren naar wat de ander zegt, wat hij bedoelt. Dus zoeken naar: “Wat bedoelt hij nou echt?” en dit samenvatten en doorvragen daarin.’*

*(.....) Luister eens goed naar wat hij nou zegt. Wat hij nou echt bedoelt. En als je dat niet weet vraag dan eens even verder. En probeer erachter te komen waarom een iemand iets zegt.'* (respondent 3). *'Houd het vragend. Dus niet invullen voor de ander, maar vragen. Je kunt doorvragen met het zinnetje: "En wat nog meer?" Of "Is dit nuttig (voor jou)?" Dat is een belangrijke vraag bij collega's. Bij een cliënt is de intentie hetzelfde maar dan zou ik het hanteren in de taal van de cliënt door bijvoorbeeld te vragen: "Heb je hier wat aan?".' (respondent 1). 'Ook vragen of de ander jou begrepen heeft. Dat het niet alleen van één kant komt. Het gaat om beide kanten. Dus ook zorgen dat de ander echt begrijpt wat jij bedoelt.'* (respondent 3).

Deze en de overige vier labels van de categorie gesprekstechnieken; herkaderen, terugleggen, aanpassen aan het niveau van de ander en complimenteren worden in deze paragraaf besproken. Omdat de gesprekstechnieken bij Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken op dezelfde wijze worden toegepast, worden de labels niet voor beide concepten afzonderlijk besproken. Wanneer er gesproken wordt over de ander of de gesprekspartner kan daar de cliënt of de collega met de hulpvraag voor ingevuld worden.

#### Leeg luisteren

De gesprekstechniek leeg luisteren werd door alle respondenten benoemd. Leeg luisteren houdt in dat je niet gaat invullen voor de gesprekspartner. Door leeg te luisteren worden eigen interpretaties en vooroordelen aan de kant gezet. Er wordt dan zo oprecht en leeg mogelijk naar het verhaal van de gesprekspartner geluisterd.

*'Leeg luisteren, dat wil zeggen: "niet invullen". Niet dat ik niks weet, maar dat ik niet voor de ander ga invullen.'* (respondent 1). *'Vaak zijn zorgprofessionals zich er helemaal niet van bewust dat zij van alles invullen en regelen voor de cliënt.'* (respondent 6). *'Dat je dus de juiste vragen stelt naar aanleiding wat iemand jou vertelt. En niet dat je in je achterhoofd met je eigen oordeel zit, want dan kan zo'n gesprek alweer heel snel scheef gaan. Luister naar wat iemand zegt en stel daar vragen over. Om zo helder mogelijk te krijgen wat diegene bedoelt.'* (respondent 6).

Door je bewust te zijn van je eigen interpretatie, kun je zelf in gedachten een stap achteruit doen. Er kan dan leeg geluisterd worden naar het verhaal of de mening van de ander, zonder dat je gaat invullen voor die ander. Het invullen van de oplossing is immers niet aan jou. Dit initiatief ligt bij de gesprekspartner met de hulpvraag.

*'Als je, je niet bewust bent van de gekleurde bril die je op hebt, want die heeft iedereen op, dan ben je niet open en leeg. Je moet je bewust zijn van die gekleurde bril. Dan doe je die ander meer recht.'* (respondent 4). *'Je hebt meteen een beeldvorming, dat is gewoon zo. Helemaal blanco zonder eigen invulling en eigen interpretatie bestaat niet. Je hebt meteen een invulling. Als je, je daar maar bewust van bent. En het is de kunst om dat opzij te zetten. En dat moeten mensen leren. Daarin zul je de stap moeten maken van: "Kan ik me daar overheen zetten dat ik dus mijn eigen invulling, mijn eigen interpretatie niet mee laat spelen in het bevragen?" Dat is wat nu toch nog*

heel vaak gebeurt: “Ja, maar ik....” Je moet juist vragen: “Hoe werkt dat voor jou?” Dan kun je elkaar juist voorthelpen en anders niet. Je moet je op én jezelf, én je collega richten. En daar speelt ook een stukje emotie in mee. Dus zelf een stap terug doen en dan zeggen van: “Dit is mij opgevallen, maar hoe werkt dat eigenlijk bij jou?” Die vraag is denk ik een hele belangrijke die je voort kan helpen met samenwerken. Want dan kun je van elkaar leren en beter gaan samenwerken. Volgens mij zijn dat basisuitgangspunten van hoe je dus meer oplossingsgericht met elkaar kan samenwerken.’ (de externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer).

Door leeg en met oprechte aandacht te luisteren, zul je de gesprekspartner sneller echt goed begrijpen. Door het verhaal van de ander regelmatig samen te vatten kun je dit ook bereiken.

### Samenvatten

Door het verhaal van de ander af en toe samen te vatten kunnen gesprekspartners tijdens een gesprek controleren of ze het nog over hetzelfde hebben en of ze elkaar nog steeds begrijpen. Dit bevordert het gesprekscontact en de samenwerking.

‘Het lijkt wel een beetje op samenvatten: “Klopt het dat je net dit zei en bedoelde?” En van de andere kant checken of de boodschap over is gekomen. Dat zijn dan meer de gesprekstechnieken die je beheerst.’ (respondent 3). ‘Verheldering vragen. Dat vind ik belangrijk. Maar ook tussentijds samenvatten en vragen van: “Heb ik jou goed begrepen?” “Zeg jij dit en dit?” “Zitten we nog op één lijn?” “Hebben we het nog over hetzelfde?” “Begrijp ik jou nog goed?” Toch even tussentijds controleren of je nog contact hebt. Zo kom je vaak tot één lijn, waar heel veel respect inzit.’ (respondent 6). ‘Dus zorgen dat de ander jou goed begrijpt en dat jij de ander goed begrijpt.’ (respondent 4). ‘En ook tussen de regels door, dus wat iemand vertelt daar de informatie uithalen: “Klopt het dat ik hoor dat...” Dus goed kunnen verwoorden van wat de ander zegt en dat herhalen.’ (respondent 7).

Door het verhaal van de ander samen te vatten, controleer je of je elkaar nog begrijpt en nog op één lijn ligt. Hierbij is het ook zinvol om de gesprekstechniek doorvragen te gebruiken.

### Doorvragen/uitvragen

Doorvragen sluit nauw aan bij de gesprekstechnieken leeg luisteren en samenvatten. Om je gesprekspartner echt goed te kunnen begrijpen is het belangrijk om de context en de hulpvraag goed uit te vragen. In de cliënt-zorgprofessional relatie kun je er door middel van doorvragen bijvoorbeeld achterkomen welke betekenis bepaalde woorden voor de cliënt hebben.

‘We hebben één bewoner die zegt altijd van: “Ik ben hier heel gelukkig, want hier mag ik tenminste kroelen.” Als je dat hoort dan denk je van: “Die loopt de hele dag te knuffelen en weet ik het wat allemaal.” Maar we hebben de afspraak met haar gemaakt dat ze één knuffel op een dag mag geven. (...) Maar voor haar is dat net voldoende om te kunnen zeggen: “Hier mag ik tenminste kroelen”. Dan doe je dus die navraag van: “Wat verstaat zij onder kroelen? Hoe ziet ze dat dan? Wat wil ze dan?” Je kunt gelijk zeggen van: “Nee, we gaan niet kroelen, want dat dan doen we met

*geen enkele cliënt”. Of je gaat daar een heel klein stukje in mee en probeert het voor haar heel erg af te schermen van: “Tot zo ver is het goed en dan stopt het”.’ (respondent 3).*

Bij het doorvragen is het belangrijk om gebruik te maken van open vragen. Door open vragen te stellen nodig je de gesprekspartner uit om meer toelichting te geven. Je legt het initiatief dan bewust bij die ander neer. Hiermee gaat het gesprek de breedte in. Wanneer het gesprek terug moet tot de kern, om doelen op te kunnen stellen en beslissingen te kunnen maken, is het stellen van gesloten vragen ook erg zinvol.

*‘Het stellen van open vragen om te kunnen ontdekken wat er in die ander omgaat, is ook echt typerend voor de oplossingsgerichte werkwijze.’ (respondent 5). ‘Met een stukje nieuwsgierigheid: “Goh, kun je daar wat meer over vertellen?” Of: “Hoe is dat voor jou?” “Wat betekent dat voor jou?”. En dat vooral met open vragen.’ (respondent 7). ‘Het is belangrijk dat je kunt kiezen tussen open en gesloten vragen. En daarbij wil ik benoemen dat gesloten vragen niet altijd verkeerd zijn. Vaak wordt er gezegd dat je bij open vragen alles open houdt en dat dat belangrijk is. Dat vind ik ook, maar soms moet je dingen trechteren. Dan moet je weten: “Wat speelt er nou wel of niet? Klopt het wat ik zeg? Jij zegt nu dat en dat. Ben ik nog iets vergeten? Ja of nee?” Daarmee kun je trechteren, de waarheid trechteren en kom je dicht bij de kern. Dit trechteren is net zo goed belangrijk als al die open vragen. Je moet open vragen stellen om de breedte in te gaan en van daaruit kun je met open en gesloten vragen naar de kern toe. Dan kun je ook dingen afsluiten en dingen uitsluiten. In die zin is meerdere vragen stellen ook belangrijk.’ (respondent 4).*

De respondenten gaven ook aan wat qua formulering van de vragen kenmerkend is voor de oplossingsgerichte werkwijze. Veelal genoemde voorbeelden zijn het gebruik van de nuttigheidsvraag en de wat, wanneer, welke en hoe vragen. Het stellen van een waaromvraag is niet oplossingsgericht, omdat dit om een verdediging van de gesprekspartner vraagt.

*‘Wat ik ook heel herkenbaar vind voor de oplossingsgerichte benadering is de nuttigheidsvraag van: “Is het prettig zoals we nu praten?” “Werkt dit voor jou?” “Vind je het nuttig hoe we nu met elkaar praten?” (respondent 7). ‘De waaromvraag gebruik je eigenlijk niet, want dan vraag je iemand om zich te verdedigen. Dus je stelt vooral de W-vragen: “Wat? Wanneer? Welke? Hoe? Dat zijn vooral typerende vragen hoe je een zin kan beginnen.’ (respondent 7). ‘Ja, maar...’ is ook niet zo’n handige. Ik zeg altijd: ‘Ja, maar... is niet waar.’ (respondent 6). ‘Gebruik in plaats van “maar” het woordje “en”. “Maar” heeft meteen een negatieve lading en zwakt dat wat je ervoor gezegd hebt af.’ (respondent 1).*

Door de hulpvraag en de context goed uit te vragen, zorg je dat je elkaar als gesprekspartners echt goed begrijpt. Je zit dan samen op de goede weg richting de oplossing. Wanneer de context echter niet helder wordt, kan het zinvol zijn om de hulpvraag te herkaderen.

### Herkaderen

Herkaderen is een gesprekstechniek waarbij vanuit een andere invalshoek naar het probleem gekeken wordt. Door een probleem anders te benaderen en te herformuleren, kan de gesprekspartner voortgeholpen worden. Door een moeilijke hulpvraag te herkaderen, is het in situaties waarin een oplossing voor het probleem onmogelijk leek, wellicht toch mogelijk om doelen op te stellen en naar een oplossing te werken.

*‘Een begrip wat ik heel mooi vind bij het oplossingsgerichte is het herkaderen. Dit is een gebeurtenis anders benoemen, dus vanuit een andere invalshoek naar het probleem kijken.*

*Herkaderen is op een andere manier naar een situatie kijken. Het herkaderen is bijvoorbeeld ook linguïstisch heh. Dat ik niet benoem wat er misgaat of wat de ander anders moet doen. Maar ik ga het anders benoemen. Dat is ook talig. Kijken naar de kwaliteiten wat wel lukt. En door de taal richt je de focus op iets wat goed gaat.’ (respondent 1).*

### Terugleggen

De gesprekstechniek terugleggen is essentieel en staat nauw in verband met de kernwaarde kwaliteiten van de ander benutten. Doordat de oplossingsgerichte benadering erg uitgaat van het kunnen van de ander, volgt daaruit dat het oplossingsgericht is om de hulpvraag van de cliënt of de collega terug te leggen. Hiermee leg je ook het initiatief bij de persoon met de hulpvraag neer.

*‘Afwachtend zijn, dat je het vooral bij de ander laat. Dus de ander die zorgt voor de oplossing. Op een manier die voor diegene werkt. En soms help je daarbij om tot die oplossing te komen, door erover na te denken. Maar die ander heeft de regie over zijn eigen keuzes.’ (respondent 7).*

*‘Verantwoordelijkheden daar leggen waar ze horen te liggen, niet overnemen, dat is ook een belangrijke. Ook in je werk naar cliënten maar ook met elkaar als collega's. Als begeleider ben ik niet degene die de beslissing neemt, dat is aan de cliënt. Je kunt daarin wel helpen en begeleiden, maar ik ben niet degene die alles bepaalt. Dat is in een team ook. Je kunt wel met tips komen voor de ander, maar die ander moet dan ook de ruimte krijgen om daarmee aan het werk te gaan. Misschien wil hij het wel op een andere manier doen dan jij. En zolang dat past binnen de lijnen die zijn uitgezet, moet dat mogelijk zijn. Dat past ook binnen het oplossingsgerichte.’ (respondent 4).*

Door de hulpvraag van de gesprekspartner terug te leggen, moet die persoon zelf gaan nadenken. Hij/zij heeft dan de kans om van de situatie te leren. Als er iets gaat bekliven, weet hij/zij in de toekomst, hoe om te gaan met soortgelijke situaties. Wanneer een hulpvraag niet van een individu afkomstig is, maar gedeeld wordt door meerdere of alle teamleden en bijvoorbeeld namens het team gesteld wordt aan de teamleider, moet de teamleider de hulpvraag terug leggen bij het team. De zoektocht naar de oplossing, wordt dan een leerproces van het gezamenlijke team.

*‘Vanuit de oplossingsgerichte theorie wil ik graag dat er iets gaat bekliven bij de ander, bij degene die de vraag stelt. Dus als ik dan simpelweg antwoord geef, doe ik waarschijnlijk geen*

*recht aan zijn hulpvraag. Het gaat erom of hij vanuit zijn hulpvraag iets geleerd heeft. (...) Als iemand aan mij vraagt: “Ik weet niet hoe ik het moet doen?” Dan vraag ik: “Hoe zou je het willen doen?” Dat betekent dus dat ik het terugleg en dat die ander aan het werk moet. Anders ga ik voor die ander aan het werk. Vanuit de theorie zou dat dus de juiste oplossingsgerichte werkwijze zijn. Want de volgende keer denkt hij dan: “Ow ja, ik heb die vraag al eens gesteld. Ow, dan moet ik nu die kant op gaan denken.” En dan kom je al veel eerder zelf tot oplossingen. Ik doe dat, omdat ik de ander graag iets aan wil reiken waardoor hij zelf gaat leren hoe je die situaties op kunt lossen. En soms kan het inderdaad wel lekker gemakkelijk zijn van: “Ik geef jou gewoon het antwoord, dan zijn we er allebei van af.” Maar dan kan het zijn, dat hij wel drie keer bij mij komt met een soortgelijke vraag.’ (de externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer).*

#### Aanpassen aan het niveau van de ander

Een gesprekstechniek die ook bij de oplossingsgerichte benadering hoort, is aanpassen aan het niveau van de ander. De ander is de gesprekspartner met de hulpvraag. Je moet op hetzelfde niveau gaan zitten met je taal en je tempo als deze gesprekspartner. Wanneer de hulpvraag niet afkomstig is van één individu, maar het de hulpvraag is van meerdere of alle teamleden zullen deze teamleden zich aan elkaar moeten aanpassen en gezamenlijk een juiste taal en een juist tempo moeten vinden. ‘Dat je spreekt in de taal van de ander dat is superbelangrijk. En of de ander dan een cliënt van Aveleijn is of in een coachingstraject een collega is, dat maakt niet uit.’ (respondent 1). ‘Eigenlijk zijn daar dus geen verschillen in. Zorg gewoon dat je op gelijke hoogte zit met wie je praat. Dat je elkaar begrijpt.’ (respondent 6). ‘Je kijkt niet alleen naar wat je kunt vragen in een gesprek, dat is dan de zeven stappendans, maar je kijkt gelijktijdig naar op welk moment je iets vraagt. Ga je wel met de gelijke snelheid met de ander mee? Als je te hard loopt gaat het niet goed, maar als je te langzaam gaat ben je de ander ook kwijt.’ (respondent 4).

#### Complimenteren

Het maken van complimenten past in de positieve insteek van de oplossingsgerichte benadering. Complimenten moeten echter wel gericht toegepast worden en oprecht zijn. Het is namelijk niet respectvol en oprecht om te pas en te onpas met complimenten te strooien.

*‘Het enige waar je wel op moet letten is dat er geen complimenten gegeven worden omdat dat het gegeven moet worden. Dan wordt het niet meer serieus genomen. Het moet wel echt gemeend, oprecht en in balans zijn’ (respondent 7). ‘Complimenten kun je ook niet uit de lucht grijpen, dat gaat niet. Er moet je iets opvallen en daar kun je dan een compliment op maken. Het moet echt zijn en je belangstelling moet echt zijn.’ (respondent 6).*

Complimenteren geven werkt erg positief. Door een compliment te geven, geef je aan, dat de ander op de juiste weg is en moedig je die ander aan om door te gaan.

*‘Wat ik wel heel belangrijk vind is juist om dat positieve, wat er als winst uitkomt, om dat met name te benadrukken. Zo van: “Het is inderdaad een moeilijk probleem waar we nu mee aan de slag*

*zijn, maar nu hebben we dat toch met z'n allen afgesproken.” Of “We zien nu na 3 maanden dat het toch werkt.” Of “We hebben het wel een aantal keer moeten bijstellen, maar nu hebben we het met z'n allen toch wel voor elkaar.”’ (respondent 5). ‘Door de groepsdynamica in een team, kun je goed gebruik maken van indirecte complimenten. Dus een derde, onafhankelijke persoon die een compliment maakt. Die komen misschien nog wel harder aan dan een direct compliment.’ (respondent 1).*

### 3.2.5 Mandaten

Het label mandaten vormt de vierde categorie. Naast het initiële en circulaire mandaat vallen de drie fundamentele mandaatrollen; leider, begeleider en manager, onder deze categorie. Volgens de respondenten zijn de mandaten kenmerkend voor zowel Oplossingsgericht Werken als Oplossingsgericht Samenwerken. Door de juiste grondhouding kan een zorgprofessional een mandaat toegekend krijgen van de cliënt.

*‘Het allermooiste is natuurlijk dat je een mandaat toegekend krijgt van de cliënt. Bij de cliënt heb ik vaak een begeleidend mandaat. Dat kan ik ook verdienen door mijn houding. Door de cliënt te respecteren en een open houding te hebben bijvoorbeeld. Respecteer ik de cliënt niet, dan zal ik geen één mandaat verdienen bij de cliënt, want dan botst dat.’ (respondent 1).*

Tijdens de gesprekscontacten tussen de cliënt en de zorgprofessional vindt er een voortdurende wisselwerking tussen de drie mandaten plaats. Als zorgprofessional kun je vanuit het leider mandaat bijvoorbeeld bepaalde grenzen aangeven die je vervolgens vanuit het begeleider mandaat met de cliënt bespreekt.

*‘Als een cliënt zich niet aan de afspraak houdt dan kun je als leider kort door de bocht zeggen van: “Dat is fout, dat mag niet.” Maar daarnaast ben ik altijd wel iemand die dan ook weer begeleider wordt zo van: “Snap je nu ook waarom dat niet zo is. En waarom ben je het er niet mee eens? En wat zou je anders willen? En hoe zou je dat anders zien? Wie kan je daarbij helpen? Wat heb je daar bij nodig?” Ja, dat zit wel echt ingebakken bij het Oplossingsgericht Werken.’ (respondent 3).*

Een zorgprofessional moet soms door zijn verantwoordelijkheden, vanuit het begeleider mandaat schakelen naar zijn initiële mandaat; zijn formele functie binnen de organisatie. In sommige situaties moet de zorgprofessional vanuit zijn/haar functie en verantwoordelijkheden zelf het leider mandaat pakken.

*‘Bij de mandaten gaat het erom: “Welke rol neem je aan?” Als begeleider ben je een vertrouwenspersoon en sta je gelijk met de cliënt. Die gelijkheid is mooi, maar soms moet je ook de leider zijn.’ (respondent 2). ‘Soms moet je als begeleider ook zeggen van: “Je kunt wel zeggen dat jij daar verder niks mee wil, maar wat gaat er nu gebeuren als ik jou nou zo weg laat gaan?”’ (respondent 6). ‘Er zijn ook momenten dat je een mandaat moet pakken of dat ik dat heb vanuit een bepaalde positie/functie. (...) Soms moet je een leidend mandaat nemen, omdat de cliënt bepaalde beperkingen heeft. Bij een cliënt die niet verkeersveilig is, dan zeg je niet van: “Steek de weg maar*

*over.” Maar dan neem ik de cliënt mee naar een voetgangersoversteekplaats en dan gaan we daar lopen. Dat wil de cliënt zelf, maar op dat moment neem ik wel het leidende mandaat van: “We gaan daar oversteken.” Vervolgens kan de cliënt zelf bedenken of hij wil hinkelen of uh...’ (respondent 1). ‘In sommige situaties, zoals bij misbruik, heb je ook plichten en dan moet je gewoon actie ondernemen.’ (respondent 4).*

De wisselwerking tussen de drie mandaten is ook van toepassing bij Oplossingsgericht Samenwerken. Het teamlid dat de hulpvraag van een collega bij hem teruglegt, handelt vanuit het begeleider mandaat. Deze begeleidende collega, begeleidt het leerproces waarin het teamlid met de hulpvraag opzoek gaat naar de oplossing. Bij Oplossingsgericht Samenwerken kan het begeleider mandaat ook benoemd worden als het coach mandaat. De begeleidende collega vervult namelijk een soort coachrol in het leerproces naar de oplossing. In dergelijke situaties wordt er gehandeld vanuit het circulaire mandaat, omdat het slagen van het leerproces afhankelijk is van de mate waarin de ander bereid is iets van de coach te leren of aan te nemen. Bij een gezamenlijke teamhulpvraag kan het vóórkomen dat het team niet tot een beslissing komt. Door de gelijkwaardigheid binnen het team, wordt er geen knoop doorgehakt. Het kan dan, net als bij Oplossingsgericht Werken, nodig zijn dat het leider mandaat gepakt wordt. Welk teamlid het leider mandaat dan pakt, staat niet vast. Het is mogelijk dat de formele functies binnen de organisatie en de daarbij behorende hiërarchie, dan van invloed zijn. Het initiële mandaat zou dan dus doorslaggevend zijn.

*‘Als leidinggevende kun je de oplossingsgerichte vraag aan je medewerkers stellen. Daarmee leg je dus de expertise bij de medewerker neer. De leidinggevende gaat dan uit van het vragen stellen, de begeleidende, coachende rol.(...) Dat de clustermanager aanstuurt (begeleidt / coacht) en dat de beslissing bij de collega’s ligt. Dat zou de mooiste uitwerking zijn. Maar dat werkt niet altijd, want als je heel lang door blijft modderen, zal er toch ergens een beslissing genomen moeten worden. Dan heeft de clustermanager bijvoorbeeld het mandaat om te zeggen: “Dit is de streep. We gaan het zo en zo doen.” Die zou zijn leider mandaat dan moeten nemen. Dan is de hiërarchie vanuit zijn functie wel van toepassing.’ (de externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer). ‘Wat soms gewoon heel lastig is, is dat je een bepaalde positie hebt, je functie op dat moment. Dus mensen verwachten dat ook van jou. Op het moment dat je in een ander mandaat gaat zitten, kan dat heel veel oproepen. Het is bij mij een stukje eigen geworden om op die manier ook te denken. Als het complex wordt zo van: “Waar zit ik dan? Wat is mijn rol op dit moment? Wat doe ik op dit moment? En is dat ook het goede of moet ik nu in een andere positie gaan zitten?” Dus door dat te doen, neem je ook een andere verantwoordelijkheid.’ (respondent 5).*

### 3.3 Conclusie

Aan de hand van de onderzoeksresultaten van studie één, wordt in deze derde paragraaf een antwoord geformuleerd op de eerste deelvraag (§3.3.1).

#### 3.3.1 Deelvraag 1

De eerste deelvraag, die in hoofdstuk één geformuleerd is, luidde:

‘Wat zijn de overeenkomsten en verschillen tussen Oplossingsgericht Werken in een zorgcontext en Oplossingsgericht Samenwerken in een organisatorische teamcontext?’

Voorafgaand aan het onderzoek stelde de onderzoeker dat de organisatorische teamcontext van Oplossingsgericht Samenwerken met verschillende, door elkaar lopende arbeidsrelaties tussen professionals, complexer zou zijn dan de één op één zorgcontext van cliënt en zorgprofessional waarvan bij Oplossingsgericht Werken sprake is. Daarom was het van belang om nader in te gaan op deze nieuwe toepassingscontext met andersoortige typen relaties.

De relatie tussen de gesprekspartners van het oplossingsgerichte gesprek is essentieel. Bij Oplossingsgericht Werken is de standaard dat de cliënt een hulpvraag heeft, waarbij hij door de zorgprofessional ondersteund wordt in het proces naar de oplossing. De zorgprofessional kan hierbij gebruik maken van verschillende mandaten (Cauffman, 2010). In de organisatorische teamcontext van Oplossingsgericht Samenwerken is er geen sprake van een standaard rolverdeling. De hulpvraag kan steeds door een ander teamlid gesteld worden of zelfs afkomstig zijn van het hele team gezamenlijk. De ondersteunende rol wordt daardoor ook steeds door verschillende teamleden vervuld. Dit dynamische proces van de verdeling van de rollen, kan gekoppeld worden aan de leader-follower theorie (DeRue & Ashford, 2010; zie §2.5). DeRue en Ashford (2010) geven aan dat individuen in hun onderlinge, sociale interacties leider dan wel volger identiteiten claimen en gunnen, waardoor er een dynamische co-constructie van de relatie plaatsvindt. De leider-volger relatie wordt gezien als een wederzijds beïnvloedbaar proces tussen individuen. Door de sociale interacties tussen hen en verschillende contextuele factoren kunnen de identiteiten verschuiven over tijd en situaties. Elke situatie is anders, waardoor er, net als bij Oplossingsgericht Samenwerken, een nieuwe co-constructie plaatsvindt en de rollen dus kunnen wijzigen. Wanneer de leider-volger relatie vergeleken wordt met de professional-professional relatie van Oplossingsgericht Samenwerken, moet de leider gezien worden als het teamlid dat vanuit een bepaald mandaat de ondersteunende rol vervult en de volger als de persoon of het team met de hulpvraag. Ondanks dat de begrippen wellicht anders doen vermoeden, ligt het initiatief dan dus bij de volger en biedt de leider de ondersteuning. Het claimen en gunnen van de leider en volger identiteiten komt overeen met het pakken en toegekend krijgen van de mandaten. Een teamlid kan een mandaat pakken/claimen vanuit zijn formele functie binnen de organisatie. Hij maakt dan gebruik van het initiële mandaat. Een teamlid kan echter ook het circulaire mandaat toegekend

krijgen/gegründ krijgen, omdat de persoon met de hulpvraag bereid is om iets van hem te leren. Vanuit deze twee mandaten kunnen de drie fundamentele mandaatrollen; leider, begeleider/coach en manager gepakt/geclaimd of toegekend/gegründ worden.

Naast het essentiële verschil in de context, bestaan er ook veel overeenkomsten tussen Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken. Van de zeventien kenmerkende labels van Oplossingsgericht (Samen)Werken, die in studie één naar voren zijn gekomen, zijn zestien labels voor zowel Oplossingsgericht Werken als Oplossingsgericht Samenwerken kenmerkend. Het label feedback geven en ontvangen van de categorie kernwaarden, was alleen kenmerkend voor Oplossingsgericht Samenwerken. De onderzoeksresultaten van studie één tonen dus aan dat de kern van Oplossingsgericht Werken; de manier van werken, denken en kijken, overeenkomt met de kern van Oplossingsgericht Samenwerken. Omdat het in dit onderzoek om de verschuiving van Oplossingsgericht Werken naar Oplossingsgericht Samenwerken gaat, worden de overeenkomsten tussen de twee concepten besproken aan de hand van de zeventien kenmerkende aspecten van Oplossingsgericht Samenwerken. Bij de toelichting ligt de focus dus op de organisatorische teamcontext. De zeventien aspecten die de essentie van Oplossingsgericht Samenwerken weergeven, konden verdeeld worden over vier categorieën: de grondhouding, de kernwaarden, de gesprekstechnieken en de mandaten.

De grondhouding; vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid, is de basis voor Oplossingsgericht Samenwerken. Door elkaar te vertrouwen, kun je op elkaar bouwen. Hierdoor is er een veilige omgeving voor teamsamenwerking. Wanneer er sprake is van vertrouwen durven teamleden zichzelf te onthullen door hun mening te geven en zich eventueel zelfs kwetsbaar op te stellen. Dat vertrouwen tussen de samenwerkende professionals in dit onderzoek naar voren komt als grondhouding voor Oplossingsgericht Samenwerken, sluit aan bij de literaire bevindingen van Jones en George (1998) die beargumenteren dat vertrouwen een belangrijke voorwaarde voor teamsamenwerking is. De grondhouding van respect, houdt in dat men binnen het team op de meest respectvolle manier met elkaar omgaat. Teamleden zijn oprecht, tonen belangstelling en nemen de tijd voor elkaar. Authentieke aandacht staat hierbij centraal. Op de SolutionCube (Cauffman, 2011) worden respect en authentieke aandacht als non-specifieke factoren genoemd. Ook Smetsers (2007) bevestigt dat een goed samenwerkend team onder andere gekenmerkt wordt door een veilig klimaat van wederzijds vertrouwen en respect tussen de teamleden. Zeer kenmerkend voor Oplossingsgericht Samenwerken is de gelijkwaardige grondhouding tussen de gesprekspartners. In een oplossingsgericht gesprek horen de gesprekspartners elkaar als gelijke te zien en serieus te nemen. Verschillen in hiërarchie door functie, kennis, kunde en/of ervaring worden hierbij aan de kant gezet. Er moet dus niet gehandeld worden vanuit het initiele mandaat, maar vanuit het circulaire mandaat.

De kernwaarden geven de essentie van Oplossingsgericht Samenwerken weer. Een

Oplossingsgericht Samenwerken interactie is systeemgericht. Dit houdt in dat het hele systeem van het teamlid of het team met de hulpvraag, bij de hulpvraag en de oplossing betrokken kan worden. Deze hulpbronnen kunnen bijvoorbeeld teamleden, leidinggevendenden of andere collega's zijn. Toekomstgericht is de tweede kernwaarde. Oplossingsgerichte samenwerking is gericht op ontwikkelingsmogelijkheden en kansen om als persoon en als team door te groeien en te verbeteren. Oplossingsgericht Samenwerken is ook doelgericht. Door samen SMART; specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden doelen op te stellen kan gezamenlijk, in kleine stapjes, naar het doel gewerkt worden. Hierbij is een open, uitnodigende houding van belang. De kernwaarde openheid houdt in dat de gesprekspartners geen waardeoordeel vellen, maar juist hun mening mogen geven en informatie uitwisselen. Deze openheid zorgt voor een brede kijk op de situatie en de mogelijke oplossing. Bij een Oplossingsgericht Samenwerken interactie worden de kwaliteiten van het teamlid of het team met de hulpvraag, herkent en benut. Deze kernwaarde wordt benoemd als; kwaliteiten van de ander benutten. Vanuit een positieve insteek, wordt de nadruk op mogelijkheden gelegd. Het teamlid of het team doorloopt daardoor een leerproces. Tijdens dit leerproces wordt er op een respectvolle manier feedback gegeven en ontvangen. Feedback geven en ontvangen is de laatste kernwaarde van Oplossingsgericht Samenwerken. De feedback kan zowel positief als negatief zijn. Een aantal kernwaarden is terug te vinden op de SolutionCube (Cauffman, 2011). De kernwaarde systeemgericht wordt als basis axioma; systemisch model weergegeven. Bij de kernwaarde: kwaliteiten van de ander benutten, staat de ander en 'zijn kunnen' centraal. Deze kernwaarde komt daarom overeen met de basis axioma's; klantgericht en resourcegericht. Kwaliteiten van de ander benutten komt ook als de stap; sterke punten, in de zeven stappendans op de SolutionCube voor (Cauffman, 2011). De kernwaarden toekomstgericht en doelgericht worden ook in de zeven stappendans benoemd. De kernwaarden openheid en feedback geven en ontvangen komen niet op de SolutionCube voor. In de wetenschappelijke literatuur wordt de relevantie van deze twee kernwaarden wel onderstreept. Smetsers (2007) geeft aan dat binnen een goed samenwerkend team sprake is van een open communicatiestructuur met uitwisseling van informatie en middelen. Het voorzien van feedback is daarbij één van de manieren waarop teams intern hun evenwicht proberen te bewaren.

In de derde categorie zijn zeven kenmerkende gesprekstechnieken voor Oplossingsgericht Samenwerken geformuleerd. De eerste gesprekstechniek is leeg luisteren. Het is belangrijk om onbevooroordeeld te luisteren, zonder zaken in te vullen voor de gesprekspartner. Door de eigen interpretatie is leeg luisteren eigenlijk onmogelijk. Door zelf, in gedachten, een stap achteruit te doen en bewust te zijn van die interpretatie, kan het leeg luisteren echter zo goed mogelijk uitgevoerd worden. Tijdens het gesprek is het belangrijk dat de gesprekspartners controleren of zij elkaar nog goed begrijpen. Door middel van de tweede gesprekstechniek; samenvatten, kan gecontroleerd worden of de gesprekspartners nog op één lijn liggen. Wanneer iemand een hulpvraag heeft, is het belangrijk om deze hulpvraag goed uit te vragen. De context van de

hulpvraag wordt zo verhelderd, zodat de gesprekspartners over hetzelfde praten. Door middel van de techniek doorvragen/uitvragen, kunnen de gesprekspartners samen tot de kern van het probleem komen. Wanneer een hulpvraag niet duidelijk onder woorden gebracht kan worden of niet opgelost lijkt te kunnen worden, kan het zinvol zijn om de vierde techniek toe te passen en de hulpvraag te herkaderen. Door vanuit een andere invalshoek te kijken, kan de hulpvraag of de gebeurtenis anders benoemd worden, waardoor er wel een oplossing mogelijk is. De hulpvraag moet, door de persoon die de ondersteunende rol vervult, terug gelegd worden bij de persoon waar deze vandaan komt. De gesprekstechniek terugleggen is essentieel voor Oplossingsgericht Samenwerken. Door de hulpvraag terug te leggen bij het teamlid met de hulpvraag, komt het initiatief en de verantwoordelijkheid voor de oplossing bij deze persoon te liggen. De hulpvrager zal hierdoor van de situatie leren, waardoor er iets gaat beklijken. Het is hierbij van belang dat het teamlid met de ondersteunde rol de taal en het tempo van het gesprek aanpast op het niveau van het teamlid met de hulpvraag. De taal en het tempo van het gesprek aanpassen is de zesde gesprekstechniek. Tijdens het leerproces kan de ondersteunende persoon de nadruk leggen op de positieve aspecten. Door de gesprekstechniek; complimenteren toe te passen, wordt de hulpvrager aangemoedigd om door te gaan en de oplossing te bereiken. Van de zeven gesprekstechnieken die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, wordt alleen complimenteren op de SolutionCube (Cauffman, 2011) weergegeven.

Bij Oplossingsgericht Samenwerken spelen de mandaten een essentiële rol. Zoals in de voorgaande alinea beschreven is, kan er gehandeld worden vanuit het initiële mandaat; de formele functie of het circulaire mandaat; de bereidheid om te leren. Vanuit deze twee mandaten kunnen de drie fundamentele mandaatrollen; leider, begeleider/coach en manager aangewend worden. Wanneer de ondersteunende persoon, het initiatief neemt, de grote lijnen uitzet en de beslissingen neemt, wordt er gehandeld vanuit het leider mandaat. Wordt er gehandeld vanuit het begeleider/coach mandaat, dan creëert de ondersteuner de context waarbinnen de persoon met de hulpvraag, geholpen wordt zichzelf te helpen. De randvoorwaarden van het gesprek scheppen en beheren, valt onder het manager mandaat. In het beginsel zijn alle mandaten oplossingsgericht. Zoals ook in voorgaande alinea beschreven is, zijn de co-constructies van de relaties tussen teamleden een dynamisch proces. Elke situatie is anders, waardoor de rollen van ondersteuner en hulpvrager kunnen wijzigen. Hierdoor gaat het in elke specifieke situatie om de vraag vanuit welk mandaat er het meest oplossingsgericht samengewerkt kan worden. De drie fundamentele mandaatrollen; begeleider, leider en manager, worden op de SolutionCube (Cauffman, 2011) weergegeven.

## **4. Studie 2**

### **Kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken**

In dit vierde hoofdstuk wordt ingegaan op studie twee. In deze studie is in het derde deelonderzoek een kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken ontwikkeld. In het vierde deelonderzoek is er een pretest over het schema uitgevoerd. Studie twee moet een antwoord geven op de tweede deelvraag. De methode (§3.1), resultaten (§3.2) en conclusies (§3.3) van de tweede studie worden besproken.

#### **4.1 Methode**

Voor zowel de ontwikkeling als de pretest van het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken wordt in deze paragraaf ingegaan op de onderzoeksmethode.

##### **4.1.1 Ontwikkeling kwalificatieschema**

Aan de hand van de opgedane inzichten uit studie één, was de onderzoeker in deelonderzoek drie in staat om een kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken te ontwikkelen. Hierbij is geen gebruik gemaakt van respondenten. In studie één zijn zeventien kenmerkende labels van Oplossingsgericht Samenwerken naar voren gekomen, die onder vier categorieën; grondhouding, kernwaarden, gesprekstechnieken en mandaten, ingedeeld konden worden. Deze indeling diende als basis bij het ontwikkelingsproces en vormt de eerste kolom van het schema. In de tweede kolom wordt bij elk label een korte toelichting gegeven. Deze toelichting is een zeer beknopte weergave van de onderzoeksresultaten van studie één. In de derde kolom staan aanknopingspunten, die afgeleid zijn uit de onderzoeksdata van studie één, voor de kwalificatie van de labels genoemd. De koppeling met studie één geeft aan dat ook tijdens de tweede studie de aannames getoetst zijn ten aanzien van de onderzoeksdata en er dus gebruik is gemaakt van constant comparisons (Corbin & Strauss, 1990).

##### **4.1.2 Pretest kwalificatieschema**

In deelonderzoek vier is het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken gepretest. Hierbij is geen gebruik gemaakt van respondenten, maar van video-opnames. Om het ontwikkelde kwalificatieschema te kunnen pretesten, heeft de onderzoeker drie fragmenten van video-opnames uitgeschreven. Het ging hierbij om twee fragmenten die ook bij de videoanalyse in deelonderzoek twee zijn gebruikt; een teamoverleg en een gesprek tussen een clustermanager en een medewerkster. Het derde fragment was een evaluatiegesprek tussen een stagebegeleidster en een stagiaire. Van deze drie videofragmenten heeft de onderzoeker transcripties gemaakt. Deze transcripties zijn vervolgens, aan de hand van het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken, geanalyseerd. Deze analyse heeft plaatsgevonden op elk van de zeventien labels.

Hierdoor kon aangegeven worden in hoeverre de interacties in de fragmenten, gekwalificeerd konden worden als Oplossingsgericht Samenwerken.

## **4.2 Resultaten**

In deze paragraaf staan de resultaten van studie twee centraal. Eerst wordt het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken gepresenteerd en besproken (§4.2.1). Vervolgens worden de resultaten van de pretest, die over het kwalificatieschema is uitgevoerd, behandeld (§4.2.2).

### **4.2.1 Kwalificatieschema**

Aan de hand van de zeventien labels kunnen interacties geanalyseerd worden, waardoor inzichtelijk wordt of een interactie al dan niet gekwalificeerd kan worden als Oplossingsgericht Samenwerken. Ondanks de complexiteit van het concept Oplossingsgericht Samenwerken biedt het kwalificatieschema handvaten om interacties in een organisatorische teamcontext te kwalificeren als Oplossingsgericht Samenwerken. Het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken wordt weergegeven in Tabel 3.

De gesprekspartner of het team met de hulpvraag wordt in de derde kolom van het schema benoemd als X. De gesprekspartner die vanuit een bepaald mandaat deze persoon of het team ondersteunt, wordt weergegeven als Y. Met behulp van plussen en minnen wordt aangegeven of de aan- en afwezigheid van bepaalde factoren wel of niet duiden op Oplossingsgericht Samenwerken interacties. De aanwezigheid van factoren die achter een plus weergegeven staan, en de afwezigheid van factoren die achter een min weergegeven staan, duiden op Oplossingsgericht Samenwerken interacties. Voor het label vertrouwen betekent dit bijvoorbeeld dat de aanwezigheid van zelfonthulling van de gesprekspartners, het durven geven van hun mening en een enigszins kwetsbare opstelling, duiden op vertrouwen en, afhankelijk van de overige labels, eventueel van een Oplossingsgericht Samenwerken interactie. De afwezigheid van factoren die achter een plus weergegeven staan, en de aanwezigheid van factoren die achter een min weergegeven staan, duiden juist op interacties waarbij geen sprake is van een oplossingsgerichte samenwerking. Wanneer de gesprekspartners hun gedachten en gevoelens afschermen, duidt dit op de afwezigheid van vertrouwen en dus op een interactie die niet benoemd kan worden als oplossingsgericht. Met behulp van kolom drie, kunnen alle labels op deze wijze geanalyseerd worden.

Er wordt, met betrekking tot de plussen en minnen uit kolom drie, gesproken over ‘duiden op’, omdat Oplossingsgericht Samenwerken een complex en dynamisch begrip is. Wat betreft de grondhouding is het essentieel voor Oplossingsgericht Samenwerken dat de genoemde factoren achter de plussen aanwezig zijn en de genoemde factoren achter de minnen afwezig zijn. Bij de kernwaarden kan dit echter al niet meer zo stellig gezegd worden. Niet bij elke hulpvraag is het bijvoorbeeld noodzakelijk om het systeem van de gesprekspartner met de hulpvraag bij de oplossing te betrekken. Ook hoeven er niet per definitie in elk oplossingsgericht gesprek doelen

opgesteld te worden. Het is goed mogelijk dat een interactie benoemt kan worden als Oplossingsgericht Samenwerken, zonder dat het systeem van de hulpvrager benut wordt en er doelen opgesteld worden. Cauffman (2010) geeft immers ook aan dat niet alle stappen uit de zeven stappendans toegepast hoeven te worden bij Oplossingsgericht Werken. Hetzelfde geldt voor de gesprekstechnieken. Het herkaderen en complimenteren hoeven bijvoorbeeld ook niet in elke Oplossingsgericht Samenwerken interactie toegepast te worden. Bij het analyseren welke mandaten er tijdens de interactie toegepast worden, moet er gerealiseerd worden dat alle mandaten onderdeel zijn van de oplossingsgerichte benadering. Het gaat er echter om dat er gehandeld wordt vanuit het mandaat dat in die specifieke situatie het meest oplossingsgericht is. Bij het kwalificeren van interacties tussen professionals in een organisatorische teamcontext, als, al dan niet, Oplossingsgericht Samenwerken, is het essentieel om naar de specifieke situatie te kijken. Bij elk label moet afgevraagd worden of de wijze waarop de gesprekspartners handelden, in die specifieke situatie, de meest oplossingsgerichte is.

Tabel 3: Kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken

X = de gesprekspartner of het team met de hulpvraag  
Y = de gesprekspartner die vanuit een bepaald mandaat X helpt  
+ = aanwezigheid duidt op Oplossingsgericht Samenwerken  
- = afwezigheid duidt op Oplossingsgericht Samenwerken

| Categorieën met bijbehorende labels | Toelichting                                                                                                               | Interacties kwalificeren op basis van:                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Grondhouding</b>                 |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |
| Vertrouwen                          | Door elkaar te vertrouwen, kun je op elkaar bouwen. Hierdoor is er een veilige omgeving voor samenwerking.                | + Vertrouwen, zelfonthulling, mening durven geven, kwetsbaarheid tonen<br>- Wantrouwen, afschermen van gedachten en gevoelens                                                                                               |
| Respect                             | Op de meest respectvolle manier met elkaar omgaan. Oprechte, authentieke aandacht voor elkaar staat centraal.             | + Respect, oprechtheid, authentieke aandacht, interesse, belangstelling, rust uitstralen, tijd hebben<br>- Ongeïnteresseerdheid, desinteresse, doen alsof, gehaast zijn                                                     |
| Gelijkwaardigheid                   | Een houding van gelijkwaardigheid naar elkaar. Ondanks verschil in hiërarchie door functie, kennis, kunde en/of ervaring. | + Gelijkwaardigheid, gesprekspartner als gelijke zien en serieus nemen<br>- Handelen vanuit hiërarchie (functie, kennis, kunde, ervaring)                                                                                   |
| <b>Kernwaarden</b>                  |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                             |
| Systeemgericht                      | Het hele systeem van een team (hulpbronnen) kan bij de hulpvraag en de oplossing betrokken worden.                        | + Het systeem/de hulpbronnen (teamleden, leidinggevend, andere collega's) van X worden bij de hulpvraag en de oplossing betrokken.                                                                                          |
| Toekomstgericht                     | De focus ligt op de toekomst. Het gaat om ontwikkelingsmogelijkheden, om verder te gaan en te komen.                      | + De focus van het gesprek is toekomstgericht. Onderwerpen zijn: de toekomst, ontwikkelingsmogelijkheden, kansen, (door)groei, verbeteren.                                                                                  |
| Doelgericht                         | Door samen doelen op te stellen kan gezamenlijk, in kleine stapjes, naar het doel (de oplossing) gestreefd worden.        | + Er worden SMART doelen (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdsgebonden) opgesteld.                                                                                                                           |
| Openheid                            | Een open, uitnodigende houding en communicatie naar elkaar toe. Zonder waardeoordeel.                                     | + Openheid. Mening mogen uiten → 'Vertel het me maar'. Informatie-uitwisseling → 'Wat is voor jou belangrijk?'. Nieuwsgierigheid. Brede kijk.<br>- Waardeoordelen over de gesprekspartner, invloed van eigen interpretatie. |
| Kwaliteiten van de ander benutten   | Kwaliteiten/sterke punten van de ander kennen en benutten. De nadruk ligt op zijn mogelijkheden. Een positieve insteek.   | + Kwaliteiten van X benutten. X doorloopt een leerproces.                                                                                                                                                                   |
| Feedback geven en ontvangen         | Elkaar op een respectvolle manier feedback geven en zelf ook openstaan voor feedback. Zowel positief als negatief.        | + Feedback willen en durven geven, openstaan om zelf feedback te ontvangen.                                                                                                                                                 |

|                                       |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gesprekstechnieken</b>             |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Leeg luisteren                        | Luisteren zonder in te vullen voor de ander. Zelf een stap achteruit doen. Hierbij bewust zijn van eigen interpretatie.      | + De gesprekspartners luisteren leeg/onbevooroordeeld naar elkaar. Ze vullen geen zaken voor elkaar in.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Samenvatten                           | Door regelmatig het verhaal van de ander samen te vatten, controleer je of je elkaar nog begrijpt en nog op één lijn ligt.   | + De gesprekspartners vatten elkaars verhaal af en toe samen → <i>'Klopt het dat je net dit en dit zei en bedoelde?'</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Doorvragen / uitvragen                | Door een hulpvraag goed uit te vragen wordt de context verhelderd. Zo zorg je ervoor dat je elkaar echt goed begrijpt.       | + Y vraagt de hulpvraag en de context goed uit → <i>'Wat?'</i> <i>'Wanneer?'</i> <i>'Welke?'</i> <i>'Hoe?'</i> <i>'Werkt dit voor jou?'</i>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Herkaderen                            | Door vanuit een andere invalshoek te kijken, kan de hulpvraag of gebeurtenis anders benoemd worden.                          | + De hulpvraag wordt vanuit een andere invalshoek bekeken, of anders benoemt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Terugleggen                           | Hulpvraag terugleggen. De ander heeft het initiatief, moet nadenken en iets leren. Er moet iets gaan beklijven bij de ander. | + Y legt de hulpvraag en daarmee het initiatief bij X neer → <i>'Wat vind je daar zelf van?'</i> <i>'Wat is jouw mening?'</i> <i>'Hoe zou je het willen doen?'</i>                                                                                                                                                                                                                                               |
| Aanpassen aan het niveau van de ander | De taal en het tempo van het gesprek aanpassen op het niveau van de gesprekspartner.                                         | + Y past de taal en het tempo van het gesprek aan op het niveau van X.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Complimenteren                        | Door complimenten te geven, leg je de nadruk op het positieve. De ander wordt aangemoedigd om ermee door te gaan.            | + Y legt de nadruk op de positieve aspecten. Y geeft complimenten aan X. Y moedigt X aan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Mandaten</b>                       |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                       | De gesprekspartners kunnen vanuit het initiële of circulaire mandaat handelen.                                               | Handelt Y vanuit het initiële of circulaire mandaat?<br>Initiële mandaat: + handelen vanuit je formele functie die je bekleedt; de functie op je naamkaartje<br>Circulaire mandaat: + bereidheid van de ander om iets van jou te leren of aan te nemen.                                                                                                                                                          |
|                                       | De gesprekspartners kunnen drie mandaatrollen vervullen: leider, begeleider/coach en manager.                                | Handelt Y vanuit het leider, begeleider/coach of manager mandaat?<br>Leider: + Y neemt initiatief, Y zet grote lijnen uit, Y neemt beslissingen.<br>Begeleider/coach: + Y creëert context waarbinnen hij X helpt zichzelf te helpen.<br>Manager: + Y schept en beheert de randvoorwaarden van het gesprek.<br><br>+ Y handelt vanuit het mandaat dat het meest oplossingsgericht is in deze specifieke situatie. |

#### 4.2.2 Pretest kwalificatieschema

Om de kwaliteit van het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken te toetsen en om het schema te versterken en te verhelderen hoe het schema toegepast kan worden, is er een pretest uitgevoerd. Voor de drie fragmenten is geanalyseerd of de interacties gekwalificeerd konden worden als Oplossingsgericht Samenwerken. Per label is bekeken of, en zo ja, in welke mate het label voorkwam tijdens de interacties. Op deze wijze is onderzocht wat er tijdens de fragmenten gebeurde met betrekking tot Oplossingsgericht Samenwerken. Ook is er in de pretest aangegeven hoe de gesprekspartners meer oplossingsgericht hadden kunnen samenwerken.

##### Transcriptie fragment 1: teamoverleg

Clustermanager | Medewerkster1 t/m 7 | Gedragswetenschapper

- 1) 01:33 Medewerkster 1: Ik denk dat zij iets met die man heeft.
- 2) 01:34 Clustermanager: Ja dat denk ik ook.  
(.....)
- 3) 02:09 Medewerkster 1: Ik zag hoe hij naar haar keek en hoe hij deed zo.
- 4) 02:11 Medewerkster 2: Ja vind je het gek? Het is ook een mooi grietje.
- 5) 02:13 Medewerkster 1: Volgens mij is hij helemaal verkikkert op haar hoor.
- 6) 02:18 Medewerkster 3: Ja, dat straalt er vanaf.
- 7) 02:20 Clustermanager: Je zegt dit nu, maar wil je daar dan ook wat mee?
- 8) 02:22 Medewerkster 1: Ja, dat is al erg genoeg ja.
- 9) 02:25 Clustermanager: Laat ik even heel eerlijk zijn. Ik vind het best ingewikkeld. Er wordt
- 10) donders veel energie in Janny gestoken, door alles en iedereen heh. Echt extreem, terwijl wij
- 11) heel veel van dit soort cliënten in onze organisatie hebben. En uhm Bas haar vriend die zit op
- 12) dit moment in de gevangenis en uh daar gaan we ook nog heen, terwijl Janny hier met allerlei
- 13) andere mannen in de weer is. En uh in hoeverre moeten wij die rol blijven spelen?
- 14) 02:49 Medewerkster 1: Nou met allerlei mannen?
- 15) 02:50 Clustermanager: Nou ik weet niet of ze allemaal...
- 16) 02:53 Medewerkster 1: Nee dat weet je ook niet. Dus dan kun je dat ook niet zeggen.
- 17) 02:56 Clustermanager: Nee, maar er is een Willem en er is nog een andere meneer waar ze een
- 18) ring van gehad heeft. En ik zeg niet dat ze met alle mannen naar bed gaat. Maar ze is wel in de
- 19) weer met allerlei mannen.
- 20) 03:03 Medewerkster 4: Ze krijgt meerdere mannen op bezoek dan gemiddeld.  
(.....)
- 21) 03:30 Medewerkster 4: Ze benoemt alles een vriend.
- 22) 03:45 Clustermanager: Maar ik denk van goh in hoeverre moeten wij ook die rol blijven spelen,
- 23) die we nu spelen, om het goed te houden tussen Bas en Janny. Terwijl je... Kijk Bas heeft geen
- 24) mogelijkheden tot andere signalen, maar Janny geeft, heb ik soms het idee, toch wel andere, ja
- 25) wisselende signalen af. Ik vraag me dan af; wat moeten we daar nu mee? Wat uhm..
- 26) 04:06 Medewerkster 1: Nou ja kijk als iemand...
- 27) 04:07 Clustermanager: Want Leon (medewerker Aveleijn) gaat dan keurig naar Bas en die
- 28) praat dat dan weer goed. Heh. En dan is Janny erbij en dan wordt het ook weer goedgepraat in
- 29) de zin van, althans hoe ik het bekijk heh, van goh 'we gaan weer ons best doen om het samen
- 30) leuk te hebben.' En ondertussen geeft Janny hier dan toch wel weer andere, ja wisselende
- 31) signalen af.
- 32) 04:25 Medewerkster 1: Moet je dat niet gewoon zeggen tegen haar?
- 33) 04:27 Nou jah.
- 34) 04:28 Medewerkster 1: Goh wij zien dit en dat. Hoe zit dat? Je hebt toch iets met Bas?
- 35) 04:33 Clustermanager: Nou, moet je haar aangeven dat het niet gebruikelijk is wat zij doet?

- 36) Want uit haar cultuur is het wel gebruikelijk.
- 37) 04:39 Medewerkster 5: Maar er is niks, zegt ze. Het zijn gewoon mijn vrienden. Ik heb een ring
- 38) gekregen van iemand die verkering met mij wil. Ow.  
(.....)
- 39) 05:37 Medewerkster 6: Volgens mij is het voor haar heel normaal om dat allemaal te krijgen.
- 40) 05:40 Clustermanager: Nou ja.
- 41) 05:41 Medewerkster 6: Iemand vindt mij aardig en uh
- 42) 05:44 Medewerkster 7: Maar dat benoemde jij (gericht aan Gedragswetenschapper) ook al een
- 43) keer heh. Dat het vanuit haar cultuur heel normaal is dat iedereen...
- 44) 05:50 Clustermanager: Ja dat is normaal.
- 45) 05:52 Medewerkster 1: Ook als je het niet krijgt, is het ook oké. Maar als je het wel krijgt, dan
- 46) is het natuurlijk leuker, maar dan is het ook oké.  
(.....)
- 47) 07:01 Clustermanager: Kijk Bas heeft denk ik een rol in haar leven omdat het de vader is van
- 48) haar zoontje. Maar is het ook nog de rol... Bas heeft een ander idee, volgens mij, over het zijn
- 49) met Janny, als Janny.
- 50) 07:11 Gedragswetenschapper: We hebben al gezegd van Bas komt niet hier wonen, dacht ik
- 51) heh. Dat was aanvankelijk...
- 52) 07:16 Clustermanager: Ja, nee dat gaan we niet doen.
- 53) 07:17 Meerdere medewerkers: Ow! Heh?! Nee, dat was nog niet bekend.
- 54) 07:20 Nee dat was nog niet bekend, maar dat gaan we niet doen. Dat is niet verstandig.
- 55) 07:26 Gedragswetenschapper: Nee dat hebben we een paar weken geleden gezegd van dat
- 56) moeten we zeker niet doen, heh.
- 57) 07:28 Meerdere medewerkers: Ow, oke.

#### Pretest fragment 1: teamoverleg

Wat betreft de grondhouding lijkt het erop dat er in dit team een juiste basis van vertrouwen is. Er lijkt sprake te zijn van een veilige, vertrouwde omgeving, aangezien meerdere teamleden hun mening geven. Wat betreft de respectvolle omgangswijze, kan de authentieke aandacht voor elkaar verbeterd worden. In het fragment zijn namelijk twee momenten te zien dat de clustermanager een vraag neerlegt, maar daarnaast 'vergeet' te luisteren. Het eerste moment is als de clustermanager zegt: 'Je zegt dit nu, maar wil je daar dan ook wat mee?' (regel 7, 02:20). Hier wordt door de collega's niet inhoudelijk op gereageerd, desondanks gaat de clustermanager door met haar eigen verhaal. Bij het tweede moment stelt de clustermanager haar hulpvraag: 'Ik vraag me dan af; wat moeten we daar nu mee?' (regel 25, 03:45). Een collega wil hierop reageren. De medewerkster zegt: 'Nou ja kijk als iemand...' (regel 26, 04:06). De clustermanager neemt echter niet de rust om naar de mening van de collega te luisteren. De clustermanager gaat daarentegen verder met het eigen verhaal. Het was meer oplossingsgericht geweest als de clustermanager op beide momenten rust had genomen en met oprechte, authentieke aandacht naar de collega's had geluisterd. Wat betreft de gelijkwaardigheid binnen het team is te zien dat de clustermanager handelt vanuit het initiële mandaat. Vanuit de formele functie als clustermanager, wordt er een leidende rol vervuld. De clustermanager brengt de hulpvraag in en stuurt het gesprek. De manager had meer vertrouwen naar het team kunnen uitstralen door tijdens het teamoverleg te bespreken of het team de hulpvraag deelt. Vervolgens had de clustermanager dan de hulpvraag bij het team neer kunnen leggen,

waardoor er meer gelijkwaardigheid binnen het team was ontstaan. Door zelf een stap terug te doen had de manager dan vanuit het circulaire mandaat slechts een begeleidende, coachende rol kunnen vervullen.

Ook de kernwaarden van Oplossingsgericht Samenwerken komen in dit fragment naar voren. Het teamoverleg is toekomstgericht. Er wordt ingegaan op de vraag hoe er in de toekomst met de casus omgegaan moet worden. De clustermanager vraagt: ‘In hoeverre moeten wij die rol blijven spelen?’ (regel 13, 02:25). In dit fragment van het teamoverleg heeft het team nog geen doelen opgesteld, waardoor er niet echt een lijn in het gesprek over de toekomst zit. De openheid kan in dit team nog verbeterd worden. Zoals hieronder bij de gesprekstechniek leeg luisteren besproken wordt, lijkt de eigen interpretatie van de teamleden een rol te spelen. Er is dan sprake van een waardeoordeel, waardoor er niet meer leeg geluisterd kan worden en er geen sprake meer is van een oprechte, open houding. Door gebruik te maken van het hele systeem en elkaars kwaliteiten, kun je elkaars hulpbron zijn. De clustermanager had meer gebruik kunnen maken van de kwaliteiten van de teamleden, in plaats van de controle, vanuit het leider mandaat heel erg bij zichzelf te houden. Als een medewerkster zich richt tot de gedragswetenschapper en zegt: ‘Maar dat benoemde jij ook al een keer heh. Dat het vanuit haar cultuur heel normaal is dat iedereen...’ (regel 42, 05:44), reageert de clustermanager: ‘Ja dat is heel normaal.’ (regel 44, 05:50). Om gebruik te kunnen maken van elkaar, is het van belang om open te staan voor elkaars mening en feedback. Dit team probeert gebruik te maken van elkaar, door elkaar te bevragen (zie toelichting hierboven bij grondhouding), maar ‘vergeet’ om vervolgens met authentieke aandacht naar elkaar te luisteren.

In dit fragment is duidelijk aan te geven waar bepaalde gesprekstechnieken beter toegepast hadden kunnen worden. De hulpvraag die in dit fragment gesteld wordt en het gesprek dat daarop volgt, lijkt gevoed door de eigen interpretatie van de clustermanager. De clustermanager ziet vanuit haar eigen invulling en beeldvorming een probleem en vult, zonder eerst zelf een stap achteruit te doen, voor het team in dat zij deze problematiek delen. Het is echter maar de vraag of de teamleden hetzelfde probleem ervaren als de clustermanager. In dit fragment is daarom geen sprake van leeg luisteren. De clustermanager had meer oplossingsgericht te werk kunnen gaan door zich bewust te zijn van de eigen interpretatie en eerst een stap terug te doen door de hulpvraag bij het team neer te leggen en te vragen: ‘Ik worstel daarmee, worstelen jullie daar ook mee?’ Of ‘Zien jullie hetzelfde probleem als ik?’. Vanuit de collega’s had ook meer initiatief kunnen komen. Zij hadden de hulpvraag beter kunnen uitvragen: ‘Wat is precies jouw probleem, kun je dat uitleggen?’ Ook hadden de teamleden de hulpvraag bij de clustermanager terug kunnen leggen. Ze hadden meer oplossingsgericht te werk kunnen gaan door te zeggen: ‘Wat vind je er zelf van?’ Of ‘Hoe kijk je daar zelf tegenaan?’. In deze situatie hadden de clustermanager en het team, de rollen moeten verdelen, waarbij één de rol van hulpvrager vervulde en de ander de rol van ondersteuner. Dit is een praktijkvoorbeeld van hoe de dynamische co-constructie tussen hulpvrager en ondersteuner

plaatsvindt. Door de hulpvraag uit te vragen en terug te leggen was de context verhelderd en had het team elkaar beter begrepen. De teamleden hadden ook elkaars meningen af en toe kunnen samenvatten, om te controleren of ze elkaar nog begrepen en nog op één lijn lagen. Door het vraagstuk vanuit een andere invalshoek, namelijk de andere cultuur van de cliënt, te bekijken wordt een poging gedaan om de hulpvraag te herkaderen (regel 35 t/m 46, 04:33-05:52). Het team neemt echter niet de rust om deze herkadering goed uit te vragen en te bespreken met elkaar. Doordat de gesprekspartners allen gediplomeerde werknemers zijn en op de hoogte zijn van de casus, ligt het taal- en temponiveau gelijk. Op het einde van het fragment wordt er door de gedragwetenschapper echter een mededeling gedaan, waar de meeste teamleden niet van op de hoogte zijn: 'We hebben al gezegd van Bas komt hier niet wonen.' (regel 50, 07:11). Hier wordt door meerdere medewerkers verbaasd op gereageerd, maar desondanks vrij gemakkelijk overheen gestapt (regel 53 t/m 57, 07:17-07:28). Het was meer oplossingsgericht geweest als hier het tempo van het gesprek was aangepast. In dit fragment is de gesprekstechniek 'complimenteren' niet toegepast.

Concluderend kan er gezegd worden dat dit teamoverleg niet benoemd kan worden als een Oplossingsgericht Samenwerken interactie. De analyse van de labels duiden op de afwezigheid van de kenmerkende aspecten van Oplossingsgericht Samenwerken.

#### Transcriptie fragment 2: gesprek tussen clustermanager en medewerkster

Clustermanager | Medewerkster

- 1) 00:01 Clustermanager: Je bent bij het MDO (multidisciplinair overleg) geweest.
- 2) 00:03 Medewerkster: Ja.
- 3) 00:04 Clustermanager: Hoe is het verlopen?
- 4) 00:05 Medewerkster: Ja goed. Ik heb verteld wat onze zorgen zijn. Ik heb daar een schema van
- 5) gemaakt. Ze gingen ook alle gebieden langs zeg maar.
- 6) 00:13 Clustermanager: Ja.
- 7) 00:14 Medewerkster: Dus wonen, werken, gezondheid, kinderen, van alles.
- 8) 00:18 Clustermanager: Uhu (instemmend).
- 9) 00:19 Medewerkster: Uh ik heb ook uitgelegd dat wij een melding willen doen bij het AMK. En
- 10) dat wij het hele wijkzorgteam wilden vragen of ze daar ook achter kunnen staan.
- 11) 00:30 Clustermanager: Ja.
- 12) 00:31 Medewerkster: En met ons mee willen denken. Uhm, zij willen niet samen met ons die
- 13) melding doen, omdat zij geen zicht hebben op de kinderen.
- 14) 00:40 Clustermanager: Ja.
- 15) 00:41 Medewerkster: Zij komen in principe niet bij deze familie thuis.
- 16) 00:45 Clustermanager: Ja.
- 17) 00:46 Medewerkster: En uhm ja, kennen de familie eigenlijk niet, dus... Maar ze wilden wel
- 18) met ons meekijken en meedenken. En ook uh in de AMK melding mochten we wel vermelden
- 19) dat het besproken is in het MDO.
- 20) 01:01 Clustermanager: Oké.
- 21) 01:02 Medewerkster: En dat de andere partijen wel weten van de melding.
- 22) 01:07 Clustermanager: Oké.
- 23) 01:09 Medewerkster: Ja, en ook wel bereid zijn om daar wat meer uitleg over te geven.  
(.....)
- 24) 07:21 Clustermanager: Het is denk ik wel goed van... Kijk als het advies wordt gegeven om
- 25) een melding te doen bij het AMK.
- 26) 07:25 Medewerkster: Uhum (instemmend).

27) 07:26 Clustermanager: Goed, die melding die moeten we dan opstellen. Ik denk dat het wel heel 28) goed is om toch even heel concreet die dingen aan te geven wat jij nu net zegt van goh 29) geldproblemen en dergelijke. En dat wij zorgen hebben. En ook heel duidelijk inderdaad 30) vermelden in die melding van dat MDO. Dat uh dat, dat MDO heeft plaatsgevonden, dat je dat 31) in de melding terug laat komen. En het ook in die melding in die zin terug laat komen wie die 32) instanties waren. Dus dat je tussen haakjes Bureau Jeugdzorg en Domein even noemt. Iedereen 33) die erbij aanwezig waren. Ik denk dat dat goed is om te noemen. Wat, wat. Hoe zou jij uhm. 34) Wat vind jij nodig voor dit gezin?

35) 08:07 Medewerkster: Uhm (5 seconden). Ja toch wel ondersteuning bij de opvoeding. En 36) ondersteuning bij financiën.

37) 08:21 Clustermanager: Financiën. En wie moet dat dan? In welke constructie moet dat dan 38) volgens jou gebeuren?

39) 08:27 Medewerkster: Uhm. Ja, daar hebben we het bij het MDO ook over gehad en daar kwam 40) naar voren dat ze een behoorlijke schuld ook hebben.

41) 08:34 Clustermanager: Ja.

42) 08:35 Medewerkster: Dat wist ik dus niet. Dat laat ze mij ook niet zien. Maar daar hebben we 43) het ook over gehad dat eigenlijk de stadsbank dat uh op moet pakken.

44) 08:46 Clustermanager: Hmm, ja. Maar in die zin als ik dit allemaal bij elkaar opzet, zit ik ook 45) een beetje richting... uhm dat het mooi zou zijn inderdaad uh uhm dat er een voogd, een uh uh 46) gezinsvoogd uh uhm komt. Dat er in ieder geval een voogd is die er op toeziet dat alles goed 47) gaat. En het lastige in die zin, in deze casus is, dat eigenlijk uh, daar hebben we vorige over 48) gesproken, dat eigenlijk de vorige maar daar kunnen we nu niks meer aan doen, dat de vorige 49) instantie zou dat al vormgegeven moeten hebben.

50) 09:13 Medewerkster: Ja.

51) 09:14 Clustermanager: Dat zou handig geweest zijn.

52) 09:14 Medewerkster: Ja.

53) 09:15 Clustermanager: Nu zul je uh uhm.. Nu zullen we dat weer opnieuw moeten doen.

54) 09:19 Medewerkster: Ja, en heel goed moeten verantwoorden waarom nu dan. {stilte} Of niet?

55) 09:22 Clustermanager: Nee. Nee, ik bedoel van dat is niet aan ons. Wij komen in een gezin. 56) Wij komen nu een aantal specifieke dingen in onze hulpverlening tegen wat ons zorgen baart. 57) Wij spreken onze zorgen daarover uit. Dan gaan wij actie ondernemen, waarvan wij denken 58) goh uhm dat uhm dat daar een melding van moet komen.

59) 09:40 Medewerkster: Ja maar volgens mij moet wel heel concreet zijn waarom wij zorgen 60) hebben over die kinderen.

61) 09:44 Clustermanager: Ja, ja dat klopt. Je zult de melding... En wat mij betreft kun jij die 62) melding gewoon opstellen en kunnen we daar samen naar kijken. We zullen ook Sandra daar 63) naar moeten laten kijken. Dat zij meekijkt met ons. Daar zul je inderdaad... Vandaar dat ik net 64) even vroeg van... je zei... oké het probleem van de kinderen zul je heel specifiek aan moeten 65) geven van 'Waar zit het um dan in?'

66) 10:00 Medewerkster: Ja.

67) 10:01 Clustermanager: Zit het um dan in uh uh uhm gedrag, wat ze later zien; probleemgedrag. 68) Of zit het um in; kinderen zijn niet goed verzorgd. Of de kinderen lopen met vuile kleding aan 69) of uh uh uhm verzorgen zich niet goed. Allemaal dat soort dingen. Of worden bij wijze van 70) spreken in de uh uhm ontwikkeling op één of andere manier bedreigd. Dat kan heh. Ze zijn vier 71) en zes?

72) 10:22 Medewerkster: Acht en twaalf.

73) 10:24 Clustermanager: Ow oke. Maar dat zul je wel heel duidelijk moeten kijken van goh als je 74) kijkt naar kinderen van acht en twaalf dan zul je die groep moeten nakijken van goh heb je ook 75) twijfels of ze achterlopen in de ontwikkeling. Worden ze daarin bedreigd? Stagneert dat?

76) 10:39 Medewerkster: En daarvoor zou ik denk ik school moeten bellen heh?

77) 10:42 Clustermanager: Ja dat zou kunnen, maar je zou ook uh uhm.. Kijk waar je geen zicht op 78) hebt, heb je geen zicht op. Moet je ook niet benoemen, want dat weet je gewoon niet. Je moet 79) ook geen dingen naar...

80) 10:51 Medewerkster: Nee.

81) 10:52 Clustermanager: Je moet alleen uhm jou punten aangeven in die melding waarvan je

- 82) denkt daar heb ik zicht op en dat weet ik.  
83) 10:56 Medewerkster: Ja.  
84) 10:57 Clustermanager: Uhm wat je niet weet, kun je wel aangeven van goh dat is mij niet  
85) bekend en daar heb ik zorgen over.  
86) 11:03 Medewerkster: Ja.  
87) 11:04 Clustermanager: Dat kan.  
(.....)

#### Pretest fragment 2: gesprek tussen clustermanager en medewerkster

Wanneer er naar de grondhouding gekeken wordt, lijkt in dit gesprek de gelijkwaardigheid tussen de twee gesprekspartners te missen. De medewerkster komt bij de clustermanager langs om te overleggen welke stappen er genomen moeten worden. In plaats dat er een gelijkwaardig, oplossingsgericht gesprek plaatsvindt, vertelt de clustermanager aan de medewerkster wat er moet gaan gebeuren. Hij geeft de stappen die naar de oplossing leiden op een presenteerblaadje en de medewerkster hoeft het slechts uit te voeren. De clustermanager lijkt in dit fragment te handelen vanuit het initiële mandaat. Het handelen vanuit het verschil in functie en hiërarchie, belemmert dat de gesprekspartners oplossingsgericht te werk kunnen gaan. De clustermanager heeft blijkbaar niet genoeg vertrouwen om te durven bouwen op de kwaliteiten van de medewerkster, waardoor er niet op de meest respectvolle manier met elkaar om wordt gegaan.

Een aantal kernwaarden is in dit fragment te herkennen. Het lijkt erop dat de clustermanager probeert om het gesprek met de medewerkster op een oplossingsgerichte manier te voeren. Het gesprek is op de toekomst gericht. Er wordt overlegd welke stappen er genomen moeten worden. Ook worden er doelen opgesteld: ‘Goed, die AMK melding, die moeten we dan opstellen.’ (regel 27, 07:26). Door verschillende open vragen te stellen: ‘Hoe is het verlopen?’ (regel 3, 00:04) ‘Wat vind jij nodig voor dit gezin?’ (regel 34, 08:02), In welke constructie moet dat dan volgens jou gebeuren?’ (regel 37, 08:21), probeert de clustermanager een open houding aan te nemen en gebruik te maken van de kwaliteiten van de medewerkster. Doordat de clustermanager vanuit zijn functie de kennis paraat heeft, vult hij de antwoorden echter te snel voor haar in. De medewerkster krijgt niet de ruimte om te vertellen hoe zij, vanuit haar optiek, tegen de situatie aankijkt. Het lijkt erop dat de clustermanager zich laat leiden door zijn eigen interpretatie en beeldvorming, waardoor hij al een waardeoordeel gevormd heeft. Er is dan geen sprake meer van oprechte openheid. Hij stelt de juiste vragen, maar luistert vervolgens niet oprecht en met authentieke aandacht naar de antwoorden van de medewerkster. Hij vult zijn eigen vragen te snel in. Dit is te zien bij regel 24, 07:21 tot en met regel 46, 08:46.

De toepassing van de gesprekstechnieken sluiten aan bij bovenstaande opmerkingen over de kernwaarden. Doordat de clustermanager lijkt uit te gaan van zijn eigen interpretatie vult hij teveel voor de medewerkster in. Hierdoor is er geen sprake van leeg luisteren. Hij zou meer recht aan haar en haar hulpvraag doen, door de situatie beter uit te vragen. Hij vraagt wel aan haar: ‘Wat vind jij nodig voor dit gezin?’ (regel 34, 08:02), maar dit had hij veel verder kunnen uitschetsen. Nu kunnen ze hier, vanuit hun eigen interpretatie, verschillend over denken. Wanneer de

clustermanager de hulpvragen ‘Wat vind jij nodig voor dit gezin?’ (regel 43, 08:02) en ‘In welke constructie moet dit volgens jou gebeuren?’ (regel 37, 08:21) daadwerkelijk bij de medewerkster had neergelegd, had er qua leereffect veel meer voor haar ingezet. Met behulp van complimenten had de clustermanager de medewerkster kunnen aanmoedigen. Wanneer zij in de toekomst in eenzelfde soort situatie terecht was gekomen, zou ze waarschijnlijk beter in staat geweest zijn om zelf tot oplossingen te komen.

Concluderend kan er gezegd worden dat deze interacties essentiële aspecten van Oplossingsgericht Samenwerken mist, om gekwalificeerd te kunnen worden als een Oplossingsgericht Samenwerken interactie. De clustermanager had dit gesprek meer oplossingsgericht kunnen begeleiden. Hij had meer gebruik kunnen maken van de kwaliteiten van de medewerkster door de hulpvraag bij haar neer te leggen. Door te handelen vanuit het circulaire mandaat en zelf een stap achteruit te doen had de clustermanager in het begeleider/coach mandaat de medewerkster kunnen begeleiden in een leerproces.

#### Transcriptie fragment 3: evaluatiegesprek tussen stagebegeleidster en stagiaire Stagebegeleidster | Stagiaire

- 1) 20:24 Stagebegeleidster: Nou we hebben alle opdrachten besproken en daarin heb je veranderd
- 2) wat uh... de kleine dingetjes die veranderd moesten worden, die heb jij veranderd. En dat heb je
- 3) op zich goed gedaan. Je had voor jezelf uh een paar leerpunten opgeschreven.
- 4) 20:43 Stagiaire: Ja.
- 5) 20:45 Stagebegeleidster: En eigenlijk heb je alle leerpunten behaald. Eentje die uh wil ik je nog
- 6) wel meegeven. Daar mag je nog wel uh aan denken uh in je toekomstige werkperiode zeg maar.
- 7) En dat is uh dat je stilvalt, zeg maar, soms.
- 8) 21:03 Stagiaire: Ja.
- 9) 21:04 Stagebegeleidster: En dat had je vorige week ook uh.
- 10) 21:05 Stagiaire: Ja dat is toch uh... Ja dat ligt echt aan hoe ik me ook voel op zo'n moment. Als
- 11) ik echt heel erg moe ben, heb ik dat veel sneller als dat ik gewoon fit ben. Dan weet ik van
- 12) mezelf dat ik veel sneller aanpak en ook veel sneller uh.
- 13) 21:16 Stagebegeleidster: Ja
- 14) 21:17 Stagiaire: Dingen doe en oppak
- 15) 21:18 Stagebegeleidster: Ja dat klopt.
- 16) 21:19 Stagiaire: En dat blijft voor mezelf inderdaad ook altijd wel in mijn achterhoofd mee
- 17) spelen uh...
- 18) 21:23 Stagebegeleidster: Ja.
- 19) 21:24 Stagiaire: ...dat ik dat inderdaad mee moet nemen.
- 20) 21:25 Stagebegeleidster: Ja. Het kan al helpen als je 's morgens even uh dat aangeeft. Dat je dat
- 21) zegt.
- 22) 21:31 Stagiaire: Ja, inderdaad dat zou wel kunnen helpen, natuurlijk.
- 23) 21:33 Stagebegeleidster: Ja, dat blijft wel een aandachtspunt ja.
- 24) 21:36 Stagiaire: Ja, {lacht}.
- 25) 21:38 Stagebegeleidster: Ja. Vorige week had je dat ook weer. En inderdaad ik ken jou al wat
- 26) langer en ik zie dan al direct al wel aan jou 'ow die heeft slecht geslapen' en dan beaam je dat
- 27) ook wel als ik daar naar vraag.
- 28) 21:50 Stagiaire: Ja, ja klopt.
- 29) 21:52 Stagebegeleidster: Chantal die viel dat ook op, zo van uh.... ja heel herkenbaar.
- 30) 22:00 Stagiaire: Ja dat is ook zo. Het ligt echt aan mijn..., aan hoe ik zelf ben op dat moment.  
(Stilte)

- 31) 22:06 Stagiaire: Ja.  
(De stagebegeleidster vult het beoordelingsformulier verder in)
- 32) 22:20 Stagebegeleidster: Uhm dat zet ik erbij als opmerking.
- 33) 22:24 Stagiaire: Ja dat is goed. Maar dat weet ik ook van mezelf dat dat inderdaad m'n zwakke
- 34) punt is.
- 35) 22:29 Stagebegeleidster: Ja.
- 36) 22:30 Stagiaire: Ja en dat het toch wel een punt blijft waaraan ik moet blijven werken. Op zich
- 37) is het ook niet erg, want zolang ik het van mezelf weet, kan ik eraan blijven werken inderdaad.  
(De begeleidster vult het beoordelingsformulier verder in)
- 38) 23:08 Stagebegeleidster: Ik noem dat punt een aandachtspunt.
- 39) 23:14 Stagiaire: Het is toch iets wat ik zelf ook al van mezelf wist. Dus dan ja... het blijft
- 40) natuurlijk dan inderdaad een aandachtspunt.
- 41) 23:29 Stagebegeleidster: Als je echt zo ziek of zo slecht uitgeslapen bent, dat je dan het werk
- 42) helemaal niet meer ziet ofzo. Dat je denkt van: 'dan kan ik misschien beter in huis blijven' uh.
- 43) 23:42 Stagiaire: Ja. Nou ja dat is ook niet altijd zo natuurlijk. Soms dan heb je wel eens slecht
- 44) geslapen en dan pak ik inderdaad minder snel aan als dat ik de dag ervoor zou hebben gedaan
- 45) of de dag erna doe.  
(De begeleidster vult het beoordelingsformulier verder in)
- 46) 24:06 Stagebegeleidster: Ja 'stilvallen' noemde jij dat heh.
- 47) 24:07 Stagiaire: Ja stilvallen... Ja ik wist ook niet zo goed hoe ik het moest omschrijven. Ja, je
- 48) valt op dat moment gewoon stil. Je weet wat er moet gebeuren, maar toch heb je de energie of
- 49) de, de uh, hoe zeg je dat? Ja, het er niet voor om het op dat moment ook echt te doen. Dus ja
- 50) dan val je toch eigenlijk een soort van stil.  
(De stagebegeleidster vult het beoordelingsformulier verder in)
- 51) 24:38 Stagebegeleidster: Dat je op bepaalde momenten het werk niet meer ziet.
- 52) 24:41 Stagiaire: Ja.

### Pretest fragment 3: evaluatiegesprek tussen stagebegeleidster en stagiaire

Dit fragment is een voorbeeld van een klassiek evaluatiegesprek, waarin de stagebegeleidster feedback geeft aan de stagiaire over haar stageperiode. In de grondhouding is daardoor geen sprake van een houding van gelijkwaardigheid naar elkaar. De stagebegeleidster beoordeelt de stagiaire namelijk, vanuit haar formele functie en gebruikt dus het initiële mandaat. Er is geen sprake van samenwerking, en zeker niet van Oplossingsgericht Samenwerken. Door oplossingsgericht te werk te gaan bij een evaluatie- of beoordelingsgesprek kan de grondhouding veel respectvoller zijn. Aan de hand van de gesprekstechnieken kan besproken worden hoe de feedback in dit klassieke voorbeeld van een evaluatiegesprek heeft plaatsgevonden en hoe de stagebegeleidster het meer oplossingsgericht aan had kunnen pakken.

In het fragment geeft de stagebegeleidster aan: 'En eigenlijk heb je alle leerpunten behaald. Eentje die wil ik je nog wel meegeven. Daar mag je nog wel aan denken in je toekomstige werkperiode zeg maar. En dat is uh dat je 'stilvalt', zeg maar, soms' (regel 5, 20:45). De stagebegeleidster had dit meer oplossingsgericht kunnen doen door vanuit een begeleider/coach mandaat, de kwaliteiten van de stagiaire te benutten en de vraag bij de stagiaire neer te leggen. Ze had kunnen vragen: 'Hoe vind jij zelf dat de stage is verlopen?' 'Welke leerdoelen heb je wel of niet gehaald, en waarom?' Ze had ook nog specifiek naar het bewuste leerdoel kunnen vragen: 'Hoe vind je dat dat leerdoel is gegaan?' Ook geeft de stagebegeleidster tips aan de stagiaire wat ze zou kunnen doen als ze 'stilvalt': 'Het kan al helpen als je dat 's morgens even aangeeft, dat je dat even

zegt' (regel 20, 21:25). 'Als je echt zo ziek of zo slecht uitgeslapen bent, dat je dan het werk helemaal niet meer ziet ofzo. Dat je denkt van, dan kan ik misschien beter in huis blijven' (regel 41, 23:29). In plaats van het antwoord direct te geven, had de stagebegeleidster ook deze vraag terug kunnen leggen bij de stagiair, door bijvoorbeeld te vragen: 'Wat is, denk je, handig om te doen, als je zo voelt? Hoe kun je daar het beste mee omgaan?'.

Door deze oplossingsgerichte insteek toe te passen, komt de verantwoordelijkheid bij de stagiaire te liggen. De stagebegeleidster kan de vragen terugleggen bij de stagiaire, zelf een stap achteruit doen en leeg luisteren naar de antwoorden. De stagiaire moet dan gebruik maken van haar eigen kwaliteiten en zelf nadenken over hoe de stage verlopen is, of zij haar leerdoelen wel of niet heeft gehaald en hoe zij zichzelf in de toekomst kan verbeteren. Hierdoor kan er iets gaan beklijven, waardoor de stagiaire van de situatie leert. Vervolgens zal de stagebegeleidster de antwoorden van de stagiaire moeten uitvragen en samenvatten. Hierdoor wordt de context verhelderd en gezorgd dat de gesprekspartners elkaar echt goed begrijpen. Wanneer de stagiaire dan in haar antwoorden met een goede oplossing komt, kan de stagebegeleidster haar hiervoor complimenteren. Door deze verschuiving in de verantwoordelijkheid wordt het gesprek in de grondhouding gelijkwaardiger en respectvoller.

Wat betreft de kernwaarden staat feedback centraal bij een oplossingsgericht evaluatie- of beoordelingsgesprek. Een open houding naar elkaar is hierbij van belang. De feedback kan besproken worden door eerst de kwaliteiten van de stagiaire te benutten en te vragen: 'Hoe vind jij zelf dat de stage is verlopen? Vervolgens kan de stagebegeleidster de nog niet besproken feedbackpunten zelf naar voren brengen. De feedback zal gericht zijn op de afgelopen periode, maar daarnaast kan een stap gezet worden naar de toekomst. De stagebegeleider en de stagiaire kunnen kijken naar de ontwikkelingsmogelijkheden: 'Hoe kan het in de toekomst beter?' Door samen doelen op te stellen kan de stagiaire in kleine stapjes naar dit doel werken.

## **4.3 Conclusie**

Aan de hand van de onderzoeksresultaten van studie twee, wordt in deze derde paragraaf een antwoord geformuleerd op de tweede deelvraag (§ 4.3.1).

### **4.3.1 Deelvraag 2**

De tweede deelvraag die in hoofdstuk één geformuleerd is luidde:

'Hoe kunnen interacties tussen professionals in een organisatorische teamcontext gekwalificeerd worden als Oplossingsgericht Samenwerken?'

Voor het kwalificeren van interacties tussen professionals in teamcontexten als wel of niet oplossingsgericht, kan het ontwikkelde kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken gebruikt worden (zie Tabel 3 in §4.2.1). Interacties kunnen aan de hand van zeventien kenmerkende labels van Oplossingsgericht Samenwerken; vertrouwen, respect, gelijkwaardigheid,

systeemgericht, toekomstgericht, doelgericht, openheid, kwaliteiten van de ander benutten, feedback geven en ontvangen, leeg luisteren, samenvatten, doorvragen/uitvragen, terugleggen, herkaderen, aanpassen aan het niveau van de ander, complimenteren en mandaten, gekwalificeerd worden. Deze labels vormen de kern van het kwalificatieschema en worden in kolom één weergegeven. In kolom twee wordt een beknopte toelichting op de labels gegeven en kolom drie geeft aanknopingspunten weer. De aan- dan wel afwezigheid van deze aanknopingspunten, duiden al dan niet op Oplossingsgericht Samenwerken interacties. Door de interactie op elk van de zeventien labels te analyseren, kan geconcludeerd worden of de interactie gekwalificeerd kan worden als Oplossingsgericht Samenwerken. Bij het kwalificeren is het essentieel om naar de specifieke situatie te kijken. Bij elk label moet afgevraagd worden of de wijze waarop de gesprekspartners handelen en het mandaat waaruit zij handelen, het meest oplossingsgericht is.

Uit de pretest van het kwalificatieschema is gebleken dat, op basis van de zeventien kenmerkende labels van Oplossingsgericht Samenwerken, er een volledig beeld van de interacties geschets kan worden. De toelichting in de tweede kolom van het schema, geeft beknopt de betekenis van de labels weer. De aanknopingspunten uit kolom drie, maken inzichtelijk hoe de interacties geanalyseerd kunnen worden en wat wel of niet op oplossingsgerichte samenwerking duidt. Wanneer, met behulp van het schema, alle labels doorlopen zijn, kan geconcludeerd worden of de geanalyseerde interactie benoemt kan worden als Oplossingsgericht Samenwerken.

De labels uit de categorie grondhouding bleken moeilijk te kwalificeren. Dit komt omdat vertrouwen, respect en gelijkwaardigheid enigszins abstracte begrippen zijn. Bij de analyse van deze labels is er veel interpretatieruimte voor de gebruiker van het kwalificatieschema. De labels van de overige categorieën; kernwaarden, gesprekstechnieken en mandaten zijn daarentegen concreter, waardoor zij aan de hand van de aanknopingspunten uit kolom drie, eenduidiger te kwalificeren zijn. Door de complexiteit van het concept Oplossingsgericht Samenwerken is het desondanks niet mogelijk om voor de labels bindende omschrijvingen in het schema op te nemen die aangeven wanneer een interactie wel of niet benoemd kan worden als oplossingsgericht. Oplossingsgericht Samenwerken interacties zijn immers dynamische co-constructies tussen de gesprekspartners. Daarom kunnen slechts aanknopingspunten gegeven worden, zoals in kolom drie van het schema wordt gedaan. Bij alle labels blijft ruimte bestaan voor de interpretatie van de gebruiker van het kwalificatieschema. Voor eenduidige en overeenkomende kwalificaties van interacties, is het daarom van belang dat de gebruiker van het schema kennis bezit over Oplossingsgericht (Samen)Werken en dat eenzelfde interactie door meerde onderzoekers gekwalificeerd wordt.

## 5. Conclusie

In de twee voorgaande hoofdstukken van deze scriptie zijn de conclusies betreffende de twee deelvragen besproken. Eerst wordt er, aan de hand van deze inzichten, een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag (§ 5.1). Vervolgens worden er, op basis van de onderzoeksresultaten van dit afstudeeronderzoek, praktische aanbevelingen voor Aveleijn en eventueel andere organisaties gedaan (§5.2).

### 5.1 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die in hoofdstuk één geformuleerd is luidde:

Hoe kan Oplossingsgericht Werken vanuit een één op één zorgcontext met een cliënt-zorgprofessional relatie vertaald worden naar een organisatorische teamcontext met professional-professional relaties (Oplossingsgericht Samenwerken)?

Het meest relevante verschil tussen Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken is de context waarbinnen de concepten plaatsvinden. Deze contextverandering betekent dat er bij de vertaling van de één op één zorgcontext met een cliënt-zorgprofessional relatie naar een organisatorische teamcontext met professional-professional relaties, sprake is van een andersoortige relatie tussen de gesprekspartners van het oplossingsgerichte gesprek. Bij Oplossingsgericht Werken is er een gestandaardiseerde rolverdeling tussen de cliënt en de zorgprofessional. De cliënt heeft een hulpvraag, waarbij hij door de zorgprofessional ondersteund wordt in het proces naar de oplossing. Door de gestandaardiseerde rolverdeling is er bij de cliënt-zorgprofessional relatie sprake van een statische constructie van de rollen. In de organisatorische teamcontext van Oplossingsgericht Samenwerken is er geen sprake van een gestandaardiseerde rolverdeling. De hulpvraag kan steeds van een ander teamlid komen of zelfs afkomstig zijn van het hele team gezamenlijk. De ondersteunende rol wordt daardoor ook steeds door verschillende teamleden vervuld. Elke situatie is anders waardoor er tussen de teamleden een nieuwe co-constructie plaatsvindt en de rollen van hulpvrager of ondersteuner kunnen wijzigen. Door de bijbehorende typen relaties, vindt de constructie van de rollen bij Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken dus op verschillende wijze plaats. Het dynamische proces van de verdeling van de rollen bij Oplossingsgericht Samenwerken, kan gekoppeld worden aan de leader-follower theorie (DeRue & Ashford, 2010). Wanneer de leider-volger relatie vergeleken wordt met de professional-professional relatie van Oplossingsgericht Samenwerken, moet de leider gezien worden als het teamlid dat vanuit een bepaald mandaat de ondersteunende rol vervuld en de volger als het teamlid of het team met de hulpvraag. Ondanks dat de begrippen wellicht anders doen vermoeden, ligt het initiatief dan bij de volger en biedt de leider de ondersteuning.

Binnen de leader-follower theorie (DeRue & Ashford, 2010) claimen en gunnen individuen in hun onderlinge, sociale interacties leider dan wel volger identiteiten. Het claimen en gunnen van de leider en volger identiteiten komt overeen met het toekennen en het pakken van de mandaten bij Oplossingsgericht Samenwerken. Een teamlid kan een mandaat pakken/claimen vanuit zijn formele functie binnen de organisatie. Hij maakt dan gebruik van het initiële mandaat. Een teamlid kan echter ook het circulaire mandaat toegekend/gegund krijgen, omdat de persoon met de hulpvraag bereid is om iets van hem te leren. Vanuit deze twee mandaten kunnen de drie fundamentele mandaatrollen; leider, begeleider/coach, manager gepakt/geclaimd of toegekend/gegund worden. De koppeling tussen de leader-follower theorie (DeRue & Ashford, 2010) en het concept Oplossingsgericht Samenwerken, maakt inzichtelijk hoe de (mandaat)rollen tussen professionals in de organisatorische teamcontext van Oplossingsgericht Samenwerken gezamenlijk geconstrueerd worden.

Naast dit essentiële verschil in contexten en typen relaties, blijkt uit dit onderzoek dat Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken op zestien kenmerkende labels overeenkomen. Voor Oplossingsgericht Samenwerken waren zeventien labels te onderscheiden. Er kan geconcludeerd worden dat de kern van Oplossingsgericht Werken; de manier van werken, denken en kijken, overeenkomt met de kern van Oplossingsgericht Samenwerken. De zeventien kenmerkende aspecten van Oplossingsgericht Samenwerken konden over vier categorieën verdeeld worden; de grondhouding (vertrouwen, respect, gelijkwaardigheid), de kernwaarden (systeemgericht, toekomstgericht, doelgericht, openheid, kwaliteiten van de ander benutten, feedback geven en ontvangen), de gesprekstechnieken (leeg luisteren, samenvatten, doorvragen/uitvragen, terugleggen, herkaderen, aanpassen aan het niveau van de ander, complimenteren) en de mandaten. De zeventien labels die onder deze categorieën vallen, geven de essentie van Oplossingsgericht Samenwerken weer. Hoe Oplossingsgericht Samenwerken interacties eruit zien en hoe deze gekwalificeerd kunnen worden, wordt weergegeven in het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken (zie §4.2.1, Tabel 3).

Bij de organisatorische teamcontext met professional-professional relaties, spelen drie labels, uit elk van de eerste drie categorieën één, een essentiële rol. Uit de categorie grondhouding gaat het om het label gelijkwaardigheid, uit de categorie kernwaarden om het label kwaliteiten van de ander benutten, en uit de categorie gesprekstechnieken gaat het om het label terugleggen. Zoals in de voorgaande alinea beschreven is, speelt de vierde categorie mandaten een essentiële, overkoepelende rol. Binnen een team bestaan er tussen teamleden verschillen in hiërarchie door functie, kennis, kunde en/of ervaring. Deze verschillen tussen de professionals kunnen een oplossingsgerichte samenwerking in de weg staan. De professionals moeten vanuit gelijkwaardigheid naar elkaar, samen naar de hulpvraag kijken en tot een oplossing komen. Hierbij heeft één professional een hulpvraag en vervult de andere professional vanuit een mandaat een

ondersteunende rol. Wanneer deze samenwerking op een oplossingsgerichte wijze gebeurt, zal de ondersteunende professional de kwaliteiten van de professional met de hulpvraag kennen en benutten. De professional met de hulpvraag doorloopt op deze manier een leerproces, waarbij de nadruk op de eigen kwaliteiten liggen. De professional met de hulpvraag kan dit leerproces alleen doorlopen als de ondersteunende professional de hulpvraag teruglegt. Door de hulpvraag terug te leggen, ligt het initiatief tot de oplossing bij de professional met de hulpvraag. Deze professional moet zelf nadenken over de hulpvraag en tot een oplossing zien te komen. Door zelf het leerproces te doorlopen, gaat er iets beklijven bij de professional met de hulpvraag. De professional ervaart op deze manier dat hij/zij zelf, met enige ondersteuning, in staat is om tot de oplossing te komen. In de toekomst zal de hulpvrager door deze leerervaring in staat zijn om geheel zelf tot de oplossing te komen. In dit gehele proces spelen de mandaten een overkoepelende rol. Afhankelijk van de situatie kan de professional met de ondersteunende rol handelen vanuit het initiële of circulaire mandaat. Vanuit deze twee mandaten kunnen de drie fundamentele mandaatrollen; leider, begeleider/coach en manager gepakt/geclaimd of toegekend/gegund worden. Elke situatie is anders, waardoor er een nieuwe co-constructie plaatsvindt en de (mandaat)rollen tussen de teamleden dus kunnen wijzigen. Voor elke specifieke situatie moet daarom afgevraagd worden, welke kenmerkende labels van Oplossingsgericht Samenwerken toegepast moeten worden en welke mandaatrol de meest oplossingsgerichte is.

## **5.2 Aanbevelingen**

Voor Avelijn kunnen een aantal praktische aanbevelingen geformuleerd worden. Avelijn is geïnteresseerd naar de mogelijkheden om het Oplossingsgericht Werken verder in de organisatie te implementeren (zie §1.4). Hierbij gaat het om uitbreiding van Oplossingsgericht Werken in de cliënt-zorgprofessional relatie naar Oplossingsgericht Samenwerken in de professional-professional relatie. Momenteel wordt alleen de term Oplossingsgericht Werken, waarbij de cliënt-zorgprofessional relatie centraal staat, binnen de organisatie gebruikt. Voor de respondenten van deelonderzoek één gaat het begrip Oplossingsgericht Werken echter verder dan alleen het werken met de cliënt. Deze interne trainers van Avelijn trekken dit begrip door van de cliëntenzorg naar de organisatorische teamcontext en het gehele systeem. Om verwarring over het begrip te voorkomen en om de oplossingsgerichte samenwerking binnen en tussen teams te stimuleren, wordt het Avelijn aangeraden om naast het begrip Oplossingsgericht Werken, het begrip Oplossingsgericht Samenwerken in de organisatie te introduceren. Door deze twee verschillende termen te gebruiken, worden de toepassingsmogelijkheden van de oplossingsgerichte benadering benadrukt. Hierdoor wordt bewustwording bij de medewerkers gecreëerd dat de oplossingsgerichte werkwijze zowel bij cliënten als in teamverband toegepast kan worden.

De introductie en toepassing van het nieuwe begrip Oplossingsgericht Samenwerken, naast het huidige begrip Oplossingsgericht Werken, is een verandering binnen de organisatie.

Organisatieveranderingen kunnen belemmerd worden door verschillende problemen in verschillende lagen van de organisatie (Covin & Kilmann, 1990, geciteerd in Miller, 2006). In de literatuur betreffende reacties op organisatieveranderingen zijn drie terugkerende thema's. Ten eerste is de steun van het management, of andere belangrijke pionnen in de organisatie, van cruciaal belang voor het slagen van de organisatieverandering (Fairhurst, 1993 geciteerd in Miller, 2006). Wanneer zij niet achter de verandering staan, is het onwaarschijnlijk dat de verandering succesvol wordt. Medved, Morrison, Dearing, Larson, Cline and Brummans (2001) benoemen dit spanningsveld als 'ownership tension'. De tweede belangrijke reactie op organisatieverandering is de weerstand van medewerkers. Weerstand kan gezien worden als de vertaling van het 'ownership' probleem naar het niveau van de medewerkers. Deze weerstand komt voort doordat velen het vertrouwde van de huidige situatie, de voorkeur geven boven de onzekere toekomst. Het derde thema is de onzekerheid bij medewerkers over de toekomst. Voor een succesvolle invoering van het begrip Oplossingsgericht Samenwerken is het van belang dat Avelijn gebruik maakt van deze wetenschappelijke kennis. De hierboven omschreven reacties op organisatieveranderingen, onderstrepen het belang van effectieve communicatie tijdens het veranderingsproces. Er zijn verschillende communicatiestrategieën ontwikkeld voor veranderingsprocessen. Over het algemeen wordt er, voor het verminderen van negatieve reacties, gepleit voor het verstrekken van relevante informatie en het betrekken van medewerkers in het veranderingsproces (Clampitt, DeKoch & Cashman, 2000). Avelijn moet aan de medewerkers uitleggen wat Oplossingsgericht Samenwerken inhoudt. Hierbij is het belangrijk om aan te geven dat medewerkers, bewust of onbewust al aspecten van Oplossingsgericht Samenwerken hanteren, maar dat hierin nog stappen gezet kunnen worden. Het introduceren en toepassen van de term Oplossingsgericht Samenwerken kan gezien worden als een verdiepingsslag van de huidige toepassing van Oplossingsgericht Werken met cliënten.

Om bewustwording bij de medewerkers te creëren en de verdiepingsslag van Oplossingsgericht Werken te laten slagen, kan Avelijn verplichte reflectie bijeenkomsten voor de teams organiseren. Hierbij kan, mits hiervoor toestemming gegeven wordt, gebruik worden gemaakt van bij Avelijn beschikbaar beeldmateriaal. Er zouden eventueel ook nieuwe beelden gemaakt kunnen worden. Tijdens deze reflectiebijeenkomsten kunnen de teams de videobeelden, aan de hand van het kwalificatieschema voor Oplossingsgericht Samenwerken, bekijken en evalueren. Deze beelden van dagelijkse werkzaamheden, gesprekken, overleggen en vergaderingen geven de werkelijkheid duidelijk weer en laten heel helder zien hoe goed of slecht teams handelen met betrekking tot Oplossingsgericht Samenwerken. Met behulp van deze beelden en aan de hand van het kwalificatieschema kan inzichtelijk gemaakt worden welke aspecten van Oplossingsgericht

Samenwerken medewerkers al bewust of onbewust toepassen en waar nog verbeteringspunten liggen. Medewerkers stellen wellicht al wel de oplossingsgerichte vragen, maar kunnen misschien nog beter luisteren, herkaderen of doorvragen om de context te verhelderen. Door op deze manier te reflecteren, worden medewerkers zich bewust van hun, al dan niet oplossingsgerichte handelen. Het Oplossingsgerichte Samenwerken binnen en tussen teams van Aveleijn kan hierdoor op de kaart gezet worden en verbeterd worden.

Door van Oplossingsgerichte Samenwerken een actueel item te maken, kan de groepsdynamica binnen teams beïnvloed worden. Uit de literatuur is gebleken dat groepen vaak een bepaalde conformiteit afdwingen. Teamleden gedragen zich naar een bepaalde norm en zullen daar niet zomaar van afwijken (Smetsers, 2007; zie §2.5). Aveleijn zal dus moeten investeren om Oplossingsgericht Samenwerken tot de teamnorm te maken.

Naast de huidige medewerkers zullen ook nieuwe medewerkers geïnformeerd moeten worden over de rollen die Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken innemen bij Aveleijn. Momenteel krijgen nieuwe medewerkers een introductiecursus ingaande op Oplossingsgericht Werken. Hierbij ligt de focus op de cliënt-zorgprofessional relatie. Ook bij deze eerste kennismaking zal er een verschuiving plaats moeten vinden, waarbij er aandacht is voor zowel Oplossingsgericht Werken als Oplossingsgericht Samenwerken. Het wordt Aveleijn dan ook aanbevolen om de opzet van deze introductiecursus aan te passen. Door bij deze introductie gelijk onderscheid te maken tussen Oplossingsgericht Werken met een cliënt-zorgprofessional relatie en Oplossingsgericht Samenwerken met professional-professional relaties, maak je nieuwe medewerkers vanaf het eerste moment bewust van de vele toepassingsmogelijkheden van de oplossingsgerichte benadering.

## 6. Reflectie

In dit zesde en laatste hoofdstuk vindt een reflectie plaats op het afstudeeronderzoek. De sterktes en de zwakheden van het uitgevoerde afstudeeronderzoek worden besproken (§6.1). Ook worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek (§6.2).

### 6.1 Sterktes en zwakheden onderzoek

Een sterk punt van dit onderzoek is de manier waarop de grounded theory approach (Corbin & Strauss, 1990) is gebruikt. Door gebruik te maken van constant comparisons, is er in dit onderzoek constant ‘geschoven’ tussen de literatuur en de onderzoeksresultaten van de twee studies. Doordat alle aannames constant getoetst zijn ten aanzien van de onderzoeksdata is de kans op bias in dit onderzoek beperkt.

Een minpunt van dit onderzoek betreft de betrouwbaarheid van de inhoudsanalyse. Er is geen tweede data-analyse door een andere onderzoeker uitgevoerd, waardoor er geen controle heeft plaatsgevonden op de categorisering en de interpretatie van de antwoorden van de respondenten. In dit onderzoek was dit praktisch niet haalbaar. Desondanks verwacht de onderzoeker geen grote verschillen bij een eventuele tweede analyse door een andere onderzoeker. Deze verwachting komt doordat de respondenten van deelonderzoek één dezelfde theoretische achtergrond hadden betreffende Oplossingsgericht Werken. Wanneer er tijdens de interviews naar kenmerkende houdingen, gedragingen en communicatie voor Oplossingsgericht Werken en Oplossingsgericht Samenwerken gevraagd werd, gebruikten de respondenten vaak dezelfde termen. Dit leidde, tijdens de data-analyse bij het categoriseren van de zeventien labels, tot weinig interpretatiemoeilijkheden. Een tweede onderzoeker zal dit ook constateren en waarschijnlijk tot dezelfde categorisering komen.

Dat de respondenten van deelonderzoek één dezelfde theoretische achtergrond hadden, kan ook gezien worden als een minpunt van dit onderzoek. Wellicht hadden respondenten met een ander achtergrond, andere of meer kenmerkende aspecten van Oplossingsgericht Werken en/of Oplossingsgericht Samenwerken benoemd.

Ook de ontwikkeling en de pretest van het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken is slechts door één onderzoeker uitgevoerd. Dit is door dezelfde onderzoeker gebeurd. De betrouwbaarheid van het schema Oplossingsgericht Samenwerken wordt hierdoor afgezwakt. Een tweede onderzoeker, op basis van de onderzoeksresultaten een schema laten ontwikkelen en pretesten, was praktisch echter ook niet haalbaar.

Uit de onderzoeksresultaten van studie één komt naar voren dat de respondenten de kernwaarde feedback geven en ontvangen alleen bij Oplossingsgericht Samenwerken en niet bij Oplossingsgericht Werken hebben genoemd. Dit zou betekenen dat feedback geven en ontvangen

bij de cliënt-zorgprofessional relatie niet van belang is. De onderzoeker is van mening dat dit een onjuiste conclusie is. De cliënt voorzien van feedback behoort namelijk tot de ondersteunende rol van de zorgprofessional. Daarbij komt dat complimenteren een vorm van feedback geven is en dat deze gesprekstechniek zelfs wordt benoemd in de zeven stappendans op de SolutionCube van Cauffman (2010). De onderzoeker is daarom van mening dat feedback geven en ontvangen wel degelijk ook van belang is bij Oplossingsgericht Werken.

Dit discussiepunt kan gezien worden als een zwak punt van dit onderzoek. De onderzoeker had tijdens de interviews door moeten hebben dat de respondenten deze kernwaarde niet benoemden bij Oplossingsgericht Werken. Wanneer de onderzoeker dit had opgemerkt, had zij de respondenten hier vragen over kunnen stellen en dieper op door kunnen gaan.

## **6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Het ontbreekt aan systematisch onderzoek naar de effectiviteit van Oplossingsgericht Werken (Gingerich & Eisengart, 2000; Visser & Butter, 2008; Corcoran & Pillai, 2009, zie §2.5). Voor de wetenschap en de praktische relevantie is het dan ook van belang om empirisch onderzoek naar de effectiviteit van Oplossingsgericht Werken te blijven uitvoeren. Met dit exploratief onderzoek als basis, zal ook de effectiviteit van Oplossingsgericht Samenwerken onderzocht moeten worden.

In dit onderzoek is door de onderzoeker een kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken ontwikkeld. Diezelfde onderzoeker heeft het kwalificatieschema gepretest. Om de wetenschappelijke en praktische waarde van het kwalificatieschema Oplossingsgericht Samenwerken aan te kunnen tonen, is het van belang dat het schema door meerdere onderzoekers, eventueel in andere organisatorische teamcontexten getoetst wordt.

In een vervolgonderzoek naar Oplossingsgericht Samenwerken kan aandacht geschonken worden aan de vraag hoe ver het concept Oplossingsgericht Samenwerken reikt. De externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer, die aan dit onderzoek heeft meegewerkt, gaf aan dat teams die op een oplossingsgerichte manier samenwerken in de regel effectieve teams zijn. Hij legde daarbij de vraag op tafel of effectieve teams, die niet aan de grondhouding en/of de kernwaarden van Oplossingsgericht Samenwerken voldoen, en/of de kernwaarden, gesprekstechnieken en/of de mandaten niet toepassen, ook benoemd mogen worden als teams die Oplossingsgericht Samenwerken aangezien zij 'doen wat werkt'. In dit exploratief onderzoek was het praktisch niet haalbaar om deze vraag mee te nemen in het onderzoek. Er wordt aanbevolen om het braak liggende terrein, naar de afbakening van het concept Oplossingsgericht Samenwerken doormiddel van wetenschappelijk onderzoek te vullen.

## Referenties

Aveleijn (2011). E-learning Oplossingsgericht Werken. Interne reader.

Aveleijn (2012). [Http://www.aveleijn.nl](http://www.aveleijn.nl). Bezocht op 4 juli 2012.

Baarda, D.B., Goede, de, M.P.M. & Meer-Middelburg, van der, A.G.E. (1996). *Basisboek open interviewen*. Houten: Stenfert Kroese.

Bakker, J.M., & Bannink, F.P. (2008). Oplossingsgerichte therapie in de psychiatrische praktijk. *Tijdschrift voor Psychiatrie*, 50(1), 55-59.

Bannink, F.P. (2006a). *Oplossingsgerichte Vragen. Handboek Oplossingsgerichte Gespreksvoering*. Amsterdam: Harcourt Book Publishers.

Bannink, F.P. (2006b). De geboorte van oplossingsgerichte, cognitieve gedragstherapie. *Gedragstherapie*, 39(1), 171-183.

Bannink, F.P. (2007a). Solution Focused Brief Therapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 37(2), 87-94. DOI 10.1007/s10879-006-9040-y

Bannink, F.P. (2007b). Solution Focused Mediation: the future with a difference. *Conflict Resolution Quarterly*, 25(2), 163-183. DOI: 10.1002/crq.203

Bannink, F.P. (2008). Posttraumatic Success: Solution Focused Brief Therapy. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 8(3), 215-225. DOI: 10.1093/brief-treatment/mhn013

Bannink, F.B. (2009). Solution Focused Conflict Management in Teams and in Organizations. *InterAction The Journal of Solution Focus in Organisations*, 1(1), 11-25.

Bedeian, A.G. & Hunt, J.G. (2006). Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. *Leadership Quarterly*, 17(2), 190-205. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.12.006

Brink, E., van den (2006). Zoek geen problemen maar oplossingen: een model voor gezondheidsgerichte GGz. *GGzet Wetenschappelijk*, 10(2), 4-18.

Cauffman, L. (2003). *Oplossingsgericht management & coaching. Simpel werkt het best*. Utrecht: Lemma.

Cauffman, L. (2009/2010). Mastercourse Ericksoniaanse Therapie en Coaching.

Cauffman, L. (2010). *Simpel: Oplossingsgerichte positieve psychologie in actie*. Den Haag: Boom Lemma.

Cauffman, L. (2011/2012). Mastercourse Oplossingsgericht Denken en Werken in Management & Coaching, Editie 9.

Cauffman, L. (2012). [Http://www.louiscauffman.com](http://www.louiscauffman.com). Bezocht op 4 juli 2012.

Cladder, H. (2010). *Oplossingsgerichte korte psychotherapie*. Amsterdam: Pearson Assessment and Information.

Clampitt, P.G., DeKoch, R.J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(2), 41-57.

Cockburn, J.T., Thomas, F.N., & Cockburn, O.J. (1997). Solution-focused therapy and psychosocial adjustment to orthopedic rehabilitation in a work hardening program. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 7(2), 97–106. DOI: 10.1007/BF02765880

Cohen, S.G., Ledford, G.E., & Spreitzer, G.M. (1996). A predictive model of self-managing work team effective-ness. *Human Relations*, 49(5), 643-676. DOI: 10.1177/001872679604900506

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 19(6), 418-427. DOI: 10.1007/BF00988593

Corcoran, J., & Pillai, P. (2009). A Review of the Research on Solution-Focused Therapy. *British Journal of Social Work*, 39(2), 234–242. DOI: 10.1093/bjsw/bcm098

DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B.F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. DOI: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x

Dooley, D. (2001). *Social research methods*. New Jersey: Prentice Hall.

Downs, C.W. & Adrian, A.D. (2004). *Assessing Organizational Communication. Strategic Communication Audits*. New York: The Guilford Press.

Froerer, A.S., Smock, S.A., & Seedall, R.B. (2009). Solution-Focused Group Work:

Collaborating with Client Diagnosed with HIV/AIDS. *Journal of Family Psychotherapy*, 20, 13-27.  
DOI: 10.1080/08975350802716475

Gingerich, W.J., & Eisengart, S. (2000). Solution-Focused Brief Therapy: A Review of the Outcome Research. *Family Process*, 39(4), 477-498. DOI: 10.1111/j.1545-300.2000.39408.

Goei, S.L., & Bannink, F.P. (2005). Oplossingsgericht werken in remedial teaching. *Remedial, Tijdschrift voor leer- en gedragsproblemen in het vo/bvo*, 5(3), 19–26.

Isebaert, L. (2007). *Praktijkboek Oplossingsgerichte cognitieve therapie*. Utrecht: De Tijdstroom.

Jackson, P. & McKergow, M. (2002). *Trends in Bedrijf, Oplossingsgericht denken*. Zaltbommel: Thema.

Jones, G.R., & George, J.M. (1998). The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Jong, de, P. & Berg, I.K. (2004). *De kracht van oplossingen. Handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie*. Amsterdam: Harcourt Book Publishers.

Knekt, P., & Lindfors, O. (2004). A randomized trial of the effect of four forms of psychotherapy on depressive and anxiety disorders: design, methods and results on the effectiveness of short-term psychodynamic psychotherapy and solution-focused therapy during a one year follow up. *Studies in social security and health*, 77(?), 1-112.

LeBaron, C.D. (2010). Video-Based Methods for Research on Strategy as Practice: Looking at People, Places and Things. Brigham Young University.

Lindfors, L., & Magnusson, D. (1997). Solution-focused therapy in prison. *Contemporary Family Therapy*, 19(1), 89–103. DOI: 10.1023/A:1026114501186

Macdonald, A. (2007). *Solution Focused Therapy, Theory, Research & Practice*. London: Sage.

McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. DOI: 10.2307/256727

Medved, C.E., Morrison, K., Dearing, J., Larson, R.S., Cline G., & Brummans, B.H.J.M. (2001). Tensions in community health improvement initiatives: communication and collaboration in a managed care environment. *Journal of Applied Communication Research*, 29(2), 137-152. DOI: 10.1080/00909880128107

Miller, K. (2006). *Organizational Communication, approaches and processes*. Belmont: Thomson Wadsworth.

Miller, S.D., Hubble, M.A. & Duncan, B.L. (1996). *Handbook of solution-focused brief therapy*. San Francisco: Jossey-Bass.

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

Newsome, W.S. (2004). Solution-focused brief therapy group work with at-risk junior high school students: Enhancing the bottom line. *Research on Social Work Practice*, 14(5), 336–343. DOI: 10.1177/1049731503262134

Philipsen, H., & Vernooy-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en Wetenschap*, 47(10), 454-457.

Rappaport, J. (1981). In praise of a paradox: A social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1-25. DOI: 10.1007/BF00896357

Roeden, J. & Bannink F. (2007). *Handboek Oplossingsgericht Werken met licht verstandelijk beperkte cliënten*. Amsterdam: Harcourt Book Publishers.

Roeden, J.M., Bannink, F.P., Maaskant, M.A., & Curfs, L.M.G. (2009). Solution-focused brief therapy with persons with intellectual disabilities. *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, 6(4), 253-259. DOI: 10.1111/j.1741-1130.2009.00226.x

Smetsers, F. (2007). *Samenwerken in teams, een vanzelfsprekendheid? Een onderzoek naar condities die het samenwerken van professionals in teams beïnvloeden*. Radboud Universiteit Nijmegen.

Stam, P., & Bannink, F.P. (2008). De oplossingsgerichte organisatie. *Kinder- & Jeugdpsychotherapie*, 35(2), 1-6.

Stams, G.J., Dekovic, M., Buist, K., & Vries, L., de (2006). Effectiviteit van oplossingsgerichte korte therapie; een meta-analyse. *Gedragstherapie*, 39(2), 81–94.

Teggelaar, J., Bosch, van den, J. & Monster, T. (2008). *Oplossingsgericht werken met mensen met een verstandelijke handicap*. Barneveld: Uitgeverij Nelissen.

Trepper, T.S., Dolan, Y., McCollum, E.E., & Nelson, T. (2006). Steve De Shazer and the future of Solution-Focused Therapy. *Journal of Marital and Family Therapy*, 32(2), 133-139.

DOI: 10.1111/j.1752-0606.2006.tb01595.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.

DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.04.002

Visser, C., & Butter, R. (2008) De effectiviteit van oplossingsgericht werken en cliëntgeleide contractering bij coaching en advisering: lessen uit de psychotherapie. *Gedrag & Organisatie*, 21(1), 35-55.

Westra, J., & Bannink, F.P. (2006a). 'Simpele' oplossingen! Oplossingsgericht werken bij mensen met een licht verstandelijke beperking (1). *PsychoPraxis*, 8(4), 158-162. DOI:

10.1007/BF03072289

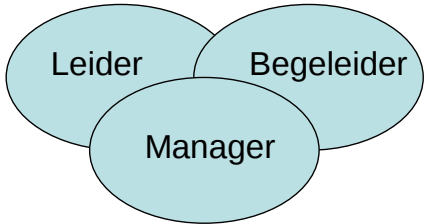
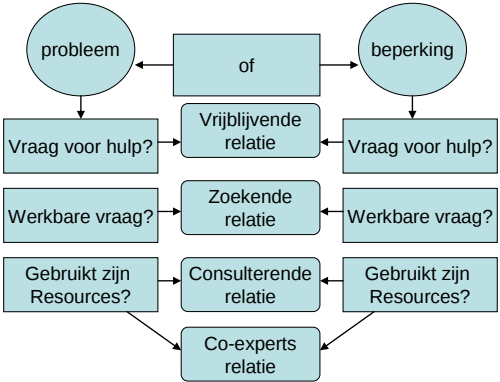
Westra, J., & Bannink, F.P. (2006b). 'Simpele' oplossingen! Oplossingsgericht werken bij mensen met een licht verstandelijke beperking (2). *PsychoPraxis*, 8(5), 213-218. DOI:

10.1007/BF03072300

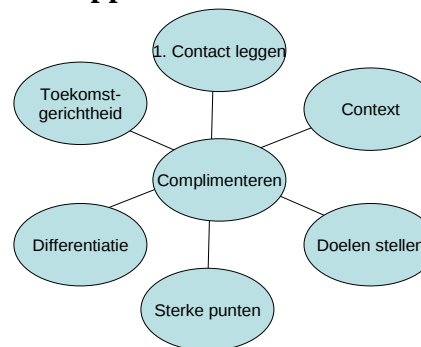
Zucker, L.G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(?), 443-464. DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303

## **Bijlages**

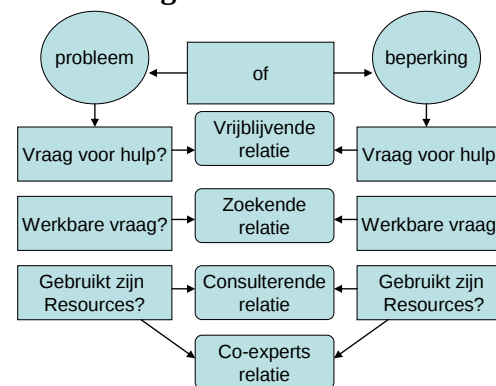
## Bijlage I: De SolutionCube (Cauffman, 2011)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Basisregels</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Als het niet kapot is, repareer het dan niet</li> <li>2. Als het niet werkt, stop er dan mee en doe iets anders</li> <li>3. Als iets wel werkt, doe er meer van</li> <li>4. Als iets werkt, leer het (van) een ander</li> </ol> | <p><b>Basis axioma's</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Systemisch model</li> <li>2. Klantgericht</li> <li>3. Resourcegericht</li> <li>4. Resilience – normaal/pathologie</li> <li>5. Cognitie - Emotie - Gedrag</li> </ol> | <p><b>Non-specifieke factoren</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Voel ik me begrepen</li> <li>2. Authentieke aandacht</li> <li>3. Respect</li> <li>4. Inductie van hoop op verandering</li> </ol> | <p><b>Mandaat</b></p>  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Stroomdiagram</b></p>                                                                                                 |                                                                                                           |

### Zeven stappendans



### Stroomdiagram



## Bijlage II: Vragenlijst oriënterende gesprekken

1. Kunt u eerst iets vertellen over uzelf en uw functie bij Aveleijn?

[illegible]

2. Kunt u iets vertellen over Oplossingsgericht Werken en Avelijn?

[illegible]

3. *Kunt u in uw eigen woorden toelichten wat Oplossingsgericht Werken is?*

[illegible]

4. *Welke waarden, praktijken en/of gedragingen zijn volgens u typerend voor Oplossingsgericht Werken?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. *Hoe wordt Oplossingsgericht Werken getraind binnen Avelijn?  
(Is deze training voldoende?)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. *In hoeverre is Oplossingsgericht Werken geïntegreerd binnen Avelijn? Met andere woorden: wordt Oplossingsgericht Werken naast de begeleider – cliënt relatie ook op andere gebieden toegepast?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. *Bestaat er volgens u zoiets als Oplossingsgericht Samenwerken (Oplossingsgericht Werken in samenwerkingsverband)?*

*Zo ja, kunt u dan in uw eigen woorden toelichten wat Oplossingsgericht Samenwerken is?*

*Zo nee, kunt u dan toelichten waarom niet?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. *Hoe kijkt u aan tegen Oplossingsgericht Samenwerken? (Wat is de functie van OGS? Is het zinvol/nuttig?)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Deze vraag alleen stellen als vraag 6 met 'ja' beantwoord is*

9. *Welke waarden, praktijken en/of gedragingen zijn volgens u typerend voor Oplossingsgericht Samenwerken?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Wordt er binnen Aveleijn getraind op Oplossingsgericht Samenwerken?

*Zo ja, kunt u dan toelichten hoe dit gebeurt en hoe dit in z'n werk gaat? Voldoende training?*

*Zo nee, kunt u dan toelichten waarom dit niet gebeurt. Vindt u dat dit zou moeten gebeuren?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

11. Is er volgend u momenteel binnen Aveleijn sprake van Oplossingsgericht Samenwerken?

*Zo ja, waarom wel?*

*Zo nee, waarom niet?*

*(Zie ook vraag 5)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. Draagt Oplossingsgericht Samenwerken volgens u bij aan de teameffectiviteit?

*- in het algemeen*

*- bij Aveleijn (als er sprake is van OGS)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. *Dit waren alle vragen van mijn kant. Wilt u wellicht nog punten naar voren brengen waar we het niet over hebben gehad?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### **Bijlage III: Interviewschema interne Oplossingsgericht Werken trainers**

1. *Kunt u eerst iets vertellen over uzelf en uw functie als interne OGW trainer bij Aveleijn?*
  - *Hoe wordt Oplossingsgericht Werken getraind binnen Aveleijn?*
  - *Wie nemen er deel aan de trainingen?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. *Kunt u in uw eigen woorden toelichten wat Oplossingsgericht Werken is?*
  - *De zeven stappen dans*
  - *Het stroomdiagram*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. *Welke begrippen staan volgens u centraal bij Oplossingsgericht Werken?*
  - *Welke begrippen komen er meteen bij u op als u aan OGW denkt?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. *Welke gedragingen zijn volgens u typerend voor Oplossingsgericht Werken?*  
- *Kunt u een aantal voorbeelden geven?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. *Wat voor een soort communicatie is volgens u typerend voor Oplossingsgericht Werken?*  
- *Kunt u een aantal voorbeelden geven?*  
- *Verschil tussen verbaal / non-verbaal? → Verschil in belang?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. *Volgens het Intranet van Aveleijn bent u vakbekwaam in het OGW onderwerp: coaching individueel/team. Kunt u hier iets over vertellen?*  
- *Waar gaat de team coaching op in? (op OGW in samenwerkingsverband, dus OGS?)*  
- *OGS tussen medewerkers/collega's → Wat is belangrijk bij deze vorm van samenwerking?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. *Kunt u in uw eigen woorden toelichten wat Oplossingsgericht Samenwerken is?*  
*- In hoeverre is OGW volgens u toepasbaar op teams?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. *Welke begrippen staan volgens u centraal bij Oplossingsgericht Samenwerken?*  
*- Welke begrippen komen er meteen bij u op als u aan OGS denkt?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. *Welke gedragingen zijn volgens u typerend voor Oplossingsgericht Samenwerken?*  
*- Kunt u een aantal voorbeelden geven?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. Wat voor een soort communicatie is volgens u typerend voor Oplossingsgericht Samenwerken?

- Kunt u een aantal voorbeelden geven?
- Verschil tussen verbaal en non-verbaal? → Verschil in belang?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

We hebben het nu voor zowel Oplossingsgericht Werken als voor Oplossingsgericht Samenwerken gehad over centrale begrippen, typerende gedragingen en typerende communicatie.

11. Wat zijn volgens u belangrijke overeenkomsten tussen OGW en OGS?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

12. Wat zijn volgens u belangrijke verschillen tussen OGW en OGS?

- Op welke aanvullende aspecten van OGS in vergelijking met OGW moet op gelet worden bij de toepassing van OGS?
- Verschil in benadering tussen cliënt (OGW) en collega (OGS)
- Rol van samenwerken / samenwerking

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13. Hoe kijkt u aan tegen Oplossingsgericht Samenwerken?

- Positief of negatief?
- Wat is de functie van OGS?
- Is het zinvol/nuttig?
- Zijn er valkuilen bij OGS? Zo ja, welke?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. Draagt Oplossingsgericht Samenwerken volgens u bij aan de teameffectiviteit?

- in het algemeen
- bij Aveleijn (als er sprake is van OGS)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. Dit waren alle vragen van mijn kant. Wilt u wellicht nog punten naar voren brengen waar we het niet over hebben gehad?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Bijlage IV: Interviewschema externe Oplossingsgericht (Samen)Werken trainer

Mijn afstudeeronderzoek richt zich op Oplossingsgericht Werken in een organisatorische teamcontext. Het gaat om Oplossingsgericht Werken, maar dan in plaats van de cliënt-zorgprofessional relatie, ga ik in op professional-professional relaties. Dus medewerkers / collega's die onderling op een Oplossingsgerichte manier Samenwerken. Het gaat dus om de vraag: Hoe kan Oplossingsgericht Werken vanuit een één op één zorgcontext met een cliënt-zorgprofessional relatie vertaald worden naar een organisatorische teamcontext met meerdere, door elkaar lopende professional-professional relaties (Oplossingsgericht Samenwerken)?

Hierbij is het ten eerste van belang om helder te hebben wat Oplossingsgericht Werken is. Door de eerste reeks interviews en de literatuur heb ik daar nu een beeld van. De volgende stap is om duidelijk te krijgen wat er onder een organisatorische teamcontext wordt verstaan en wat hierbij van belang is (verschillende soorten arbeidsrelaties, belang van hiërarchie). Van hieruit kan gekeken worden hoe Oplossingsgericht Werken in een organisatorische teamcontext (Oplossingsgericht Samenwerken) eruit ziet.

1. Kunt u eerst iets vertellen over uzelf en over uw bedrijf 'Reinders Coaching & Training'
  - Welke rol speelt OGW bij het coachen en de trainingen?
  - Wat is OGW volgens u? / Wat houdt het in?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ik zag op uw site dat uw bedrijf 'Reinders Coaching & Training' individuele coaching en team coaching geeft.

2. Kunt u aangeven waar de individuele coaching op gericht is en welke rol OGW hierbij speelt?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nu wil ik natuurlijk ook graag weten hoe de team coaching in z'n werk gaat, maar voordat ik daar op inga, wil ik u eerst de volgende vraag stellen;

3. Kunt u aangeven wat volgens u Oplossingsgericht Samenwerken; dus Oplossingsgericht Werken in een teamcontext /teamverband (tussen collega's onderling), is?
  - In hoeverre is OGW volgens u toepasbaar op teams?
  - Wat is volgens u typerend voor OGS?
  - Welke begrippen staan centraal? Welke begrippen komen er bij u op als u aan OGS denkt?
  - Welke gedragingen zijn typerend?
  - Wat voor een soort communicatie is typerend? Verbaal/non-verbaal; verschil in belang?

[illegible]

En dan nu terug naar uw bedrijf en naar de team coaching die u geeft.

4. Kunt u aangeven waar de team coaching van uw bedrijf op gericht is en welke rol OGW of misschien zelfs wel OGS hierbij speelt?
  - Waar gaat de team coaching op in? (op OGW in samenwerkingsverband, dus OGS?)
  - Wat geeft u de cursisten mee als het om OGW / OGS gaat?
  - Wat voor opvallende zaken m.b.t. OGW/OGS komt u tegen bij uw coaching werkzaamheden?
    - OGS tussen medewerkers/collega's → Wat is belangrijk bij deze vorm van samenwerking?
    - Hoe herken je OGS? Hoe zie je dat een team op een OGS manier samenwerkt?
    - Is het afhankelijk van de situatie of OGS toegepast kan worden / effectief is?

[illegible]

5. Wat zijn volgens u belangrijke overeenkomsten tussen OGW en OGS?

[illegible]

6. Wat zijn volgens u belangrijke verschillen tussen OGW en OGS?
- Verschil in toepassing van OGW en OGS (andere benadering bij een cliënt; OGW dan bij een collega; OGS / hulpvraag van cliënt vs. hulpvraag van collega)
  - Op welke aanvullende aspecten van OGS in vergelijking met OGW moet gelet worden bij de toepassing van OGS?
  - Rol van samenwerken / samenwerking
  - Hoe zien de mandaten; leider, begeleider, manager eruit bij OGS? Wat houdt het in?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. Hoe kijkt u aan tegen Oplossingsgericht Samenwerken?
- Positief of negatief?
  - Wat is de functie van OGS?
  - Is OGS in teamverband zinvol/nuttig? In alle situaties?
  - Zijn er valkuilen bij OGS? Zo ja, welke?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. Dit waren alle vragen van mijn kant. Wilt u wellicht nog punten naar voren brengen waar we het niet over hebben gehad?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Bijlage V: Inhoudsanalyse

| Groepen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                             | Labels            | Categorieën  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| OGW                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | OGS                                                                                                                                                                                                                         |                   |              |
| (Basis van) Vertrouwen<br>Vertrouwensrelatie <br>Verantwoordelijkheid; houden aan afspraken<br>Veilige omgeving<br>Veilig voelen                                                                                                                                                                                                                               | Vertrouwen<br>Veilige omgeving (team)<br>Veilig voelen<br>Bouwen op elkaar                                                                                                                                                  | Vertrouwen        | Grondhouding |
| Houding van respect<br>Respectvol<br>Prettige omgeving, goede sfeer<br>Echt zijn<br>Oprecht zijn<br>Tijd hebben en/of tijd maken<br>Authentieke aandacht<br>Basishouding van respect<br>Je moet echt menen wat je zegt<br>Respectvolle manier van omgaan met elkaar<br>Interesse hebben in de ander<br>Dat je mag zijn wie je bent<br>Het moet authentiek zijn | Respect<br>Respect voor elkaar<br>Elkaar in waarde laten<br>Oprecht zijn<br>Tijd hebben en/of tijd maken<br>Authentieke aandacht<br>Interesse hebben in de ander<br>Dat je mag zijn wie je bent<br>Het moet authentiek zijn | Respect           |              |
| Professionele houding<br>Zekerheid van expertise<br>Bewuste en alerte houding                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Gelijkwaardigheid<br>Gelijkwaardigheid; ondanks verschil in kennis<br>Gelijkwaardigheid; ondanks verschil in functie →<br>hiërarchische arbeidsrelatie                                                                      | Gelijkwaardigheid |              |

|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--|
|                                                                                                                                                                                   | Samenwerking<br>Teamwork<br>Gelijkheid binnen het team<br>Samen verantwoordelijk<br>Oog voor iedereen hebben<br>Iedereen moet zijn mening kunnen geven<br>Collega is gelijke                                                                     |                 |  |
|                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                  |                 |  |
| Systemisch model<br>‘Merkt het systeem dat je verandert ben?’<br>‘Welke hulpbronnen heeft de cliënt en hoe kan hij die inzetten?’                                                 | Systemisch model<br>‘Merkt het systeem dat je verandert ben?’<br>‘Welke hulpbronnen zijn beschikbaar hoe kunnen deze ingezet worden?’<br>Alle hulpbronnen op tafel<br>‘Hoe zet je de hulpbronnen in?’<br>Resources van het team                  | Systeemgericht  |  |
| Gericht op de toekomst<br>Oplossingsgericht<br>Focus op toekomst<br>Ontwikkelingsmogelijkheden<br>Verder gaan<br>Uitzonderingen<br>Oplossingen<br><u>Niet</u> in problemen denken | Gericht op de toekomst<br>‘Wat is er nog meer mogelijk?’<br>‘Wat zou verder ontwikkeld kunnen worden?’<br>‘Waar zitten de uitzonderingen?’<br>‘Wat kan (nog) beter?’<br>Wat werkt voor dit team?<br>Groeien<br>Ontwikkelen<br>Nieuwe uitdagingen | Toekomstgericht |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Doelen stellen<br>Kleine doelen<br>Kleine stapjes zetten<br>SMART doelen<br>OGW is het middel om het doel te bereiken                                                                                                                                                                                                                                                                    | Doelen samenstellen<br>Denken in kleine stappen<br>Beslissingen die vanuit het team komen<br>Gezamenlijke doelen stellen en bespreken<br>Is het realiseerbaar?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Doelgericht | Kernwaarden |
| Open mind<br>Open houding<br>Oprecht geïnteresseerd zijn<br>Niet weten: nieuwsgierig zijn<br>Belangstellend<br>Verras me maar<br>Gevoel van ruimte<br>Openheid<br>Uitnodigend zijn<br>Afwachtende houding, ander heeft initiatief<br>Stimulerende houding<br>Rust uitstralen<br>Tijd nemen<br>OEN: open, eerlijk, nieuwsgierig<br>Er zijn voor de ander<br>Breed kijken, geen oogkleppen | Open staan<br>Open houding<br>Kwetsbaar opstellen<br>Samenwerking<br>Teamwork<br>Tijd en ruimte geven<br>Openheid in het team<br>Nieuwsgierig zijn<br>Rust geven; ander op gemak stellen<br>Open houding, zonder waardeoordeel<br>Afwachtende houding, ander heeft initiatief<br>Bewust zijn van eigen<br>interpretatie/invulling/beeldvorming en dit niet<br>mee laten spelen<br><u>Niet</u> zelf gaan invullen voor de collega<br>Stimulerende houding<br>Er zijn voor de ander<br>Benieuwd zijn<br>Open sfeer<br>Overleggen, discussiëren<br>OEN: open, eerlijk, nieuwsgierig<br>Open blik voor de mening van de ander<br>In de breedte kijken, open blik<br>Meerdere brillen levert een beter beeld op | Openheid    |             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                          |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Vrij voelen om mening te uiten</p> <p>Informatie delen / uitwisselen</p> <p>Zaken bespreekbaar maken</p> <p>Breed kijken, geen oogkleppen</p> <p>Flexibel zijn, niet star</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                          |  |
| <p>Cliënt staat centraal</p> <p>Cliënt bepaalt tot zekere hoogte</p> <p>Mogelijkheden (en beperkingen) van cliënt zien</p> <p>Cliënt kan eigen leven leiden</p> <p>Kwaliteiten van de cliënt</p> <p>Uitgaan van wat de cliënt kan</p> <p>Nadruk op sterke punten cliënt</p> <p>Competenties van mensen</p> <p>Begeleider biedt handvaten; is de leuning van de trap</p> <p>De cliënt zorgt voor de oplossing, jij ondersteunt</p> <p>Positieve insteek</p> <p>Op maat begeleiden</p> <p>Zelf een stapje achteruit doen in gedachten</p> <p>Cliënt naar oplossingen laten zoeken</p> <p>Cliënt zelf de oplossing laten bedenken</p> <p>De cliënt zelf tot inzichten laten komen</p> <p>Insteken op kansen van cliënt</p> <p>Begrenzen</p> <p>Grenzen mogen aangegeven worden</p> | <p>Leren van elkaar (collega's)</p> <p>Elkaar gebruiken als hulpbron</p> <p>Een T.E.A.M. zijn; together each achieves more</p> <p>Elkaar helpen / ondersteunen</p> <p>Meekijken met de ander</p> <p>Kwaliteiten van collega's herkennen en benutten</p> <p>Competenties van mensen</p> <p>De ander zelf tot inzichten laten komen</p> <p>De ander zorgt voor de oplossing, jij ondersteunt</p> <p>Kernkwadranten; leer jezelf en anderen kennen</p> <p>Samenwerking</p> <p>Teamwork</p> <p>Mogelijkheden</p> <p>Samen verantwoordelijk</p> <p>Anderen kunnen ook leren van jou</p> <p>Samen als team kun je meer bereiken dan alleen</p> <p>Teams zelf naar oplossingen laten zoeken</p> <p>Sterke punten benoemen</p> <p>Kwaliteiten van het team ontdekken;</p> <p>bewustwording</p> <p>Respect en waardering voor verschillen binnen het team</p> <p>Nadruk op positieve aspecten</p> <p>Elkaar meenemen in beslissingen</p> | <p>Kwaliteiten van de ander benutten</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Samen meer ervaring dan alleen</p> <p>Meerdere brillen levert een beter beeld op</p> <p>Sparren over dingen / elkaars mening horen</p> <p>Aandacht voor elkaar</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                    |  |
| <p>Het niet beter weten, maar een tip geven</p> <p>‘Leer het een ander’</p>                                                                                                                                                                                                    | <p>Op een respectvolle, gelijkwaardige manier feedback geven</p> <p>Open staan voor feedback</p> <p>Feedback mogen geven</p> <p>Feedback willen ontvangen</p> <p>Tips geven</p> <p>Het niet beter weten, maar een tip geven</p> <p>Samenwerking</p> <p>Teamwork</p> <p>Benoemen wat je ziet</p> <p>Overleggen / discussiëren</p> <p>Benoemen wat collega goed doet</p> <p>Kennis delen</p> <p>Feedback zonder veroordeling</p> <p>‘Leer het een ander’</p> | <p>Feedback geven en ontvangen</p> |  |
| <p>Leeg luisteren</p> <p>Cliënt laten praten</p> <p>Niet zelf invullen, maar luisteren</p> <p>Actief luisteren</p> <p>Goed luisteren</p> <p>Goed luisteren naar wat er wordt gezegd en wat er wordt bedoeld</p> <p>Stiltes laten vallen of ‘Ik moet er even over nadenken’</p> | <p>Stil zijn</p> <p>Stiltes laten vallen</p> <p>Niet zelf invullen, maar luisteren</p> <p>Zonder waardeoordeel luisteren</p> <p>Niet meteen conclusies trekken</p> <p>Naar elkaar luisteren</p> <p>LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen</p> <p>Zelf een stap achteruit doen in gedachten</p> <p>Bewust zijn van eigen interpretatie en dit niet mee</p>                                                                                                 | <p>Leeg luisteren</p>              |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                           |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------|
| LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen<br>Zelf een stap achteruit doen in gedachten                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | laten spelen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                           | Gesprekstechnieken |
| Samenvatten<br>Herhalen wat cliënt zegt<br>Benoemen wat je ziet en hoort en dat teruggeven<br>‘Klopt het dat ik hoor dat ...’<br>LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen                                                                                                                                                                                                                | Samenvatten<br>Herhalen wat de ander zegt<br>Benoemen wat je ziet in het team en dat teruggeven<br>Controleren of de ander jou begrepen heeft<br>Controleren of jij de ander begrepen hebt<br>‘Zitten we nog op 1 lijn?’<br>‘Klopt het dat ik hoor dat ...’<br>LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen                                                                                                                                                                                            | Samenvatten               |                    |
| Veel vragen<br>Open vragen stellen, maar ook gesloten vragen<br>Doorvragen: ‘En wat nog meer?’, ‘Is dit nuttig?’<br>Tussentijds controleren of je nog contact hebt<br>‘Zitten we nog op 1 lijn?’<br>Verhelderingvragen<br>Dieper ingaan op...<br><u>Niet</u> gaan invullen voor de cliënt, maar vragen<br><u>Geen</u> ‘waarom’ vraag stellen<br>LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen | Open vragen stellen<br>Vragend<br>‘Wat is je hulpvraag?’<br>Context van hulpvraag verhelderen<br>Elkaar goed begrijpen<br>Begrijp je elkaar goed?<br>Controleren of de ander jou begrepen heeft<br>Controleren of jij de ander begrepen hebt<br>‘Zitten we nog op 1 lijn?’<br>Vrij voelen om na te vragen<br>Verhelderingvragen<br>Dieper ingaan op...<br><u>Niet</u> gaan invullen voor de collega, maar vragen<br><u>Geen</u> ‘waarom’ vraag stellen<br>LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen | Doorvragen /<br>uitvragen |                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                  |                                       |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Ander staat centraal<br>Benoemen wat je ziet en hoort en dat teruggeven<br>‘Wat vind jij daar (zelf) van?’ Niet (de oplossing) invullen voor de cliënt, maar terugleggen<br>Zelf een stap terug doen                                                   | Benoemen wat je ziet in het team en dat teruggeven<br>‘Wat vind jij daar (zelf) van?’<br>‘Hoe werkt dat voor jou?’<br>Niet (de oplossing) invullen voor de collega, maar terugleggen<br>Zelf een stap terug doen | Terugleggen                           |          |
| Herkaderen<br>Anders verwoorden<br>Focus leggen op iets wat goed gaat                                                                                                                                                                                  | Herkaderen<br>Anders verwoorden<br>Focus leggen op iets wat goed gaat                                                                                                                                            | Herkaderen                            |          |
| Ander staat centraal<br>Spreken in de taal van de cliënt<br>Tempo aanpassen aan cliënt<br>Aansluitend zijn bij het niveau van de cliënt<br>‘Je past OGW aan op degene die je voor je hebt’<br>Aanpassen op de ander<br>Meegaan in de taal van de ander | Spreken in de taal van de ander<br>Tempo aanpassen aan de ander<br>Aansluiten bij de ander<br>Je past OGW aan op degene die je voor je hebt<br>Aanpassen op de ander<br>Meegaan in de taal van de ander          | Aanpassen aan het niveau van de ander |          |
| Complimenteren<br>Aanmoedigen<br>Positieve insteek                                                                                                                                                                                                     | Complimenten<br>Bedanken<br>Benoemen wat collega goed doet                                                                                                                                                       | Complimenteren                        |          |
| 3 mandaten; begeleider, leider en manager                                                                                                                                                                                                              | 3 mandaten; begeleider, leider en manager                                                                                                                                                                        | Mandaten                              | Mandaten |