

'Grote problemen

zijn altijd op te delen in heel veel kleine'

Gevraagd naar wat zijn afgeronde studie filosofie hem vooral heeft gebracht, geeft Jaap Trouw, facilitator bij CoThink aan dat dit het beste kan worden omschreven met het woord: rust. 'Filosofie heeft me laten zien dat grote vraagstukken op te splitsen zijn in tal van kleine problemen, die zich vervolgens makkelijker laten oplossen. Dat geeft rust.' In zijn werk als trainer leidt hij servicedeskmedewerkers, service- en accountmanagers, functioneel beheerders, problem- en incident managers op met behulp van een door zijn organisatie hanteerde methodiek. Deze is ontwikkeld om bedrijfsprocessen te begeleiden waarin het gaat om beter om te gaan met incidenten en/of het managen van veranderingen in de richting een nieuw bedrijfsdoel.

DOOR: COK DE ZWART

Problemen, waar dan ook, hoe dan ook, wat dan ook, hebben met elkaar gemeen dat ze een afwijking vertonen ten opzichte van een norm, een opvatting, een opgezette procedure of een uitgesproken verwachting. Problemen ontstaan bijvoorbeeld als een besluit over een nieuw softwarepakket wordt genomen, zonder dat er wordt gekeken naar de trainingsbehoefte. Te weinig training kan het rendement van de software naar beneden brengen en daarmee een hoge verwachting te niet doen. Het probleem zit dan niet in de aangeboden technologie, maar hoe men die implementeert. 'Ik faciliteer het groepsproces waarin men leert hoe besluiten te nemen en hoe problemen op te lossen en te voorkomen. Daarna kan worden bekeken hoe de oplossing is te implementeren. We hebben voor het facilitatietraject een generiek model ontwikkeld (RATIO) dat wel aangepast kan worden aan de situatie: trouble shooting voor medewerkers van een papierfabriek is nu eenmaal wat anders dan voor mensen die in een serverpark werken.'

Hoe pak je zo'n sessie aan?

Jaap Trouw: 'Het komt er op neer mensen in een groep met elkaar te laten praten om zo het probleem helder te krijgen. Het verhaal rondom de problematiek moet duidelijk worden. Ze moeten met elkaar reflecteren over wat het vraagstuk nu werkelijk is. Vaak hebben mensen verschillende verhalen in hun hoofd over hetzelfde probleem. Als het 'echte' verhaal eenmaal duidelijk is, dan is te bespreken welke onderdelen het eerst dienen te worden aangepakt. Welke prioriteiten moeten er worden gesteld? Het verhaal is belangrijk. Dat zie je ook in methodieken als Agile of Scrum. Wie geen verhaal kan vertellen, kan meestal ook niet aangeven waar de pijn zit.'

Hoe krijg je mensen in een groep aan het praten?

'Door vragen te stellen, waarbij ik ervoor waak dat de antwoorden niet alleen door de meest dominante vrouw of man in de groep worden gegeven. Wat is het probleem waarmee u van doen heeft? Wat



gaat nu mis met wat? Het verhaal, de antwoorden visualiseer ik in een Event Map. Eerst komt altijd de vraag wat er misgaat en wat de gevolgen zijn, om pas daarna de vraag de stellen wat de oorzaak precies is. Ligt het probleem in het falen van een apparaat, een proces of is het een gevolg van puur menselijk handelen? Wat zijn de omstandigheden die hebben bijgedragen aan het ontstaan van het probleem en het voortduren daarvan? Welke zaken hebben versterkend gewerkt? Ook moet je dan kijken naar zaken die wel van te voren zijn geïmplementeerd, maar niet hebben gewerkt. Een back-up systeem bijvoorbeeld dat niet goed heeft gefunctioneerd.'

Zijn mensen bereid om problemen toe te geven? Wordt niet veel bedekt onder de spreekwoordelijke mantel der liefde?

'Niet als je bij de feiten blijft en niet op zoek gaat naar de schuldvraag. Het is van belang om altijd open vragen te blijven stellen. Vragen die men kan beantwoorden met ja of nee, zijn in het begin niet handig. Een open vraag als 'hoe vaak per dag doet deze verstoring zich voor', is een geheel andere vraag als 'vindt u dat deze verstoring zich te vaak voordoet?' Open vragen geven altijd meer antwoorden die vervolgens zijn te categoriseren naar tijd, plaats en omvang. Het is goed om aan het einde van zo'n sessie met elkaar na te gaan of alle vragen zijn gesteld en ook zijn beantwoord.'

Nu kent elk probleem in de regel meerdere invalshoeken. Welke invalshoek kies je in je vraagstelling?

'Dat hangt van de experts af die aan tafel zitten. Zijn het deskundigen met een technische achtergrond of zijn het meer generieke managers? Dat maakt natuurlijk nogal wat uit.'

Waar heb je geleerd om vragen te stellen?

'Vooral tijdens mijn studie filosofie. In dit woord zit het aloude Griekse woord philosophia wat 'liefde voor wijsheid' betekent. In de filosofie is het een voortdurend zoeken naar de samenhang der dingen. Je leert om dingen in hun context te begrijpen. En dat is wat ik in trainingen deelnemers ook laat doen. Het is overigens niet belangrijk om alleen vragen op het juiste moment te stellen, net



Jaap Trouw, CoThink

Eerst komt de vraag wat er misgaat en wat de gevolgen zijn, pas daarna de vraag welke oorzaak daarvoor is aan te geven

zo belangrijk is het om te kunnen luisteren naar antwoorden om vervolgens daar weer op door te vragen. Ieder antwoord is een bron voor nieuwe vragen en antwoorden en inzichten. Ik laat deelnemers zien dat ze door vragen op een bepaalde manier en in een bepaalde volgorde te stellen, veel problemen efficiënt kunnen aanpakken. Die kennis nemen ze dan mee als er zich in het bedrijf weer een nieuw probleem voordoet. Ze beschikken dan over de benodigde communicatietools om dit aan



te pakken. Ze leren hier hoe belangrijk het is om open vragen te stellen en hoe inefficiënt het kan zijn om in een vraagstelling te laten doorschemeren dat de vraagsteller toch wel over heel veel ervaring en kennis beschikt. Veel meer dan degene die het antwoord moet geven. Hoe “dommer” de vraag, hoe eenvoudiger, hoe opener, des te beter het antwoord in de regel is.’

Hoe lang duurt een training?

‘Dat hangt van de omstandigheden af. Een awareness training neemt een halve dag in beslag. In deze training maken we de deelnemers ervan bewust dat problemen zijn aan te pakken door de juiste vragen te stellen, door naar elkaar te luisteren en door te visualiseren. Moet er echt zelf op zoek worden gegaan naar oorzaak en gevolg, is het met andere woorden een waarheidsvindingstraining, dan duurt het circa drie dagen. Is de training eenmaal gevolgd, dan willen we zeker helpen om de gevonden oplossing te implementeren, maar het is natuurlijk ook helemaal prima als de deelnemers dat zelf in hun organisatie doen. Ze kunnen ons na een training ook altijd vragen even te kijken naar



Reflecteren vraagstuk
Bepaal context
Orden informatie
Stel prioriteit
Bepaal aanpak



Analyseren probleem
Beschrijf probleem
Bepaal mogelijke oorzaken
Bewijs oorzaak



Toewijzen acties
Bepaal doel
Ontwikkel acties
Kies acties



Implementeren acties
Maak actieplan
Voer acties uit
Documenteer veranderingen



Observeren en evalueren resultaat
Meet effect
Evalueer resultaat
Evalueer aanpak



Samenwerking
Stel open/gesloten vragen
Luister actief
Betrek de juiste mensen

een Event Map die ze zelf naar aanleiding van een incident hebben opgesteld. Ik wil daar graag naar kijken om hen verder te helpen.’

In de methode gaat om het oplossen van problemen, maar ze is ook te gebruiken om te komen tot betere besluitvorming in de business.

Kun je dat toelichten?

‘Het oplossen van technologische problemen en het verbeteren van besluitvormingsprocessen hebben met elkaar gemeen dat er moet worden toegewerkt naar een situatie die beter is dan ze voordien was. In beide gevallen moet de bestaande situatie worden geanalyseerd en een oplossingsrichting besproken. De toekomst is niet te voorspellen, maar je kunt wel met elkaar bespreken welke verwachtingen er leven ten aanzien van nieuwe technologie en met elkaar afspreken welk creatief en commercieel pad te bewandelen om een gewenste toekomst mogelijk te maken. Hoe zijn dromen concreet te maken? Welke feitelijke stappen zijn er te zetten richting concreet plan? En hoe is dit plan – als het eenmaal in gang is gezet – bij te stellen aan de hand van veranderende verwachtingen of technische mogelijkheden? Het is natuurlijk niet nodig om lijdzaam af te wachten omdat de toekomst nog niet helder is.’

Je helpt organisaties veranderen, hoe help je jezelf om zo te veranderen dat je meegroeit met de maatschappij en de mogelijkheden daarin?

‘Uiteraard reflecteren we intern met elkaar over de context van de methodiek in een immer



- R Reflecteren vraagstuk
- A Analyseren probleem
- T Toewijzen acties
- I Implementeren acties
- O Observeren en evalueren resultaat



Filosofie is voor mij een grote inspiratiebron.

Het helpt mij om op een juiste manier de relevante vragen te blijven stellen

veranderende samenleving. Daarnaast is en blijft de filosofie voor mij een grote inspiratiebron. Het helpt mij iedere dag om op een juiste manier de relevante vragen te blijven stellen. Wat zijn de feiten? Welke kennis is beschikbaar en welk gedeelte daarvan berust op veronderstellingen? Wat is de oorzaak en wat is het gevolg? Waar schuilt de logica in een redenering? Hoe echt is een probleem? Is het reëel om bijvoorbeeld een klant te beloven binnen een minuut een probleem te hebben opgelost, als daar technisch gezien tien minuten voor nodig zijn. Is dan het eerste of het laatste het probleem? Of ligt de problematiek niet in de technologie, maar in de communicatie? Ook zijn er niet altijd antwoorden te vinden, welke vragen je ook stelt, en hoeveel vragen je ook stelt. In dat geval moet er ook kunnen worden gezegd: ik weet het niet. De filosofie heeft me geleerd dat er altijd meerdere invalshoeken bestaan. Wat is de beste invalshoek? Dat moet in de praktijk blijken.'

Wat heb je zelf geleerd in je coaching praktijk?

'Ik ben me meer bewust geworden van welke vraag ik moet stellen en wanneer. In principe kun je alles in deze wereld tackelen met de 5 W-vragen: wie, wat, wanneer, waar en vooral waarom. De eerste 4 W-vragen zijn altijd wel te stellen, maar met de waarom-vraag moet je zuinig omspringen. Mensen gaan zich ongemakkelijk voelen als ze vijf keer achter elkaar een waarom-vraag moeten beantwoorden. Ik heb geleerd om hier alternatieven voor te vinden en te gebruiken. 'Waarom

heeft u dit gedaan', vervang ik dan door 'kunt u mij de achtergronden vertellen van uw besluit?', of woorden van gelijke strekking. Waar je voor moet waken is dat je je als facilitator niet gaat opstellen als expert. Misschien ben je dat wel, heb je al vaker met eenzelfde probleem te maken gehad, maar als facilitator moet je een buitenstaander blijven, dat neemt niet weg dat je als facilitator een hoog 'snapvermogen' moet hebben om de vaak lastige materie toch afdoende te kunnen doorgronden. Als je het zelf niet snapt, dan kun je een groep mensen ook niet helpen. Je moet de blinde vlekken kunnen zien in redenties van mensen in de groep. Verder heb ik geleerd hoe belangrijk het is om vast te blijven houden aan de methodiek die we hebben ontwikkeld. De methodiek die we hanteren komt voort uit gedegen onderzoek naar hoe problemen ontstaan en hoe ze zich verder ontwikkelen.'

Ontwikkelt de methodiek zich ook mee met de maatschappij?

'We vernieuwen continu. Faciliteren doen we nu vooral face-to-face, maar in de toekomst is het onvermijdelijk dat we dit meer digitaal gaan doen, Faciliteren over IP (FoIP). Mensen werken verspreid en overal en kunnen niet altijd bij elkaar komen. Digitaal faciliteren is goed te doen als je daarvoor ook veel face-to-face facilitaties hebt gedaan. Digitaal formuleren mensen vragen en antwoorden toch anders dan bij elkaar om een ronde tafel. Die verschillen moet je herkennen om uiteindelijk het gewenste resultaat te bereiken. En dat is individuen en bedrijven helpen om betere besluiten te nemen.' ■

Het gesprek met Jaap Trouw is er een in een reeks die begon met een interview met Menno Kronenburg (Beeld&Geluid). Deze gaf het stokje door aan Jan Ermens, toen servicemanager ministerie Financiën in Australië en aan Raymond Duindam, ict-manager PWN.