

Inhoud

Inleiding: Positieve relaties en effectieve organisaties creëren	9
1 Bescheiden vragen	19
2 Bescheiden vragen in de praktijk – voorbeelden	37
3 Bescheiden vragen en andere vormen van onderzoekend vragen stellen	57
4 Onze prestatie- en informatiecultuur	73
5 Als status ons in de weg staat	91
6 Als we onszelf in de weg staan	109
7 Een houding van Bescheiden vragen ontwikkelen	127
Noten	141
Dankwoord	143
Register	145
Edgar Schein – in zijn eigen woorden	149
Prijzen en eerbewijzen	153

Inleiding

Positieve relaties en effectieve organisaties creëren

Dit boek is geschreven vanuit persoonlijk en professioneel perspectief. Op persoonlijk vlak heb ik het altijd al hinderlijk gevonden als mensen mij ongevraagd informatie verstrekken, vooral als ze me daarmee niets nieuws vertellen. Laatst keek ik vol belangstelling naar een opmerkelijke kluit paddenstoelen die na een flinke regenbui was opgekomen, toen een dame die haar hond aan het uitlaten was stilhield en op luide en vermanende toon zei: ‘Sommige paddenstoelen zijn heel giftig, hoor!’ ‘Ik weet het,’ antwoordde ik. En zij drong aan: ‘Er zijn zelfs dodelijke paddenstoelen, wist u dat?’

Wat me opviel was dat ze mij zo graag iets wilde vertellen dat ik er gewoon niet op een positieve manier op kon reageren en me tegelijk op m’n nummer gezet voelde. Haar agressieve toon en betuttelende houding stonden een goede verstandhouding in de weg en bemoeilijkten de verdere communicatie. Ze wilde vast alleen maar behulpzaam zijn, maar ik had niets aan haar informatie. Had ze me maar een vraag gesteld, al direct in het begin of nadat ik ‘Ik weet het’ had geantwoord, in plaats van nog meer informatie te geven.

Waarom is het zo belangrijk betere vragen te leren stellen, die de verstandhouding ten goede komen? Omdat we in onze steeds complexere, multiculturele wereld, waarin

we afhankelijk zijn van elkaar, alleen kunnen communiceren en samenwerken met mensen met een andere werkachtergrond of cultuur als we elkaar de juiste vragen stellen, respect voor elkaar hebben en inzien dat anderen ons belangrijke en zelfs essentiële informatie kunnen geven.

Niet alle vragen zijn even effectief. We moeten onszelf een specifieke manier van vragen stellen aanleren die ik in mijn boek *Helpen met impact* (2009) al introduceerde als ‘dienend onderzoek’:

Bescheiden vragen is de kunst iemand aan de praat te krijgen door vragen te stellen waarvan je het antwoord nog niet weet en een relatie op te bouwen op basis van nieuwsgierigheid en belangstelling voor de ander.

Mijn motivatie voor verder onderzoek naar Bescheiden vragen komt voort uit de inzichten die ik de afgelopen vijftig jaar heb verworven bij het adviseren van verschillende soorten organisaties. Met name in risicovolle beroepen, waarin veel aandacht uitgaat naar veiligheid, ontdekte ik dat goede verhoudingen en vertrouwen in de communicatie tussen hoger en lager personeel van cruciaal belang is. Van vliegcrashes tot de ruimteveercrashes met de Challenger en de Columbia, van ernstige ongelukken in de chemische industrie zoals de BP-olieramp tot zeldzame ernstige ongelukken in kerncentrales: in al deze gevallen bleken lagere personeelsleden te beschikken over essentiële informatie die de catastrofe had kunnen voorkomen of de gevolgen had kunnen beperken, maar die niet werd doorgegeven aan leidinggevenden, of genegeerd werd, of terzijde geschoven. Senior managers verzekeren me altijd dat ze volledig openstaan voor wat hun ondergeschikten te zeggen hebben en elke inbreng op prijs stellen. Maar als

ik daarna praat met diezelfde ondergeschikten, vertellen ze me dat het niet veilig voelt hun leidinggevendend slecht nieuws te vertellen, of dat ze dat hebben geprobeerd maar dat ze niet serieus werden genomen of zelfs geen enkele reactie hadden gekregen, en dat ze het maar hadden opgegeven omdat het er sterk op leek dat hun opmerkingen niet welkom waren. Ik vond het schokkend om te horen hoe vaak ze meedingen in een riskant plan van hun bazen, omdat ze gewoon niet durfden te melden welke problemen zich konden voordoen.

Wanneer ik kijk naar de gang van zaken in ziekenhuizen, operatiekamers en de gezondheidszorg in het algemeen, zie ik vaak dat patiënten het slachtoffer worden van dit soort communicatieproblemen. Verpleegkundigen en technische medewerkers hebben het gevoel dat ze een groot risico lopen als ze artsen negatieve informatie geven of op mogelijke fouten wijzen. Artsen beweren dat het van een professionele houding zou getuigen als verpleegkundigen relevante informatie aandragen, maar als ze dan door de artsen worden uitgefoeterd, ontstaat er vaak een werkklimaat waarin verpleegkundigen wijselijk hun mond houden. In gesprekken met patiënten heerst eenrichtingsverkeer; artsen stellen amper genoeg vragen om een diagnose te stellen, waarbij ze soms tot een verkeerde diagnose komen omdat ze onvoldoende doorgevraagd hebben en al meteen hun conclusies klaar hebben.

Wat in al deze situaties ontbreekt is een werkklimaat waarin lager personeel met een gerust hart essentiële problemen kan signaleren, waardoor er minder mis kan gaan in bedrijven en minder fouten worden gemaakt in de gezondheidszorg. Maar hoe creëer je een werkklimaat waarin mensen zich kunnen uiten, waarin ze kunnen waarschuwen wanneer er een gevaarlijke situatie ontstaat

en hun superieuren kunnen wijzen op mogelijke fouten?

Het antwoord hierop druist in tegen wat we gewend zijn in onze westerse cultuur: *we moeten beter worden in vragen stellen, en minder waarde hechten aan informeren*. Ik heb me er altijd al aan geërgerd hoe vaak mensen zelfs in gewone gesprekken liever iets willen vertellen dan luisteren. We onderschatten de waarde van informerende vragen en geven ze niet de aandacht die ze verdienen in de menselijke interactie. Toch heb ik tijdens mijn werkzame leven als docent en adviseur geleerd dat je door *het stellen van de juiste vragen* een goede band opbouwt, problemen oplost en voortgang maakt. Managers moeten de eerste stap zetten en zich de kunst van Bescheiden vragen eigen maken en zo een sfeer van openheid creëren.

Toen ik net begonnen was als adviseur ontdekte ik al dat het stellen van de juiste vragen belangrijker is dan advies geven, zo schreef ik ook in mijn boeken over *Procesadviesing*.¹ Ik realiseerde me dat ook hulp bieden en krijgen het beste werkt als de helper eerst vragen stelt alvorens adviezen en pasklare oplossingen aan te dragen. Vandaar dat ik al schreef over het belang van vragen stellen in mijn boek *Helpen met impact*.²

Vragen stellen, en niet vertellen ligt in feite aan de basis van alle menselijke contacten en is voortdurend van invloed. Wat we vragen, wanneer we iets vragen en welke onderliggende houding we aannemen bij onze vragen zijn van grote invloed op de manier waarop we een goede verstandhouding opbouwen, communiceren en presteren in ons werk.

Een goede verstandhouding opbouwen is een complex proces. Na een gesprek herinneren we ons vaak onze onhandige uitspraken en bedenken we wat we beter hadden kunnen zeggen; dit soort overwegingen geeft al aan dat

we zelf ook niet precies weten wanneer we moeten spreken en wanneer we moeten vragen, en ook dat we te veel gefocust zijn op vertellen. Veel mensen ontbreekt het aan nieuwsgierigheid en bereidheid te informeren naar dingen die ze niet weten.

Laten we nu eens bekijken wat de juiste manier van vragen stellen is, en bezien welke rol gerichte vragen kunnen spelen in allerlei situaties, van gewone gesprekken tot gesprekken in complexe werksituaties, bijvoorbeeld bij een chirurgisch team tijdens een openhartoperatie. In onze complexe wereld waarin we allemaal afhankelijk zijn van elkaar, vergt ons werk steeds vaker dat iedereen goed op elkaar inspeelt, zoals kinderen die samen op de wip zitten, en zoals atleten die elkaar aflossen in een estafettewedstrijd. Teamwerk is belangrijk en veel mensen zien overeenkomsten met teamsport, maar ik vergelijk teamwerk liever met een wip of estafetterace omdat hierbij echt iedereen een belangrijke bijdrage moet leveren. Daarvoor komt het aan op een goede communicatie; en goede communicatie vereist een vertrouwensrelatie; en het opbouwen van een vertrouwensrelatie vereist Bescheiden vragen.

Dit boek is geschreven voor een breed publiek, maar is vooral van waarde voor mensen in een leidinggevende positie. Hoe hoger iemands positie, hoe moeilijker het namelijk wordt om de juiste vragen te stellen. In onze cultuur wordt van leiders verwacht dat ze meer weten dan hun ondergeschikten, de koers kunnen bepalen en normen en waarden formuleren; daardoor zijn ze eerder geneigd hun ondergeschikten iets op te dragen dan ze iets te vragen. Toch hebben juist leidinggevendenden het meeste baat bij Bescheiden vragen, omdat een goede samenwerking bij complexe werkzaamheden positieve vertrouwensrelaties met ondergeschikten vereist, zodat deze ondergeschikten

alle belangrijke informatie doorgeven aan hun leidinggevenden. En dat is noodzakelijk voor de veiligheid en goede resultaten.

Over dit boek

In dit boek zal ik in hoofdstuk 1 uitleggen wat ik bedoel met *Bescheiden vragen*. Voor een goed begrip van bescheidenheid is het goed om drie soorten bescheidenheid te onderscheiden: 1) de bescheidenheid die we voelen tegenover oudere mensen en mensen in hoge posities; 2) de bescheidenheid die we voelen tegenover mensen voor wie we ontzag koesteren vanwege hun grootse prestaties; en 3) hier-en-nu-bescheidenheid tegenover mensen van wie we soms afhankelijk zijn om een taak te kunnen verrichten. Sommige lezers zullen dit misschien als muggenzifterij zien, maar juist deze derde soort bescheidenheid ligt aan de basis van Bescheiden vragen en bouwt positieve relaties op.

Voor een beter begrip van Bescheiden vragen geef ik in hoofdstuk 2 een paar praktijkvoorbeelden, en in hoofdstuk 3 wordt bekeken hoe deze vorm van vraagstelling zich onderscheidt van andere manieren van vragen stellen.

In hoofdstuk 4 komt ter sprake waarom Bescheiden vragen zo moeilijk is in onze prestatie- en informatiecultuur; we willen liever *informatie geven* dan *vragen stellen*, en *prestaties* zijn belangrijker dan *relaties*. Daardoor stellen we minder belang in het opbouwen van relaties. In hoofdstuk 5 bekijken we waarom Bescheiden vragen moeilijker is voor diegenen met een hogere status, terwijl het voor hen juist belangrijker is zich af en toe bescheiden op te stellen. Bescheiden vragen wordt in onze cultuur niet alleen be-

moeilijk door de inconsistenties tussen onze waarden en basisveronderstellingen, maar ook door de complexiteit van het menselijk brein en onze sociale relaties, zoals uit hoofdstuk 6 naar voren komt.

Ten slotte geef ik in hoofdstuk 7 een paar suggesties voor een grotere vaardigheid en bereidheid tot Bescheiden vragen.

Bescheiden vragen

Als gesprekken uit de hand lopen, als onze goede raad in de wind wordt geslagen, als we over onze toeren raken door het advies van anderen, als onze ondergeschikten ons niet vertellen welke dingen beter kunnen en welke dingen mis dreigen te lopen, als discussies verzanden in een woordenwisseling en eindigen met een patstelling en gekwetste gevoelens – waar ging het dan mis en hoe hadden we dat kunnen voorkomen?

Een goed voorbeeld kreeg ik aangereikt door een student aan de Sloan School of Management van het Massachusetts Institute of Technology. Toen hij eens in zijn werkkamer in de kelder een belangrijk examen aan het voorbereiden was, had hij zijn zesjarige dochttertje opgedragen hem niet te storen. Verdiept in zijn werk hoorde hij haar opeens op de deur kloppen. Hij viel tegen haar uit: 'Ik had je toch gezegd me niet te storen!' Het meisje barstte in tranen uit en holde weg. De volgende morgen was zijn vrouw boos op hem omdat hij hun dochter van streek had gemaakt. Hij vond dat hij niets verkeerd had gedaan, tot zijn vrouw hem in de rede viel en zei: 'Ik had haar naar je toe gestuurd om je goedenacht te wensen en te vragen of je een kop koffie wilde om je beter te kunnen concentreren. Waarom snauwde je haar af en vroeg je niet wat er was?'

Hoe kunnen we beter communiceren? Het antwoord is eenvoudig, maar moeilijk in praktijk te brengen. Er

zijn drie dingen voor nodig: 1) minder vertellen; 2) vaker vragen leren stellen volgens de specifieke methode van Bescheiden vragen; en 3) beter luisteren en erkenning geven. Er bestaan honderden boeken over communicatie die uitgebreid ingaan op spreken en luisteren. Maar de fijne kunst van vragen stellen krijgt merkwaardig genoeg weinig aandacht.

En toch ligt vragen stellen, in de juiste vorm – de vorm die ik Bescheiden vragen noem – uiteindelijk aan de basis van vertrouwensrelaties, die de communicatie en daardoor de samenwerking verbeteren, waardoor het werk optimaal wordt uitgevoerd.

Sommige werkzaamheden worden uitgevoerd door individuele medewerkers. Als je werkt met individualistisch werkende teamleden is het niet altijd nodig de onderlinge band en de communicatie te verbeteren. In teamsporten als basketbal, voetbal en hockey is teamwerk *wenselijk* maar niet noodzakelijk. Maar in situaties waarin *alle betrokkenen* een belangrijke bijdrage moeten leveren, tegelijk, in onderlinge afhankelijkheid, zoals op een wip of bij een estafetterace, dan zijn goede verstandhoudingen en open communicatie *essentieel*.

Waarom worden relaties beter als je *vragen stelt*?

Onze cultuur is gericht op het *verstrekken van informatie*. We vinden het moeilijk vragen te stellen, en al helemaal op een bescheiden manier. Maar wat is er mis met informatie verstrekken? Het is, om kort te gaan, een sociologische kwestie: het is neerbuigend iemand te vertellen hoe het zit, omdat het impliceert dat de ander iets niet weet maar dat wel zou moeten weten. Als mensen mij ongevraagd iets