

POWERQUESTIONS

Build Relationships, Win New Business,
and Influence Others. ANDREW SOBEL & JEROLD PANAS



MANAGEMENT
SAMENVATTING
DOOR WWW.CLTR.NL



Inleiding



Een goede adviseur of coach herken je aan de kwaliteit van zijn vragen. Dat is de onderliggende overtuiging van Andrew Sobel en Jerold Panas. Hier vind je de meest aansprekende vragen die zij in hun boek stellen en de context waarbinnen de vragen gesteld worden.

Wat wil je van me weten?



In een acquisitietraject word je vaak gevraagd **iets over jezelf te vertellen**. Deze vraag is dusdanig breed dat de kans aanzienlijk is dat je allerlei zaken vertelt die niet relevant zijn voor je potentiële opdrachtgever. Versmal de vraag daarom met de wedervraag 'wat wil je van me weten?'. Dit geeft een eerste inkijk in wat je gesprekspartner belangrijk vindt en jij kan gericht en ter zake doende reageren.

TIP: Check daarna of dit voldoende de vraag heeft beantwoord.

En wat denk jij?

Bij aanvang van een verandertraject is het belangrijk **draagvlak te creëren**. Trap niet in de valkuil dat je denkt draagvlak te kunnen creëren door alleen maar zelf te zenden. Vraag de aanwezigen de meest eenvoudige vraag die er is: 'En wat denk jij?'. Zonder de ander echt deelgenoot te maken, is draagvlak ondenkbaar.

TIP: vraag vervolgens welke gebeurtenis iemands gedachten hierover het meest hebben gevormd. Die geeft je inzicht in iemands onderliggende overtuigingen. Die overtuigingen geven het niveau aan waarop je verder in gesprek moet als de zienswijze over de aanpak onoverbrugbaar lijkt.

**WE WANT TO
HEAR FROM
YOU!**



Hoe draagt dit bij aan...

Onze missie en doelstellingen zijn **het hart van alles wat we doen**. Dat is althans de bedoeling. Wanneer iemand je advies vraagt over een keuzevraagstuk dat voor hem ligt, vraag dan of het te nemen besluit bijdraagt aan de missie en doelstellingen die iemand heeft. Niet elke kans die zich aandient moet je grijpen, sommige kansen moet je overlaten aan anderen zo zelf je focus te kunnen behouden.

TIP: als iemand toch verleid wordt door een kans die niet bijdraagt aan zijn persoonlijke missie vraag dan welke acties hij niet meer kan ondernemen als hij deze weg inslaat. Hiermee maak je de zogenaamde 'opportunity costs' inzichtelijk. Je kan immers niet overal 'ja' tegen zeggen. Kiezen is onvermijdelijk.



Hoe ben je ooit begonnen?

Een simpele vraag om iemand **beter te leren kennen**, is te vragen naar hoe iemand ooit zijn loopbaan of onderneming is begonnen. Mensen vertellen over het algemeen graag over zichzelf en de eerste jaren zijn vaak vormend voor de overtuigingen die ze in het heden bewust of onbewust uitdragen.



TIP: in de persoonlijke sfeer is het altijd leuk om naar het begin van iemands relatie te vragen. Hoe mensen hun partner hebben leren kennen, vertelt veel over wie ze zijn, hoe ze kijken en wat ze waarderen. En een verhaal over de liefde wordt graag gedeeld.

Waarom?



Je kan iemand vertellen wat hij zou moeten doen... of je vraagt iemand **waarom hij doet wat hij doet**. Het verschil? Als je iemand voorschrijft wat hij zou moeten doen of denken, dan ontnemen je iemand een deel van zijn autonomie. Dit wordt zelden gewaardeerd.

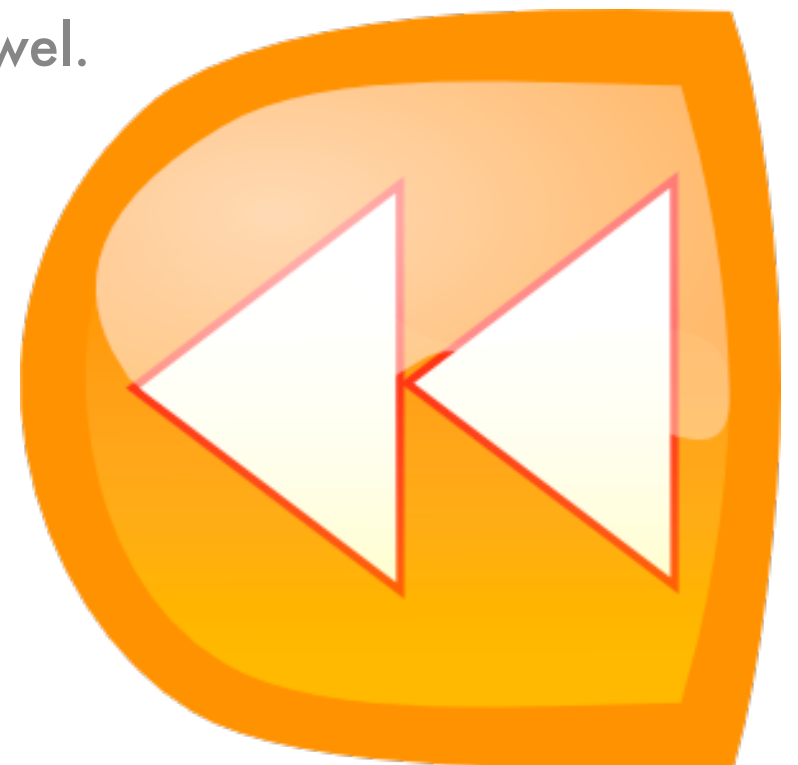
Als je iemand zelf laat nadenken over waarom hij doet wat hij doet, benadruk je iemand zijn **autonomie**. Hij krijgt de kans om opnieuw stil te staan bij iets wat mogelijk niet langer zinvol is, maar enkel nog berust op gewoonte.

De waarom-vraag biedt ruimte om opnieuw te onderzoeken wat de beste weg is. En als er een betere weg blijkt te zijn, moedig iemand dan aan die weg in te slaan.

Kunnen we opnieuw beginnen?

Soms maak je per ongeluk **een valse start**. Het gesprek neemt een wending die voor beide partijen onprettig is en die niemand verder brengt. Denk bijvoorbeeld aan een meeting waarbij je te laat bent of verzuimt hebt vooraf een te bespreken verslag toe te sturen. Wees in zo'n geval niet beschroomd om de valse start te erkennen en vraag de ander of je het gesprek op een ander moment opnieuw mag voeren.

TIP: een afspraak herplannen is niet altijd haalbaar.
Ter plekke opnieuw samen opstarten kan wel.





Is dit het beste wat je kan?

Je hebt iemand een opdracht gegeven en hij of zij is klaar om het resultaat met je te bespreken. Vraag dan eerst **of dit het beste is** wat hij of zij kan. Met deze vraag daag je iemand uit de lat hoger te leggen. Als hij of zij terugkomt, vraag je het opnieuw en opnieuw totdat het antwoord 'nee' is. Iemand heeft het beste resultaat geleverd binnen zijn mogelijkheden. Nu kan je je tijd en energie zo effectief mogelijk aanwenden om het resultaat te beoordelen en er, indien nodig, aan verder te bouwen.

Is dit een 'ja' of een 'nee'?

Soms wil je gewoon **ja of nee** horen. Als iemand een lang antwoord geeft, bijvoorbeeld op de vraag of iemand volgende week een bepaald resultaat op kan leveren, laat je dan niet van de wijs brengen. Soms is alles wat na 'ja' gezegd wordt, namelijk een uitvoerig relaas waaruit blijkt dat iemand eigenlijk 'nee' bedoelt.

Toets het werkelijke antwoord door gewoonweg een 'ja' of 'nee' te vragen.



Wat denk je zelf?

Soms komen mensen bij je voor advies, maar is de kwestie verre van klip en klaar. Dit is het geval wanneer **de alternatieven dicht bij elkaar liggen of het een zeer persoonlijke kwestie betreft**. De vraag die dan het meest op zijn plaats is, is 'wat denk je zelf'.



Iemand vragen hardop zijn overwegingen en voorkeuren uit te spreken, verschaft de persoon vaak de helderheid die nodig is. Het kan een groot verschil maken of iemand in stilte aan het piekeren is, of gedwongen wordt zijn gedachten zo te ordenen dat ze ook voor een ander inzichtelijk worden. Een ander inzicht verschaffen, is jezelf inzicht verschaffen. 'Wat denk je zelf' is dan ook geen obligate vraag, maar soms net dat beetje steun dat nodig is.

TIP: bij deze vraag geldt het devies: luister veel, praat weinig.

Wat heb je geleerd?



Elk succes, maar zeker ook elk falen, brengt je iets. Namelijk (on)bewuste overtuigingen over wanneer je het goed en wanneer je het slecht doet. Deze overtuigingen zijn lessen die je leert en die je gedrag in de toekomst zullen vormen. Bij indrukwekkende ervaringen is dan ook een van de beste vragen die je kan stellen **'wat heb je hier van geleerd'**.

Wat levert deze vraag op? Inzicht in iemands ontstane overtuigingen en daarmee de kans om **bewust te leren**. Onjuiste aannames kunnen tijdig worden gecorrigeerd en juiste aannames kunnen worden vertaald naar heldere lessen voor de toekomst. Slagen of falen wordt pas echt waardevol wanneer het gepaard gaat met inzicht in de oorzaak van de uitkomst.

Wat zijn jouw plannen?

We denken vaak precies te weten wat een ander zou moeten doen en vertellen hem of haar dat ook graag. Maar hoe vaak vraag je iemand wat zijn eigen plannen zijn? Wat denkt iemand zelf dat hij of zij zou moeten doen? Het begint met **begrijpen voordat je begrepen kan worden**. Vraag iemand naar zijn plannen en het hoe en waarom van die plannen. Zo weet je welke aanknopingspunten er zijn voor echt contact en samenwerking.

TIP: een interessante vervolgvraag is: 'en wat doe je dus niet (meer)?'



En als jij in zijn schoenen stond?

Iemand heeft een fout gemaakt, al dan niet bewust. Je vraagt je af hoe je hier mee om moet gaan. Een vraag die niet eenvoudig is, is de vraag hoe je zou willen dat er werd gehandeld **als jij in zijn schoenen stond**. Had jij in die positie kunnen belanden, en zo ja waarom? En wat zou je dan wensen dat de reactie was? Als je niet in die positie had kunnen belanden, waarom dan niet? Jezelf deze vragen stellen, maakt dat de blik helderder wordt en duidelijk wordt welke actie je moet ondernemen.



Wat wil je dat ze *meer* doen?

Je kan dagen vullen met geklaag over dingen die mensen doen die ze niet zouden moeten doen. Maar **wat wil je dat die mensen meer doen?** Hiermee verleg je de aandacht van het probleem naar de oplossing. Dit brengt meer positieve energie en daagt mensen uit om mee te werken. Wat moet er meer gebeuren en wat is er voor nodig om dat te realiseren?



Welk besluit is genomen?

Voordat je aan het einde van een vergadering vaststelt wat de acties zijn die moeten worden ondernomen, is het raadzaam om eerst te vragen **welke besluiten er zijn genomen**. Vaak doet men wel van alles, maar worden er maar weinig knopen doorgehakt. Pas als er een helder besluit is genomen - en dus ook commitment is gevraagd van de groep voor de te nemen vervolgstappen - is het zinvol om de handen weer uit de mouwen te steken. Niets zo frustrerend als hard werken voor een zaak die uiteindelijk niet doorgaat.



Wat is de vraag?

Iemand komt bij je want hij wil je wat vragen. Vervolgens steekt hij van wal. Hij praat en praat en praat, maar **'wat is nou de vraag?'**.

Wanneer stel je deze vraag? Wanneer iemand om de hete brij heen blijft dansen of als je het idee hebt dat iemand geen echte vraag heeft, maar enkel bevestiging zoekt voor zijn zienswijze.

Vraag wat precies de vraag is, zodat jij ook echt een antwoord kan geven.



Wat maakt vandaag bijzonder?



Als je behoefte hebt aan schoonheid of positiviteit, voor jezelf of voor de ander, vraag dan aan je gesprekspartner **wat vandaag bijzonder heeft gemaakt ten opzichte van andere dagen**. Deze vraag leent zich bij uitstek voor dagen waarvan je weet dat ze anders dan anders waren. Op een willekeurige dag is de alternatieve vraag **wat je vandaag heeft doen (glim)lachen**. Een dergelijke vraag helpt mensen om het oog weer even te richten op wat mooi en waardevol is.

Wat wil je nog meer bereiken?

Je kent elkaar al wat langer. Hij of zij heeft (al dan niet samen met jou) zojuist een belangrijk doel bereikt. Vraag hem **wat hij nog meer zou willen bereiken**. Door deze vraag te stellen, krijg je mogelijk toegang tot een diepere laag van ambities en drijfveren. Dit stelt jou in staat de relatie tot een volgend niveau te ontwikkelen en bij te dragen aan het realiseren van die ambitie.



Waar moeten we het vandaag over hebben?

Je bent in gesprek met iemand, maar de ander is er met zijn aandacht duidelijk niet helemaal bij. Leg het gesprek stil en vraag de ander **waar het vandaag over zou moeten gaan**. Wat houdt de ander nu dusdanig bezig dat er even geen ruimte is voor iets anders? Dat onderwerp moet worden geadresseerd voordat er weer ruimte is voor andere zaken.



Als een salestraject stagneert, is dat een teken dat de klant mogelijk nog niet klaar is om te kopen. Om tot een deal te komen, moet aan **vier voorwaarden** worden voldaan. Vraag jezelf af of dit het geval is.

Zijn ze klaar om te kopen?



1 - is er sprake van een probleem dat moet worden opgelost of een kans die kan worden benut?

Zo nee, dan is er geen reden om wat dan ook te kopen. Werk hier eerst aan.

2 - is de gesprekspartner probleemeigenaar?

Zo nee, zorg dat je alsnog met de juiste gesprekspartner aan tafel komt.

3 - is de probleemeigenaar voldoende ontevreden over de huidige gang van zaken?

‘Het kan beter, maar ik heb wel wat anders aan mijn hoofd.’ Kijk hoe jouw propositie bijdraagt aan zijn topprioriteiten.

4 - gelooft de probleemeigenaar dat jij de beste partij bent om hem te helpen?

Het probleem is verkocht, nu de oplossing nog. Werk aan je geloofwaardigheid. Laat indien mogelijk ‘peers’ van je beoogde opdrachtgever zich uitspreken over jouw kwaliteiten.



Nawoord



Uiteraard zijn er nog vele andere rake vragen die je kan stellen. Het allerbelangrijkste wat je jezelf kan aanwennen is soms even te vertragen, aandacht te schenken aan het onderliggende proces dat zich afspeelt, en vervolgens echt te durven vragen naar datgene wat je je op dat moment afvraagt.

Een eerlijke vraag, zo is mijn ervaring, levert bijna altijd een eerlijk antwoord op.