

Aanzetten tot veranderen en sturen door vragen

Aanzetten_tot_veranderen_en_sturen_dr_vragen_2013_01_30.doc

Eén van de taken van een coach bestaat uit het stimuleren van de gecoachte tot positieve verandering. Mensen hebben zelden *spontaan* de neiging tot veranderen. Een steuntje in de rug kan hierbij helpen.

De "**Ster van verandering**" en de "**bijhorende vragen**" zijn fijne hulpmiddelen om de gecoachte een duidelijker zicht te bieden op de eventuele voor- en nadelen van verandering, en op de mogelijke weg er naar toe.

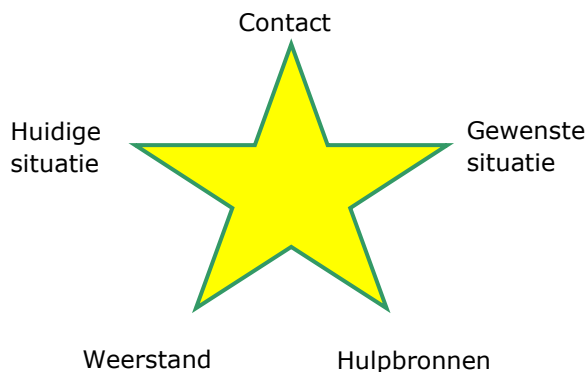
Door vragen te stellen geven we richting aan het voelen en denken van de starters. **Hierbij kiezen we nu als coach bewust om in de begeleiding het gesprek nu en dan zelf te leiden** (vergelijk met de dans van volgen en leiden). Bij het leiden van het gesprek kiezen we hierbij dus bewust voor een welbepaalde richting waarin we de aandacht van de starter willen brengen.

De "Ster van verandering"

De "Ster van verandering" is een *visueel hulpmiddel* om in het achterhoofd te houden tijdens een coachinggesprek waarbij we iemand willen stimuleren tot veranderen. Met de ster van verandering willen we net die elementen uit een begeleidingsgesprek accentueren die een grote rol spelen bij het motiveren van een starter om een bepaalde stap te zetten.

We werken steeds resultaat- en ontwikkelingsgericht door:

- 1 contact te maken,
- 2 de huidige situatie te verkennen,
- 3 de gewenste situatie te verkennen,
- 4 constructief om te gaan met weerstanden,
- 5 hulpbronnen op te sporen en in te zetten.



Eerste voorwaarde: contact leggen

Zie daarvoor: de grondhoudingen van de mentor, de Rogeriaanse basishoudingen (acceptatie, empathie, concretiseren, echtheid en congruentie), actief luisteren, het perspectief van de starter beluisteren, gevoelssamenvattingen geven, erkenning geven.

EERST LUISTEREN, DAN PRATEN (indien nodig)

Als je als begeleider de indruk hebt dat je starter het op een bepaald punt moeilijk zal hebben om spontaan de stap naar een bepaalde gedragsverandering te zetten, dan kan je via de accenten van de "Ster van verandering" de motivatie van de starter om zich te engageren in een

gedragsverandering proberen te verhogen. Op het ogenblik dat er voldoende contact is met de starter kan je o.a. door het uitdiepen van de andere "hoekpunten" van de "Ster van verandering", de starter helpen om tot gedragsverandering te komen.

Daarbij ga je als eerste de starter zijn **huidige situatie** voldoende laten verduidelijken (valkuilen en gespreksparasieten vermijden). Nadien kan je doorvragen op zijn **gewenste situatie**. Hoe levendiger de starter zich kan inleven in zijn gewenste situatie, hoe groter de motivatie om daar iets voor te doen.

Als beide posities voldoende duidelijk zijn kan je samen met de starter zoek naar wegen die leiden van de huidige naar de gewenste situatie. Inhoudelijk kan je dit doen volgens de reflectiespiraal van Korthagen.

De "Ster van verandering" legt vervolgens de nadruk op het bevragen en het expliciteren van **mogelijke weerstanden** die bij sommige oplossingen kunnen opduiken, en het bevragen en expliciteren van **mogelijke hulpbronnen** waar de starter beroep kan op doen op zijn weg naar de gewenste situatie. Het maakt daarbij niet uit of je eerst de weerstanden dan wel de hulpbronnen bespreekt. Zolang er maar voldoende zicht komt op beide aspecten.

Vragen stellen als interventie om doelen te realiseren

Of je een begeleidingsgesprek voert (gewoon of volgens de reflectiecyclus), of je wenst via de "Ster van verandering" de starter bewust te motiveren tot gedragsverandering, steeds gebruik je vragen als middel om het gesprek te volgen, om bepaalde onduidelijkheden te laten uitklaren of om het gesprek (af en toe) te leiden. Je kan via vragen ook vermijden dat het gesprek vastloopt in een aantal typische valkuilen.

Hieronder geven we een aantal vragen die je met zeer specifieke bedoelingen kan gebruiken in het begeleidingsgesprek.

1 Bevragen van de huidige situatie

Hoe ziet de situatie er voor deze persoon hier en nu uit? Vergelijk met mogelijke vragen die je als begeleider kan stellen in fase 2 van de reflectiespiraal.

Proberen concretiseren, nuanceren en differentiëren.

Wat gebeurde er? Waar? Wanneer? Met wie? Hoe?

Hoe voel jij je nu in deze situatie?

Wat vind je niet goed aan deze situatie?

Wat wil je niet meer zien gebeuren?

Wat vind je wel goed aan deze situatie?

2 De aandacht richten van het eigen perspectief naar het perspectief van de ander

Soms uit de starter een klacht die rechtstreeks te maken heeft met de wens of de houding van een andere betrokken partij en vergeet de starter de positie van die andere partij in te nemen. Via een gerichte vraag kan je de starter aanzetten om de situatie ook even uit dat oogpunt te bekijken.

Voorbeeld: "Ik vind het vervelend dat we van de voorzitter van de vakgroep wetenschappen nu allemaal 2 reserveactiviteiten van een lesuur per leerjaar moeten opstellen. → "Heb je een idee waarom die regel opgelegd wordt? Wat wil men met die regel bereiken? Kan je je situaties indenken waarbij deze regeling ook voor jou voordelen oplevert?"

3 Bevragen van de gewenste situatie

De gewenste situatie laten verduidelijken (vergelijk met mogelijke vragen die men kan stellen in het laatste deel van fase 2).

Wat houdt de gewenste situatie voor jou in?

Wat wil je graag bereiken? Wat is je droomsituatie?

De aandacht richten van een klacht naar een vraag

Starters formuleren de problemen die ze ervaren vaak in termen van een klacht zonder dat daar een aanzet tot een hulpvraag of een actie op volgt. Daarbij kan het behulpzaam zijn om hen die klacht te laten formuleren als een (hulp-)vraag waarop je samen een antwoord kan zoeken.

Voorbeeld: "Ik vind de manier waarop we ons moeten voorbereiden op een begeleidingsgesprek nogal lullig" → "Wat zou die voorbereiding minder lullig maken?" of "Hoe zou jij je beter kunnen voorbereiden op een begeleidingsgesprek?"

4 Bevragen van het doel achter het doel

Laten expliciteren van het doel achter het doel. Welke achterliggende doelstelling zou de starter hiermee willen bereiken / kunnen bereiken? Hierdoor kan men motivatie om te veranderen creëren / versterken.

Wat maakt dat dit zo belangrijk is voor jou?

Kan je mij zeggen waarom jij daar grote waarde aan hecht?

Wat zou er dan (allemaal) nog mogelijk worden als dit verandert?

De aandacht richten van obstakels naar het overwinnen van obstakels

"Ik durf de directie niet vragen of ik die nascholing mag volgen" →

"Wat zou er voor jou allemaal veranderen als je die nascholing gevolgd hebt?"

Wat houdt je tegen om die nascholing aan te vragen?

Wat maakt dat je deze nascholing niet durft aan te vragen?"

5 Bevragen wat **wel** gewenst is

De focus verleggen van wat men niet meer wil naar wat men wel wil (vergelijk met de mogelijke vragen die men kan stellen aan het einde van fase 2 om te achterhalen wat men "in positieve termen" wel wil).

Door "wat je wil" positief te formuleren geef je reeds een richting aan waarin de oplossing kan liggen. Bijkomend kan een extra motiverend effect bekomen worden: hoe concreter het doel, hoe groter de aantrekkingskracht ervan.

Ik wil niet dat er geroddeld wordt → *Wat wil je dan wel?*

6 Een hiërarchie van problemen laten opstellen

Soms komt een starter aanzetten met een hele rits van klachten en problemen. Net alsof alles tegelijkertijd fout loopt. Omdat je onmogelijk alle problemen in één keer kan oplossen willen we via deze weg uit meerdere problemen of een ganse reeks van klachten één element uit halen dat je als vertrekpunt kan gebruiken. Op deze manier concentreer je je ook slechts op één onderdeel van een probleem.

VB.: Het is hier een ellendige toestand. Niets loopt nog goed. Ik zie dat hier allemaal niet meer zitten want er komt geen einde aan al die problemen. → *"Wat primeert hier voor jou?"* of *"Wat weegt hier door voor jou?"*

Bevragen met de superlatief

Je kan hierbij ook handig gebruik maken van de vraag met de superlatief.

Wat ervaar je als ... in de superlatief (het ergst, het eller-ellendigst, het lastigste, het vervelendste ...)?

Wat stoort jou hierin het meest? Wat zou je het liefst of het eerst opgelost zien?

7 Geregeld doorvragen

Context blijven specificeren om tot een duidelijker beeld te krijgen en tot een krachtiger actie te komen.

Waar? Wanneer? Met Wie? Hoe? Waar?

Er zijn ook een aantal **typezinnen** van starters waar je als begeleider best attent op bent.

Bevragen van weglatingen (psychologisch onvolledige zinnen)

Starters geven zelden bij aanvang zeer specifieke informatie. Het lijkt alsof ze soms een ballonnetje oplaten en het aan de begeleider laten om er al dan niet op in te gaan.

Voorbeelden van dergelijke weglatingen:

Ik ben triest. Nu weet ik wel beter. Ik ben boos. Ik voel me meer onder druk gezet. Ik ben bang. Ik maak me zorgen. Ik zie het niet zitten.

Hierop kan je reageren met vragen naar meer specificatie zoals:

Waarom ben je triest? *Wat* weet je nu beter? Op *wie* ben je boos? *Waarover* ben je boos? Je voelt je meer onder druk gezet *in vergelijking met...*? *Sinds wanneer* voel je je meer onder druk gezet? Door wie wordt je onder druk gezet?

Wie, wat, waar, wanneer, waarover, waarmee, op wie, ... ?

Meer dan wanneer, dan wie, dan wat ... ?

Meer ... in vergelijk met ... ?

Bevragen van veralgemeningen

Voorbeelden van veralgemeningen: "Ze praten maar wat. Het gaat verkeerd. Velen maken hun huistaken niet. Ze vergeten alles. Er wordt gezegd dat dat niet moet. Het is veel slechter geworden. Ze voelen zich niet goed".

Hierop kan je reageren met vragen naar meer specificatie zoals:

Wie praat maar wat? *Waarover* praten ze? *Wat* zeggen ze precies?

Wat gaat er verkeerd?

Hoeveel leerlingen maken hun huiswerk niet? Hoeveel % is dat dan?

Laten relativeren door de aandacht richten van altijd, nooit, alles, niets, iedereen en niemand naar vaak, zelden, veel, iets, velen en enkelen

Sterke veralgemeningen tref je vaak aan bij het gebruik van "altijd", "nooit", "alles", "niets", "iedereen" en "niemand". Voorbeelden van dergelijke veralgemeningen:

Niemand ziet wat ik daar allemaal voor doe. Nooit krijg ik een positieve reactie.

Dergelijke uitspraken zeggen uiteraard veel over het gevoel dat de starter hier uit. Het is belangrijk om dat gevoel eerst te spiegelen in een gevoelssamenvatting.

Nadien kan je proberen om die uitspraken wat te laten relativeren door naar uitzonderingen op deze regel te vragen. Het is hierbij niet de bedoeling om het gevoel van de starter te relativeren of te minimaliseren (cfr. de valkuilen) maar om een kleine opening te zien in een situatie die eerst helemaal hopeloos overkomt. In een aantal gevallen geven deze uitzonderingen zelfs een handvat om het probleem verder mee te onderzoeken.

Hierop kan je bv. reageren met vragen:

Is er dan echt niemand die oog heeft voor wat je doet? Herinner je je echt niet één keer waarbij je hier een positieve reactie kreeg?

De aandacht richten van enkel negatief naar ook een beetje positief

Ook hierbij is het de bedoeling om een kleine opening te zien in een situatie die eerst helemaal hopeloos overkomt.

Voorbeelden: "De ouders zijn moeilijk. Ze willen altijd het beste voor hun kind. Ze bellen mij soms thuis op met vragen over hun kind" → "Zie je ook een positieve kant in deze houding van de ouders? Kan je als leerkracht daar ook iets mee aanvangen?" of "Wat zijn volgens jou de positieve en de negatieve kanten die je bij die ouders ervaart?" of "Met welke ouders lukt de samenwerking wel?"

De aandacht richten van het verschuilen achter het verleden naar de toekomst

"Vroeger kregen wij ook geen voorbeeldvragen van examens, waarom zou ik er dan nu wel opstellen?" → "Misschien is de situatie toch veranderd t.o.v. vroeger. Welke voor- en nadelen zie je in de huidige situatie aan het geven van voorbeeldvragen?"

8 Toetsstenen bevragen

Hierbij is het de bedoeling om resultaatgericht opvolgen mogelijk te maken door concrete evaluatiecriteria vast te leggen (vergelijk met de vragen die je kan stellen om een doel "meetbaar" te maken (de M uit SMART). Deze vragen passen ook perfect bij het begeleiden bij fase 4 in de reflectiespiraal.

Soms kunnen evaluatiecriteria vanuit het beleid hier een maatstaf zijn.

*Waarom ga je merken dat je in de goede richting aan het werken bent?
Waarom ga je merken dat je je doel bereikt hebt?
Waarop wil je minimaal een verandering zien? Tegen wanneer?
Wat is een eerste stap die je wil bereiken?*

9 Eventuele negatieve effecten van de na te streven doelen bevragen

Stilstaan bij de mogelijke gevolgen die verbonden zijn aan het bereiken van het doel.

Stel dat je je doel ten volle bereikt hebt. Is er dan iets wat je daarvoor hebt moeten opgeven? Is er iets wat anderen te verliezen hebben? Van wie verwacht je weerstand? Welke weerstand kan je verwachten?

10 Vragen naar het eigen aandeel in de oplossing

Hiermee willen we de starter in fase 4 aanzetten om geen afwachtende houding aan te nemen maar appèl doen op zelfwerkzaamheid. Eigen verantwoordelijkheid laten opnemen, ingaan tegen externe attributie.

*Wat zou **jij** al kunnen doen om dit doel te realiseren?
Wat kan jouw bijdrage hieraan zijn?*

De aandacht richten van de verantwoordelijkheid van de ander naar de verantwoordelijkheid van de starter

"De werkgroep speelplaats zou hier eens werk moeten van maken" →
*"Zie je mogelijkheden om jouw voorstel in die werkgroep in te brengen?
Wat zou jij kunnen doen zodat die werkgroep er werk van maakt?
Moet dit per se door de werkgroep speelplaats opgelost worden? Zie je nog andere mogelijkheden?"*

De aandacht richten van wat iemand overkomt naar wat men kan beïnvloeden

"Ik word niet echt toegelaten in de vakgroep Frans. Mijn opinie wordt niet gevraagd. Ik word niet eens mee uitgenodigd op café." →

"Op welke manier zou jij jouw ideeën aan bod kunnen brengen in die vakgroep?"

11 Hulpbronnen bevragen

Hierbij is het de bedoeling om de starter aan te zetten om hulpbronnen in en buiten zichzelf op te sporen en te mobiliseren (zie ook fase 4 van de reflectiecyclus).

Waarom denk je steun, kracht te kunnen ontleen om je doel te bereiken?

Wie of wat zou je kunnen helpen je doel te bereiken?

Welke hulpbronnen zou je kunnen inzetten?

Heb je concrete voorbeelden? Namen?

Denk je dat je voor dit project subsidies of sponsoring zou kunnen verkrijgen?

12 Hindernissen of weerstanden bevragen

Hindernissen opsporen en mogelijkheden zoeken om met die hindernissen om te gaan (zie ook fase 4 van de reflectiecyclus).

Voorzie je bepaalde problemen?

Wat zou het je moeilijk maken om de eerste stap te zetten naar je doel?

Waar heb je schrik voor?

Wat moet je nog leren?

13 Actiemogelijkheden bevragen

Hiermee willen we de starter aanzetten tot het bedenken van meerdere actiemogelijkheden en vooral aansporen om daadwerkelijk tot actie over te gaan (vergelijk met de mogelijke vragen bij fase 4).

Zie je nog andere alternatieven?

Wat is de eerste stap die je nu gaat zetten?

Wat kan je vanavond / morgen / in de eerstvolgende week / maand reeds doen?

De aandacht richten van de toekomst naar het heden

"Ik zal mijn examenvragen eens aan een foutenanalyse moeten onderwerpen" →

"Wat moet je nu reeds doen om er voor te zorgen dat tegen de volgende examenperiode jouw examenvragen reeds een foutenanalyse doorstaan hebben?"

"Ik zal in 't vervolg meer aandacht moeten geven aan het opstellen van mijn werkblaadjes" →

"Wat kan je nu reeds doen om er voor te zorgen dat je eerstvolgende werkblaadjes reeds beter zijn?"

Bronvermelding

Grotendeels gebaseerd op een onuitgegeven tekst van *Pol Staut*, "Leiden door het stellen van gepaste vragen" en op oefeningen van A. Goeminne, uit de cursus Coachend leiderschap, Balans.