

plan facilitators

Problemen clusteren

Een prima manier om de samenhang in beeld te brengen is om problemen te clusteren, zonder de oorzaak-gevolg relaties te bespreken. Het is een werkvorm die geschikt is als er nog niet heel gedetailleerd een interventie ontworpen hoeft te worden, maar eerder een akkoord op hoofdlijnen nodig is waarbij nog niet heel scherp gekozen hoeft te worden wat wel en niet aangepakt moet worden. Dan is het vaak voldoende om de problemen te ordenen in clusters, zodat patronen zichtbaar worden.

Voorbeeld: groepering van problemen van het klachtenproject van bedrijf BBB



Deze werkvorm is overzichtelijk en op het eerste gezicht eenvoudig uit te voeren. Het is wel de kunst het ook eenvoudig te houden, en niet verstrikt te raken in ingewikkelde redeneringen. Hier zijn een paar tips.

Tip 1. Alle groepen zijn goed!

De hamvraag bij deze vorm van clusteren is: “Welke problemen horen bij elkaar?” Hierbij is het goed te bedenken dat het er om gaat dat de deelnemers de problemen groeperen die voor hun gevoel bij elkaar horen, en dat ze dat van elkaar begrijpen. Het gaat er om structuur in de veelheid van problemen aan te brengen, het gaat er niet om de ‘enig juiste indeling’ te maken, want die is er niet. Het doet er dus niet zo veel toe of een probleem in de ene dan wel de andere groep terecht komt. Als een discussie over een probleem te lang duurt kan je:

- twee verschillende versies van het probleem formuleren, en die ieder in een groep plaatsen;

plan facilitators

- het probleem tussen twee kolommen plaatsen, zodat duidelijk is dat het in beide kolommen hoort;
- kijken in welke groep het probleem ‘het meest’ thuis hoort, bijvoorbeeld volgens de meest betrokken partij, en vragen of de anderen daar mee kunnen leven.

Tip 2. Houd de clusters zo lang mogelijk ‘open’

Deelnemers hebben de neiging om de groepen al tijdens de groepering van een titel (in het voorbeeld roze) te voorzien. Er is niets op tegen als deelnemers dat voor zichzelf doen, maar ga er als begeleider niet in mee. Blijf gewoon verwijzen naar de groepen als kolom 1, kolom 2, etc. Door nog geen namen te noemen, blijft de cluster open, en kan er tot op het laatst nog geschoven worden om een voor de deelnemers juiste indeling van de problemen te krijgen.

Tip 3. Houd de aantallen in balans

Soms ontstaan er in de discussie veel clusters. Dat is niet erg, omdat clusters in een later stadium samengevoegd kunnen worden. Streef er naar om de groepen zo te verdelen dat het aantal problemen per groep in evenwicht is. Een groep met één probleem kan beter bij een andere kunnen worden gevoegd, meestal kan dat. Streef maximaal 7 groepen.

*Tip 4. Gebruik bij voorkeur **Doelen** als titels*

Een cluster moet een titel hebben die een synthese geeft van de elementen die er in zitten. Je vraagt dan: Waar gaat deze cluster over? Je krijgt dan meestal een thema als antwoord: storingen, kwaliteit, contracten, Human Resource Management etc. Ook krijg je nog wel eens algemeenheden als ‘communicatie’. Soms werkt zo’n titel best, maar als je iets meer diepgang wil bereiken, kun je ook naar een doel vragen: wat bereik je als je al deze problemen aanpakt? Je vraagt dan naar de positieve situatie in de toekomst die men wil realiseren, en dat geeft een veel aantrekkelijker titel als een thema. Kijk maar:

| Titel is een thema | Titel is een doel |
|----------------------------|-------------------------------------|
| Storingen | Het aantal klachten is verminderd |
| Klachtafhandeling opvolgen | De klacht is op tijd afgehandeld |
| Belangrijke klachten | Een klacht met prioriteit gaat vóór |
| Klanttevredenheid (KTV) | De klanten zijn tevreden |

plan facilitators

Werkvorm 3.2: Problemen clusteren

1. De problemen hangen aan de rechterkant van een bruin papier op de muur.
2. Check de formulering van probleem 1, en specificeer het probleem zo nodig met de drie-stappen methode van werkvorm 2.1.
3. Hang probleem 1 aan de linkerkant van het bruin papier.
4. Check de formulering van probleem 2, en specificeer indien nodig.
5. Vraag: "Hoorst [probleem 2] bij [probleem 1], of is het een andere kolom?
Als iemand zegt "Het is een andere kolom" kijk dan of de andere deelnemers dat ook vinden.
6. Als iedereen het ook vindt, hang je probleem 2 naast probleem 1 en ga je door met probleem 3.
7. Als je iemand nee ziet schudden of een verbaasde blik zetten, vraag dan:
"Voor jou hoort [probleem 2] bij [probleem 1]? Kun je uitleggen waarom?"
8. Als de groep het eens is met die uitleg, hang je probleem 2 onder probleem 1. Accepteert de bezwaarmaker de uitleg dan hang je probleem 2 naast probleem 1, en creëer je een andere kolom.
9. Als alle problemen in een groep zijn gezet ingedeeld, krijgt iedere kolom een titel. Je kunt vragen:
"Waar gaat deze kolom over?" en daarna: "Welk doel ga je bereiken als al deze problemen zijn opgelost?"
10. Schrijf het doel op een roze kaart en plaats het boven de betreffende kolom.

Doordat de stakeholders zich nu samen over werkveld en problemen hebben gebogen weten veel ze meer over 'wat er aan de hand is. Ook achterliggende problemen en gedachten zijn uitgesproken. Er is plaats voor een frisse blik op de toekomst.

Dit is een goed moment om aan de groep te vragen: En wat gaat er gebeuren als we niets doen? Je richt daarmee de aandacht op de toekomst zoals die wordt bepaald door het heden, en het is goed als de actoren hun ideeën daarover uitwisselen, en zich afvragen of ze dat willen. Dan wordt duidelijk of er energie is om zaken anders aan te gaan pakken, en dan kun je verder.