

Joris Brenninkmeijer | Mieke Voogd

De juiste vraag



De kunst van
het vragen stellen
in coachende
gesprekken



Joris Brenninkmeijer | Mieke Voogd

De juiste vraag



De kunst van
het vragen stellen
in coachende
gesprekken

Boom | Management Impact

Management Impact is een onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam.

Ontwerp: Hans Roenhorst - www.h2rplus.nl

Redactie: Harry Haakman

Eerste druk, eerste oplage: januari 2020

ISBN 978 94 6276 325 8

© 2020 Joris Brenninkmeijer en Mieke Voogd & Boom uitgevers Amsterdam,
www.managementimpact.nl / www.bua.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijk uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

*Velen hebben me er al
een verwijt van gemaakt
dat ik altijd vragen stel
aan de anderen,
en dat ik over
geen enkel probleem
enige opheldering
kan verstrekken,
omdat ik niet de minste
geleerdheid bezit.
Wel, dat verwijt is juist.*

Socrates

Inhoud

Inleiding	11
Aard van het boek	12
Opbouw van het boek	13
Gebruik van het boek	14
Dankwoord	14
Tot besluit	15
Deel I	
Bewust vragen stellen	17
1 Het begint met vragen	19
De waarde van vragen stellen	19
Basishouding van de coach	23
Luisteren	28
Basisgereedschap	31
Koers zoeken in een zee aan mogelijkheden	34
Reflectie voor de vragensteller	39
Zoekschema: inclusief model van aandacht	39
2 Voetangels en klemmen	43
We nemen slordig waar	45
Bedoelde en onbedoelde effecten	51
Het misverstand dat communicatie heet	53
Valkuilen	57
Reflectie voor de vragensteller	61
Zoekschema: dubbel kernkwadrant	61

3 Speuren naar de juiste vraag	65
Vindingrijk en raak	67
Bekwaam en doordacht	71
Bespiegelend en beschouwend	72
Een bijzondere vragenlijst	74
Drie kernvermogens	79
Samenspel van drie kernvermogens	84
Reflectie voor de vragensteller	86
Zoekschema: eerste, tweede en derde positie	86
Deel II	
Je repertoire uitbouwen	89
4 Andere benadering, andere vragen	91
Vier windstreken	92
Een coachee met een vraagstuk	93
Persoonsgericht	94
Inzichtgericht	96
Probleemgericht	99
Oplossingsgericht	101
Eclectisch werken	104
Spanning tussen sturen en volgen	106
Reflectie voor de vragensteller	108
Zoekschema: fasemodel voor kernreflectie en krachtgericht coachen	108
5 Vragen voor krachtig samenspel	113
Fasen in het samenwerkingsproces	114
Voorfase	116
Afstemmingsfase	121
Midden- of werkfase	125
Afrondingsfase en nazorg	130
Spanningsveld tussen taakgerichtheid en relatiegerichtheid	131
Reflectie voor de vragensteller	134
Zoekschema: vier niveaus van communicatie	134

6 Vragen die de motivatie versterken	139
De kern van elk helpend gesprek	139
Ambivalentie om te veranderen	140
Fasemodel van gedragsverandering	142
Leren te leren	146
Leren als kern van het coachproces	148
Leervoorkeuren	152
Spanningsveld tussen afstand en nabijheid	154
Reflectie voor de vragensteller	156
Zoekschema: integratiedriehoeken	156
7 Vragen die bijzondere antwoorden uitlokken	161
Systemische vragen	163
Circulaire vragen	167
Socratische vragen	170
Vragen om te reframe	173
Spanningsveld tussen oppervlakte en diepte	175
Reflectie voor de vragensteller	178
Zoekschema: lemniscaat	178
Deel III	
Diepere lagen aanboren	183
8 Lichaamstaal als bron	185
Lichaamstaal	186
Poort naar een dieper contact	187
Werken met het hele lijf	188
Een kwetsbaar proces	189
Stilte	190
Aandacht	192
Vertragen	193
Reflectie voor de vragensteller	197
Zoekschema: focussen	197

9 Taal als slot en sleutel	201
Gesloten verhaal	202
Eigenaardigheden van taal en taalgebruik	205
Werken met het verhaal van de ander	212
Je blijven verwonderen over taal	218
Reflectie voor de vragensteller	219
Zoekschema: ladder van gevolgtrekking	219
10 Jezelf ontwikkelen als vragensteller	224
De drijfveren van de vragensteller	224
Meerdere ikken	228
Kernvermogens van de vragensteller	229
Reflectie voor de vragensteller	241
Zoekschema: logische niveaus	241
11 Epiloog	245
Terugblik	245
Grote vragen	248
Traagheid	249
Vrijmoedigheid	250
Imperfectie	252
Laatste vraag	253
Literatuur	254
Over de auteurs	260

Inleiding

Goede vragen hebben van nature iets onontkooibaars. Ze blijven je aandacht trekken, hangen aan je, laten je niet los. ‘Waar verlang je naar?’ ‘Wat wil je echt?’ ‘Hoe voel je je nu?’ ‘Wat gebeurt er eigenlijk als het mislukt?’ ‘Wat doe jij waardoor hij zo vreemd reageert?’ ‘Hoe zou het zijn om er anders naar te kijken?’ Vragen zijn groot en klein, gecompliceerd of simpel. Soms worden ze haast achteloos of spontaan gesteld en dan zijn ze er, om niet meer weg te gaan. Een krachtige vraag is onweerstaanbaar. Je blijft ermee bezig tot je weet hoe je verder wilt. ‘Want wat is een vraag anders dan een leeggemaakte ruimte?’ formuleert Nicole Krauss het in haar prachtige roman *Donker woud* (2017). In die leeggemaakte ruimte ontstaat vervolgens een antwoord dat de richting bepaalt waarin de toekomst zich zal voltrekken.

Zo is ook dit boek geboren, als gevolg van een eerste vraag die wij ons op zeker moment stelden: ‘Zullen we een boek gaan schrijven over de kunst van het vragen stellen?’ Ons eerste gevoel was er een van enthousiasme. Toegegeven: er zijn veel boeken over vragen stellen, maar vaak zijn die onderdeel van een groter geheel. Bijvoorbeeld vragen in de context van allerlei gesprekstypen en bijbehorende vaardigheden, zoals in Lang en Van der Molens bekende *Psychologische gespreksvoering* (2014). Er zijn ook boeken waarin een specifiek soort vragen staat uitgewerkt. Veel aandacht is er bijvoorbeeld voor de oplossingsgerichte benadering en bijbehorende vragen (zie o.a. Bannink, 2015; Visser, 2010).

Wat ontbrak was een boek dat helemaal is opgezet rond de algemene thematiek van vragen stellen, met ruimte voor heel diverse en uiteenlopende benaderingen en vragen. Zo’n boek zou er moeten zijn, vonden wij – we zouden het als organisatiecoaches graag lezen! Nu het er niet was, zou iemand het moeten schrijven. Zouden wij dat willen? Zoals het gaat, reisde de vraag een tijdje met ons mee. We wisten het antwoord nog niet. Het werd een trage vraag. Maar geleidelijk veranderde de vraag van karakter. Het ‘Willen we dat?’ ontwikkelde zich tot een ‘Hoe zou zo’n boek eruitzien?’ Dat zette ons aan tot doen, we kwamen in actie. We werkten ideeën uit, een opzet, bedachten een structuur en lazen ons door een flinke stapel literatuur. Daarna schreven we een artikel waarin we onze eerste gedachten uiteenzetten.

Na deze stappen kwamen nieuwe vragen boven, sommige van inhoudelijke aard, andere meer persoonlijk: ‘Kunnen we dit wel?’, ‘Wie zit er eigenlijk te wachten op weer een boek?’ en: ‘Wordt het wel interessant?’ Die vragen vol zelftwijfel zetten ons terug in het denken, in zelfreflectie. Er gebeurde even niet veel, zo op het oog. Ons plan leek een voornemen te worden, het voornemen van een idee dat ooit aantrekkelijk was. Gesprekken met elkaar en anderen hielpen ons echter weer op weg. We vatten moed en togen aan de slag.

Aard van het boek

Het resultaat van dit proces ligt voor je. Het is een boek dat is geschreven voor eenieder die werkt als individuele begeleider, coach, supervisor of loopbaanbegeleider, of die actief is in een vergelijkbare coachende rol. Omwille van de eenduidigheid gebruiken we voor al deze functies en rollen steeds de aanduiding ‘coach’. En degene met wie deze persoon een gesprek voert, noemen we ‘coachee’. Vanwege de leesbaarheid kozen we voor de mannelijke vorm. Dit uiteraard niet helemaal in overeenstemming met de werkelijkheid van een beroepsgroep waarin vrouwen dominant vertegenwoordigd zijn, maar het is bedoeld als neutrale vorm.

Vragen zijn er in overvloed en in allerlei soorten en maten – wie individuen begeleidt, kan er simpelweg niet buiten. Natuurlijk heeft een goede coach meer pijlen op zijn boog: hij is nieuwsgierig, open en accepterend, en durft ongemakkelijke stiltes te laten vallen, prikkelende feedback te geven, een spannende oefening voor te stellen of te confronteren. Maar zonder het vermogen om vragen te stellen, zou van helpen niet veel terechtkomen. De vraag is de sine qua non van het helpende gesprek.

De titel van dit boek, *De juiste vraag*, laat zich op twee manieren lezen. Enerzijds is hij bedoeld als een aansporing voor coaches: ‘Maak je druk om het stellen van de juiste vraag!’ Anderzijds is het de formulering van een belangrijk en centraal vraagstuk – ‘Wat is de juiste vraag?’ – dat voortdurend relevant is in het helpende gesprek. De grote opgave voor de coach is om zijn weg te vinden in allerlei mogelijkheden. Welke vragen kan ik stellen? Wat is de werking ervan? Wat is nu passend? Met dit boek beogen we een overzicht te geven van uiteenlopende invalshoeken en methodieken. We putten daarbij uit de bestaande coachliteratuur, beproefde concepten en eigen ervaring.

Om de inhoud te verrijken, hebben we door de tekst heen voorbeelden verwerkt uit kunst, film en literatuur. Daarmee streven we ernaar inzicht,

inspiratie en houvast te geven, om zo behulpzaam te zijn voor de vragensteller. Het is aan de lezer om uit dit overzicht het zijne te halen en eigen keuzes te maken; het boek is geen beschrijving van een methode.

Opbouw van het boek

Het boek bestaat uit drie delen: *Bewust vragen stellen* (deel I), *Je repertoire uitbouwen* (deel II) en *Diepere lagen aanboren* (deel III). In deel I bespreken we eerst enkele basiskwesties in hoofdstuk 1: het belang van vragen stellen in het algemeen en de houding en het gereedschap van de vragensteller zelf. In hoofdstuk 2 bekijken we wat vragen stellen een verrassend lastige vaardigheid maakt. We benoemen een aantal ‘klippen’ die je als vragensteller moet zien te omzeilen. Hoofdstuk 3 gaat in op drie kernvermogens van de vragensteller ofwel: wat heb je nodig om goed werk te leveren?

In deel II bespreken we vervolgens vier bakens of oriëntatiepunten in een zee vol mogelijkheden. Ze geven houvast en helpen je als vragensteller een eigen koers te zoeken. Hoofdstuk 4 bespreekt vier soorten vragen, als vier windstreken. Ze vormen als het ware het kompas van de vragensteller. Hoofdstuk 5 gaat in op vragen die helpen het samenspel tussen coach en coachee bespreekbaar te maken. Die moeten immers ‘goed met elkaar kunnen opschieten’. Hoe kun je dat samenspel bevragen en er iets van leren? Hoofdstuk 6 behandelt het thema motivatie van de coachee in zijn leer- of veranderproces. Hoe kun je de coachee met vragen helpen om de wind in de zeilen krijgen? Dit deel sluit af met hoofdstuk 7, dat vier categorieën bijzondere vragen behandelt: vragen met een speciale kracht, die helpen bij het onder de waterspiegel kijken. In elk van de vier hoofdstukken van deel II bespreken we een spanningsveld waartoe de vragensteller zich heeft te verhouden.

In deel III gaan we nader in op een aantal verdiepende thema’s. Zo laat hoofdstuk 8 zien hoe je als vragensteller werkt met lichaamstaal. Hoe kunnen vragen je helpen lichamelijke waarnemingen bespreekbaar te maken en zo de coaching op een dieper niveau te brengen? Hoofdstuk 9 gaat in op de waarde van taal voor de vragensteller. Welke rol speelt die in het verhaal van de coachee? En hoe kun je als vragensteller de taal en het verhaal bewerken? In hoofdstuk 10 staat de vragensteller centraal; je bent immers zelf het belangrijkste instrument. Hoe ontwikkel je jezelf?

In de afsluitende epiloog zoomen we weer uit en bezien de rol van de vragensteller in het grote geheel.

Gebruik van het boek

Al is het boek niet bedoeld als methode of recept voor succes, het is goed mogelijk om de hoofdstukken na elkaar te lezen en het geheel als een leerboek te bezien. Wie zijn kennis wil vergroten over soorten vragen en hun werking, zal vooral in deel II aan zijn trekken komen. Daarnaast zal het voor de methodisch geïnteresseerde lezer boeiend zijn om de tien zoekschema's te bekijken, die we door het boek hebben verspreid. Dit zijn schema's of modellen die behulpzaam zijn om specifieke thema's nader te verdiepen. Het zijn de zon, de maan, de sterren en de 'navigatie-instrumenten' voor de vragensteller. We eindigen ieder hoofdstuk met een zoekschema dat past bij het specifieke onderwerp dat behandeld wordt. Aan elk zoekschema hebben we reflectievragen voor de vragensteller gekoppeld. Maar je kunt het boek ook gebruiken als inspiratiebron. De hoofdstukken zijn dan als zoeklichten die steeds een ander stukje belichten van de werkelijkheid van het vragen stellen. Blader erin en leg het boek dan weer weg. Lees een stukje dat je op ideeën brengt en neem de tijd om er even over te mijmeren. Zo werk je stap voor stap aan het vergroten van je vermogen in het stellen van vragen. De helpende gesprekken die je voert nemen daarmee toe in kracht en impact. Als dat vervolgens bijdraagt aan de kwaliteit van leven in het georganiseerde bestaan, dan is dit boek in zijn missie geslaagd.

Dankwoord

Ten slotte een woord van dank voor allen die ons hebben geholpen in het schrijf- en denkproces. Marjo Boer, Kees Faber en René Meijer hebben ons halverwege en in de slotfase voorzien van collegiale en onmisbare feedback, vanuit hun doorleefde coachpraktijk en ervaring als schrijver in het vakgebied. Hun zorgvuldige manier van reageren gaf ons het vertrouwen dat we op de goede weg waren en hielp om het boek beter in te delen, de juiste toon te vinden en een balans te creëren tussen de verschillende inhoudelijke invalshoeken.

De mensen van uitgeverij Management Impact, in het bijzonder Douwe van Randen, hebben ons op prettige wijze begeleid en sterkten ons met hun enthousiasme en oprechte belangstelling voor het onderwerp vragen stellen. Een speciaal woord van dank willen we uitspreken voor de buitengewoon plezierige samenwerking met Harry Haakman, onze kundige tekstredac-

teur. Vormgever Hans Roenhorst begreep meteen het intieme karakter van het onderwerp en vertaalde dat naar onze smaak in een prachtig ontwerp. In het dagelijks leven hebben we veel stimulans ervaren van de mensen om ons heen – onze partners Agnes Heerdink en Frank Straatman, kinderen, familie, vrienden en collega's – die stukken meelazen, vragen stelden, tips gaven, relativeerden en hun associaties met ons deelden. Een van onze kinderen stelde een prachtige, uitnodigende vraag: 'Wat is nou de kern van wat je wilt zeggen met dit boek?' Door met z'n tweeën te schrijven en hulp te krijgen van zoveel mensen, was het maken van dit boek een verrassend licht en leerzaam proces, waarin we gaandeweg onze professionaliteit als coaches hebben verdiept.

Tot besluit

Vragen stellen is geen kunstje van de coach; het blijft een kunst. En die kunst wordt, zo denken wij, in hoge mate bepaald door het fingerspitzengefühl van de coach om de juiste vraag te laten opkomen en deze op het geschikte moment en op een passende manier te stellen. Alle handreikingen, aanwijzingen en tips ten spijt: uitgeleerd over vragen stellen ben je nooit. Het laatste woord over dit thema is met dit boek dus beslist niet gezegd. Albert Einstein stelde: 'Het belangrijkste is: niet ophouden met vragen stellen.'

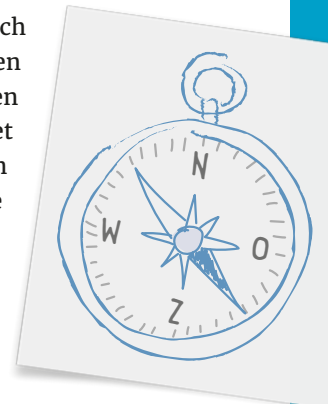
We hopen dat dit boek je inspireert om steeds opnieuw frisse, verrassende, krachtige, onbevangen, wijze en nieuwsgierige vragen te stellen – aan anderen en aan jezelf.

Hoofdstuk 4

Andere benadering, andere vragen

Werken als coachende vragensteller stelt je voor de opgave een benadering te kiezen. Wat voor soort vragen bevallen je goed en stel je graag? Wat past bij jou en wat past bij jouw coachees en de specifieke vraagstukken waarvoor zij bij je komen? Het vergt enig zoeken en vallen en opstaan om tot een antwoord te komen, vergelijkbaar met de tocht die de soefimeester onderneemt in het voorbeeld. Een heldere benadering lijkt krachtig, maar blijkt even later te stellig. In een andere gemeenschap lijkt een genuanceerde boodschap aan te slaan, maar ook deze houdt niet lang stand. Zo dwaalt de soefimeester; op zoek naar zijn stem en een plek waar deze gehoor vindt. Het is een hele kunst om de juiste toon, aanpak en boodschap te vinden. In dit hoofdstuk gaan we op reis in het land van de vragen, aan de hand van een eerste baken om ons op te oriënteren. We verkennen vier windstreken die elk staan voor een eigen, onderscheiden kleur en aanpak van vragen stellen. We staan stil bij wat we allemaal aantreffen in de vier gebieden en wat het eigene is van de vragenstellers die hier huizen. We verdiepen ons in wat hun ideeën zijn over goede vragen en de veronderstellingen die ze hebben wat betreft de werking ervan.

De schets van de vier windstreken biedt een overzicht en zet de coach vervolgens op een tweesprong: 'Waar wil ik heen?' Je kunt je richten op een enkele benadering, om je daar vervolgens in te bekwamen en specialiseren. Of je kiest voor een eclectische aanpak, waarbij je het beste neemt uit de verschillende benaderingen en toepast waar een situatie om vraagt. In het laatste deel van dit hoofdstuk schetsen we hoe een eclectische aanpak eruit kan zien.



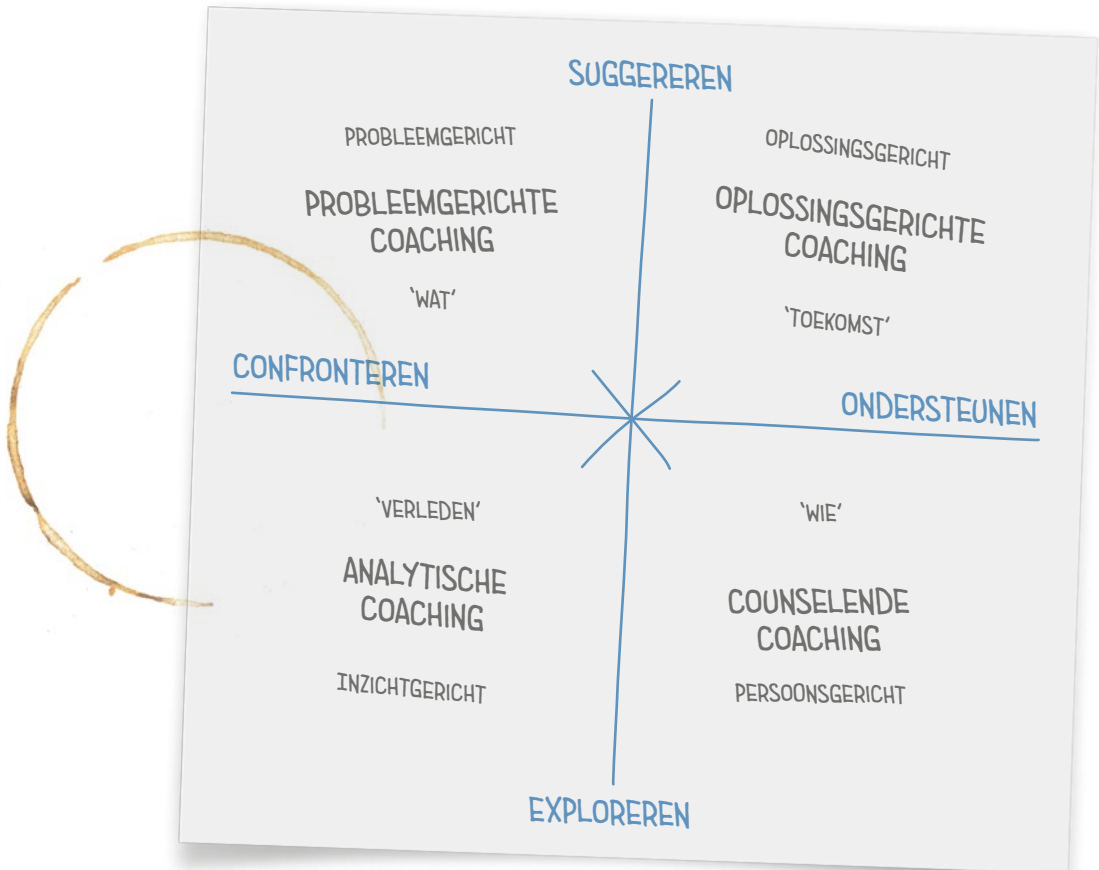
Vier windstreken

De vier windstreken die we hier bespreken, ontstaan door twee kruisende lijnen te trekken door het land van vragen. De lijnen vertegenwoordigen twee uitersten in een keuze die je als coach kunt maken in je aanpak. Op de ene lijn staat ‘confronteren’ tegenover ‘ondersteunen’. In het eerste geval ben je als coach gericht op het actief creëren van nieuwe invalshoeken, perspectieven en manieren van kijken bij de coachee. Je stelt bijvoorbeeld de vraag: ‘Ben je je ervan bewust dat je daarmee veel mogelijkheden laat liggen?’ In de tegenpool, de ondersteunende aanpak, ben je vooral bezig de coachee op inhoud en gevoel te steunen: ‘Wat maakte dat het lukte?’

De andere lijn bestaat uit ‘suggereren’ aan de ene kant en ‘exploreren’ aan de andere kant. In het geval van suggereren ben je als coach aan het sturen op de inhoud van het vraagstuk. Je vraagt bijvoorbeeld: ‘Heb je eraan gedacht om ...?’ Ben je aan het exploreren, dan volg je het verhaal van de ander en helpt hem om zijn gedachten, gevoel en gedrag te onderzoeken. ‘Zou je me daar wat meer over willen vertellen?’ is dan een karakteristieke vraag.

In figuur 8 staan de vier windstreken die ontstaan na het trekken van de twee lijnen. We ontleen het schema aan De Haan en Burger (2007). Elke windstreek staat voor een van vier fundamenteel in aanpak te onderscheiden coachingsrichtingen.

- *Persoonsgericht*. De aanpak bij deze soort coaching is gebaseerd op counselingsmethodieken. De coach stelt zich op als een accepterende en invoelende luisteraar, volgt de coachee en helpt om de vraag te onderzoeken.
- *Inzichtgericht*. Deze manier is gebaseerd op psychodynamisch coachen. De coach volgt de coachee en draagt bij door begrip, maar ook met een eigen kijk op dat wat de coachee niet ziet of waarvan hij zich niet bewust is.
- *Probleemgericht*. Dit is een meer directieve aanpak. Hierbij streeft de coach ernaar de coachee te helpen met suggesties en aanwijzingen en hem een andere kijk op zijn probleem te bieden.
- *Oplossingsgericht*. In deze vorm van coaching ligt het accent op de toekomst en op dat wat er goed werkt. De coach helpt om te zoeken naar het versterken van kwaliteiten en mogelijkheden.



Figuur 8. Vier windstreken in het coachen (De Haan & Burger, 2007).

Een coachee met een vraagstuk

We gaan nu proberen een beeld te krijgen van de verschillende benaderingen en scherp te benoemen waarin ze verschillen. Daartoe gaan we op pad met een coachee, Marieke, op haar tocht langs een viertal vragenstellers. We luisteren mee bij korte stukjes van het gesprek dat zij met elk van hen heeft. En we bespreken de werking die hun vragen hebben, zowel wat betreft de kwaliteit ervan, als mogelijke schaduwzijden.

Marieke is een leidinggevende van 35 jaar. Ze is sociaal vaardig, intelligent en kan goed organiseren. Ze deed een bedrijfskundige opleiding en ging na haar afstuderen als docent aan de slag in een grote onderwijsorganisatie. Daarin is ze snel gestegen in de hiërarchie. Na haar docentschap kreeg ze een belangrijke coördinerende rol binnen het curriculum van de opleiding.

Die rol is door haar zo voortreffelijk ingevuld, dat zij is gevraagd om te solliciteren toen haar teamleider na vijftien jaar afscheid nam. Tot haar eigen verrassing werd zij unaniem gekozen door de sollicitatiecommissie; nu was zij de nieuwe leidinggevende.

Marieke is nu een halfjaar bezig in haar nieuwe rol. Het enthousiasme waarmee ze begon, is inmiddels wat op de achtergrond geraakt. Ze voelt zich moe, slaapt slecht en piekert veel. Er ligt ook heel wat op haar bordje:

‘Zo gaat het niet langer. Ik moet hulp zoeken,’ realiseert zij zich.

Ze voegt de daad bij het woord en maakt een eerste afspraak met een coach.

de opleiding vraagt om vernieuwing, er zit een visitatie aan te komen en enkele docenten functioneren niet goed. Dat alles vraagt veel energie en aandacht, net als haar gezin met twee jonge kinderen en een partner met een drukke baan.

Vorige week heeft Marieke het veranderproces bij de opleiding met haar naast hogere leidinggevende doorgenomen. Dat gesprek beleefde ze als zeer onaangenaam. Hij stelde haar voortdurend kritische vragen over het tempo, het draagvlak en de haalbaarheid. Daar probeerde ze zo goed mogelijk antwoord op te geven, maar ze merkte dat ze hem niet helemaal overtuigde. Thuisgekomen belandde ze in een knallende ruzie met haar man. De volgende ochtend realiseert ze zich: ‘Zo gaat het niet langer. Ik moet hulp zoeken.’ Ze voegt de daad bij het woord en maakt een eerste afspraak met een coach.

Persoonsgericht

De eerste coach die Marieke bezoekt, is Carl. Nadat ze zich hebben geïnstalleerd in Carls werkkamer, kijkt Marieke hem enigszins gespannen aan, in afwachting van de opening van het gesprek. Carl kijkt vriendelijk en uitnodigend terug. En wacht af.

Marieke verbreekt de stilte na tien seconden – voor haar gevoel heeft het eindelijk geduurd: ‘Nou, je wilt vast weten waar ik hier voor ben.’

Carl, na een korte stilte: ‘Jazeker. Wil je me er iets over vertellen?’

Marieke, snel en geagiteerd pratend: ‘Nou, dat zal ik doen. De reden dat ik hier ben, is dat het zo gewoon niet langer gaat! Alle ballen die ik in de

lucht moet houden, het is gewoon heel veel. Ik weet ook niet zo goed waar ik moet beginnen. De drukte op de opleiding, waar we heel veel te doen hebben in korte tijd. Mijn nieuwe rol, die goed is – maar ook wel heel erg wennen. Thuis zijn het tropenjaren, met een ambitieuze man met ook een drukke baan en twee kleintjes die aandacht vragen. Kun je me nog een beetje volgen?’

Carl: ‘Nou, dat gaat nog goed hoor. Ik bedacht net wel, dat je veel tegelijk wilt vertellen. Kennelijk speelt er veel?’

Marieke: ‘Klopt. Alles een beetje geordend vertellen, valt dan niet mee.’

Carl: ‘Dat snap ik wel, als er zoveel in je omgaat. Net zei je dat je niet zo goed weet waar je moet beginnen. Zullen we eens kijken of we de dingen die voor jou belangrijk zijn een voor een kunnen bespreken?’

Marieke knikt zwijgend.

Carl: ‘Waar zou je mee willen beginnen?’

Zo ontwikkelt zich een gesprek. Carl luistert meestal en vraagt af en toe door. Zijn vriendelijke, open en invoelende houding zijn voor Marieke een verademing; ze voelt zich begrepen. Het ongemak dat ze aan het begin van het gesprek voelde, is grotendeels verdwenen.

Uitgangspunten	Kwaliteit	Schaduwzijde
<ul style="list-style-type: none"> – Een goede vraag geeft ruimte – De beste vraag is de stilte 	<ul style="list-style-type: none"> – De coachee krijgt alle ruimte – Hij voelt zich echt gehoord – De vragen ‘luisteren de coachee tevorschijn’ 	<ul style="list-style-type: none"> – Weinig kritische vragen – Rond dwalen van de coachee door te weinig sturing

Tabel 3. Persoonsgericht vragen stellen.

Marieke heeft het idee dat ze van Carl alle ruimte krijgt om rustig naar haar vraag te kijken, de verschillende kanten ervan te exploreren en te onderzoeken waar ze last van heeft. Dat is ergens best confronterend voor haar. Zij is eerder geneigd zich sterk te richten op het voldoen aan de verwachting van de ander; nu mag ze zelf de inhoud en richting van het gesprek bepalen. Van dat thema is zij zich op dit moment echter nog nauwelijks bewust.

Iets van ongemak is er bij haar nu wel over het feit dat Carl zo weinig richting geeft. Marieke heeft af en toe best behoefte aan tips of een kritische vraag. Bijvoorbeeld over hoe ze leiding geeft. Per slot van rekening is dat een relatief nieuw terrein voor haar, waar ze nog het een en ander in te leren heeft. Zal Carl haar daarin genoeg kunnen bieden?

Carl Rogers

Carl Rogers (1902-1987) is de grondlegger van de cliëntgerichte benadering. Hij groeide op in een streng Amerikaans gezin, ging landbouwkunde studeren en raakte geboeid door de afstandelijke en objectieve manier van werken die daar gedoceerd werd. Tegelijkertijd groeide zijn interesse in het menselijke denken, waarop hij besloot psychologie te gaan studeren. Tijdens die studie trof hij een docente die opviel door haar warme en menselijke betrokkenheid. Het beïnvloedde hem sterk in zijn kijk op en omgang met mensen. In de jaren daarna ontwikkelde Rogers stap voor stap de methodiek van zijn aanpak. Warmte en echtheid zijn daarin de centrale pijlers. En daarnaast empathie, onvoorwaardelijke acceptatie en een groot vertrouwen in het vermogen van de cliënt om zelf oplossingen te vinden. Rogers' opvattingen en uitgangspunten zijn nog steeds een belangrijke basis voor veel vormen van hulpverlening.

Inzichtgericht

Enige tijd later gaat Marieke langs bij een andere coach: Chris. Na een korte kennismaking en een eerste toelichting van Marieke over haar situatie, zoomt het gesprek al snel in op het vervelend verlopen overleg met haar leidinggevende.

Marieke: 'Ik vind het zo ongelooflijk kortzichtig van hem, hoe hij mij de maat nam over de veranderprocessen. In plaats van te steunen, zet hij je extra onder druk.'

Chris: 'Kun je me daar een voorbeeld van geven? Wat hij doet hij dan?'

Marieke: 'Nou, hij stelt bijvoorbeeld allerlei kritische vragen. Hoe zit het met de betrokkenheid van de docenten? Alsof ik daar zelf niet aan gedacht heb! En dan vraagt hij of Leo, een zeer ervaren docent, een rol speelt. Leo

was natuurlijk een van de eersten die ik heb benaderd. Dat je daaraan twijfelt, kan er bij mij niet in.'

Chris: 'Ik hoor je zeggen dat hij je onder druk zet. Uit je verhaal leid ik af dat hij je kritische vragen stelt over het verloop. Klopt dat?'

Marieke: 'Ja. Dat getuigt van weinig vertrouwen en zet mij dus onder druk.'

Chris: 'Ik denk even hardop: zou het zo kunnen zijn dat hij je probeert te helpen met zijn vragen?'

Marieke: 'Dat zou kunnen, maar dat werkt dus averechts.'

Chris: 'Oké, maar je moet me helpen dit verder te onderzoeken. Waarom denk je dat hij je onder druk zet?'

Marieke: 'Nou ja! Zo ga je toch niet om met een relatief beginnend leidinggevende? Die moet je toch niet de hele tijd bevragen? Die moet je juist bemoedigen en steunen – dat helpt.'

Chris: 'En hoe weet je dat jouw conclusie, dat hij weinig vertrouwen in je heeft, waar is?'

Marieke: 'Nou, dat weet ik niet zeker. Het valt me de laatste weken op dat hij me veel vragen stelt en dan altijd wat moeilijk kijkt als ik antwoord geef.'

Chris: 'Als ik zo naar je luister, merk ik dat ik een beeld van je aan het vormen ben. Ik wil dat aan je voorleggen, want ik weet niet of het klopt. Kan het zijn dat je je uitgedaagd voelt door je leidinggevende op je competentie en dat je dat lastig vindt om mee om te gaan? Waardoor het lastig voor je is van deze situatie te leren?'

Het gesprek met Chris is voor Marieke geen warm bad, zoals het contact met Carl dat was. In tegenstelling tot Carl probeert Chris de inhoud van wat zij zegt steeds te toetsen op realiteitswaarde. Hij neemt haar uitspraken niet als gegevenheden, maar zoekt actief naar verduidelijking door concrete voorbeelden. Dan probeert hij wat dieper te graven, door haar te bevragen over achterliggende redeneringen en impliciete aannamen.

Uitgangspunten	Kwaliteit	Schaduwzijde
<ul style="list-style-type: none"> - Een goede vraag graaft onder de oppervlakte - De beste vraag legt een verborgen patroon of drijfveer bloot 	<ul style="list-style-type: none"> - Kritisch en streng onderzoek van vooronderstellingen van de coachee 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig ruimte voor emotie

Tabel 4. Inzichtgericht vragen stellen.

Wat Chris ook doet, is met Marieke zoeken naar alternatieve interpretaties van de beschreven situaties. Al met al is het een intensief en onderzoekend gesprek, waarvoor Marieke al haar slimheid en denkkraft moet inzetten. Dat prikkelt haar wel. En het geeft haar het idee dat ze tot een verdiept inzicht komt, bijvoorbeeld over de gedachten die haar aanzetten zich zo te gedragen als ze doet.

In tegenstelling tot Carl probeert Chris de inhoud van wat zij zegt steeds te toetsen op realiteitswaarde.

Twijfel heeft ze ook. Chris is wel erg gericht op feitelijke gegevens ('data', zoals hij soms zegt), rationele redeneringen en onderbouwing. Heeft hij wel genoeg oog voor emoties en gevoelens? Marieke merkt dat de hele situatie haar best raakt en dat ze zich soms eenzaam en gevangen voelt in haar rollen als beginnend leidinggevende en jonge moeder. Chris nodigt niet erg uit om zulke gevoelens verder te verkennen.

Chris Argyris

Chris Argyris (1923-2013) verwierf grote bekendheid met zijn visie op leren in organisaties. Belangrijke onderdelen daarvan ontwikkelde hij samen met Donald Schön en hun boek *Theory in practice: increasing professional effectiveness* (1974) geldt nog steeds als een klassieker. Volgens Argyris zijn we allemaal in zekere zin incongruent: we zeggen het een ('Ik ben open, gericht op leren en verwelkom feedback'), maar wanneer het spannend wordt zullen we geneigd zijn onszelf te beveiligen en juist precies het tegenovergestelde te doen. Argyris benoemde dit als het onderscheid tussen de praattheorie ('theory in use') en de daadtheorie ('espoused theory'). De slordige manier waarop we denken en praten over onze ervaringen, kan echt leren bovendien in de weg staan.

Argyris pleitte daarom voor het rigoureuus en precies onderzoeken van de eigen ervaring, door de onderliggende aannamen en redeneringen te bekijken. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is de 'ladder of inference' (zie het zoekschema aan het eind van hfst. 9).

Probleemgericht

De derde coach die Marieke bezoekt is John. Marieke vertelt eerst in het kort waar ze voor komt.

John: ‘Ik hoor je heel veel zaken noemen die je op dit moment bezighouden. Kun je me eens zeggen: wat is je zorg?’

Marieke: ‘Tja ... ik geloof dat mijn zorg is dat ik erin vastloop. Of al vastgelopen ben. Dat het me allemaal niet lukt.’

John: ‘Wat bedoel je precies met vastlopen?’

Marieke: ‘Dat ik niet goed invulling aan mijn verantwoordelijkheden kan geven. Op het werk en thuis. Dat ik slecht slaap en moe ben, minder energie en plezier heb in wat ik doe. Dat ik gedoe heb met mensen – mijn leidinggevende, mijn man. Wat in feite nu allemaal gebeurt.’

John: ‘En wat zeg je tegen jezelf, dat je in deze situatie zit?’

Marieke: ‘Nou ja, dat vind ik niet leuk, natuurlijk. Ik schiet tekort. En ik wil niet falen als leidinggevende. Ik voel me ook schuldig naar mijn kinderen, als ik kortaf reageer of weinig rust en aandacht voor hen heb.’

John: ‘Dus je hebt het idee dat je tekortschiet. Ten opzichte van wat of wie schiet je dan tekort?’

Marieke: ‘Ten opzichte van mijn man, die geen leuke vrouw heeft zo. Ten opzichte van mijn team. Die vragen zich af waar de geïnspireerde Marieke van vroeger is gebleven. Mensen gaan me ontzien. “Marieke, zorg je wel goed voor jezelf?” Dat soort opmerkingen vind ik heel lastig: weer iets wat ik niet goed doe.’

John: ‘Dus je schiet naar jouw idee tekort en je doet een heleboel niet goed. Ik vraag me af of er een soort patroon zit in hoe je omgaat met deze situatie. Herken je dat van jezelf als manier van reageren?’

Zo ontwikkelt het gesprek met John zich. Stap voor stap verkent hij met Marieke de manier waarop ze reageert op de druk die ze ervaart. In dit eerste gesprek bespreken ze al welke oorzaken mogelijk buiten Marieke liggen en welke Marieke herkent als persoonlijke belemmeringen. Haar hoge streefniveau, bijvoorbeeld, en haar neiging zo veel mogelijk te willen voldoen aan andermans (vermeende) verwachtingen en haar angst om te falen. Dat terugblikken vindt Marieke confronterend. Het herinnert haar aan eerdere ervaringen waarbij ze daar last van had en die beladen en zwaar voor haar zijn. Wat later in het gesprek komt het accent gelukkig meer te liggen op hoe Marieke de toekomst ziet en waar ze naartoe wil werken.

Al met al is het een gestructureerd gesprek, waarin John haar – zonder te dwingen, maar wel duidelijk – langs een aantal onderwerpen en zaken leidt, die belangrijk zijn voor Marieke's vraag.

Uitgangspunten	Kwaliteit	Schaduwzijde
<ul style="list-style-type: none"> - Een goede vraag verdiept de achtergrond van het probleem - De beste vraag zoekt naar de gewenste uitkomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Verdieping in het verleden (oorzaken en aanleiding van het probleem) - Concretisering van gewenste doel en stappen daarheen 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel vragen over het probleem kan leiden tot te veel zwaarte - Dit kan het gevoel versterken bij de coachee dat zijn vraagstuk taai en moeilijk oplosbaar is

Tabel 5. Probleemgericht vragen stellen.

John Whitmore

Sir John Whitmore (1937-2017) is een belangrijke pionier in de wereld van het (probleemgerichte) coachen. Whitmore had een korte en niet onverdienstelijke carrière als autocoureur; zo deed hij verschillende malen mee aan de 24 uur van Le Mans en won hij in 1965 het European Touring Car Championship.

Nadat hij was gestopt met racen, raakte hij geïnteresseerd in psychologie. De inzichten over de menselijke wil, leren en ontwikkeling paste hij aanvankelijk toe in de wereld van sport. Maar uiteindelijk introduceerde hij coaching binnen de zakelijke wereld van organisaties.

Faam verwierf hij met zijn boek *Coaching for performance*, dat in 23 talen is uitgebracht en waarvan meer dan een miljoen exemplaren zijn verkocht. In dat boek introduceert hij zijn visie op coaching en legt hij het GROW-model uit, een eenvoudig te leren en zeer handig hulpmiddel om iemand te coachen: Goal ('Wat wil je bereiken?'), Reality ('Wat is de huidige realiteit?'), Options ('Welke opties zie je?') en Will ('Welke actie(s) ga je nu doen?').

Oplossingsgericht

‘Wat brengt je hier?’ is de vraag die coach Insoo Kim aan Marieke stelt, nadat ze hebben kennisgemaakt. Marieke beschrijft vervolgens haar situatie in het kort.

Insoo Kim: ‘Dus dat is de situatie waarin je je nu bevindt. Waar hoop je op?’

Marieke: ‘Dat het allemaal wat makkelijker zal gaan. Het is nu zoveel! Thuis met het gezin, het werk met al die verantwoordelijkheden.’

Insoo Kim: ‘En als je hoop uitkomt, wat is er dan veranderd?’

Marieke: ‘Dan is er meer balans. Minder “moeten”. Niet meer een gevoel van steeds tekortschieten.’

Insoo Kim: ‘En wat zien anderen je dan doen?’

Marieke: ‘Ik denk dat ze me met meer rust en overzicht zien handelen. Ik ben daardoor duidelijker, maak scherpere keuzes als leidinggevende. Daardoor doe ik minder, maar voor wát ik doe, heb ik meer aandacht. En dat komt mijn rust op het werk en thuis ten goede. Ik zie voor me dat ik ’s avonds niet steeds meer achter de laptop kruip.’ Lachend: ‘Mijn man wordt daar ook blij van!’

Insoo Kim: ‘Ik hoor je een paar keer het woord “rust” gebruiken. Zullen we dat eens wat verder onderzoeken? Wanneer is het je gelukt, al is het maar een beetje, om rust te ervaren?’

Marieke laat een lange stilte vallen: ‘Nou ... dat weet ik zo niet, eerlijk gezegd. Nou ja, misschien laatst, toen ik op vrijdagochtend maar één afspraak had op het werk. En dat die werd afgezegd. Dus dat was bij toeval. Maar toen heb ik wel heerlijk rustig thuis zitten werken.’

Insoo Kim: ‘Wat mooi dat dat gelukt is. Wat werkte er goed?’

Marieke: ‘Dat ik even mijn eigen tempo kon bepalen. En een aantal dingen zonder afleiding kon afhandelen. Even kon nadenken wat we de komende weken te doen hebben en hoe we dat goed in gang kunnen zetten.’

Insoo Kim: ‘Dus: eigen tempo, geen afleiding en zaken rustig kunnen voorndenken. Wat deed je nog meer dat goed werkte?’

Doordat Insoo Kim steeds vraagt naar wat al goed gaat, hoe dat werkt en hoe ze dat meer kan doen, komt Marieke in een andere gemoedstoestand.

Uitgangspunten	Kwaliteit	Schaduwzijde
<ul style="list-style-type: none"> - Een goede vraag vraagt naar wat er al (wel) werkt - De beste vraag vraagt hoe de coachee dat wat werkt nog meer kan doen 	<ul style="list-style-type: none"> - Doelgericht - Gericht op kwaliteiten en mogelijkheden - Toekomstgericht 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig aandacht voor dieperliggende emoties, onverwerkte pijn, het verleden

Tabel 6. Oplossingsgericht vragen stellen.

Het gesprek met Insoo Kim is voor Marieke allereerst energiegevend. Doordat Insoo Kim steeds vraagt naar wat al goed gaat, hoe dat werkt en hoe ze dat meer kan doen, komt Marieke in een andere gemoedstoestand. Ze merkt dat ze zich gaande het gesprek meer gaat richten op haar mogelijkheden.

Het verrast haar dat ze dat in de afgelopen periode een beetje is kwijtgeraakt. Ongemerkt is ze toch meer bezig geweest met wat niet goed ging of niet voldeed aan haar standaard, waardoor belemmeringen en onmogelijkheden voorop kwamen te staan in haar denken. Van Insoo Kim merkt ze dat ze Marieke's situatie en problemen erkent en er oog voor heeft, maar er tegelijk niet heel lang op doorgaat. Dat toekomst- en doelgerichte is plezierig, vind Marieke; het geeft haar het gevoel dat ze hier doorheen gaat komen.

Te veel aandacht voor de oplossing kan ten koste gaan van de aanpak van het onderliggende probleem.

De enige twijfel is of deze gesprekken ook inzicht gaan opleveren over haar valkuilen. Gaat een teveel aan aandacht voor de oplossing niet ten koste van aandacht voor het onderliggende probleem? Bijvoorbeeld haar neiging om te hoge eisen aan zichzelf en anderen te stellen?

Insoo Kim Berg

Insoo Kim Berg (1934-2007) was een Amerikaanse psychotherapeute van Koreaanse komaf en is de 'founding mother' van de oplossingsgerichte benadering. In de jaren zestig van de vorige eeuw raakte zij steeds meer teleurgesteld over de werking van de traditionele probleemgerichte psychotherapie, waarop ze besloot andere wegen te gaan verkennen.

Haar eigenzinnige aanpak bracht haar in conflict met collega's in de therapiepraktijk waar ze werkte. Ze vertrok en begon aan huis een eigen praktijk. Vervolgens richtte ze, samen met haar man, in Milwaukee het Brief Family Therapy Center op. Daar ontwikkelde ze stap voor stap de aanpak van 'solution-focused brief therapy'.

De kern van deze benadering is: 'Als je weet wat werkt, doe er dan meer van.' Oplossingsgericht werken houdt sterk de focus op de doelen van de ander, legt de nadruk op gedrag dat effectief is en vraagt consequent: 'Wat zou je eerstvolgende kleine stap kunnen zijn, richting de door jou gewenste uitkomst?'

In tabel 7 zetten we de vier benaderingen nogmaals op een rij. Om het onderscheid te verhelderen, geven we bij iedere benadering een aantal karakteristieke vragen.

Benadering	Typerende vragen
Persoonsgericht (explorerend en ondersteunend)	<ul style="list-style-type: none"> - Waar zou je het over willen hebben? - Kun je daar nog iets meer over vertellen? - Wat vind je er zelf van? - Wat zou je anders willen doen? - (stilte)
Inzichtgericht (explorerend en confronterend)	<ul style="list-style-type: none"> - Kun je een concreet voorbeeld noemen? Kun je dat illustreren? - Waaruit leid je af dat ...? - Ik leid uit je verhaal af dat ... Klopt dat? - Zou je ook iets anders kunnen zeggen of er anders tegenaan kunnen kijken? - Wat zegt het over jou dat de ander zo gek doet?

Benadering	Typerende vragen
Probleemgericht (suggererend en confronterend)	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe ziet je situatie er precies uit? - Wat wil je bereiken? - Wat is de kern of essentie van je probleem? - Wat is precies je zorg over de huidige situatie? - Wat zijn de belangrijkste belemmeringen (binnen en buiten jezelf) om eruit te komen? - Welke hulpmiddelen heb je of welke bronnen kun je aanboren om deze belemmeringen weg te nemen?
Oplossingsgericht (suggererend en ondersteunend)	<ul style="list-style-type: none"> - De wondervraag: stel dat alles waarvan je droomt werkelijkheid is geworden ... wat is er dan anders? - Wat heb je al geprobeerd, wat werkte en heeft je geholpen? - Zijn er momenten waarop het probleem er niet is of minder erg is? Hoe gaat dat? (uitzonderingen) - Wat is er beter sinds het vorige gesprek? En wat nog meer? - Waar sta je nu op een schaal van nul tot tien? Wat heb je allemaal gedaan om dat cijfer te behalen? Waarom is het niet nul? (schaalvraag)

Tabel 7. Karakteristieke vragen per benadering.

Eclectisch werken

Bij het vragen stellen kun je als coach een van de benaderingen kiezen die in dit hoofdstuk aan bod kwamen. Het is ook mogelijk om te variëren met je benadering en daarmee met het soort vragen dat je stelt. Wat ga je doen: je specialiseren of meer eclectisch werken? Aan beide kleven voor- en nadelen. Kies je voor een enkele benadering als basis voor de vragen die je stelt, dan heeft dat als voordeel de rust en zekerheid van een vaste plek waar je geworteld bent en vanwaaruit je opereert. Het maakt je ook herkenbaar voor coachees. Je bent duidelijk in je stijl en aanpak, anders dan de soefimeester in het verhaal aan het begin van dit hoofdstuk, die meebeweegt met wat hij aantreft en daardoor consistentie en geloofwaardigheid verliest. Nadeel kan zijn dat je aanpak soms wat eenzijdig is en dat je daardoor met sommige aspecten van een coachvraag niet goed uit de voeten kunt.

Een heel andere keuze is daarom om meerdere aanpakken te omarmen. Je kiest er dan voor je niet op één plek te vestigen, maar regelmatig alle windstreken te bezoeken en hun kracht en kwaliteit te benutten in je aanpak. Dit heeft als voordeel dat je aanpak veelzijdig en gevarieerd is en dat je kunt inzetten wat op dat moment bij een specifieke coachvraag werkzaam is. Een nadeel is dat dit de nodige kunde en ervaring vergt. Net als de soefimeester kun je ernaast zitten en de aansluiting verliezen. Met het schakelen maak je het jezelf dus niet per se makkelijk, want het vraagt veel aandacht en alertheid om in te schatten wat nodig is.

Je vestigt je niet op één plek, maar bezoekt regelmatig alle windstreken en benut hun kracht en kwaliteiten.

Een coach die eclectisch werkt, kan allerlei bewegingen maken in het gesprek. Enkele voorbeelden.

- *Van persoonsgericht naar probleemgericht.* Je begint als coach met het stellen van open en ruimtegevende vragen. Je luistert, vraagt door en exploreert verschillende thema's. Zo volg je een tijdje het verhaal van de coachee. Op zeker moment schakel je over op gerichte vragen over het probleem, de achtergronden, de belemmeringen en de zorgen van de ander. Je stuurt nu als coach en verdiept de thematiek van de ander.
- *Van probleemgericht naar oplossingsgericht.* Een andere mogelijkheid is dat je van start gaat met probleemgerichte vragen, waarmee je meer de 'verleden' kant van de vraag van de coachee bespreekt. Daarna schakel je over naar de toekomst door het stellen van oplossingsgerichte vragen. Waar hoopt de ander op? Waar lukt dat al? Wat werkt voor de coachee? Hoe zou hij dat meer kunnen doen?
- *Van inzichtgericht naar oplossingsgericht.* Je zou ook eerst kunnen werken aan het vergroten van inzicht bij de coachee. Bijvoorbeeld door het samen doornemen van een specifiek voorbeeld van een gesprek. Aan de hand daarvan zoek je naar patronen in het denken en doen van de ander. Je streeft ernaar dat de ander meer zicht krijgt op hoe het kan dat hij niet het effect heeft dat hij beoogt. Wanneer dat helder is, ga je meer oplossingsgericht te werk. Je stelt vragen over hoe een ideale andere aanpak er uitkan zien, wat daarbij kan helpen en waar dat al gelukt is.

Spanning tussen sturen en volgen

Eclectisch werken kan spannend zijn, omdat je het houvast van een standaardaanpak verlaat. Het maakt ook een spanningsveld voelbaar tussen een sturende en een meer volgende benadering. Leiden of volgen: wissel je daarin af als coach? Hoe dan?

Een voorbeeld van afwisseling is dat je de coachee eerst stuurt in de richting van de toekomst, met een variant op de wondervraag: 'Stel dat alles wat je tegenhoudt of belemmert is weggefallen, hoe ziet je dag er dan uit?' Je zou daarna kunnen overschakelen op een veel meer volgende en persoonsgerichte aanpak, door slechts de woorden van de coachee samen te vatten, uit te nodigen meer te vertellen en stiltes te laten vallen. Zodoende geef je de coachee ruimte om zich dieper in te leven in zijn 'toekomstige zelf'. Dan zou de coachee na een tijdje mogelijk stilvallen, een diepe zucht slaken en zeggen: 'Ik heb nog een lange weg te gaan ...'

Op dat moment sta je als coach voor de keuze: blijf ik volgen of schakel ik naar een meer sturende aanpak, bijvoorbeeld door te vragen welke elementen uit het toekomstbeeld – al is het maar een aanzetje – de coachee zichzelf zo nu en dan ziet doen. Op dat moment zorgt de sturende vraag voor het verbinden van de verre, schijnbaar onmogelijke toekomst met het haalbare in het hier en nu.

Veel begeleiders worstelen met het spanningsveld tussen sturen en volgen.

Een andere mogelijke wending is naar het provocatieve, door de verzuchting van de coachee plagerig, met een knipoog te bevestigen en te overdrijven met de woorden: 'Ja, dat zal natuurlijk altijd een utopie blijven.' Op die manier bekrachtig je de coachee, door hem uit te dagen om na te denken en te bewijzen dat jij ongelijk hebt. Als je blijft volgen, kun je na een korte stilte vragen: 'En hoe is het voor jou om dat te beseffen?' Dat zou ertoe kunnen leiden dat de machteloosheid van de coachee voelbaar wordt en er een bewustwording op gang komt over hoe de coachee omgaat met zichzelf.

Wanneer sturen, wanneer volgen? Veel begeleiders worstelen met dit spanningsveld, mede doordat zo'n voorkeur deels in de persoon verankerd ligt. De ene begeleider is 'van nature' nu eenmaal volgender dan de andere. Je gedragsvoorkeuren leren kennen en beheersen, is een van de opgaven voor een vragensteller die zichzelf verder wil ontwikkelen (zie ook hfst. 10).

Het helpt wanneer je je als coach steeds scherp bewust bent van wat je aan het doen bent en wat de werking is van je vragen. Welke benadering je ook kiest, en in welke volgorde ook, je kompas is of de coachee de indruk heeft dat hij verder komt met zijn vraagstuk. Want als het gaat om de inhoud en doelen van de coaching, ligt de sturing in principe bij de coachee. Die heeft de leiding over het ‘wat’ van het gesprek. De coach heeft juist als taak voorstellen te doen over de aanpak, en is dus ‘in the lead’ als het gaat over het hoe van de coaching.

De vraag of het verstandig is om te kiezen voor een sturende of volgende aanpak, kan dus worden beantwoord met behulp van het inschatten van de verwachte effecten op de inhoud en doelen van de coaching. Dat is niet altijd eenvoudig – zeker niet tijdens het gesprek. Wat makkelijker is, is om keuzes in de aanpak transparant te maken en te bespreken met de coachee. Op die manier sturen coach en coachee samen.

Welke benadering je ook kiest, je kompas is of de coachee denkt verder te komen met zijn vraagstuk.

In het genoemde voorbeeld zou de coach – na de verzuchting van de coachee dat deze nog een lange weg te gaan heeft – als volgt kunnen reageren: ‘Ik hoor je verzuchting en zie dat het je raakt dat je nog een lange weg te gaan hebt. Nu kunnen we op verschillende manieren verder. We kunnen samen kijken hoe we die weg in stukjes kunnen opdelen, om te onderzoeken welke eerste stap je kunt zetten. Ook kunnen we nog wat meer stilstaan bij de gevoelens die er nu bij je spelen. Waar gaat je voorkeur naar uit?’

Bij het kiezen tussen sturen en volgen, helpt het de coach dus ook om vragen te stellen, hoewel deze van een andere categorie zijn. Deze vragen gaan niet zozeer over het wat van de coaching, maar meer over het hoe, in samenspel met de coachee.

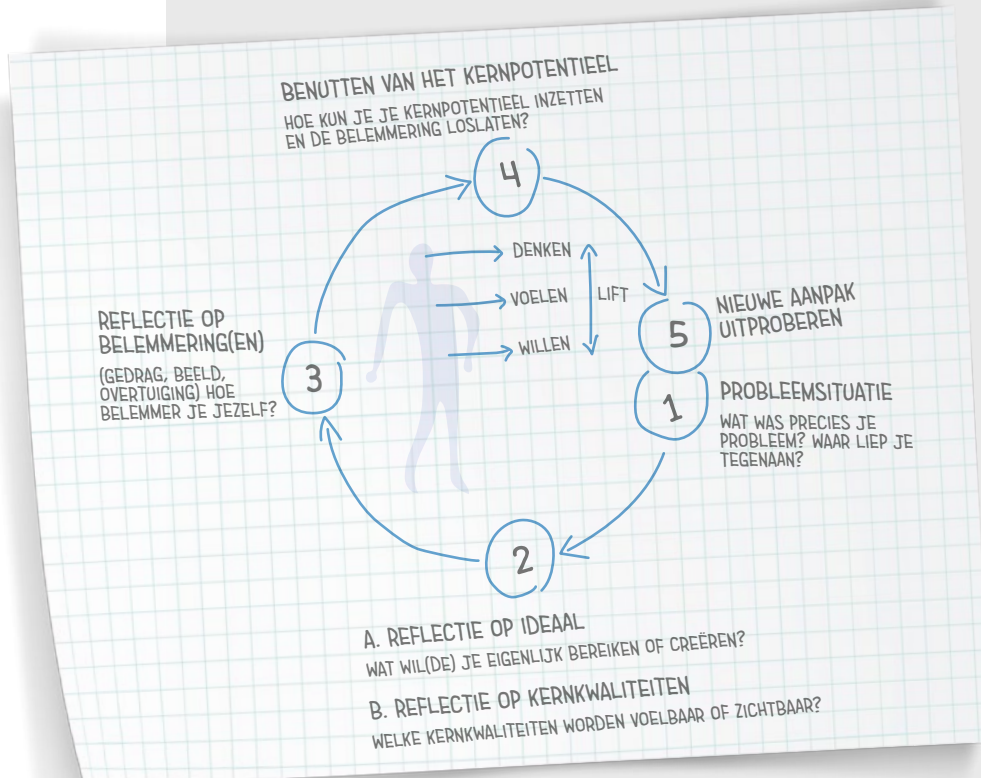


Reflectie voor de vragensteller

- Heb je – door opleiding, smaak of persoonlijkheid – een voorkeur voor een bepaalde benadering?
- Hoe balanceer jij in de praktijk tussen de vier benaderingen?
- Wat zou de eclecticische manier van werken in figuur 9 kunnen toevoegen aan jouw praktijk?

Zoekschema: fasemodel voor kernreflectie en krachtgericht coachen

Hoe kun je als vragensteller de aandacht van de coachee verplaatsen van zijn belemmeringen naar zijn mogelijkheden en kwaliteiten? Het fasemodel voor kernreflectie en krachtgericht coachen helpt je daarbij.



Figuur 9. Fasemodel voor kernreflectie en krachtgericht coachen (Korthagen & Nuijten, 2016).

Aan de hand van het zoekschema in figuur 9 kan een situatie of ervaring stapsgewijs bewerkt worden, waarbij de aandacht zich verplaatst van het probleem naar de kracht van de coachee. De stappen hoeven deze volgorde niet per se te doorlopen. Toch wordt dat wel aangeraden, omdat het positieve gevoelens en zelfvertrouwen oproept. De stappen kunnen ook letterlijk worden genomen, door vloerankers te gebruiken.

Belangrijkste boodschap

Niet de probleemanalyse is van belang, maar het richten van de aandacht op wat de coachee wil (ideale situatie) en welke kwaliteiten hij kan inzetten om dat te bereiken. Nadat deze elementen zijn uitgewerkt op het niveau van denken, voelen en willen, is het voor de coachee relatief gemakkelijker om te kijken naar de belemmeringen en wat hij daaraan zou kunnen doen.

Deze manier van reflecteren vergroot de kracht van de coachee. Door de coachee ook de positie van Wijze in te laten nemen, stimuleert dit model niet alleen tot probleemoplossing maar ook tot zelfreflectie en leren.

Stappen	Voorbeeldvragen
Reflectie op concrete situatie of ervaring	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is precies de situatie? - Wat is er aan de hand? - Welke gedachten roept het bij je op? - Hoe ervaar je de situatie?
Reflectie op ideaal	<ul style="list-style-type: none"> - Wat wil je eigenlijk bereiken of creëren? - Hoe ziet je ideaal eruit? - Welke gedachten horen daarbij? - En hoe voelt dat?
Reflectie op kernkwaliteiten	<ul style="list-style-type: none"> - Welke kwaliteiten van jou worden zichtbaar of voelbaar in de ideale situatie?
Reflectie op belemmeringen	<ul style="list-style-type: none"> - Welke overtuigingen, beelden, gedragingen of gevoelens houden je tegen? - Hoe belemmer je jezelf?

Stappen	Voorbeeldvragen
Reflectie op kernpotentieel	– Hoe kun je je kernkwaliteiten inzetten en je belemmeringen loslaten?
Reflectie op reflectie (positie van Wijze)	– Wanneer je het geheel overziet, wat valt je dan op? – Wat leer je over jezelf door deze oefening?

Tabel 8. Voorbeeldvragen krachtgericht coachen.

Toepassing

Dit zoekschema helpt bij:

- het structureren van de reflectie over een concrete situatie of ervaring;
- het overstijgen van belemmeringen en het creëren van een waarderend perspectief;
- het versterken van zelfvertrouwen;
- inzicht in het eigen leren naar aanleiding van een concrete werksituatie.

Over de auteurs



Joris Brenninkmeijer is coach, teambegeleider en organisatieontwikkelaar. In begeleidingstrajecten zoekt hij, zorgvuldig en met humor, naar de juiste vraag als startpunt voor het goede gesprek. Zijn mooiste vraag is: ‘Wat gaat je hierbij aan het hart?’



Mieke Voogd is coach, supervisor en opleider van professioneel begeleiders. Haar manier van werken kenmerkt zich door, met veel aandacht, op een speelse manier te zoeken naar de volgende stap. Haar favoriete vraag is: ‘Zou je dat ook anders kunnen zien?’

In januari 2020 startten zij samen Bureau Begeleidingskunst, met als missie: bijdragen aan moedige gesprekken over goed werk, door leiders, begeleiders en professionals. Voor meer informatie zie www.bureaubegeleidingskunst.nl.

'Ik houd van vragen, net als geheime kamers of boeken geschreven in een vreemde taal, om met Rilke te spreken. In dit meesterwerk bevrijden Mieke Voogd en Joris Brenninkmeijer, net als in hun adviespraktijk, de vragen zonder naar antwoorden te zoeken. Zelfs voor iemand die hartstochtelijk gelooft dat de meeste coaches te veel vragen stellen, was dit boek een welkome verrassing.'

Erik de Haan, hoogleraar Organisatieontwikkeling en coaching, Vrije Universiteit Amsterdam en Centre for Coaching, Ashridge

Goede vragen hebben van nature iets onontkoombars. Ze blijven je aandacht trekken, hangen aan je, laten je niet los. 'Waar verlang je naar?' 'Wat doe jij waardoor hij zo vreemd reageert?' 'Hoe zou het zijn om er anders naar te kijken?' Een krachtige vraag is onweerstaanbaar. Je blijft ermee bezig tot je weet hoe je ermee verder wilt.

Professioneel coachen heeft alles te maken met het stellen van de juiste vraag op het juiste moment. Zonder vragen komt er van helpen niet veel terecht. Hoe kom je op een goede vraag? Welke technieken en varianten bestaan er? Welk effect hebben ze? En welke passen het beste bij jou en de coachee?

'Herken je dat, dat je thuiskomt van een vergadering, een werksessie, of zelfs een reünie of een feest en je je realiseert hoe weinig vragen er gesteld zijn? Of het tegenovergestelde: hoe heerlijk, behulpzaam, voedend het is, als iemand vol aandacht prachtige vragen aan je voorlegt? De kunst van het vragen stellen is een onderbelicht onderwerp, cruciaal voor goed werk en goed leven. Wat een genot dat er zo'n mooi boek over geschreven is!

Manon Ruijters, hoogleraar Leren, ontwikkelen en gedragsverandering, Vrije Universiteit Amsterdam, lector Aeres Hogeschool en adviseur Good Work Company

Dit boek geeft inzicht, houvast en inspiratie voor iedereen die zich hier verder in wil ontwikkelen. Het bevat een rijk overzicht van invalshoeken, methodieken en soorten vragen. De beste investering die je kunt doen als je regelmatig coachende gesprekken voert!