

## EEN VRAAG? GRAAG!

Hans van der Loo



Van managementgoeroe Jim Collins is bekend dat hij eerst een goede vraag nodig heeft alvorens hij zich aan het schrijven van een boek zet. Achter zijn bestseller 'Built to Last' ligt de vraag verscholen hoe het komt dat sommige bedrijven over langere perioden kunnen floreren, terwijl andere gedoemd zijn om na enige tijd te verdwijnen. Zijn boek 'Good to Great' werd geboren toen een adviseur hem tijdens een etentje de vraag stelde hoe organisaties die geen visionair DNA hebben tóch groots kunnen zijn. En zijn laatste werk 'How the Mighty Fall' is het resultaat van een sessie met een aantal generaals over de vraag of de Verenigde Staten zichzelf kunnen hervinden teneinde hun leidende rol in de wereld weer in te nemen. 'Probeer niet met de juiste antwoorden te komen, maar concentreer je op het stellen van de goede vragen', zo omschrijft Collins de sleutel tot zijn succes.

Een belangrijke uitspraak, die meer mensen en zeker ook meer managers zich ter harte zouden moeten nemen. Het stellen van vragen is immers een aangeboren kwaliteit. Mensen zijn van nature nieuwsgierig. Zij willen de wereld om hen heen begrijpen en in een betekenisvol kader plaatsen. Naast deze betekenisgevende functie heeft het stellen van vragen ook een bevrijdende en dynamiserende kant. Het stellen van de goede vraag is vaak voldoende om taboes te doorbreken, heilige huisjes omver te schoppen en grenzen te verleggen. We moeten in dit verband alleen maar te denken aan de explosieve kracht van de in het midden van de zestiende eeuw gestelde vraag of de zon om de aarde of de aarde juist om de zon draait. De kerk wist hier overduidelijk geen raad mee en kon weinig beters te doen dan de betreffende vragenstellers zo snel mogelijk te elimineren.

Dit laatste gebeurt tegenwoordig niet meer, daar zijn wij te beschaafd voor. Toch is ook in onze tijd het stellen van vragen verre van vrijblijvend. Zo kan ik mij de doodse stilte herinneren toen een manager van een Duitse financiële dienstverlener tijdens een zogeheten 'open haard gesprek' de volgende vraag aan zijn directie stelde. Of men het met hem eens was, dat financiële dienstverleners zich voortaan ethischer naar klanten toe moesten gedragen? De directie was not amused en liet dat in

woord en gebaar blijken. De betreffende manager onderging de tirade van de directie gelaten: wetende dat zijn vraag fataal voor het verdere verloop van zijn carrière was geweest, hield hij zich verder koest. Het stellen van kritische vragen zou hij voortaan wel uit zijn hoofd laten.

Om dit soort pijnlijke momenten te voorkomen, wordt het stellen van vragen aan autoriteiten tijdens openbare bijeenkomsten vaak minutieus geregisseerd. Alvorens het vragenuurtje plaatsvindt en de 'spontane' en 'open' discussie kan losbarsten, wordt de deelnemers gevraagd om hun op schrift gestelde vragen in te dienen bij daartoe speciaal aangestelde of ingehuurde communicatiemanagers, voorlichters of procesbegeleiders. Deze selecteren vervolgens de in hun ogen meest geschikte vragen en – ik praat hier uit eigen ervaring – bedenken er dan ook nog eens de correcte antwoorden bij. Soms wordt tijdens zulke bijeenkomsten niet eens op de vragen van de deelnemers ingegaan. Zo heb ik eens meegemaakt dat een directeur meteen na aftrap van de bijeenkomst het woord nam teneinde een half uur durende monoloog te voeren. Toen de tijd om was, vroeg hij doodleuk wat de vraag ook al weer was...

Toch zijn er ook volop directies en managers die het stellen van vragen juist stimuleren. Zij beseffen dat vragen de beste manier zijn om te leren, te veranderen en te verbeteren. En ze doen dat op goede gronden. Het systematisch stellen van de juiste vragen draagt niet alleen bij aan het leervermogen, maar ook aan betere teamprestaties. Het stellen van de ultieme vraag of klanten jou aan anderen aanbevelen, is voldoende om te weten of klanten tevreden en loyaal zijn. Om mensen uit hun comfortzone te halen en in de verandermodus te zetten, is het belangrijk om bij herhaling naar het hoe en waarom van bepaalde organisatiepraktijken te vragen, zo stelt de Engelse veranderdeskundige Lynda Gratton. Als lichtend voorbeeld in deze noemt zij de voormalige leider van BP, Sir John Browne, die van het stellen van 'ontstekende vragen' zijn handelsmerk heeft gemaakt. En last but not least, zijn er ook nog simpele vragen die het succes of falen van organisatorische operaties kunnen bepalen. Een voorbeeld hiervan is de vraag die astronaut Neil Armstrong aan zijn collega stelde, vlak voordat hij als eerste mens voet op de maan zette: 'Wil je erop letten dat de deur van de maanlander niet in het slot valt?'. Natuurlijk is Armstrong de geschiedenis in gegaan als de man van de legendarische uitspraak 'het is slechts een stap voor een mens, maar een grote stap voor de mensheid'. Voor het uiteindelijk succes van de maanmissie was de eerder gestelde vraag echter veel belangrijker.