

Oplossingsgericht Werken een nieuwe veelbelovende aanpak in HR

Door Cora Hagen

15 februari 2011

U kunt dit artikel elders gebruiken maar alleen met bronvermelding met mijn naam en link naar mijn site.

“Ik ben niet tevreden over Piet. Hij moet eruit”. Of “Ik heb het veel te druk en heb dus geen tijd voor personeelsgesprekken”. Voor de gemiddelde HR adviseur is dit dagelijkse kost. Voor je het weet is het een terugkerend ‘gevecht’ voor een zakelijke en menselijke behandeling van personeel die ook op lange termijn verstandig is. Jarenlang deed ik mee met HR collega’s om ‘het management zo gek te krijgen dat ze....’. Nu kijk ik er anders tegenaan. En ik ben effectiever en creatiever geworden met een nieuwe aanpak.

Bedolven onder oorzaken

Als ik voorheen een leidinggevende wilde ondersteunen met een lastige situatie op de afdeling raakte ik regelmatig bedolven onder een optelsom van zaken die niet goed gingen. Ik vroeg ook door over wat er precies mis was en waarom. Je moet immers de oorzaak weten om een probleem goed te kunnen oplossen? Teamleden konden niet met elkaar door een deur, de aanlevering van gegevens door andere afdelingen gebeurde te laat, IT systemen werkten niet en meerdere medewerkers functioneerden niet goed. En in al deze ellende voerde bijvoorbeeld een licht cynische Controller de boventoon die de zaak al heel lang had opgegeven: “Ach, je weet hoe het hier gaat. Er moeten meer mensen bij maar daar wordt niet naar geluisterd”. Intussen was de sfeer in het team vreselijk en goede mensen gingen weg.

In een gesprek met de Controller stelde ik voor om personeelsgesprekken te houden. Maar de Controller zei daar geen tijd voor te hebben: “Ik heb wel andere zaken aan mijn hoofd. Het team is weer te laat met de maandcijfers.” Ik kon ‘doordouwen’ maar alleen subtiel want anders werd ik een zeur en haakte de Controller af. Ik bedacht andere mogelijkheden maar het lukte lang niet altijd om in dit soort gesprekken de leidinggevende mee te krijgen. Regelmatig belande ik in vermoeiende gesprekken waarin hij of zij vooral ging klagen over de organisatie. Of werden alle HR onderwerpen tot overbodig gedoe bestempeld of “wel héél belangrijk maar daar heb ik nu helaas geen tijd voor”. Eindresultaat: veel problemen, veel oorzaken, weinig concrete oplossingen. Ik kwam dan terug op de HR afdeling en pufte tegen mijn collega’s dat die afdeling met die leidinggevende zo niets zou gaan worden...

De roze microscoop

In een Oplossingsgerichte aanpak (een vertaling van *Solution Focused* uit de VS)¹ verlopen gesprekken verrassend anders. De aanpak draait maar om twee dingen :

1. Hoe zou u willen dat het is?
2. Wanneer gaat het al goed?

Dit lijkt misschien een roze bril maar het is een roze microscoop². Oplossingsgericht Werken betekent volhardend en nauwkeurig doorvragen op basis van een paar eenvoudige principes. De gewenste

¹ Zie bijvoorbeeld Peter de Jong & Insoo Kim Berg, ‘De kracht van oplossingen’, Brooks / Cole Publishing Company 2001.

² Deze metafoer is mijn vinding en dus geheel voor mijn eigen rekening.

situatie en de successen uit het verleden worden uitvergroot en onderzocht. Het praten over de gewenste situatie motiveert enorm. En door de momenten die al wel goed zijn of wanneer het probleem er minder is te onderzoeken (her)vindt u concrete oplossingen.

Oplossingsgericht gesprek

Ik ga even terug naar de situatie tussen de HR adviseur en de Controller uit het eerder beschreven voorbeeld. Oplossingsgericht zou een gesprek als volgt kunnen gaan:

Controller	Ik heb het veel te druk en heb dus geen tijd voor dat soort gesprekken met personeel.
HR adviseur	Ik kan me voorstellen dat je het druk hebt en het lastig is daar tijd voor te maken. Stel dat je die tijd wel zou hebben, wat zouden de gesprekken dan moeten opleveren?
Controller	Nou... er is veel gedoe over de verschillen in beloning en dat mag wel eens afgelopen zijn. Laten ze zich in plaats daarvan bezig houden met de maandcijfers. Die zijn me te laat klaar.
HR adviseur	Ok, dus je wilt graag rust over de beloning en eerder beschikken over de maandcijfers. Welke van de twee vind je voor nu het belangrijkste?
Controller	De maandcijfers. Het hoofdkantoor zit me steeds op de nek en ik heb geen goed verhaal waarom het bij mij op de afdeling langer duurt.
HR adviseur	Aha...Hoe zou je willen dat het gaat ten aanzien van de maandcijfers?
Controller	Op dag 3 moeten ze klaar zijn. En als dat ècht niet kan wil ik precies weten waarom niet. En wanneer het dan wel sneller kan.
HR adviseur	Op dag 3 klaar of precies weten waarom niet. Zijn er al eens momenten dat dit de afdeling is gelukt?
Controller	(denkt lang na) Een maand of vier geleden waren we wel op tijd klaar.
HR adviseur	Wat goed. Wat was er toen anders?
Controller	Dat weet ik eigenlijk niet, dat is een goede vraag. Ik ga dit deze week eens bespreken met Elize.

Later vertelt de Controller aan de HR adviseur dat hij samen met Elize heeft bekeken wat er anders was toen de deadline wèl gehaald werd. Hier kwam uit dat er door omstandigheden tijdelijk een verandering in taakverdeling was geweest. Ze gaan komende maand uitproberen of dat opnieuw werkt.

De HR adviseur stuurt het gesprek naar de *gewenste situatie* en zoekt een oplossing in het *succesvol verleden*. Op geen enkele manier klinken er verwijten. Er wordt vrijwel direct samengewerkt. Er wordt niet gegraven in oorzaken van het probleem en daarmee wordt ook geklaag vermeden. In gesprekken gebruik ik daarvoor de Rode Draad (zie kader)³.

³ De door mijzelf gehanteerde Rode Draad is een variant op onder andere de 'Zevenstappendans' van Cauffman (Oplossingsgericht Management en Coaching, Louis Cauffman, 2007) of het 'Zeven stappenmodel' van Noam (Oplossingsgericht aan de slag, Schlundt Bodien & Visser, 2008).

Oplossingsgerichte Rode Draad

1. Wat is het aan de hand?
2. Hoe heb je daar last van?
3. Hoe zou je willen dat het is? Wat levert dat op?
4. Wat gaat er al goed of wanneer is het probleem er minder? Hoe is dat gelukt?
5. Wat is hiervan bruikbaar en hoe? Welke eerste hele kleine stap kun je nu zetten?

Goud

Oplossingsgericht werken is technisch omdat precieze woordkeus heel belangrijk is. Het is ook heel breed. Wie er langer mee werkt heeft een basispakket aan effectieve vragen paraat waar hij of zij in allerlei verschillende situaties gebruik van kan maken⁴. Om te trainen, te coachen of om nadrukkelijk te 'sturen' vanuit bijvoorbeeld de positie van leidinggevende. Ook zijn er tips voor als iemand het gesprek eigenlijk niet wil voeren of veel aan het klagen is. De Oplossingsgerichte aanpak geeft concrete handvaten over hoe je dat soort situaties positief maakt zodat je tot concrete oplossingen en actie komt. Een HR afdeling die dit in de vingers heeft, heeft goud in handen. Werken meerdere mensen Oplossingsgericht dan is merkbaar hoe groot de impact is. Het verleggen van de focus op *problemen* naar een constante en effectieve focus op *wat goed gaat of kan gaan* is voelbaar in alles. Organisaties blijven mensenwerk en gedoe hoort daarbij. Maar iedereen voelt dat het zo leuker en prettiger werken is, actiever, meer betrokken en resultaatgericht.

Dagelijks profiteer ik van de Oplossingsgerichte aanpak. Dat gun ik iedere HR adviseur!

Cora Hagen is zelfstandig HR adviseur, econoom en Oplossingsgericht coach en gevestigd in Veenendaal.

www.hzpo.nl

⁴ Zie bijvoorbeeld 'Oplossingsgerichte vragen' door F. Bannink (2006)