

De oplossingsgerichte organisatie

Peter Stam & Fredrike Bannink

Inleiding

De laatste jaren is er, ook in de kinder- en jeugdpsychotherapie, steeds meer belangstelling voor oplossingsgerichte therapie. Dit tijdschrift zal komend najaar een themanummer aan deze therapievorm wijden. Tot nu toe was het gebruikelijk om oplossingsgericht te werken in een nog probleemgerichte organisatie. In dit artikel stellen we een oplossingsgerichte organisatie aan u voor. Op het congres van de European Brief Therapy Association (EBTA) in 2004 definieerde Stam dit type organisatie als volgt: 'An organizational context in which the most effective interventions will triumph over the less effective ones.' Wat is de visie die leidt tot een dergelijke organisatie en wat zijn de uitgangspunten van die visie? Hoe krijgen oplossingsgerichte uitgangspunten als 'behouden wat werkt' en 'stoppen met wat niet werkt en iets anders doen' een plaats in deze visie? U maakt kennis met een bruikbaar systeemalgoritme, met de 'zwermtheorie' en met de toekomstvisie binnen een oplossingsgerichte organisatiecultuur. We zullen de diverse uitgangspunten concreteriseren aan de hand van hun uitwerking binnen Jeugdzorg Drenthe, vanaf juni 2008 Yorneo geheten, een organisatie voor jeugdzorg in Drenthe. Insoo Kim Berg, een van de grondleggers van oplossingsgerichte therapie, noemde Jeugdzorg Drenthe 'the most solution focused organization in the world'.

Visie op jeugdzorg

De doelstelling van Jeugdzorg Drenthe is om alle kinderen in Drenthe een veilig en stimulerend opvoed- en opgroei-klimaat te bieden. Deze doelstelling is op veel manieren te bereiken en op veel manieren te lezen. Zo omvatte de instelling nog maar enkele jaren geleden een vakcentrum, waar jeugdigen 24 uur per dag en zeven dagen per week waren opgenomen. Ze kregen er een totaalpakket van opvoeding, vrijetijdsprogramma's en een vakopleiding. De instelling nam gedurende de opname de complete verantwoordelijkheid van ouders en scholen over voor de ontwikkeling van de kinderen.

Inmiddels is dat veranderd. De doelstelling van Jeugdzorg Drenthe nu is al datgene te doen *wat anderen* in staat stelt om voor alle kinderen een veilig en stimulerend opvoed- en opgroei-klimaat te realiseren. Ouders, leerkrachten, opa's en oma's, zij zijn degenen die primair verantwoordelijkheid dragen voor de opvoeding voor de kinderen die aan hen zijn toevertrouwd. Om die reden behoort het vakcentrum inmiddels tot het verleden.

Om de ontwikkeling naar de huidige interpretatie van de doelstelling te kunnen vormgeven, formuleerden we een aantal vooronderstellingen. De eerste is dat het belangrijk is om trots te zijn op wat een ieder nu al doet. Elke medewerker maakt, ook voordat de nieuwe visie werd ingevoerd, een betekenisvol verschil voor de cliënten. Dat deden ze vroeger en dat doen ze nu nog steeds. Sommigen in het directe werk, anderen in de begeleiding of ondersteuning van hen die rechtstreeks met cliënten werken, en weer anderen door de randvoorwaarden te scheppen waar-door de uitvoerende hulpverleners zich op hun werk kunnen concentreren. Deze vooronderstelling geeft erkenning aan medewerkers en zorgt ervoor dat zij veranderingen zien als een volgende logische stap in een ontwikkeling waar ze allang mee bezig waren.

De tweede vooronderstelling is dat niet elke medewerker hetzelfde betekenisvolle verschil maakt, maar ieder op zijn eigen unieke wijze. Alle medewerkers voeren andere taken uit, op hun eigen bijzondere manier. Deze vooronderstelling erkent dat de organisatie juist aan kracht wint in de verschillen tussen medewerkers en dat het doel nooit zal zijn 'iedereen hetzelfde te maken'. Ook is er een overeenkomst: iedereen heeft gekozen voor het werken met kinderen en gezinnen, en de opdracht voor elke medewerker is om voor deze doelgroep een zo groot mogelijk verschil te maken.

De derde vooronderstelling is dat elke medewerker van de instelling dit doel ook nastreeft. Elke medewerker wil dat de instelling het grootst mogelijke verschil maakt voor de cliënten. Deze vooronderstelling maakt het contract expliciet dat de medewerkers gesloten hebben met de organisatie. Dit contract houdt in dat de medewerker zich maximaal zal inspannen voor de organisatie, de visie van de organisatie onderkent, de doelstelling van de organisatie zal helpen uitvoeren, etc. Daartegen-over staat dat de medewerker zijn salaris krijgt en mag rekenen op personele ondersteuning, respectvolle bejegening, etc.

De vierde en laatste vooronderstelling is dat er, naast wat er samen al is bereikt, nog een zee aan kennis te ontdekken is. Daarvoor is het belangrijk kennis te delen, bereid te zijn van en aan elkaar te leren. Om te bereiken dat de organisatie het grootst mogelijke verschil maakt voor de cliënten, moet iedereen doorgaan met waar hij nu al verschil maakt, en dat aan en van de ander leren. Dit legt de verplichting neer bij een ieder om te leren en kennis te delen, zodat elk individu en de organisatie als geheel zich verder kan ontwikkelen.

Netwerkgericht ontmoeten

Binnen netwerkgericht ontmoeten definiëren we het hulpverleningsproces als een proces van de cliënt in samenhang met (processen in) zijn gezin, familienetwerk, buurt, schoolsysteem en andere netwerken. Het hulpverleningsproces wordt zodanig ingericht dat bestaande sociale netwerken rond het kind zoveel als mogelijk intact blijven. Dit uitgangspunt sluit niet alleen aan bij het systemisch denken, maar ook bij het oplossingsgerichte uitgangspunt om 'niet te repareren wat niet kapot is' en 'te behouden wat werkt'. Als de doelstelling is om ouders en scholen sterker te maken in het opvoeden van de aan hen toevertrouwde kinderen, dan moeten de kinderen niet naar de instelling toegehaald worden, maar moet de instelling zichzelf naar de kinderen brengen. We houden bijvoorbeeld netwerkbijeenkomsten bij gezinnen thuis en bieden steeds meer hulpverleningsprogramma's aan binnen de context van school en de kinderopvang.

Het is in dit verband belangrijk te beseffen dat een kind niet alleen een individu is, maar vooral ook bepaald wordt door de plaats die het inneemt in de context waarin hij leeft. Een kind is trouw aan zijn familie en vervult daar loyaal de opdracht die het gezin of de familie soms al generaties eerder voor hem geformuleerd heeft. Het kind neemt een plek in binnen zijn school en zijn buurt, en doet vooral en uiteindelijk wat hij denkt dat anderen van hem verwachten. En dat is dan ook de plek waar de veranderingen zouden moeten plaatsvinden.

Vraaggericht organiseren

De term 'vraaggericht' is zonder enige twijfel een van de meest misbruikte termen binnen de sector. Tot voor kort was de carrière van elke uit huis geplaatste vijftien-jarige jongere in de instelling dezelfde. Hij startte in een leefgroep. Na ongeveer anderhalf jaar verhuisde hij naar een fasehuis en na nog eens een jaar naar een kamertrainingscentrum. Op zijn zeventiende ging hij naar het project begeleid kamer bewonen. Daar moest op zijn achttiende vertrekken. Hij had dan meer dan 22 hulpverleners ontmoet en op vier verschillende plekken gewoond. Het kan ook anders: verticale leeftijdsgroepen, met de mogelijkheid van deeltijdverblijf, kortere verblijfsduur en niet hoeven verhuizen bij een ontwikkelingsprong of als je ouder wordt.

Vraaggerichtheid heeft zich binnen de visie van Jeugdzorg Drenthe tot iets vol-ledig anders ontwikkeld dan plat 'doen wat er gevraagd wordt'. Het gaat veel meer over 'datgene doen wat de cliënt en zijn systeem het meest effectief helpt in de richting van de gewenste situatie.' De vraag waar het bij vraaggerichtheid over gaat, is altijd een vraag van een systeem en nooit van één kind, een ouder of (namens hen) een casemanager. En een vraag aan de organisatie is altijd een vraag naar procesdeskundigheid. De ouders en de jeugdigen hebben het recht de doelen (oplossingen) te formuleren. Leefgroepen, dagbehandelingplekken en, bijvoorbeeld, tochten naar het buitenland zijn dan middelen en nooit een doel op zich. In een vraaggerichte organisatie wordt juist uitsluitend die hulp geboden die het realiseren van de gewenste oplossingen mogelijk maakt. De cliënt hoeft zich niet aan te passen aan de hulp, maar andersom.

Resultaatgericht meten

In de praktijk van de individuele hulpverlening reageert de hulpverlener op signalen van het cliëntsysteem. Aan de hand van de reactie van de cliënt weet hij of een interventie werkt, of dat hij beter kan stoppen en een andere weg moet volgen. Op organisatieniveau is die feedback er niet. Ook op dat niveau moeten er echter keuzes gemaakt worden. Bijvoorbeeld om programma's uit te breiden, te ontwikkelen of juist af te bouwen. Dan wordt sturen zonder resultaten te meten zoiets als rijden in een auto zonder dashboard. De organisatie vertaalt om deze reden de gerealiseerde oplossingen via gevalideerde instrumenten in meetbare resultaten en gebruikt deze voor procesverbetering, productverbetering en maatschappelijke verantwoording.

Er wordt niet gemeten met als doel wetenschappelijke bewijsvoering te leveren dat een programma werkt. Resultaten worden gemeten en vergeleken met de resultaten van het voorgaande jaar, opdat de organisatie zich kan verbeteren. Om er zeker van te zijn dat de organisatie morgen beter werkt dan gisteren. Ook worden de gegevens gebruikt om de buitenwacht te informeren en te beïnvloeden. Het maakt deel uit van het bewijs dat de organisatie geeft aan de maatschappij, dat ze daadwerkelijk een verschil maakt. En dat is een belangrijke factor om vertrouwen te genereren bij cliënten, financiers en de medewerkers zelf.

Oplossingsgericht bejegenen

De oplossingsgerichte organisatie heeft alles te maken met de beweging van die organisatie en het feit dat de organisatie zich ontwikkelt en elke dag een stukje beter wordt, zonder dat iemand precies weet wat het uiteindelijke resultaat zal zijn. Het is het consequent volgen van de basisregels van het oplossingsgericht denken:

- als het werkt, ga ermee door / doe er meer van;
- als het niet werkt, stop dan en doe iets anders.

Oplossingsgericht bejegenen kan gedefinieerd worden als al het gedrag van de hulpverlener dat de cliënt helpt om een stap verder te zetten in de richting van de door hem gewenste situatie. Dit impliceert dat als een gezin denkt dat helpen met het opruimen van het huis beter helpt dan het stellen van een vraag naar hun doel, het helpen met opruimen meer oplossingsgericht is. In 2007 won Jeugdzorg Drenthe samen met een aantal partners

de Nationale Jeugdzorgprijs voor het programma Doen Wat Werkt. In dit programma worden jeugdigen uit de justitiële inrichting Het Poortje al na zeer korte tijd weer naar huis ontslagen, waar Jeugdzorg Drenthe ze helpt middels de programma's Multi Systeem Therapie (MST) en Functional Family Therapy (FFT). Deze programma's zijn niet oplossingsgericht, maar ze werken (beter) en dus passen ze binnen de context van een oplossingsgerichte organisatie.

Oplossingsgericht werken is geen geloof. Het is veeleer een meetlint of een schaal (van 10-0) (Bannink, 2006; 2007), die staat voor het gedrag waarmee de hulpverlener de cliënt de best mogelijke procesbegeleiding biedt om een stap te zetten in de richting van de door de cliënt gewenste situatie. Belangrijker dan welke techniek dan ook, is echter het werken vanuit de centrale overtuiging van oplossingsgericht werken: elke cliënt heeft krachten, vaardigheden, talenten en capaciteiten waarmee hij in staat is tot werkbare oplossingen te komen. Daarmee wordt het de taak van de hulpverlening de cliënt procesmatig te begeleiden in het hervinden, uitbreiden en ontwikkelen van zijn eigen hulpbronnen.

Systeemalgoritme

Bovenstaande basisregels van het oplossingsgericht denken kunnen beschouwd worden als een systeemalgoritme. Dat is een eenvoudige formule of procedure die, indien gevolgd, een bepaalde uitkomst genereert (Buskes, 2006). Een bekend voorbeeld is het algoritme van variatie, selectie en reproductie uit de evolutietheorie. Dit algoritme leverde uiteindelijk één van de meest complexe levensvormen op: de mens. De consequente toepassing van de oplossingsgerichte basisregels zal ook onvermijdelijk leiden tot een bepaald resultaat, namelijk de organisatie die het grootst mogelijke verschil maakt in het realiseren van de doelstelling om voor alle kinderen in Drenthe een veilig en stimulerend opvoed- en opgroei-klimaat te scheppen. En net als bij de evolutie het geval was, kan ook niemand op voorhand zeggen hoe dat uiteindelijke resultaat er in dit geval uit zal zien.

De manier waarop de toepassing van een dergelijk systeemalgoritme een organisatie kan sturen in haar ontwikkeling, laat zich het best uitleggen aan de hand van het gedrag van een zwerm vogels. De Amerikaanse wetenschapper Kennedy en zijn collega's (2001) betoogden dat de menselijke geest (en dus ook zijn intelligentie) een sociaal fenomeen is. Niet een intern, individueel fenomeen gekoppeld aan één persoon, maar een fenomeen dat ontstaat in de interactie in een sociale wereld. De menselijke intelligentie resulteert dus uit menselijke communicatie over en weer. Dit gebeurt door evaluatie, vergelijking en imitatie van gedrag van anderen en door te leren van ervaring en succesvolle oplossingen van anderen. Kennedy en collega's noemen dit *Swarm Intelligence*. Het verklaart hoe bijvoorbeeld een zwerm vogels ondanks hun geringe individuele herseninhoud zeer intelligent en complex gedrag kunnen vertonen.

Een zwerm is dus een systeem van sociale processen. Tussen mensen kan zwerm-gedrag plaatsvinden op het gebied van ideeën, geloofsovertuiging, gedrag, houding en al het andere dat met de geest samenhangt. En dus ook op het gebied van hulp verlenen. Deze gedachte is niet alleen fascinerend, ze sluit ook naadloos aan op oplossingsgericht denken. Kennedy en collega's waren gefascineerd door het mechanisme dat vogels de mogelijkheid geeft een zo complexe beweging te maken als een zwerm. Zij onderzochten het zwermgedrag en waren uiteindelijk in staat dit gedrag te simuleren in een computermodel. Je zou denken dat er misschien wel 20.000 regels nodig zijn om dit gedrag te simuleren, maar ze vonden dat er niet meer dan 3 systeemregels nodig zijn om het programma te laten draaien:

- trek je terug voordat je tegen de ander botst;
- probeer even snel te vliegen als de vogels naast je in de zwerm;
- probeer naar het centrum van de zwerm te vliegen zoals jij dat waarneemt.

Als je deze regels nauwkeurig bekijkt, valt op dat elke regel de enkele vogel met de ander verbindt. Ze vlechten de individuen tot een systeem. Met behulp van alleen deze drie simpele regels gedroegen de stippen op het scherm zich als een zwerm zoals we kennen van vogels en vissen. In combinatie met het doel dat de vogels delen (een weiland in Zuid Frankrijk bijvoorbeeld) en hun enorme gevoeligheid voor magnetische velden, kon de vogeltrek aldus verklaard worden.

De gevoeligheid in de organisatie is er geen voor magnetische velden, maar voor communicatie. En de systeemregels zijn de eerder genoemde oplossingsgerichte basisregels.

Aan die twee regels voegde Jeugdzorg Drenthe een derde toe:

- als iets werkt, leer het aan en van de ander. (Stam, 2002)

De eerste twee regels verbinden hulpverleners met cliënten, de laatste zin verbindt hulpverleners met elkaar.

Daarnaast is er nog een belangrijke wijziging aangebracht in de systeemregels. Want stel je voor dat je boven op de top van een berg staat. Je doel was het hoogste punt van de bergketen te bereiken. Je bent gekomen waar je nu bent. Vanuit jouw perspectief ben je op het hoogste punt, omdat een stap in welke richting dan ook je naar beneden brengt. Maar verderop zijn er misschien nog bergen die hoger zijn. Om deze reden is de regel 'als iets werkt, doe er meer van' onvolledig. Melk kun je drinken uit een emmer, dat werkt, maar het verdient de

voorkeur melk te drinken uit een glas, omdat het *beter* werkt. Dezelfde vergelijking gaat op voor blijkbaar succes-volle programma's in de hulpverlening. Pas als je om je heen kijkt kun je ontdekken of er wellicht nog betere programma's zijn. Het is om die reden dat het hierboven genoemde vakcentrum omgebouwd is. Niet omdat het niet werkte, maar omdat iets anders beter werkte. Daarom moet er één woord toegevoegd worden aan de eerste van de systeemregels:

- als iets *beter* werkt, doe er meer van.

Het gevolg van de toevoeging van dit ene woord is dat het systeemalgoritme niet alleen de cliënten met de hulpverleners verbindt en de hulpverleners met elkaar, maar ook een verbinding legt tussen de kwaliteit van een programma en de kennis van buiten de instelling (wetenschap, andere instellingen, etc.). Deze toevoeging wordt inmiddels in het oplossingsgerichte denken geïntegreerd.

Tot slot een antwoord op de vraag waarom naast het oplossingsgerichte werken het systemisch werken en de communicatie tot de basis van de organisatie behoren, en wat de relatie tussen deze drie invalshoeken is. Het antwoord is dat de beide andere invalshoeken de bronnen vormen van het oplossingsgerichte werken. Het systemisch denken vormt binnen het oplossingsgerichte denken de onzichtbare achtergrond-variabele waartegen alle interventies zich afspelen. De communicatietheorie stelt dat er verschillende niveaus van communiceren zijn. Het verbale inhoudsniveau wordt tegelijk met het nonverbale betrekkingniveau uitgezonden. De overtuigingen van de hulpverlener klinken door in zijn taal. Vergelijk de twee voorbeelden van een hulpverlener die zijn cliënt complimenteert:

Nou, het is hier netjes opgeruimd, mevrouw van Veen. Ik ben blij te merken dat we het daar niet voor niets over gehad hebben. U hebt het zeker net voordat ik kwam gedaan, want het ruikt nog helemaal fris. Goed hoor.

Wat is het hier netjes opgeruimd, mevrouw van Veen. Wat ontzettend knap dat u dat tussen alle drukke werkzaamheden van de afgelopen week ook nog voor elkaar heeft gekregen. Ik merk ook dat uw zoon minder is afgeleid door de omgeving en dat hij daardoor beter kan horen wat u hem wilt vertellen.

Het verschil zit in de wijze waarop de hulpverlener kijkt naar de cliënt, en in de overtuiging die hij met zich meeneemt naar het gezin waar hij hulp aan verleent; het verschil zit dus vooral in het betrekkingniveau. En Watzlawick (1984) leerde ons al dat het betrekkingniveau altijd sterker is dan het inhoudsniveau. Het belang van de communicatietheorie is dat ze de medewerker leert naar zichzelf te kijken, zich bewust te zijn van alternatieven van communiceren. De medewerker neemt dan niet de eigen communicatie als gegeven, maar gaat op zoek naar juist die manier van communiceren die het beste werkt voor de cliënt.

De eerder genoemde centrale overtuiging die van elke medewerker wordt verwacht, is dat elke cliënt krachten, vaardigheden, talenten en capaciteiten heeft, waarmee hij in staat is tot werkbare oplossingen te komen. Deze overtuiging vloeit logisch voort uit de achterliggende overtuiging dat de organisatie hulp biedt die een positief verschil maakt. Want als dat zo is, dan zal de cliënt het immers daarna meestal weer zelf kunnen. Als de hulpverlener de overtuiging heeft dat ouders het uiteindelijk weer zelf zullen redden, zal dat in zijn taal doorklinken. Taal biedt de mogelijkheid overtuigingen te onderzoeken en er in gesprek met collega's aan te werken dat de hulpverlener die overtuiging meeneemt, die voor het kind en zijn gezin het meest ondersteunend zijn.

Toekomstvisie

Om Jeugdzorg Drenthe te ontwikkelen in de richting van een organisatie die het meest betekenisvolle verschil maakt voor deze kinderen, wordt de instelling op een planmatige manier ingericht door middel van een cyclus: Plan Do Check Act (Deming, 1982). Dat betekent dat eerst bedacht wordt wat er gedaan moet worden en dat de beoogde resultaten worden vastgesteld. Vervolgens wordt het plan uitgevoerd en worden de resultaten geëvalueerd en conclusies getrokken. Veel van de ontwikkelingen van de afgelopen jaren bij Jeugdzorg Drenthe zijn gestuurd door directie en management. Nog maar zeer recentelijk is elke afdeling zijn eigen plan gaan maken, waaraan alle medewerkers een bijdrage kunnen leveren. Het kompas daarbij is steeds de visie en de systeemregels, die helpen om te bepalen of de organisatie op de goede weg is. Als het beter werkt voor de cliënten, doe er meer van. Als iets niet werkt, stop en doe iets anders. En leer aan en van elkaar. Daarin staat de organisatie niet aan het begin van een reis, maar is al langer onderweg. Met de kennis die er in de organisatie is, kan bepaald worden wat op weg naar het grote doel beslist niet kwijt geraakt mag worden. Dat is gelijk de eerste opdracht bij het formuleren van toekomstplannen: houd vast wat nu al (beter) gaat.

Het imago van de organisatie bepaalt hoe de buitenwereld de organisatie tegemoet treedt. Het meest ideale imago van Jeugdzorg Drenthe zou er bijvoorbeeld als volgt kunnen uitzien:

- door cliënten gekend worden als respectvolle partner in het vinden van oplossingen;
- bekend staan als 'gewoon', waarbij cliënten het normaal vinden een beroep op de organisatie te doen;

- professioneel zijn: effectief in het ondersteunen en op maat gesneden voor de cliënten;- zichtbaar zijn en dicht bij het netwerk van de cliënten aanwezig zijn;
- doelgericht zijn, in aansluiting aan het doel van de cliënten en alleen daar waar nodig;
- bekend als efficiënt voor financiers: niet meer geld besteden dan noodzakelijk en niet langer doorgaan dan nodig;
- voor collega-organisaties bekend staan als innovatief: nieuwe, betere programma's snel een plaats geven en integreren met wat al goed werkt;
- bovenal: voor iedereen betrouwbaar zijn.

Elke organisatie kan nagaan hoe ver deze al is op een schaal van 10-0 (zie voor uitleg over het gebruik van schaalvragen Bannink, 2006), waarbij de 10 het ideaal is en de 0 het slechtste imago denkbaar.

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur bepaalt in hoge mate hoe medewerkers zich gedragen. Of ze initiatief nemen om nieuwe ideeën naar voren te brengen of liever hun mond houden. Of het gewaardeerd wordt als je iets extra's doet, of dat het juist logisch is dat je net genoeg doet. Of er veel gesproken wordt over wat er niet goed gaat of juist over wat al bereikt is samen. Of de organisatie iets is wat van buiten komt en waar je geen invloed op hebt, of dat de organisatie je mede vormgeeft. Ook wat betreft de cultuur in een organisatie kan een maetschaal gebruikt worden.

Op de schaal van cultuur is de 10 een cultuur waarin medewerkers zich realiseren dat hun taak deel uitmaakt van een grotere doelstelling waar ze achter staan en waarvan ze weten dat die alleen samen bereikt kan worden. Medewerkers werken vanuit de overtuiging dat ieder van hun collega's voor dat grote doel een verschil maakt. Het is een cultuur waarin het gewoon is de ander te zien en te complimen-teren met zijn successen en waarin het ook gewoon is dat een ieder op basis van adequate informatie systematisch wordt aangesproken op de uitvoering van zijn taak en de realisatie van zijn doelstellingen. Het is een cultuur waarin medewerkers de regie nemen over hun eigen functioneren en waarin het vanzelfsprekend is dat een ieder nog wat te leren heeft en het op prijs wordt gesteld als medewerkers dat naar voren brengen. Een cultuur waarin resultaten gebruikt worden voor verbetering van de manier van werken.

Op de schaal van cultuur zou de 0 de afrekencultuur zijn. In een dergelijke cultuur heeft niemand het idee aan een groter doel te werken, maar doet iedereen zo onopvallend mogelijk net genoeg. Complimenten worden niet gegeven en als je niet slaagt in je taak, wordt je daarop afgerekend. Het is een cultuur waarin veel ziekte-verzuim is en waarin medewerkers anderen de schuld geven als doelen niet gehaald worden.

Om de cultuur van de organisatie verder te helpen ontwikkelen kunnen alle medewerkers zichzelf elke dag weer een aantal vragen stellen:

- Heb ik in de manier waarop ik over de ander sprak laten doorklinken dat ik mij realiseer dat ook die ander een betekenisvol verschil maakt?
- Heb ik vandaag tenminste één collega gecompimenteerd met iets waarvan ik zag dat hij het goed deed?
- Neem ik verantwoordelijkheid in het realiseren van de verbetermogelijkheden die ik in de organisatie zie?
- Ben ik mij bewust van wat ik zelf nog kan leren, laat ik mij daarop aanspreken door mijn collega's en neem ik initiatief om daarin stappen te zetten?

Het is goed te beseffen dat het tempo van de ontwikkeling van de organisatie minder belangrijk is dan na te gaan of de koers die de organisatie aanhoudt de juiste is. Een kleine stap in de goede richting is ook een stap. Dat wil niet zeggen dat het van geen belang is om stevig door te stappen, maar er is geen noodzaak om te rennen. En het is belangrijk dat ook de tijd genomen wordt om zo nu en dan uit te rusten en te genieten van de weg die al is afgelegd.

Samenvatting

In dit artikel wordt de visie van een oplossingsgerichte organisatie gepresenteerd. Hoe kunnen de organisatie en haar medewerkers het grootst mogelijke verschil maken voor hun cliënten? Enkele basisregels van het oplossingsgerichte denken en hun rol in een oplossingsgerichte organisatie worden besproken: netwerkgericht ontmoeten, vraaggericht organiseren, resultaatgericht meten en oplossingsgericht bejegenen. Bovenstaande basisregels worden als een systeemalgoritme (zwerm-intelligentie) beschouwd.

Peter Stam, bedrijfs econoom en eerstegraads onderwijsbevoegdheid orthopedagogiek. Directeur Jeugd.org Drenthe.

*Fredrike Bannink, klinisch psycholoog en kinder- en jeugdpsycholoog specialist NIP. Praktijk voor therapie, training, coaching en mediation te Amsterdam.
www.fpbannink.com. Reacties op dit artikel graag naar: solutions@fpbannink.com*

Literatuur

- Bannink, F.P. (2006). *Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Harcourt.
- Bannink, F.P. (2007). *Gelukkig zijn en geluk hebben. Zelf oplossingsgericht werken*. Amsterdam: Harcourt.
- Buskes, C. (2006). *Evolutionair denken. De invloed van Darwin op ons wereldbeeld*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Deming, W.E. (1982). *Out of the crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Kennedy, J., Eberhart, R. & Shi, Y. (2001). *Swarm Intelligence*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Stam, P. (2002). *Vraaggericht organiseren*. Papenvoort, visienotitie Jeugdzorg Drenthe.
- Stam, P. (2008). Becoming a Solution-Focused Organization. In: P. de Jong & I.K. Berg. *Interviewing for Solutions*. Belmont: Thomson, 333-339.
- Watzlawick, P. (Ed.) (1984). *The Invented Reality*. New York: Norton