

Even kort door de bocht

Twee keer vijf vragen om stormen mee te overleven

Door Wim Aalbers

Elke organisatie komt wel eens in zwaar weer terecht. Problemen horen bij ondernemen, zoals een zuidwesterstorm bij zeezeilen. Het schip danst en kraakt en loopt behoorlijk averij op. Het verliest ballast en bemanning en lijkt stuurloos en verloren. Als dan de wind gaat liggen, worden de koppen geteld en wordt de schade geschouwd. Dat is een pijnlijke ervaring en tegelijk een leerzaam proces. Een storm overleven werpt organisaties - net als scheepsbemanningen - terug op de essentie van elementen, schip en zichzelf. Het laat op een intense manier ervaren wat er wél toe doet en wat niet.

Gelukkig maar dat organisaties en bedrijven vaak ook langdurig gunstige wind hebben. Ondernemen is bewust die wind opzoeken en er op laveren, zodat de dingen als vanzelf vooruit gaan. Aan dek moet het klokje rond hard gewerkt worden, maar er is ook ruimte voor onderhoud en ontspanning, voor kaartlezen en turen naar de horizon, voor dromen over nieuwe continenten. Op een goed varend schip en in een organisatie die staat doet ieder zo zijn eigen ding. Er is ruimte voor nieuwe ideeën en tijd voor experimenteren. Dat is gezond, zolang er maar iemand is die de lucht in de gaten houdt.

De werkelijkheid is dat het in het ondernemen - net als op volle zee - regelmatig flink tekeer gaat. Het is bij zwaar weer, dat van een organisatie en haar medewerkers het uiterste wordt gevraagd. Alle verloven worden ingetrokken, het is mee roeien of overboord vallen. Dan telt dat iedereen zijn plek en taak kent, dat de koers helder is en dat het duidelijk is wie de orders geeft. Er is dan geen tijd voor bespiegelen en heroverwegen. Alleen als alle neuzen dezelfde kant op staan zal de club het overleven.

Wie als professioneel buitenstaander organisaties bijstaat in zo'n lastige fase, die heeft geen tijd voor lange gesprekken. Die moet snel naar de kern en met de vinger op de zere plek. Zo iemand wordt betaald om kaf van koren te scheiden, om dingen te zeggen en te doen, waar de organisatie zelf niet op of aan toe kwam. Die moet scherp waarnemen, snel verbanden zien en conclusies trekken. Die stelt alleen vragen die er echt toe doen en is op zoek naar korte antwoorden. Nuanceringen

zijn ook belangrijk, maar die komen later. Het begint in zo'n geval even kort door de bocht.

Het is essentieel om bij een eerste rondgang door een organisatie voortdurend dezelfde vragen te blijven stellen. Vragen die de toon zetten en die benadrukken waar het om gaat. Oprechte vragen, vanuit nieuwsgierigheid naar de kern van een bedrijf; waar het op draait en waar het om gaat. De eerste vijf vragen zijn bijvoorbeeld: Wat willen jullie klanten? Waar zijn jullie goed in? Waarmee verdienen jullie geld? Wie is hier de baas? Wat is jouw bijdrage? Het zijn allemaal logische vragen, zo basaal dat ze te weinig gesteld worden. De ervaring leert echter, dat als de antwoorden op deze vragen kort, zelfverzekerd en gelijkkluidend zijn, er een goede indicatie is van ruggengraat en overlevingspotentie.

De volgende vijf vragen zijn gericht op de situatie en het probleem en worden opnieuw zonder vooringenomenheid aan zoveel mogelijk mensen gesteld. Deze vijf vragen zijn: Wat gaat hier nog steeds wél goed? Waar heb jij zelf het meeste last van? Wanneer precies is het begonnen? Wat kun jij er zelf aan veranderen? Wie moet het doen? Deze eenvoudige vragen helpen mensen om lastige situaties in te kaderen en problemen te isoleren en te ontdoen van de ruis die er altijd bij ontstaat. De antwoorden op deze vragen brengen niet zelden ook de "geheime oplossingen" in beeld. Dat zijn de dingen die iedereen weet, maar niemand uitspreekt; als open deuren die toch gesloten blijven.

Organisaties hebben gelukkig niet altijd buitenstaanders nodig voor de slimme vragen. Goede kapiteins en vaardige stuurmannen kijken zelf regelmatig de bemanning diep in de ogen. Juist bij kalme zee. Ze doen dat omdat ze weten, dat ze er in een vliegende storm geen tijd voor hebben. Ze zijn altijd bezig met een heldere koers en een goede taakverdeling. Want in zwaar weer willen ze blindelings kunnen vertrouwen op het trekken aan de touwen.

*Wim Aalbers werkt
aan de slagkracht van organisaties
www.wimaalbers.nl
© Wim Aalbers 2008*