

Oplossingsgericht werken met conflicten/moeilijkheden binnen een bedrijf/team

Ilse Damen

Academiejaar 2022- 2023

Inhoud

Voorwoord

Inleiding

Casus

- Duiding casus
- Overzicht gesprekken
- Nabeschouwing gesprekken

Conclusie

Bronnen – geraadpleegde literatuur

Voorwoord

Mentaal welzijn en mentale weerbaarheid, zo belangrijk in je leven. En toch kreeg ik het gevoel dat er op bepaalde domeinen, bijvoorbeeld op sportvlak - zeker ook bij topsport bij kinderen en jongvolwassenen - en ook binnen de werksfeer, dit bij momenten te weinig aandacht kreeg en te evident gevonden werd.

Het bleef me bezig houden en wou er iets mee doen. Maar wat? Na lang denken en aarzelen het roer helemaal omgesmeten en van de bedrijfswereld terug achter de boeken gekropen. Eerst een cursus sportpsychologie gevolgd en daarna begonnen aan de opleiding “Oplossingsgericht Cognitief Systemisch Psychotherapeut”. Mezelf gedurende vier jaar heel vaak tegengekomen, ik had immers geen medische en/of wetenschappelijke achtergrond. Koppig blijven volharden en nu immens dankbaar.

Het gedachtengoed dat het Korzybski instituut uitdraagt, het oplossingsgerichte constant in mijn achterhoofd, kijken naar wat er al wel is in plaats van te kijken naar wat er nog niet is was een enorme steun voor me en heeft me ook op persoonlijk vlak extra handvaten gegeven.

Beginnen werken in een verslavings- en traumakliniek om mijn kennis toe te passen en bij te sturen. Een confrontatie met een wereld die me vreemd was, bij momenten heftig en zeer emotioneel maar o zo boeiend en leerrijk.

Dan een keuze moeten maken wat je eindwerk betreft en hierin laten zien dat je het oplossingsgerichte in je vingers hebt. Toch een beetje teruggegaan naar mijn veilige haven, de bedrijfswereld. Als onderwerp, naar mijn gevoel altijd en in elk bedrijf aanwezig, “oplossingsgericht werken met conflicten/moeilijkheden binnen een bedrijf/team”.

Een dankjewel is hier zeker op zijn plaats. Ik wil graag mijn gezin, familie en vrienden bedanken die mij in mijn traject enorm gesteund hebben. Ze waren mijn grootste supporters langs de zijlijn, mijn luisterend oor, mijn klankbord en zo veel meer.

Tevens wil ik Myriam, Erwin, Geert, Sebastien en alle gastsprekers bedanken om hun kennis en ervaringen met me te delen en om me op weg te helpen en te gidsen in de materie van het oplossingsgericht denken en handelen.

Oplossingsgericht werken met conflicten/moeilijkheden binnen een bedrijf/team – inleiding

Wat is een conflict?

Het Van Dale woordenboek geeft een korte definitie: “Strijd of verschil van mening.”

Een andere definitie: “Een conflict is een verschil van mening waarbij twee of meerdere personen/partijen een doelstelling nastreven of een waarde aanhangen die onverenigbaar blijken te zijn en daardoor in botsing komen.”

Bij het woord conflict hebben we al snel een negatief idee en vaak worden conflicten met ruzies geassocieerd. Een conflict kan spontaan ontstaan of kan ook het resultaat zijn van bijvoorbeeld opgekropte frustraties.

In elk team en in elke samenwerkingsrelatie kunnen er meningsverschillen zijn. Op zich is dat geen probleem en kan je net veel leren van conflicten. Conflicten kunnen zorgen voor vernieuwing en creativiteit. Wanneer echter de conflictsituatie voortduurt of escaleert zorgt dit voor een negatieve sfeer en blokkage binnen de samenwerking. De kunst is dus om op een juiste manier om te gaan met een conflictsituatie.

Een conflict binnen een bedrijf kan zich op verschillende niveaus manifesteren:

- Tussen werknemer en teamleader/management/directie
- Tussen werknemers/teamleden onderling
- Tussen verschillende afdelingen binnen het bedrijf

Een conflict kan taak/werk gerelateerd zijn maar kan zich ook voordoen op persoonlijk vlak. Beiden kunnen ze de persoonlijke of werkrelatie schade toebrengen wat maakt dat een conflict de nodige aandacht moet krijgen en niet mag genegeerd worden.

Wat is een moeilijkheid?

De definitie van een moeilijkheid is voor het Van Dale woordenboek: *“iets dat moeilijk of lastig is = een probleem”*

Mogelijke synoniemen voor een moeilijkheid:

Hindernis, barrière, belemmering, beletsel, drempel, handicap, hinderpaal, obstakel, rem, sta-in-de-weg, struikelblok, struikelsteen, verhinderend, versperring.

Hoe kunnen we een conflict of een moeilijkheid oplossingsgericht aanpakken?

Voorbeelden of suggesties:

- het “PARTNER- model” - Mark McKergow, als tool om oplossingsgericht om te gaan met (dreigende) conflicten.

Het partner-model geeft je de tools te communiceren om conflicten op de werkvloer effectief en duurzaam op te lossen. Het model focust niet op de schuldvraag, maar op oplossingen, niet op het verleden, maar op de toekomst en op wat er goed loopt in plaats van op wat er fout gelopen is. Het biedt hiermee een oplossingsgericht kader om boven het conflict uit te groeien en om een conflictueuze relatie om te buigen naar een constructieve werkrelatie.

➔ Platform definition

Approach other party

Rules of communication

Their Story – Your Story

Notice Past Success

Express Appreciation

Reach Agreement

- Louis Cauffman: “Conflicten, geen taboe maar een springplank voor verbetering”
Conflicten vormen een onvermijdelijk deel van het (zakelijke) leven. Of zoals Cauffman het mooi verwoordt: zonder wrijving kan men geen vuur maken. De manier waarop men met conflicten omgaat is bepalend voor het resultaat. Conflicten zijn destructief als ze vermeden moeten worden, als men doet of er niets aan de hand is. Dé vraag die zich stelt is natuurlijk: hoe kunnen we constructief omgaan met conflicten?

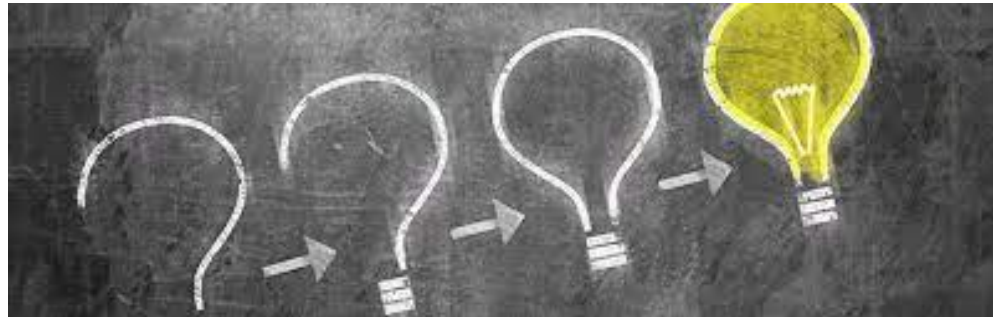
Ik geef hierbij graag het oplossingsgerichte stappenplan van Cauffman dat de betrokken partijen kan helpen om op een opbouwende manier om te gaan met onenigheden:

- Stap 1: erkenning geven aan beide partijen zonder iemand gelijk te geven. Ieder heeft zijn eigen realiteit.
- Stap 2: waardering uitspreken voor de inspanning van beide partijen binnen de werksfeer.
- Stap 3: wat hebben de partijen als gemeenschappelijk doel binnen het bedrijf? Hierbij in het achterhoofd houden dat iedere partij deel is van een groter geheel en dat dit grotere geheel meer is dan de som van zijn onderdelen.
- Stap 4: vragen naar uitzonderingen op het probleem dat zich voordoet. Er bestaat namelijk geen enkel probleem dat zich 24/7 voordoet.

Enkele tips bij het stappenplan

- Maak er geen persoonlijk conflict van
 - Spreek met elkaar met wederzijds respect
 - In een bedrijf is samenwerken een must
 - Maak tijd en ruimte om met elkaar te praten
 - Verschil van mening is nuttig: “Du choc des idées jaillit la lumière” aldus Nicolas Boileau, franse schrijver en dichter
- Conflicthanteringtips – Schouten & Nelissen University of Applied Sciences
 1. Geef helder je eigen standpunt weer
 2. Formuleer vanuit het belangenperspectief en niet vanuit je eigen normen en waarden
 3. “Luister” naar de ander, probeer het verschil te begrijpen en te accepteren
 4. Vraag goed door en leg de belangen naast elkaar
 5. Maak er geen persoonlijke kwestie van
 6. Neem afstand van eigen emotie en gun de ander zijn emotie
 7. Bedenk samen creatieve oplossingen

8. Geeft iets toe voor het wederzijds belang
9. Maak goede, heldere afspraken
10. Blijf in gesprek



Casus eindwerk: Oplossingsgericht werken met conflicten en moeilijkheden binnen een bedrijf/team

Wat houdt oplossingsgericht werken/ oplossingsgerichte therapie juist in?

Oplossingsgerichte therapie richt zich op het ontwerpen van een gewenste toekomst. Bij oplossingsgericht werken ligt de focus op de oplossing en niet op het onderzoeken van het probleem of de oorzaak hiervan. Binnen het oplossingsgericht gedachtengoed gaan we er van uit dat de cliënt zelf in staat is om de gewenste situatie te bereiken, gaan we uit van de competenties en de inzet van de cliënt en zoeken we naar uitzonderingen op het symptoomgedrag.

De cliënt is de expert, de therapeut helpt alleen door het stellen van de juiste vragen. Dit wordt ook wel *'leading from one step behind'* genoemd.

Oplossingsgericht werken volgens "het Brugse model"

Hiervoor verwijs ik graag naar het artikel "Zoek geen problemen maar oplossingen" verschenen in "GGZet Wetenschappelijk 2006.jaargang 10.nummer2."

Het Brugse model werd ontwikkeld door Luc Isebaert, Myriam Le Fevere de Ten Hove, Marie-Christine Cabié en Erwin De Bisscop en staat bekend als het Brugse Model voor oplossingsgericht werken. Het geeft bij uitstek ondersteuning aan de algemene therapeutische factoren en heeft relatief weinig specifieke ingrediënten. Het kan daarom in het bijzonder bijdragen aan een gemeenschappelijke gezondheidsgerichte taal, en wel voor meerdere beroepsgroepen, want gebruik ervan is zeker niet voorbehouden aan psychotherapeuten in engere zin. Ook hulpverleners die vooral een coachende begeleiding aan hun cliënten geven, zoals (sociaal-)psychiatrisch verpleegkundigen, kunnen er effectief gebruik van maken, evenals managers, leidinggevend en supervisors.

Het Brugse Model wordt ook wel 'model van de keuze' genoemd. Door gebruik van oplossingsgerichte taal wordt een context gecreëerd waarin de cliënt een toename van keuzemogelijkheden ervaart, zowel ten aanzien van betekenisgeving als gedrag. De oplossingsgerichte hulpverlener schrijft niet voor maar faciliteert, tot de cliënt zelf tot de juiste keuze komt. Ook bij oplossingsgericht werken worden problemen serieus genomen. Het gaat

er niet om zich een probleemfobische, oplossingsgedreven houding aan te meten. Problemen worden echter niet benaderd vanuit het smalle perspectief van hun oorzaken maar vanuit het brede perspectief van hun oplossingen. Oplossingen ontstaan doorgaans vanuit een ruimere perceptie en niet volgens lineair causaal verband vanuit het probleem zelf. Verschillende oplossingen kunnen bij eenzelfde probleem van toepassing zijn, afhankelijk van de unieke context en individuele waarden van de cliënt. De blik van de probleemgeoriënteerde hulpverlener is gericht op: *wat is er mis, wat werkt er niet en wat is de oorzaak?* De oplossingsgerichte hulpverlener stelt andere vragen: *wat gaat er goed, wat werkt wel en wat kan bijdragen tot een (deel)oplossing?*

Louis Cauffman, klinisch psycholoog en bedrijfseconoom neemt het Brugse model over en ontwikkelt als hulpmiddel bij het model de “acht-stappendans”. Deze acht-stappendans wordt vandaag niet meer gebruikt wegens verwarrend. Verwarrend in de zin van tools, stappen en visies door elkaar.

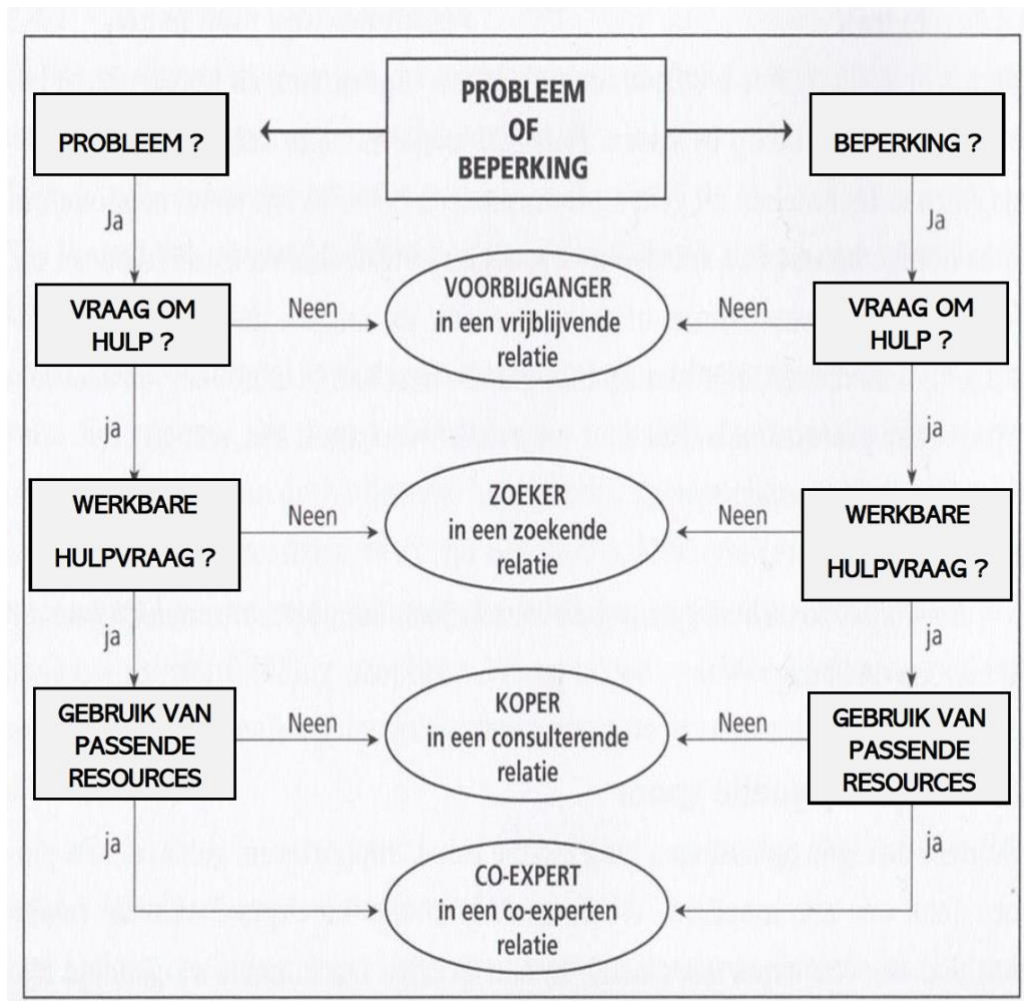
De stappen die vandaag gehanteerd worden zijn:

1. Contact nemen - joinen
2. Context verkennen
3. Doel van de cliënt werkbaar maken
4. Uitzonderingen zoeken
5. Resources valoriseren en uitbreiden

Een ander belangrijk hulpmiddel binnen het Brugse model is de oplossingsgerichte flowchart

De flowchart is een hulpmiddel om de werkrelatie tussen client en therapeut te beschrijven. Het instrument kan bij elk cliënt - hulpverlener contact op elk moment worden gebruikt. De Brugse flowchart onderscheidt **vier posities**: de vrijblijvende relatie, de zoekende relatie, de consulterende relatie en de co-experts of co-therapeutische relatie. Uitgangspunt is dat iedere cliënt zich presenteert met een ‘moeilijkheid’ (omvattender begrip dan probleem of klacht). **Vier vragen** zijn van belang om de positie op de flowchart te bepalen en om te bepalen over welk mandaat de therapeut beschikt.

1. Is er sprake van een probleem of een beperking? Een probleem kan opgelost worden, een beperking dienen we te aanvaarden. Met een beperking kunnen we leren om hier mee om te gaan.
2. Is er een hulpvraag?
3. Is deze hulpvraag werkbaar?
4. Gebruikt de cliënt “passende” resources om zijn gewenste situatie te bereiken?



De Brugse Flowchart: M. Le Fevere de Ten Hove (2013)

Voor mijn eindwerk mag ik drie personen op het kantoor in Antwerpen van een internationaal maritiem bedrijf volgen.

Wat meer over mijn casus:

Duiding over het bedrijf/bedrijfsgroep:

Het bedrijf is een internationaal bedrijf gespecialiseerd in overzees transport van containers en biedt daarnaast ook nog andere diensten aan (bijvoorbeeld logistiek, luchtvervoer, baantransport). Het is opgericht in 1978 als een familie bedrijf en tot op de dag van vandaag staat er nog steeds een familielid aan het hoofd. Wereldwijd telt de groep 130.000 werknemers, is het aanwezig in 160 landen (400 bedrijven en 750 magazijnen) en beschikt het over een vloot van 566 schepen die samen 420 havens aanlopen.

Het kantoor in Antwerpen telt 200 medewerkers verdeeld over verschillende afdelingen. Een aantal medewerkers zijn via hun eigen kennis en ervaring kunnen opklimmen tot afdelingshoofd/teamleader. Om nog beter hun team te kunnen aansturen/coachen en om zelf nog meer management skills te ontwikkelen krijgen ze vanuit het bedrijf de gelegenheid om een cursus "leadership training" te volgen. Op die manier wil het bedrijf een sterker middle management ontwikkelen en een leiderschapscultuur creëren die flexibel kan omgaan met de hedendaagse uitdagingen. De training bestaat uit 5 sessies en tussen elke

trainingsdag zit ongeveer een maand zodat de werknemers die de training volgen de kans krijgen om datgene wat aangereikt is op de training te kunnen implementeren op de werkvloer.

Ik me kan voorstellen een aantal teamleaders hiervoor soms uit hun comfortzone moeten komen en dat het niet altijd evident zal zijn om de inhoud van de training in praktijk om te zetten. Mogelijk komen ze zichzelf een beetje tegen, ondervinden ze moeilijkheden om hun team aan boord te krijgen of te houden, is er wat ruis op de communicatie met hun team, moeten ze meer omgaan met conflictsituaties,....

En daar wil ik graag in ondersteunen: samen kijken hoe we het oplossingsgericht gedachtengoed hierbij kunnen gebruiken, wat lukt er al wel, waar kunnen we de resources van de teamleader en zijn team nog meer inzetten, hoe kunnen we constructief omgaan met conflicten, hoe weerstand als nuttige informatie gebruiken,.....?

Met de drie personen heb ik afgesproken om elkaar gedurende de trainingsperiode op regelmatige basis te zien om in te checken, na te gaan wat de verwachtingen van de trainingsdagen zijn en of die verwachtingen worden ingelost. Een aantal weken na de training stemmen we dan af wat ze hebben kunnen toepassen op de werkvloer, wat er al goed loopt en waar ze tegen aanbotsen om dan verder te exploreren waar er nog oplossingsgerichte mogelijkheden zijn. Het draagvlak van ons oplossingsgericht denken beperkt zich binnen mijn casus niet alleen tot conflicten maar gaat ook over alle andere moeilijkheden die je als teamleader kan ondervinden bij het aansturen van je team. We hebben ook afgesproken dat we ook ad hoc kunnen samenzitten indien ze een probleem, bezorgdheid of conflict hebben dat ze met mij willen delen.

In onze sessies samen zullen we elk te bespreken topic via het OASE-model benaderen.
(O=Opening / A=Appreciaties / S=Suggesties / E=Effect)

Graag stel ik de 3 personen even voor (Ik gebruik in mijn eindwerk enkel de initialen van de personen omwille van de privacy). Op het moment dat het bedrijf de training heeft voorgesteld aan de teamleaders ben ik mijn eindwerk gaan toelichten en gevraagd wie openstond om samen met mij deze oplossingsgerichte weg in te slaan. Ik geef dit graag mee omdat de personen die ik mag volgen uit eigen beweging mee in het verhaal zijn gestapt. Ik wil hen dan ook oprecht hartelijk danken om hun bezorgdheden met me te hebben willen delen en samen met mij moeilijkheden en conflicten met een oplossingsgerichte mindset te hebben benaderd. Dank voor alle mooie, warme en fijne gesprekken en voor het "samen nadenken".

IDM

IDM is een dame die al lang in de business zit en sinds 20 jaar binnen dit bedrijf een leidinggevende functie heeft. Zij is teamleader geweest over grote en kleinere teams en op dit ogenblik stuurt ze een team van 7 personen aan. IDM heeft in die 20 jaar al heel wat uitdagingen op haar bord gekregen: personeelsverloop, outsourcing van back-office waardoor het team zichzelf in een nieuwe rol moest heruitvinden, e-commerce, ruzies in haar team, persoonlijke aanvallen naar haar toe, verdeling workload onder het team, ... IDM kan heel goed haar eigen valkuilen en aandachtspunten benoemen. Haar verwachtingen van de leadershipstraining:

- nog meer leren delegeren - vooral op drukke momenten
- emotie regulatie – vooral bij stress en negativiteit binnen het team

- verdeling workload en beter met irritaties hierover binnen het team omgaan
- aanbrengen slechte boodschappen

PS

PS is een man die door de burn-out van de vorige teamleader onverwacht de functie van teamleader heeft overgenomen (2019). Daarvoor heeft hij altijd een commerciële functie bekleed. Hij heeft nu de leiding over 12 medewerkers. Als uitdaging binnen zijn team geeft hij aan dat het uiteenlopende types zijn: van perfectionisten tot wat hij benoemt als “vastgeroeste” medewerkers waartussen er soms al dan niet uitgesproken conflicten en frustraties zijn. Er heerst ook een algemene demotivatie omwille van de hoge werkdruk, PS spreekt zelfs van een ietwat passief verzet. Nieuwkomers binnen het team onervinden dat het niet evident is om de nieuwe collega te zijn van een team dat al jaren samenwerkt. Verwachtingen van PS met betrekking tot de trainingsdagen? Doordat hij het gevoel heeft in de job gerold te zijn en plots geconfronteerd wordt met taken en verantwoordelijkheden waarvoor hij sturing/scholing nodig heeft zijn zijn verwachtingen vooral:

- gesprekstechnieken en dan vooral hoe omgaan met onverwachte wendingen in een gesprek
- aangaan van moeilijke gesprekken
- de goede weg vinden om mensen te motiveren en tegelijk deadlines halen en kunnen beantwoorden aan gestelde eisen

CS

CS is een dame die al 18 jaar in de firma werkt en via haar eigen functie is doorgestroomd naar teamleader. Ze stuurt sinds 2009 een team van 4 mensen aan. Haar doel op dit ogenblik is vooral om te kijken op welke manier ze de workload van haar mensen kan reduceren. CS is bereid om haar rol van teamleader in vraag te stellen en bij te sturen. De Verwachtingen van CS naar de training toe?

- Communicatie naar teamleden

Duiding over de training zelf

Zoals reeds aangehaald biedt het bedrijf deze opleiding aan zijn middle management aan met als doel hun skills van het aansturen en begeleiden van mensen te versterken. De rode draad in de opleiding is het blijven motiveren van medewerkers. Hoe doe je dat? Verder komen volgende aspecten ook aan bod: delegeren, coachen, het leiden van vergaderingen, functioneringsgesprekken, communiceren van beslissingen, geven van feedback, omgaan met moeilijke situaties, efficiënt vergaderen, stimuleren van creativiteit, de kracht van het team benutten, ...

Als extra bagage voor de gesprekken met IDM, PS en CS neem ik mijn persoonlijke handvaten binnen het oplossingsgericht managen mee:

- *“in solution focused, the solution is not the absence of the problem but the presence of something different”*
- *Een solution focused aanpak is niet hetzelfde als een softe aanpak en concreet zijn is niet hetzelfde als oppervlakkig zijn*
- **TEAM= Together Each Achieves More**
- *Oplossingsgericht: pin je niet vast op organigrammen = map maar kijk eerder naar wat er gebeurt op de werkvloer = territory. Besef dat als je iets verandert, er op*

verschillende vlakken een beweging/verandering komt. Neem ook mee dat kleine stapjes kunnen leiden tot grote veranderingen.

- Kijk voorbij “labels” en ga na welke persoon er achter het label zit; neem een niet-wetende houding aan en ga in interactie met de persoon achter het label. Praat niet OVER mensen maar MET mensen
- Succes analyse: wanneer lukt het wel? (blijven zoeken naar uitzonderingen) Hoe hebben jullie dit voor elkaar gekregen? Wat doen jullie dan? Dit indirect waarderen is een krachtige tool en bevordert de intrinsieke motivatie van de medewerkers
- Groeimindset – Carol Dweck.
Waardering/feedback op de inspanningen van een persoon (in plaats van op de eigenschappen van een persoon) stimuleert de groeimindset.
- De vier pilaren van oplossingsgericht managen binnen een organisatie:
 - o Toekomstgericht: in de richting van de gewenste situatie
 - o Veerkrachtgericht: focus op wat werkt, focus niet op tekorten
 - o Progressiegericht: aandacht geven voor wat er al is en wat nog mogelijk is ipv aandacht te geven aan wat er nog niet is of in de weg staat
 - o Samenwerkingsgericht: samen aan dezelfde kant van het net gaan staan ipv elk aan een kant (=weerstand). Eerste persoon interactie, spreken met de ander in plaats van derde persoon perspectief, spreken over de ander
- Het boek: “Host leadership field book” – Mark McKergow en Helen Bailey
Leiderschap als gastvrouw/gastheer en daaraan gekoppeld “step in – stap back”: ruimte laten en instappen indien nodig. Geloof in de veerkracht en de resources van je medewerkers. Het leiderschap als gastvrouw/gastheer creëert een context en zorgt voor een co-constructie waarin elke medewerker kan bijdragen aan het succes van de organisatie en stimuleert interacties.
- Het boek: “What’s your URP?” = **Unique Referral Point** – Andrew Gibson. Waarvoor bevelen mensen mij aan bij anderen? Wat doe ik dat mij onderscheidt van anderen? Waar en hoe maak ik het verschil?
- Het boek: “The art of possibility” – Benjamin Zander. Groei is belangrijk en is een proces. Vergelijk je niet met anderen maar vergelijk met wie je gisteren was.

Daarnaast is mijn eigen rode draad binnen het oplossingsgericht werken volgende quote van Steve De Shazer:

***“If it’s not broken, don’t fix it
If it works, do more of that
If it’s not working, do something different”***



Om mijn casus overzichtelijk te houden en om de structuur wat te bewaken zal ik per leidinggevende die ik mag volgen een overzicht maken van wat we in de 6 maanden dat we samenzaten hebben besproken, over hebben gebrainstormd.

In ons eerste verkennend gesprek hebben we telkens het team van de betreffende teamleader in kaart gebracht, naar de dynamiek binnen het team gekeken en de sterktes en valkuilen van het team benoemd. Wat is er al binnen het team en waar willen we naartoe met het team? Wat zijn onze smart-doelen? Smart-doelen zijn doelen die specifiek, meetbaar, acceptabel en tijdsgebonden zijn. Wat gaan we als team doen om onze smart-doelen te bereiken? Hoe zullen we zien dat onze doelen bereikt zijn? Wat zullen we dan anders doen/zien? Hoe zullen anderen dit zien?

In de loop van de gesprekken kijken we of en waar er conflicten/moeilijkheden zijn binnen het team: zowel conflicten/moeilijkheden omwille van de implementatie van vernieuwingen door de leadership training alsook conflicten/moeilijkheden in de dagdagelijkse samenwerking. Hoe kunnen we deze conflicten/moeilijkheden oplossingsgericht aanpakken? Wat zullen we doen en hoe zullen we het verschil zien?

Mijn eindwerk zie ik dan ook eerder als een praktijkgericht werkdocument/handleiding dan als een theoretische en academische scriptie.

Overzicht IDM

Eerste gesprek

- IDM heeft een aantal specifieke topics waar ze mee zit en waar we samen **oplossingsgericht** over nadenken:
 1. Het team van IDM is bereidwillig maar té meegaand. “Ja” knikkers die niet graag uit hun comfortzone willen komen.
 2. De evaluatie van een teamlid die niet naar behoren presteert
 3. Een gesprek met een medewerker naar aanleiding van fouten die gemaakt zijn en dringend werk dat is blijven liggen – als hij hierover wordt aangesproken gaat het een periode goed om daarna terug naar af te gaan.
- ➔ Oplossingsgericht:
 1. Het team in actie-rol krijgen, via vragen hen in een expertenrol duwen en hen aan het denken zetten; er een “samen nadenken” van maken.
Mogelijke vragen van teamleader naar team hierbij:
 - Hoe gaan jullie dit aanpakken?
 - Als er een collega met een voorstel komt, de andere collega’s bevragen: wat vinden jullie van het voorstel? Wat willen jullie nog anders doen?
 - Om te betrokkenheid te vergroten: als er een collega op de achtergrond blijft, deze persoon aanspreken: wat vind jij van voorstel X, hoe zie jij het eventueel nog anders?Als het voorstel dan geïmplementeerd wordt, is de kans op motivatie veel groter, het voorstel komt immers van het team zelf.
 2. Het teamlid zelf laten nadenken over wat er nog niet naar vereiste normen werkt, waar is er progressie mogelijk? Kijken en valideren wat nu al goed loopt. Het teamlid bevragen wat ze allemaal doet om het goed te laten lopen en hoe ze dat doet. Op die manier bevrage je de resources van het teamlid, zet je het teamlid in haar kracht. Pas daarna kan je vragen aan het teamlid wat zij nodig heeft opdat ze haar doelstellingen voor volgend jaar kan halen en bij uitbreiding, hoe kan het

team haar hierin mee ondersteunen? Waar ziet zij nog mogelijkheden om haar gewenste doel te bereiken? Hoe zal ze zelf merken dat ze verder staat in het behalen van haar objectieven? Hoe zal haar leidinggevende dit merken?

3. Aangeven dat je het waardeert dat hij iets met jullie gesprekken doet, dat je merkt dat het na jullie gesprekken beter gaat. Vraag hem te benoemen wat hij doet zodat het beter gaat, minder fouten maakt. Als hij je dan feedback geeft, vraag dan voorbeelden waarbij hij bij zichzelf merkt dan hij zijn focus kan houden. Wat doet hij dan juist? Hoe kan hij deze resources meer en ook nog anders inzetten? Hoe zullen anderen het aan hem zien als hij zijn focus meer houdt? Hoe lukt het hem om beter prioriteiten te stellen? Wat doet hij dan precies? Vraag concrete voorbeelden, laat de medewerker kleine successen benoemen en valideer als teamleader deze kleine successen. Zet je medewerker in zijn kracht. Hoe meer hij zal merken dat het hem beter lukt om de focus te houden en minder fouten te maken, hoe meer hij geneigd zal zijn tot het nemen van meer verantwoordelijkheid.

Misschien vindt hij het wel nuttig om regelmatig eens samen te zitten, niet als controle maar eerder om te exploreren wat de medewerker zelf nodig heeft.

Laat de medewerker zelf benoemen waar jij als teamleader aanvullend kan zijn.

➔ Wat IDM vooral uit ons gesprek meeneemt:

- De vraag bij het team of de persoon zelf leggen
- Niet zelf met de oplossing komen maar dit uit het team laten komen, hen in een “actor” rol duwen om zo hun intrinsieke motivatie meer aan te wakkeren

Tweede gesprek

- Feedback op eerste gesprek: IDM heeft na ons gesprek bewust haar team meer aangespoord tot eigen inbreng en begint hier het resultaat van te zien. Ze kan zien dat er meer initiatief komt en door dit te valideren ziet ze de motivatie van haar team groter worden. Het spoort haar tegelijk aan om meer van dit te doen.

In dit kader geef ik haar volgende tip mee:

luisteren met “**sterkte-oren**” – Anton Stellamans – Il Faro, die op zijn beurt zijn inspiratie hiervoor vond bij Milton Erickson

waar liggen sterktes van je team:

- wat hoor ik dat het team belangrijk vindt?
- wat hoor ik dat het team wil (ipv niet wil)? → gewenste situatie
- wat hoor ik dat het team nuttig vindt en wat doet het team al in die richting?
- “ge-finetuned” zijn en luisteren met je **derde oor** = hart
- Het willen overnemen en/of al een oplossing voor een deel induceren ziet ze zelf als een blijvend werkpunt. Ze wil graag haar team nog meer in haar sterkte zetten, hun eigen resources meer in de verf zetten.
- IDM had nog een vraag met betrekking tot een conflict dat onderhuids speelt bij twee van haar teamleden waarbij de ene medewerker het gevoel heeft harder te werken dan het ander teamlid. IDM brengt zelf een oplossingsgericht idee aan. In plaats van ze apart te zien, besluit ze om ze samen te zien en te exploreren hoe ze elkaar positief kunnen bestuiven met hun sterktes, hoe ze elkaar in balans kunnen brengen, ook wat workload betreft.

Derde gesprek

- Het derde gesprek is opgebouwd rond volgende vragen:
 1. Mogelijke conflicten/moeilijkheden binnen je team. Hoe oplossingsgericht aangepakt?

Welke oplossingsgerichte tools heb je nog kunnen gebruiken en ben je daarbij op sommige vlakken/bij sommige mensen op weerstand gebotst en hoe heb je aangepakt?
 - ➔ Conflicten met teamleden probeert IDM op een andere manier te benaderen. Hoe?
 - Luisteren met “sterkte-oren” (zie tweede gesprek)
 - Weerstand ombuigen naar medewerking via vragen als: “hoe zie je het jezelf anders te doen en kan ik als leidinggevende hierin iets betekenen”? -> constructie van een samen succes scenario. En ook: “hoe zal je het merken dat het conflict opgelost is?” “Wat doe jij dan anders en hoe doe je dat?” “Hoe zullen anderen dit zien?” De werknemer dit in detail laten benoemen en blijven doorvragen. “Hoe nog, wat nog”? -> visualisatie en installatie van een gewenste self fulfilling prophecy.
 - Eigen aandeel kunnen zien en bespreekbaar maken
 - ➔ Het is IDM gelukt om haar team meer in haar sterkte te zetten en de teamleden meer hun resources te laten gebruiken -> hoe?
 - Het organiseren van meer team meetings waarbij het team zelf met input en voorstellen komt: wie gaat er wat doen en hoe? Vb. een nieuw systeem waarbij er een rotatie komt met betrekking tot vaargebieden; elk teamlid moet alles kunnen en iedereen krijgt een buddy collega
 - Gevoel IDM hierbij:
 - IDM neemt in plaats van een oplossende rol eerder een coachende rol in en merkt dat haar team meer een “actor” positie aanneemt, van passief naar actief; het team wordt hier sterker van en er is meer intrinsieke motivatie.
 - Meer inspraak wordt door het team erg gewaardeerd.
 - 2. jij in relatie met je eigen management: hoe ga jij om met conflicten/moeilijkheden met je eigen management?
- ➔ IDM gaat het gesprek aan om tot oplossingen te komen. Hoe kan het ook anders en wat doet ze dan?
 - Voorbeeld: IDM heeft soms het gevoel dat haar eigen management “er altijd is en er tegelijk nooit is”, voelt bij momenten weinig betrokkenheid en zich niet gehoord. Ze is hier het gesprek aangegaan: wanneer is er al wel betrokkenheid en hoe kan het meer? Wanneer zal IDM merken dat haar management meer betrokken is en wat hoe manifesteert zich dat dan?
 - Eerst een korte dagelijkse briefing
 - Later 2 keer per week een dagstart

Overzicht PS

Eerste gesprek

- Ook PS heeft een aantal moeilijkheden binnen zijn team en we zijn in het eerste gesprek vooral eens gaan kijken hoe PS zelf omgaat met conflicten in het team en op welke manier het nog meer oplossingsgericht kan.

- Hij zoekt vooral nog wat oplossingsgerichte tools om de komende evaluatie gesprekken aan te gaan.
 - ➔ Reeds oplossingsgericht aanwezig:
 - PS roept bij een onderling conflict in het team het team bij elkaar en legt het te bespreken conflict op tafel
 - PS trekt de kaart van begrijpen in plaats van verwijten
 - PS stelt zich laagdrempelig op naar het team toe, geen apart kantoor maar zit mee tussen zijn medewerkers
 - Durft zichzelf ook in vraag te stellen
 - Geeft feedback vanuit de “ik”-vorm zodat wat hij zegt niet aanvallend overkomt maar meer als een gevoel dat hij heeft. Voorbeeld: “Ik heb het gevoel dat of ik merk op dat.....”
 - ➔ Nog een paar extra tips:
 - PS vult soms in voor de werknemer of komt soms zelf met voorstellen/suggesties/oplossingen. Ik geef aan om te proberen de ideeën nog meer uit de werknemer zelf te laten komen
 - Utilisatie van wat zich aandient in een gesprek. Bijvoorbeeld bij de dame die perfectionistisch is. Bevraag het nut van het symptoom: hoe helpt haar perfectionisme haar? Hoe kan ze dit perfectionisme ook nog anders inzetten? Wat doet ze dan? Hoe? Blijven doorvragen
 - ➔ Wat PS meeneemt uit ons eerste gesprek:
 - Het belang van een goede alliantie met de werknemer
 - Creëren van een context waarin verandering mogelijk is door meer samen te zitten met medewerkers en hen meer te betrekken. Hoe zien zij het? Het benoemen van de resources van het team en hen meer in een expertenrol zetten. Connecting leadership ipv top down leadership
 - Het teamlid laten nadenken over hoe hij/zij het conflict/moeilijkheid wil aanpakken
 - Enkele uren na ons eerste gesprek belt PS me op met de mededeling dat een medewerkster haar ontslag heeft aangeboden en een paar dagen later volgt nog een andere medewerkster. Beide ontslagen gaan gepaard met de nodige perikelen en uitdagingen of wat conflicten. Er wordt door één werknemster een paar duidelijke statements gemaakt. Om een voorbeeld te geven: ontslagnemend collega “K” wil zeker al haar sollicitatiedagen en sectordagen opnemen. Als PS vraagt om hierbij toch ook rekening te houden met de workload van de collega’s geeft “K” meteen aan dat als het bedrijf hieromtrent wat moeilijk gaat doen, zij zich ziek zal melden. PS en ik spreken af dat we dit in ons volgend gesprek gaan uitvouwen: hoe is hij als teamleader hier mee omgegaan? Indien hij eerder raad/nood aan een gesprek heeft zullen we elkaar vroeger spreken.
 - PS krijgt de vraag van zijn directrice om een gesprek aan te gaan met een teamlid dat heel vaak ziek is. Zijn directrice heeft een overzicht afgedrukt als “bewijs”. PS vraagt advies hoe hier mee om te gaan.
- Oplossingsgericht:** ik geef aan dat het bovenhalen van een overzicht niet echt oplossingsgericht is en eerder aanvallend kan overkomen en dat dit mogelijk kan resulteren in weerstand. We zijn het beiden eens om eerder volgende kaart te trekken: “ik heb opgemerkt dat je de laatste tijd regelmatig ziek bent. Is er iets waar je gezondheidsgewijs mee sukkel? Laat je medisch maar goed opvolgen en

hopelijk snel beterschap" -> op die manier laat je aan haar merken dat haar afwezigheid je opvalt en toon je tevens je bezorgdheid. Aan het teamlid om hier dan iets mee te doen. Bijkomend kan je als teamleader ook wel aangeven dat haar ziek zijn wel vervelend kan worden voor de collega's omdat hun workload dan groter/zwaarder wordt.

Tweede gesprek

- We bekijken samen hoe PS is omgegaan met het ontslag van 2 van zijn teamleden en hoe het nog meer oplossingsgericht kan. PS heeft begripvol gereageerd, en ook respectvol overgelaten aan zijn teamleden of hij dan wel zij de communicatie van hun ontslag naar het team toe wilden doen (in hun kracht en resources laten). We zien nogmaals bevestigd dat de motivatie van de ontslagnemende werknemer/werkneemster tijdens zijn/haar ontslagperiode voor een aanzienlijk deel mee bepaald wordt door de reactie van de werkgever op zijn/haar ontslag. Voorbeeld: in bovenstaande casus (ontslag van 2 teamleden) had een medewerkster een dag te laat haar opzegbrief ingediend waardoor normaliter haar opzegperiode een week langer duurde dan ze gedacht had. Teamleader en werkneemster zijn tot een akkoord gekomen waardoor de ontslagnemende werkneemster heel plichtbewust en met veel energie en enthousiasme haar vervangster heeft opgeleid. Een win/win situatie door constructief en oplossingsgericht met elkaar in communicatie te gaan.

Nog een oplossingsgerichte tip bij een werknemer die ontslag neemt: aangeven dat het voor hen niet meer van toepassing zal zijn maar bevragen wat je als firma nog anders kan doen om een werknemer meer tevreden te houden

- Topic van ons tweede gesprek zijn de moeilijkheden en mogelijke conflicten die je kan ondervinden bij de reorganisatie van je team en hoe hier ook weer een oplossingsgerichte insteek aan geven: PS heeft uit ons eerste gesprek meegenomen dat hij zijn team meer gaat betrekken. Hij zal voor de reorganisatie van het team input uit zijn team vragen zowel qua inhoud alsook wat de herindeling van de kantoorruimte betreft.

Suggestie hierbij: de "wensmuur" – Anton Stellamans – Il faro

Hoe werkt de wensmuur?

- In plaats van "wat willen we niet meer" gaan we uit van "wat willen we in de plaats"
- Elk teamlid verwoordt zijn/haar veranderwens op een post-it en alle post-its worden op een bord aangebracht en vormen zo een wensmuur
- Volgende stap bij de wensmuur:
 - Vb. schaalvraag: waar staan we nu op een schaal van 0 tot 10?
 - Vb. mirakelvraag: stel dat deze reorganisatie gerealiseerd is, welk verschil zal dit maken en waar moeten we op inzetten?
 - Wat kunnen we zelf doen om een stapje verder te geraken?
 - "Solution focused therapy 2.0": het oplossingsgericht werken zit al in de conversatie zelf, laat het uit de mensen zelf komen
 - Op die manier geef je aan je team ook de garantie dat er met de wensen iets gedaan wordt → Wat hebben we gehoord? Met welke suggesties kunnen aan de slag en wat hebben we er voor over?

- ➔ Voor mij is de wensmuur een sterke tool om een context te creëren waar verandering mogelijk is, die de betrokkenheid van het team verhoogt en de sfeer kan bevorderen. Ik heb PS warm gekregen om het zelf ook eens uit te proberen.



Derde gesprek

- Er zijn een paar nieuwe medewerkers begonnen en er is vanuit het team veel bereidheid om hen te betrekken, te ondersteunen en op te leiden. PS ziet hierdoor verschuiving van fixed mindset naar growth mindset, hoe kan het ook anders en hoe kunnen we elkaar versterken? Door een verhoogde betrokkenheid en door de sterkte uit het team zelf te halen ziet PS dat zijn teamleden ook meer gemotiveerd zijn.
- Bij meningsverschillen zet PS de betrokken partijen samen om te zien hoe het ook anders kan. Wat kunnen ze anders doen? Hoe kunnen ze dit doen?

Overzicht CS

Eerste gesprek

- Na het in kaart brengen van het team komen we al snel tot de conclusie dat CS haar team zeer verschillend is in manier van zijn, denken en handelen. Ze zijn maar met vier en het is best een uitdaging om de neuzen in één richting te houden. Op het ogenblik van ons gesprek is het de periode van het jaar waar de evaluatie of beter evolutie gesprekken worden gehouden. CS heeft een bezorgdheid met één teamlid die jaloers op haar is omdat zij ook de functie van teamleader ambieerde en niet weerhouden is. Haar patroon om hier mee om te gaan is CS bij elke mogelijke gelegenheid zwart te maken en dit achter haar rug.
We bekijken samen hoe we dit oplossingsgericht kunnen aanpakken: in plaats van confrontatie opteren we om de dame in kwestie te bevragen. Vragen of CS als teamleader zaken nog anders kan aanpakken, ze de dame en bij uitbreiding gans het team ook nog op een andere manier kan ondersteunen etc.....
 - We exploreren in het gesprek ook de manier van communiceren van CS naar haar team waarbij opvalt dat ze eerder “zegt” in plaats van “vraagt”, ze eerder een voorstel of oplossing aanbiedt in plaats van het uit haar team te laten komen
- ➔ Wat CS meeneemt uit ons gesprek:
- Het team meer betrekken, meer inspraak geven
 - Communiceren vanuit de sterktes van haar team

- Meer oplossingsgericht denken in plaats van probleemgericht

Tweede gesprek

- Feedback op eerste gesprek. Wat heeft CS al uitgeprobeerd?
 - Bij de evaluatie van haar teamleden heeft CS meer uit haar teamleden zelf laten komen, de resources van de werknemer aangesproken. Bijvoorbeeld bij bepaalde schade dossiers bevraagd hoe hij/zij dit ziet? Wat doet hij/zij in zulk dossier? Hoe doet hij/zij dat?
 - Bij een nieuw voorstel met betrekking tot de afhandeling van dossiers heeft CS het voorstel besproken met haar team. Ze heeft bijvoorbeeld aangegeven dat het om een template gaat en dat er ook andere mogelijkheden zijn. Hoe zien de teamleden dit nieuw voorstel? Aan wat zullen zij merken dat het voorstel werkbaar is? Wat is er dan anders? CS heeft hier vooral ingezet op betrokkenheid van de werknemer.
 - In ons tweede gesprek geeft CS aan dat er wat conflicten zijn binnen het team. Meer specifiek gaat het om een werknemer die gemaakte afspraken aan zijn laars lapt en die bijvoorbeeld procedures met betrekking tot dossiers op eigen houtje verandert zonder dit vooraf te bespreken. Hoe kunnen we dit oplossingsgericht benaderen?
 - Valideren dat de werknemer nieuwe ideeën heeft en deze ook wil implementeren in zijn werk.
 - Het niet vooraf bespreken met de collega's/team leader aankaarten. Bevragen wat maakt dat hij dit niet op voorhand met hen bespreekt? Wat is het nut hiervan voor hem? Hoe is dat helpend voor hem? Hoe kan het ook anders? Welke andere mogelijkheden zijn er zodat iedereen zich meer als "team" voelt?
 - Gemaakte afspraken aan zijn laars lappen → zijn er momenten dat het wel lukt om zich aan afspraken te houden? (Zoeken naar uitzonderingen). Wat doet hij dan en hoe doet hij dat dan? Wat heeft hij nodig om dit nog meer te doen?
 - CS benoemt ook dat de frustraties die hierdoor in haar team ontstaan niet openlijk besproken worden in het team maar eerder in een één op één gesprek of via onderling geroddel
 - Ook hier samen geëxploreerd hoe we oplossingsgericht met roddelen kunnen omgaan.
- ➔ Respect, transparante feedback en samenwerking spelen hierbij een sleutelrol. Zo is het belangrijk dat werknemers de grens respecteren tussen ventileren en negatieve informatie verspreiden die anderen kan schaden of kwetsen.
- ➔ In een respectvolle werkcultuur zet de teamleader zich samen met zijn werknemers in om een sfeer van open communicatie en vertrouwen te creëren. Wanneer goede en minder goede ervaringen op een respectvolle manier worden aangekaart, leert iedereen constructief omgaan met conflicten en elkaars emoties. Vertrouwen en open communicatie leiden tot een veilige en positieve werkomgeving en bevorderen onderlinge relaties.
- Tips voor een respectvolle werkcultuur:
- Praat met elkaar in plaats van over elkaar
 - Geef feedback vanuit het ik gevoel -> bijvoorbeeld: "ik krijg het gevoel dat of ik merk op dat" in plaats van het aanvallende "Jij zegt of jij doet"

- Ga als teamleader regelmatig in gesprek met je teamleden, sla bruggen naar al je medewerkers. Door transparant en veelvuldig informatie te delen blijft elke medewerker op de hoogte van de actuele situatie en zijn of haar rol binnen het team en bij uitbreiding binnen het bedrijf.
- Creëer ruimte voor het bespreken van goede en minder goede ervaringen zonder “naming and shaming”. Hierdoor ben je sneller op de hoogte van mogelijke problemen en voelen werknemers zich gewaardeerd.

Derde gesprek

- Eerder een algemeen gesprek over hoe oplossingsgericht communiceren:
 - Vragend communiceren: hoe zie jij het? En wat doe jij dan? Hoe merk je het verschil? Hoe zien anderen het? Hoe kunnen anderen hier ondersteunend in zijn? Wat doen zij dan?
 - Onderbouwde communicatie en het gesprek opentrekken door alle betrokken partijen te bevragen en te laten uitspreken.
 - Open vragen stellen en gericht op de gewenste situatie en hierbij uitgaan dat ieder teamlid de resources heeft om voor zichzelf op te komen.
- We bekijken samen ook nog even de “ik-ik-jij methode” van feedback. De ik-ik-jij-methode is de uitgelezen feedbackmethode waarmee je de ander niet aanvalt, dicht bij jezelf blijft én een constructief gesprek aangaat. bij de eerste ‘ik’ geef je zo feitelijk mogelijk aan wat je observeert. Meestal gaat het dan over wat je ziet of hoort. Bij de tweede ‘ik’ geef je aan wat dat met jou doet. Ofwel wat is het effect van dat gedrag op jou. En bij de ‘jij’ vraag je of de ander dat herkent.

Na alle gesprekken is het nuttig om wat terugkoppeling te vragen bij IDM, PS en CS. Een beetje het “ORS” principe van Barry Duncan. Ik geef aan hen volgende vragen mee:

- *we hebben samen bepaalde werksituaties bekeken via een andere ingangspoort nl. die van het oplossingsgericht denken. Wat is het voornaamste dat jij hieruit meeneemt? Ga je in de toekomst meer via deze “solution focused” manier van denken ipv “problem focused” manier van denken naar uitdagingen/problemen/conflicten kijken?*
- *hoe kan je deze oplossingsgerichte manier van denken en doen nog meer implementeren op de werkvloer?*
- *bedenkingen, reflecties die je hebt over onze gesprekken?*

Wat feedback:

- mijn team aansporen om zelf met een oplossing te komen.
- Het zetten van een white board waarop teamleden ideeën kunnen schrijven.
- Samenzitten met mijn teamleden om gewoon even bij te babbelen. Wat leeft er binnen mijn team? Hoe gaat mijn team met bepaalde uitdagingen om? Wat doen ze dan?
- Een totaal andere aanpak waarbij het probleem niet in de weg staat om een oplossing te vinden. Het is een uitdaging om de juiste vragen te stellen en alert te blijven op onverwachte momenten.
- Steeds via vragen medewerkers laten nadenken en met voorstellen laten komen.
- Niet te vervallen in ‘vuilbakmanager’ door over te nemen en zelf op te lossen. Ik probeer ik me hiervoor te behoeden maar de lijn tussen ondersteunen en overnemen is soms dun.

- Voor het oplossingsgericht aanpakken van conflicten is het handig om de (gespreks)technieken te kennen en zo doelgericht te werk te gaan.
- De mogelijkheid om samen over concrete situaties te brainstormen. Hoe kan het ook anders?
- Via het oplossingsgericht werken en denken heerst er op onze afdeling een meer positieve flow; bij een probleem focus ik me eerst op wat er al wel goed gaat, om dan te kijken naar waar er nog verbetering mogelijk is.
- Onze gesprekken hebben me er ook toe aangezet om naar mijn rol als leidinggevende te kijken; ik wil me meer uit het operationele bad halen, meer aan coaching doen dan aan controle en oplossen van problemen. Zo even stilstaan bij mijn leiderschap was goed voor me. Door onze gesprekken ga ik zelfde situaties anders aanpakken: mijn teamleden meer eigen input geven, hen meer betrekken en hen in hun sterkte zetten via het bekrachtigen van hun eigen resources.
- Een platform van overleg in plaats van éénrichtingscommunicatie.
- Bij conflicten een vragende, begrijpende houding aannemen in plaats van een eerder verwijtende houding.

Conclusie

Het was voor mijn enorm boeiend om deze casus te mogen doen in het bedrijf waar ik zelf lang gewerkt heb en mijn verworven kennis van vier jaar Korzybski te mogen toepassen in een niet klinische setting. We hebben samen heel interessante gesprekken gehad waarbij ik het zaadje mocht planten van het oplossingsgericht denken. Heel mooi om te zien hoe we samen de shift konden maken in anders denken, anders doen. Hierbij lag het accent tijdens onze gesprekken op:

- Denken in mogelijkheden
- Zoeken naar uitzonderingen: wanneer lukt iets wel?
- De werknemer zien als een expert met veel resources
- De oplossingen uit de werknemer laten komen via het verkrijgen van inzichten
- Wat lukt er vandaag al wel en waar willen we naar toe? Hoe zal de gewenste toekomst er dan uitzien? Wat doen we dan? Aan wat zullen we dat merken? Aan wat zullen anderen dat merken?
- Utilisatie van wat zich op dat moment aandient en weerstand zien als nuttige informatie

Samen gekeken naar de kracht van taal en communicatie. Begrijpend, vragend en connecterend communiceren met je medewerkers via de juiste vragen. Feedback geven vanuit jezelf en met oog voor de ander. Ben enorm dankbaar voor deze boeiende en verrijkende ervaring.

Ik heb gedurende de opleiding mogen ervaren hoe breed het toepassingsgebied is van het oplossingsgericht denken en doen. Op elk therapeutisch werkdomein kan je aan de slag met het oplossingsgericht gedachtengoed: van verslavingsproblematiek, tot trauma, tot angst en depressie, suicide, ... noem maar op.

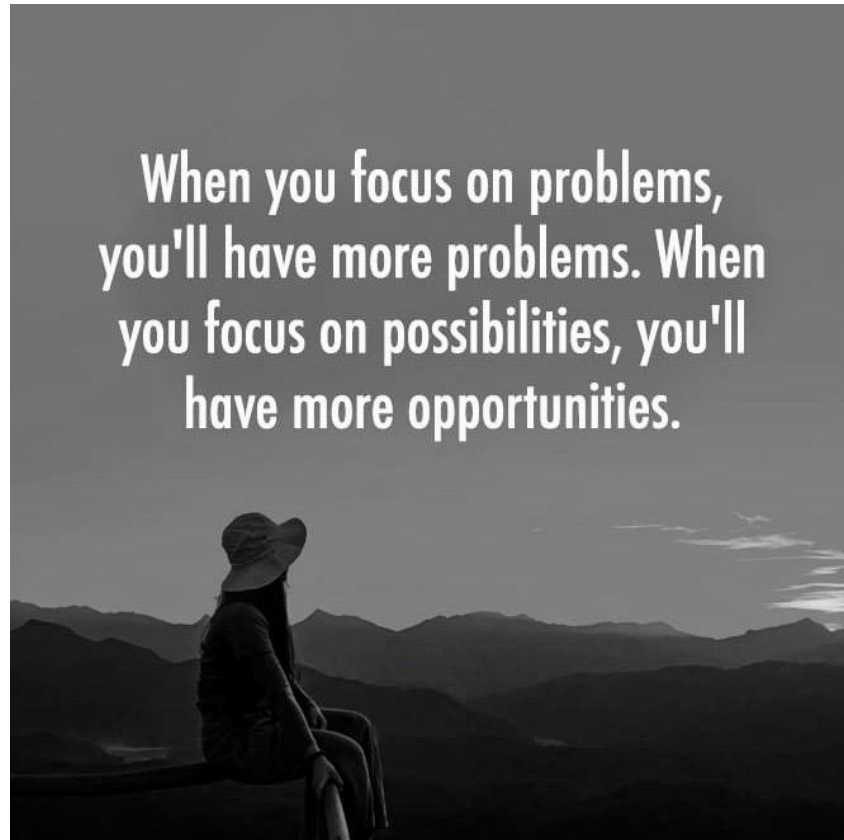
Binnen mijn eigen werkdomein als familie therapeute in een verslavings- en traumakliniek waar er vaak een gevoel van machteloosheid of uitzichtloosheid heerst, kan je met oplossingsgerichte vragen een heel stap verder komen.

Een verkorte versie van Luc Isebaert zijn vragen voor tevreden leven is een hulpbron die ik bijna bij elke cliënt en zijn/haar naasten gebruik: “wat heb ik vandaag gedaan waarover ik zelf tevreden ben?” en “wat heeft iemand anders gedaan waarover ik tevereden ben?” Voor mij een waardevolle tool om de cliënt lichtpuntjes te laten zoeken én te vinden.

Tegelijk heb ik ook de meerwaarde gezien van werken via een oplossingsgerichte ingangspoort in het bedrijfsleven zowel op zakelijk vlak alsook op relationeel vlak met teamleden, andere collega's en je management. Mensen zien als experts met een bron van resources.

Last but not least heb ik via het oplossingsgericht denken en doen ook binnen mijn privé leven extra handvaten gevonden. Ik ben van nature al een optimistisch en positief persoon en heb via deze opleiding dit nog meer kunnen verankeren. Een denkwijze die ondertussen tot mijn DNA hoort is alvast: “wat is er al wel? Wanneer lukt het al wel?” Denken in mogelijkheden, zoeken naar uitzonderingen.

En zoals Myriam het mooi zegt: binnen solution focused is het de kunst om de mensen te “betrappen” op wat ze reeds doen in de gewenste richting.



**When you focus on problems,
you'll have more problems. When
you focus on possibilities, you'll
have more opportunities.**

Bronnen – geraadpleegde literatuur

- Paul Z Jackson & Mark Mc Kergow, The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE, Nicholas Breadley International (2011)
- Louis Cauffman, Conflicten: geen taboe maar een springplank voor verbetering, blog geschreven door L.Cauffman voor “het Familiebedrijf.be” (2020)
- Schouten & Nelissen: 10 tips om een conflict op te lossen, artikel gepubliceerd in “Management site.be” (2008)
- Erik van den Brink, zoek geen problemen maar oplossingen, artikel verschenen in Ggzet Wetenschappelijk (2006)
- Luc Isebaert, De therapeutische alliantie, Academia Press (2022)
- Steve De Shazer & Yvonne Dolan, Oplossingsgerichte therapie in de praktijk, Hogrefe uitgevers BV (2008)
- Carol S Dweck, Mindset, SWP uitgeverij (2018)
- Mark Mc Kergow & Helen Bailey, Host-Leadership field book, Solution books (2019)
- Andrew Gibson, What’s your URP?, Woven word (2019)
- Benjamin Zander, The art of possibility, Pinguin Books Ltd (2006)
- Elke Gybels & Rik Prenen, Van klacht naar kracht, Lannoo Campus (2015)
- Anton Stellamans, Il Faro, module Oplossingsgericht Coachen (academiejaar 2021-2022)
- Milton H Erickson, MD, An American Healer, Crown House Publishing (2019)