



Stel de juiste vragen

Automatiseerders hebben het van oudsher over vereisten of specificaties waaraan de gevraagde oplossing dient te beantwoorden. Hoe moet een rapport er uit zien, met welke velden, illustraties, kleuren, ...? Hoe beter de beschrijving, hoe beter de oplossing. De gebruiker dient dus enkel de taal te spreken van de oplossing en de specificaties te documenteren, en de kous is af. Mooi toch? Niet echt. Wat heeft een zakelijke gebruiker werkelijk nodig? **DRIES VAN NIEUWENHUYSE EN DAVE VANHOUDT**

Beeldt u zich eens in dat een architect ervan zou uitgaan dat zijn bouwheer exact weet aan welke specificaties zijn droomhuis moet voldoen. Dan verwacht hij dat zijn opdrachtgever zou weten hoe dik de muren moeten zijn, hoeveel spankracht de gewelven dienen te hebben, hoe het rioleringsstelsel er uit zou moeten zien. Kan een bouwheer dit? Hoogstwaarschijnlijk niet.

Een zakelijke gebruiker is meestal niet in staat om de vereisten te formuleren waaraan de oplossing moet voldoen. Hij denkt immers in termen van zijn vraag, en niet in termen van de oplossing. Een beter inzicht in het verschil tussen het symptoom (het probleem), de vraag die daaruit voortvloeit (de nood aan een oplossing) en het antwoord (de oplossing) is dan ook cruciaal om tot een betere verstandhouding te komen.

Strategisch management

Er zijn verschillende mogelijkheden om tot een beter begrip te komen tussen de beslissingnemer en de oplossingsbouwer. Sowieso is er aan beide kanten nood aan water bij de wijn, en aan meer empathisch vermogen.

Een veelgehoorde frustratie van oplossingsbouwers is dat de verwachtingen van de beleidsmakers 'veranderen' of 'niet scherp genoeg' zijn. Dat lijkt een vreemde vaststelling voor een zakelijke gebruiker. Zijn probleem verandert immers niet, zijn nood aan een oplossing evenmin. Hooguit worden de specificaties van de gewenste oplossing wat 'bijgestuurd'.

Een betere verstandhouding is mogelijk door de beleidsondersteuning te kaderen binnen het raamwerk van strategisch management. Dit is het geheel van processen, gericht op het ontdekken en ontwikkelen van mogelijkheden om op herhaalbare wijze waarde te creëren voor de klant en waarde te distribueren naar de aandeelhouders.

Deze tak van sport zal de noodzakelijke, de gewenste en de haalbare toekomst van de onderneming beoordelen, afwegen en finale keuzes maken. Alle relevante combinaties van product, markt en technologie (PMT) moeten bekeken worden en afgevlagd in functie van haalbaarheid, wenselijkheid en acceptatie. Zo kunnen we bestaande producten gaan aanbieden in nieuwe markten, of bestaande technologieën aanwenden voor andere producten.

Balanced Scorecard

Breiden we de PMT-oefening uit met andere even relevante dimensies, zoals geografie, tijd, leverancier, interne processen en distributiekanaal, dan kan de zakelijke gebruiker alvast een onderscheid maken tussen relevante en redundante combinaties. In veel gevallen is zo'n ruwe aanduiding van de relevantie richtinggevend genoeg voor het implementatieproces. De dimensies en hun relevante combinaties fungeren als invalshoeken waaronder maatstaven bekeken worden.

Toepassingen als een Balanced Scorecard kunnen vervolgens een selectie maken van strategische, tactische en operationele maatstaven die een globaal overzicht geven van wat ooit gemeten zal moeten worden om de realisatie van de strategie te kunnen volgen. Heel wat bouwstenen zijn dus reeds voorhanden om de vragen alvast proactief te bekijken en richting te geven aan de oplossingsbouwers.

Achterste van de tong

In de plaats van vragen te stellen naar de gewenste specificaties, is het raadzamer om de taal van de vraagsteller te gebruiken en laag na laag de diepere problemen en eventuele oplossingen te achterhalen. Een cruciale methode hierbij is die van **powerful questioning**.

Krachtige vragen wekken nieuwsgierigheid op bij de luisteraar, stimuleren reflectie en stemmen tot

nadenken. Onderliggende assumpties worden blootgelegd en bevorderen de creativiteit en het verkennen van nieuwe mogelijkheden. Krachtige vragen zorgen voor een voorwaartse beweging. Ze kanaliseren de aandacht, blijven hangen bij de beleidsmaker en roepen nog meer vragen op die voor extra scherpstelling zorgen.

Zwakke vragen

Zwakke vragen zijn vooral de wie-, wat-, waar- en wanneer-vragen. De waarom- en de waarom-niet-vragen zijn veel krachtiger. Er zijn vragen die dienen om de aandacht te vestigen op de specifieke problemen. Welke vraag bijvoorbeeld zou, indien beantwoord, het grootste verschil maken voor de toekomst? Wat is voor u belangrijk en waarom? Wat zijn de dilemma's of kansen in uw specifieke situatie? En welke veronderstellingen hebben we nodig om te testen?

Vervolgens zijn er krachtige vragen om ideeën te linken en diepere inzichten te vinden. Zo kunnen we de vraag stellen welke verscheidenheid van meningen er wordt geuit? Wat komt er spontaan bij u op? Welke nieuwe verbanden tussen oorzaken en gevolgen kunt u bedenken? Deze vragen gaan voorzichtig kijken hoe de symptomen aangepakt kunnen worden.

De laatste soort vragen is de vlucht voorwaarts. Wat is er nodig om in deze kwestie verandering te bewerkstelligen? Wat kan er voor zorgen dat iedereen zich volledig betrokken begint te voelen bij de specifieke situatie of het probleem? 'Wat is hier mogelijk' en 'who cares?' in plaats van 'wat is hier mis?' en 'wie is verantwoordelijk?'. Een dergelijke krachtige vraagstelling van oplossingsbouwers kan een wereld van verschil betekenen en stimuleert de empathie met de beslissingnemers.

Zeg nooit specificatie tegen een bedrijfsvraag. De erkenning van het probleem is al de helft van de oplossing, zegt men vaak. Toch blijven veel mensen in bedrijven halsstarrig in hun hokje en spreken ze alleen hun eigen taal. Een goed begrip van wat er echt problemen veroorzaakt, waar er echt nood is aan oplossingen en hoe die oplossingen er dan wel zouden moeten uitzien, is een eerste stap naar een beter begrip en samenwerking. Dat er daarbij voldoende methodieken bestaan om zowel de vraagsteller als de antwoorder te helpen om de andere partij proactiever en genuanceerder te proberen begrijpen, is een immens voordeel. Deze methodes bestaan, het besef is er, nu alleen nog toe te passen.

DRIES VAN NIEUWENHUYSE is onderzoeker aan het BfCC van Thomas More, in Mechelen. Hij is auteur van drie boeken over performance management (www.hetperformancemanagementboek.be), zelfstandig consultant en docent aan de EHSAL Management School.

DAVE VANHOUDT is zelfstandig consultant en gespecialiseerd in het achterhalen van de echte noden van de business in termen van decision-making en het formuleren van een benadering om aan deze noden te voldoen.

Vragen maken het verschil

Zwakke vragen: vooral de wie-, wat-, waar- en wanneer-vragen
Krachtige vragen: de waarom- en waarom-niet-vragen