

De KUNST

te KUNDE van VRAGEN STELLEN

een erVARing rijker!



Voor leden, voorzitters en ambtelijk secretarissen
van een Verpleegkundige Adviesraad (VAR)

Michiel van Vliet
Tekstregie - Aldi van Lierop



De vragen van de Koning

Een koning bezat alles wat een mens zich maar wensen kon, maar hij wist niet waarvoor hij leefde.

Drie vragen kwelden hem dag in dag uit:

- Wat moet ik doen?
- Met welke mensen moet ik doen wat het volk van mij verlangt?
- Wanneer moet ik dat doen?

Hij raadpleegde talloze wijzen en geleerden, zonder een bruikbaar resultaat. Toen hoorde hij over een boer, ergens ver weg, die hem misschien een bevredigend antwoord zou kunnen geven.

De koning ging meteen op reis en na vele weken kwam hij op het land van de boer aan. Deze keek nauwelijks op toen de koning zich tot hem richtte met zijn vragen.

- Wat moet ik doen?
- Met welke mensen moet ik doen wat het volk van mij verlangt?
- Wanneer moet ik dat doen?



De boer gaf geen antwoord maar ging door met ploegen. De koning werd kwaad en zei: "Weet je wel met wie je te maken hebt? Ik ben de koning van alle onderdanen." Maar ook dit maakte geen indruk op de boer, die doorging met zijn werk.

Plotseling kwam een zwaargewonde man het veld op gewankeld. Voor de ploeg viel hij neer. De boer zei tegen de koning: "Help mij deze gewonde naar mijn hut te dragen.

"Ik zal je helpen," antwoordde de koning. "Maar geef je me dan antwoord op mijn vragen?" "Straks," zei de boer, en samen brachten zij de man naar de hut en verbonden zijn wonden. "Zeg je het me nu?" vroeg de koning. "Je kunt naar huis," zei de boer.

"Je hebt de antwoorden gehad op je vragen: Wat moet ik doen? Wat op je weg komt. Met wie moet ik het doen? Met degenen die aanwezig zijn. Wanneer moet ik het doen? Op het moment dat het zich voordoet."



Cirkel van gedachten

Als ik blijf kijken zoals ik altijd heb gekeken,
blijf ik denken wat ik altijd heb gedacht.

Als ik blijf denken zoals ik altijd heb gedacht,
blijf ik geloven wat ik altijd heb geloofd.

Als ik blijf geloven zoals ik altijd heb geloofd,
blijf ik doen wat ik altijd heb gedaan.

Als ik blijf doen zoals ik altijd heb gedaan,
blijft mij overkomen wat me altijd overkomt.

Dus, als ik blijf vragen wat ik altijd heb gevraagd,
krijg ik de antwoorden die ik altijd heb gekregen.

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Hoofdstuk 1 De basis gelegd	13
1.1. Inhouds- en betrekkningsniveau	13
1.2. Focus en doel	18
1.3. De waarom-vraag vermijden	22
Hoofdstuk 2 Open en gesloten vragen	25
2.1. Open vragen ontleed	27
2.1.1. Doelvragen (open variant)	27
2.1.2. Realiteits- of controlevragen (open variant)	30
2.1.3. Onderhandelvragen (open variant)	32
<i>Voorbeeld 1 Wat moet er in ieder geval gebeuren om u tevreden te stellen?</i>	36
<i>Voorbeeld 2 Wat maakt 't voor u zo belangrijk dat...?</i>	38
<i>Voorbeeld 3 Wat houdt u tegen?</i>	40
<i>Voorbeeld 4 Onder welke voorwaarden wilt u het wel?</i>	42
<i>Voorbeeld 5 Wat in ons voorstel moet anders om er wél akkoord mee te gaan?</i>	44
<i>Voorbeeld 6 Stel dat...</i>	46
<i>Voorbeeld 7 Wat wilt u wel?</i>	48
<i>Voorbeeld 8 Wat is het ergste wat kan gebeuren?</i>	50
<i>Voorbeeld 9 Wat denkt u dat er gebeurt als we het niet eens worden?</i>	52
<i>Voorbeeld 10 Wat heeft u nodig?</i>	54

2.1.4. Procedurevragen (open variant)	56
2.1.5. Procesvragen (open variant)	58
2.1.6. Suggestieve vragen (open variant)	60
2.2. Gesloten vragen ontleed	63
2.2.1. Doelvragen (gesloten variant)	64
2.2.2. Realiteits- of controlevragen (gesloten variant)	66
2.2.3. Onderhandelvragen (gesloten variant)	68
2.2.4. Procedurevragen (gesloten variant)	70
2.2.5. Procesvragen (gesloten variant)	72
2.2.6. Suggestieve vragen (gesloten variant)	74
2.2.7. Meerkeuze vragen (gesloten variant)	76
Hoofdstuk 3 Luisteren, samenvatten en doorvragen	79
3.1. Luisteren	79
3.2. Samenvatten	80
3.3. Doorvragen	81
Hoofdstuk 4 Wat als ... en de Hoe-komt-het-dat-vraag	87
Per ongeluk, toeval of patroon	87
Hoe komt het dat ...?	90
Praktijkvoorbeeld	91
Hoofdstuk 5 Kaatsvragen	93
De kaatsvraag - voorbeelden	93
Kaatsvragen pareren - voorbeelden	94
Zelf de kaatsvraag toepassen	96

Hoofdstuk 6 Van vragen naar stellen	99
Voorbeeld vragen	99
Voorbeeld stellen	99
Vragen stellen heeft een functie, je kan daarin erg ver gaan...	102
Hoofdstuk 7 Het Mond-Vol-Tanden-syndroom	103
Herken je dat?	103
En hoe ga je daar nou mee om?	104
Hoofdstuk 8 Reflectie - vragen stellen aan jezelf	109
Reflectiemodel in schema	111
Hulpvragen bij reflecteren	112

Je kunt pas een vraag stellen, wanneer je niet bang bent voor het antwoord!

De vragen die we onszelf stellen bepalen het soort mens dat we zullen worden

Vragen staat vrij!

Etje

Wanneer je het niet vraagt, is het antwoord altijd NEE!



Voorwoord

Er zijn verschillende soorten adviesraden voor zorgprofessionals. In mijn trainingspraktijk werk ik veel met verpleegkundige adviesraden (VAR), verpleegkundige & verzorgende adviesraden (VVAR), zorgadviesraden (ZAR), multidisciplinaire adviesraden (MAR, professionele adviesraden (PAR), verpleegkundige stafbesturen (VSB) en er zijn er nog meer. Voor de leesbaarheid gebruik ik de afkorting VAR voor al deze gremia.

Wat ik bij veel VAR'en terugzie is dat ze vaak weinig gerichte informatie (los)krijgen. Ze overladen bestuurders met vragen zonder zich te verdiepen in de kwaliteit van hun vragen. Het zijn vragen zonder focus en zonder duidelijk doel. Dan krijg je als VAR niet de antwoorden die je nodig hebt om efficiënt en effectief te vergaderen, besluiten te nemen en te adviseren. Gelukkig kun je goede vragen stellen leren. Met dit boek help ik de VAR en bestuurders graag op weg naar antwoorden die hout snijden. Verder is de kennis die ik hier deel nuttig voor iedereen die effectievere vragen wil leren stellen.

Voor dit boek heb ik onder andere gebruik gemaakt van materiaal dat ik de afgelopen twintig jaar heb ontvangen, verzameld en ontwikkeld tijdens mijn werk:

- als beleidsmedewerker OR;
- als trainer werkzaam voor de trainingsbureaus Stavoor, Dasmoo en Tpast;
- als eigenaar en trainer bij Zetje.

Ik wens je veel inspiratie en goede vragen toe. Heb je nog vragen aan mij, stel ze dan gerust.

Michiel van Vliet



Inleiding



Vragen stellen is een krachtige manier van communiceren en een **waardevolle gesprekstechniek**. Met vragen toon je belangstelling, win je informatie in, doorbreek je een monoloog, confronteer je, zoek je bevestiging, leef je mee, ben je beleefd, behaag je, laat je nieuwsgierigheid zien, veroordeel je, enzovoorts. De driedelige hamvraag van dit boek is:

1. Ben jij je vooraf bewust van je eigen motivatie om je vraag te stellen?
2. Ben jij je bewust van wat je vraag teweegbrengt bij de ander?
3. Krijg je precies het antwoord waarnaar je op zoek bent?

Waarschijnlijk niet. De informatie en vele voorbeelden in dit boek maken je bewust van je eigen rol en laten zien hoe je met de juiste vragen het gesprek kunt sturen en wel de antwoorden krijgt die je zoekt; antwoorden die je verder helpen. Zie je eenmaal hoe het werkt, dan zorgen oefening, geduld en zelfreflectie ervoor dat de focus, doel en kwaliteit van je vragen steeds beter worden. Je effectiviteit en invloed nemen daardoor toe. Nog meer wanneer je steeds oprecht interesse toont in de antwoorden van je gesprekspartner. Gééef wat je wilt ontvangen, aandacht. Met andere woorden, wat je uitstraalt krijg je terug. Zo leg jij zelf de basis voor een goed gesprek.

Natuurlijk is de houding van je gesprekspartner net zo bepalend. Bij een VAR is dat meestal de bestuurder. Voor een vruchtbare uitwisseling van vraag en antwoord moet de basis van de relatie tussen VAR en bestuurder wel op orde zijn. Dat betekent dat er sprake is van gelijkwaardigheid, wederzijds vertrouwen en wederzijds respect. Is

dat niet zo, dan is het vrijwel zinloos om vragen aan elkaar te stellen. Het antwoord doet er dan in feite niet toe omdat alles in twijfel wordt getrokken. Gelukkig kunnen goede vragen ook hier helpen om de situatie helder te krijgen en de relatie te verbeteren. Je vindt er volop voorbeelden van in dit boek.

Hoofdstuk 1

De basis gelegd

Om te beginnen breng ik graag drie zaken onder de aandacht die je gaan helpen om precies het antwoord te krijgen dat je zoekt; een beetje theorie als basis onder jouw praktijk.

1. Communicatie vindt plaats op inhouds- en op betrekkingniveau.
2. Succesvol vragen stellen begint met focus en doel.
3. Waarom-vragen kun je beter vermijden.

1.1. Inhouds- en betrekkingniveau

In communicatie tussen mensen onderscheiden we twee niveaus:

- De inhoud van de boodschap; de concrete, feitelijke informatie;
- Het betrekkingniveau van de communicatie; de relatie (betrekking) tussen de gesprekspartners; wie het zegt, hoe iets gezegd wordt, hoe de ander dat interpreteert en wat hij daar vervolgens bij voelt.



Gesprekken, discussies en conflicten gaan in woorden vaak over de inhoud, terwijl onbegrip en weerstand ontstaan door wat er in de relatie speelt maar niet wordt uitgesproken. Vraag je dus altijd af of de communicatie op inhouds- of betrekkingniveau plaatsvindt en houdt ze uit elkaar.

Een voorbeeld:

De bestuurder zegt: "De VAR heeft drie maanden geleden de adviesaanvraag ontvangen!"

Op *inhoudsniveau* doet de bestuurder een mededeling over het feit

dat de VAR drie maanden geleden een adviesaanvraag heeft ontvangen.

Op *betrekkingsniveau* kan deze zin verschillende betekenissen hebben, bijvoorbeeld:

- Ik vind dat jullie er veel te veel tijd voor nodig hebben!
- Jullie stellen duidelijk geen prioriteiten!
- Ik vind jullie wel heel erg laks!
- Zo kan ik toch niet verder!
- Hoe lang hebben jullie nog nodig?
- Ik vind dat het klaar is, mijn geduld raakt op!
- Wat fijn dat jullie zo zorgvuldig zijn bij de behandeling van deze adviesaanvraag!
- En jullie verwijten mij dat ik vaak laat ben!
- Hoe serieus nemen jullie jezelf als je zoveel tijd nodig hebt?
- Hoofd- en bijzaken scheiden; dan ben je er zo uit!
- Serieus...waar zijn jullie nou mee bezig?



Iedereen die bij het overleg zit, hoort dezelfde inhoud, namelijk: “De VAR heeft drie maanden geleden de adviesaanvraag ontvangen!”, maar interpreteert op *betrekkingsniveau* iets anders. Gaat ieder vanuit zijn eigen interpretatie het gesprek aan, dan is de verwarring compleet. Het perfecte recept voor een Poolse landdag. (Zie cartoon op pagina 16.)

Wat te doen?

Het is van groot belang dat één persoon in het hier en nu, zonder invulling of oordeel, een vraag stelt over wat de bestuurder in feite bedoelt.

Bijvoorbeeld

- “Wat bedoelt u met deze opmerking?”

Of

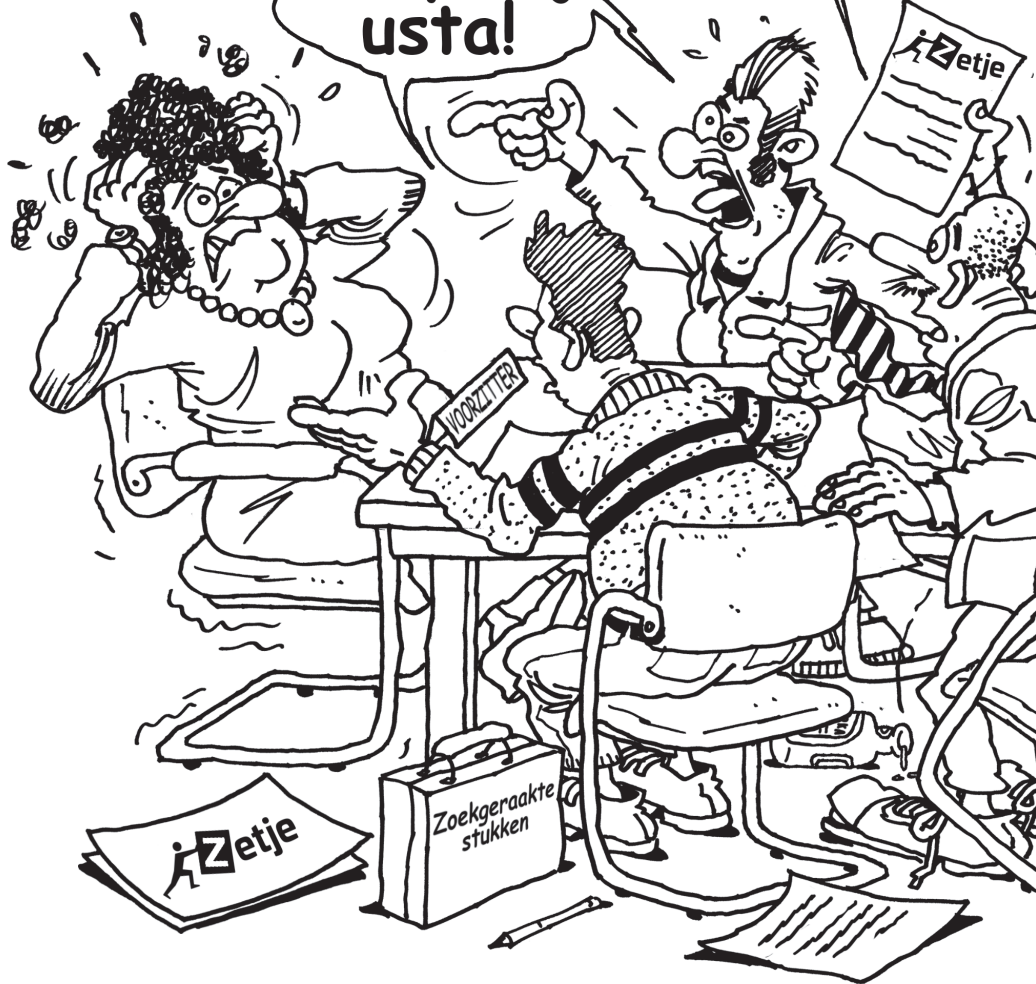
- “Kunt u toelichten wat u met deze opmerking bedoelt?”

Pas als dat duidelijk is, kun je het gesprek effectief voortzetten.

Teraz ja!

Zamknij się!

Trzymaj
usta!



Chcę zadać
kilka pytań

Skąd
wiesz, że?

Chcę
odpowiedzieć!

Nie miesza
się?



1.2. Focus en doel

Goede vragen hebben een duidelijke focus en een helder doel. Focus is de reden dat je de vraag stelt. Focus kiezen helpt je om een vraag zo concreet mogelijk te maken. Bij doel geef je aan waar je precies antwoord op wilt. Door gericht doel te kiezen met je vraag, voorkom je vage, algemene antwoorden. Het is natuurlijk niet zo dat je met één goed geformuleerde vraag meteen alles duidelijk krijgt, daar zijn veel onderwerpen te complex voor. Het is wel zo dat je met een goede vraag ruimte creëert om door te vragen. Daarover later meer. Eerst twee praktijkvoorbeelden om de werking van focus en doel te demonstreren.

Voorbeeld

De VAR hoort van een groeiend aantal collega's, van diverse afdelingen, dat ze door ziekte van teamgenoten steeds harder moeten werken en dat ze soms zelfs dubbele diensten draaien. Ze geven aan dat het niet meer verantwoord is om zo te werken. De kans op fouten en uitval van gezonde collega's wordt groter en groter. De kwaliteit van zorg staat onder druk/kan niet meer gegarandeerd worden.

Zonder focus en doel

Vraag aan de bestuurder:

“Wat gaat u aan het hoge verzuim doen?”

Antwoord bestuurder:

“Ach, zo hoog is het verzuim nu ook weer niet, vergeleken met vorig jaar is het zelfs lager.”

En dan stopt het gesprek, ondanks alle goede bedoelingen van de VAR.

Met focus en doel

Focus: De VAR wil weten wat de bestuurder precies over de gesignaleerde problemen heeft gehoord.

Doel: Antwoord op de vraag wat de bestuurder concreet aan de problemen gaat doen.

Vraag aan de bestuurder:

“De VAR heeft de afgelopen weken meerdere reacties van collega’s ontvangen dat er door ziekte werksituaties ontstaan die leiden tot problemen. Wat heeft u hierover gehoord?”

Mogelijke antwoorden van de bestuurder:

Antwoord 1: “Ja, daar heb ik ook signalen van ontvangen, ik ben er mee bezig.”

Antwoord 2: “Ik heb er niets over gehoord, dit komt als een volslagen verrassing voor mij!”

Antwoord 3: “Laten we de boel alsjeblieft niet gaan overdrijven. Ik geloof dat we het allemaal met een korreltje zout moeten nemen.”

Deze antwoorden geven nog steeds niet alle informatie die je als VAR nodig hebt, maar nu kun je doorvragen (zie hoofdstuk 3). Je houdt het gesprek gaande, totdat je een duidelijk antwoord hebt en afspraken hebt gemaakt over het vervolg. Zo houd je als VAR grip op de inhoud en het proces.

Voorbeeld

De VAR ontvangt van de bestuurder een voorstel met een voorgenomen besluit om het cluster Zorg en de zorgafdelingen grondig te reorganiseren met de nodige gevolgen voor het personeel, de cliënten en de organisatie. Hoe ga je het gesprek hierover aan?

Zonder focus en doel

Een reorganisatie is een complex, langdurig proces met verstrekken-gevolgen voor mens en organisatie. De aankondiging roept direct veel vragen en emoties op. Voor een VAR is de verleiding groot om meteen een lijst op te stellen met allerlei vragen over de motieven, gevolgen voor het personeel, de risico's, de kwaliteit van zorg, wanneer gesprekken met betrokken medewerkers plaatsvinden, de continuïteit van zorg, wanneer de VAR verder betrokken wordt, dat de VAR te laat betrokken is, wanneer het personeel wordt geïnformeerd, of er al een tijdpad bekend is, enzovoorts.

Alle vragen inventariseren is op zich natuurlijk prima, voor ze alleen niet ongestructureerd, in één keer af op de bestuurder. Die overval met algemene, standaardvragen levert je hooguit algemene, standaardantwoorden op en de nodige ergernis. Dit is voor beide partijen frustrerend. Kies voor ieder gesprek en voor iedere vraag een duidelijke focus en een duidelijk doel.

Met focus en doel

Over zo'n breed en ingrijpend onderwerp als een reorganisatie zijn gaandeweg het proces veel vragen te bedenken, voor iedere fase van het proces weer andere. In het begin kun je de focus leggen op de

motieven en verwachte resultaten. Het doel van de vragen is achterhalen wat de bestuurder drijft en verwacht.

Vragen aan de bestuurder:

“We willen graag weten welke motieven u heeft om te willen reorganiseren. Welke motief weegt voor u het zwaarst en hoe ziet u de verwachte meerwaarde van de reorganisatie precies voor u?”

Of:

“Stel dat de reorganisatieplannen nu in de koelkast worden gezet. Wat is dan het ergste dat kan gebeuren? Voor wie is dat erg en wat maakt dat het zo erg is?”

Of:

“Stel dat we over een jaar terugblikken op een geslaagde reorganisatie, hoe ziet de organisatie er dan uit? Welke hobbels heeft de organisatie daarvoor moeten nemen?”

Al deze vragen geven inzicht in de afwegingen en inschattingen van de bestuurder en leiden tot een vruchtbaar gesprek voor beide partijen. Daarvoor is het ook belangrijk vragen niet te stellen vanuit emoties als boosheid, angst en verontwaardiging, emoties die bij een reorganisatietraject ongetwijfeld de kop op steken. Met emoties geladen vragen bevatten vaak een mening en staan oprechte interesse voor het antwoord in de weg. Daarmee krijg je niet boven tafel wat je echt wilt weten.

1.3. De waarom-vraag vermijden



In heel veel vragen die we stellen gebruiken we het woordje waarom. Ik daag je uit de waarom-vraag voortaan te vermijden, om drie redenen:

1. *Waarom* is een hele brede vraag. In veel gevallen levert het antwoord je niet die informatie op waarnaar je op zoek bent. Vaak weet iemand het antwoord ook helemaal niet en verzint maar wat. Geef zelf maar eens antwoord op vragen als “Waarom heb je me dat niet verteld?” of “Waarom heb je me dit niet gevraagd?”
2. *Waarom* is geen echte vraag, maar een verkaptte vorm van kritiek. Als een VAR-lid zegt: “Waarom bent u zo laat met deze informatie?” dan is de kans dat dit VAR-lid in feite bedoelt: U bent te laat en dat irriteert me!
3. *De waarom-vraag* geeft vrij veel mensen het gevoel dat ze ter verantwoording worden geroepen. “Leg jij maar eens aan ons uit waarom je dit zo graag wilt, jongetje/meisje?” Het maakt onbewust en onbedoeld het kind van vroeger in ons wakker dat geen antwoorden had.

Een *waarom-vraag* is heel makkelijk om te vormen tot een andere vraag waarmee je hetzelfde vraagt en de drie genoemde nadelen mijdt. Een paar voorbeelden:

Waarom-vraag	Deze vraag levert meer op
Waarom begint u aan deze reorganisatie?	Wat is het belangrijkste dat deze reorganisatie op moet leveren en wat daarna? Of Wat maakt het voor u belangrijk om deze reorganisatie te beginnen/door te zetten?
Waarom geeft u ons deze informatie niet schriftelijk?	Welke overwegingen heeft u om ons deze informatie niet schriftelijk te geven?
Waarom heeft u niet de afgesproken procedure gevolgd?	Wat was voor u aanleiding om van de afgesproken procedure af te wijken?
Waarom is dit plan nog niet klaar?	Wat is er gedaan om dit plan op tijd af te hebben?
Waarom wilt u deze gegevens niet verstrekken?	Wat houdt u tegen om ons deze gegevens te verstrekken? Of Wat is er voor nodig om ons deze gegevens wel te geven?

Oefen, oefen, oefen!

Opdracht

Bedenk een aantal *waarom*-vragen die je vaak stelt. Verander ze in vragen zonder waarom, zoals de gegeven voorbeelden. Ervaar het verschil in de vraag.

1. Mijn waarom vraag



Mijn variant op deze waarom-vraag

2. Mijn waarom vraag



Mijn variant op deze waarom-vraag

3. Mijn waarom vraag



Mijn variant op deze waarom-vraag

Hoofdstuk 2

Open en gesloten vragen



Het algemene advies is vaak: stel zoveel mogelijk open vragen. Mijn advies is, laat je focus en doel bepalen wat de beste vraag is. Soms is dat een open vraag en soms een gesloten vraag. Open en gesloten vragen hebben ieder hun eigen functie.

Open vragen beginnen met wie, wat, welke, hoe, waarmee en waardoor en leveren direct informatie op.

Voorbeeld: "Wat moet de reorganisatie uiteindelijk opleveren?"

Zo'n vraag nodigt uit tot antwoorden en levert informatie op waar je als VAR verder over kunt praten met de bestuurder.

Op gesloten vragen ontvang je een "ja of nee en soms weet ik niet of dat is onbekend".

Voorbeeld: "Vindt u een reorganisatie echt noodzakelijk?"

Zo'n vraag nodigt uit tot een kort antwoord, ja of nee, waarin onduidelijk is wat die noodzaak is. Deze gesloten vraag op zich nodigt onvoldoende uit tot een echt gesprek. Een open vervolgvraag is dan nodig.

Toch kan een gesloten vraag strategisch handig zijn wanneer je de bestuurder een specifiek antwoord wilt ontlocken. Een gesloten vraag is ook een ideale afsluiter of aanleiding om samen te vatten wat er tot nu toe is gezegd.

Voorbeeld: "Dus als ik u goed heb begrepen, is het echt noodzakelijk om te reorganiseren. Klopt dat?"

2.1. Open vragen ontleed

Focus en doel bepalen welke soort open vraag het beste resultaat oplevert. Ik onderscheid zes soorten open vragen.

1. Doelvragen
2. Realiteits- of controlevragen
3. Onderhandelvragen
4. Procedurevragen
5. Procesvragen
6. Suggestieve vragen

Hier volgt een uitgebreide en praktische uitwerking van deze open vragen. Onder het kopje *Zetje eigen varianten hier* kun je jouw zelfbedachte vragen opschrijven, toegespitst op je eigen praktijk.

2.1.1. Doelvragen (open variant)

Vragen gericht op wat bereikt moet worden.

Het is voor de VAR belangrijk om te weten wat de bestuurder wil bereiken met de gemaakte plannen. Hiervoor zijn doelvragen erg geschikt. De neiging om te vragen naar wat de gevaren of de risico's zijn, is erg groot. Uitstekend om dat te inventariseren, alleen niet voordat je het doel/de doelen van de ander helder hebt. Daar gaan de eerste open doelvragen over.

Voorbeelden van doelvragen

- Wat wilt u precies bereiken met deze reorganisatie?
- Hoe ziet onze organisatie er concreet uit als u uw doel bereikt?
- Wat gaat er anders dan nu als we reorganiseren?
- Wat maakt het voor u zo belangrijk om te reorganiseren?
- Wat gaat er nu niet goed waardoor we moeten reorganiseren?

- Wat gaat er anders dan nu wanneer de reorganisatie achter de rug is?
- Wat is uw grootste uitdaging bij deze reorganisatie?
- Op basis van welke criteria en weegfactoren bepaalt u straks of de reorganisatie geslaagd is?

Zet je eigen varianten hier



2.1.2. Realiteits- of controlevragen (open variant)

Vragen gericht op beoordeling of dat wat je wilt ook echt ergens toe leidt.

De beoordeling van een plan gebeurt onder andere op het realiteitsgehalte ervan. Hier volgt een aantal voorbeelden van vragen die de (harde) realiteit blootleggen.

- Wat is er tot nu toe gedaan om te onderzoeken hoe reëel uw reorganisatieplannen zijn?
- Wat was het resultaat van dat onderzoek? Of: Welke argumenten heeft u om dat niet vooraf te (laten) onderzoeken?
- Hoeveel tijd, middelen en menskracht heeft u nodig om deze reorganisatie te realiseren? In hoeverre acht u dat op dit moment realistisch?
- Welke hobbels verwacht u tijdens het reorganisatieproces? Wat acht u de grootste hobbel?
- Over welke aspecten van het plan bent u nog onzeker? Wat kan er gedaan worden om die onzekerheid weg te nemen?
- Hoe reëel acht u de tijdsplanning? Op grond van welke gegevens komt u tot die inschatting?
- Welke risico's ziet u en welk risico is daarvan het meest reëel?
- Welke alternatieven hebt u overwogen en wat is de reden dat die zijn af gevallen?

Zet je eigen varianten hier



2.1.3. Onderhandelvragen (open variant)

Vragen gericht op onderhandelen.

De volgende vragen zijn erg geschikt voor onderhandelingen. Maak er vooral je eigen vragen van. Pas waar nodig een variant toe en misschien wel belangrijker: a. stel de vragen pas na een korte inleiding én b. stel één vraag tegelijk. Zo voorkom je een bombardement aan vragen.

Tien concrete en praktisch toepasbare voorbeelden.

1. Wat moet er in ieder geval gebeuren om u tevreden te stellen?
2. Wat maakt 't voor u zo belangrijk dat...?
3. Wat houdt u tegen?
4. Onder welke voorwaarden wilt u het wel?
5. Wat in ons voorstel moet anders om er wél akkoord mee te gaan?
6. Stel dat...?
7. Wat wilt u wel?
8. Wat is het ergste dat kan gebeuren?
9. Wat denkt u dat er gebeurt als we het niet eens worden?
10. Wat heeft u nodig?

Zet je eigen varianten hier



Een bombardement aan vragen



WAT ALS?

WAARMEE?

WANNEER?

MAAR HOE?

ZOEKGERAAKTE
STUKKEN

Zetje

Zetje

Zetje

WELKE
PRECIES?

HOVEEL
ONGEVER?

WAAROM?

WIE
DAN?



Voorbeeld 1

Wat moet er in ieder geval gebeuren om u tevreden te stellen?

Deze vraag is heel goed bruikbaar om na te gaan waar het voor de bestuurder precies om gaat.

Voorbeelden en varianten

De formulering van deze vraag kan je aanpassen aan je eigen praktijk.

- Wat wilt u in ieder geval van tevoren weten om akkoord te gaan met ons voorstel?
- Wat moet er in ieder geval gebeuren om aan het eind van de vergadering tevreden te zijn?
- Welk onderwerp of welke situatie moet in ieder geval besproken worden, wilt u aan het eind van deze bespreking tevreden zijn?
- Wat moet er in ieder geval tegen de directie gezegd worden wilt u er tevreden over zijn?
- Wat moet er ten minste in deze brief staan wilt u er tevreden over zijn?
- Wat wilt u tenminste weten om met voldoening weg te gaan?

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 2

Wat maakt 't voor u zo belangrijk dat...?

Deze vraag is heel goed te gebruiken als iemand vasthoudt aan een bepaalde oplossing, een bepaald voorstel of dit juist blijft afwijzen. Goede kans dat je door het antwoord ontdekt welk criterium vooral belangrijk is voor je gesprekspartner. Het kan de VAR helpen nieuwe oplossingen te verzinnen die beter bij dit criterium aansluiten.

Voorbeelden en varianten

- Wat maakt het voor u zo belangrijk dat we juist deze oplossing kiezen?
- Wat maakt het voor u zo belangrijk dat we hier extra tijd aan besteden?
- Wat maakt het voor u zo belangrijk om te kiezen voor een reorganisatie?

Een variant wanneer de bestuurder bezwaren maakt:

- Wat maakt het voor u zo onaantrekkelijk om met dit voorstel in te stemmen?
- Wat maakt het voor u vervelend?

In de formulering van je eigen vraag kun je vaak goed aansluiten bij de woorden van de bestuurder. Je laat daarmee zien dat je goed hebt geluisterd en dat je oprecht geïnteresseerd bent in de ander. Als de bestuurder zegt: "Het is belangrijk dat we het op deze manier doen", is de vraag: Kunt u uitleggen wat deze manier voor u zo belangrijk maakt?

Als de bestuurder zegt: "Ik zou het heel vervelend vinden als we het op die manier gaan aanpakken", dan is de vraag: Wat maakt het voor u zo vervelend als we het op die manier gaan aanpakken?

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 3

Wat houdt u tegen?

Gebruik deze vraag wanneer iemand wel iets in een plan of een voorstel ziet, maar toch nog aarzelt. Kennelijk zijn er nog (niet geuite) bedenkingen. Zodra je die bedenkingen kent, kun je verder zoeken naar gedeelde oplossingen.

Voorbeelden en varianten

- Wat houdt u tegen om daarover te willen praten?
- Wat weerhoudt u ervan om er op terug te komen?
- Kunt u mij uitleggen wat u tegenhoudt om de VAR hierover verder te informeren?
- Wat belemmert u om het direct uit te gaan te voeren?
- Waar zit uw bezwaar precies?

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 4

Onder welke voorwaarden wilt u het wel?

Deze vraag is heel geschikt wanneer de VAR in eerste instantie een krachtig “nee” hoort. Je gaat de grenzen van de weigering onderzoeken. Goed om te weten dat een nee vrijwel nooit een absoluut nee is. Zodra de voorwaarden aantrekkelijk(er) worden, is de kans groot dat de ander gaat relativeren.

Voorbeelden en varianten

- Wilt u overwegen om de VAR meer tijd te geven voor deze casus?

Antwoord: “Nee, ik denk er niet over!”

“Oh, dat klinkt nogal definitief, jammer, want we vinden het echt nodig. Onder welke voorwaarden is onze vraag/ons voorstel wel bespreekbaar?”

- Welke rol krijgt de VAR in dit traject?

Antwoord: “Geen rol, dit vind ik geen onderwerp voor de VAR!”

“Ik hoor wat u zegt en toch de vraag: wat er nodig is om wel een rol te krijgen in dit traject?”

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 5

Wat in ons voorstel moet anders om er wél akkoord mee te gaan?

Deze vraag is goed te gebruiken als de bestuurder niet akkoord gaat met een voorstel. In feite is het een variant op de hierboven beschreven onder welke voorwaarden wilt u het wel? Het is in de praktijk nooit zo dat iemand volledig tegen een voorstel is. Je onderzoekt dan welk onderdeel je kunt wijzigen waardoor het voorstel wel geaccepteerd wordt.

Voorbeeld en varianten

- De VAR stelt voor dat alle medewerkers binnen een week schriftelijk geïnformeerd worden over de reorganisatie.

Antwoord: “Pleurt op jôh, dat gaat ik echt niet lope te zitte te doen hoor!” (zou een Rotterdamse bestuurder kunnen zeggen) 😊

“Duidelijk! Wat moet er anders in ons voorstel, wilt u dat wel gaan doen?”

Antwoord: “Geef me tenminste twee weken de tijd om in ieder geval eerst de medewerkers te informeren die direct bij de reorganisatie betrokken zijn. De overige medewerkers informeren we in een later stadium.”

“Oké; laten we daar dan nu verder over praten.”

- We willen dat er een apart parkeerterrein komt voor de medewerkers.

Antwoord: “Wat is dat nu voor flauwekul; daar begin ik niet aan!”

“U bestempelt het als flauwekul; daar denken wij echt anders over.”

- Wat moet er anders in ons voorstel om erover in gesprek te kunnen?

Antwoord: “Een apart parkeerterrein vind ik klinkklare nonsens. Wel snap ik dat het wenselijk is om voor de medewerkers in de late dienst en nachtdienst parkeervoorzieningen te treffen.”

“Dat is goed om te horen! Wanneer zullen we daar verder over praten?”

Zetje eigen varianten hier



Voorbeeld 6

Stel dat...

De 'stel dat'-vraag werkt erg constructief en effectief wanneer je er aan werkt om samen tot overeenstemming te komen. De vraag geeft speelruimte: We doen het nog niet echt zo, maar we doen even alsof. Elk van de partijen kan even fantaseren, zonder dat deze fantasieën onmiddellijk consequenties hebben. Bovendien laat je de ander denken in mogelijkheden in plaats van bezwaren.

Voorbeeld en varianten

- Stel dat we uw bezwaar wegnemen... Gaat u dan wel akkoord?
- Stel dat we het doen zoals u voorstelt... Wat stelt u daar dan tegenover?
- Stel dat we dit accepteren... Waarmee komt u ons dan concreet tegemoet?
- Stel dat we onze achterban niet inlichten... Welk effect heeft dat dan volgens u?
- Stel dat we de managers apart benaderen met onze vraag... Wat zou ons dat opleveren?
- Stel dat we dat niet doen... Wat gebeurt er dan?

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 7

Wat wilt u wel?

Deze vraag is goed bruikbaar wanneer iemand heel goed weet wat hij *niet* wil. Met deze vraag daag je de ander uit om na te denken over hij dan *wel* wil.

Voorbeelden en varianten

“Ik ga dat niet schriftelijk aanleveren.”

- Wat gaat u wel doen?

“Ik wil niet dat jullie de achterban informeren.”

- Wat wilt u dat wij dan wel doen?

“We gaan hier niet over in discussie.”

- Waarover gaan we wel praten?

“Ik heb er zo’n hekel aan als...”

- Hoe wilt u dan wel dat het gaat?

“Ik heb absoluut geen zin in...”

- Waar heeft u wel zin in?

“Daar hoeft ik toch geen antwoord op te geven?”

- Waar wilt u wel antwoord op geven?

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 8

Wat is het ergste wat kan gebeuren?

Soms zijn overtuigingen of doemscenario's zo sterk aanwezig dat het lijkt alsof je tegen een muur praat. Zeker wanneer je vooraf bedenkt wat er allemaal mis kan gaan. De kracht van deze vraag is om het niet alleen over de beperkingen maar ook over mogelijkheden te hebben.

Voorbeelden en varianten

- "De VAR moet echt voor komende vrijdag zijn reactie geven!"

Wat is het ergste wat kan gebeuren als dat niet lukt?

- "Ik wil beslist niet dat dat bekend wordt in de organisatie!"

Wat is het ergste wat kan gebeuren wanneer het wel bekend wordt?

- "We moeten uiterlijk volgende maand hebben ingegrepen!"

Wat is het ergste wat kan gebeuren wanneer er niet wordt ingegrepen?

- "Als we zo gaan denken dan kunnen we wel inpakken."

Wat is het ergste wat kan gebeuren wanneer we zo denken?

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 9

Wat denkt u dat er gebeurt als we het niet eens worden?

Een prachtige en krachtige vraag als je de ander wilt laten nadenken over de gevolgen van het niet oplossen van een verschil van mening. Wees er wel voorzichtig mee: het is niet de bedoeling dat de vraag als een dreigement overkomt.

Voorbeelden en varianten

- Wat denkt u dat de effecten in de organisatie zijn als de VAR aangeeft dat we er niet met elkaar uitkomen?
- Hoe denkt u dat het personeel reageert wanneer wij hier geen overeenstemming over bereiken?
- Wat denkt u dat het effect is op onze relatie als we blijven bakkeleien*.
- Wie heeft er het meeste last van wanneer deze zaak niet wordt opgelost?

* Vervang naar eigen beleving door: 1) Bekvechten 2) Borstelen 3) Duelleren
4) Hakketakken 5) Kampen 6) Kibbelen 7) Kiften 8) Knokken 9) Matten
10) Plukharen 11) Ruzie maken 12) Ruziën 13) Ruziemaken 14) Strijden 15) Twisten
16) Vechten 17) Worstelen

Zet je eigen varianten hier



Voorbeeld 10

Wat heeft u nodig?

Deze vraag is bruikbaar als de bestuurder enthousiast is of iets een goed idee vindt, maar het nog onduidelijk is of hij ook in staat is het uit te voeren.

Voorbeelden en varianten

- Wat heeft u nog nodig om dit uit te voeren?
- Wat is er nodig om tot uitwerking ervan over te gaan?
- Wat heeft u nodig om hierover een besluit te nemen?
- Wat heeft u nodig om een definitieve toezegging te doen?

Zet je eigen varianten hier



2.1.4. Procedurevragen (open variant)

Vragen gericht op de aanpak.

Procedurevragen zijn geschikt om als VAR duidelijkheid te krijgen over de aanpak van een traject, reorganisatie, probleem of situatie.

- Hoe gaat u het personeel hierover informeren?
- Hoe gaat u het aanpakken?
- Welk tijdpad heeft u in gedachten?
- Welke afspraken heeft u met wie gemaakt over de aanpak?

Zet je eigen varianten hier



2.1.5. Procesvragen (open variant)

Vragen gericht op het verloop van het proces.

Procesvragen zijn geschikt om als VAR duidelijkheid te krijgen over het proces van een traject, reorganisatie, probleem of situatie.

- Hoe vindt u dat reorganisatie verloopt?
- Hoe gaat het met het leiderschapstraject binnen de afdeling HRM?
- Welk beeld heeft u bij de voortgang van de reorganisatie?
- Welke geluiden hoort u van uw managers over het verloop van de reorganisatie?
- Als u nu de tussenbalans opmaakt van hoe de reorganisatie verloopt, hoe luidt die dan?

Zet je eigen varianten hier



2.1.6. Suggestieve vragen (open variant)

Vragen met een suggestie / richtinggevend.

Met een suggestieve vraag kan de VAR de bestuurder enigszins manipuleren door hem haar beeld op te dringen; het is meer een verkapte bewering (of mogelijk kritiek) dan een echte vraag.

- Welke vragen die managers aan ons stellen vindt u ronduit belachelijk?
- Waar baalt u nou het meeste van, kijkend naar de reacties van het personeel?
- Wat gaat u doen aan het storende gedrag van de rokers in onze organisatie?
- Welke maatregelen overweegt u wanneer er bij de afdeling ICT geen verbetering optreedt?
- Hoeveel collega's moeten er nog uitvallen voor u eindelijk actie gaat ondernemen tegen agressie?

Zet je eigen varianten hier



Zet je aantekeningen hier



2.2. Gesloten vragen ontleed

Wat ik bij de open vragen schreef, geldt in feite ook voor gesloten vragen: focus en doel zijn belangrijk. Bij gesloten vragen maak ik onderscheid in zeven soorten, een meer dan bij de open vragen, want de meerkeuzevraag is ook een gesloten vraag.

1. Doelvragen
2. Realiteits- of controlevragen
3. Onderhandelvragen
4. Procedurevragen
5. Procesvragen
6. Suggestieve vragen
7. Meerkeuzevragen

Hier volgt een uitgebreide en praktische uitwerking van deze gesloten vragen. Onder het kopje *Zetje eigen varianten hier* kun je jouw zelfbedachte vragen opschrijven, toegespitst op je eigen praktijk.

Bij gesloten vragen is het de kunst om na een kort, weinig zeggend antwoord stil te blijven, oogcontact te maken en even te knikken. De kans is groot dat de ander verder vertelt en je meer informatie geeft. Gebeurt dat niet, dan kun je altijd nog een vervolgvraag stellen.

2.2.1. Doelvragen (gesloten variant)

Vragen gericht op wat bereikt moet worden.

Het is voor de VAR belangrijk om te weten wat de bestuurder wil bereiken met de gemaakte plannen. Hiervoor zijn doelvragen erg geschikt. De neiging om te vragen naar wat de gevaren of de risico's zijn, is erg groot. Uitstekend om dat te inventariseren, alleen niet voordat je het doel/de doelen van de ander helder hebt. Daar gaan de eerste gesloten doelvragen over.

Voorbeelden van doelvragen

- Gaat het echt veranderen wanneer we dit doorzetten?
- Bereikt u dan ook werkelijk wat u wilt bereiken?
- Vindt u het echt zo belangrijk dat we gaan reorganiseren?
- Is er nu iets niet goed waardoor we moeten reorganiseren?
- Zijn er uitdagingen wanneer u deze reorganisatie doorzet?
- Heeft u voor ogen wanneer de reorganisatie geslaagd is?

Zet je eigen varianten hier



2.2.2. Realiteits- of controlevragen (gesloten variant)

Vragen gericht op beoordeling of dat wat je wilt ook echt ergens toe leidt.

De beoordeling van een plan gebeurt onder andere op het realiteitsgehalte ervan. Hier volgt een aantal voorbeelden van vragen die de (harde) realiteit blootleggen.

- Heeft u alternatieven overwogen?
- Heeft u laten onderzoeken of de reorganisatieplannen reëel zijn?
- Is het inzetten van de tijd, middelen en menskracht realistisch?
- Zijn er hobbels te verwachten tijdens het reorganisatieproces?
- Bent u nog ergens onzeker over kijkend naar het plan dat voorligt?
- Is de genoemde tijdsplanning reëel?
- Zijn er risico's die zwaar wegen?

Zet je eigen varianten hier



2.2.3. Onderhandelvragen (gesloten variant)

Vragen gericht op onderhandelen.

De volgende vragen zijn geschikt bij onderhandelen wanneer je direct een ja of nee wilt horen, zonder gepraat eromheen. Op de antwoorden kun je uiteraard doorvragen.

- Zijn er condities waaronder u de reorganisatie niet laat doorgaan?
- Zijn er voorwaarden waaronder u het wel wilt?
- Heeft u wat nodig om verder te kunnen?
- Is er iets wat u tegenhoudt?
- Is het echt zo belangrijk voor u?
- Zou er wat kunnen gebeuren als we het niet eens worden?
- Is er ook iets wat u wel/niet wilt?
- Is ons voorstel bespreekbaar/onbespreekbaar voor u?
- Gaat er iets veranderen wanneer we het wel eens worden?

Zet je eigen varianten hier



2.2.4. Procedurevragen (gesloten variant)

Vragen gericht op de aanpak.

Procedurevragen zijn geschikt om als VAR duidelijkheid te krijgen over de aanpak van een traject, reorganisatie, probleem of situatie.

- Gaat u het personeel hierover informeren?
- Heeft u voor ogen hoe u het gaat aanpakken?
- Heeft u een tijdpad in gedachten?
- Heeft u afspraken gemaakt over de aanpak?

Zet je eigen varianten hier



2.2.5. Procesvragen (gesloten variant)

Vragen gericht op het verloop van het proces.

Procesvragen zijn geschikt om als VAR duidelijkheid te krijgen over het proces van bijvoorbeeld een traject, reorganisatie, probleemaanpak of situatie.

- Verloopt de reorganisatie zoals u had verwacht?
- Verloopt het leiderschapstraject bij de afdeling HRM naar wens?
- Heeft u een beeld bij de voortgang van de reorganisatie?
- Hoort u geluiden van uw managers over het verloop van de reorganisatie?
- Heeft u de balans al opgemaakt over hoe de reorganisatie tot op heden verloopt?

Zet je eigen varianten hier



2.2.6. Suggestieve vragen (gesloten variant)

Vragen met een suggestie / richtinggevend.

Met een suggestieve vraag kan de VAR de bestuurder enigszins manipuleren door hem haar beeld op te dringen; het is meer een verkapte bewering (of mogelijk kritiek) dan een echte vraag.

- Zijn er vragen van managers aan ons die u ronduit belachelijk vindt?
- Baalt u ook zo van de reacties van het personeel?
- Dat storende gedrag van de rokers in de organisatie vraagt toch om uw ingrijpen?
- Vindt u het nu niet tijd worden om in te grijpen bij de ICT-afdeling?
- De agressie tegen ons personeel neemt nu toch echt onacceptabele vormen aan! Vindt u ook niet?

Zet je eigen varianten hier



2.2.7. Meerkeuze vragen (gesloten variant)

Vragen met een keuzemogelijkheid.

Met een meerkeuzevraag vraag kan de VAR de bestuurder laten kiezen uit twee of meer mogelijkheden. In feite stel je de bestuurder enigszins voor het blok. Hij moet van goede huize komen wil hij een ander antwoord geven dan op de gestelde vragen.

- Wat heeft u het liefst? Dat we snel en onzorgvuldig zijn of dat we de tijd nemen en kwaliteit leveren?
- Heeft u dat nu paraat of wilt u dat even opzoeken?
- Wilt u nu of liever later antwoorden?
- Krijgen we dat antwoord mondeling of schriftelijk?
- Wilt u nu antwoord of nadat we met onze collega's overlegd hebben? Of maakt het u niets uit?

Zet je eigen varianten hier



Zet je aantekeningen hier



Hoofdstuk 3

Luisteren, samenvatten en doorvragen

Tot nu toe heb ik je laten zien en ervaren hoe je goede vragen kunt stellen. Een vaardigheid die daar onlosmakelijk mee verbonden is, is luisteren. De kunst van het vragenstellen begint namelijk met luisteren. Door goed luisteren te combineren met samenvatten en doorvragen, vergroot je de effectiviteit van je communicatie nog verder. In dit hoofdstuk laat ik zien hoe je Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (LSD) kunt toepassen.

3.1. Luisteren

Bij luisteren richt je je letterlijk en figuurlijk op de woorden en houding van de ander. Tijdens het luisteren laat je je eigen verhaal en vragen even los. Actief luisteren doe je in het hier en nu. Luisteren doe je dus niet alleen met je oren, maar met je hele lichaam. Lichaamstaal spreekt namelijk boekdelen. Laat dus ook fysiek zien dat je echt geïnteresseerd bent in wat je gesprekspartner te zeggen heeft.



Een paar tips:



- Maak en houd oogcontact;
- Neem een ontspannen luisterhouding aan;
- Concentreer je op het gesprek;
- Laat de ander steeds uitpraten (tenzij hij erg afdwaalt);
- Probeer de ander zo veel mogelijk te begrijpen;
- Laat merken dat je luistert door bijvoorbeeld:
 - ja te knikken;
 - “ja, ga verder” te zeggen;
 - “hmmm” of “oh okay” of dergelijke te zeggen waarmee je laat merken dat je het verhaal van de ander volgt;

- “en toen” te vragen.
- Stel vragen ter verduidelijking, bijvoorbeeld: “Kun je daar een voorbeeld van geven?”
- Pas de 2-3-seconden-zwijgen-regel toe. Je gesprekspartner heeft dan de tijd om zijn verhaal aan te vullen. Zelf heb je de tijd om je reactie voor te bereiden.

3.2. Samenvatten

Bestuurders houden vaak een heel betoog om hun visie en wensen duidelijk te maken. In het beste geval ben je in een keer op de hoogte en heb je de juiste informatie om vragen over te stellen. In het slechtste geval zie je door de bomen het bos niet meer. Door in je eigen woorden samen te vatten wat hij heeft gezegd, stem je met de bestuurder af of je hem goed gehoord en begrepen hebt. Dat doe je met gesloten vragen waarin het belangrijkste deel van het verhaal besloten zit. Deze vragen zijn de brug naar de rest van het gesprek. Geef altijd aan dat je gaat samenvatten en doe het kort en bondig.

Voorbeelden:

- “Eens even kijken of ik u goed begrepen heb, bedoelt u ...”
- “Dus als ik u goed gehoord heb, dan zegt u ...”
- “Kan ik uit uw woorden opmaken dat u ...”
- “In feite hoor ik u zeggen dat ...”
- “Bedoelt u te zeggen ...”



Een goede samenvatting bevat de inhoud zoals jij die gehoord hebt én benoemt het gevoel bij de ander.

Voorbeeld:

“Dus als ik u goed begrijp, heeft u geen alternatief achter de hand en baalt u ervan dat wij u daarmee confronteren. Klopt dat?”

Hulpmiddel

Samenvatten is een fantastisch hulpmiddel met verschillende functies:

- Je neem de **leiding** (over) in een gesprek.
- Het brengt **ordening** in het verhaal van de ander.
- Het is een **controlemiddel** voor beide gesprekspartners of je elkaar goed begrijpt.
- Het **stimuleert** om verder te **vertellen**.
- Het **brengt rust** in een gesprek.

Timing

Samenvatten kan op verschillende momenten in een gesprek:

- Meteen aan het begin om de stand van zaken weer te geven.
- Bij de overgang naar een ander of volgend onderwerp.
- Wanneer je wilt doorvragen op een onderdeel van een verhaal.
- Om een langdradig iemand af te kappen of een monoloog te doorbreken.
- Aan het eind van een gesprek.

3.3. Doorvragen

Goed luisteren en samenvatten zijn de aanloop naar doorvragen. De reacties op de samenvatting geven je aanknopingspunten voor verdere vragen. Doorvragen geeft je onder andere de kans om vage antwoorden aan te scherpen, hoofd- en bijzaken te scheiden en tegenstrijdigheden op te lossen. Bedenk vooraf opnieuw je focus en doel en let op je lichaamshouding, inclusief mimiek, intonatie en toon.

Voor doorvragen gebruik je open vragen.

Drie voorbeelden

1. De bestuurder zit nogal vast in een standpunt, hij wil iets op zijn manier en niet anders. Je kunt dan het volgende vragen:

- Wat maakt het voor u belangrijk dat we het op deze manier doen?

De informatie die je krijgt, geeft het belang voor de bestuurder aan en dat maakt mogelijke oplossingen bespreekbaar.

2. De bestuurder twijfelt nogal en lijkt niet erg bereid om het advies van de VAR over te nemen. Je kunt dan het volgende vragen:

- Wat houdt u tegen om ons advies over te nemen?

De informatie die je krijgt geeft inzicht in de twijfel(s) van de bestuurder en maakt dat je samen verder kunt praten over hoe het advies wel overgenomen kan worden.

3. De bestuurder zegt duidelijk nee tegen een voorstel van de VAR. Je kunt dan het volgende vragen:

- Wat is er nodig voor een Ja! op ons voorstel?' of 'Onder welke voorwaarden ziet u hier wel iets in?

Deze vragen scheppen de ruimte in het gesprek. Die ruimte blijkt er in de praktijk bijna altijd te zijn.

Voorbeeld

In de paragraaf over focus en doel gebruikte ik onderstaand voorbeeld al eens. Ik werk het hier verder uit om te demonstreren dat je als VAR steeds alert kunt reageren en nooit meer met een mond vol tanden zit.

Zie ook hoofdstuk 7.

Vraag aan de bestuurder

De VAR hoort van een groeiend aantal collega's dat ze door ziekte van teamgenoten steeds harder moeten werken en dat ze zelfs dubbele diensten draaien. Ze geven aan dat het niet meer verantwoord is om

zo te werken. De kans op uitval van gezonde collega's wordt groter en groter.

Mogelijke antwoorden van de bestuurder:

1. "Ja, daar heb ik ook signalen van ontvangen, ik ben er mee bezig."
2. "Ik heb er niets over gehoord, dit komt als een volslagen verrassing voor mij!"
3. "Laten we de boel alsjeblieft niet gaan overdrijven. Ik geloof dat we het allemaal met een korreltje zout moeten nemen."

ad. 1. *"Ja daar heb ik ook signalen van ontvangen, ik ben er mee bezig."*

Doorvraag-vragen:

- Welke signalen heeft u van wie ontvangen?
- Wat heeft u tot nu toe met die signalen gedaan?
- Wat vindt u van deze signalen?
- Waar bent u dan precies mee bezig?
- Hoe gaat u verder met de betreffende signalen?

ad. 2. *"Ik heb er niets over gehoord, dit komt als een volslagen verrassing voor mij!"*

Doorvraag-vragen:

- Hoe kan het dat u hier niet van op de hoogte bent?
- Wat gaat er mis dat u niet op de hoogte bent van wat er in de organisatie speelt?
- Wat gaat u met onze informatie doen?
- Wat is uw eerste reactie op deze signalen?
- Wanneer krijgt de VAR een reactie met uw bevindingen?

ad. 3. *"Laten we de boel alsjeblieft niet overdrijven. Ik geloof dat we het allemaal met een korreltje zout moeten nemen."*

Doorvraag-vragen:

- Op basis van welke gegevens kwalificeert dit als overdrijven?

- Welke signalen zijn bij u bekend en wat heeft u daar tot op heden mee gedaan?
- Wat is er volgens u aan de hand waardoor deze signalen uit de organisatie komen?

Omdat doorvragen je zoveel kan opleveren, zet ik hier nog wat meer praktijkvoorbeelden op een rijtje. Maak er vooral je eigen vragen van zodat ze goed passen bij jouw VAR en organisatie.

De bestuurder zegt:	Mogelijke doorvraag-vragen
Dit is naar mijn mening de beste oplossing.	<p>Voor wie is het de beste oplossing?</p> <p>Wat precies maakt dit tot de beste oplossing?</p> <p>Uit welke varianten blijkt dit de beste oplossing te zijn?</p>
Natuurlijk wordt hier in het managementteam over nagedacht en gesproken.	<p>Hoe wordt erover nagedacht? Kunt u ons daar een voorbeeld van geven?</p> <p>Hoe wordt er dan in het managementteam over gesproken?</p> <p>Kunt u al iets zeggen over de richting waarin wordt gedacht?</p>
Ik ga hier zeker wat aan doen!	<p>Kunt u aangeven wat u er precies aan gaat doen?</p> <p>Waar gaat u met name wat aan doen?</p> <p>Wanneer ontvangen wij een reactie over wat u op welke termijn concreet gaat doen?</p>

De bestuurder zegt:	Mogelijke doorvraag-vragen
Deze gedachte spreekt me niet zo aan.	<p>Kunt u aangeven wat u met name niet zo aanspreekt?</p> <p>Hoe zou onze reactie anders moeten om u wel aan te spreken?</p> <p>Welke gedachte spreekt u meer aan?</p>
Deze aanpak werkt nu eenmaal beter!	<p>Op grond van welke ervaring weet u dat deze aanpak beter werkt?</p> <p>Beter dan welke andere aanpak?</p> <p>Hoe werkt hij precies beter? Waar baseert u dat op?</p>
Deze beslissing duldt nu echt geen uitstel meer!	<p>Wat maakt het zo belangrijk dat er geen uitstel meer mogelijk is?</p> <p>Wat is het ergste wat er gebeurt als de beslissing wel wordt uitgesteld?</p>
We moeten hier nu echt wat aan doen!	<p>Van wie moet dat?</p> <p>Wat gebeurt er als we er niets aan doen?</p> <p>Wat moet er met name aan gedaan worden?</p>
Ik neem jullie opmerkingen zeker mee!	<p>Wat gaat u precies met onze opmerkingen doen?</p> <p>Hoe gaan we dat dan merken en wanneer?</p>

De bestuurder zegt:	Mogelijke doorvraag-vragen
De visie van de VAR is belangrijk bij dit plan.	Op welke onderdelen van dit plan wilt u de specifieke visie van de VAR horen? (vervolgvraag) Wat maakt het voor u belangrijk om juist daarop onze visie te horen?
Ik verwacht wel dat dat lukt.	Kunt u op een schaal van 1 tot 10 aangeven hoe zeker u ervan bent dat dit gaat lukken? (vervolgvraag) Op grond van welke inschatting komt u tot dit cijfer?
Ik ben optimistische gestemd over de voortgang van de reorganisatie.	Stel, u zit hier over drie maanden als een zeer tevreden mens. Wat moet er dan in ieder geval gebeurd, gehaald of veranderd zijn?



Let op! Ben je ervan bewust dat alle woorden die hier op papier staan, behoorlijk stevig kunnen overkomen. Ze laten de bestuurder weinig ruimte om om zaken heen te draaien. Aandacht voor je lichaamshouding, mimiek, intonatie en toon zijn bij doorvragen dus extra belangrijk om ervoor te zorgen dat het gesprek geen verhoor wordt. Daar reageert niemand open en constructief op.

Hoofdstuk 4

Wat als ... en de Hoe-komt-het-dat-vraag

Vaak krijg ik de vraag: 'En wat nou als ...?'

- Wat als de bestuurder dat niet wil?
- Wat als de bestuurder zijn afspraak niet nakomt?
- Wat als de bestuurder ons weer vergeet?
- Wat als de bestuurder boos wordt?
- Wat als ons advies niet wordt overgenomen?
- Wat als ...

Deze vragen zijn vaak het gevolg van wat ooit eerder is gebeurd. Je betreft voorgaande gebeurtenissen en ervaringen op wat er nu speelt en wapent jezelf alvast voor een volgende confrontatie of teleurstelling. Heel menselijk en begrijpelijk, maar niet effectief. Het verleden verandert niet door er steeds op terug te komen. De kunst is dus om iedere situatie open en als nieuw tegemoet te treden, te reageren vanuit het hier en nu. Want alleen op het hier en nu kun je actief invloed uitoefenen.

Per ongeluk, toeval of patroon

Stel, je bestuurder vergeet wel eens wat. Dat is menselijk. Wat als dit vaker gebeurt? Wat doe je dan als VAR? Ik maak (te) vaak mee dat de VAR dan wat geïrriteerd raakt zonder het met de bestuurder te bespreken. Dit leidt naast irritatie tot de overtuiging en bevestiging dat de VAR vergeten wordt, buitenspel wordt gezet of niet serieus genomen. Zo doet de VAR zichzelf tekort.

De 'wat als?' spoken







Mijn stelregel voor een gebeurtenis, iets vergeten of niet nakomen:

- 1 x is per ongeluk
- 2 x is toeval
- 3 x is een patroon!

En wanneer iets neigt naar een patroon, is het verstandig om het daarover te hebben. Irritatie en ongenoegen met elkaar bespreken is noodzakelijk voor een goede werkrelatie. Neem jezelf als VAR dus serieus, accepteer het niet en maak wat er gebeurt bespreekbaar.

Hoe komt het dat ...?

Hoe maak je zo'n situatie bespreekbaar? Mijn advies is, begin het gesprek met de vraag: Hoe komt het dat ...? Heb het alleen over de situatie die hier en nu speelt en vermijdt woorden als weer, steeds of vaak. Daarmee belast je de huidige situatie met het verleden waar je geen invloed meer op hebt. Stel je oordeel uit en luister met oprechte interesse. Bewaar je mogelijke irritatie, ongenoegen, boosheid of angst voor een ander moment.

Waarom werkt deze vraag zo goed? Omdat je met de Hoe-komt-het-dat-vraag loskomt van de inhoud. Met deze vraag leg je de focus direct op de relatie, op wat er in de onderlinge omgang gebeurt. Het is een bewuste vraag op betrekkningsniveau die je kunt gebruiken om te praten over wat nodig is voor een goede samenwerking. Steeds opnieuw.



Voorbeelden:

- Hoe komt het dat u de met ons gemaakte afspraak bent vergeten/niet bent nagekomen?
- Hoe komt het dat de VAR hier niet bij betrokken is?
- Hoe komt het dat de VAR nog geen reactie heeft ontvangen?
- Hoe komt het dat u de signalen van de VAR naast u neerlegt?
- Hoe komt het dat u geen vervolg geeft aan de met de VAR afgesproken reeks gesprekken?

Praktijkvoorbeeld

De bestuurder is de VAR vergeten uit te nodigen voor een vergadering ondanks zijn toezegging daarvoor. De meest effectieve vraag om het gesprek te beginnen is:

- Hoe komt het dat de VAR niet is uitgenodigd voor deze vergadering?

En al bijt je je tong af, voorkom dat je er, bijvoorbeeld, bij zegt: 'en dat had u toch toegezegd' of 'daar balen we echt van' of 'dit is niet de eerste keer' enzovoorts. Doe het niet! Stel alleen die ene vraag. En dan ben je stil. Alleen de bestuurder doorbreekt de stilte met zijn antwoord. Dit antwoord (ook weer in het hier en nu) bepaalt de reactie van de VAR. Dat kan zijn oké of een vervolgvraag.



En stel nu dat de VAR het zo aanpakt en er komt geen merkbare verbetering. De *Hoe-komt-het-dat-vraag* is meerdere malen gesteld en VAR en bestuurder voeren goede gesprekken. Alleen het helpt niet. Stel de *Hoe-komt-het-dat-vraag* dan over dit proces.

- Hoe komt het dat we de afgelopen keren met elkaar gesprekken hebben gevoerd over ... en dat we geen verandering waarnemen? We willen het eerst daarover hebben voor we verder gaan met andere, inhoudelijke, onderwerpen.

Ik kan er uiteraard geen garantie op geven. Pas het toe en ervaar het verschil.

Zet je aantekeningen hier



Hoofdstuk 5

Kaatsvragen

Inleiding

‘Wie kaatst kan de bal verwachten is een oud en bekend Nederlands spreekwoord. Het betekent; ‘als je een ander plaagt, kan je verwachten’ dat die jou terug gaat plagen.’



In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan kaatsvragen; dat zijn vragen die met een vraag beantwoord worden. In de VAR kan je dat als behoorlijk frustrerend ervaren. Die frustratie kan je laten varen door de kaatsvragen te (leren) pareren. De VAR kan zelf ook gebruik maken van kaatsvragen. Hoe? Dat lees je hieronder.

De kaatsvraag - voorbeelden

Je bent als VAR in overleg met je bestuurder en benieuwd naar zijn mening over het oplopende personeelstekort in de organisatie.

Vraag

- Hoe kijkt u naar het oplopende personeelstekort in onze organisatie?

Antwoord

“Hoe zou je die vraag zelf beantwoorden?”

of

“Wat wil je met mijn antwoord op die vraag?”

of

“Weten jullie een oplossing?”

Nog een voorbeeld:

De VAR legt aan de bestuurder voor welke verhalen zijn leden in de

organisatie over een bepaald onderwerp horen. De bestuurder antwoordt dat hij daar andere versies van kent.

Vraag

- Welke verhalen doen er volgens u dan de ronde?

Antwoord

“Willen jullie mij aan een verhoor onderwerpen?”

of

“Welke betrouwbare bronnen raadplegen jullie?”

of

“Waarom willen jullie dat weten?”

Omdat je in plaats van een antwoord een vraag terug krijgt is de kans groot dat je tot de beantwoording overgaat van de kaatsvraag. Voor je het weet neemt de bestuurder de regie van het gesprek over. Weg vraag, weg antwoord en dat is niet de bedoeling. Bewustwording, alertheid en standvastigheid/lef zijn belangrijke sleutels om de kaatsvragen te pareren.



Kaatsvragen pareren - voorbeelden

Vraag

- Hoe kijkt u naar het oplopende personeelstekort in onze organisatie?

Antwoord

“Hoe zou je die vraag zelf beantwoorden?”

of

“Wat wil je met mijn antwoord op die vraag?”

of

“Weten jullie een oplossing?”

Pareren door:

- Ik ga terug naar mijn vraag → Hoe kijkt u naar het oplopende personeelstekort in onze organisatie?

of

- Ik kom daar zo op terug, eerst mijn vraag → Hoe kijkt u naar het oplopende personeelstekort in onze organisatie?"

of

- Ik snap dat u een vraag aan mij stelt, toch wil ik voor ik die beantwoord, eerst een antwoord op mijn vraag → Hoe kijkt u naar het oplopende personeelstekort in onze organisatie?"

Nog een voorbeeld:

Vraag

- Welke verhalen doen er volgens u dan de ronde?

Antwoord

"Willen jullie mij aan een kruisverhoor onderwerpen?"

Pareren door:

- Nee, zeker niet! Het is een oprechte vraag vanuit belangstelling, ik herhaal 'm nog een keer → Welke verhalen doen er volgens u de ronde?

Antwoord

"Welke betrouwbare bronnen raadplegen jullie?"

Pareren door:

- Daar bent u een mooi voorbeeld van → Welke verhalen doen er volgens u dan de ronde?

Antwoord

"Waarom willen jullie dat weten?"

Pareren door:

- Een logische vraag, alleen geeft die op geen enkele manier antwoord op mijn vraag → Welke verhalen er dan volgens u de ronde doen?

De drie sleutels om kaatsvragen te pareren

1. Bewustwording (wat gebeurt er?)
2. Alertheid (wat te doen?) én
3. Standvastigheid/lef (je eigen vraag herhalen) zijn dé sleutels om kaatsvragen te pareren.

Het is niet gezegd dat je bestuurder wel antwoord op de vraag geeft wanneer je de kaatsvraag pareert. Wanneer dat niet gebeurt dan kun je daar naar vragen/verwijzen.

Bijvoorbeeld door te vragen:

- Hoe komt het dat ik geen antwoord krijg op mijn vraag?
- of
- Als ik een vraag stel dan krijg ik een vraag terug. Wat is daar de reden van?

Zelf de kaatsvraag toepassen

Wat de bestuurder kan, kan de VAR ook! Soms kan het uitermate handig/tactvol zijn om geen antwoord te geven op een vraag, maar deze met een kaatsvraag te beantwoorden.

Een voorbeeld:

Je bent met je bestuurder in gesprek over mogelijke alternatieven voor een kerstpakket.

Vraag van de bestuurder

“Wanneer komen jullie met een standpunt?”

Kaatsvragen VAR

- Hoe belangrijk is ons standpunt in de uiteindelijke besluitvorming?
- of
- Wat als de VAR niet tot een eenduidig standpunt komt?
- of
- Aan welke termijn denkt u zelf?

Nog een voorbeeld:

De bestuurder gooit een balletje op bij de VAR over het wijzigen van een aantal afspraken in de samenwerkingsovereenkomst (convenant) tussen VAR en bestuurder.

Vraag van de bestuurder

“Hoe staan jullie jullie daar tegenover?”

Kaatsvragen VAR

- Welk antwoord wilt u van ons horen?
- of
- Waar komen die ideeën zo plotsklaps vandaan?
- of
- Hebben we niet veel belangrijkere zaken te bespreken?

Je geeft geen antwoord op de vraag. In feite leg je ‘de bal’ terug. Het geeft je de ruimte om niet (direct) te antwoorden of bedenktijd te creëren om tot een antwoord/reactie te komen.

Zet je aantekeningen hier



Hoofdstuk 6

Van vragen naar stellen

De afgelopen hoofdstukken gingen allemaal over vragen stellen. Open vragen, gesloten vragen, doelvragen, realiteitsvragen, LSD, etc. In dit korte hoofdstuk aandacht voor een andere benadering van een vraag: niet vragen maar stellen. Dit is een geweldige manier om als VAR meer regie te pakken.

Op het moment dat je een vraag stelt, ben je afhankelijk van de ander. Je krijgt wel of geen antwoord of een antwoord waar je niet zoveel mee kan. Die afhankelijkheid kun je doorbreken. In trainingen zeg ik het vaak: Stop met het stellen van vragen, stel! Daarmee bedoel ik dat de VAR wel wat steviger mag optreden door vaker de regie te pakken.

Voorbeeld vragen

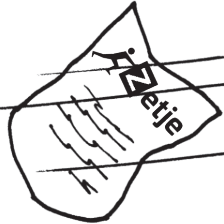
- Is het mogelijk dat wij de kwartaalcijfers kunnen inzien?
- Mogen wij de kwartaalcijfers ontvangen?
- Kunnen wij de kwartaalcijfers ontvangen?
- Wanneer kunnen wij de kwartaalcijfers tegemoet zien?

Voorbeeld stellen

- Graag ontvangt de VAR de kwartaalcijfers voor 31 augustus. Dat geeft de VAR meer regie en zorgt voor duidelijkheid.

Duidelijkheid is wat anders dan onvriendelijkheid. Die twee verwarren we nog wel eens. De VAR mag duidelijk zijn. Sterker nog, moet duidelijk zijn. Anders ontstaan er misverstanden of onduidelijkheden en verlies je de regie.

VRAGEN? VRAGEN? ik wil



LEGEN VRAAG MEER HOREN!!!



Vragen stellen heeft een functie, je kan daarin erg ver gaan...

Gewoon om een glimlach om je mond te krijgen, hierbij een aantal vragen waarop, wat mij betreft, het antwoord er totaal niet toe doet.

Heb je je wel eens afgevraagd waarom:

- Je voor de televisie en achter de computer zit?
- Vrouwen geen mascara kunnen aanbrengen met gesloten mond?
- Het woord 'afkorting' zo lang is?
- Er geen kattenvoeding met muissmaak bestaat?
- Ze de naalden voor euthanasie steriliseren?
- We harder op de toetsen van de afstandsbediening drukken als de batterijen bijna leeg zijn?
- Kamikazepiloten een helm dragen?
- Mensen een dubbele cheeseburger, een grote friet met 3x mayonaise en daarbij een Cola-light bestellen?
- Medewerkers bij Lipton een koffiepauze krijgen?
- Winkels die 24 uur per etmaal open zijn sloten hebben?
- We nooit zomaar een oude boemerang kunnen weggoaien?

Hoofdstuk 7

Het Mond-Vol-Tanden-syndroom (MVT-syndroom)

In trainingen begin ik hier regelmatig over... Het MVT-syndroom.

Dat staat voor het:

Mond

Vol

Tanden - syndroom

Dus als VAR met je mond vol tanden staan; niet weten wat je op dat moment moet zeggen. Ik koppel daar ook de bijbehorende emoties aan zoals deelnemers die kunnen voelen. Denk aan ontredde, verslagenheid, schaamte, dom voelen, schuldig voelen, angst, overvallen voelen en opgelaten voelen.

Herken je dat?



Je hebt je als VAR goed voorbereid op het gesprek met je bestuurder; de stukken goed gelezen, onderling overlegd over de beste strategie, vragen opgeschreven, nagedacht over hoe het gesprek kan verlopen, verschillende scenario's doorgenomen, enzovoort.

Het gesprek vindt plaats en de bestuurder antwoordt *nét* iets feller, *nét* iets steviger, *nét* iets anders, boos, geïrriteerd, verwijtend of zegt, bijvoorbeeld, dat hij het *dáár* niet met de VAR over wil hebben.

Er volgt een pijnlijke stilte, VARleden kijken elkaar een beetje verward aan (in feite vraagt iedereen zich af wie er in hemelsnaam wat gaat zeggen) of kijken weg. Dan gaat het overleg een beetje ongemakkelijk verder.


Dit vind ik een duidelijk voorbeeld van het MVT-syndroom.

En hoe ga je daar nou mee om?

Mijn ervaring is dat iedereen in de nabespreking, wanneer de bestuurder is vertrokken, het hoogste woord heeft. En ja, het is natuurlijk goed om zo'n situatie met elkaar na te bespreken. Alleen verandert er daardoor niet zoveel.

Ik pleit ervoor om vooral 'in-het-hier-en-nu' te leren reageren. Vertellen wat er op dát moment met jou gebeurt of wat je op dat moment nodig hebt.

Dat kan bijvoorbeeld letterlijk zijn:

- Ik weet even niet wat ik moet zeggen, want ik schrik hier van.
 - Dit had ik niet verwacht, ik merk dat ik hier even over wil nadenken.
 - Ik snap even niet wat er nu gebeurt, ik voel mij hier erg onprettig bij.
- 
- Hoe komt het dat u zo reageert?
 - Ik vind deze reactie/toon heel erg onaangenaam.
 - Ik ben een beetje overdonderd door uw reactie.
 - Wat gebeurt hier?
 - Ik wil op deze manier niet overleggen omdat het erg indruist tegen mijn gevoel van gelijkwaardigheid.

Dit zijn een paar voorbeelden van mogelijke reacties. Het mooie is dat elk antwoord ook bij jou opkomt in een dergelijke situatie! Alleen zijn we erg voorzichtig geworden met direct reageren, want wat zal de ander daar wel niet van denken. Of stel je voor dat je iets zegt waar je later spijt van krijgt.

Tja, vanuit dat dilemma blijf je makkelijk met je mond vol tanden zitten. Mogelijk heb je last van primaire emoties die je belemmeren om 'in-het-hier-en-nu' te reageren?

Ik help je even verder. Je hoort de reactie van je bestuurder en 'ontploft'. Je primaire gedachte is: laat ik maar niets zeggen want dat doet meer kwaad dan goed.

Je kunt oefenen om 'in-het-hier-en-nu' te reageren door je eerste boosheid aan de kant te schuiven.

Primair	omzetten naar
What the fuck! doe jij nou?	Wat gebeurt hier?
Doe effe normaal, ja?	Wat is de reden dat u zo reageert?
Zo praat je niet tegen mij, joh!	Deze manier van communiceren wil ik niet.
Ben je hé-lè-máál gek geworden? Om zo'n toon aan te slaan?	Dit vind ik echt niet acceptabel.
Bekijk jij het effe lekker! Idioot!	Zo, die zag ik niet zien aankomen! Wat denkt u hier mee te bereiken?

Zo zijn er vele voorbeelden denkbaar.

Heb je het gedeelte over feedback al gelezen, dan hoor ik je mogelijk denken: Maar dit is toch geen feedback volgens het 4G-model?

Klopt! Ik help je nu alleen bij het 'in-het-hier-en-nu' reageren en je primaire reactie te vervangen voor een mildere reactie waardoor je met elkaar in gesprek kunt blijven. Feedback geven volgens het 4G-model is een stap die je daarna mag maken.

Misschien heb je last van het stemmetje: 'Het is wel de bestuurder hè! Mijn 'tegen-stemmetje' is: "Ik wil in situaties die ik belangrijk vind, opkomen voor mijzelf en de VAR, ongeacht wie er tegenover mij zit."



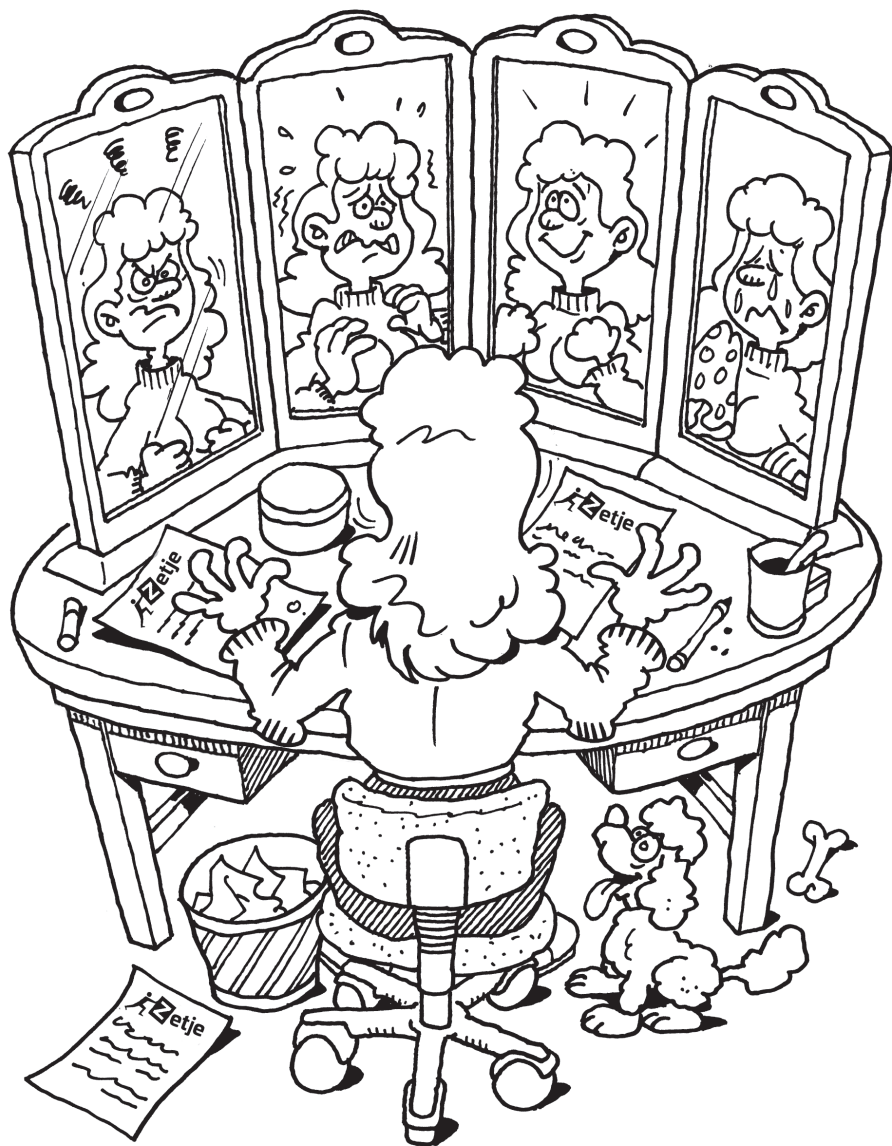
Het MVT-syndroom is aan te pakken vanuit bewustwording en oefening; 'in-het-hier-en-nu' leren reageren. Het levert de VAR duidelijk en helder communiceren op.

Ga ermee aan de slag, het werkt!

Zet je aantekeningen hier



De vier basis-emoties in beeld → boos, bang, blij en bedroefd



Hoofdstuk 8

Reflectie - vragen stellen aan jezelf

Behalve vragen stellen aan een ander, kun je ook vragen stellen aan jezelf.

Jezelf bevragen is een mooie manier van reflecteren.

Bij zelfreflectie onderzoek je jouw manier van doen en laten, hoe jij reageert en wat je daar dan bij voelt. Je staat letterlijk stil bij jezelf. We reageren meestal onbewust op basis van aangeleerde patronen en impulsen. Zonder dat je het doorhebt, doe je vaak wat je altijd doet en reageer je vanuit emoties, overtuigingen, denkbeelden, normen en waarden, enzovoorts. Doe je wat je altijd doet, dan krijg je wat je altijd krijgt. Die woorden heb je vast vaker gehoord. Wil je verandering, wil je groei, begin dan bij jezelf. Sta stil en houd jezelf een spiegel voor.

Reflecteer op je eigen gedrag en gevoel. Op de keuzes die je steeds maakt en welke vaardigheden je daarbij inzet.



Door te reflecteren:

- Vergroot je je zelfkennis.
- Word je je bewust van je emoties in bepaalde situaties.
- Krijg je inzicht in hoe je daarnaar handelt.
- Kan je je gedrag of reactie bewust veranderen.

Wil je reflecteren op je eigen gedrag en gevoel, stel jezelf dan (regelmatig) de volgende vragen. Doe dat in de aangegeven volgorde zodat je stapsgewijs tot bewustwording komt. Kies steeds een rustig

moment waarop je zeker niet gestoord wordt en neem de tijd voor je antwoorden.

Vraag 1	Handelen	Wat wil(de) ik bereiken of uitproberen?
Vraag 2a	Terugblikken	Wat gebeurde er met mij?
Vraag 2b	Terugblikken	Wat gebeurde er met ander(en)?
Vraag 3a	Essentiële inzichten	Wat betekent dit voor mij?
Vraag 3b	Essentiële inzichten	Wat leer ik hieruit?
Vraag 4a	Alternatieven en keuzes	Wat kan ik anders doen?
Vraag 4b	Alternatieven en keuzes	Wat neem ik mij voor?
Vraag 5	Uitproberen	Wat ga ik concreet anders doen?

En daarna weer verder met:

Vraag 1	Handelen	Wat wil(de) ik bereiken of uitproberen?
---------	----------	---

Door regelmatig te reflecteren leer je jezelf beter begrijpen en leer je vanuit bewustwording om andere, nieuwe keuzes te maken.

Een tweede vorm van reflectie is je blinde vlek zichtbaar maken door feedback aan anderen te vragen. Daarvoor verwijs ik je graag naar het andere gedeelte van dit boek; *'Feedback of 'op de bek feeden?'*

Reflectiemodel in schema

Vraag	Reflectie
Handelen	Wat wil(de) ik bereiken, uitproberen?
Terugblikken	Wat gebeurde er met mij? Wat gebeurde er met de ander(en)?
Essentiële inzichten	Wat betekent dit voor mij? Wat leer ik hieruit?
Alternatieven en keuzes	Wat kan ik anders doen? Wat neem ik mij voor?
Uitproberen	Wat ga ik concreet anders doen?

Hulpvragen bij reflecteren

Wil je meer verdieping, dan kunnen de volgende vragen je helpen.

Terugblikken

- Wat is een ervaring of situatie waar ik niet goed raad mee wist?
- Wat gebeurde er precies?
- Waar, met wie, hoe?
- Wat wilde ik bereiken of uitproberen?
- Wat dacht ik?
- Wat voelde ik?
- Wat heb ik gedaan?
- Wat heb ik niet gedaan?
- Welke beslissingen nam ik?
- Wat deed de ander / deden anderen?
- *Zelf in te vullen.*

Essentiële inzichten

- Hoe hangen de antwoorden op de vorige vragen met elkaar samen?
- Welke denkbeelden, waarden en normen bepalen mijn gedrag, mijn handelen?
- Welke (diepe) overtuigingen heb ik?
- Waar word ik mij bewust van?
- Wat vind ik daar fijn aan?
- Wat vind ik daar minder fijn aan?
- Hoe komt dat?
- Hoe werkt dat bij de anderen?
- Wat betekent dat voor mij? Voor de anderen?
- Wat leer ik hiervan?
- Hoe pijnlijk vind ik dat?
- Welke emotie(s) overheerst / overheersen?
- *Zelf in te vullen.*

Alternatieven en keuzes

- Hoe zou het ook anders kunnen?
- Welke alternatieven zie ik?
- Welke voor- en nadelen hebben die alternatieven?
- Wat zie ik andere mensen in zo'n situatie doen?
- Waar wil ik nu mee verder gaan?
- Wat kies ik om uit te proberen?
- Met welke reden?
- Hoe voelt die keuze?
- Waar zie ik tegenop? Hoe komt dat?
- Wie kan ik als hulpbron inschakelen?
- Hoe ga ik het aanpakken?
- Hoe bereid ik mij er op voor?
- *Zelf in te vullen.*

Uitproberen

- Wat is er nu anders gegaan dan de vorige keer?
- Wat deed ik nu anders en hoe voelde dat?
- Hoe heb ik het geleerde in de praktijk gebracht?
- Hoe kan ik dit verder toepassen?
- Wat leer ik hiervan?
- Welke les komt (steeds weer) terug?
- Wat vind ik daarvan?
- Welk compliment geef ik mijzelf?
- *Zelf in te vullen.*

Zetjes trainingen

Zetje verzorgt maatwerktrainingen, teamcoaching, begeleiding aan VAR'en, zorgteams en zorg ondernemingsraden.

Zetje werkt graag en exclusief samen met teams die bereid zijn om met zichzelf aan de slag te gaan en zich verder willen professionaliseren om het optimale met elkaar te bereiken. Dat wil zeggen: goed georganiseerde teams die vanuit een eigen missie, visie en doelen een wezenlijke bijdrage levert aan het beleid van de organisatie.

Voor meer informatie over maatwerktrainingen kijk op www.zetje.nl of neem vrijblijvend contact op met Zetje.

Heb jij de gratis VAR-app al?
Download 'm hier!



App Store



Google Play

Zetje

E: info@zetje.nl

W: www.zetje.nl

T: +31 13 467 6597



[linkedin.com/company/zetje](https://www.linkedin.com/company/zetje)

