



Vraag achter de vraag

Wat is een goede vraag? Wat voor vraag helpt je tot een onderzoeksgesprek te komen? Neem deze: 'Is het fair dat alle organisatieproblemen op mij als manager worden afgewenteld?' Het is niet handig om veel tijd aan deze vraag te besteden. Dit lijkt een vraag, maar is in werkelijkheid een verholde bewering. Het is lang niet zeker of de inbrenger iets wil onderzoeken, of alleen een klaagzang aanheffen. Wat is de vraag achter de vraag? Deze vraag is te verdelen in twee stukken. Wat zijn de ervaringen die iemand tot zijn vraag leiden? Dat is een vraag naar relevante casuïstiek. En wat is de kern van wat er aan die ervaringen onderzocht moet worden? Dat is een vraag naar conceptuele scherpte. Het loont de moeite beide vragen aan te pakken, als je de vraag achter de vraag wilt vinden.

Stappen

- Bepaal thema, casus en vraag
- Verheldering, herformulering: scherp de vraag aan
- Verplaatsing, formuleer een eigen vraag
- Onderzoek onderliggende opvattingen en vragen
- Plenaire uitwisseling

Voorbeeld

Hieronder geven we een voorbeeld van hoe zo'n gesprek verloopt.

1. Thema, casus, vraag

De inbrenger wil onderzoeken hoe je een negatieve sfeer kunt vermijden. Hij brengt de volgende casus in: Ik had een voorstel voor probleem X, ik zou dat komen uitleggen in het overleg van de sectiehoofden. Ik had 20 minuten op hun agenda, en ik was voorbereid op een lastig gesprek, want ze zijn vaker negatief. Ik schoof aan tijdens het punt dat voorafgaand aan mijn punt behandeld werd. De sfeer was constructief, ik werd wat optimistischer over mijn eigen punt. Maar tijdens mijn presentatie was een van de hoofden heel kritisch en reageerde onmiddellijk negatief op mijn voorstel. Daarop begon ik nogmaals uit te leggen wat de voordelen allemaal waren. Opnieuw kreeg ik een negatieve reactie, ik merkte vooral non-verbaal dat deze manager het niks vond. Ik liet het erbij zitten en haakte af.

Het is nog de vraag wat hier precies het thema of de kwestie is. In ieder geval was de eerste herformulering van zijn vraag: Hoe ontstaat deze negatieve sfeer en wat kan ik er aan doen om dat te voorkomen? Deze vraag is nog erg instrumenteel (op directe beheersing gericht), en weinig fundamenteel (op inzicht in onderliggende patronen gericht).

2. Verheldering; herformulering van de vraag

In deze ronde werd de situatie verder geconcretiseerd, door allerlei detailvragen van de groepsleden. De casusinbrenger veranderde op basis van deze ronde zijn vraag in: Hoe kan ik tijdens de vergadering bijsturen? Dit is wel een aanscherping, maar nog niet erg sterk.



3. Verplaatsing en formuleren van de eigen vraag

Alle deelnemers leefden zich vervolgens in in de positie van de casusgever en formuleerden op papier wat volgens hen de vraag hier is. Wat zouden ze zelf in deze situatie denken, voelen en doen, en wat was dan volgens hen de wezenlijke vraag? Deze vragen inventariseerden we op de flip-over. De volgende kwamen naar voren:

- Wat is hier nu daadwerkelijk aan de hand?
- Hoe komt het dat dit steeds weer gebeurt en wat zegt dat over mij?
- Hoe verbeter ik mijn relatie met de sectiehoofden?
- Waarom vind ik een goede sfeer belangrijk voor het verkrijgen van draagvlak?
- Waarom is er geen gevoel van gezamenlijkheid en vertrouwen?

Ook deze vragen zijn nog niet erg sterk. De eerste is te onbepaald, de volgende drie zijn te psychologisch, te zeer op de persoon van de inbrenger gericht. De laatste is een empirische vraag, geen denkvraag.

4. Onderzoek naar onderliggende opvattingen en vragen

Vervolgens gingen de deelnemers in groepjes van drie aan het werk met de opdracht elkaar kritisch te bevragen op de eigen vraagformulering. Welke vragen zaten daar nog achter en welke redeneringen lagen eraan ten grondslag? Aan het eind daarvan formuleerden ze welke nieuwe vragen dit opleverde.

5. Plenaire uitwisseling

Deze vragen zetten ze op de flip-over. Ook de casusinbrenger gaf aan wat zijn eigen herformulering was. De volgende vragen kwamen naar voren:

- Wanneer is commentaar negatief?
- Waarom zou je iets willen voorkomen?
- Wat is de relatie tussen sfeer en inhoud?
- Zijn evidenties bespreekbaar?
- Kun je een ander begrijpen zonder het met hem eens te zijn?

De casu inbrenger kwam zelf met de volgende herformulering:

- Kun je eigen vooroordelen opzij zetten?

Deze vragen zijn allemaal een stuk interessanter dan de oorspronkelijke uitgangsvraag: zij reiken verder, graven dieper, en zijn daarom beter geschikt om een vruchtbaar onderzoeksgesprek op gang te brengen. Dit is het geheim van de smid: een scherpe conceptuele focus in combinatie met de concrete details van een persoonlijke ervaring.

Zie voor een uitgebreidere beschrijving van dit proces de praktijkwijzer 'Socratisch voorgesprek'.

Literatuur: U. Rosenthal e.a.: *Ambtelijke vertellingen. Over verschijnselen die niet onbenoemd mogen blijven*. Utrecht, Lemma 2000. Chris Argyris: *Leren in en door organisaties. Het hanteerbaar maken van kennis*. Schiedam, Scriptum 1996.