

# OMDENKEN



In deze serie interviews spreken Hans Siebering en Reinoud de Leve telkens met een collega requirements engineer naar aanleiding van een artikel of een boek dat hem of haar inspireerde. Deze keer spreken ze met Priya Soekhai over het boek 'Omdenken – kijk – denk – creëer' van Berthold Gunster.

door Hans Siebering en Reinoud de Leve

*Hoe ben je met dit boek in aanraking gekomen, wat deed het je en waarom wil je juist hierover graag met ons praten?*

Mijn vriend, die Java ontwikkelaar is, kwam ermee. Op dat moment heb ik het weggelegd. Later vertelde een collega bij de bank me erover. Toen heb ik het gelezen. Ik had het in één avond uit en spijt (!) dat ik het al die tijd had laten liggen. Ik raakte steeds meer geïntrigeerd door het onderwerp zelf, maar vooral door de technieken, die erin zitten. Enerzijds door het principe: het onmogelijke mogelijk maken; van de nood een deugd maken; het probleem wordt de bedoeling. Dat is een heel andere visie op wat vaak een uitdaging wordt genoemd, maar in werkelijkheid een probleem is. Anderzijds trok het me aan, omdat ik werkzaam ben op het gebied van requirements. Omdenken gaat over problemen tot mogelijkheden maken en requirements gáán over mogelijkheden, de link ligt voor de hand. Ik heb zelf gemerkt dat je in het proces van het mogelijk maken of

realiseren van requirements, tegen problemen aanloopt. Problemen, die ontstaan omdat er veranderingen in gang worden gezet. Je haalt processen uit een patroon, waar iedereen aan gewend was. Een verandering wordt niet altijd gezien als een verbetering. Vaak niet zelfs. Wat is omdenken nu precies? Het boek begint met het uitleggen van het begrip vastdenken: beren op de weg zien, waardoor het een complete ramp lijkt te worden. Omdenken is dat je daarin meebeweegt op een heel flexibele manier.

De mooiste illustratie daarvan vind ik, dat waar het glas voor de één half leeg is en voor de ander half vol, de omdenker vraagt: waar is de kraan, want dan kan ik het vullen en dan zijn beiden tevreden. Dat mechanisme kun je in het proces van requirements engineering heel goed gebruiken. Ik probeer de technieken toe te passen, die in het omdenken zijn ontwikkeld en worden aangeboden. In het proces van het invoeren van veranderingen, maar ook in het managen van verwachtingen, want ook daar

Het concept 'omdenken' is bedacht door Berthold Gunster. Hij is van huis uit theaterregisseur en timmert al zo'n 20 jaar aan de weg met trainingen en workshops aan bedrijven en particulieren over 'ja-maar' en 'omdenken'. Hij trekt met een theatershow met wekelijkse voorstellingen door heel Nederland. En hij schreef over zijn gedachtegoed een aantal goed verkochte boeken. Het eerste daarvan, 'Ja-maar wat als alles lukt', werd in 2006 genomineerd als managementboek van het jaar.

Omdenken of ja-en-denken is een methode om problemen te transformeren in mogelijkheden. Omdenken staat tegenover vastdenken of ja-maar-denken. Er zijn 15 manieren om om te denken, die toegepast kunnen worden in liefde, werk, strijd en spel. Altijd pas je de volgende twee stappen toe:

- Deconstrueren is van het probleem een feit maken. Je neemt een probleem, haalt daar af wat-er-zou-moeten-zijn en houdt dat-wat-er-is over.
- Construeren is het transformeren van bestaande feiten tot een nieuwe mogelijkheid. Je start met een feit, en kijkt wat je daar mee zou kunnen doen.

Zie voor meer informatie <http://www.omdenken.nl>.





‘als we het proces volledig automatiseren, leveren we klantwaarde, businesswaarde en komt er ruimte voor al die andere dingen die we ook nog hadden willen doen’, dat sneeuwt dan volledig onder.

*Speelt hier ook mee dat mensen zich bedreigd voelen in hun positie?*

Ja, zeer zeker. Want de rol die je had krijgt mogelijk een heel andere invulling. Mensen vergeten daardoor vaak dat juist die andere invulling nieuwe perspectieven biedt en mogelijk datgene oplevert wat ze graag hadden willen zien of doen. De eerste reactie is helaas vaak weerstand. Ik ben vaak werkzaam in projecten waar online diensten worden aangeboden. De ambitie is hoog. Klanten willen steeds meer zelf (kunnen doen), in sommige gevallen volledig zelfstandig processen initiëren, volgen en ook afronden, zonder tussenkomst van mensen. Om dit soort processen juist en volledig te automatiseren heb je eenduidigheid nodig. Om die eenduidigheid te vinden lopen we in de rol van requirements engineer samen met stakeholders de processtappen en de scenario's langs zodat we de oplossing kunnen bepalen. Als stakeholders vervolgens allerlei redenen opwerpen om aan te geven dat bijna elke oplossing (behalve de optimale) niet goed genoeg is, dan kost dat enorm veel tijd. Ik ervaar dit telkens als een 'ja maar, dit gaat niet werken'-moment. We komen er uiteindelijk stapje voor stapje achter wat hier eigenlijk speelt. Door goed door te vragen om de kern van het probleem vast te kunnen stellen, zodat de juiste oplossing kan worden bepaald.

gaat omdenken vaak over. Vaak gaat het niet zozeer over de verandering zelf, maar over de verwachting, die daaraan gekoppeld is. En over wat die mogelijk teweeg kan brengen. Omdenken geeft antwoord op de vraag hoe je daarmee omgaat.

*De schrijver zet een spanningsveld op tussen enerzijds vastdenken, waarbij je doorgaat met een bestaande techniek – waardoor je van een probleem een ramp maakt – en anderzijds omdenken, waarbij je de situatie accepteert. Heb je concrete voorbeelden, waarbij je in je werk tegen vastdenken aangelopen bent?*

Ik hoor veel standaard opmerkingen, zoals: 'Dit gaat niet werken'. Mensen zien vaak eerder de bedreigingen van een verandering, dan de kansen. Iemand heeft bijvoorbeeld al vaak aangegeven, dat een belangrijk bedrijfsproces efficiënter kan. Dan komt het moment, dat er een kans is om dat proces te automatiseren, en dan komt de opmerking: 'ja maar ... hebben we aan dit scenario gedacht, hebben we aan dat scenario gedacht? ... wat als de klant op verschillende manieren gaat reageren? ... hoe verwijzen we van het ene proces naar het andere proces?'. Het is op zich hartstikke goed dat deze vragen naar voren worden gebracht, maar er worden dan zoveel scenario's mét problemen opgeworpen, dat het daadwerkelijk online zetten van het proces moeizaam verloopt. Wat we ooit bedacht hadden:

*Kom je in je werk ook situaties tegen, waarin je ziet dat omdenken wordt toegepast?*

We moesten bepalen of klanten in aanmerking kwamen voor een bepaalde korting. In sommige gevallen kon de klant zelfs twee keer korting krijgen. We moesten toen met de business bepalen welke categorieën van klanten de korting(en) zouden krijgen. Daar kwamen we, sessie na sessie, niet uit. Totdat één van de analisten voorstelde: laten we alle klanten de extra korting geven. Als achteraf blijkt dat een klant niet aan de voorwaarden voldoet, dan gaan we handelen. Het was veel eenvoudiger om te bepalen dat een klant niet aan de voorwaarden voldoet. Daarmee maakten we van het probleem de bedoeling.

We hebben de techniek, waarbij je van het probleem de bedoeling maakt, ook andersom toegepast. Het lukte de business niet om een pakket met requirements voor een nieuwe wens in te kaderen. Telkens kwam er iets bij dat eigenlijk ook meegenomen moest worden. Eigenlijk wilde men een totaaloplossing. Toen zei de projectleider: okee, dan doen we het hele pakket. De impact werd uitgevraagd. Het bleek dat we over een jaar live konden gaan. Dat gaf een schok: dat was niet de bedoeling. Daarna bleek het plotseling toch mogelijk om de requirements op te knippen. Doordat men zich realiseerde wat de oplossing was ontstond er een andere beweging.

## *Wat zijn de dingen waar je op moet letten om goed om te kunnen denken?*

Om goed te kunnen omdenken moet je de scheiding kunnen maken tussen de feiten en de beleving van de feiten. Daardoor wordt het mogelijk om op een andere manier naar de feiten te kijken. Het scheiden van feiten en beleving doe je door dóór te vragen. Met concrete gegevens werken. Cijfers: meten is weten. Aantallen: veel? wat is veel? 10? 1000? Verder is alertheid in het moment belangrijk. In een project kwamen we er door alertheid achter dat er in het proces nog een belangrijke extra rol zat. Die werd nauwelijks genoemd, maar bleek impact te hebben op het autorisatiemodel. Door te onderzoeken om welke aantallen het ging konden de impact en de oplossing concreet gemaakt worden.

## Wat gebeurt er als we dit niet doen?

## *Gunster noemt een aantal technieken. Welke daarvan spreken je aan?*

De techniek, die wu wei heet: wat gebeurt er als we dit niet doen? Het is een techniek die uit het taoïsme komt. Als je die vraag stelt gaan mensen achterover zitten, met de opmerking: hoezo, gaan we dit niet doen? Deze

techniek heb ik toegepast toen een e-mail geoptimaliseerd moest worden. De vormgeving moest anders, de lay-out, de tone of voice. Ik heb de wu wei vraag gesteld. Het resultaat was dat de requirements over de verandering van de vormgeving verdwenen.

*Op de zijflap van het boekje staan grappend een aantal negatieve uitspraken van lezers over het boekje. Onder andere dat de inhoud van het boekje nog dunner is dan het boekje zelf. Het is duidelijk dat jij deze uitspraak niet ondersteunt. Wat zou jij op de flap zetten?*

‘Less is more’. Omdat ik vind dat er zoveel boeken zijn geschreven die open deuren intrappen, waar we zo naar binnen kunnen lopen. Ik vind dit een creatieve en bijzondere manier van omgaan met problemen en om oplossingen te bedenken. Het lijkt eenvoudig, maar het is best moeilijk om de technieken te beschrijven en er de juiste voorbeelden bij te geven. Hoe dun het boekje ook is, het is een hele uitdaging om dit te beheersen. Ik denk dat hij minder had overgebracht als hij er meer over had geschreven. Less is more geldt wat mij betreft ook voor de keuze van de technieken. Hij beschrijft er in zijn methode vijftien en er is overlap tussen verschillende technieken. In dit boekje komen er maar 3 of 5 aan de orde. Ik ben dol op het toepassen van een top 3 of soms een top 5. Als het boek niet meer dan 3 pagina’s had gehad, had Berthold Gunster wat mij betreft een standbeeld mogen krijgen.



**Berthold Gunster** reageert op dit interview.

“De observatie dat omdenken begint met het onderscheid maken tussen feiten en fictie is cruciaal. Mensen denken altijd dat een probleem één ding is. Een ontslag. Een spijbelend kind. Een regenbui. Maar een probleem is altijd twee dingen; een probleem is per definitie de spanning tussen wat-er-is (de werkelijkheid, de feiten) en dat wat er zou-moeten-zijn (onze verwachtingen, de fictie). Als je wilt zonnebaden op het strand is een regenbui een probleem, maar voor een boer kan een regenbui soms zeer gewenst zijn. Of iets een probleem is, hangt dus niet alleen af van de feiten, maar ook van onze verwachtingen.

Om goed te kunnen omdenken is het dan ook belangrijk dat je beide elementen zo accuraat mogelijk kunt benoemen. Wat is er precies aan de hand (feitelijk, wetenschappelijk, meetbaar, onderbouwd met feiten) en wat willen wij precies (wat is onze ambitie, ons verlangen, wat zijn onze doelstellingen).

Mensen denken vaak dat je om te kunnen omdenken creatief moet zijn, maar de eerste stap van het omdenken vergt juist een zeer analytische, observerende geest. Hoe beter je waarneemt, des te creatiever je wordt. Het goede van het artikel is dat dat zeer duidelijk naar voren komt.”