

# Een wereld vol vragen

Joris BRENNINKMEIJER en Mieke VOOGD

**INLEIDING** *Het is de tweede afspraak van een coachtraject. Het loopt stroef. Misschien komt het door zijn vlakke manier van vertellen, dat het maar niet lukt om veel hoogte te krijgen van mijn coachklant. Opeens hoor ik mezelf een vraag stellen: 'Wat gaat je daarbij aan het hart?' Ik zie hem een beetje verrast opkijken, waarna hij na enige aarzeling zegt: 'Ja, dat is wel een geschiedenis. Nou ja, dat kan ik je wel vertellen.' Wat volgt is een uitgebreid verhaal over een belangrijke gebeurtenis in zijn leven. Het is indrukwekkend wat hij heeft meegemaakt en ik luister geboeid naar wat hij vertelt. Opeens zie ik een heel ander persoon dan de aardige, wat onzekere man die worstelt met instrumentele vragen over invloed. De vraag heeft hem uitgenodigd en hij is tevoorschijn gekomen.*

Helpen is de kunst van het vragen stellen. Wie individuen begeleidt en de ambitie heeft om met hen helpende gesprekken te voeren, kan er simpelweg niet buiten. Natuurlijk

heeft een goede coach of supervisor meer pijlen op zijn boog: hij is nieuwsgierig, open en acceptierend, hij 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.

Wie bekwaam wil worden als individuele begeleider, dient zich dan ook grondig te verdiepen in de wereld van vragen. Dat is nog niet zo eenvoudig als het klinkt, want die wereld blijkt groot, divers en veelkleurig te zijn. Vragen zijn er in allerlei soorten en maten en het zijn er veel. Bij workshops informeren

*Drs. J.H. Brenninkmeijer is als zelfstandig adviseur werkzaam vanuit zijn eigen bedrijf Brenninkmeijer Organisatieontwikkeling te Eelde. E-mail: info@brenninkmeijer-ontwikkeling.nl.*

*Drs. M.C. Voogd is als zelfstandig supervisor, coach en organisatiepsycholoog werkzaam vanuit haar eigen bedrijf Coachkwadraat te Eelde.*

Tabel 1 Vragen in soorten en maten (bron: Van der Pol, 2013)

Gebied	Voorbeeldvragen
Cognitief gebied	Waar gaat het over?
	Waar denk je dan aan?
	Wat heb je nog te leren?
Fysiek gebied	Wat doe je (niet)?
	Hoe doe je dat?
	Waar ben je heel goed in?
Affectief gebied	Wat voel je op zo'n moment?
	Wat is de oorsprong van jouw negatieve gedachte?
	Wanneer word je boos, angstig, blij, verdrietig of verliefd?
Spiritueel gebied	Kun je domweg 'zijn'?
	Hoe belangrijk is intuïtie voor jou?
	Wat is de zin van jouw leven?
Contextueel gebied	Kun je de omstandigheden omschrijven?
	Welke eisen stelt je omgeving?
	Uit wat voor gezin kom je?

we wel eens bij coaches naar hun favoriete vragen. Het kost dan weinig moeite om een lange lijst te verzamelen van mooie maar ook zeer uiteenlopende vragen, variërend van: 'Wat levert het je op dat je zo doet?', tot: 'Wat betekent dit voor jou?'

Ter illustratie is in tabel 1 een kleine selectie van voorbeeldvragen (Van der Pol, 2013) opgenomen. Al die vragen hebben een specifieke werking en eigen merites, en vele zijn nuttig en zinvol. Om het met een kleine variatie op een bekende zegswijze uit te drukken: er zijn meer wijze vragen dan er gekken zijn om ze te stellen.

Hoe vind je als begeleider je weg in die complexe vragenwereld? De opgave is niet zo-

zeer om een vraag te stellen - want die zijn er genoeg - maar om te kiezen. Welke vraag kies je, om als begeleider te stellen? En vooral: op basis waarvan kun je dat doen? Met dit artikel beogen we om wat dit betreft overzicht en daarmee houvast te bieden. We formuleren vijf bakens die een individuele begeleider kunnen helpen niet te verdwalen, maar in plaats daarvan een koers te bepalen en de weg te vinden.

**EERSTE BAKEN: DE BENADERING VAN DE COACH** Een eerste houvast biedt het om vragen te categoriseren naar onderliggende uitgangspunten. Aan De Haan (2007) ontlene we een indeling in een viertal fundamenteel

in aanpak onderscheiden coachingrichtingen.

- *Persoonsgerichte coaching.* Deze is gebaseerd op de counselingsmethodieken, zoals met name ontwikkeld door Rogers (1961). De coach stelt zich op als accepterende en invoelende luisteraar.
- *Inzichtgerichte coaching.* Deze is gebaseerd op psychodynamisch coachen. De coach volgt de coachee en draagt bij door begrip, maar ook door een eigen kijk op dat wat de coachee niet ziet of op datgene waarvan hij zich niet bewust is.
- *Probleemgerichte coaching.* Hierbij streeft de coach ernaar de coachee te helpen met suggesties en aanwijzingen, en hem een andere kijk op zijn probleem te bieden.
- *Oplossingsgerichte coaching.* In deze vorm van coaching ligt het accent op de toekomst en op dat wat goed werkt. De coach helpt om te zoeken naar het versterken van kwaliteiten en mogelijkheden.

De benaderingen verschillen onderling sterk in hun onderliggende, soms tegenstrijdige opvattingen over wat helpt. Stelt de oplossingsgerichte benadering vooral dat mensen leren en veranderen door oog te krijgen en uit te gaan van eigen kracht, mogelijkheden en talenten; de provocatieve benadering (een vorm van probleemgerichte coaching) gaat ervan uit dat mensen veranderen als ze met humor worden uitgedaagd. Onvermijdelijk kleurt de keus voor een 'school' van coaching dus ook het soort vragen dat de coach stelt. Een oplossingsgerichte coach stelt oplossingsgerichte vragen:

- *Wondervraag:* 'Stel je ligt vannacht te slapen en er gebeurt een wonder: je probleem is opgelost. Wat is er dan anders?'
- *Schaalvraag:* 'Als het doel wat je wil bereiken een tien is, en nul het tegenovergestelde, waar zit je dan op de schaal?'

- *Competentievraag:* 'Hoe doe je dat?' Vergelijk deze vragen met de karakteristieke plagerige vragen die de provocatieve coach stelt:
- 'Maar met jouw probleem moet je toch juist heel blij zijn?'
- 'Weet je het echt zeker? Veranderen is lastig. Zou je dat wel doen?'

Kiezen voor een specifieke coachbenadering heeft dus een groot voordeel voor wie zoekt naar meer greep op een onoverzichtelijk veld vol vragen. Het biedt forse inperking in soorten en mogelijk te stellen vragen. Voor wie liever eclectisch werkt, biedt de indeling het voordeel van het overzicht en het bewust schakelen tussen verschillende soorten vragen.

**TWEDE BAKEN: FASEN VAN VERANDERING**

Een belangrijke factor bij het begeleiden van persoonlijke verandering is om in de vraagstelling aan te sluiten bij de fase van verandering waarin de ander zich bevindt. Theebom (2015) onderscheidt precontemplatie, contemplatie, voorbereiding, actie en onderhoud/beëindiging. Hij baseert zich daarbij op onderzoek en een model van Prochaska e.a. (1994). De verschillende stadia van ontwikkeling onderscheiden zich met name door verschil in innerlijke motivatie. Per fase zijn dan ook andersoortige vragen van de coach nodig om de innerlijke motivatie van de coachee wakker te maken, te prikkelen en te stimuleren. In tabel 2 beschrijven we de verschillende fasen en geven we een aantal voorbeeldvragen.

**DERDE BAKEN: INTERVENTIEDIEPTE** Een derde baken wordt gevormd door het begrip interventiediepte. Vragen kunnen meer aan de oppervlakte of juist meer in de diepte liggen

Tabel 2 Welke vragen passen bij welke fase van verandering?

<p><b>Precontemplatie</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doel: bewustzijnsontwikkeling</li> <li>• Van geen intentie tot veranderen naar intentie tot veranderen</li> <li>• Taak coach: coachee helpen zich bewust te worden van drijfveren voor verandering (individuele drijfveren en drijfveren in de context of organisatie)</li> </ul>	<p>Vragen om bewustzijn te vergroten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe sta je tegenover veranderen en wat maakt het voor jou meer of minder belangrijk?</li> <li>• Welke feedback krijg je van belangrijke anderen in je omgeving? Wat betekent dat voor je?</li> </ul> <p>Problematiserende vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is het nadeel van doorgaan zoals je doet?</li> <li>• Welke consequenties heeft nietsdoen? En als je een jaar of vijf vooruit kijkt?</li> </ul>
<p><b>Contemplatie</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploreren van en bouwen aan commitment voor de verandering</li> <li>• Voors en tegens</li> <li>• Zelfeffectiviteit/geloof in eigen kunnen (sleutel in coachproces)</li> </ul>	<p>Motivatievragen (Pitman):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb ik behoefte aan de verandering? (behoefte)</li> <li>• Denk ik dat het zou kunnen werken? (verwachting)</li> <li>• Kan ik het leren? (vaardigheden)</li> <li>• Past het bij mij? (zelfbeeld)</li> <li>• Past het bij mijn levensverhaal? (biografie)</li> </ul> <p>Vragen die zelfeffectiviteit verhogen (oplossingsgerichte en waarderende benadering):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heb je eerder vergelijkbare veranderingen doorgemaakt? Hoe heb je dat aangepakt?</li> <li>• Zijn er situaties of omgevingen waarin je datgene wat je wil leren al wel laat zien?</li> <li>• Welke van jouw sterke kanten kunnen je helpen om deze verandering aan te pakken?</li> </ul>
<p><b>Vorbereiding</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plannen van de verandering</li> <li>• Onderzoeken, evalueren en selecteren van opties</li> <li>• Doel stellen</li> <li>• Prospectieve zelfregulerende strategie</li> </ul>	<p>Doelen stellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat doe je anders na afloop van deze gesprekken?</li> </ul> <p>Opties en alternatieven:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke opties heb je?</li> <li>• Welke past nu het beste bij je?</li> <li>• Wat is je volgende stap?</li> <li>• Wat helpt je om dat tot een succes te maken?</li> </ul>

Tabel 2 (vervolg)

	Mentale simulatie (anticiperen): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel je voor dat je aan de slag gaat, waaraan merk je dan dat je op de goede weg bent?</li> </ul> Potentiële obstakels onderkennen en aanpakken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat kan er misgaan?</li> <li>• Wat helpt je dan?</li> </ul>
<b>Onderhoud/beëindiging</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorkomen van terugval</li> <li>• Automatiseren van nieuwe patronen</li> <li>• Zich bewust bekwaam tot dat je onbewust bekwaam bent</li> <li>• Coach verzekert de transfer van coaching</li> <li>• Borgen, generaliseren naar andere gebieden</li> </ul>	Reflectie als mediator tussen ervaring en leren ofwel van eerste-ordeverandering naar tweede- en derde-ordeverandering: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat heb je geleerd?</li> <li>• Wat was ervoor nodig om het anders te doen?</li> <li>• Hoe en waarom heb je geleerd?</li> <li>• Wat gaat je helpen om te volharden in het nieuwe gedrag?</li> </ul>

(zie tabel 3). In het eerste geval betreft het vragen die over het algemeen tamelijk inhoudelijk van aard zijn; in het tweede geval zullen de vragen steeds persoonlijker worden. Over het algemeen zal de coach de verschillende niveaus benutten om vragen te stellen. Dezelfde indeling in niveaus geldt overigens ook voor de coachee, die zijn vraagstuk kan inbrengen als een wat-vraag (ook wel 'fietsemmerprobleem' genoemd) of als een wie-vraag (een 'huwelijksprobleem'). Een interessante gedachte is dat de coach er goed aan doet zijn interventie op een niveau dieper te richten dan dat waarop de coachee zijn vraag heeft ingebracht (Harrison, 1970). Op die manier kan er een ankerpunt aangebracht worden voor verandering op een hoger niveau (De Haan, 2001).


**VIJFDE BAKEN: ZOEKSCHEMA'S** Een vierde hulpmiddel bij het stellen van vragen is een zoekschema (dit wordt ook wel een mentaal programma genoemd). Een zoekschema is vooral behulpzaam bij het doorvragen. Siegers (2002) gebruikt deze term voor de perspectieven van waaruit de begeleider luistert naar en betekenis geeft aan het verhaal van de ander. Een voor supervisors bekend zoekschema is dat van de integratiedriehoeken: denken, voelen, handelen van de persoon in een concrete werksituatie, binnen een bepaald beroeps- of beleidskader in de maatschappelijke context. De genoemde elementen van dit zoekschema kunnen successievelijk bevestigd worden. Ook kan met behulp van dit zoekschema helder worden waar hiaten zitten. Zo ontstaat een completer en rijker ver-

Tabel 3 Interventieniveaus (bron: De Haan, 2007)

Interventiediepte	Soort vragen
Oppervlakte-interventies (relatief inhoudelijk): wat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedurevragen, kennisvragen, technische vragen, enzovoort</li> <li>• Vragen over werkwijze, omgaan met tijd, resultaatgerichtheid, enzovoort</li> <li>• Vragen rond overlegvormen en relaties met anderen</li> </ul>
Diepte-interventies (relatief persoonlijk): wie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vragen die samenhangen met gevoel en percepties ten opzichte van anderen (interpersoonlijk)</li> <li>• Vragen over persoonlijke drijfveren, blokkades, enzovoort (intrapersoonlijk)</li> </ul>

haal dat mogelijk nieuwe inzichten biedt. Een ander voorbeeld van een zoekschema wordt gevormd door de logische niveaus, die zijn ontwikkeld door Robert Dilts (2008) op grond van het werk van antropoloog Bateson. Het model neemt als uitgangspunt dat elk organisme bestaat uit de lagen omgeving, gedrag, vaardigheden, waarden/overtuigingen, identiteit en missie. De bovenliggende laag omvat alle onderliggende lagen. In een gesprek kan dit model behulpzaam zijn om ofwel verdiepende vragen te stellen, ofwel te concretiseren (bijvoorbeeld door waarden via vaardigheden te vertalen naar gedrag). Er zijn ontelbaar veel zoekschema's. Om goed door te kunnen vragen, en zo meerdere perspectieven te kunnen belichten, moet elke professioneel begeleider er in ieder geval een aantal in het achterhoofd hebben. Welke dat precies zijn hangt af van de soort klantvragen waar de begeleider zich op richt en van de voorkeur van de begeleider. Een leiderschapcoach zal in ieder geval zoek-

schema's kennen met betrekking tot stijlen van leidinggeven, interactiepatronen, persoonlijkheidstypen en kernkwaliteiten van leiderschap. Een coach die zich richt op persoonlijke effectiviteit zal bijvoorbeeld beschikken over zoekschema's over verschillende intelligenties, manieren van waarnemen, niveaus van communicatie en time-management. Een supervisor kan zoekschema's hanteren op het gebied van professionalisering, leren, interactie en waardenoriëntaties.

**VIJFDE BAKEN: ORIGINELE KRACHTIGE VRAAGEN** Dit is een buitencategorie: de bijzondere vragen. Niet altijd zijn ze bruikbaar, niet altijd zijn ze nodig, maar eenmaal gesteld hebben ze vaak een bijzonder krachtige werking. Ze zijn als die ene speciale fles wijn uit dat onovertroffen wijnjaar, ergens achter in de wijnkelder. Die bewaar je voor een speciale gelegenheid, om er dan volop van te genieten. 

Mooie voorbeelden zijn veel van de vragen die voortkomen uit de (fenomenologisch) systemische manier van kijken (zie o.a. Stam & Schreuder, 2016). Daarbij staat centraal het verkennen van iemands positie in het systeem; of dat nu de familie, organisatie of een ander geheel is.

- ‘Bij wie of wat hoort dit vraagstuk?’
- ‘Aan wie of wat moet je ontrouw zijn als je dit vraagstuk oplost?’
- ‘Hoe neem je jouw plek?’

Systemische vragen zijn niet altijd makkelijk te beantwoorden, maar bezitten het bijzondere vermogen te verdiepen en iets te raken wat leeft in de onderstroom.

*Iemand nam afscheid van haar werk. Ze ging niet helemaal voldaan weg, nadat er het nodige was voorgevallen. De coach stelt haar voor om zichzelf de volgende vragen te stellen: Waar ben je dankbaar voor? Wat heb je verworven en neem je mee? Wat ben je kwijtgeraakt en neem je weer terug? Ze schiet vol als ze de laatste vraag hoort. In de vraag wordt iets erkend, wat tot dan ongezien was gebeven: alle (vergeefse) moeite die ze had gedaan om te slagen.*

Ijkema benoemt de krachtige werking van bijzondere vragen heel treffend als dodelijk en nieuw leven gevend: ‘De werking van een goede vraag is: schrik, bevriezing, verlamming, stilstand, staren, ademnood, verinnerlijking, oponthoud, hapering, aarzeling. Dodelijk betekent dat het leven, de dynamiek, de voortgaande beweging wordt tegengegaan. Dat merk ik regelmatig bij vragen die mij gesteld worden en die ik anderen stel. Vragen als: wil jij daar nu iets over vertellen? Waarom doe je dat eigenlijk? Wat wil je daarmee bereiken?

Wat ga je morgen doen?’ (Ijkema, 2013). Een bijzondere vraag vertraagt en zet dus stil. Tegelijkertijd is zo’n vraag daarmee een bron voor iets nieuws. In de stilstand, de reflectie, wordt iemand zich van iets bewust, wordt het gewicht van iets helder, kan een keuze duidelijk worden. ‘Mensen kunnen door een goede vraag als het ware opstaan uit de ingesleten en vanzelfsprekende gang van zaken, tevorschijn komen, een plaats innemen die ertoe doet voor anderen. Wat er eigenlijk gebeurt, is dat door die vraag iemand zich aangesproken voelt. Een goede vraag raakt als het ware de ziel,’ schrijft Ijkema.

*Een leidinggevende heeft een probleem met een medewerker. Na een lange periode van absentie en gedoe is de medewerker begonnen aan een re-integratietraject. Het gesprek tussen beiden over de toekomst is beladen en verloopt moeizaam. In gesprek met de coach heeft de leidinggevende er, zo bekent hij, weinig vertrouwen in dat het uiteindelijk weer goed zal komen.*

*Al zoekend ontstaat de vraag, die tot nu toe steeds vermeden is: ‘Stel dat het mislukt: wat dan?’ Veel later in het traject, als de ergste kou uit de lucht is, lukt het de leidinggevende om die vraag te stellen in een gesprek met de medewerker. Het bespreken van de consequenties van een eventuele ‘mislukking’ is vervolgens aanleiding om in goed overleg tot een afscheid te komen.*

**TOT BESLUIT** Terug naar onze startvraag: welke vraag kies je om te stellen als begeleider, en op basis waarvan kun je dat doen? In het voorgaande hebben we vijf bakens beschreven. Allereerst dien je je bewust te zijn van je favoriete coachbenadering(en), de werking ervan en moet je het bijbehorende repertoire

van vragen grondig kennen. In de tweede plaats kun je je oriënteren op de mate waarin je coachee gemotiveerd is en dien je je vragen daarop af te stemmen. Ten derde kan het begrip interventiediepte helpen om te zoeken op welk diepte je vragen zich richten. In de vierde plaats zijn er zoekschema’s die voor uiteenlopende thema’s richting geven aan het doorvragen. Ten slotte zijn er voor speciale gelegenheden originele en krachtige vragen.

We zijn ervan overtuigd dat deze bakens behulpzaam zijn voor individuele begeleiders. Ze maken dat men zich bewust wordt van mogelijkheden, ze bieden overzicht. Daar-

naast geven ze houvast bij het maken van keuzes voor vragen die passend zijn. Natuurlijk levert dit geen recept voor succes. Vragen stellen is geen kunstje, maar blijft een kunst. In hoge mate wordt die kunst, zo vermoeden wij, bepaald door het fingerspitzengefühl van de coach om de juiste vraag te kiezen op het juiste moment. Daarnaast vraagt het moed van de coach om de vraag, hoe ongemakkelijk soms ook, daadwerkelijk te durven stellen. En ten slotte dient de coach de onzekerheid te verdragen dat vooraf nooit precies valt in te schatten of de gestelde vraag de juiste zal zijn.

## LITERATUUR

- Bannink, F. (2015). *Oplossingsgerichte vragen. Handboek oplossingsgerichte gespreksvoering*. Amsterdam: Pearson.
- Bekman, A. & Kenniskring Mens en Organisatie (2013). *Zorg voor zin! Leiderschap en zingeving*. Assen: Van Gorcum.
- Dilts, R. (2008). *Coachen vanuit een veelzijdigperspectief*. Heemskerk: Stichting GV Media.
- Haan, E. de (2001). *Leren met collega’s. Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de (2007). *Relationele coaching. Wegen naar meesterschap in helpende gesprekken*. Assen: Van Gorcum.
- Harrison, R. (1970). Choosing the depth of organizational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 189-202.
- Pitman, T.S. (1998). Motivation. In D. Gilbert, S. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 549-595). Boston: McGraw-Hill.
- Pol, I.G.M. van der (2013). *Coachen als professie. Fundamenten voor begeleiding naar heelheid*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Prochaska, J., Norcross, J. & Di Clemente, C. (1994). *Changing for good*. New York: Harper Collins.
- Siegers, F. (2002). *Handboek supervisiekunde*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Stam, J.J. & Schreuder, B. (2016). *Systemisch coachen. Systemisch werk zonder opstellingen*. Avenhorn: Het Noorderlicht.
- Theeboom, T. (2016). *Workplace coaching: processes and effects*. Dissertatie. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.