



Kenniscentrum
inclusieve en sociale
werkgelegenheid



DEEL 2

De basis van coaching en de competenties van een coach

Praktische handleiding over coachingsvaardigheden vanuit een
Individuele Vraaggerichte Benadering

Voorwoord

Deze praktische handleiding over coachingsvaardigheden vanuit een Individuele Vraaggerichte Benadering (IVB) bestaat uit drie delen. De handleiding is bedoeld voor professionals die mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie begeleiden en ondersteunen op of naar werk. Denk aan functies als jobcoaches, voormannen, medewerkers personeelszaken, re-integratieconsulenten, werkbegeleiders, accountmanagers en teamleiders.

Om mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie duurzaam aan het werk te helpen en te houden, is het belangrijk dat je leert coachen vanuit de vraag van de cliënt/medewerker en aansluit bij diens mogelijkheden. Hierdoor kan de cliënt of medewerker de regie nemen over de eigen ontwikkeling en te behalen doelen. In deze handleiding staat de coachingspiramide Mediërend Begeleiden (figuur 1) centraal. Aan de hand van deze piramide leer je vanuit welk mensbeeld je communiceert en welk effect dit heeft op je eigen handelen. Op wat je wel en wat je juist niet vraagt en hoe je luistert. Het doel is bewust worden van je eigen mensbeeld. Op welke manier kijk je eigenlijk naar een cliënt of medewerker? Hoe ga je met een 'leeg hoofd' een gesprek in. Het is de kunst om door te vragen op hetgeen de gesprekspartner naar voren brengt. Wat heeft deze persoon nodig? Het gaat er niet zozeer om dat jij inzicht krijgt in de persoon, hij of zij moet inzicht krijgen in zichzelf. Hij of zij moet zijn of haar eigen talenten, kwaliteiten en beperkingen leren kennen en daarmee aan de slag!

IVB is als het ware de 'wat moet ik doen?' en Mediërend Begeleiden geeft antwoord op de vraag 'Hoe moet ik dat doen?' Deze twee visies sluiten naadloos op elkaar aan en zijn hierin dus aanvullend: IVB als algemene richting gevende visie en Mediërend Begeleiden als vertaling van IVB naar interactie in dagelijkse situaties.

Emiel van Doorn is de grondlegger van dit gedachtengoed en auteur van deze handleiding. Hij is als opleider/adviseur verbonden aan StiBCO.

De gehele handleiding is opgebouwd uit drie delen:

- Deel 1: De basis van coaching (mensvisie) en kwaliteitscriteria voor interactie.
- Deel 2: De basis van coaching en de competenties van begeleiders.
- Deel 3: Praktische tips en handvatten voor het houden van coachingsgesprekken.

De drie delen van de handleiding vormen samen één geheel maar zijn ook los van elkaar te lezen. In elk deel staat een gedeelte van de Coachingspiramide Mediërend Begeleiden centraal.

Gebruik van begrippen en woorden

Voor de leesbaarheid van de tekst, is steeds 'hij' gebruikt in de tekst. Waar hij staat kan uiteraard ook zij worden gelezen.

Werknemer Werknemer, werkzoekende of schoolverlater die niet zelfstandig 100% van het minimumloon kan verdienen.

Begeleider Degene die de werknemer begeleidt/coacht.

IVB Hiermee wordt de visie van de Individuele Vraaggerichte Benadering bedoeld.

Inhoudsopgave

Deel 2: De basis van coaching en competenties van een coach

Inleiding	4
1. Basis van coaching	5
1.1. Doelen van een coachingsgesprek	5
1.2. Doelgerichtheid en verantwoordelijkheid	5
1.3. Fasen van het coachingsgesprek en beurtverdeling	6
1.4. Zinnvolle gesprekken	7
2. Competenties van een coach	8
2.1. Observeren	8
2.2. Luisteren	8
Aandacht gevend gedrag	8
• <i>Papegaaien, parafraseren en samenvatten</i>	9
Reflecteren van gevoelens	9
Actief luisteren	10
• <i>Elkaar laten uitpraten</i>	10
• <i>Gebruik maken van stiltes</i>	10
2.3. Vragenstellen en soorten vragen	11
Basisvragen	12
Vragen gericht op reflectie	12
• <i>Confronterende vragen</i>	12
• <i>Reflectievragen: open en gesloten</i>	13
• <i>Reflectie middels samenvatten</i>	13
• <i>Ontwikkelingsgerichte vragen</i>	13
Andere soorten vragen	14
• <i>Informatie verkrijgende vragen</i>	14
• <i>Oplossingsgerichte vragen</i>	14
• <i>Suggestieve vragen</i>	14
Welke vragen niet	14
• <i>Dubbele vragen</i>	14
• <i>Waarom</i>	15
• <i>Gesloten</i>	15
Doorvragen	15
2.4. Feedback en verwoorden	16
3. Tot Slot	17
Bronvermelding	18
Colofon	19

DEEL 2:

De basis van coaching en competenties van de coach

Inleiding

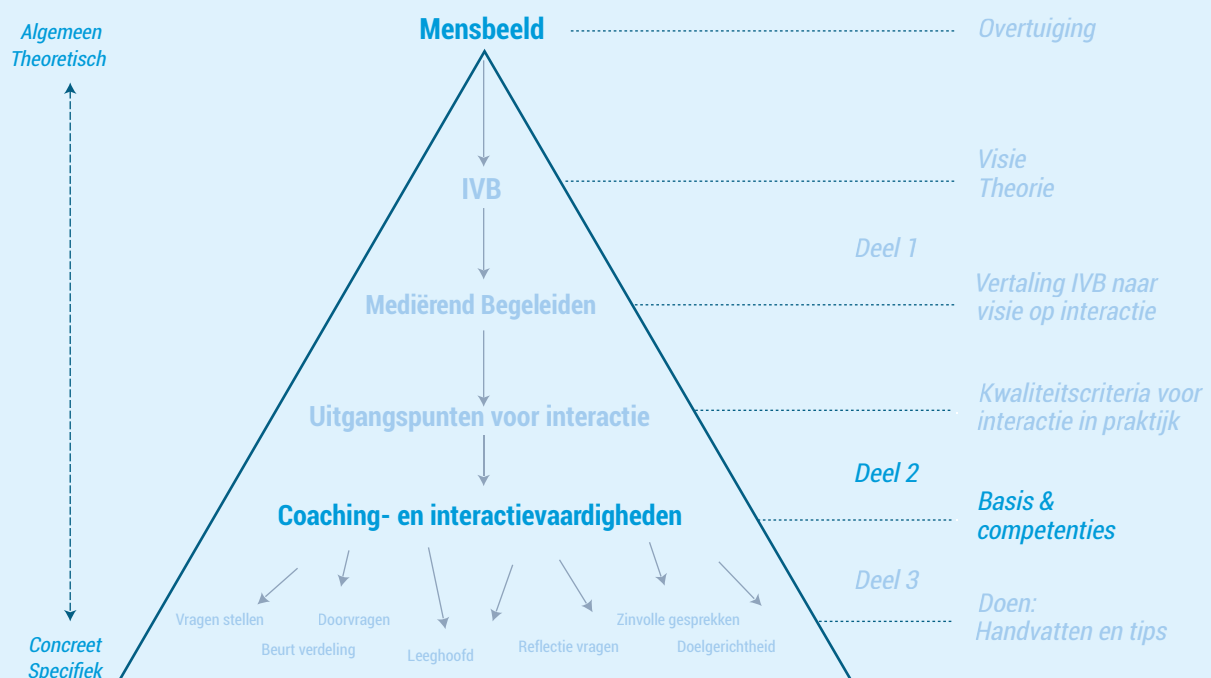
In dit tweede deel van de handleiding over coaching vanuit een Individuele Vraaggerichte Benadering wordt het vierde niveau van de Coachingspiramide Mediërend Begeleiden (zie Figuur 1) behandeld. Het gaat hier om een vertaling van de visie naar de beroepshouding in de praktijk van een coachingsgesprek. De basis voor coaching, wordt in dit deel verder uitgewerkt richting de praktijk van het coachingsgesprek.

In het eerste hoofdstuk gaat het om de basis van elk coachingsgesprek: doelgerichtheid en verantwoordelijkheid, doelen, fasen en beurtverdeling.

Het tweede hoofdstuk gaat over de vaardigheden die een begeleider moet hebben: hij moet kunnen observeren, luisteren, vragen stellen en feedback geven. Uitwerking van deze vaardigheden naar praktische tips, handvatten en voorbeelden vindt plaats in deel 3 van deze handleiding. Daarin worden antwoorden gegeven op het doen: wat zeg ik, hoe luister ik, welke vraag zal ik stellen?

Met de vaardigheden die in dit deel aan de orde komen zijn echter duizenden vragen te verzinnen en vindt elke persoon zijn eigen stijl van communiceren.

Figuur 1 Coaching piramide Mediërend Begeleiden: Deel 2



HOOFDSTUK 1.

Basis van coaching

1.1. Doelen van een coachingsgesprek

In een coachingsgesprek zijn twee doelen te onderscheiden, die allebei telkens terugkomen.

Het eerste algemene doel komt voort uit IVB en Mediërend Begeleiden:

1. Het interne proces van de werknemer naar boven halen.

Een coachingsgesprek heeft altijd tot doel een bepaalde verandering te bewerkstelligen. Om deze verandering te realiseren zal je eerst moeten weten wat de werknemer denkt over bijvoorbeeld zijn werk, zijn zelfbeeld of zijn toekomstplannen. Vanuit dit vertrekpunt gaan werknemer en begeleider als team samen bepalen welke stappen ze moeten maken om tot het gewenste doel te komen.

Dit gewenste doel is het tweede doel dat in elk gesprek terugkomt. Deze doelen zijn voor elke werknemer anders en wordt door jullie gezamenlijk bepaald. Doelen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Elke dag op tijd je medicatie innemen.
- Binnen de gegeven tijd van 10 minuten het eindproduct van de lamp in elkaar zetten.
- Zich houden aan pauzetijden.
- Op het juiste moment social talk doen.
- Gezond eten van huis meenemen zodat ik mijn suiker onder controle kan houden.
- Op tijd mijn chef laten weten als ik het gevoel heb agressief te worden.

Deze doelen komen altijd voort uit de doelgerichtheid van jullie traject: waarom zitten jullie bij elkaar en welke verandering willen jullie samen realiseren? **Samengevat, het tweede doel is het unieke doel van elk coachings-traject dat wordt onderschreven door de werknemer, de begeleider en de werkgever.**

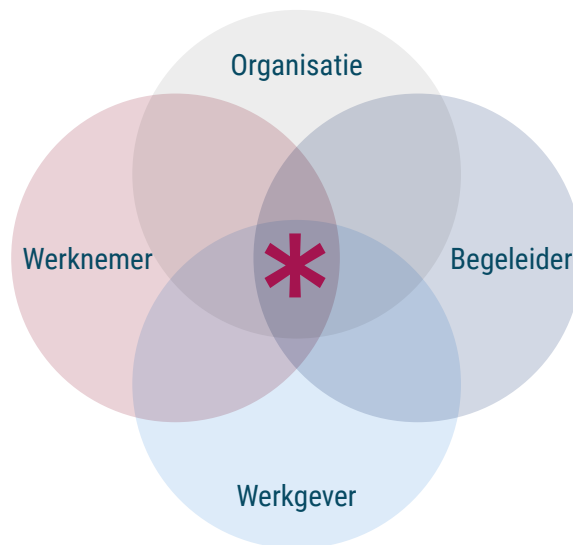
1.2. Doelgerichtheid en verantwoordelijkheid

In een coachingsgesprek komen een aantal werelden samen, elk vanuit zijn eigen context:

- De werknemer: met bijvoorbeeld verandering in de AWBZ waardoor zijn vervoer opeens niet meer vergoed wordt of een echtscheiding, overlijden van een ouder.
- De begeleider: die zijn target wil halen en thuis een gezin met vier kinderen heeft waarvan één ernstig ziek is.
- De organisatie: die te maken heeft met bezuinigingen en verandering in wetgeving.
- De werkgever: die in een fusieproces zit en mee wil gaan in de trend van duurzaam ondernemen.

In dit complexe krachtenveld van individuele belangen en maatschappelijke factoren vindt het coachingsgesprek plaats. Het bevindt zich precies op het snijvlak waar deze werelden samenkomen (zie *figuur 2 Betrokkenen die samenkomen in een coachingsgesprek*).

Figuur 2 Betrokkenen die samenkomen in een coachingsgesprek



Om in dit krachtenveld te blijven staan is het belangrijk om in elk coachingsgesprek scherp te houden wat de doelgerichtheid is en wie waarvoor verantwoordelijk is. Als begeleider zijn we snel geneigd om 'het wel even te regelen', waarmee we vaak de verantwoordelijkheid over nemen en ons toch al volle agenda nog voller maken. Met als reden 'het gaat sneller als ik het even doe'. Maar ja dat keer 25 werknemers...

Ook is het zo dat de werknemers vaak gewend zijn dat hun verantwoordelijkheid wordt overgenomen (aangeleerde hulpeloosheid). Ze worden daardoor op dit vlak niet uitgedaagd en hierdoor vereist het in eerste instantie zeer veel inzet van de begeleider om daadwerkelijk de verantwoordelijkheid aan de andere kant te houden.

Bijvoorbeeld een werknemer komt altijd te laat en in het coachingsgesprek wordt de oplossing bedacht dat de begeleider hem elke ochtend om 8.00 uur gaat bellen. Schitterend maar welke stap gaat de werknemer zelf zetten om op tijd op te gaan staan? Waarom ga je niet voor de afspraak: de werknemer belt jou om 8.00 en als hij niet heeft gebeld bel jij om 8.15 uur alsnog. Dan verdeel je de verantwoordelijkheid.

Kortom: elk coachingsgesprek vindt plaats vanuit doelgerichtheid en ieders verantwoordelijkheid vanuit zijn functie en binnen de context van arbeid.

1.3. Fasen van het coachingsgesprek en beurtverdeling

Een coachingsgesprek kent drie fasen:

1. Opening
2. Uitwisseling
3. Afronding

Elke fase kent de volgende aandachtspunten:

Opening

- Contact maken.
- Inzicht krijgen in wat de werknemer van een vorig gesprek 'meegenomen' heeft. (vraag hiernaar!)
- Agendering: wat gaan we in dit gesprek doen? (doelgerichtheid)

Uitwisseling

- Emoties en gevoelens ontvangen.
- Komen tot gezamenlijke analyse.
- Verwachtingen over elkaars verantwoordelijkheden delen.

Afronding

- **Verificatiemoment I:** De werknemer geeft een samenvatting van het gesprek en een omschrijving wie wat gaat doen. Hierna vult de begeleider aan.
- **Verificatiemoment II:** Hebben we ons doel/agenda gehaald?
- Zowel de werknemer als de begeleider krijgen een opdracht mee.

Tijdens het gesprek zullen jullie op verschillende momenten het woord voeren. Als begeleider ben je verantwoordelijk voor de beurtverdeling (zie ook *Handleiding deel 1 § 3.3 over Leiding geven en leiding laten*). De stelregel is 50%-50%: jullie zijn als team samen bezig om het doel te bereiken en voeren dus ook samen het gesprek. Er is een evenredige verdeling in tijd en aandacht.

Beurtverdeling gaat echter niet alleen over aan het woord zijn maar ook over delen van emoties, stiltes laten vallen, zorgen dat de ander de beurt houdt, komen tot gezamenlijkheid/wederkerigheid door op elkaar te reageren. Elke inspanning die de begeleider onderneemt om in contact te blijven met de werknemer met als doel wederkerigheid uit te lokken, kan onder 'elkaar de beurt geven' worden geplaatst. Dit hoeft dus niet qua inhoud over hetzelfde onderwerp te gaan.

1.4. Zinnvolle gesprekken

Coachingsgesprekken zijn nuttige gesprekken. Ze zijn niet alleen van betekenis voor de werknemer maar ook voor de organisatie en voor jou!

HOOFDSTUK 2.

Competenties van een coach

Een goede coach kan tijdens een gesprek vier dingen: observeren, luisteren, vragen stellen en feedback geven/verwoorden. Deze vaardigheden toepassen in de hier-en-nu situaties bepalen de kwaliteit van coachingsgesprek. Na afloop van het gesprek zet de coach een vijfde vaardigheid in: reflectie (zie hiervoor ook in *Handleiding deel 1 de paragraaf over reflectie (§ 3.4)*). De vier vaardigheden die een coach tijdens een gesprek kan gebruiken, worden in dit hoofdstuk uitgewerkt.

2.1. Observeren

Observeren gaat over het verschil tussen interpreteren en waarnemen. Dat wat je feitelijk ziet is waarneming en dat wat je hierover denkt is een interpretatie.

Zodra in een coachingsgesprek er sprake is van interpretatie, is er geen 'leeg hoofd' (zie ook *Handleiding deel 1, § 3.3 Aansluiten bij*) meer. We zijn niet langer bezig met de werknemer maar met het beeld dat wij van de werknemer hebben. Hiermee gaan we aan de basis van een coachingsgesprek voorbij: namelijk de werknemer helpen en stellen we in plaats daarvan onszelf centraal.

Nauwkeurig observeren en het delen van die observaties of het delen van ons gevulde hoofd, zijn bij coachingsgesprekken erg belangrijk. Observeren is de basis voor het waarnemen met een leeg hoofd.

2.2. Luisteren

Luisteren is een kunst! In onze maatschappij is het accent veel sterker komen te liggen op degene die zich uitdrukt, die praat. Terwijl degene die luistert vaak veel meer te zeggen heeft.

Voorwaarde voor goed kunnen luisteren zijn contact en doelgerichtheid (zie *Handleiding deel 1 § 3.1 en § 3.2*). Contact omdat er nergens naar te luisteren is als er geen contact is. Doelgerichtheid omdat je anders luistert naar alles. Het is belangrijk dat je in de enorme hoeveelheid informatie die je krijgt, wel die informatie er uit filtert die voor het coachingsgesprek belangrijk is.

Aandachtgevend gedrag

Luisteren is een vorm van aandacht geven. De werknemer kan op verschillende manier merken dat je hem de aandacht geeft. Non-verbaal door bijvoorbeeld oogcontact, hoofdknikken en een ontspannen lichaamshouding. Verbaal door bijvoorbeeld te hummen of te ja-en.

Luisteren vraagt een open houding (zowel fysiek als mentaal) die zichtbaar en proefbaar is voor de werknemer. Die houding komt tot uiting in je aandachtgevend gedrag. Het is een uitnodiging om zijn verhaal (verder) te vertellen en geeft de werknemer het gevoel gehoord te worden.

Papegaaien, parafaseren, samenvatten en gevoelens reflecteren zijn vaardigheden die voortkomen uit goed luisteren. Als je immers niet geluisterd hebt, kan je niets samenvatten. Hieronder worden deze vaardigheden verder uitgewerkt.

Papegaaien, parafraseren en samenvatten

Figuur 3 Luisteren: papegaaien, parafraseren en samenvatten

	Papegaaien	Parafraseren	Samenvatten
Reactie op:	1 woord	1 zin	1 gespreksdeel 1 gesprek
Bestaat uit:	1 woord van medewerker (kernwoord)	1 vraag	Kernpunten van gesprek
Functie:	Doorgaan met verhaal Doelgericht houden Aangeven dat geluisterd wordt	Doorgaan met verhaal Doelgericht houden Aangeven dat geluisterd wordt Checken van interpretatie	Doelgericht houden Aangeven dat geluisterd is Checken van interpretatie Controleren van wat uit gesprek beklijfd is

Papegaaien, parafraseren en samenvatten lijken op elkaar (zie *Figuur 3*) maar zijn toch ook heel verschillend. Alle drie zijn ze belangrijk in het waarborgen van een leeg hoofd en het op tafel krijgen van het eigen verhaal van de werknemer waardoor jullie tot een gezamenlijke oplossing of aanpak van het probleem kunnen komen.

Papegaaien is het herhalen van het kernwoord uit een zin, waardoor de werknemer verder gaat met zijn verhaal. Vooral bij pingpongen (zie ook *Handleiding deel 1 § 3.3 Aansluiten bij*) is dit een belangrijke vaardigheid.

Door de boodschap van de werknemer in je eigen woorden kort te herhalen, check je of je de werknemer goed begrepen hebt. Dit is parafraseren en gebeurt tussentijds, in het gesprek en gaat over wat er direct daarvoor gebeurde. Door een parafrase heeft de werknemer het gevoel dat hij gehoord wordt en stimuleert het hem verder te vertellen.

Ook kan je als begeleider parafraseren gebruiken om je interpretatie te checken (leeg hoofd te houden) en dus te controleren of jij en de werknemer elkaar nog steeds goed begrijpen.

Een andere functie van parafraseren is dat je het kan gebruiken om het gesprek doelgericht te houden.

De parafrase kan de kern van het verhaal benadrukken en de minder belangrijke zaken laten voor wat ze zijn.

Voorbeelden van parafraseren zijn: Bedoel je dat...? Begrijp ik goed dat...? Ben je bezorgd over...?

Verschil met samenvatten is dat samenvatten door zowel de werknemer als de begeleider kan gebeuren.

Een parafrase kan alleen de ontvanger van de informatie maken. Samenvatten helpt om structuur aan te brengen in een gesprek en doelgericht te blijven. Door regelmatig samen te vatten houd je de lijn van het gesprek vast.

Een samenvatting is echter ook een check om te zien of je de informatie van de ander goed hebt ingevuld.

De ander mag dan ook altijd reageren op je samenvatting en deze aanvullen of corrigeren. Een samenvatting hoeft niet alleen te gaan over de inhoud van het gesprek maar kan ook gaan over gevoelens en emoties.

Je luistert en observeert en geeft weer wat jij als begeleider hoort en ziet.

Reflecteren van gevoelens

Stilstaan bij gevoelens en emoties in een gesprek is noodzaak. Denk aan het kind dat op zijn knie gevallen is.

Even stilstaan bij de pijn maakt dat het veel sneller weer verder kan gaan met spelen. Gevoelens en emoties zijn de sterkste krachten die ons denken en daarmee ons doen, beïnvloeden. Voelen we ons rot, dan zullen we sneller een werknemer afsnauwen. Hebben we lekker geslapen en schijnt de zon, dan kunnen we een glimlach op hetzelfde gezicht van die werknemer toveren.

Het teruggeven (=reflecteren) van gevoelens en emoties in een coachingsgesprek maakt dat de ander zich gezien voelt. Zijn gevoelens worden hierdoor erkend en geaccepteerd. Maar het vergt wel dat we de juiste toon treffen. Niks zo gevoelig als een emotie verkeerd uitleggen: ik ben helemaal niet kwaad. Het treffen van het juiste gevoel, toon en intensiteit maakt een goede gevoelsreflectie.

Bij emotioneel zwaardere gesprekken is het nodig regelmatig gevoelens te reflecteren.

Het reflecteren van gevoelens in een coachingsgesprek heeft de volgende functies:

1. De werknemer stimuleren om zijn gevoelens te uiten of zich daarvan bewust te worden.
2. Controleren of je de gevoelens van de werknemer goed begrepen hebt en dus voorkomen van misinterpretaties (= vol hoofd).
3. De werknemer steun geven door erkenning en begrip voor zijn gevoelens.

Echter, het teruggeven van gevoelens wil niet zeggen dat we er onderdeel van worden! Het zijn de gevoelens van de werknemer waar we respectvol mee omgaan maar we zijn wel bij elkaar vanuit een professionele context, niet harteloos maar wel doelgericht.

Actief luisteren

Luisteren is lastig, we hebben namelijk al zo veel aan ons hoofd. Actief luisteren is helemaal lastig. Het vergt energie, aandacht en concentratie. Bij actief luisteren luister je niet met een half oor en reageer je niet vanuit het verleden. Nee, je wilt de boodschap van de werknemer zo goed mogelijk begrijpen, er achter komen wat hij zo moeilijk vindt om te vertellen, hem uitdagen een stap verder te gaan dan hij (normaal) gewend is.

Actief luisteren gebeurt niet alleen door het inzetten van een leeg hoofd en pingpongen, vragen te stellen, papegaaien, parafaseren of samenvatten, maar ook door de ander te laten uitpraten en stiltes te laten vallen. In deel 1 van de Handleiding komen deze vaardigheden ook aan de orde.

Elkaar laten uitpraten

Door iemand te onderbreken, verstoor je iemand zijn denkproces. Risico is dat door je onderbreking de werknemer verder gaat in een andere richting dan hij oorspronkelijk van plan was. Een risico bij herhaaldelijk onderbreken is dat de werknemer afhaakt. Bij onderbreken is het erg belangrijk nauwkeurig te observeren hoe iemand er non-verbaal op reageert. Vaak is een interruptie het gevolg van een te snelle conclusie.

Onderbreken kan natuurlijk ook noodzakelijk zijn (vanwege de doelgerichtheid): wanneer iemand te veel van het onderwerp van het gesprek afdwaalt bijvoorbeeld. Deze onderbreking vraagt echter direct om het herstellen van contact door bijvoorbeeld een samenvatting of gevoelsreflectie te geven.

Gebruik maken van stiltes

Stiltes zijn niet stil. Tijdens stiltes wordt er hard gewerkt! Mensen hebben stiltes nodig om in een gesprek hun gedachten te kunnen ordenen, op zich in te laten werken wat er zojuist is gezegd en hebben de tijd nodig om na te denken over het antwoord op een net gestelde vraag. Belangrijk is dus om als begeleider goed te observeren of iemand nog aan het nadenken is. Als begeleider wil je dus weten hoe iemand er non-verbaal uitziet als hij denkt en als hij klaar is om weer verder te gaan met het gesprek: hij zoekt dan bijvoorbeeld opnieuw het oogcontact, hij gaat verzitten, maakt uitnodigende gebaren, neemt een slok koffie. Ken hierin je werknemer.

Het grote risico van stilte als begeleider is dat je de stiltes gaat invullen. Het vergt training en discipline om stil te kunnen zijn.

Goede vragen worden gevolgd door stiltes. Werknemers moeten er over nadenken. Belangrijk is dan dat je niet direct je vraag gaat herhalen, antwoorden gaat verzinnen of de vraag anders gaat verwoorden. Geef iemand de tijd, ben aanwezig voor hulp en vertrouw op jullie contact dat als de werknemer de vraag niet begrijpt hij dat zal aangeven (zie ook *Handleiding deel 1 § 4.2.3. Vragen gericht op reflectie*).

Tot slot: door actief te luisteren kun je de juiste vragen stellen en het effect van je vragen vergroten. Ook kan je door de juiste vragen te stellen het werkelijke verhaal van de werknemer op tafel krijgen. Om samen stappen te zetten in de ontwikkeling van de werknemer is dat verhaal nodig. In dat verhaal liggen namelijk de aanknopingspunten voor de daadwerkelijke gewenste verandering van de werknemer en hoe je hiertoe samen met de werknemer kan komen.

Met het stellen van vragen, gaan we in de volgende paragraaf verder.

2.3. Vragen stellen en soorten vragen

Deze vaardigheid ligt zeer dicht tegen de in de vorige paragraaf besproken luistervaardigheden aan. Slechts als je goed luistert, kan je ook de juiste vragen stellen. Bij het stellen van vragen onderscheiden we niet alleen verschillende soorten vragen maar ook verschillende functies die de vragen hebben.

Als je je afvraagt, is dit een goede vraag, stel jezelf dan de volgende twee vragen:

1. Zal de vraag die ik ga stellen de werknemer van nut zijn?
2. Past deze vraag in de doelgerichtheid van het gesprek?

Vragen hebben een verschillend effect. De ene vraag leidt tot verduidelijking (Moet ik hier rechtsaf? Ja.), terwijl de andere vraag tot nadenken leidt. Hoe kan je dit de volgende keer anders aanpakken? Dat weet ik nog niet, kunnen we daar niet samen over nadenken?). Als begeleider is het goed je hiervan bewust te zijn, omdat je daarmee het coachingsgesprek positief kan beïnvloeden.

Er zijn drie soorten vragen te onderscheiden:

A. Basisvragen

Hieronder vallen open/gesloten vragen en directe/indirecte vragen.

B. Vragen gericht op reflectie

Dit zijn confronterende, ontwikkelingsgerichte, open reflectievragen en vragen d.m.v. Samenvatting.

C. Andere soorten vragen

Namelijk informatie verkrijgende vragen, oplossingsgerichte vragen en suggestieve vragen.

De vragen worden per categorie kort toegelicht.

Basisvragen

Centraal bij open vragen staat het verhaal van de werknemer. Als begeleider wil je zijn verhaal weten en hem stimuleren verder te vertellen, te verdiepen. Open vragen kunnen hem helpen hierin ordening aan te brengen en nodigen hem uit informatie vanuit zijn eigen referentiekader met je te delen. Belangrijk is om tussen de open vragen door te reageren met één of meer korte gevoelsreflecties, anders kan het op een kruisverhoor gaan lijken.

Gesloten vragen zijn ook nuttig. Ze beperken namelijk de antwoordmogelijkheden en leiden tot het concreter invullen van het verhaal. Ook kan je gesloten vragen gebruiken om een samenvatting te geven of een interpretatie te checken. Bijvoorbeeld: Dus als ik het goed begrijp dan vind je dat ik dat niet tegen je leidinggevende had moeten zeggen? Wat jij eigenlijk zegt is dat je het onterecht vindt dat je niet achter die machine mag staan? Hierop kan de werknemer met een kort ja of nee reageren en misschien zal hij de informatie verder aanvullen.

Een open vraag kan ook heel goed een directe vraag zijn.

Vragen gericht op reflectie

Reflectievragen bevorderen de 'innerlijke waarneming'. Ze zetten aan tot nadenken (waarom doe ik zoals ik doe?). Om hierop antwoord te kunnen geven is het nodig dat er al enige ordening in het denken is. De werknemer kan die ordening zelf hebben aangebracht of samen met jou als begeleider tot een analyse van het probleem of de situatie zijn gekomen. De reflectievraag is vervolgens de uitnodiging om vanuit deze analyse, een stap verder te gaan en te bedenken wat dit voor het doen en laten in de toekomst betekent.

Het stellen van een goede reflectievraag is niet makkelijk omdat je van te voren niet kan voorspellen hoe de vraag bij de werknemer aankomt. Als begeleider weet je bijvoorbeeld niet welke vragen de werknemer zichzelf al heeft gesteld en beantwoord heeft. Jullie onderlinge contact en vertrouwen is voor het kunnen stellen en beantwoorden van reflectievragen dus essentieel.

Er zijn de volgende soorten reflectievragen:

- Confronterende vragen
- Open reflectie vragen
- Reflectie door samenvatten
- Ontwikkelingsgerichte vragen

Na het stellen van een goede reflectievraag, volgt altijd een stilte. De werknemer heeft namelijk tijd nodig om even na te denken. Ga dan niet gelijk je vraag herhalen, op een andere manier stellen of antwoordcategorieën verzinnen maar geef de werknemer de tijd om na te denken.

Als de werknemer na een reflectievraag al heel snel begint te praten, is het belangrijk om als begeleider je goed te bedenken of je wel de juiste reflectievraag hebt gesteld.

Confronterende vragen

Confrontatie kan soms een waardevolle bijdrage leveren aan reflectie en het coachingsgesprek. Wanneer in een confronterende vraag echter een waardeoordeel doorklinkt (verbaal of non-verbaal), dan leidt het eerder tot weerstand dan tot de gewenste reflectie.

Het goed stellen van een confronterende vraag vergt dus van de begeleider een gedegen zelfkennis en bewustzijn van zijn eigen normen en waarden. Risico van confronterende vragen is dat de werknemer zich gaat afsluiten van de begeleider.

Door het stellen van confronterende vragen kunnen de volgende onderwerpen aan de orde worden gesteld:

- Tegenstrijdigheden in woorden en daden.
Bijvoorbeeld: je zegt dit maar je doet dat, eerst zei je dit en nu zeg je dat.
- Tegenstrijdigheden in verbaal en non-verbaal.
Bijvoorbeeld: je zegt dat je er in zin hebt, maar je gezicht zegt het tegenovergestelde.
- Doorbreken van een impasse in het coachingsgesprek.
Bijvoorbeeld: Ik heb als begeleider al vier oplossingen aangedragen, geef mij er eens eentje van jezelf. Je hebt nu twintig minuten verteld over dat je het thuis niet op orde hebt, en het lukt je gewoon om hier op tijd te zijn.

Open reflectie vragen zijn voorzichtiger en geven veelal meer effect dan confronterende vragen.

Reflectievragen: open en gesloten

Bij reflectievragen gaat het om vragen die de werknemer direct stimuleren om na te denken over zijn eigen situatie. In het algemeen bevorderen open vragen meer de reflectie dan gesloten vragen, maar je kunt wel degelijk gesloten reflectievragen stellen.

Vragen met een grote kans op reflectie zijn:

- Vragen naar drijfveren.
Bijvoorbeeld: Is dit ook wat jij wilt? (gesloten reflectievraag).
- Vragen naar behoeftes en belemmeringen daarbij.
Bijvoorbeeld: Wat heb je nodig om dat te kunnen? Wat maakt het zo moeilijk, pijnlijk? Wat weerhoudt je?
- Vragen die de werknemer uitnodigen zich het onmogelijke, of ongewenste voor te stellen en daarnaar te kijken.
Bijvoorbeeld: Wat zou er gebeuren als... Wat is er erg aan...?
- Vragen naar gevoelens.
Bijvoorbeeld: Wat voelde je daar toen bij? Hoe was dat voor jou toen dat gebeurde?

Reflectie door samenvatten

Een reflectievraag door een samenvatting begint vaak met: Begrijp ik het goed dat je bedoelt dat ...?

Deze reflectievragen hebben als doel te controleren of je als begeleider het goed begrepen hebt en de ander uit te nodigen verder te kijken. Hierin combineer je een samenvatting met een vraag.

Ontwikkelingsgerichte vragen

Ontwikkelingsgerichte vragen zijn gericht op het 'anders doen in de toekomst'. Voordat de begeleider een ontwikkelingsgerichte vraag kan stellen, is het nodig dat het probleem duidelijk is. De werknemer weet waarom hij op een bepaalde manier handelt en heeft jou dit verteld. Pas dan is het tijd om een ontwikkelingsgerichte vraag te stellen: Hoe wil je het de volgende keer anders gaan doen?

Hierover nadenken kan even duren en er kunnen dus stiltes vallen. In het vinden van antwoorden geef je als begeleider geen oplossingen of adviezen maar ondersteun je juist de werknemer bij het maken van zijn nieuwe stap. Je laat merken dat hij het niet alleen hoeft te doen. Dit is het moment om als begeleider zijn verhalen en zijn vertelde informatie terug te geven. Dit vormt het uitgangspunt om te komen tot een nieuwe stap die bij hem past.

Ontwikkelingsgerichte vragen veronderstellen reflectie. Daarom zijn ze bij vragen gericht op reflectie ingedeeld. De werknemer en begeleider zijn namelijk al tot een duidelijk beeld van het probleem gekomen, hebben hierover gereflecteerd. Echter de ontwikkelingsgerichte vraag op zichzelf hoeft niet altijd gericht te zijn op reflectie maar kan ook praktische antwoorden tot gevolg hebben en dus gericht zijn op inzicht en actie (waardoor de werknemer gaat handelen).

Andere soorten vragen

Bij elke vraag kan je je afvragen: stel ik die vanuit mijn eigen referentiekader of probeer ik aan te sluiten bij de werknemer?

Bij oplossingsgerichte en suggestieve vragen loopt de begeleider een groot risico om deze vanuit zijn eigen referentiekader te stellen. Als dat het geval is, zal het vaak bij de werknemer veel irritatie oproepen en het coachingsgesprek moeilijker maken. Informatieverkrijgende vragen zijn heel praktisch en hebben dit risico veel minder.

Informatie verkrijgende vragen

Met informatie verkrijgende vragen gaat de begeleider op zoek naar informatie over de werknemer. Als de begeleider goed aansluit zal het vaak een open vraag zijn en vraagt de begeleider door op wat de werknemer heeft verteld (pingpongen). Het gaat om vragen die beginnen met: wie, wat, hoe, waar, welke, wanneer, etc. De werknemer moet door deze vragen komen met concrete informatie. En als begeleider vraag je door zonder te interpreteren en het tot een kruisverhoor te maken.

Oplossingsgerichte vragen

Oplossingsgerichte vragen zijn vragen waarin al een oplossing verpakt zit. Het lijken vragen die de reflectie stimuleren, maar de vragen en oplossingen zijn vaak geformuleerd vanuit het referentiekader van de begeleider. Vaak wekken deze vragen irritatie op en krijgt de werknemer het gevoel niet verantwoordelijk te zijn voor de oplossing of de aanpak van het probleem. Het is namelijk niet zijn oplossing.

Suggestieve vragen

Eigenlijk is een suggestieve vraag geen vraag maar een mening of een beoordeling verpakt in een vraag. De begeleider suggereert in de vraag al een oplossing. Vaak zijn het gesloten vragen die het coachingsgesprek behoorlijk kunnen dwarsbomen. Soms kunnen deze vragen heel nuttig zijn: als je als begeleider je volle hoofd weer leeg wilt maken en je dus jouw invulling wilt checken. Hoe je de vraag stelt (de toon, je houding) is dan bepalend voor of de werknemer het gevoel heeft ook echt zijn antwoord te mogen geven op de vraag en je dus mogelijk te corrigeren. Als je echt de mening van de werknemer wilt horen kan je beter een open, informerende vraag stellen.

Welke vragen niet

Eigenlijk kan je vanuit een goede band met de werknemer elke vraag stellen, een confronterende 'Wat wil jij dan?' of een suggestieve 'Denk je nu echt dat het handig is om hem op die manier de waarheid te zeggen?' Er zijn echter wel een aantal vragen die uitnodigen tot problemen.

Dubbele vragen

Er zijn twee soorten dubbele vragen: of-vragen en twee vragen achter elkaar. Bij of-vragen wordt in de vraag een optie gegeven waaruit de werknemer kan kiezen. Bij een flink aantal werknemers zal deze vraag geen probleem opleveren. Wat het grote risico echter is van een of-vraag is dat de

werknemer alleen antwoord geeft op het stuk na de 'of'. Bijvoorbeeld: wil je koffie of thee? Nee, doe maar geen thee. Een of-vraag veronderstelt namelijk dat je in staat bent na te denken over twee opties tegelijkertijd, die met elkaar te vergelijken en een keuze uit te maken. Een flinke klus en dus reageren veel werknemers alleen op het laatste gedeelte van de vraag.

Hetzelfde gebeurt met dubbele vragen. Ook hier zal de werknemer alleen het laatste gedeelte van de vraag beantwoorden. Bijvoorbeeld: Heb je spullen bij je en hoe was je sollicitatiegesprek?

Waarom

Als begeleider kan je 'waarom'-vragen beter vervangen door 'hoe komt het dat ...'- vragen. Een vraag die met waarom begint komt vaak oordelend over en werkt daardoor blokkerend omdat de werknemer zich niet uitgenodigd voelt samen met jou verder te denken. Met waarom roep je de ander ter verantwoording.

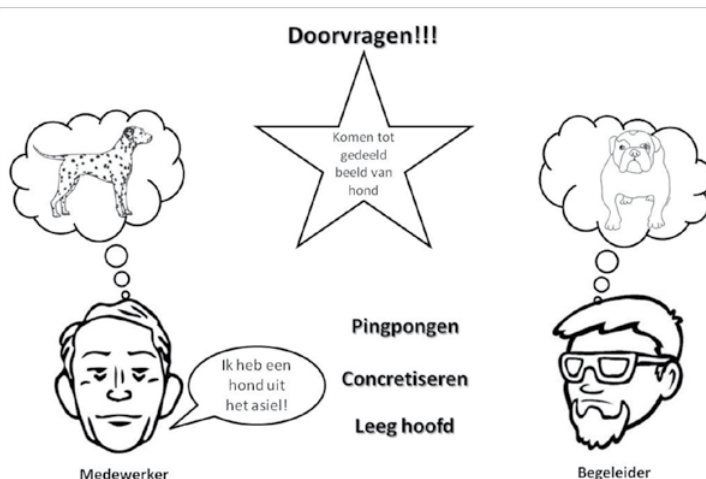
Gesloten

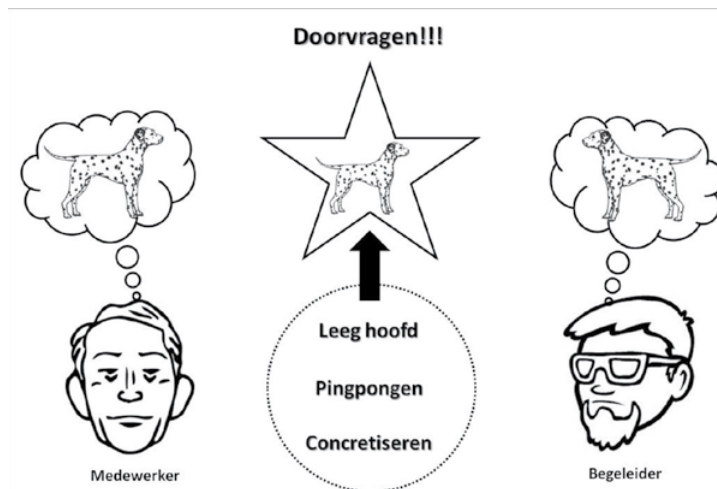
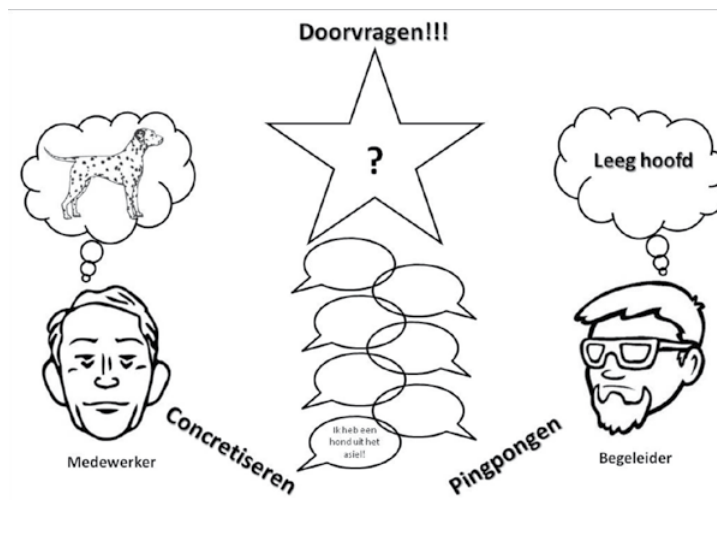
Open vragen stimuleren mensen meer tot praten dan gesloten vragen. In het algemeen is het daarom beter om open vragen te stellen. Echter wanneer je werknemer erg veel moeite heeft om te praten, kan het stellen van gesloten vragen juist helpen. De werknemer kan kort antwoord geven of zelfs non-verbaal antwoord geven (hoofdknikken). Vanuit deze basis kunnen de werknemer en begeleider samen stappen zetten in het uitbreiden van de soorten vragen die ze aan elkaar stellen. Bij werknemers die zich moeilijk kunnen uiten is het voor de begeleider belangrijk om zijn eigen denkproces hardop te verwoorden (zie ook § 2.4. over feedback en verwoorden). Op deze manier kan de werknemer jouw denkproces volgen en wordt aan hem voorgedaan hoe hij zich kan uitdrukken. De werknemer krijgt er op die manier vertrouwen in dat hij zich bij jou kan en mag uitspreken. Gesloten vragen kunnen ook nuttig zijn bij het checken van feitelijke informatie.

Doorvragen

Een speciale vorm van vragen stellen, is doorvragen. Het is een serie vragen achter elkaar die als doel hebben tot duidelijkheid, verheldering, concretisering te komen van een situatie/probleem en de manier van denken hierover. Doorvragen is erg belangrijk omdat de werknemer en de begeleider daarbij tot een gezamenlijk, gedeeld beeld komen. In het doorvragen komen vaardigheden als leeg hoofd, pingpongen en concretiseren samen. Zie *figuur 4: Strip Doorvragen: leeg hoofd, pingpongen, concretiseren*. (Zie ook *Handleiding Deel 1 § 3.3. over Aansluiten bij*).

Figuur 4 Strip Doorvragen: leeg hoofd, pingpongen, concretiseren





2.4. Feedback en verwoorden

Door te zien, horen en voelen nemen we waar wat er in het contact met de werknemer en met ons zelf gebeurt. Dit is voorwaarde om relevante feedback te kunnen geven. Als begeleider ben je als het ware de spiegel waarmee de werknemer kan zien hoe de wereld er uitziet. Je kunt als begeleider teruggeven welke indruk het geeft als de werknemer tijdens jullie gesprek zijn telefoon opneemt, hoe dwingend hij zijn vragen kan stellen, hoe zacht hij praat en of hij de werkzaamheden correct uitvoert. Deze indrukken teruggeven (feedback) aan de werknemer helpt hem zich beter staande te houden in de wereld, de arbeidsplek of voetbalvereniging.

Verwoorden geldt niet alleen voor de begeleider maar ook voor de werknemer. Door hem zijn denken te laten verwoorden krijg je als begeleider inzicht.

HOOFDSTUK 3.

Tot slot

In dit deel 2 is het gegaan over coaching- en interactievaardigheden: het stellen van vragen, fasen van een coachingsgesprek en de basiscompetenties van een coach.

Hieronder tot slot een aantal vragen en aandachtspunten die je als begeleider kunnen helpen om over jouw coachingsgesprekken na te denken.

- Weten we elkaar binnen het doel van het coachingsgesprek echt te ontmoeten met elkaars waarheden?
- Durf ik mijn mening te geven tegen de mening van de werknemer in?
- Heb ik als begeleider mijn eigen ervaringen gedeeld met de werknemer?
- Vertel ik aan de werknemer hoe ik dingen doe, aanpak en/of heb gedaan?
- Mag ik zeggen hoe ik het doe, heb gedaan?
- Geef ik mijn emoties/gevoelens terug op wat ik hoor?
- Geef ik terug wat ik zie?
- Het *overtuigen* van de ander is niet de doelstelling van een coachingsgesprek.
- De begeleider en de werknemer zijn elkaars kennisverstrekkers.
- Mensen hebben bekrachtiging, bevestiging en waardering nodig. Als een idee nuttig of interessant is zeg het dan ook.
- Verwarring, onzekerheid en vragen hebben een nuttige functie in een gesprek maar het is niet nuttig om iets *in twijfel te trekken*.
- Het is nuttig om aandacht te schenken aan alles wat de ander zegt, ook al betekent dit dat je je eigen idee eraan ondergeschikt maakt of dat je het zelfs helemaal laat vallen.
- Pas op voor uitspraken als: Dit ben je. Is dit niet moeilijk/makkelijk voor jou? Ik denk dat je het weet/kan etc.

Bekijk ook deel 3 van deze handleiding met praktische tips, voorbeelden en handvatten voor coachingsgesprekken.

Bronvermelding

- Agten van, P., K. D' Haene, R. van Hoewijk, M. van der Kooij, *intervisie*, (1998), Kluwer Deventer
- Barker, L., Watson, K., *De kracht van luisteren: inzicht in communicatie* (2001), Sirene pockets, Amsterdam
- Coenen-Hanegraaf, M., B. Valkenburg & M. van der Ploeg (2000). *Begeleid Werken. Theorie en methodiek van een individuele, vraaggerichte benadering*. Jan van Arkel, Utrecht.
- Doorn, E. van, P. Dijk., *Ontwikkelingsgericht begeleiden in alledaagse situaties*, (2004)
- Doorn, E. van & A. Jansens (2012). *Groeien doe je samen. Hoe stimuleer je de ontwikkeling van je kind?*, Lannoo, Tielt.
- Mediërend Begeleiden Reader StiBCO 2009
- Mediërend Leren, Reader StiBCO 2012
- Pijs, R., *Het uitgebreide grote vaardigheden boek*, (2002), Angerenstein
- StiBCO trainingsmateriaal Stichting ter Bevordering van de Cognitieve Ontwikkeling, 1998 - 2012
- Stroobants, H., P. Chambers & B. Clarke (2007). *Wegwijzers voor reflectie. Een veldboek voor het faciliteren van levenslang leren in beroepsonderwijs en – vorming*. Acco, Leuven.
- Twint, B., Bruijn de, J. (2014). *Handboek verstandelijke beperking. 24 succesvolle methoden*.
- Doorn van, E., Van Loo, F., *Mediërend Leren hoofdstuk 17*, (pp 268-279), Amsterdam: Boom, isbn 978.90.8953.148.3
- Twint, B., Bruijn de, J. (2019). *Handboek verstandelijke beperking. 25 succesvolle methoden*.
- Doorn van, E., Van Loo, F., *Mediërend Leren hoofdstuk 19*, (pp 305-314), Amsterdam: Boom, isbn 978.90.2442.565.5
- Vrolijk, A., *Gesprekstechniek*, (1998, eerste druk 1991), Bohn Stafleu Van Loghum, Houten
- Van Loo, F., Van Doorn, E. (2013). *Basisboek Mediërend Leren*, Amsterdam: Boom, isbn 978-946-1053-138
- Van Loo, F., Van Doorn, E. (2017). *Zet in op de ontwikkeling van de cognitieve functies, 7 aanraders*, Instondo, Dordrecht, isbn 978-946-1005-12
- Van Loo, F., Van Doorn, E. (2019). *Mediërend Leren*, Amsterdam: Boom, isbn 978-9024-4249665

Dit is een uitgave van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid, een samenwerking van SBCM en Cedris.

Inclusief werkt!

Het Kenniscentrum verbindt kennis en praktijk gericht op passend, betaald en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Op Inclusiefwerkt.nl vind je nieuws, onderzoeken, praktische tips, instrumenten, bijeenkomsten en trainingen voor beleidsmakers, professionals en werknemers.

Onderdelen uit deze uitgave mogen alleen worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt met verwijzing naar de uitgever.

© Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid, juni 2019

www.inclusiefwerkt.nl

 [@inclusiefwerkt](https://twitter.com/inclusiefwerkt)

Geschreven door Emiel van Doorn, in opdracht van het Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid.
De auteur is als opleider/adviseur verbonden aan StiBCO



Kenniscentrum
**inclusieve en sociale
werkgelegenheid**



Cedris

©2020 Kenniscentrum inclusieve en sociale werkgelegenheid. Een samenwerking van SBCM en Cedris.