



Instituut Voor Communicatieve Vaardigheden – Nederland
Jacob Catslaan 19
3705 BN ZEIST
Tel: 030-6990635

Oplossingsgericht vragen stellen en luisteren tijdens de mediation november 2007

Analyse van problemen en het diagnosticeren van het conflict leidt niet altijd tot een oplossing. Bovendien zorgen analyse van en inzicht in factoren die een conflict veroorzaken of in stand houden, ook niet altijd voor vermindering van het conflict/geschil.

Het uitdiepen van een geschil leidt zelfs soms tot escalatie van het geschil.

Het oplossingsgericht denken en vragen stellen is een additionele werkwijze die gebruikt kan worden om het geschil vlot te trekken of is te gebruiken als andere methoden niet voldoende werken. Ook zijn elementen uit het oplossingsgericht denken bruikbaar tijdens de mediation

Korte beschrijving van de historie:

Het oplossingsgericht denken en werken werd door De Shazer, Insoo Kim Berg en anderen ontwikkeld en er is gebruik gemaakt van ideeën van o.a. Watzlawick, Korzibsky, Erickson Rossi, Weakland en Fisch.

Vanaf de tachtiger jaren in de vorige eeuw werd door Brief Family Center in Milwaukee, VS onderzoek gedaan naar vragen en de effecten daarvan.

De oplossingsgerichte manier van denken gaat ervan uit dat de respons datgene is wat je zelf oproept en dat betekent dat iets in onze communicatie weerstand oproept.

Steve de Shazer en Insoo Kim Berg ontwikkelden vanuit de empirische hoek een oplossingsgerichte benadering, door te analyseren wat werkt.

Deze oplossingsgerichte benadering is uitgetest in coaching, loopbaanbegeleiding en gemiddeld blijkt een individu genoeg te hebben aan 2,9 gesprekken. 26% heeft genoeg aan een gesprek, 80% heeft genoeg aan vier of minder gesprekken. Van de 275 mensen waren er vier die meer dan negen gesprekken wilden. De resultaten zijn minstens zo goed dan de veel langduriger en kostbaardere probleemgerichte benaderingen, namelijk 77% i.p.v. 66%.

Deze oplossingsgerichte benadering is een methode die partijen uitnodigt zelf hun eigen oplossing te laten bedenken en daarom bruikbaar tijdens de mediation.

In deze notitie wordt in de inleiding een aantal uitgangspunten en achtergronden van de theorie besproken, dan volgt een beschrijving van de gespreksstructuur en een aantal

toepassingsmogelijkheden . Tot slot een aantal protocollen (de methode in stappen).

Inleiding.

Tijdens oplossingsgericht vragen stellen en luisteren wordt er van uitgegaan dat alle mensen zelf de hulpbronnen in zich hebben om te veranderen. Ook bestaat er geen enkel probleem altijd en kunnen mensen oplossingen construeren.

Verder zijn er uitzonderingen op het conflict/geschil, zaken die de partijen over het hoofd zien en die bij kunnen dragen aan de ontwikkeling van een oplossing.

Een belangrijk gegeven is dat mensen geneigd zijn om een niet werkende oplossing te blijven herhalen en dat de niet werkende oplossing het probleem in stand houdt.

Het helpt om de partijen uit te nodigen meer te doen van wat helpt in hun situatie.

Een ander belangrijk helpend uitgangspunt is dat het niet altijd nodig is om alle problemen en zorgen van de partijen boven water te halen. Het gaat om het bepalen van doelen en het construeren van oplossingen, het bespreken van wat nuttig is voor de partijen om er samen uit te komen.

Het gaat in deze benadering niet om de feiten. Feiten kun je niet veranderen. Het gaat erom de beleving van de feiten te veranderen. Kort gezegd begeleid de partijen van een faalverhaal naar een acceptabel verhaal over het geschil.

Uitgangspunten

1. Het gaat om samenwerking binnen het denken van de partijen. Als de partijen het geschil vertellen, kun je als mediator het anders noemen, heretiketteren, complimenteren en vragen wat er ondanks de moeilijkheden nog enigszins gaat.
2. Samenwerking wordt makkelijker bij praten over wat er in het verleden goed ging, wat er nu ondanks wat moeilijk was nog goed gaat en stel dat het in de toekomst goed gaat.
3. Verandering is onvermijdelijk als er gepraat wordt over verandering (Milton Erickson, interview research). De zelfwaarneming dat men het goed doet helpt. (bij puzzels, intelligentietest).
4. Slechts een kleine verandering is nodig
5. Problemen zijn niet-succesvolle pogingen om te veranderen.
6. Het is niet nodig iets over het probleem te weten om het te kunnen oplossen
7. Stel doelen. Als je niet weet waar je naar toe gaat, kom je ergens anders uit. Het gaat om haalbare doelen.
8. De werkelijkheid wordt door de partijen bepaald.
9. Partijen hebben zelf de hulpbronnen in zich en boren ze zelf aan.
10. Er zijn veel manieren om naar een situatie te kijken, gebruik de meest nuttige.

Het gaat om oplossingen te creëren en er wordt voorondersteld dat er oplossingen zijn. En dat

tijdens de meditatieën het praten over gedrag ombuigen naar praten over doelen of resultaten effectiever is.

Op het moment dat er een gesprek tussen partijen plaatsvindt, kun je de onder beschreven beslisboom hanteren:

1. Is er verbetering opgetreden tussen toen (voor de beslissing in mediation te gaan) en nu.
2. Zijn er al uitzonderingen op het probleem te vinden; situaties waar het probleem zich minder voordeed of minder erg was.
3. Stel dat het geschil voldoende is opgelost, wat zou er dan anders zijn?

In de korte oplossingsgerichte benadering gaat het erom selectief te luisteren naar datgene wat de partijen verbindt. Niet het benoemen van de geschillen maar het door vragen op wat nog wel enigszins goed gaat, kan lucht geven.

Het gaat er in het eerste gesprek om de partijen op de toekomst gericht te krijgen en te analyseren wat nuttig is om te bespreken. Repareer niets wat niet kapot is, als iets werkt doe er dan meer van en als iets niet werkt doe dan iets anders. Het inrichten van de toekomst staat centraal.

Mnookin(2000) zegt dat oplossingen vaak buiten het terrein van het conflict liggen en dat deze vaak over het hoofd gezien worden.

En ombuigen van een probleem is niet noodzakelijkerwijs nodig, erkenning voor de impact van het probleem is vaak voldoende om de partijen naar de toekomst te laten kijken.

Oplossingsgerichte meditation loopt vaak in een positievere sfeer en duurt vaak ook korter.

Spreek met partijen over wat ze wel willen. Over zaken die partijen kunnen uitvoeren en de dingen die mogelijk werken, over wanneer er even geen conflict is, over wat partijen anders doen en denken als het geschil voldoende opgelost is, brengt de oplossing dichterbij.

Omdat het belangrijk is om de gebruikte interventies aan te passen aan datgene wat partijen willen en vragen, heeft het Korzibsky Instituut te Brugge het Brugse Model ontwikkeld. Dit is een theoretisch model en is een hulpmiddel, bruikbaar om tijdens het gesprek te weten of het geschil bestaat uit problemen die oplosbaar zijn of dat er ook beperkingen zijn, zaken waar partijen mee om dienen te gaan.

Het Brugse Model als theoretische achtergrond :

- 1. Is het een beperking of is het een probleem? Een beperking is datgene waarvoor geen oplossing denkbaar is. Een probleem is door een partij oplosbaar.**

Maak onderscheid.

Beperking: hoe te werken, leven met deze beperking

Probleem: wat is de oplossing

- 2. Is er een vraag om hulp?**

Soms worden partijen gestuurd. Dan is de vraag wat kunnen wij hier bespreken of doen

om te zorgen dat u hier niet meer terug hoeft te komen.

Hoe kunnen we zorgen dat de omgeving denkt dat het probleem is verdwenen.

3. Is de vraag om hulp werkbaar?

Het gaat om het preciseren van de oplossing. Bijvoorbeeld partij zegt de situatie is onwerkbaar. Dan kan de mediator vragen:” Wat doe je anders als de situatie werkbaar is? Hoe merkt de omgeving dat de situatie weer werkbaar is?”

4. Gebruik de hulpbronnen

Hulpbronnen zijn delen van de oplossingen die aanwezig zijn bij partijen.

Er zijn drie soorten vragen nuttig:

- a. vragen die partijen hun oplossingen laat ontdekken
- b. vragen die uitnodigen om projecties in de toekomst te laten maken
- c. vragen die ervoor zorgen dat partijen het kleinste al aanwezige en geleefde stukje oplossing kan vinden

Hieronder volgt een overzicht van de verschillen tussen probleem en oplossingsgericht werken.

Probleemgericht

Oplossingsgericht

Taal representeert

Taal schept

Uitzonderingen zijn feiten

Uitzonderingen worden gecreëerd door het maken van onderscheid

Gevoelens zijn het belangrijkste

Het gaat om het creëren van een zinvolle betekenis

Het gaat om het probleem

Het gaat om de oplossing

Theorie en visie van mediator telt

Visie van partijen wordt gevalideerd

Mediator brengt zijn kennis in

Mediator stelt vragen

Verleden is belangrijk

Toekomst is belangrijk

Inzicht is belangrijk

Inzicht komt na de verandering

Veranderen is moeilijk

Een kleine verandering kan voldoende zijn

Hulpbronnen moeten worden aangeleerd

Hulpbronnen zijn aanwezig

Wat de resultaten van deze methode betreft werden er follow-up studies gedaan door het Brief Family Therapie Center in 1988 – 1990.

Research gegevens zijn ook te vinden in het handboek van Miller, Hubble en Duncan 1996 en onder [www. ivrn.nl](http://www.ivrn.nl)

Bij het Brugse Model is een set oplossingsgerichte vragen ontwikkeld waarvan diverse vragen gebruikt kunnen worden tijdens de meditatieën.

Een aantal voorbeelden van oplossingsgerichte vragen:

- Wat brengt u hier?
- Wat wilt u met deze mediation bereiken?
- Wat zou u voor het geschil in de plaats willen?
- Wat is in het kader van een mogelijke oplossing nuttig om te bespreken
- Hoe hebt u het tot nog toe aangepakt. Wat hielp ?.
- Wat zou voor u een mogelijke oplossing zijn en wat wilt u minimaal bereiken (de doelen van alle betrokkenen).
- Wat zou er volgens u moeten gebeuren?
- Wanneer is het probleem opgelost of is het minder?
- Wat doet u dan anders?
- Hoe zou de omgeving op de oplossing van het geschil reageren?

Nuttige vragen geordend naar soort vragen:

1. Introductievragen

- Wat is nuttig om te bespreken zodat u aan het eind van deze mediation kunt zeggen, dit was een nuttig gesprek?
- Wat wilt u met deze mediation bereiken?
- Wat wilt u dat deze mediation u biedt?
- Wat zou nuttig kunnen zijn om nu te bespreken?

2. Ontwikkelen van een duidelijk geformuleerd doel:

- Wat wilt u anders als gevolg van de meditatieën?
- Wat wilt u voor het geschil in de plaats?
- Stel dat het geschil voldoende opgelost is, wat denkt en doet u dan anders?

4. Zoeken naar uitzonderingen:

- Wat gaat ondanks het geschil nog goed?
- Zijn er ondanks de problemen, zaken die nog enigszins lopen?
- Hoe zorgt u dat dat lukt?

5. Creëren van hoopverwachting en het concretiseren van een doel:

- Wat verwacht u van dit gesprek?
- Wat verwacht uw collega(man/vrouw/baas) van dit gesprek?
- Wat zou u kunnen doen om te zorgen dat uw collega ziet dat het beter met u gaat?
- Wat zal een eerste teken zijn voor uw baas/maatschap?
- Wat moet er gebeuren opdat uw collega zegt dat het beter met u gaat?

6. Schaalvragen:

- Op een schaal van 0 tot 10,
- 0 is het ergste is wat u meegemaakt hebt in dit verband en 10 is het geschil is voldoende opgelost, waar zit u nu tussen 0 en 10?

- Hoe denkt u het vol te houden, op een schaal van.....
- Hoe gemotiveerd bent u, op een schaal van.....

Protocol eerste gesprek:

Partijen:

Datum:

Stel vast hoe lang het gesprek duurt en handel eerst de voorgeschreven formulieren af .

Start gesprek:

- Wat is voor u nuttig om te bespreken?
- Wat moeten we hier bespreken opdat dit gesprek zinvol voor u is?
- Waar wilt u bereiken?
- Wat moet u uit dit gesprek halen opdat het voor u de moeite waard is?

Doelformulering

- Wat wilt u voor het geschil in de plaats?

Vervolgens:

Stel dat het probleem opgelost is wat zal er dan anders zijn?

- Wat is het eerste dat u opmerkt?
- Wat is het kleinste verschil?
- Wat nog meer?
- Hoe merken belangrijke anderen dat het geschil opgelost is?
- Hoe reageren zij op deze verandering?
- Hoe reageert u daarop?
- Wat is het eerste stapje wat u zou kunnen zetten?
- Hoe zou u dat kunnen zorgen dat het geschil wat afneemt?
- Wat er ervoor nodig om een deel van de oplossing te laten gebeuren?

Uitzonderingen

- Zijn er momenten dat het geschil zich niet (of minder) voordoet. Wat is er dan anders. Wat doet u dan anders?.
- Wat was de laatste keer dat het geschil zich niet (of minder) voordeed. Vertel me er meer over. Hoe was dat? Wat deed u anders? Wat was er verder anders? En wat nog meer?

Uitzonderingen vervolg:

- Wat denkt u dat u anders deed?
- Waar kreeg u het idee om het anders te doen?

Indien mogelijk: Projecteer de uitzonderingen naar de toekomst

Op een schaal van 1-10, als 1 betekent geen enkele kans en 10 redelijke kans, hoe groot schat u de kans dat het geschil niet of minder voorkomt, weer gebeurt?

- Wat is daarvoor nodig?
- Wat is ervoor nodig om het in de toekomst vaker te laten gebeuren?
- Wat moet u doen om dat weer te laten gebeuren?
- Als u besluit om het opnieuw te doen, hoe denkt u dat uw collega reageert?
- Als u het anders doet, wat zou u collega ervan vinden?
- Hoe zou u op uw collega reageren?

Afronden gesprek:

Protocol voor tweede en latere mediationssessies:

Wat was er moeilijk en wat hebt u goed gedaan?

- Hoe hebt u daarvoor kunnen zorgen?
- Wat is er beter?
- Hoe gaat dat?
- Hoe zorgt u dat dat beter gaat?
- Wat is er op het werk anders?
- En wat is er verder beter en wat nog meer?
- Doe er meer van.
- Wat is er nodig om dit vaker te doen? Om het weer te doen?

Als een partij zegt dat er niets beter gaat:

- Hoe redt u het?
- Hoe houdt u het vol?
- Hoe komt het dat het niet erger is?

Wondervraag/toekomstvraag

- Stel dat het geschil opgelost is , wat is er dan anders?
- Wat zou u merken als het probleem opgelost is?
- Wat zal het eerste zijn dat u opmerkt?
- En wat nog meer?

Naar een oplossing

- Stel dat u zou moeten doen alsof er al een oplossing is, wat zou dan het eerste zijn wat u zou doen?
- Hoe zou dat helpen?

Of het schalen van het geschil:

0 : het geschil bepaalt en heeft controle over de partijen

10 is: partijen hebben controle over het geschil en kunnen weer samenwerken

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Omcirkel uw huidige positie.

Waar staat u nu t.o.v. de vorige mediationssessie

2. U bent stabiel gebleven. Geef aan hoe u dat gelukt is.
3. U bent lager op de schaal uitgekomen. Beschrijf wat u in eerder hebt gedaan om vooruit te

komen.

4. U bent hoger op de schaal uitgekomen. Geef aan wat u nog meer goed hebt gedaan en hoe u gezorgd hebt dat dat gelukt is.

Wat heb je eraan om als mediator je de oplossingsgerichte benadering te eigen te maken?

De partijen zijn in staat om de oplossing voor het geschil te gebruiken, ze hebben het immers zelf bedacht. Tevens blijkt uit follow-up studies dat het aanleren en stimuleren van een oplossend vermogen, dit vermogen door partijen ook ingezet kunnen wordt bij andere moeilijkheden of problemen.

Er blijkt zelfs een nog verdere afname van problemen na 1,5 jaar.

Het vergroot de zelfredzaamheid van partijen, ze leren te denken in keuzes.

Omdat partijen zelf oplossingen bedenken, zijn alle oplossingen werkzaam en goed. Als mediator ben je niet maatgevend en jouw denken is niet nodig. Je hoeft zelfs de oplossing van partijen niet te begrijpen..

Verder kent deze benadering geen motivatieproblemen.

Beschrijving aan de hand van een casus, gebruikmakend van de oplossingsgerichte benadering tijdens de meditation

Werkveld: onderwijs

Het gaat om een arbeidsgeschil. Partij A is leidinggevende, partij B is docent

1. Opstellen van de overeenkomst

Stel dat u beiden de vaststellingsovereenkomst hebt getekend, waarin u zich voldoende herkent, wat zou u dat opleveren?

Antwoord Partij A: rust binnen de afdeling

Antwoord partij B: weer met plezier werken

- Wat is uw goede reden om de mediator te laten slagen?

Antwoord partij A: verbetering werksfeer

Antwoord partij B: ga ik weer met plezier naar mijn werk.

- Wat zal de organisatie ervan vinden als het u lukt om eruit te komen?
(voorbeeld van een systemische vraag)

Antwoord Partij A: de directie zou tevreden zijn over het resultaat

Antwoord partij B: dat maakt niets uit

2. Uitzoeken van het conflict tussen partijen

- Wat is voor u nuttig om te bespreken in het kader van er gezamenlijk uitkomen?

Antwoord partij A: de negatieve houding, het te laat komen en de eeuwige hakken in het zand

Antwoord partij B: hij moet niet zo controleren en me op mijn eigen manier laten werken
En verder..

Antwoord partij A: hij zou wat meer respect kunnen tonen

Antwoord partij B: dat zou ik ook wel willen, hij levert alleen maar kritiek
En verder..

Antwoord partij A: dat ik erop kan vertrouwen dat het werk op een goede manier gebeurt

- Antwoord partij B: ik wil gewoon gewaardeerd worden en een goede computer.

Samenvatting voor de vaststellingsovereenkomst:
Samenwerking op basis van vertrouwen en respect

Bij het prioriseren van de agenda:

- Om er samen uit te komen, wat is volgens u het meest nuttig om eerst te bespreken ?

Antwoord partij A: respect tonen

Antwoord partij B: gewaardeerd worden

Copingsvragen:

- Wat gaat nog goed, ondanks de moeilijkheden?

Antwoord partij A: zijn omgang met de leerlingen en de lesgevende taken

Antwoord partij B: daarom begrijp ik niet waarom je me zo controleert

Antwoord partij A; Omdat er ook andere taken gedaan moeten worden

- Zijn er nog andere zaken die ondanks de moeilijkheden nog goed gaan?

Antwoord partij B: ik weet heel goed wat de leerlingen nodig hebben om te algen of over te gaan

Antwoord partij A: dat klopt maar het gaat over de vernieuwingen en daar werk je niet aan mee

Antwoord partij B: die worden ook veel te snel doorgevoerd. Ik kan al die veranderingen niet meer aan

- Wat deed u anders toen er nog geen moeilijkheden waren?

Antwoord partij B: toen kon ik zelf bepalen aan de hand van het curriculum wat ik de leerlingen leerde en was het voor mij werkbaar. Ik wist wat ik moest doen en kon het uitvoeren. Nu sta ik voor de ene nieuwe leerlijn na de andere en weet niet meer wat te doen

Antwoord partij B: dat weet je wel, je doet het alleen niet.

Mediator: hoor ik u beiden zeggen dat de kennis aanwezig is en dat het gaat om de vertaling

naar de leerlijnen?

Partij A en B: ja

3. Zoeken naar uitzonderingen bij het beschrijven van het geschil

- Zijn er momenten waarop u wat minder last hebt van die vertaling?

Antwoord partij A: ja, de practica gaan goed, maar de leerlijn persoonlijke vorming is nog helemaal niet opgepakt

Antwoord partij B: daar ben ik ook niet voor opgeleid, dat softe gedoe is niks voor mij.

Mediator: klopt het dat er nog geen overeenstemming is over het oppakken van alle leerlijnen?

Antwoord partij B: ja en dat ga ik ook niet doen. Ze bepalen maar en het heeft niets met onderwijsverbetering te maken.

Antwoord partij A: dat ga je wel doen, iedereen moet dat!

- Zijn er momenten dat het geschil minder speelt?

Antwoord partij B: zie je wel, dat bedoel ik nou. Er wordt maar bepaald.

Antwoord partij A: non-verbale reactie, beweegt op en neer

Mediator: dit is belangrijk, daar komen we later op terug.

- Wat waardeert u ondanks het conflict nog in de andere partij?

Antwoord partij A: het is een ervaren docent met veel kennis en kunde en hij werkt hier al 26 jaar.

Antwoord partij B: hij blijft staan voor wat hij belangrijk vindt, al ben ik het er niet mee eens.

4. Uitzoeken van de belangen/emoties van de partijen bij het conflict:

- Stel dat de emoties uit het geschil zijn, bestaat het geschil dan nog?

Antwoord partij A: anders, dan zouden we kunnen nagaan hoe de leerlijnen verder ingevuld kunnen worden

Antwoord partij B: daar gaan we weer, weer die leerlijnen!

- Stel dat er een goede reden is om het conflict in stand te houden, wat zou dat kunnen zijn?

Antwoord partij A: ik wil dat iedereen dezelfde taken doet, gelijke monniken gelijke kappen

Antwoord partij B: ik wil die taken niet, want dat kan ik niet. Ik ben er niet voor opgeleid en weet niet wat ik moet doen.

5. Vragen bij het tot stand komen van een oplossing:

Differentiatievragen (vraag beiden)

- Op een schaal van 0 tot 10, als 0 is het geschil kan niet opgelost worden en 10 is de kwestie rond de taak is opgelost en we kunnen weer samenwerken op basis van respect en vertrouwen 0?

Antwoord partij A: 3

Antwoord partij B: 2

Stel dat het geschil nog verder op een bevredigende wijze opgelost is en u zou uzelf 1punt hoger geven, wat zou u dan nog meer anders doen?

Partij A: dan zouden we constructief praten over hoe te zorgen dat de leerlijn ingevuld kan worden en nagaan wat er voor nodig is.

Partij B: dan zou ik de ruimte krijgen om na te gaan hoe ik dat zou kunnen doen, binnen mijn mogelijkheden

Toekomstvraag:

- Wat is ervoor nodig om een deel van de oplossing te laten gebeuren?

Partij A: Is het mogelijk dat B aangeeft wat hij van mij verwacht en nodig heeft, zodat ik kan kijken wat ik eraan kan doen.

Partij B: ik ga erover nadenken en zal op papier zetten wat ik nodig heb, dan kunnen we daar de volgende keer over verder praten.

Afronding eerste gesprek, waarbij de mediator de afspraken op papier gezet heeft en in overleg een volgende gesprek gepland.