

# plan facilitators

## Werkvorm: problemen verbinden

Problemen helder formuleren helpt al vaak om een oplossing te vinden, maar meestal hebben we te maken met een hele berg problemen die allemaal om een oplossing 'schreeuwen'. Een berg problemen los je niet in een keer op, je zult dus moeten kijken wáár je gaat beginnen. Dan moet je meer te weten komen over de manier waarop problemen samenhangen. Pas daarna kan je als groep kiezen welke kant je op moet.

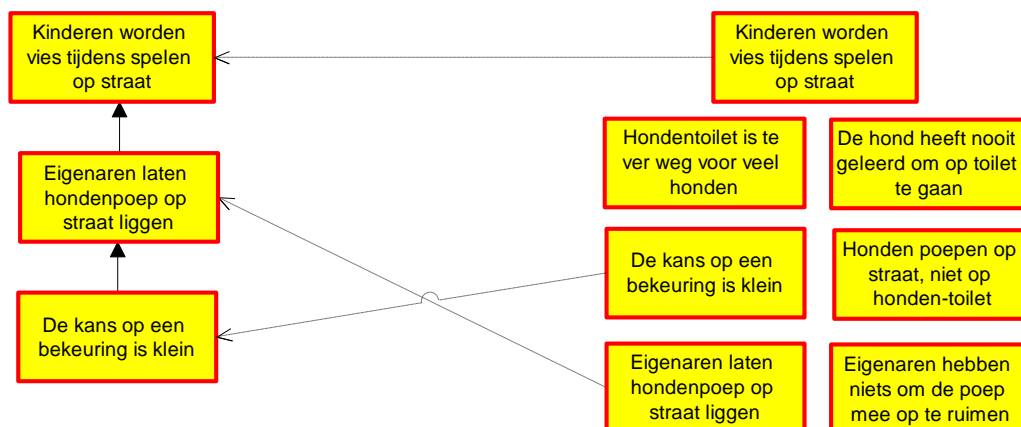
Problemen hebben de neiging elkaar te beïnvloeden. Er kan een kettingreactie ontstaan die er bijvoorbeeld voor kan zorgen dat een conflict uit de hand kan lopen. Maar het kan ook gebeuren dat er geen beweging in een probleemsituatie te krijgen is omdat verschillende problemen zorgen voor een stabiele situatie. Het is bijzonder interessant om de samenhang van problemen met verschillende partijen te onderzoeken. Vaak worden er veel misverstanden uit de wereld geholpen door problemen met elkaar eens op een rij te zetten. Dat kan je doen door:

1. een probleemboom te maken
2. problemen te clusteren

### 1. Een probleemboom maken

Als een probleem een bestaande negatieve situatie is, ligt het voor de hand dat een probleem weer een ander probleem veroorzaakt. Als een probleem geen enkele consequentie heeft, dan moeten we ons afvragen wat er dan zo negatief aan die situatie is. Dus een probleem leidt naar een ander probleem. En zo kan een probleem meerdere oorzaken hebben, en ook meerdere gevolgen. Als we het geheel aan oorzaken en gevolgen in beeld brengen krijgen we een probleemboom. Een probleemboom maken is een mooie manier om de verschillende partijen hun soms heel impliciete veronderstellingen te laten uitspreken. Het is ook een goede manier om partijen aan elkaar te laten uitleggen hoe bepaalde relaties in elkaar zitten. In de volgende schema's werken we een voorbeeld uit waarin je ziet hoe je een diagram stukje bij beetje opbouwt.

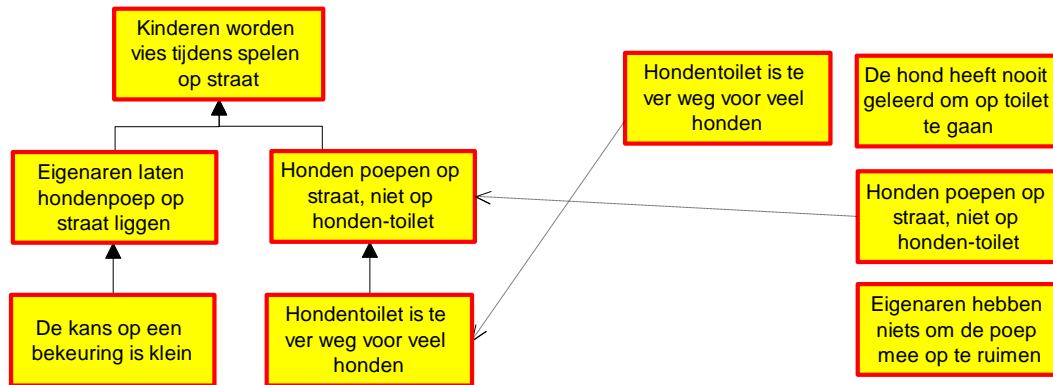
Eerst zoek je naar oorzaken van een startprobleem:



# plan facilitators

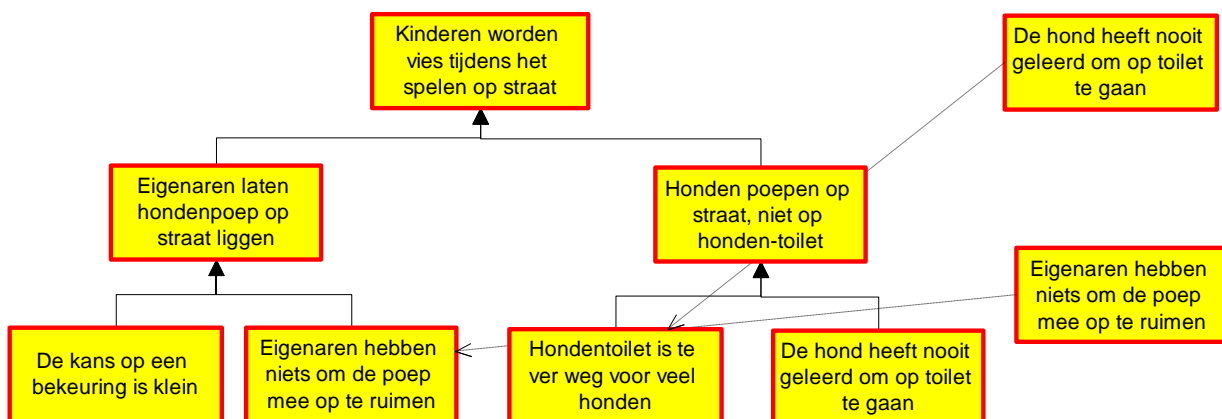
Hier staat: Hondenpoep geeft overlast op straat omdat eigenaren de hondenpoep op straat laten liggen, want de kans op een bekeuring is klein.

Dan zet je er andere oorzaken bij...



Hier staat: Hondenpoep geeft ook overlast omdat honden op straat poepen, en niet op het hondentoilet, en dat komt omdat het hondentoilet voor veel honden te ver weg is.

En nu de laatste twee problemen



*“Als iemand dit kan oplossen zijn wij het wel!”*

Als een groep eenmaal zover is dat ze het eens zijn over de problemen en hun relaties, dan is de kans erg groot dat ze het ook eens worden over de aanpak van het initiatief, en dat is weer de basis van succes. Dat klinkt heel eenvoudig, maar dat is het niet. Als je een gezamenlijke probleemanalyse gaat doen, zul je merken dat het erg veel werk is om alles netje op een rij te krijgen. Dat komt omdat mensen enorm van mening kunnen verschillen over wat er fout gaat in een werkproces en wat de consequenties daarvan zijn, waarbij iedereen naar zichzelf toe redeneert. Dat is juist heel goed als je een ingewikkelde situatie wilt ontrafelen, omdat de kans groot is dat door alle gezichtspunten met elkaar te verbinden er een rijk beeld van de situatie ontstaat. Door met elkaar de problemen te benoemen en te bespreken halen de betrokkenen bij elkaar alle misverstanden weg, en komen ze tegelijkertijd tot de soms verrassende ontdekking

# plan facilitators

dat de andere partijen ook veel zinnige kennis over het probleem blijken te hebben. Na een dergelijke exercitie zeggen deelnemers vaak: “Het is een stuk ingewikkelder dan ik eigenlijk dacht, maar als iemand dit kan oplossen dan zijn wij het wel, want we hebben wel alle kennis hier bij elkaar zitten.”

## *Tips om meningsverschillen op te lossen*

Je besteedt de meeste tijd aan het checken van relaties: hoe leidt X naar Y? Als partijen daarover van mening verschillen kun je er als volgt uitkomen.

- Je vraagt aan de partij die dit aangeeft (partij A): Hoe werkt dit volgens jou?
- Dan vraag je aan de anderen: Eens? Zo niet: hoe werkt dit voor jou?  
Partij B kan nu uitleggen hoe X ook naar Z kan leiden, en dat check je dan weer met A. Daar komen ze dan meestal wel uit.
- Als ze er niet uitkomen, is er meestal een verschil in betekenis: probleem X betekent voor A iets anders dan voor B. Je kunt dit oplossen door het verschil expliciet te maken, dus door er twee problemen van te maken, die allebei een eigen plekje in de boom krijgen.
- Algemeen geldt: over vage problemen krijg je ‘kip-ei discussies’, en daar kom je nooit uit. Dus zodra je daarin terecht komt, zal je de formuleringen aan moeten scherpen.

## **Werkvorm 3.1: Maken van een probleemboom**

0. Toon alle eerder geïnterpreteerde problemen (uit werkvorm 2)
1. Vraag naar een probleem van de klant of het bedrijf in de stapel problemen.
2. Vraag naar een oorzaak van het startprobleem, check de relaties één voor één. Herhaal deze stap 2-3 keer.
3. Vraag nu: welke relaties (tussen de problemen in de ‘stapel’ en die in het diagram) zien jullie nog meer?  
Breng het nieuwe probleem in het diagram met de volgende vragen:
  - Waartoe leidt [het nieuwe probleem]? Check met de groep: Hoe werkt dat?
  - Waardoor wordt [het nieuwe probleem] veroorzaakt? Hoe werkt dat?
4. Pas het diagram aan voor ieder probleem dat er bij komt, zodanig dat de deelnemers de oorzaak-gevolg relaties kunnen onthouden.
5. Als alle problemen een plek hebben gevonden, trek dan de lijnen. Begin daarbij bij het bovenste probleem en check als volgt: ‘Dus we hebben gevonden dat P wordt veroorzaakt door Q, S en T’. Als iedereen akkoord is trek dan de lijn. Check alle relaties op die manier.

## Voordelen van een probleemboom

- Het grootste voordeel van de probleemboom is de discussie die de deelnemers voeren om hem te maken. Als er misverstanden zijn, dan spatten die als zeepbellen uit elkaar.

# plan facilitators

- Als de lijnen getrokken zijn is de probleemdiscussie meestal echt afgerond, en komt dus meestal niet meer terug.
- Met de probleemboom valt wat de groep op dit moment weet op zijn plek, en het biedt houvast voor het vervolg.

## 2. Problemen clusteren

Een andere 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. 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:

## plan facilitators

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