

WHITEPAPER

Van weerstand naar veerkracht



INHOUDSOPGAVE

1. Oplossingsgericht/Solution Focus
2. Weerstand herkenbaar?
3. Je ervaart weerstand en nu...
4. Wat maakt dat het werkt?
5. Maar veerkracht dan?
Training & webinar 'Van weerstand naar veerkracht'

Pagina 3

Pagina 5

Pagina 6

Pagina 7

Pagina 9

Pagina 11

INLEIDING

Waarschijnlijk weet je precies wat je aan weerstand *niet* (meer) wilt ervaren in je team. Je wilt het juist *voorkomen*. Het is dus beter om te kijken naar wat je *wél* zou willen in plaats van opsommen wat er minder mag.

Dit is wat je waarschijnlijk *wél* wilt: medewerkers, collega's en teams die

- met elkaar samenwerken;
- problemen niet uit de weg gaan maar ze benoemen en erover in gesprek gaan;
- doelen stellen en praten over wat ze *wél* willen bereiken en niet over alles wat niet werkt.

Deze teams bestaan echt en ook voor jou ligt het werken met zo'n team binnen handbereik!

Een omgeving waar *veerkracht* in plaats van weerstand de kwaliteit is, is een omgeving waar doelen bereikt worden. Hoe creëer je dat als het nu nog niet zo is en als je regelmatig weerstand ervaart? Als bewust of onbewust juist datgene wordt gedaan dat vooruitgang in de weg staat? Misschien voelt het zelfs wel als achteruitgang als teamleden doen wat je niet verwacht...

Met de inzichten van de *oplossingsgerichte* of *solution focus* mind-set ga je weerstand niet alleen als negatief zien. Het wordt gratis advies. Wat de tips zijn om dat ook zo te gaan zien, leggen we verderop in deze paper uit.

Het zal je misschien niet verbazen maar het begint bij *jou*. Jij hebt de sleutel in handen tot het vergroten van de veerkracht in jezelf en daarmee ook bij je collega's, medewerkers en het team.

We doen een bescheiden poging om uit te leggen hoe we kijken naar weerstand vanuit een solution focus mind-set. In het Nederlands ook wel de oplossingsgerichte methode genoemd. Deze manier van denken en doen is een gedachtegoed dat een steeds breder draagvlak krijgt. Simpelweg omdat mensen merken dat het werkt.

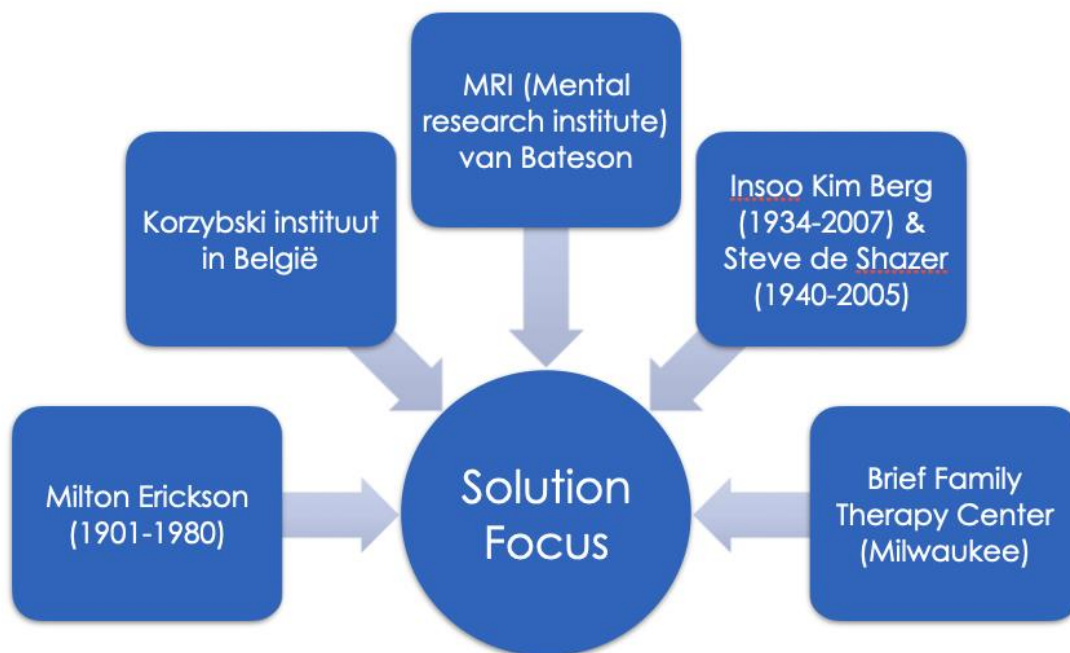
In deze whitepaper geven we je meer achtergrond over de methode en we hopen dat je na het lezen en het bijwonen van het webinar genoeg informatie hebt om het in de praktijk te gaan proberen.

1. Oplossingsgericht werken/Solution Focus

Oplossingsgericht is de Nederlandse vertaling van Solution Focus. Het betekent beide hetzelfde en in Nederland worden beide termen veel gebruikt. Belangrijk is wel dat oplossingsgericht juist *niet* betekent wat je als eerste kunt denken. Je geeft namelijk niet de oplossing aan de ander, maar je creëert een omgeving waar de ander zijn of haar eigen oplossing kan vinden. Dat doe je door goede open vragen te stellen.

Oplossingsgericht is ontstaan als therapie die mensen helpt om hun eigen kracht en kwaliteiten te leren benutten om zo hun problemen op te kunnen lossen. Om te weten te komen hoe oplossingsgericht werkt, duiken we eerst de geschiedenis in.

Onder de naam 'Solution Focus' waaide deze methode in de jaren '80 van Amerika over naar Europa. Hier ontwikkelde het zich verder.



Milton Erikson legde de basis voor Oplossingsgericht werken. Hij bezat de gave om als psychiater en hypnotherapeut met behulp van taal cliënten naar de oplossing te begeleiden. Zijn kennis en vaardigheden zijn gebaseerd op modelleren, voor zowel Solution Focus als NLP (neuro linguïstisch programmeren). Hij geloofde in de kracht van mensen en het zelfoplossend vermogen van problemen. Hij was ervan overtuigd dat begeleiding niet lang hoefde te duren maar dat een kleine verandering voldoende was om bij de cliënt een grote verandering mogelijk te maken.

Gregory Bateson heeft er met het MRI (Mental Research Institute) voor gezorgd dat het gedachtegoed van Erikson een bredere bekendheid kreeg. John Weakland was mentor van Insoo Kim Berg en Steve de Shazer. Insoo en Steve openden hun eigen praktijk: het Brief Family Therapy Center. Richard Fisch, John Weakland en Paul Watzlawick ontwikkelden hier de kortere, doelgerichte en pragmatische therapie.

Zij gaven de methode steeds meer vorm door telkens elementen uit de bestaande therapie te verwijderen. Zo observeerden ze of en hoe het resultaat van de gesprekken werd beïnvloed. Ze ontdekten dat analyseren en diagnosticeren uit het therapeutisch gesprek konden worden verwijderd, zonder negatieve consequenties voor de resultaten voor de cliënt.

Insoo en Steve stelden dat 'wat werkt' door cliënten werd beschouwd als nuttig in therapie. Stap voor stap bouwden ze op deze manier een verzameling van oplossingsgerichte interventies op.

Gelukkig hoef je geen therapeut te zijn om de elementen van de methode die werken in te kunnen zetten en ook meer verbinding te creëren in jouw team!

2. Weerstand, herkenbaar?

Iedere leidinggevende zal het herkennen: *weerstand in je team*. Jij vraagt iets en de ander zegt 'ja' maar doet nee of reageert met 'ja, maar'. Er zijn verschillende manieren hoe je weerstand kunt ervaren. Soms subtiel en soms heel direct. Een omgeving waar veel aandacht is voor het probleem en wat er fout gaat, wiens schuld het kan zijn en medewerkers die elkaar stilletjes of openlijk bekritisieren: allemaal onderdelen die als weerstand ervaren worden.

Als leidinggevende heb je invloed op je omgeving met je gedrag en de gesprekken die je voert. Hoe herken je weerstand en wat is weerstand precies? Stel je voor dat je met je auto een straat indraait waar een bord staat met 'verboden in te rijden'. Dat kun je als weerstand ervaren.

Stel je maar voor dat je uitstapt en het stopbord gaat overtuigen dat het geen stopbord is. Dat ziet er gek uit toch? En toch doen we het bij de mensen om ons heen regelmatig. We proberen de ander te overtuigen dat hij het anders moet zien en het niet bij het juiste eind heeft. We staan dan lijnrecht tegenover elkaar.

In de oplossingsgerichte benadering zien we weerstand als een regieaanwijzing.

Weerstand herkennen is stap één. De stap daarna is de bewustwording dat de verandering van weerstand naar veerkracht bij jou begint. Je kunt met jouw gedrag en communicatie een positieve verandering teweegbrengen. En daar zit de persoonlijke ontwikkeling. *Begin met weerstand te gaan zien als gratis advies*. De manier van communiceren die je nu gebruikt werkt niet en dus mag je iets anders proberen. Een andere weg, zeggend.

Vaak trekken we weerstand veel te persoonlijk aan. Het is natuurlijk een reactie op je eigen gedrag, maar er kan veel meer spelen op de achtergrond bij de ander. Gedoe in de privésfeer, niet goed geslapen, noem maar op. Het is aan jou om daar iets mee te doen. Door iets bij jezelf te veranderen kun je de kans pakken om iets in je omgeving te veranderen. Jij bent de sleutel tot het creëren van veerkracht in je team.

Waar gewerkt wordt vanuit veerkracht is aandacht voor het gezamenlijk te behalen doel. Medewerkers helpen elkaar en ze delen openlijk wat ze waarderen aan elkaar.

3. Je ervaart weerstand en nu...

Wat maakt Solution Focus bruikbaar om teams veerkrachtiger te krijgen? Nu je weet dat je weerstand als een regieaanwijzing kunt zien, kun je kijken naar mogelijkheden om het anders te doen. Je eigen persoonlijke leiderschap is hierin de sleutel. Op het moment dat jij zelf meer veerkracht gaat vertonen zal je team meebewegen. Waar je mee kunt beginnen is het belangrijkste onderdeel van gesprekken met individuen en teams: *contact en verbinding*.

Bij weerstand is de verbinding even heel slecht of zelfs verbroken. Hopelijk is er nog wel contact. Bij een slechte verbinding toch doordrukken kan ervoor zorgen dat het contact verbreekt. Wellicht heb je het wel eens meegemaakt dat het echt weken of maanden duurde voordat je weer met de ander in gesprek kon gaan. Beter is het om de verbinding te behouden en te blijven luisteren.

Dus op tijd actie ondernemen is gewenst. In communicatie begint het met contact maken en dan verbinding creëren. Hierin geldt dat jij als leidinggevende of initiatiefnemer van een gesprek beïnvloedt hoeveel veiligheid en vertrouwen er is. Hoe meer je van jezelf laat zien of hoe kwetsbaarder je jezelf opstelt, hoe meer de ander dat ook zal doen.

Na het contact en verbinding maken ga je samen verder in gesprek en ga je op zoek naar de richting die samen bevalt. Dus 'hoe' je het gesprek voert. Soms zal je best eens onderwerpen moeten aansnijden die de ander het liefst vermijdt. Dit zijn gesprekken waar je weerstand kunt verwachten. Deze gesprekken goed voorbereiden zal een enorm verschil voor je maken.

Een tip om contact te maken: bedenk voor het gesprek waarvoor jij de ander waardeert en begin met een gemeend compliment.

Hoe goed jij de verbinding weet te behouden, des te makkelijker je de ander toch kunt meenemen naar je doel. Dus niet dwars door het stopbord en de verboden weg in, maar wellicht met een omweg via een rotonde.

Een tip voor meer verbinding: gesprekken beginnen met de nuttigheidsvraag. 'Wat kunnen we in dit gesprek bespreken zodat het voor jou nuttig is?' Het geeft ruimte, je laat zien dat je er voor de ander bent en je weet zeker wat je moet doen om het nuttig te laten zijn voor de ander.

4. Wat maakt dat het werkt?

De Oplossingsgerichte benadering sluit naadloos aan bij de drie basisbehoeften van de mens: *autonomie*, *binding* en *competentie*. De zelfdeterminatie theorie heeft dit wetenschappelijk onderbouwd. Deze theorie (ook wel de zelfbeschikkingstheorie genoemd) is de basis voor het creëren van intrinsieke motivatie.

Er zijn drie onderdelen waar de mens behoefte aan heeft om zichzelf te motiveren. Als leidinggevende kun je telkens toetsen of het proces en de omgeving genoeg ruimte geeft op die drie onderdelen.

A - Autonomie

De medewerker heeft de vrijheid om een activiteit naar eigen inzicht uit te voeren en heeft invloed op wat hij/zij doet.

Uit ervaring als verbindend leidinggevende weten we dat medewerkers bij hun gesprekken toch hun eigen vragen gaan gebruiken en die zijn vaker probleemgericht. Dan is het belangrijk om iemand te motiveren iets anders te proberen. Een oplossingsgerichte vraag is soms wat rauw op iemands dak. Blijf aansluiten en meebewegen tot de ander met jou meebeweegt. Nodig ze uit in plaats van dat je het oplegt.

- We vragen nadrukkelijk naar wat iemand wil.
- Bij Oplossingsgericht vragen geven we geen advies, oordeel, commando of mededeling, maar we stellen een (vriendelijke) vraag en nodigen de ander uit zijn gedachten uit te spreken.

B - Binding

De medewerker beweegt het best bij een bepaalde mate van sociale verbondenheid. Verbondenheid met de omgeving, mensen en een positief klimaat. Door een gezellige sfeer, de juiste ruimte en je eigen positieve energie kun je in ieder geval aan de basis zorgen voor een positieve omgeving.

- Oplossingsgerichte vragen zijn verbindend omdat deze respectvol zijn en veel interesse tonen in het perspectief van de ander.
- Bij het stellen van oplossingsgerichte vragen nemen we nadrukkelijk erkenning mee.
- We vragen door op wat iemand wil en maken zo samen helder wat het oplevert. Hierdoor komt de bevrage in contact met zijn/haar betekenisvolle doel.

C - Competentie

Een gevoel van competentie is belangrijk. Het vertrouwen in eigen kunnen en uitdaging (wel in kleine stapjes).

- We vragen nadrukkelijk naar 'wat al werkt' en versterken daarmee de beleving van de competentie.
- Oplossingsgericht vragen helpen de ander om te verhelderen welke progressie hij al heeft gemaakt en nog wil maken.
- De competentie van de ander wordt versterkt doordat iemand zijn eigen oplossingen vindt met behulp van oplossingsgerichte vragen.
- Vaak stellen we vragen om zelf iets beter te snappen en vervolgens een oordeel of actie te bepalen, of advies te geven. Bij oplossingsgerichte vragen ligt dat anders. Iedere goede oplossingsgerichte vraag is met name nuttig voor de ander.

Bron/inspiratie: zie onder andere Deci & Ryan (1985), Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour.^[1] Deci & Ryan (2012), Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of Self-Determination Theory. The Oxford Handbook of Human Motivation.

5. Maar veerkracht dan?

Op persoonlijk, individueel niveau is veerkracht het kunnen omgaan met verandering en aanpassingsbereidheid. Er komt meer veerkracht bij de ander of in het team op het moment dat iemand in een positieve omgeving zit.

Teams die veerkrachtig zijn hebben vertrouwen in elkaar, durven elkaar aan te spreken en gaan een constructieve discussie niet uit de weg. Ze helpen elkaar inzichten te vinden. Je ziet veerkrachtige teams een duidelijk doel hebben waarin iedereen een andere verantwoordelijkheid kan hebben. De focus is op het resultaat en de voortgang.

Als je dieper inzoomt op verandering, dan zie je dat iemand oud gedrag los mag laten voordat er nieuw gedrag mogelijk is. Dat is niet altijd even gemakkelijk waardoor terugschieten in het oude gedrag vaak voorkomt. Het kan zijn omdat het nieuwe gedrag nog niet zeker voelt.

In een omgeving waar *veiligheid*, *verbinding* en *vertrouwen* is zal iemand sneller met nieuw gedrag experimenteren dan waar dat niet aanwezig is.

- *Veiligheid en autonomie* horen bij elkaar. Alleen in een omgeving waar veiligheid is zal een medewerker makkelijker zichzelf durven zijn. Dat draagt bij aan het accepteren van dingen die anders zouden kunnen.
- *Verbinding en binding* horen bij elkaar omdat het sociale aspect van de werkvloer heel erg belangrijk is voor het welzijn van de medewerker. Ergens werken waar mensen die verbinding met elkaar voelen zorgt ervoor dat ze iets voor elkaar over hebben, elkaar steunen en ook eerlijk feedback durven geven.
- *Vertrouwen en competentie* horen bij elkaar omdat door vertrouwen in jezelf en door vertrouwen te krijgen van je leidinggevende je kunt groeien. Als mens en als professional.

Het sturen naar een omgeving waar die drie elementen aanwezig zijn draagt bij aan de veerkracht van teams. Onzekerheden worden dan makkelijker besproken en van elkaar leren ligt voor de hand. Door het voeren van gesprekken met een oplossingsgericht karakter stuur je op deze drie onderdelen.

Ook voor jezelf als leidinggevende zal je herkennen dat in een omgeving waar deze drie elementen ook voor jou gelden, dit je de ruimte biedt om te groeien en je als leidinggevende uitnodigt om het beste uit jezelf te halen.

Wat je gaat herkennen als je met de oplossingsgerichte benadering aan de slag gaat is dat er meer positiviteit en eigenaarschap komt in je team. Begin simpelweg met complimenten en stel de nuttigheidsvraag aan je gesprekspartner.

De oplossingsgerichte benadering is een mindset en een houding waar je snel in kunt groeien. Je gaat opletten waar de pijlen heen wijzen in plaats van dat je last blijft houden van de stopborden.

Je gaat ervaren dat leidinggeven nog nooit zo leuk is geweest!

Training van weerstand naar veerkracht

Wil jij na het lezen van deze whitepaper weten hoe je weerstand naar veerkracht omzet in de praktijk? Neem dan gratis en vrijblijvend contact op met Rens Linders van oplossingsgericht.nl / Solution Focus. Rens vertelt je graag meer over de training.

Oplossingsgericht.nl/Solution Focus
06 20 321 475
rens@solutionfocus.nl

Wil je meer weten over de trainingen van Perflexxion Academy? Neem dan contact op met onze trainer Wouter van der Meijde.

Perflexxion Academy
010 303 0085
info@perflexxionacademy.nl

Op de website www.perflexxionacademy.nl vind je diverse andere trainingen die Perflexxion Academy aanbiedt en volledig op maat toe te passen zijn voor elk bedrijf. Trainingen kunnen bij jouw op het bedrijf plaatsvinden, maar ook op onze prachtige trainingslocatie in Berkel en Rodenrijs.

Op 27 mei 2021 organiseren wij tevens het *gratis webinar* 'Van weerstand naar veerkracht'. Rens zal tijdens dit webinar dieper ingaan op het thema en voorbeelden geven vanuit de praktijk. Aanmelden kan via www.perflexxion.nl/webinar-van-weerstand-naar-veerkracht.

PERFLEXION

 Morsestraat 4
2652 XG Berkel en Rodenrijs

 info@perflexxion.nl

 010 51 11 099

perflexxion.nl