

De kracht van 'GREAT Questions'

Door Michael J. Marquardt

Open vragen stimuleren creativiteit

Niet zozeer *zeggen*, als wel *vragen* is de sleutel gaan vormen tot succesvol leiderschap. Wijlen Peter Drucker, een befaamd managementconsultant, merkte ooit op dat de leider van vroeger misschien iemand was die wist hoe hij het moest zeggen, maar dat de leider van de toekomst misschien wel iemand zou zijn die wist hoe hij het moest vragen. Er zijn te weinig leiders die vragen stellen. Leiders zijn geneigd te dicteren of te discussiëren in plaats van om informatie te vragen en te discussiëren.

Gezien de groeiende complexiteit en de snelheid van veranderingen in de wereld van vandaag, kan een leider eenvoudigweg onvoldoende op de hoogte zijn om ondergeschikten of collega's te zeggen wat ze moeten doen. Onder de tegenwoordige razendsnel veranderende omstandigheden kan niemand alle gegevens aan die nodig zijn voor het omgaan met alle complexe mondiale problematiek.

Werknemers voorzien van oplossingen voor hun problemen lijkt misschien de meest efficiënte manier om zaken gedaan te krijgen, maar de winst die dit op de korte termijn oplevert wordt overschaduwed door de kosten op de lange termijn. Door te reageren met uitspraken loop je niet alleen kans de ontwikkeling van je collega's of directe ondergeschikten te belemmeren, maar ontzeg je jezelf ook de toegang tot nieuwe en krachtige ideeën.

Je zou dus, wanneer je geconfronteerd wordt met het probleem van een werknemer, moeten reageren met het stellen van de juiste vragen. Door middel van deze vragen kun je mensen niet alleen helpen zelf de beste oplossingen te vinden, maar geef je ze ook meer zelfvertrouwen voor toekomstige uitdagingen.

De juiste vragen

Welke vragen de juiste zijn, is afhankelijk van hetgeen je wilt bereiken. Kies voor vragen die mensen inspireren tot nieuwe manieren van handelen, die hun visie verbreden en die ze in staat stellen een grotere bijdrage te leveren aan de organisatie.

Effectieve vragen zijn meestal open vragen – ze behoeven geen specifiek antwoord. Ze beginnen vaak met woorden als *Waarom*, *Hoe* of *Wat denk je van...*? Ze helpen mensen antwoorden te vinden, waardoor hun verantwoordelijkheid zich ontwikkelt.

Vermijd het stellen van confronterende vragen – vragen die negatief zijn, mensen in het defensief dringen en ze hun energie ontnemen. Een vraag als 'Wat is er mis?' vormt een dreiging voor het zelfvertrouwen, de creativiteit en de bereidheid tot samenwerken.

Vraag niet wat er fout ging maar leg de nadruk op wat er goed is gegaan, wat er gedaan zou kunnen worden en hoe de zaken verbeterd zouden kunnen worden. De nadruk blijft dan liggen op verbetering en continu leren in plaats van op klagen en stoom afblazen.

Door een open en positieve houding stimuleer je een breder scala van reacties.

Concentreer je bij het stellen van vragen op het doel en niet op de tientallen andere zaken die je aan je hoofd hebt. Denk niet aan het volgende wat je gaat vragen of zeggen wanneer je luistert naar de antwoorden op je vragen. Stel vragen die nieuwe mogelijkheden openen, zienswijzen verkennen en nieuwe manieren aanreiken om dezelfde feiten te beoordelen. Je moet oprecht nieuwsgierig zijn en de werknemer niet het gevoel geven dat hij beoordeeld, ondervraagd of gemanipuleerd wordt.

Probeer één vraag tegelijk te stellen. Vaak overstelpen of verwarren we mensen door tegelijkertijd meerdere vragen te stellen. Gun iemand de tijd te antwoorden voor je de volgende vraag stelt. We stellen vaak tegelijkertijd meerdere vragen omdat we greep op

de zaak willen houden, er onzeker van zijn wanneer we de gelegenheid krijgen de volgende vraag te stellen of het antwoord willen manipuleren.

Een dergelijke benadering leidt tot antwoorden van slechte kwaliteit. Mensen bieden weerstand tegen veel vragen tegelijk omdat ze dan het gevoel krijgen dat ze worden ondervraagd. Onervaren of ongeduldige mensen vuren vaak een hele reeks vragen af omdat ze niet zozeer een antwoord willen hebben als wel de zaken onder controle willen houden.

Jaag mensen niet op bij het beantwoorden van vragen. Geef ze tijd voor reflectie. Niet alle vragen hoeven onmiddellijk beantwoord te worden. Geef mensen tijd om je verzoeken te overdenken, zodat ze de kans krijgen om informatie te verzamelen en op ideeën te komen. Strakke deadlines belemmeren creatief denken. Als de tijd het toelaat is het beter om te zeggen: 'Laten we over een paar dagen bij elkaar komen en wat ideeën uitwisselen. Denk er ondertussen eens over na. Ik wil graag een paar suggesties van je die we kunnen onderzoeken'.

De kwaliteit van het antwoord wordt niet alleen beïnvloed door de inhoud van de vraag, maar ook door de manier waarop hij wordt gesteld, vooral door het tempo en het moment waarop. Toon je oprecht nieuwsgierig. Probeer een kalm tempo aan te houden. Houd oogcontact, kijk niet om je heen en maak je niet ongerust wanneer er een stilte valt. Zwijgzaamheid vertelt de andere persoon dat je van hem of haar antwoord verwacht en dat hij doorgaat. Tijd en stilte stellen de ander in staat dieper na te denken over een antwoord op de vraag.

We voelen ons vaak gedwongen constructieve feedback te geven in plaats van positieve vragen te stellen. Als er opbouwende feedback nodig is, is de beste benadering mensen te vragen aan welke zaken er volgens hen iets moet worden gedaan. Mensen zijn zich in de meeste situaties bewust van hun tekortkomingen. Wanneer ze die voorleggen kun je voorstellen iets te doen aan wat het meeste voordelen zou opleveren. Dit maakt je tot coach, en niet tot beoordelaar.

Schreeuw of verhef je stem niet bij het stellen van vragen. Op zachte toon gestelde vragen sorteren vaak meer effect – in tegenstelling tot beweringen die op luide toon worden uitgesproken. Zorg ervoor dat je mensen door je taalgebruik aanmoedigt. Bedank mensen voor hun antwoord. Je krijgt dan een volgende keer uitgebreider en zorgvuldiger antwoord op een vraag. Wanneer je vragen respect uitstralen voor het denkproces van de ander, bereik je dat ze meer vraagtekens gaan zetten bij veronderstellingen die ze er al lang op nahouden. Het is veel moeilijker om behendige vragen te stellen dan om advies te geven. Managers hebben jarenlang positieve feedback ontvangen voor het paraat hebben van antwoorden en het geven van advies. Maar het zijn onze antwoorden waarvan we het moeten hebben. De bedoeling van het stellen van vragen is het vinden van het antwoord dat het meeste oplevert voor de werknemer.

Effectieve vragen

Goede vragen maken mensen autonomer en doordringen ze van een besef van eigen kracht en doeltreffendheid. Wanneer je werkelijk iets vraagt, breng je daarmee een werknemer de boodschap over dat zijn of haar ideeën misschien wel beter zijn dan de jouwe. Het stimuleert de ontwikkeling van de persoon in kwestie als denker en probleemoplosser.

De meest effectieve vragen zijn vragen die:

- helderheid scheppen (Kun je me uitleggen wat er gebeurd is?)
- voor betere relaties zorgen op persoonlijk en zakelijk gebied (Hoe staat het met de omzet?)
- mensen helpen kritisch en analytisch na te denken (Wat zijn de consequenties als we deze weg bewandelen?)
- baanbrekend denkwerk aanmoedigen (Kunnen we dat verbeteren?)

- vraagtekens zetten bij aannames (Waarom kiezen we altijd voor deze methode?)
- mensen tot eigenaar maken van hun oplossingen (Wat stel je voor dat we hier doen, op grond van je ervaring?)

Vragen die je beter kunt vermijden

Vragen die zich richten op de reden waarom iemand ergens niet in is geslaagd of kan slagen dwingen hem of haar in de verdediging of de tegenaanval en maken hem zwak. Zulke vragen sluiten de wegen naar succes af en geven mensen niet de kans misverstanden op te helderen of hun doel te bereiken.

Het zijn vragen als:

- 'Waarom heb je dit product te laat geleverd?'
- 'Wat is je probleem bij het uitvoeren van dit programma binnen het budget?'
- 'Wie vervult zijn taak niet naar behoren?'
- 'Weet je niets beters te bedenken?'

Ook suggestieve vragen die een specifiek antwoord verlangen stellen de ander in een negatief daglicht, oefenen druk uit op de agenda van de betrokkene en oefenen sociale druk uit om iemand te overreden tot instemming. Dit soort vragen – 'Je had dit eigenlijk zelf willen doen hè?', 'Ben je het niet met me eens dat Jan het probleem vormt?' of 'Verder denkt iedereen dat dit een correcte analyse van de vraag is, dus waarom jij niet?' – weerhouden mensen ervan eerlijk antwoord te geven en leggen een redelijke discussie lam.

Leiders die zich niet bewust zijn van het potentieel van vragen leiden een onnodig moeizaam bestaan dat zich onder hoge druk afspeelt. Leiders die leidinggeven door middel van de juiste vragen, scheppen een humanere werkomgeving en brengen hun onderneming succes. Leiders die op een succesvolle manier gebruik maken van vragen zullen hun mensen werkelijk meer autonomie geven en een frisse wind door hun organisaties laten waaien.

Michael J. Marquardt is voorzitter van de World Institute for Action Learning en hoogleraar aan de George Washington University, mike.marquardt@wial.org. Dit artikel is gebaseerd op zijn boek Leading with Questions.

Oorspronkelijke titel: The Power of Great Questions

Training and Development, 2 (8), 92-93, 2007