

2x2 Vragen

De methodiek ontrafeld...

Kemp van Ginkel

“Wat maken we het tegenwoordig toch allemaal ingewikkeld, met complexe modellen, onbegrijpelijke theorieën, onnavolgbare stappenplannen... Kan dat niet eenvoudiger?”

De diepste wens van een willekeurige coach, strateeg, adviseur, manager, dokter...: die éne vraag stellen die zo'n totaal inzichtgevend effect heeft dat verdere ondersteuning bijna overbodig is...

Die ene allesomvattende vraag hebben we zelf helaas nog niet gevonden... maar wel vier vragen die daar heel dicht bij komen: de 2x2 vragen!

“Vertel, welke vragen zijn het?”

Dit zijn ze:

1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?
2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?
3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?
4. Wat is dan nu je eerste stap?

Indrukwekkend, niet? ;-)

2x2 en 8 velden analyse (Joseph Kessels)

2x2 vragen

1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?
2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?
3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?
4. Wat is je eerste stap?

Deze vier vragen vormen samen een kwartet dat richting geeft én tot actie aanzet. In andere gedaanten ben je ze vast al eens tegen gekomen – zie de gekleurde kaders verderop in deze tekst voor verwante vragen vanuit andere denkmodellen. In de 2x2 vragen komen ze samen op een manier die heel effectief is.

“Wat is er dan zo krachtig aan?”

Laten we kort langs de fundamentele vorm van elke vraag lopen:

1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?
Deze vraag focust op de persoonlijke noodzaak, de motivatie om ergens aan te beginnen of mee bezig te blijven. Als deze vraag niet beantwoord kan worden ... niet aan beginnen!

8 velden analyse

- Wat is het doel en wat is de impact?
Wat is de gewenste werksituatie en welk functioneren zie je dan?
Welke bekwaamheden heb je nodig en hoe toets je die?
Welke leeractiviteiten zijn nodig en op welk leerproces zijn we uit?



2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?
Het beeld van het resultaat voor ogen hebben is nodig om scherp te stellen en achteraf zeker te weten dat je het behaald hebt.

3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?
Ergens alleen aan werken is potentieel verlies van talent. Samen ergens mee bezig gaan bundelt denkkraft, netwerken, creativiteit en vermogen.

4. Wat is je eerste stap?
Zonder actie geen resultaat, het denken wordt alleen maar merkbaar in de handeling. Ook grote bewegingen beginnen met een haalbare eerste stap, die makkelijk te zetten is.

De eerste twee vragen helpen om te focussen en te richten, om koers te kunnen zetten: het denken. Hier bewust bij stilstaan is nodig om het werkelijke doel te bepalen: dit ligt soms áchter het doel dat je in eerste instantie voor ogen hebt. Door de eerste twee vragen te beantwoorden, wordt dit fundamentele doel zichtbaar.

De tweede set van twee vragen gaat over in actie komen, de plannen omzetten in daden: het doen. Je legt heldere afspraken vast over acties en te betrekken personen, en creëert zo dus een snelle checklist om tussendoor te kijken waar je staat. Door deze vragen te doorlopen ga je zonder omwegen op je doel af.

“Dat klinkt erg eenvoudig, blijft dat niet erg oppervlakkig? Of zijn deze vragen eigenlijk zó omvangrijk dat je bijna geen antwoord meer kunt geven?”

We zullen ze stuk voor stuk eens langsgaan om de essentie, de achterliggende gedachten en de verwante hulpvragen te verhelderen. Dat gaat de kracht van deze eenvoudige vragen zeker verhelderen.

Deze vier vragen vormen samen een kwartet dat richting geeft én tot actie aanzet

Elke vraag verdiept

1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?

“De belangrijkste dingen in het leven zijn geen dingen” (bron onbekend)

Dit is de meest cruciale vraag. Hij richt op een onontkoombare manier, omdat het je dwingt bij jezelf te onderzoeken waar je het nu werkelijk voor doet. Laten we ‘m uiteen rafelen.

- Wat is er nu voor jou belangrijk? Hier vraag je naar de noodzaak van een initiatief of verandering. Wat maakt dat we hieraan moeten werken? Welk doel dient het? Wat is er nu voor jou belangrijk? Laten we ons richten op zaken die vandaag aandacht vragen, die urgentie hebben, waarvan we de feitelijke noodzaak ervaren. Niet die dingen die mogelijk belangrijk gaan worden, dan koersen we op een gevreesde of gewenste toekomst in plaats van op een gewenst heden.

- Wat is er nu voor jou belangrijk? Doelen van anderen nastreven geeft een andere motivatie dan je eigen waarden realiseren. Daarom is de persoonlijke invulling van essentieel belang om je eigenaar te voelen. Welke droom maak je waar met dit initiatief?
- Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom? Als je anderen wilt laten delen in jouw initiatief, jouw voorstel, laat hen dan vooral ook delen in de essentie: Waarom, waartoe, waarvoor zou je dit echt willen? Welke voor jou belangrijke waarde wordt ermee gerealiseerd?

Om deze vraag verder te verkennen zijn vele vervolgvragen denkbaar:

- Wat vind jij nou echt belangrijk in deze?
- Wat maakt het urgent wat je wilt?
- Wat gebeurt er als je het niet doet?
- Hoe belangrijk is het voor jou?
- Wat gaat er mis als je hier niet aan zou werken?
- Wat vind jij nou zo interessant hieraan?
- Wat is voor jou de kern hiervan?
- Welke levensmissie is hier in het spel?
- Voor welke opgaven loop jij weg?
- Welk doel heeft jouw werk?
- Waar word jij nou enthousiast van?
- Wie hecht er (nog meer) aan?
- Wie gaat uitmaken of het slaagt wat wij gaan doen?
- Hoe zie je jezelf in die situatie?
- Wat zijn de ruimere verbanden die je ziet? Waar heeft het allemaal mee te maken, wat we gaan doen?
- Waar draait het nou eigenlijk om?

2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?

“Results! Why, man, I have gotten a lot of results. I know several thousand things that won’t work” (Thomas A. Edison)

Deze tweede vraag concretiseert, maakt zichtbaar en tastbaar wat volgens een ieder de opbrengst moet zijn.

In feite formuleer je met deze vraag de criteria waaraan het resultaat moet voldoen. Hoe gaan we zien dat we het resultaat bereikt hebben en, tot die tijd: hoever zijn we al?

Het is zaak om deze vraag zo beeldend mogelijk in te tekenen: wat zie je voor je, waaraan gaan we het effect merken, wat gebeurt er dan anders dan nu? Op deze wijze komt de nadruk te liggen op tastbare opbrengsten.

Vragen die hierbij helpend zijn:

- Wat is het resultaat dat je wilt?
- Wat wil je praktisch bereiken?
- Als je klaar bent, wat heb je dan in handen?
- Wat is voor jou het belangrijkste?
- Wanneer is het nou echt geslaagd?
- Wat is dan het proces daarheen?
- Wat zie ik dan gebeuren?
- Welk effect wil je bereiken?
- Wat is er dan veranderd?
- Wie heeft er dan wat gedaan?
- Wanneer ben je tevreden?
- Wie moet er nog meer tevreden zijn?
- Waaraan gaan we merken dat zij tevreden zijn?
- Wanneer zijn we trots? Wat is daar fijn aan? Wat maakt het zo goed?

2x2 en Kwaliteitsdenken (Deming)	
2x2 vragen	Kwaliteitscirkel PDCA
1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?	Plan
2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?	Check / Study
3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?	Do
4. Wat is je eerste stap?	Act

2x2 en Leercyclus (Kolb)	
2x2 vragen	Leercyclus
1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?	Observeren en reflecteren
2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?	Abstract conceptualiseren
3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?	Experimenteren
4. Wat is je eerste stap?	Concreet ervaren

3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?

“The meeting of two personalities is like the contact of two chemical substances: if there is any reaction, both are transformed.” (Carl Jung)

Deze derde vraag maakt van een vraag een samenwerking. Hij zet je aan tot het zoeken van ondersteuning, vanuit de gedachte dat je anderen nodig hebt om iets tot stand te brengen in een organisatie. Wie gaat je helper zijn, met wiens expertise ga je de meest krachtige stappen zetten?

Deze vraag dwingt om te kiezen voor gezamenlijke actie, voor dialoog over je belang en het door jou gewenste resultaat. In deze dialoog, waarin je de ander mee wilt nemen in je initiatief, komt ook je eerste ‘weerwoord’: de ander vindt er iets van en heeft misschien ook aanpassingen of wijzigingen op jouw initiatief. In deze dialoog worden de antwoorden op de eerste twee vragen steeds scherper.

De 2x2 vragen dagen uit tot heldere, beknopte en krachtige taal

5

Een variant op deze derde vraag luidt: “Wat heb je nodig?” Deze nuance biedt de kans om je eigen leren onder de loep te nemen. Welke bekwaamheden, welke mentale switch is nodig om dit te gaan doen? Welke stappen moet je hier zelf voor gaan zetten? En wie kan je daar weer bij helpen, wie is je leermeester hierbij?

Hier speelt ook het denken in netwerken, in systemen een rol. Wie móet hierbij betrokken zijn om het te laten slagen, om duurzame verandering in te zetten?

En het nodigt uit tot een waarderende aanpak: je wordt uitgenodigd te gaan denken in termen van talenten, kwaliteiten en competenties – wie is hier nou echt goed in?

Hiertoe zijn onder meer de volgende vragen bruikbaar:

- Wie gaan ons ondersteunen?

- Wiens belang is dit nog meer?
- Wie is daar goed in?
- Wie heeft hier talent voor?
- Wie kan er helpen?
- En wat gaat nou helpen?
- Hoe gaat dit ons lukken?
- Wie gaat wat doen?
- Hoe zorgen we ervoor dat zij het ook echt gaan doen?
- Wat hebben we allemaal nodig?
- Is het te spannend / spannend genoeg?
- Met wie samen kunnen we nog meer effect sorteren?
- Wie zit er achter het ‘wat’? (bijv. bij wie moet je zijn als je zaken als tijd, geld en ruimte wilt organiseren?)

4. Wat is je eerstvolgende stap?

“Niet wat we doen, maakt wie we zijn. Maar wie we zijn, maakt wat we doen” (bron onbekend)

De laatste vraag gaat over actie. Het denken dat de eerste drie vragen oproept, is nodig om gericht de sprong te wagen. Maar dan moet er wel gesprongen worden, anders is alles voor niets geweest! Start dan ook eens bij de stappen die je (onbewust) al gezet hebt: welke kiemen groeien er al, want je begint bijna nooit helemaal bij nul. Hoe maak je van daaruit je eerstvolgende praktische beweging?

En bedenk: een kleine, haalbare stap is krachtiger dan een grote waarmee je alle anderen achter je laat.

Concrete afspraken en deadlines kunnen helpen om écht aan de slag te gaan en fungeren als planningshorizon en stok achter de deur.

Gerichte actie komt voort uit:

- Ik ga haar nú bellen.
- Ik ben echt enthousiast geworden. Daarom ga ik nu een afspraak maken.
- We hebben al veel bereikt! Laten we daarom nu ..
- Wie begint er met het maken van een opzet, een plan? Hoe kan ik helpen?
- Wie gaat de kosten op een rijtje zetten?
- Wanneer zullen we er even contact over hebben?

2x2 vragen en Ontwerpprincipes voor Kennisproductiviteit (Keursten & Verdonshot, 2006)

2x2 vragen

1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?
2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?
3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?
4. Wat is je eerste stap?

Ontwerpprincipes voor Kennisproductiviteit

1. Werk met een urgent en intrigerend vraagstuk
3. Werk vanuit individuele drijfveren
11. Maak er een leerproces van
8. Verleid tot het zien van nieuwe signalen en het geven van nieuwe betekenissen
4. Maak ongewone combinaties van materiedeskundigheid
5. Werk vanuit wederzijdse aantrekkelijkheid
6. Werk vanuit kracht
9. Verbind de wereld binnen de innovatiepraktijk met de wereld daarbuiten
10. Werk aan de kwaliteit van interactie
2. Ontwerp een nieuwe aanpak
7. Máák iets samen

- Wat spreken we concreet af?
- Met wie zal ik de ontwerpen doornemen?
- Wie benadert wie?
- Wanneer horen we terug?
- Wat wordt de uiterste datum, waarop het klaar moet zijn?
- Als we dan terugrekenen, waar komen we dan per activiteit op uit?
- Wie houdt de regie?
- Wie checkt dat?
- Wat dóe jij dan? Wat zie jij jezelf doen?
- Hoe checken we of we het goed doen?
- Ik zie dat je twijfelt. Wat doe je liever?
- Wat zou er kúnnen gebeuren?
- Zullen we dan nu onze agenda’s pakken?

Hoe stel je de 2x2 vragen?

“Je moet wel erg communicatief zijn ingesteld om die 2x2 vragen consequent en effectief te stellen...”

De meesten van ons zijn inhoudelijk ingesteld. We denken alleen aan het ‘wat’, de inhoud. En dan zeggen we snel: ‘oh, ik snap het, het gaat om dat-en-dat. Dat doe ik wel even’.

Maar het waaróm, dat vragen we ons dan niet meer af. Laat staan hóe we dan het beste kunnen slagen. En wie we dan nodig hebben. Het risico is dat er misverstanden ontstaan: dat datgene wat ik doe, uiteindelijk niet aansluit op wat jij oorspronkelijk bedoelde. Vergeefse moeite dus, waarin de ene partij ontevreden is en de andere hard heeft gewerkt aan een resultaat dat niet voldoet.

Een manier om dit beter te doen, is om voorafgaand aan een samenwerking of het ontwerp van een aanpak, stil te staan bij het belang erachter. Weten wat het belang is, van wie, en waarom dat juist nu belangrijk is, maakt dat je kunt volhouden. Ook als het even tegenzit, de dingen anders lopen dan verwacht of er een wijziging in de plannen komt.

Je kunt de 2x2-vragen dus voor jezelf gebruiken, als moment van focus en voorbereiding voor de klus die je wilt klaren. De 2x2-vragen werken ook zeer effectief als je juist sámen iets te doen hebt. Dat kan zijn in de relatie als opdrachtgever-opdrachtnemer, in een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie of als partners waarin ieder een eigen rol of taakgebied heeft. In zo’n geval werkt het goed om je als een soort coach te richten op het stellen van vragen in plaats van het geven van

6

2x2 en Evaluatie (Kirkpatrick)

2x2 vragen

1. Wat is er nu voor jou belangrijk en waarom?
2. Wanneer ben je tevreden over het resultaat?
3. Wie heb je nodig om het samen mee te doen?
4. Wat is je eerste stap?

Evaluatie van leerprocessen

- Impact op de organisatie
- Toepassing in het werk
- Leerresultaten en kennisverwerving
- Leerproces en leerervaringen

antwoorden. Dat betekent dat je niet zomaar klaar bent met het stellen van de vier vragen. Op een vraag van onze kant volgt altijd een samenvatting en een vervolgvraag. Zo ontstaat een ritme van 'doorvragen', wat tot verdieping leidt.

In je samenvatting benoem je wat je hoort én wat je ziet aan de reactie van de ander. Laat een uitnodigende stilte vallen, wanneer je je vraag hebt gesteld, of als je graag nog wat uitbreiding of toelichting wilt. Bij deze samenvattingen en vragen gaat het er telkens om: de ander tot eigen bewustzijn en conclusies te brengen over wat hij of zij vindt, ziet en nodig heeft. Daarbij werkt het om de ander in zijn waarde te laten. Ga niet in discussie maar vraag door! Als je een ander écht wilt ondersteunen, laat dan je eigen agenda en antwoorden bij de voordeur achter.

Je kunt de 2x2 vragen in vijf minuten doen, maar ook een dag lang omdat bij elke vraag veel subvragen te bedenken zijn – zoals je hiervoor hebt kunnen zien.

Hoe gebruiken?

“Geef eens enkele voorbeelden van de manier waarop ik de 2x2 vragen kan gebruiken?”

De 2x2 vragen komen op vele manieren van pas: om te ontwikkelen, te focussen, te evalueren, te coachen en om te communiceren.

Ontwikkelen

Door gezamenlijk de 2x2 vragen te beantwoorden ontwikkel je in een project gedeelde beelden over doel, uitkomst, bijdrage en concrete acties. En met name door de vragen met elkaar te doorlopen, en dat gaandeweg te blijven doen,

ontstaat een diepgaand samenwerkingsproces. Een proces dat telkens verder aangescherpt wordt. Bijvoorbeeld als een nieuw team in een project samenkomt, helpen de 2x2 om een ontwikkelbenadering te volgen.

Focussen / structureren

In veel onderzoeken, projecten, ondernemingen, leertrajecten, loopbanen en zo verder gebeurt het dat je koers niet meer helemaal scherp hebt. De creatieve ideeën, individuele belangen, nieuwe omstandigheden, budgettaire beperkingen, onvoorziene tegenvallers hebben zoveel aandacht gevraagd dat de essentie even buiten beeld is geraakt. Dat kan tot stuurloosheid leiden ... tot je de 2x2 vragen inzet.

Evalueren

Wanneer je de 2x2 vragen bij de start, tussentijds en aan het einde van een traject aan elkaar stelt, geeft dat een krachtige en snelle mogelijkheid om te evalueren. Voor zo'n evaluerend effect is het wijs om terug te werken: startend bij vraag 4 en terug naar vraag 1. Dat ziet er dan ongeveer zo uit:

- Wat hebben we gedaan?
- Wie, wiens expertise hebben we ingezet?
- Wat hebben we daarmee bereikt?
- Waarom was dat belangrijk en was het de moeite waard?

Voor de vooruitblik - hoe gaan we verder - loop je de 2x2 vragen vervolgens weer in oorspronkelijke volgorde langs.

Coachen

De 2x2 vragen helpen bij het coachen van personen, doordat ze meteen de kern raken: wat is belangrijk en waar moeten we ons dus nu mee bezig houden? Waar wil je op uitkomen? Wie vormen je support systeem en welke actie gaan je nieuwe inzichten opleveren?

Of anders: de eerste twee vragen helpen om concrete inspiratie te vinden, de volgende twee om de belemmeringen op te sporen die die persoon ziet om dingen niet te doen....: wat maakt dat je geen hulp vraagt, wat verhindert het nemen van initiatief, wat is de drempel tussen 'weten' en 'doen'?

Communiceren

Tot slot, de 2x2 vragen dagen uit tot heldere, beknopte en krachtige taal. Niet eerst 100 vragen voor je tot de kern komt. Nee, de essentie zit 'm in de eenvoud van vier vragen. Als die niet te beantwoorden zijn, dan moet je je afvragen of je wel resultaat gaat hebben, of je het niet te ingewikkeld maakt, of je je er echt persoonlijk aan kunt verbinden.

Door met elkaar in gesprek te gaan over de 2x2 vragen, verdiep je de communicatie op een krachtige en eenvoudige manier!

Bronnen

- Cooperrider, D.L. & S. Srivastva (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. In: Research in Organizational Change and Development.
- Deming, W. Edwards (1986). Out of the Crisis. Boston: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Kessels, J.W.M. (1993) Towards design standards for curriculum consistency in corporate education. Terschuur: Auteur.
- Kolb, D.A. (1984) Experiential Learning. Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall
- Kirkpatrick, D.L. (2006) Evaluating Training Programs. The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Keursten, P. & Verdonschot, S.G.M. (2006). Leren en innoveren, ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit. Opleiding & Ontwikkeling, 19(10), 16-21.
- Visser, C. (2005) Doen wat werkt. Oplossingsgericht werken in organisaties. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Met dank aan Christiaan de Vries (RnR Group) als initiatiefnemer van het denken in driehoeken en werken volgens de 2x2 vragen en met dank aan Marloes van Rooij (Kessels & Smit) voor constructieve ondersteuning.

Kemp van Ginkel werkt als team facilitator en adviseur vanuit Kessels & Smit, the learning company. Email: vanginkel@kessels-smit.com.

