

VAN PRO
BLEEMN
AAR OPL
OSSING
IN 6 STAPPEN

EEN PRAKTISCHE HANDLEIDING
IN PROBLEEMGERICHT WERKEN

Albert Elsendoorn en Jeroen Bakker

The Endless Enigma, Salvador Dali, 1938





VOORWOORD

Parkeerproblemen, geluidsoverlast, jeugdoverlast, vernielingen, inbraken. Zo maar een greep uit gebeurtenissen die in een wijk als een probleem kunnen worden ervaren. Maar ook intern, in de organisatie van het dagelijkse werk zoals het briefingsproces, prioritering en uitgifte van werk, het organiseren van handhavings- en opsporingsactiviteiten, komen we problemen tegen die opgelost moeten worden. Problemen aanpakken doen we dus niet alleen "buiten" maar ook "binnen"!

Als je wat langer naar het schilderij van Salvador Dali kijkt, zul je er steeds meer in ontdekken. Sommige dingen zijn niet wat ze lijken en hoe beter je kijkt hoe meer je ziet. Het totaalbeeld van het schilderij is sterk afhankelijk van de manier waarop je er naar kijkt.

Zo is het ook met een probleem dat moet worden opgelost. Als je met wat rust en afstand naar een probleem kijkt, zie je vaak dat er meer aan de hand is dan op het eerste gezicht misschien lijkt.

Je krijgt een breder en dieper inzicht in het probleem en daarmee ook een beeld van de oorzaak of oorzaken. En daar gaat het juist om. Als je een probleem op wilt lossen moet je de oorzaak aanpakken. Anders ben je bezig met "symptoombestrijding". Dat schept misschien even lucht, maar het eigenlijke probleem blijft bestaan.

Het doel van het probleemgericht werken is in alle gevallen en in elke situatie hetzelfde, namelijk het veranderen van de omstandigheden die het probleem veroorzaakt hebben. Dit vraagt een andere benadering dan het traditionele pleisters plakken.

VAN
PROBLEEM
NAAR
OPLOSSING
IN
6 STAPPEN

EM

ING

EN

Dit boekje is bedoeld als handleiding; een soort spoorboekje dat je een beetje houvast kan geven als je het probleemgericht werken methodisch (in 6 stappen) uit wilt voeren.

De schrijvers hopen dat het boekje je een heldere kijk biedt op de methodiek van het probleemgericht werken en dat het gebruik ervan leidt tot een succesvolle aanpak.

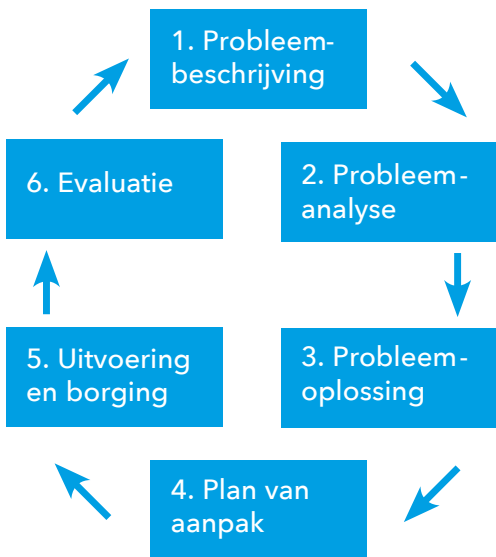
INHOUDS- OPGAVE

| | |
|--|-----------|
| Voorwoord | 4 |
| De 6-stappen methodiek | 10 |
| Stap 1 | 25 |
| Probleembeschrijving – praktische tips | |
| Stap 2 | 33 |
| Probleemanalyse – praktische tips | |
| Stap 3 | 40 |
| Probleemoplossing – praktische tips | |
| Stap 4 | 50 |
| Plan van aanpak – praktische tips | |
| Stap 5 | 58 |
| Uitvoering en borging – praktische tips | |
| Stap 6 | 66 |
| Evaluatie – praktische tips | |

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Hulpmiddelen | 72 |
| Informatieroos | 74 |
| Inzichtelijk verwerken van informatie | |
| DOODS-model | 78 |
| Inzichtelijk maken probleemanalyse | |
| Brainstormen | 80 |
| Gebruiken van denkkracht | |
| Paretomethode | 84 |
| Snel en effectief keuzes maken | |
| Kennen-keuren-kiezen | 90 |
| Samen tot oplossingen komen | |
| Plan van aanpak | 92 |
| Een model voor een plan van aanpak | |
| Evaluatiemodel | 98 |
| Evalueren op proces en resultaat | |
| Samenwerken | 103 |
| Werken met mensen | |

DE **6-STAPPEN** METHODIEK

Het zoeken naar oplossingen vanuit een probleemgerichte aanpak is een proces dat even tijd en aandacht vraagt en later deze investering ruim terugverdient. Om het proces goed en helder te laten verlopen, is het uiteengezet in 6 achtereenvolgens te nemen stappen.



DE 6-STAPPEN METHODIEK

Elke stap wordt in een apart hoofdstukje beschreven en wordt aangevuld met praktische tips. Verder worden een aantal hulpmiddelen genoemd die tijdens de aanpak en de samenwerking in het probleemgericht werken gebruikt kunnen worden.

In de methodiek van het probleemgericht werken heeft elke stap zijn eigen doel. Pas als het doel van een bepaalde stap verwezenlijkt is, kan worden overgegaan tot de volgende stap.

Voor de duidelijkheid worden de 6 stappen met hun doel alvast genoemd.

Stap

Doel

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Probleembeschrijving | Concreet definiëren van het probleem |
| 2. Probleemanalyse | Zicht krijgen op oorzaken en gevolgen van het probleem |
| 3. Probleemoplossing | Maatregelen in kaart brengen om het probleem op te lossen |
| 4. Plan van aanpak | Afspraken maken over acties die uitgevoerd moeten worden |
| 5. Uitvoering en borging | Afgesproken acties uitvoeren en controle op deze uitvoering |
| 6. Evaluatie | Terugkijken hoe het is gegaan en daarvan leren |

DE 6-STAPPEN METHODIEK

Voordelen

Het werken met de 6-stappen methodiek heeft een aantal grote voordelen.

- **Systematische werkwijze**

Stap-voor-stap werken maakt en houdt het probleemgericht werken inzichtelijk. Je ziet steeds waar je bent en wat je doet. Hierdoor ontstaat systematiek en overzicht.

- **Duurzame resultaten**

Omdat het probleem concreet wordt benoemd en bij de "kern" wordt aangepakt ontstaan blijvende oplossingen. In het probleemgericht werken is het immers de bedoeling de omstandigheden (oorzaken) die tot het probleem hebben geleid te veranderen.

- **Integrale werkmethode**

Als de oorzaken van het probleem helder zijn geworden, blijkt bijna altijd dat er andere mensen (meerdere partners) nodig zijn om het probleem aan te pakken. Verschillende mensen werken dan aan hetzelfde probleem waarbij gebruik wordt gemaakt van elkaars deskundigheid. Het maakt betrokken mensen bewust van hun rol en inbreng. Zo werken bij de aanpak van een intern probleem operationele mensen, ondersteuners en specialisten van verschillende teams of afdelingen samen. Bij de aanpak van een (extern) criminaliteits- of overlastprobleem werken meerdere ketenpartners, vaak onder regie van een gemeente structureel met elkaar samen. Door deze samenwerking leren partners 'elkaars taal' te spreken.

DE 6-STAPPEN METHODIEK

- **Juiste schaalgrootte**

Door het probleem concreet en zo 'klein' mogelijk te beschrijven wordt het probleem goed afgebakend (bijvoorbeeld op gebied, fenomeen of doelgroep) en zullen gekozen oplossingen reëel zijn. Hierbij ontstaat ook een goed inzicht wie er invloed hebben op de oorzaken van een probleem en de aanpak daarvan.

Leerervaringen

Personen die met elkaar, al dan niet in groepsverband, met de methodiek gewerkt hebben benoemen tijdens evaluaties veelal de volgende leerervaringen.

- Door te werken met deze methodiek worden partners samen aan een tafel gebracht. Dit gaat eigenlijk vanzelf.
- Als je afstemt met partners ga je zien wat zij in de probleemaanpak kunnen betekenen en hoe veel invloed zij hebben op oorzaken en oplossingen.
- Het helpt als er door verschillende brillen naar het probleem wordt gekeken. Het onderwerp wordt dan vanuit verschillende invalshoeken benaderd.
- Je wordt in de samenwerking geconfronteerd met de logica van de straat. Die is vaak anders dan het beeld dat professionals er van hebben.
- In de communicatie ga je vanzelf dezelfde taal spreken. Het probleem en de aanpak

DE 6-STAPPEN METHODIEK

daarvan krijgt voor iedereen die mee doet dezelfde betekenis.

- Door de toepassing van deze methodiek wordt je gedwongen stap voor stap en dus methodisch te werken. Hierbij worden oplossingen gekoppeld aan oorzaken. Dit is toch anders denken en werken.
- Hierbij wordt het probleem afgepeld en zo klein mogelijk beschreven. Hierdoor wordt het probleem beter "pakbaar" en in de juiste schaalgrootte geplaatst. Soms is het minder erg dan het lijkt en soms is het groter dan oorspronkelijk was ingeschat.
- Je leert en gaat beter zien hoe belangrijk informatie is, waar je welke informatie kunt halen en hoe je deze informatie betekenis kunt geven.

- Burgers zeggen dat zij zich serieus genomen voelen omdat zij samen met de politie, gemeente en andere partners aan dezelfde tafel zitten om het probleem aan te pakken.
- De aanpak in het probleemgericht werken zorgt voor meer duurzaamheid. De houdbaarheid van de oplossingen en de aanpak is beter dan de traditionele repressieve aanpak.
- Het gezamenlijk werken aan een veiligheidsprobleem is uitdagend en geeft veel energie, het maakt politiewerk extra leuk.

DE 6-STAPPEN METHODIEK

Praktische tips

- **Werk stap voor stap**

Begin pas aan de volgende stap als je er samen van overtuigd bent dat de vorige stap helemaal is afgerond. Een stap is pas afgerond als het doel van die stap is bereikt. Kom dus niet te snel met oplossingen.

- **Documenteer**

Schrijf (bijvoorbeeld in een 'werkdokument') steeds op wat de resultaten of einduitkomsten van elke stap zijn geweest. Dit vergemakkelijkt het later opstellen van een plan van aanpak.

- **Neem de tijd**

Een stap hoeft niet in een bijeenkomst klaar te zijn. De meeste tijd (doorgaans zo'n 70%) gaat zitten in de eerste drie stappen. Deze eerste drie stappen zijn cruciaal. Zij bepalen de kwaliteit en het succes van de aanpak en zijn het fundament van een goed plan van aanpak. Denk er aan: beter één stap goed, dan drie stappen half afgemaakt.

- **Investeer in elkaar**

Een goede investering in een team dat een probleem aan wil pakken is van groot belang. Dit ongeacht de grootte van de groep. Het resultaat van een groep of een team is afhankelijk van de mensen die meedoen. Een goede motivatie om mee te doen en een open en eerlijke sfeer in de groep is minstens zo belangrijk als de opbrengst van een vergadering of de kwaliteit van een oplossing.

DE 6-STAPPEN METHODIEK

- **Doe het samen**

Probeer in een zo vroeg mogelijk stadium collega's (intern) en/of partners (extern) te betrekken. Het is belangrijk al in de eerste stap (probleembeschrijving) gebruik te maken van elkaars inzichten en ervaringen en vervolgens 'samen' een probleemanalyse te maken. Het is beter als 'groep' te vertrekken en een strategie te ontwikkelen, dan later collega's of externe partners te moeten overtuigen. Door anderen vroeg te betrekken creëer je draagvlak en een goede basis om samen te werken.

- **Koppel resultaten steeds terug**

Vertel steeds aan je directe collega's en chefs waar je in het proces zit en wat je hebt gedaan. Zo kun je steeds controleren of je denkrichting goed is. Dit vergroot

het draagvlak en voorkomt latere teleurstellingen. Immers, in de meeste gevallen ligt het besluit tot een bepaalde aanpak, zeker als het gaat om inzet van mensen en middelen, bij anderen.

- **Zorg voor een procesbewaker**

Wijs in de groep iemand aan die het proces in de gaten houdt (worden alle stappen goed doorlopen?) Deze persoon kan ook de woordvoerder namens de groep zijn.

- **Haal deskundigheid binnen**

Bij de meeste stappen is, naast denkkraft en creativiteit, veel informatie nodig. Bedenk dat veel andere personen en instanties met soortgelijke problemen bezig geweest kunnen zijn en dat er vaak al veel onderzoek is verricht. Haal deze informatie en deskundigheid binnen. De kwaliteit van de oplossingen zullen beter zijn als er vanuit verschillende invalshoeken en vakgebieden naar het probleem is gekeken.

DE 6-STAPPEN METHODIEK

- **Internet**

Internet is een vindplaats van veel informatie. 'Google' de probleemstelling eens, het loont de moeite!

- **Vier een feestje**

Als het is gelukt een probleem aan te pakken gaan we al snel weer over op de orde van de dag of vinden we dat dit 'gewoon' ons dagelijks werk is. We vergeten wel eens dat een aanpak altijd het gevolg is van een goede samenwerking tussen mensen. Vergeet daarom vooral niet elkaar te feliciteren als een aanpak succesvol is geweest.

STAP 1

PROBLEEM- BESCHRIJVING

STAP 1: PROBLEEMBESCHRIJVING

Het doel van stap 1 is het concreet definiëren van het probleem.

Tijdens deze eerste fase moeten problemen geïnterpreteerd worden (met welke problemen hebben we te maken) of concreet benoemde problemen duidelijk worden omschreven (wat is er precies aan de hand). Het moet vanaf het begin voor iedereen helder zijn waar het precies om gaat. Het probleem moet zo 'klein' en zo 'concreet' mogelijk worden gemaakt. Als bijvoorbeeld het probleem "geluidsoverlast" wordt genoemd, is dat niet klein en concreet genoeg. Geluidsoverlast kan van alles betekenen. Maar bijvoorbeeld "geluidsoverlast tijdens de kermis in het centrum" is al een stuk concreter.

Een duidelijke probleemstelling is zeer belangrijk omdat elke verdere stap hierop is gebaseerd. Iedereen zal begrijpen dat het vertrek vanuit de probleemstelling "geluidsoverlast tijdens de jaarlijkse kermis in het centrum" een heel ander vervolg en een heel andere aanpak zal krijgen dan vanuit de probleemstelling "overlast van jongeren die dagelijks in de avonduren in de Dorpsstraat harde muziek laten horen".

Afbakening

In deze stap, waarin het probleem wordt gedefinieerd, vindt ook een afbakening plaats van een stuk gebied, een fenomeen of een doelgroep. In het voorbeeld van de "geluidsoverlast tijdens de kermis in het centrum" spreken we in de definiëring af wat we onder het 'centrum' verstaan (Welke straten rekenen we tot het centrumgebied?).

STAP 1: PROBLEEMBESCHRIJVING

Informatie

Het spreekt voor zich dat goede informatie in deze stap onmisbaar is. Op basis van de vergaarde informatie wordt een probleembeschrijving gemaakt. Er zijn intern en extern veel mensen en organisaties die over informatie beschikken. Denk hierbij aan interne diensten en afdelingen en externe professionele partners, burgers en ook de probleemveroorzakers zelf!

Gebiedsscan

Om bij de aanpak van een extern veiligheidsprobleem tot een goede probleembeschrijving te komen kan gebruik gemaakt worden van een gebiedsscan criminaliteit & overlast. In deze gebiedsscan die door veel teams jaarlijks wordt gemaakt worden ontwikkelingen en trends op het

gebied van criminaliteit, overlast en dader- en risicogroepen systematisch in beeld gebracht.

Informatieroos

Om de informatie inzichtelijk te verwerken kan gebruik gemaakt worden van een "informatieroos". Dit is een hulpmiddel om de informatie gegroepeerd weer te geven. Dit hulpmiddel kan ook bij de probleemanalyse (stap 2) gebruikt worden. Een model van de informatieroos is achter in dit boekje opgenomen.

STAP 1: PROBLEEMBESCHRIJVING

Praktische tips bij de probleembeschrijving

- Gebruik zoveel mogelijk informatiebronnen: stel jezelf de vraag 'welke personen of welke organisaties informatie kunnen leveren om het probleem helder te krijgen'. Een goede probleembeschrijving is alleen mogelijk als de informatie volledig is geweest.
- Gebruik niet alleen informatie uit registratiesystemen van de politie en andere partners ('harde' informatie). Informeer ook naar ervaringen en belevingen in de wijk, benoem je eigen waarnemingen en die van collega's ('zachte' informatie).

- Breng alle aspecten van het probleem goed in kaart (breed en meerkantig kijken).
- Probeer de informatie zoveel mogelijk te 'verfijnen' op onderwerp, plaats en tijd.
- Hoe algemener het probleem omschreven is hoe breder het 'werkveld' in de volgende stappen zal zijn. Omschrijf het probleem daarom zo gedetailleerd mogelijk, hoe concreter hoe beter.
- Een benoemd probleem moet altijd gelegitimeerd worden. Is het wel een probleem en is het de moeite waard er aandacht aan te besteden? Zonder algemeen 'urgentiegevoel' komen mensen maar moeilijk in beweging en zal er niet veel energie zijn het probleem aan te pakken. (Als tijdens de probleembeschrijving blijkt, dat de situatie

STAP 1:

PROBLEEMBESCHRIJVING

geen probleemgerichte aanpak 'waard' is of dat er geen sprake is van een probleem, dan kan dat ook een prima conclusie zijn!)

- Rubriceer de vergaarde informatie en leg deze vast. Je hebt de informatie later weer nodig voor de terugkoppeling aan je collega's, chefs en partners en bij het opstellen van een plan van aanpak.
- Er moet overeenstemming zijn over de beschrijving (definiëring) van het probleem. Iedereen heeft het dus over hetzelfde.
- Vat de essentie van het probleem krachtig samen in een probleemdefinitie. Deze definitie ("Waar hebben we het over") vormt het vertrekpunt voor alle stappen die verder worden genomen.

STAP 2

PROBLEEM- ANALYSE

STAP 2: PROBLEEMANALYSE

Het doel van stap 2 is zicht krijgen op oorzaken en gevolgen van het probleem.

In de fase van de probleemanalyse wordt het probleem 'uiteengerafeld'. Aan de 'voorkant' van het probleem worden oorzaken gezocht en aan de 'achterkant' worden de gevolgen in beeld gebracht. Bij het zoeken naar oorzaken probeer je antwoord te geven op de volgende vragen (de bekende W's):

- **Wie** (wie zijn de veroorzakers van het probleem?)
- **Wat** (wat doen de veroorzakers van het probleem?)

- **Waar** (op welke plaats speelt het probleem zich af?)
- **Wanneer** (op welke momenten gebeurt dat?)
- **Waarmee** (welke voorwerpen of objecten spelen een rol?)
- **Waarom** (wat zijn de beweegredenen van de veroorzakers?)

Met de antwoorden op deze vragen kan een beschrijving gegeven worden van de oorzaken en gevolgen. Deze kunnen vervolgens worden gegroepeerd naar daders, omgeving, object, doelwit en slachtoffer. Dit groeperen kan helpen de probleefactoren en de beïnvloeders daarvan overzichtelijk te rubriceren. Een veel gebruikt model hierbij is het DOODS-model.

STAP 2: PROBLEEMANALYSE

Oorzaken

Met dit model wordt ook antwoord gegeven op de vraag wie er invloed heeft op gevonden en benoemde oorzaken. Dit is essentieel in de methodiek van het probleemgericht werken. Immers met een probleemgerichte aanpak proberen we de omstandigheden te veranderen die het probleem veroorzaakt hebben. Dit kan alleen als we de oorzaken kennen. We werken dus vanuit oorzaken, niet vanuit gevolgen! Het DOODS-model is als hulpmiddel opgenomen in dit boekje.

Brainstormen

In de probleemanalyse is het 'brainstormen' een uitstekend middel om oorzaken van problemen in beeld te krijgen en op te schrijven. Alles wat aan mogelijke oorzaken wordt geroepen wordt genoteerd.

Het is beter eerst een hele waslijst aan oorzaken te hebben en er later wat te schrappen dan bij twee of drie genoemde oorzaken al te stoppen.

Brainstormen onttaardt vaak in een warrige en onoverzichtelijke discussie. Daarom is het belangrijk dat een brainstormsessie goed wordt geleid. Regels voor een goede brainstormsessie vind je achter in dit boekje.

STAP 2: PROBLEEMANALYSE

Praktische tips bij de probleemanalyse

- In de oorzaak-gevolg analyse zitten twee deskundigheden: de deskundigen van de straat (dit zijn de bewoners en frontlijnwerkers) en de vakgeoriënteerde professionals (dit zijn bouwkundigen, verkeerstechnici, analisten, enzovoort). Beide deskundigen zijn even belangrijk. Maak gebruik van beiden!
- Streep tijdens brainstormsessies oorzaken die genoemd worden niet te snel weg.

- Blijf niet steken in containerbegrippen zoals communicatie, opvoeding, normvervaging enzovoort, maar zeg en schrijf op wat er concreet bedoeld wordt.
- Bij het analyseren van een probleem gaat het niet alleen om de oorzaken maar ook om het toekennen van gewicht aan oorzaken. Welke oorzaken wegen het zwaarst en moeten dus in de aanpak prioriteit krijgen?
- Een hulpmiddel bij het beoordelen hiervan is de vraag: wat gebeurt er als er niets aan een oorzaak wordt gedaan?
- Juist in deze stap is de inbreng van partners onmisbaar: hoe kijken anderen naar oorzaken?

STAP 3

PROBLEEM- OPLOSSING

STAP 3: PROBLEEMOPLOSSING

Het doel van stap 3 is maatregelen kiezen om het probleem op te lossen.

Voordat we na gaan denken over mogelijke oplossingen is het zaak dat we elkaar vertellen hoe de situatie er uit zou moeten zien. Met andere woorden: wanneer zijn we tevreden? Om achteraf te kunnen bepalen of je geslaagd bent in het oplossen van het probleem moet je vooraf vaststellen wat je precies wilt bereiken: doelen stellen dus.

Doelen stellen

Bij het bespreken van de gewenste maatregelen is het slim doelen vast te stellen die voldoen aan het 'SMART'-principe.

S: Specifiek

Het doel of de doelen moeten helder en duidelijk worden omschreven (voor één uitleg vatbaar).

M: Meetbaar

Het doel moet een norm aangeven om later te kunnen toetsen of een doel is gehaald. Deze norm moet later bij de effectevaluatie kunnen worden getoetst door registratie (cijfers) of observatie (concrete waarnemingen).

A: Acceptabel

De doelen moeten voor alle betrokken partijen aanvaardbaar zijn (draagkracht).

R: Realistisch

Het nastreven van een doel moet wel reëel blijven. Het doel moet kunnen worden gehaald met inspanningen die voor iedereen leuk blijven. Het moet ook financieel haalbaar zijn ("haalbaar en betaalbaar").

STAP 3:

PROBLEEMOPLOSSING

T: Tijdsgebonden

Stel de tijd vast waarbinnen een doel gehaald moet worden. Dit kunnen korte, middellange en lange termijn doelstellingen zijn. Het is niet zo, dat de aanpak altijd 'valt of staat' met een plan waarin alle doelen 'SMART' en tot 2 cijfers achter de komma zijn uitgewerkt. Het 'SMART'-principe helpt wel de kans van slagen zo groot mogelijk te maken.

Oplossingen

Als de doelstelling(en) goed zijn besproken en vastgelegd is het bedenken van oplossingen aan de beurt. Deze stap verloopt hetzelfde als eerdere stappen in de methodiek van het probleemgericht werken. Roep en noteer zoveel mogelijk oplossingen. Maak gebruik van de brainstormtechniek, discussieer over aangedragen oplossingen en gebruik de paretomethode om keuzes te maken (zie onder 'hulpmiddelen', verderop in dit boekje). Bevraag ook hier deskundigen!

Zorg er voor dat oplossingen worden gekoppeld aan de in stap 2 genoemde oorzaken. Als er bij een probleem bijvoorbeeld vier oorzaken zijn genoemd, zoek je bij alle vier oorzaken een of meerdere oplossingen. Dus je vertrekt niet bij het beschreven probleem maar bij de genoemde oorzaken van dat probleem!

STAP 3: PROBLEEMOPLOSSING

In een goede mix van oplossingen zitten meestal korte, middellange en lange termijnoplossingen. Deze worden uitgevoerd door meerdere partners.

Bij het kiezen van oplossingen is een goede besluitvorming van belang. Neem de tijd om elkaars oplossingen te 'kennen' en te 'keuren' om daarna een of meerdere oplossingen te 'kiezen'. Een korte beschrijving van het techniekje 'kennen-keuren-kiezen' is als hulpmiddel opgenomen in dit boekje.

Praktische tips bij de probleemoplossing

- Ga er met z'n allen eens gemakkelijk voor zitten en vertel elkaar hoe de situatie eigenlijk zou moeten zijn. Je beschrijft hiermee de meest ideale situatie en je kunt vandaar uit de doelen benoemen.
- Probeer een doelstelling te formuleren waarbij je kunt zeggen "Als we het zo doen dan hebben we het probleem voor langere tijd opgelost" (duurzaamheid).
- Splits moeilijk te definiëren of te bereiken doelstellingen op in concrete en realiseerbare subdoelstellingen.
- Hoe preciezer de formulering van de doelstelling (aantal, kwaliteit, tijd) hoe gemakkelijker het zoeken naar oplossingen, maatregelen en acties zal zijn.

STAP 3:

PROBLEEMOPLOSSING

- Denk aan de regel $E = K \times A$ (effect = kwaliteit x acceptatie). Hiermee wordt bedoeld dat het uiteindelijke effect van de maatregelen niet alleen afhankelijk is van de kwaliteit van de oplossingen en de acties, maar zeker ook van de acceptatie van de plannen. Een wat mindere kwaliteit gecombineerd met een hoge acceptatie zal dus zeker tot gewenste effecten leiden!
- Feitelijk worden in deze stap de maatregelen bedacht om het probleem duurzaam opgelost te krijgen. Deze maatregelen worden in de volgende stap (plan van aanpak) omgezet in concrete acties. Deze stap is dus goed doorlopen als gevonden oorzaken zijn gekoppeld aan gewenste maatregelen en daarbij concrete doelstellingen zijn benoemd.

- Het gebruik van partners in deze stap is cruciaal. Een benadering vanuit een 'andere hoek' of een andere expertise zal de kwaliteit van de oplossing zeker goed doen.
- Stop niet bij het noemen van één oplossing, dat staat creatief denken in de weg.
- Bedenk dat bij een probleem, dat structureel van aard is, één oplossing vrijwel nooit maatgevend zal zijn.

STAP 4

PLAN VAN AANPAK

STAP 4: PLAN VAN AANPAK

Het doel van stap 4 is afspraken maken over de acties die uitgevoerd moeten worden.

Deze fase is eigenlijk een verkorte weergave (en dus het product) van alle voorgaande stappen. In deze stap vertalen we de gewenste maatregelen (oplossingen) naar concrete activiteiten. We vertellen elkaar en schrijven op wat we concreet gaan doen om het probleem aan te pakken. Met de informatie die verzameld is kun je puntsgewijs nog eens uiteen zetten wat het probleem precies is (stap 1), wat de oorzaken daarvan zijn en wie er invloed heeft (stap 2), welke doelen er zijn gesteld en welke oplossingen er bedacht zijn (stap 3).

Oplossingen worden gekoppeld aan maatregelen. En per maatregel wordt nu aangegeven welke acties er moeten worden uitgevoerd, wie daarvoor verantwoordelijk zijn en binnen welke termijn dat moet gebeuren.

Plan van aanpak

Een plan van aanpak is:

- Een afspraak tussen verschillende partners
- Voor een bepaalde periode
- Met benoembare en beschikbare middelen en duidelijke bedoelingen
- Met name genoemde activiteiten uit te voeren
- Deze activiteiten zijn in controleerbare en meetbare acties beschreven
- En worden in onderlinge samenhang uitgevoerd

Door afspraken duidelijk vast te leggen in een plan van aanpak met verschillende partners wordt het plan en de daarin afgesproken activiteiten voor dat moment en voor de toekomst geborgd.

STAP 4:

PLAN VAN AANPAK

In een plan van aanpak horen in ieder geval de volgende onderwerpen thuis:

- Onderwerp

- o Hoofdonderwerp
- o Eventueel een uitsplitsing naar subonderwerpen

- Doelstelling

- o Hoofddoelstelling
- o Eventueel uitgesplitst naar subdoelstellingen en werkdoelen

- Doelgroep

- o Belanghebbenden (veroorzakers, benadeelden, anderszins betrokkenen)

- Acties

- o Welke concrete acties moeten worden uitgevoerd

- Middelen

- o Investeringen in materieel, geld en capaciteit

- Termijn(en)

- o Wanneer moeten welke acties zijn uitgevoerd

- Verantwoording

- o Wie zijn de verantwoordelijk uitvoerenden
- o Het verdient aanbeveling deze verantwoording op naam te vermelden

- Evaluatie

- o Op welk moment en/of data wordt er geëvalueerd

- Bijlage(n)

- o Bijvoorbeeld situatietekeningen, foto's, een kostenberekening, een inzetplanning, een deelnemerslijst, een actielijst, enzovoort.

Een format voor een plan van aanpak met een actielijst vind je als hulpmiddel in dit boekje.

STAP 4: PLAN VAN AANPAK

Praktische tips bij het maken van een plan van aanpak

- Een plan van aanpak wordt vastgesteld als alle partners het over de aanpak eens zijn. Bespreek het plan dus eerst met je 'eigen' achterban (collega's en chefs).
- Schrijf in een werkplan precies op wat je bedoelt. De lezer moet het doen met wat er op papier staat; de lezer weet immers niet wat er in het hoofd van de schrijver zit.

- Voorkom eindeloze lappen tekst. Een plan van aanpak kan bestaan uit slechts enkele A-4'tjes.
- Als een plan van aanpak integraal tot stand komt is het meestal de gemeente die de regie voert. Vanuit zo'n integraal plan van aanpak (waarin verschillende partners verschillende acties uit moeten voeren) kan een werkplan gemaakt worden voor eventuele specifieke politieacties. Je kunt hiervoor hetzelfde model gebruiken.



STAP 5

UITVOERING EN BORGING

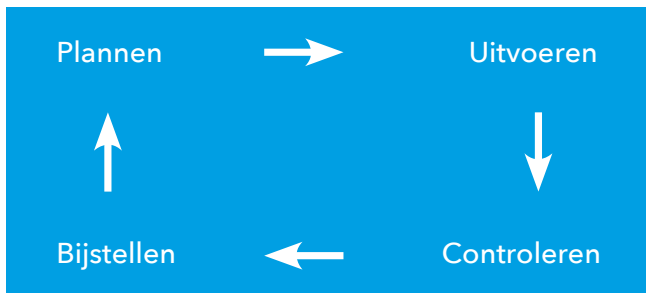
STAP 5: UITVOERING EN BORGING

**Het doel van stap 5
is afgesproken acties
uitvoeren en controle
op deze uitvoering.**

Aan de slag

Deze stap spreekt voor zich: iedereen gaat aan de slag. Voor elke actie wordt een verantwoordelijk persoon aangewezen die steeds op de hoogte is van de stand van zaken in de aanpak en bij wie je terecht kunt als zich problemen voordoen in de uitvoering. Het is natuurlijk altijd mogelijk dat eventuele problemen om een bijstelling van de aanpak vragen. Misschien is de tijd te kort ingeschat, of zijn de acties die ondernomen moeten worden niet de juiste. Sommige problemen kun je in de praktijk nu eenmaal niet altijd voorzien.

Het plan van aanpak (de theorie) moet dus steeds op de uitvoering (de praktijk) getoetst worden: Dit proces wordt vaak zichtbaar gemaakt met de zogenaamde 'Deming circel' (plan > do > check > act > etc).



STAP 5:

UITVOERING EN BORGING

Borging

De uitvoering van het plan van aanpak kan op twee manieren geborgd worden. Je kunt borgen in 'het proces'. De voortgang van afgesproken acties is dan geborgd in het plan van aanpak (startdatum en duur van acties, duidelijke beschrijving van de acties, afgesproken evaluatiemomenten). Je kunt ook borgen op 'personen'. Alle acties zijn toebedeeld aan personen. Deze acties worden periodiek gecheckt (doet iedereen wat is afgesproken?).

Als een actie is uitgevoerd en er een structurele oplossing is bereikt, dus als er geen werk meer te verzetten is omdat er sprake is van een blijvend resultaat, dan kun je de oplossing als geborgd beschouwen.

Maar problemen kunnen ook voor een bepaalde termijn worden opgelost. Dan zal er steeds weer actie moeten worden ondernomen om dat probleem te blijven beheersen. Borging wil in ieder geval zeggen dat je voor acties aanspreekpunten (coördinatoren) aanwijst en een eindverantwoordelijke. Deze laatste persoon zal zich ook bezighouden met de resultaten en de voortdurende evaluatie van het (samenwerkings)proces.

Borgen is dus meer dan wegzetten in de organisatie. Borgen werkt het beste als iemand voortdurend evalueert en daarin nagaat of de dingen die gedaan moeten worden ook werkelijk gedaan worden en of die dingen die we doen nog werken.

STAP 5: UITVOERING EN BORGING

Praktische tips bij de uitvoering en de borging

- Zorg ervoor dat jij als partner je aandeel levert en de afspraken nakomt.
- Bespreek de voortgang in de uitvoering steeds in je eigen organisatie.
- Signaleer problemen in de uitvoering direct zodat acties snel bijgesteld kunnen worden.
- Denk aan de kracht van (in- en externe) communicatie: vraag hulp aan een communicatieadviseur.

- Voor de borging van een aanpak wordt vaak een (samenwerkings)convenant opgesteld. Hierin zijn de wederzijdse verplichtingen en de gemaakte afspraken vastgelegd en is duidelijk wie waarop aanspreekbaar is.
- Afspraken borgen bij partners betekent ook dat die partners moeten borgen in hun eigen organisatie. De uitvoering mag niet afhankelijk zijn van de persoon met wie de afspraken worden gemaakt. Als die persoon er niet meer is, moet de uitvoering gewoon door kunnen gaan!



STAP 6

EVALUATIE

STAP 6: EVALUATIE

Het doel van stap 6 is terugkijken op hoe het is gegaan en daarvan leren.

Als de tijd waarbinnen de afgesproken acties uitgevoerd moesten worden om is, ga je evalueren. Vaak worden in een periode van aanpak ook enkele tussenevaluaties afgesproken en gepland.

Een evaluatie bestaat altijd uit twee gedeelten: de **effectevaluatie** en de **procesevaluatie**. Beide evaluaties hebben als doel zicht te krijgen op wat je hebt bereikt en vooral ook om te leren. Ongetwijfeld hebben zich tijdens het hele proces van het probleemgericht werken onvoorziene problemen voorgedaan en zullen "fouten" zijn gemaakt. Dit is volkomen normaal.

Bovendien kun je met deze geconstateerde "nadelen" in een volgende aanpak je "voordeel" doen.

Zowel de effectevaluatie als de procesevaluatie bestaan uit het samen beantwoorden van een aantal vragen.

Bij een effectevaluatie worden vragen beantwoord zoals:

- Zijn de beoogde doelstellingen gehaald?
- Wat zijn de gevolgen of neveneffecten?
- Waren de gekozen oplossingen en acties de juiste?
- Is het probleem opgelost?

In een procesevaluatie horen bijvoorbeeld de volgende vragen thuis:

- Is het plan van aanpak in zijn geheel uitgevoerd?
- Zijn de afgesproken acties uitgevoerd?
- Wie heeft wat gedaan?

STAP 6: EVALUATIE

- Wat liep in de uitvoering goed en wat kon beter?
- Moest het plan worden bijgesteld en waarom?
- Wat heeft de uitvoering van het plan gekost?
- Hoe is de samenwerking verlopen?

Goed evalueren is een kunst op zich. Een evaluatieschema is als hulpmiddel in dit boekje opgenomen.

Praktische tips bij de uitvoering en de borging

- Stel de evaluatiemomenten van tevoren vast en bespreek ook precies wat je wilt gaan evalueren.
- Gebruik tijdens de evaluatie niet alleen beschikbare cijfers (objectieve gegevens)

maar luister ook naar de ervaringen van burgers, externe partners en collega's (subjectieve gegevens).

- Benoem voor de evaluatie een procesbewaker, iemand die de evaluatie als gespreksleider faciliteert. (Evalueren is niet zo makkelijk als het lijkt)
- Leg de evaluatieresultaten vast en vertaal deze naar verbeterpunten.
- Benoem niet alleen de dingen die niet goed gingen. Stel vooral ook vast welke dingen wel goed zijn gegaan en succes hebben opgeleverd!
- Leg de evaluatie vast in een evaluatiedocument. Anderen die met een soortgelijk probleem te maken krijgen kunnen hier hun voordeel mee doen.

HULP- MIDDELEN

INFORMATIE- ROOS

Inzichtelijk verwerken van informatie

Met het beantwoorden van de “W-vragen” wordt duidelijk welke informatiebronnen nodig zijn, ontstaat een goed inzicht in de omvang van het probleem, kan het probleem goed gedefinieerd worden en ontstaat een basis voor een goede analyse.



Een opsomming van een aantal voor de hand liggende “W-vragen” (voorbeeld: overlastprobleem)

1. Feit/gebeurtenis

- 1.1 Welk overlastprobleem
- 1.2 Op welke wijze vindt de ordeverstoring plaats
- 1.3 Hoe vaak, wanneer, dagen, tijdstippen
- 1.4 Welk gebied, stad, dorp, wijk, buurt, straat
- 1.5 Welke beïnvloeders, infrastructuur, cultuur, drank, drugs

2. Omgeving

2. Omgevingskenmerken: infrastructuur, bebouwing, zichtlijnen, verlichting

3. Object/goed

3.1 met welke middelen gepleegd:
voertuigen, straatstenen, bierglazen

3.2 welke motivatie: materieel gewin,
de kick, tijdwinst

3.3 informatie object: openbaar bezit,
privé-eigendom

4. Dader(s)

4.1 overtreders, daders, jeugd, veelplegers

4.2 motivatie: status, verveling, relaties

4.3 soort veroorzakers, dadergroep, milieus

5. Slachtoffer(s)

5. Welke slachtoffers: individuen, groepen,
woonlocaties

DOODS- MODEL

D.O.O.D.S - model

PROBLEEM (benoemen)

| | |
|------------------------|----------------------------|
| D (daders) | Wie zijn daders? |
| O (omgeving) | Waar vindt het plaats? |
| O (object) | Om welk object gaat het? |
| D (doelwit) | Wie of wat is het doelwit? |
| S (slachtoffer) | Wie is/zijn slachtoffer? |

Het doods-model helpt bij de probleemanalyse met het inzichtelijk maken van de volgende basale factoren:

D - dader(s)

O - omgeving

O - object

D - doelwit

S - slachtoffer(s)

Bovendien kun je met dit model inzichtelijk maken wie er invloed heeft op die vijf factoren. Het gebruik maken van deze invloed (of beïnvloeders) is van cruciaal belang bij de aanpak van het probleem.

| | Wie heeft invloed op de dader(s)? |
|--|---|
| | Wie heeft invloed op de omgeving? |
| | Wie heeft invloed vanuit het object? |
| | Wie het invloed vanuit het doelwit? |
| | Wie heeft invloed vanuit de slachtoffers? |

BRAIN- **STORMEN**

Gebruiken van denkkraft

Een goede manier om in een groep gezamenlijk na te denken over bijvoorbeeld oorzaken en oplossingen is de brainstormmethode.

Deze methode biedt een aantal voordelen:

- Alle deelnemers worden betrokken
- Er wordt maximaal gebruik gemaakt van ieders kennis, inzicht en creativiteit
- Er is meestal een hoge respons, dus een veelheid aan informatie (ideeën)

Om het brainstormen goed te laten verlopen en zo effectief mogelijk te maken is het van belang dat een gespreksleider de brainstormsessie leidt. Zo'n brainstormsessie verloopt in drie fasen.

BRAINSTORMEN

**Bijvoorbeeld een
brainstormsessie in
stap drie van het
probleemgericht werken
(probleemoplossing):**

1e fase: roepen en opschrijven

- Iedereen benoemt (bij toerbeurt of spontaan) een oplossing
- Elke oplossing wordt (op een flipover of een projectiescherm) genoteerd
- Er vindt nog geen discussie plaats, alles wat geroepen wordt is goed!
- Deze 1e fase eindigt als iedereen "past"
(er worden geen oplossingen meer genoemd)

2e fase: rubriceren en verduidelijken

- De gespreksleider loopt de genoemde oplossingen stuk voor stuk na
- Iedereen kan verhelderende vragen stellen (“Wat bedoel je hier precies mee”)
- De genoemde oplossingen kunnen desgewenst worden toegelicht
- De gespreksleider schrapt oplossingen die dezelfde strekking hebben (de doublures worden er uit gehaald)

3e fase: discussiëren en kiezen

- Nu vindt discussie plaats over door de groep aangereikte oplossingen
- In deze discussie worden de oplossingen gewogen en in een eventuele prioriteitsvolgorde geplaatst

Brainstormen is:

1. Roepen en opschrijven

2. Rubriceren en verduidelijken

3. Discussiëren en kiezen

PARETO- METHODE

Snel en effectief keuzes maken

Problemen, oorzaken van problemen en mogelijke oplossingen moeten eerst (door bijvoorbeeld te brainstormen) op een rijtje worden gezet. Daarna moet de volgorde van belangrijkheid worden bepaald. (prioriteren) Hiervoor kan de paretomethode worden gebruikt.

We maken in het probleemgericht werken gebruik van de wetmatigheid van de 80-20 regel van Vilfredo Pareto (een Italiaanse wetenschapper). "Het grootste deel van de gevolgen (80%) vloeit voort uit een klein deel van de oorzaken (20%)". Als we ons in de aanpak richten op de precieze oorzaken van een probleem zal dat forse en positieve consequenties hebben voor de zichtbare gevolgen daarvan. Met een zo klein mogelijke investering (20%) proberen we een zo groot mogelijk resultaat te halen (80%).

PARETOMETHODE

Burgers zullen in het prioriteren van veiligheidsproblemen altijd kiezen voor zichtbare problemen waar ze dagelijks last van hebben (80%). Daarom richten we ons in de aanpak juist op de oorzaken van die problemen. Elk moment dat er keuzes gemaakt moeten worden, bijvoorbeeld bij het prioriteren van veiligheidsproblemen (“welke problemen pakken we het eerste aan?”) maken we gebruik van de paretomethode. Hierdoor ontstaat veel draagkracht voor de methode en de uitkomsten omdat het een eenvoudige en zeer inzichtelijke methode is waarbij iedereen zijn stem kan laten gelden!

Bovendien is het zo, dat het aanpakken van de grootste problemen direct een dempend effect heeft op andere probleemervaringen in de wijk.

Je kunt de paretomethode op elk moment gebruiken als er in het proces keuzes gemaakt moeten worden.

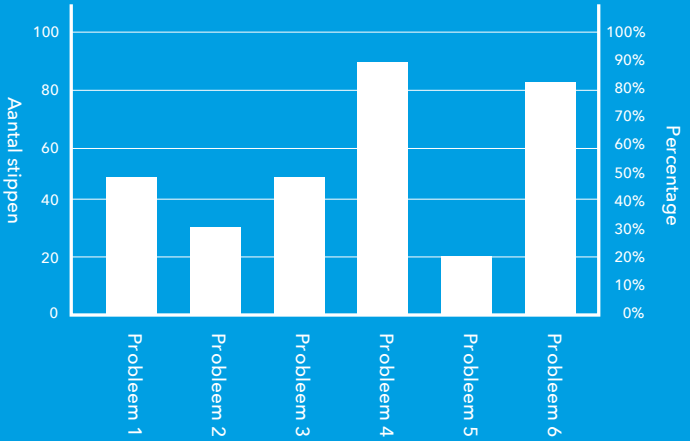
Dit gaat als volgt:

- De onderwerpen (bijvoorbeeld genoemde problemen, oorzaken of oplossingen) staan voor iedereen zichtbaar vermeld op een flipover (of opgehangen flipover vellen).
- Elke deelnemer krijgt een aantal stickers toebedeeld, afhankelijk van de grootte van de groep drie tot vijf stickers
- De stickers moeten op de flipover vellen worden geplakt bij een onderwerp dat door de deelnemers belangrijk gevonden wordt.
- De deelnemer mag de stickers "vrij" verdelen, iedereen bepaalt zelf bij welk onderwerp de stippen worden gezet en hoeveel stickers een onderwerp krijgt. Er mogen dus meerdere stickers bij een onderwerp worden geplakt.

PARETOMETHODE

- Als er geen stickers beschikbaar zijn kan ook met stiften gewerkt worden. De deelnemers worden in dat geval uitgenodigd om een vooraf afgesproken aantal stippen te zetten.
- Als iedereen zijn stickers heeft geplakt of stippen heeft gezet worden ze geteld. De resultaten worden op een flipover genoteerd en getoond.
- De resultaten kunnen eenvoudig worden weergegeven in een paretodigram. Dit is een staafdiagram waarin de hoogte van de staaf het aantal stemmen weergeeft.
- Met het resultaat van de pareto-uitkomst kunnen je vervolgens aan de slag. Er is op een eenvoudige, doeltreffende en voor iedereen inzichtelijke manier een keuze gemaakt.

Paretodigram



KENNEN –
KEUREN –
KIEZEN

Samen tot oplossingen komen

Bij het bespreken van oorzaken en oplossingen kan het model van de 3 K's gebruikt worden.

| KENNEN > | KEUREN > | KIEZEN |
|--------------|-----------|---------------|
| Brainstormen | Discussie | Paretomethode |

KENNEN Oorzaken en oplossingen worden (al dan niet brainstormend) bedacht, benoemd en bijvoorbeeld op een flipover gezet. Geef elkaar vervolgens de ruimte om de ideeën en opmerkingen toe te lichten zodat een gedeelde kennis ontstaat.

KEUREN We maken ruimte om over de onderwerpen te discussiëren. Daarmee maak je elkaar deelgenoot van de 'voors' en de 'tegens'.

KIEZEN Met elkaar afspreken met welke onderwerpen we verder gaan en die dus nader worden uitgewerkt. Hier kan de paretomethode worden gebruikt.

PLAN **VAN** AANPAK

Een format voor een plan van aanpak

Inleiding of voorwoord

De schrijver kan het plan van aanpak persoonlijk inleiden of een inleiding laten verzorgen door bijvoorbeeld een bestuurder of een leidinggevende van een van de deelnemende partijen.

Legitimering aanpak

Beargumenteer en onderbouw waarom dit plan van aanpak is gemaakt.

Doelstelling

Formuleer een doelstelling. Deze kan in een complexe situatie eventueel worden uitgesplitst in een hoofddoelstelling en twee of meer sub-doelstellingen. Verwijs daarbij naar afgesproken maatregelen en een bijbehorende actielijst.

Afbakening

Beschrijf kort en nauwkeurig om welke probleemlocatie, fenomeen of doelgroep het gaat.

Projectgroep

Vermeld wie de deelnemende partijen (en eventueel personen) zijn in de probleemaanpak. Een lijst van deelnemers kan ook als bijlage worden bijgevoegd.

Methodiek

Geef een korte beschrijving van de toegepaste werkwijze (6-stappen methodiek).

Probleembeschrijving

Definieer hier het probleem en zonodig de eventuele deelproblemen.

Probleemanalyse

Benoem de oorzaken, de gevolgen en organisaties c.q. personen die hier invloed op hebben.

Probleemoplossing

Beschrijf de gewenste effecten en de maatregelen

die daarvoor nodig zijn. Geef hierbij ook aan wat de (korte, middellange en lange) doelstellingen zijn.

Plan van aanpak

Vertaal de maatregelen vervolgens naar acties.

Uitvoering en borging

Benoem de acties concreet en bindt ze aan personen en termijnen. (zie voorbeeld actielijst)

Evaluatie

Vermeld de afspraken die zijn gemaakt over de evaluatie: de projectdoelstelling, de duur van de projectperiode (start en einde), op welke momenten vinden er tussenevaluaties plaats, wanneer is de eindevaluatie gepland, wat wordt er precies gemonitord, welke informatiebronnen worden gebruikt en wie nemen er deel aan de evaluatie.

Bijlage(n)

Bijlagen kunnen bijvoorbeeld zijn: lijst van deelnemende partners, actielijst, deelwerkplannen, situatietekeningen, kaartfragmenten, foto's, cijfermateriaal, kostenbegroting, enzovoort.

PLAN **VAN** AANPAK

Een model voor een actielijst

| Maatregel <i>(wat)</i> | Acties <i>(hoe)</i> | Uitvoering <i>(wie)</i> |
|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1. xxx | 1.1 xxx | xxx |
| | 1.2 xxx | xxx |
| | 1.3 xxx | xxx |
| 2. xxx | 2.1 xxx | xxx |
| | 2.2 xxx | xxx |
| Etc. | | |

| | Termijn <i>(wanneer)</i> | Verantwoordelijke <i>(borging)</i> |
|--|------------------------------------|--|
| | xxx | xxx |
| | xxx | xxx |
| | xxx | xxx |
| | xxx | xxx |
| | xxx | xxx |
| | | |

EVALUATIE- MODEL

Stap

1. Oorspronkelijke doelstelling
2. Feitelijke constatering
3. Evaluatie
4. Conclusies
5. Verbeterpunten
6. Afspraken
7. Samenvatting

Terugkijken en leren

Een goede evaluatie wordt gedaan in zeven stappen. Elke stap heeft een doel, een daarbij behorende inhoud en een rol voor de deelnemers.

| Inhoud | Rol |
|--|----------------------------------|
| Vertrekpunt evaluatie "Waar ging het om?" | Gespreksleider |
| Overzicht: "Wat is er feitelijk gebeurd?" | Gespreksleider |
| Effect Proces | Alle deelnemers |
| Evaluatieconclusies: "Wat ging goed, wat kan beter?" | Gespreksleider |
| Verbetervoorstellen: "Hoe kan het anders?" | Alle deelnemers |
| Afspraken: "Hoe gaan we het verder doen?" | Alle deelnemers |
| Evaluatieresultaat en verslaglegging | Gespreksleider, Verslaglegger |

EVALUATIEMODEL

Toelichting

Stap 1: de evaluatie begint met de basis, namelijk de oorspronkelijke doelstelling. De gespreksleider heeft de evaluatie voorbereid en geeft in het kort weer welke doelstelling(en) en/of acties geëvalueerd worden.

Stap 2: Vervolgens geeft de gespreksleider weer wat er tot op dat moment feitelijk is gebeurd (hoe ver zijn we). Ook hier heeft de gespreksleider voorbereidend werk gedaan en geeft een opsomming van feitelijke constatering.

Stap 3: Hier begint de inhoudelijke evaluatie met de deelnemers. Bij effectevaluatie komen vragen aan de orde zoals: zijn de doelstellingen gerealiseerd, hoe weten we dat, wat zijn de gevolgen, hoe staat de

situatie er nu voor? Bij de procesevaluatie zijn de volgende aspecten van belang: hoe is de samenwerking verlopen, zijn de acties volgens afspraak uitgevoerd, heeft iedereen zich aan de afspraken gehouden, hoe is er gecommuniceerd, moesten de plannen worden bijgesteld en waarom?

Stap 4: Na deze evaluatie vat de gespreksleider de uitkomsten samen in conclusies. Zowel de successen als de dingen die minder goed zijn gegaan worden in beeld gebracht.

Stap 5: De dingen die niet goed zijn gegaan worden nu vertaald naar verbeterpunten. Iedereen kan voorstellen doen!

Stap 6: De verbetervoorstellen worden besproken en er worden afspraken gemaakt over het vervolg. Uiteraard wordt ook gesproken over het verdere verloop of het beëindigen van de aanpak (als project).

EVALUATIEMODEL

Stap 7: Van de evaluatie wordt een verslag gemaakt. Het kan een tussenevaluatie of een eindevaluatie zijn. Dit evaluatieverslag is een waardevol document. Het geeft een overzicht van het totale proces, de werkwijze zoals die is gevolgd en de resultaten die het heeft opgeleverd.

Tenslotte: een goede evaluatie laat zien waar de dingen wel en niet goed zijn gegaan. In het proces van probleemgericht werken worden natuurlijk fouten gemaakt. Dit is niet erg zolang je ze maar open en eerlijk bespreekt en je er van wilt leren. Dan heeft evalueren pas ècht zin!

SAMEN- WERKEN

SAMENWERKEN

Werken met mensen

Tenslotte nog even dit...

Op het moment dat mensen, al dan niet in georganiseerd verband, samen gaan werken zijn voor het eindresultaat drie factoren van belang:

De factor 'IK'

De factor 'WIJ'

De factor 'HET'

Het woordje 'IK' staat voor de manier waarop jij (als persoon, als deelnemer) in de groep zit. Welke motivatie heb je om mee te doen? Welke waarde heb je in de groep? Heb je voldoende inbreng? Wordt jouw aanwezigheid en inbreng in de groep

gewaardeerd? Kortom het gaat hier om de houding van de individuele deelnemers.

Het woordje 'WIJ' staat voor de manier waarop de groep (als geheel) functioneert. Wordt er goed gecommuniceerd (luisteren en vertellen)? Wordt er goed samengewerkt? Is er sprake van een gezamenlijke ambitie en een gezamenlijk doel? Is er openheid en wederzijds vertrouwen? Deze factor gaat over de onderlinge verhouding tussen de deelnemers.

Het woordje 'HET' staat voor het "instrumentele" deel van de samenwerking en de aanpak. Hier gaat het bijvoorbeeld om de gevolgde systematiek, de gebruikte modellen, protocollen, meetbare resultaten, projectkosten, enzovoort. Kortom, deze factor gaat over de feitelijke inhoud.

SAMENWERKEN

Deze drie factoren zijn niet alleen afzonderlijk in elk samenwerkingsverband aanwezig, ze beïnvloeden elkaar ook voortdurend. Als er iets mis is met het "teamgevoel" (de 'WIJ'-factor) dan heeft dit direct gevolgen voor de inbrengkracht van individuele deelnemers (de 'IK-KEN') en ook voor de opbrengst (de 'HET'-factor).



In de praktijk zien we vaak dat in samenwerkingsvormen of projecten de meeste energie wordt gestopt in de factor 'HET'. Als er dingen misgaan worden de oplossingen meestal op dat terrein (in het instrumentele) gezocht. Dit leidt vaak tot "meer van hetzelfde".

Succesvolle teams besteden juist veel aandacht aan de factoren 'IK' en 'WIJ'. Het is toch zo, dat het resultaat van een groep of een team bovenal afhangt van de mensen die meedoen. Een goede motivatie om mee te doen en een open en eerlijke werksfeer in de groep is dus minstens zo belangrijk als de opbrengst van een vergadering of de kwaliteit van een oplossing. Succesvolle teams besteden dus niet alleen aandacht aan 'HET' maar investeren ook voortdurend in 'IK' en 'WIJ'!

COLOFOON

Deze uitgave is een herziening van het oorspronkelijke boekwerkje "Probleemgericht werken in 6 stappen", korps Gelderland-Midden (2001).

Huidige teksten en vormgeving (2018)
Albert Elsendoorn (projectleider GGP Oost-Nederland)
Jeroen Bakker, senior docent hogeschool Inholland Rotterdam

In het probleemgericht werken is dit boekje met de daarin beschreven '6-stappen methodiek' slechts een hulpmiddel, een houvast, een spoorboekje voor hen die er mee willen werken.

De meest belangrijke factor zijn wij zelf. Voor het probleemgericht werken is een bedrijfscultuur nodig waarin we met een open houding met anderen willen samenwerken, waarin medewerkers en chefs echt problemen op willen lossen en waarin de veiligheidsproblematiek op straat leidend is voor het denken en handelen en de manier waarop we ons werk organiseren.

Probleemgericht werken vraagt niet om een dure opleidingsinvestering maar slechts om vier competenties: lef, creativiteit, verbeeldingskracht en de oprechte wil om samen te werken!

