

Eén gesprek niet genoeg

Op 25 september 2014 wordt in Nijkerk het vijfde DREAM Event gehouden. Deze keer is het thema 'de kunst van het eliciteren'. Mirjam van den Berg is één van de sprekers. Met haar bedrijf Bridging Minds begeleidt zij al jaren organisaties en personen bij het helder communiceren over wensen en eisen in ICT projecten. Er is tegenwoordig veel aandacht voor de vakinhoudelijke kennis van de analist. Daarbij wordt vaak vergeten dat juist de soft skills bepalend zijn voor het succes van het project. Als analist moet je de juiste vragen weten te stellen. Je moet herkennen dat je over een oplossing aan het praten bent in plaats van over wensen en eisen. Je moet weten wanneer je moet doorvragen om voldoende helderheid te krijgen. Twee belangrijke redenen waarom het vaak mis gaat in het requirementsproces zijn volgens Mirjam 'the wrong people' en 'the wrong skills'. Dat zag ze laatst nog bevestigd in een onderzoek.

door Reinoud de Leve en Hans Siebering



Mirjam van den Berg

Mirjam moet een beetje lachen als we haar vragen of zij ons iets kan vertellen over hoe zij tot haar specialisme is gekomen. “Op de training zou ik nu ‘Ja’ antwoorden” zegt ze “en daarna even stil blijven. Deelnemers raken daarvan vaak even in verwarring. Het is niet het antwoord dat ze verwachten. In de dagelijkse communicatie stellen we veel vaker gesloten vragen dan we ons bewust zijn. Dat is ook helemaal niet erg. Iedereen doet dat. Als analist moet je echter weten wat voor soort vragen je stelt en wat het effect daarvan is op het gesprek. Ik leer daarom deelnemers aan mijn trainingen dat zij zich ook mentaal op hun rol in het gesprek moeten voorbereiden. Vaak zien we dat analisten zich alleen inhoudelijk op het gesprek voorbereiden. Een mentale voorbereiding is minstens even belangrijk om te voorkomen dat je belangrijke informatie mist.”

Ik leer deelnemers aan mijn trainingen dat zij zich ook mentaal op hun rol in het gesprek moeten voorbereiden.

Structuur

“Een gesprek met een belanghebbende verloopt nooit netjes van A tot Z. Deze springt vaak van de hak op de tak. Als je je daar niet goed op hebt voorbereid, loop je als analist het risico dat je net zo hard van de hak op de tak meespringt. Je kunt alleen niet alle wensen en eisen die je verzamelt maar op een grote hoop gooien. Je hebt een bepaalde structuur nodig om je gesprek aan op te

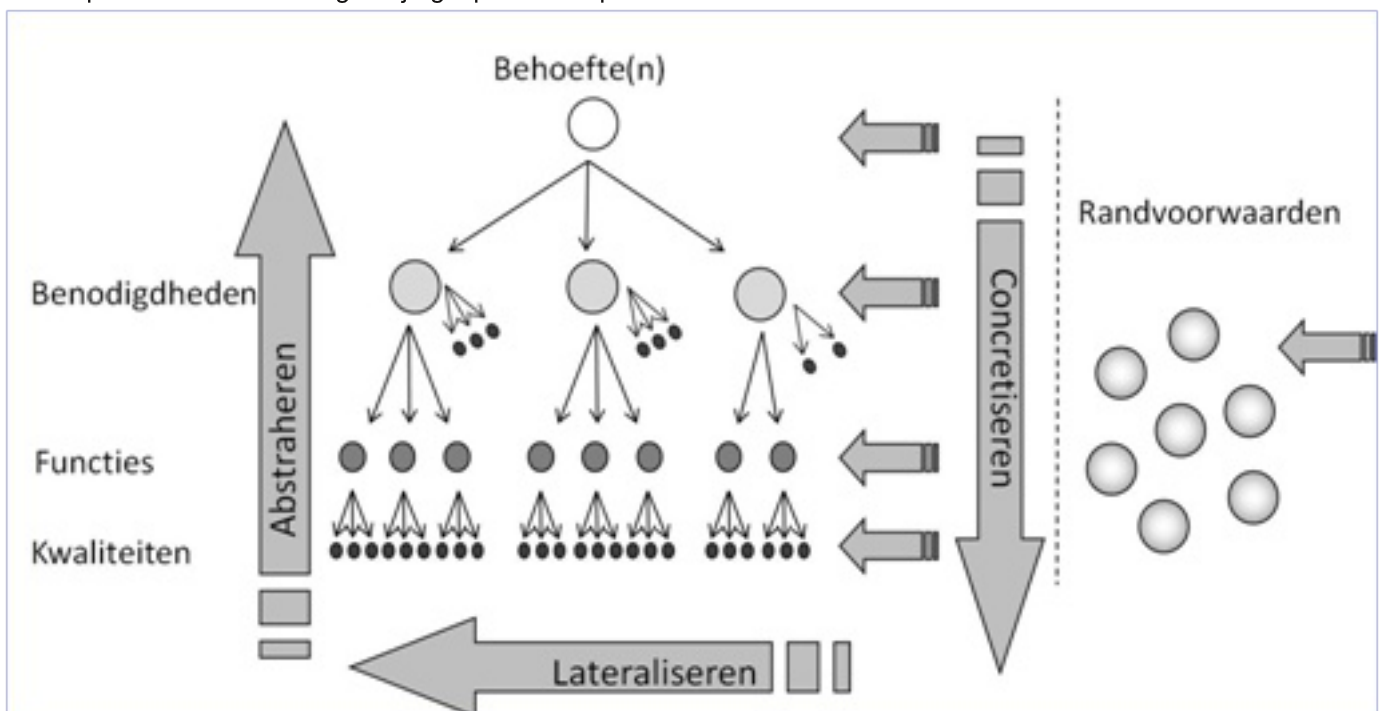
hangen. Als iemand bijvoorbeeld een functie noemt die het systeem moet bieden, horen daar vragen bij over de kwaliteit van deze functie. Hoe goed moet de oplossing de functie uitvoeren? Hoe vaak, snel, veilig, etc...? Als je die vragen niet stelt, kun je geen goede oplossing voor het probleem bouwen. De meeste analisten hebben de neiging om meteen de diepte in te duiken. Dat is helemaal niet erg, als je maar weet dat je er daarmee nog niet bent. Je moet daarna minstens onderzoeken of er nog andere functies zijn die de oplossing moet bieden”.

In haar boek “Heldere wensen en eisen” onderscheidt Mirjam vijf verschillende soorten van wensen en eisen:

1. Behoeften – Wat wil je bereiken?
2. Benodigdheden – Wat heb je nodig om dat te bereiken? Vaak zijn dit producten
3. Functies – Wat moet een product doen?
4. Kwaliteiten – Hoe goed moet een product de functie uitvoeren?
5. Randvoorwaarden – Binnen welke grenzen moet je de oplossing realiseren?

“Met zo’n structuur in het achterhoofd kun je veel beter, meer gestructureerd het gesprek met de klant voeren. De structuur helpt je bij het stellen van de juiste vragen: Abstraherende vragen (Wat wilt u daarmee bereiken?) als de behoefte nog niet duidelijk is. Concretiserende vragen (Welke stappen zijn daar voor nodig?) om de diepte in te gaan en Laterale vragen (Welke andere wensen heeft u?) om de breedte te verkennen.

Er zijn natuurlijk ook andere indelingen van requirements, zoals Business, User en System



Interview

requirements. De indeling in Business, User en System requirements biedt alleen minder houvast dan deze. Je belandt al gauw in de discussie over of iets een Business of een User requirement is.”

Hoe goed moet de oplossing de functie uitvoeren?
Hoe vaak, snel, veilig, etc...?

Oplossingen

Vaak vindt ICT dat de Business niet in oplossingen moet denken. Immers, de Business is van het 'Wat' en ICT is van het 'Hoe'. Volgens Mirjam creëer je onnodig een soort tegenstelling als je zo opstelt. Je kunt in plaats daarvan ook dankbaar zijn dat iemand de moeite heeft genomen om alvast over een oplossing na te denken. “Ik kwam een keer bij een klant, een product manager, die een hele ICT-architectuurplaat op het bord begon te tekenen. Ik dacht nog “Waar gaat dit heen?”. Toen hij de plaat af had, zei hij: “Mirjam, wat ik nu wil is een interface van A naar B.” Ik zei toen dat ik het me niet kon voorstellen dat hij dat werkelijk wilde. Waarop hij mij enigszins verbouwereerd aankeek. “Laten we het eens omdraaien” begon ik “Stel je hebt die interface nu al. Wat kan je dan wat je nu niet kan?” Toen begon hij me uit te leggen wat hij met die interface wilde bereiken. “Oh” zei ik “dus dat is wat je werkelijk wilt.” Ik heb nog een tijd met



die man gewerkt. Op het laatst hoefde ik niets meer te zeggen dan zag hij aan mijn blik al dat hij weer met een oplossing kwam. Het is niet erg als iemand met een oplossing komt, als je het maar herkent en er op de juiste manier mee omgaat. Het heeft namelijk ook zo z'n voordelen. Vaak komen je gesprekpartners uit de praktijk, soms zelfs uit de IT. De oplossingen die ze aandragen zijn dan niet eens zo slecht, in ieder geval het overwegen als oplossingsrichting waard.”



Eén gesprek is niet genoeg

“Soms heb je een goed gesprek met iemand gehad en alles netjes verwerkt, maar als je later het resultaat laat lezen komen zij met heel andere wensen en eisen. Sommige analisten klagen daarover: “Ze weten nooit wat ze willen. Ze blijven hun wensen en eisen maar veranderen.” Ik ben daar juist altijd blij mee. Beter dat het nu komt dan pas als we het systeem testen. Op het moment dat je over de wensen en eisen begint te praten, begint er aan beide zijden – belanghebbende en analist – een denkproces. De belanghebbende weet vaak op voorhand nog niet precies wat haar wensen en eisen zijn. Vragen van de analist helpen daarbij om dat duidelijk te krijgen. Het is daarom vanzelfsprekend dat ze op bepaalde wensen en eisen terug komen. Bovendien wil de analist vaak ook nog een tweede gesprek omdat er na afloop ook nog allerlei vragen bij hem of haar zijn opgekomen.

Ik heb daarom graag zowel mensen uit de Business als

Mirjam van den Berg

de ICT in mijn training. Dan gaan ze van elkaar beter begrijpen waarom de wensen en eisen niet in één keer goed zijn.”

Doorvragen

“Ik zie in mijn trainingen vaak dat cursisten onvoldoende doorvragen. Zij herkennen de woorden niet waarop ze moeten doorvragen. Als iemand bijvoorbeeld begint over gebruikersvriendelijkheid, moet je doorvragen wat hij in die situatie daaronder precies verstaat. Dat kan per situatie namelijk heel verschillend zijn. Ik las eens in een Business Plan dat men 30% volumegroei wilde bereiken. Ik vroeg me meteen af volume van wat: het aantal klanten, het aantal transacties, het aantal rekeningen? Je kunt er zoveel bij bedenken. Het bleek om het aantal transacties te gaan. Ik vroeg toen hoeveel het er nu waren, maar dat wisten zij niet. Je begrijpt dat je met zo'n requirement dan feitelijk niets kunt.

Ook zie ik wel dat men niet meer door durft te vragen uit angst zich te diskwalificeren. Het onderwerp is misschien al een paar keer ter tafel gekomen en nog steeds begrijp je net niet helemaal wat er bedoeld wordt. Het is belangrijk om in die gevallen toch door te vragen. Je kunt het ook zo formuleren dat je niet direct zegt dat je het niet begrijpt. Ik zeg weleens “Dat begrip hoor ik vaker, maar wel in verschillende betekenissen. Wat verstaan jullie er nu precies onder?” Dan leggen ze het je uit zonder dat je hebt laten blijken dat je het begrip niet kende. Het is soms zelfs een voordeel als je niet alles precies weet. Je kunt dan makkelijker doorvragen en dwingt de belanghebbende om nog concreter te worden. Het is daarbij zelfs een voordeel als je van buiten komt en misschien heb ik er voordeel van dat ik een vrouw ben. Mannen leggen nu eenmaal graag iets uit aan een vrouw.”

Aannames

“Wat heel moeilijk blijkt te zijn, is om geen impliciete aannames te doen; aannames die je niet bij de ander verifieert. Ik heb daar in mijn trainingen oefeningen voor. Laatst had ik iemand in mijn training die me verzekerde dat hij nooit aannames deed. Zelfs zijn collega's waren daarvan overtuigd. Toch gleed hij er bij de oefening over uit. Je kunt het nog zo goed weten. Toch maken we allemaal die fouten. Ik doe dat zelf ook nog wel eens dan denk ik “Oh oh, Mirjam, dit was een aanname. Had je toch nog even moeten verifiëren?”

Je kunt ook dankbaar zijn dat iemand de moeite heeft genomen om alvast over een oplossing na te denken.

Weten is nog niet doen

“Vakkennis kun je leren. Je kunt een boek lezen, er een examen in doen en dan weet je het. Bij soft skills geldt dat het er in moet slijten. Als je het weet doe je het nog niet in één keer goed. Ik begeleid daarom graag mensen over een langere periode. Dan heb ik regelmatig een gesprek met hen. Je ziet dan ook dat ze elkaar gaan helpen. Dat levert vaak een duurzamer resultaat op dan een losse training. Door de economische crisis waren de budgetten voor trainingen op het gebied van soft skills lange tijd bevroren. Men richtte zich voornamelijk op vakinhoudelijke kennis en certificeringen. Ik merk dat nu de markt weer aantrekt.”

Mirjam van den Berg studeerde Algemene Economie. Na haar studie trad ze in dienst bij een klein software bedrijf. Ze begon daar als Business Analyst. Later reisde zij voor hetzelfde bedrijf als Presales veel naar Turkije, Israël en Tsjechië. Ze bepaalde met de klant hoe het systeem op zijn of haar specifieke wensen moest worden aangepast. Vervolgens zette zij de testafdeling op. “Dan ervaar je de requirements van de andere kant. Als je geen goede requirements hebt, kun je ook geen goede testgevallen maken.” Daarna ging ze werken bij een consultancy bureau en richtte ze voor een klant het requirementsproces binnen een Prince2-omgeving in. Gedurende die periode werd het haar steeds duidelijker dat je wel een goed proces en goede templates kon hebben, maar dat je er zonder de juiste soft skills nog niet bent. Als Lead Consultant Requirements is zij zich toen gaan richten op het trainen van soft skills voor requirement engineers in de ICT.



In 2011 richtte zij haar eigen bedrijf Bridging Minds op. “Mijn kracht is dat ik het zelf gedaan heb. Ik weet waarover ik praat. Er zijn wel anderen die trainingen in Soft Skills geven, maar er zijn er geen die net als ik uit de praktijk komen. Ik weet als iemand iets vertelt ook uit eigen ervaring waar hij of zij het over heeft.” Mirjam is trainer en coach. Ze kan een workshop geven, maar het werkt beter om met een heel team een programma met intervisie te volgen. Voordeel daarvan is dat er meer focus is: vreemde ogen dwingen om na de training ook echt met de kennis aan de slag te gaan. Bovendien kost gedragsverandering tijd.