

# Van moeten naar willen

## BETERE FUNCTIONERINGSGESPREKKEN MET OPLOSSINGSGERICHTE AANPAK

*De functioneringsgesprekken van de leidinggevende verlopen zeer succesvol dit jaar. Wat gebeurt er tijdens deze gesprekken? Wat doet de leidinggevende precies om deze gesprekken zo succesvol te laten verlopen? Bovenstaande vragen zijn typerend voor oplossingsgericht werken. Oplossingsgerichte vragen stimuleren de creativiteit en het oplossingsgericht vermogen van mensen.*

DOOR FRANK VAN DER HEIJDEN EN JAN ADELS

Functioneringsgesprekken zijn gericht op het optimaliseren van de prestaties van de medewerker en het verbeteren van de kwaliteit van de organisatie. Volgens de CAO BVE heeft iedere werkgever een regeling waarin de procedures voor het voeren van functioneringsgesprekken zijn vastgelegd. Verder staat in deze cao dat iedere werknemer recht heeft op één loopbaangesprek per jaar en moet voor iedere leraar - volgens de wet BIO - een bekwaamheidsdossier worden bijgehouden. In de praktijk zijn het functionerings- en loopbaangesprek, ook wel pop-gesprek genoemd, vaak met elkaar verweven. Het voeren van functioneringsgesprekken - ook wel ontwikkelgesprekken genoemd - en het vullen van bekwaamheidsdossiers, is voor de meeste mensen geen feest. Zowel leidinggevend als medewerkers zien er vaak tegen op. Leidinggevend gaan vaak dit soort gesprekken pas voeren

als zij door het management onder druk worden gezet. Nog iets te vaak worden functioneringsgesprekken vooral gevoerd om te voldoen aan de gestelde verplichtingen. Kortom: een functioneringsgesprek is te vaak een 'moetje'.

### Leidraad

Door oplossingsgerichte functioneringsgesprekken te voeren met de SBL-competenties (Samenwerkingsverband Beroepskwaliteit Leraren) als leidraad, bewijst de leidinggevende zichzelf en zijn medewerkers een dienst. Op deze manier kan de kwaliteit van de functioneringsgesprekken worden verhoogd.

Functioneringsgesprekken die gevoerd worden met de oplossingsgerichte methode verlopen bevredigender, omdat ze gericht zijn op een positief en haalbaar toekomstperspec-

### Oplossingsgericht werken

Oplossingsgericht werken (OW) is van oorsprong een succesvolle vorm van kortdurende therapie, waarin de gewenste situatie het uitgangspunt is. De cliënt wordt geholpen om de gewenste toekomst in detail te beschrijven. Er wordt gezocht naar kleine, haalbare stappen die gemaakt kunnen worden om die situatie te bereiken. Daarbij wordt onder andere gezocht naar oplossingen die men zelf al in huis heeft, maar misschien nog te weinig toepast. Zelf gecreëerde mogelijkheden en successen geven veel zelfvertrouwen en dragen bij aan het besef invloed te hebben om het eigen leven vorm te geven.

Om dit te bereiken, worden vragen gesteld die de competenties van mensen benadrukken. De gesprekken zijn plezierig en bevredigend omdat het gaat over krachten en

oplossingen, niet over tekortkomingen en problemen.

OW is ontwikkeld door Steve de Shazer en Insoo Kim Berg in de jaren '70 en '80. Min of meer bij toeval ontdekten zij dat oplossingen die mensen vinden voor hun problemen vaak geen direct verband hebben met de oorzaak van de problemen. Het bleek dat uitgebreide analyses niet noodzakelijkerwijs tot goede oplossingen leiden. Juist door te focussen op de gewenste toekomst vonden mensen sneller oplossingen. De gesprekken die zo ontstonden, waren ook aangenamer en daadkrachtiger. Het aantal gesprekken per persoon nam drastisch af, terwijl het slagingspercentage steeg! De uitgangspunten van OW worden op steeds meer terreinen toegepast, zoals die van management en coaching.



Bij de oplossingsgerichte methode wordt de medewerker uitgedaagd na te denken over de ideale situatie.

tief. Zelfs hetgeen niet goed gaat, levert positieve aanknopingspunten op. Hierdoor voelen mensen zich aangesproken op hun kracht in plaats van hun falen. Mensen ervaren de gesprekken als stimulerend.

Iemand die oplossingsgerichte vragen stelt, verdiept zich sterk in de ander en stuurt tegelijkertijd op een positieve manier. Aandacht is stimulerend en aangenaam. Zeker wanneer dit gepaard gaat met het ontstaan van goede oplossingen en haalbare stappen richting een meer gewenste toekomst. Dit geldt voor problemen of knelpunten die tijdens een functioneringsgesprek naar voren kunnen komen, maar ook voor het bespreken van – veranderend - loopbaanperspectief bij medewerkers.

### Toekomst creëren

Leidinggevendenden die functionerings- en loopbaangesprekken op een oplossingsgerichte manier willen aanpakken, hantieren de volgende uitgangspunten:

- ▶ een probleem doet zich nooit 24 uur per dag voor, er zijn altijd uitzonderingen
- ▶ doe meer van wat al werkt, stop met doen wat niet werkt
- ▶ de focus ligt in de toekomst, een grondige analyse leidt niet noodzakelijk tot een goede oplossing
- ▶ mensen creëren zelf het heden en hun toekomst
- ▶ mensen zijn competent en groeien door deze te benadrukken

De oplossingsgerichte methode kenmerkt zich door vier stappen.

Stap een is het bespreken van het probleem en doorvragen naar uitzonderingen en gedrag. Vervolgens wordt de

Voorbeelden van gesprekken zijn te vinden in 'De kracht van oplossingen, Handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie' van Peter De Jong & Insoo Kim Berg. Oorspronkelijke titel: 'Interviewing for solutions', Harcourt Book Publishers (2004).

gewenste situatie vastgesteld en krijgt de werknemer de 'wondervraag' voorgelegd. De derde stap van de methode behelst het zoeken naar uitzonderingen en het stellen van de 'schaalvraag'. In de vierde stap wordt de eerste stap besproken en de afspraken samengevat.

Een voorbeeld. Een medewerker geeft tijdens het functioneringsgesprek aan dat hij moeite heeft met de samenwerking met een collega. Omdat er bij de oplossingsgerichte methode van uit wordt gegaan dat een probleem zich nooit 24 uur per dag voordoet, vraagt de leidinggevende door naar uitzonderingen op het probleem en naar het concrete gedrag van de medewerker.

Om de gewenste situatie vast te stellen, kent de oplossingsgerichte methode een aantal bijzondere vragen. Een van deze vragen noemt men de wondervraag. Deze vraag kan in allerlei vormen gesteld worden, maar in essentie is het een vraag naar de gewenste toekomst. De werknemer wordt daardoor uitgedaagd om na te denken over de ideale situatie. Hij wordt vervolgens uitgenodigd om zo concreet mogelijk in termen van gedrag te antwoorden.

De schaalvraag is ook zo'n bijzondere vraag, waarbij op een schaal van bijvoorbeeld nul tot tien wordt aangegeven hoe het met de samenwerking staat, een typerende oplossingsgerichte vraag. Als de medewerker het cijfer vier geeft, vraagt de leidinggevende door naar de positieve kanten die de samenwerking tot een vier maken. Hiermee benadrukt hij nogmaals de uitzonderingen, die de oplossing van het probleem vaak in zich dragen. Immers door meer te doen van wat al goed gaat, zal het steeds beter gaan. Tevens verlegt hij zo de focus van wat niet lijkt te lukken naar mogelijkheden die er al zijn.

Ten slotte wordt de eerste stap besproken om de samenwerking te verbeteren, geeft de leidinggevende een samenvatting en complimenteert hij de werknemer met de gevonden oplossing.

### Knelpunten

De leidinggevende kan uiteraard in het functioneringsgesprek ook problemen bespreken die hij ervaart bij een werknemer.

Deze knelpunten worden op een vergelijkbare manier besproken. De leidinggevende kan zich hier op een oplossingsgerichte manier op voorbereiden. Bekijk voor de afdeling hoe deze er over een jaar voor moet staan. Zet de voortgang uit op een schaal van nul tot tien en geef aan wat er goed gaat en wat een volgende punt op de schaal zal inhouden. Wat gaat er dan anders of beter?

Beschrijf vervolgens per individuele medewerker wat ieder voor sterke punten heeft, waar de leidinggevende vooral meer van wil zien. Omschrijf eventuele knelpunten aan de hand van voorbeelden en omschrijf wat een volgende stap op de schaal ter verbetering kan zijn.

Tijdens het gesprek geeft de leidinggevende dus aan met voorbeelden waar hij tevreden over is en welke kwaliteiten zichtbaar zijn bij de medewerker. De leidinggevende blijft uitgaan van de kracht van de medewerker, in plaats van een gebrek te benadrukken. De volgende stap is immers meer doen van wat er al aanwezig is en wat werkt: de uitzonderingen op het probleem!

### Stimuleren

Oplossingsgericht werken is een stimulerende en praktische manier van omgaan met problemen en doelen. Het is niet zo maar een methode met een aantal technieken. Het veronderstelt een specifieke manier van denken over mensen en veranderingen. Het eigen maken van deze denkwijze en bijbehorende technieken vergt enige training. Uit ervaring blijkt dat het afleren van het aandragen van oplossingen of het automatisch gaan analyseren van problemen lastig is.

Tijdens trainingen over deze methode wordt vooral gewerkt aan de basishouding van de gespreksleider. Veel aandacht wordt besteed aan het erop durven te vertrouwen dat mensen echt competent zijn in het creëren van oplossingen voor hun problemen. Dat juist het focussen op de toekomst deze oplossingen in het vizier brengt.

Voor het gebruik bij functioneringsgesprekken of loopbaan-gesprekken betekent dit dus dat de leidinggevende een coachende houding aanneemt en erop vertrouwt dat de medewerker zelf oplossingen zal vinden voor problemen op het werk. Het is de taak van de leidinggevende om de juiste vragen te stellen. Via goedgevoerde gesprekken kan concreet gemaakt worden welke stappen iemand wil zetten om zich verder in zijn loopbaan te ontwikkelen. Op deze manier zullen functioneringsgesprekken voor zowel de medewerker als de leidinggevende nuttig en stimulerend zijn. ■

*Frank van der Heijden is sinds 1985 werkzaam op het gebied van coaching, communicatie en samenwerking. Hij werkt voor diverse organisaties in binnen- en buitenland met de oplossingsgerichte methode. Jan Adels is partner bij Meijer Human Strategy en heeft ervaring als onder meer (interim-) manager in het mbo.*



### Klaas komt

Alle bezoekers van de Managementconferentie in Noordwijkerhout moeten dat blijde, spanningsvolle gevoel hebben gehad bij de gedachte 'Klaas komt'.

Klaas staat in dit geval voor Klaas Koops, maar 'Klaas komt' heeft een oudere geschiedenis.

Citaat Wikipedia:

"Klaas komt' was een voorspelling van provo en anti-rookmagiër Robert Jasper Grootveld. De kreet verscheen in Amsterdam op allerlei muren, zonder dat duidelijk werd wie daarachter zat. De voorspelling gaf het gevoel weer dat de tijden zouden veranderen. Grootveld bedoelde Sinterklaas en gebruikte de zin als metafoor voor de blijde spanning die de kinderen voelen als de goedheiligman weer in het land is.'

Robert Jasper Grootveld is onlangs overleden, maar Klaas Koops is 'alive and kicking'. Bij gelegenheid van zijn afscheid als voorzitter college van bestuur van het Friesland College (2007) trad hij ook terug als bestuurslid van het Consortium voor Innovatie. Reden voor dat bestuur hem te benoemen tot lector, met als opdracht: 'Doe onderzoek naar de manier waarop innoveren in het (beroeps-)onderwijs verbeterd kan worden.'

Dat was bij Klaas niet tegen dovemansoren gezegd. En dus ligt er nauwelijks anderhalf jaar later een doorwrocht werk op de toonbank.

'Innoveren kan beter'; een baanbrekende studie over hoe innoveren succesvoller verlopen kan.

In zijn boek komt Koops tot de conclusie dat het belangrijkste kenmerk van innovaties is: nieuw gedrag.

Dat moge een open deur lijken, maar de weerbarstige werkelijkheid laat zien dat het ontbreken van 'nieuw gedrag' de belangrijkste stoorzender is die leidt tot uitblijven van de noodzakelijke innovatie. We hoeven maar te kijken naar de invoering van cgo, nietwaar?

Vervolgens presenteert Klaas 'een baanbrekende benadering die het mogelijk maakt een optimale context voor innoveren te scheppen. Een denk- en handelingsmodel dat (...) bijdraagt aan meer innovatief resultaat in de praktijk' (citaat achterflap).

Mooier op tijd had dat niet gekund. In april praat de Tweede Kamer met de staatssecretaris over de invoering cgo en de invoeringsdatum 2010. Het onderzoek dat de Kamer daarnaar heeft laten verrichten, legt veel belemmerende factoren bloot die ook in het boek van Koops te vinden zijn.

Voor de 1200 bezoekers van de Managementconferentie is 'Klaas komt' al werkelijkheid geworden. Sterker nog, ze hebben hem zelfs mee naar huis kunnen nemen. Want in alle conferentietasjes zat het boek als cadeautje van het Consortium.

Nu de rest van de bve-wereld nog. Opdat we allemaal die blijde spanning voelen, omdat goedheiligman Klaas weer in het land is.