

# plan facilitators

## Werkvorm problemen helder krijgen

Aan de meeste initiatieven liggen problemen ten grondslag of ze spelen een rol bij de verwezenlijking van het initiatief. Die problemen moeten we niet alleen benoemen, maar ook zo nauwkeurig mogelijk formuleren. Dat lijkt voor de hand te liggen, maar we zien dat de stap vaak wordt overgeslagen, of pas wordt gedaan als het proces vastloopt. Dat is wel te begrijpen.

Problemen bespreken is immers vervelend: we gaan praten over wat er fout gaat, dat levert negatieve energie op, en het is lastig om het eens te worden over problemen. En bovendien weet iedereen dat problemen formuleren op zich nog niets oplost.

Toch zijn er goede redenen om wel eerst goed naar de problemen te kijken alvorens met de oplossing aan de slag te gaan. De eerste is een rationele: kennis van de problemen voorkomt dat je met een onvolledige of niet-werkende oplossing komt. De tweede is een emotionele: soms zien we dat de frustraties en de klachten over het heden zo intensief zijn, dat betrokkenen niet eens over de toekomst willen praten. Eerst moeten partijen elkaars situatie 'erkennen' voordat er ruimte komt om over de toekomst te praten.

Hieronder laten we eerst zien hoe je problemen in een gesprek stukje bij beetje helder en feitelijk krijgt. Vervolgens laten we ook zien hoe je dat met 'afwezige oplossingen' kunt doen.

### 1 Het probleem helder krijgen

Een probleem is een bestaande situatie die door een betrokkene als niet gewenst wordt ervaren. Dit betekent dat er bij die persoon een redelijke hoop of verwachting bestaat dat het anders kan dan dat het nu gaat. Als we een probleem willen beschrijven zijn er twee reacties waar we rekening mee moeten houden. Ten eerste: problemen zijn vaak 'geladen' met een negatieve emotie, met pijn, die we liever kwijt dan rijk zijn. Een probleem zit in ons hoofd als een gevoel, iets dat niet goed is, en dat is meestal niet heel tastbaar. Een andere reactie is dat we gewend zijn om als we een probleem hebben meteen naar oplossingen te kijken: (doet de airco het niet, waarom kan er geen raam open, etc.) in plaats van stil te staan bij de warmte in het kantoor. We concentreren ons op de oplossing die er niet is. Als een initiatief volledig wordt gericht op vage problemen en afwezige oplossingen is de kans groot dat:

- partijen blijven kibbelen over de juiste aanpak van de 'problemen';
- sommige partijen de relatie met hun probleem niet zien, en halfhartig meedoen aan het project;
- een (dure) oplossing wordt geïmplementeerd, maar de problemen blijven bestaan.

Maar hoe formuleer je een probleem en hoe ga je met de 'afwezige oplossing' om?

Bij probleemdificussie is de kunst om langzaam bij de feitelijke kern van het probleem te komen. Dat gaat zelden of nooit in één keer, omdat we problemen nu eenmaal niet als feitelikheden

# plan facilitators

onthouden, maar als een gevoel. Bovendien zijn we meer bezig met de oplossing dan met het probleem. Toch is het in complexe situaties nuttig om problemen feitelijk te beschrijven, omdat partijen elkaars situatie dan veel beter begrijpen. Met deze vragen scherp je problemen aan:

Wat je hoort	Waar het over gaat	Wat je kunt vragen
Een vage aanduiding ("het probleem is de opvoeding")	Een negatief gevoel	Wat gaat er fout? Wat zie je gebeuren?
Negatieve kwalificatie ("de opzichters zijn incompetent")	Iemand anders de schuld geven	Waar merk je dat aan? Wat gaat er fout?
We hebben te weinig tijd, geld, regels, vaardigheden, kennis, etc.	Een afwezige oplossing	Welk probleem los je op met meer [oplossing]?
Kwalificaties als slecht, matig, onvoldoende etc.	Ik vind het niet goed	Waar zie je aan dat [het] slecht, matig, onvoldoende is?
Anderen doen het beter, wij doen het minder goed dan, etc.	Vergelijken met anderen	Kun je een voorbeeld geven?
Wat er gebeurt als het fout gaat	Gebeurtenissen (of feiten)	Hoeveel? Hoe vaak? Waar precies? Wanneer? Etc.

## Kwalificeren en kwantificeren

Een probleem direct formuleren als een negatieve bestaande situatie lukt meestal niet in één keer, omdat ons geheugen er niet op is ingericht om allerlei feiten paraat te houden. Het gaat het beste als je het in twee stappen uitvraagt: 1.wát is niet goed?, 2.hoevéél gaat er mis?

Bijvoorbeeld: als een klachtenmanager meldt dat de klachtenafhandeling onder de maat is, kan je vragen wát er precies onder de maat is (kwalificeren). Het antwoord kan zijn dat de afhandeling van de klacht te lang duurt, en dat een klant niet weet wanneer het probleem wordt opgelost. Als je het laat bij de kwalificatie van de klant dat de afhandeling onvoldoende is, weet je eigenlijk alleen dát de klant ergens last van heeft, maar nog niet precies waarvan. De feitelijke beschrijving geeft weer wáár de klant last van heeft (concretiseren). Als je nog een stap verder gaat in de probleembeschrijving kun je er cijfers bij zoeken, die aangeven hoe groot het probleem is (kwantificeren).

Stap:	Vraag:	Antwoord:
	Wat gaat er niet goed?	De klachtafhandeling is onder de maat
1. Kwalificeren	Waar merk je aan dat het niet goed gaat? ? Wát is er precies onder de maat?	Er zijn twee dingen niet goed bij ons: De klachtafhandeling duurt erg lang
		Veel klanten weten niet wanneer de storing wordt verholpen
2. Kwantificeren	Hoevéél gaat er fout?	De helft van de storingsklachten duurt langer dan 7 dagen om verholpen te worden
		60% van de klanten weet het niet van te voren.

# plan facilitators

## 2 Een afwezige oplossing in een probleem omzetten

Als we een probleem beschrijven dan gebeurt het heel vaak dat niet het probleem ons te binnen schiet, maar de oplossing die er niet is. Probeer het maar, als je nu aan een probleem denkt is er een grote kans dat het een afwezige oplossing is (ik heb te weinig vrije tijd, ik heb te weinig geld, geen leuke collega's etc.). In het onderstaande schema wordt duidelijk wat het verschil is tussen een afwezige oplossing en een scherp geformuleerd probleem.

Afwezige oplossing	Probleem
Geen integrale klantbenadering bij de afhandeling van een klacht	Klachten met hoge prioriteit blijven te lang liggen
Onvoldoende meetmomenten	Ik weet niet wat er aan de afhandeling van een klacht gebeurt
Bewaking van klacht tot oplossing is beperkt	Ik kan niemand aanspreken als het te lang duurt
Te weinig betrokkenheid van het management	Management accepteert het grote aantal klachten als normaal
We hebben te weinig echt goede mensen	De mensen die we zoeken solliciteren bij andere organisaties

Als je naar de beschrijvingen in de eerste kolom kijkt, zie je dat er iets aan de hand is dat niet goed gaat, maar wat precies? Dergelijke beschrijvingen geven niet zozeer aan wat er op dit moment fout gaat maar geven aan wat er *niet gebeurt*. Je herkent afwezige oplossingen aan de woorden *geen, te weinig, niet*. Als een interventie wordt geformuleerd op basis van afwezige oplossingen (integrale klantbenadering, meer meetmomenten, bewaken van de klacht etc.) dan richt die zich op implementeren van oplossingen. De doelen raken daarmee letterlijk buiten beeld:

Afwezige oplossing	Oplossing
Geen integrale klantbenadering bij afhandeling van klachten	Integrale klantbenadering bij afhandeling van klachten invoeren

Dit voorkom je door eerst te benoemen wat er niet goed gaat (het probleem), en vervolgens af te spreken wanneer het goed is (het doel):

Probleem	Doel
Klacht met hoge prioriteit blijft liggen	Klacht met hoge prioriteit wordt eerst afgehandeld

Om een afwezige oplossing in een probleem om te zetten moet je doorvragen!

# plan facilitators

*Voorbeeld: dóórvragen om een afwezige oplossing naar een probleem te krijgen*

Een medewerker zegt: “Het probleem is dat we geen integrale klantbenadering hebben.”

Je kunt met de volgende vragen het probleem scherper te stellen:

1. V: Als je de integrale klantbenadering doorvoert, welk probleem los je dan op?  
A: Dan kunnen we eerst naar de waarde van de klacht en de waarde van de klant kijken, voordat we besluiten welke klacht we het eerst gaan oplossen.
2. V: Wat gaat er op dit moment mis hiermee?  
A: Nu zie je dat klachten die veel schade bij de klant veroorzaken, en klachten van hele grote klanten, geen prioriteit krijgen, en met alle kleinere zaken op één grote hoop gaan.
3. V: Waar merk je dat aan?  
A: Je ziet dus dat klachten met hoge klacht- en klantwaarde nodeloos lang blijven liggen, en dus veel meer schade veroorzaken dan nodig is.
4. V: Heb je een voorbeeld hiervan?  
A: Vorige week kwam ik er achter dat dit bij de klacht van XYZ was gebeurd. Die klacht is vier dagen blijven liggen voordat hij werd afgehandeld.
5. V: Waar speelt dit zich af?  
A: Dit speelt vooral bij de combi-klachten, dat zijn de klachten waar meerdere afdelingen bij de afhandeling zijn betrokken.
6. V: Hoe vaak komt dit voor?  
A: Iedere maand wel schatten we, maar iedere keer is er een te veel.
7. V: Dus het probleem is dat combi-klachten met een hoge klacht- en klantwaarde wel 4 dagen blijven liggen voordat ze worden afgehandeld. Klopt dat?  
A: (Iedereen knikt).
8. V: Wie kan dat even op een kaart schrijven?
9. V: Hebben we daarmee alles wat de integrale klantbenadering moet oplossen?  
Is er nog iets dat ontbreekt?

## **Werkvorm 2: Problemen formuleren**

1. Bespreek het werkveld van de probleemanalyse met de aanwezigen (bijvoorbeeld ‘we gaan inventariseren welke problemen er spelen met de afhandeling van klachten’). Zorg ervoor dat iedereen duidelijk heeft waar de grens van de inventarisatie ligt.
2. Check of alle betrokkenen in de sessie vertegenwoordigd zijn. Als een betrokken partij ontbreekt, vraag een van de andere aanwezigen deze partij te ‘spelen’.
3. Vraag iedere partij ten minste vijf problemen op gele kaartjes te schrijven.  
Geef daarbij de volgende ‘spelregels’:
  - een probleem is een ongewenste situatie, en niet een afwezige oplossing
  - Schrijf goed leesbaar (grote letters, 3 regels)
  - Gebruik volzinnen

## plan facilitators

4. Hang de problemen op een stuk papier in een vierkant aan de muur.
5. Bespreek de problemen één voor één volgens de drie stappen methode (kwalificeren, concretiseren en kwantificeren).
6. Lees het probleem voor, en vraag bijvoorbeeld: Wat is het probleem? Wat gaat er fout? Kan je een voorbeeld geven? Hoeveel gaat er fout?
7. Vraag de nieuwe (specifiekere) formulering op een gele kaart te schrijven. Check of de nieuwe formulering de oude in zijn geheel vervangt.
8. Zo ja, leg de oude formulering weg. Zo nee, vraag: welk aspect van het probleem hebben we nog niet gespecificeerd?
9. Als alle aspecten van een probleem zijn gespecificeerd, ga dan door met de volgende.