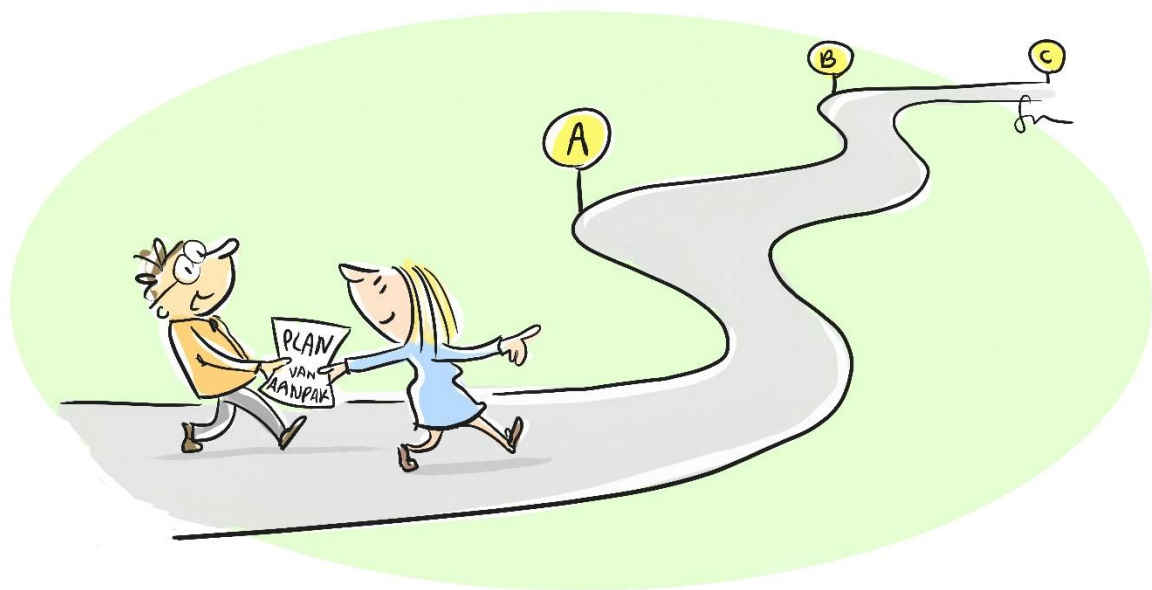


Methodisch handelen



INHOUDSOPGAVE

METHODISCH HANDELEN	3
Dus.... Wat verstaan we eigenlijk onder methodisch handelen?	3
Methodisch handelen is niet hetzelfde als met een methodiek werken	4
Waarom methodisch handelen?	4
DOELGERICHT HANDELEN	5
Houd rekening met mogelijke conflicterende doelen	6
Maak het SMART	7
PROCESMATIG EN SYSTEMATISCH HANDELEN	9
BEWUST HANDELEN	10
Triple loop learning	10
PDCA CYCLUS	12
VOORBEELD VAN METHODISCH HANDELEN: KOP – ROMP – STAART VAN EEN GESPREK	15
De voorbereiding	16
De kop van het gesprek	17
De romp van het gesprek	17
De staart van het gesprek	17
De evaluatie & opvolging	18

METHODISCH HANDELEN

De afgelopen jaren is er veel aandacht voor vakmanschap, professionalisering en methodisch handelen. En wordt er ook veel over gepraat. Het eerste wat dan vaak ter sprake komt, is: wat versta jij eigenlijk onder methodisch handelen? Daar komen vaak hele leuke, inspirerende en soms pittige discussies uit voort. Want mensen hebben daar vaak hele verschillende beelden bij.

Dus.... Wat verstaan we eigenlijk onder methodisch handelen?

Het is wat ons betreft in ieder geval een 'way of life', niet iets wat je soms 'aan', of soms 'uit' zet. En dus ook niet afhankelijk is van een methodiek. Het is een basis voor al jouw handelen als professional.

Methodisch handelen = het handelen volgens een vaste, weldoordachte manier om daarbij op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier het doel te bereiken dat je voor ogen hebt

Methodisch handelen kent een aantal kenmerken:

- 1) Doelgericht werken
Je hebt een concreet en specifiek doel voor ogen en jouw activiteiten zijn gericht op het behalen van dit doel. Activiteiten die daar niet direct of indirect aan bijdragen, laat je achterwege. Tijdens de activiteiten houd je voortdurend dit doel in je achterhoofd en houd je goed het verschil tussen middel en doel in de gaten.
- 2) Systematisch werken
Je werkt volgens een vaste werkwijze. Dit betekent niet dat je altijd op dezelfde manier werkt, maar dat je in een logische volgorde werkt waar ruimte voor flexibiliteit is. En dat je de basis legt voor doelgericht en procesmatig handelen.
- 3) Procesmatig werken
Je creëert zelf de voorwaarden voor een effectieve en efficiënte aanpak. Elke stap in het proces gebruik je om de voorwaarden te creëren voor de volgende stap. Je neemt daarbij zelf de verantwoordelijkheid voor zowel het proces als het behalen van je doel.
- 4) Bewust handelen
Methodisch werken heeft ook te maken met het streven naar het borgen en verbeteren van de kwaliteit. Het gaat om een manier van denken, om een proces van bewust worden. Bewust handelen speelt daar een belangrijke rol in. Dit houdt in dat je voortdurend monitort of datgene wat je doet, ook bijdraagt aan het bereiken van de (dub)doelen. Of is het middel bijvoorbeeld een doel op zich geworden? En is het doel niet haalbaar gebleken.



Methodisch handelen gaat om doen en denken

Bij methodisch handelen is het dan ook niet erg als er tussentijds bijgestuurd moet worden. Sterker nog: dat is de kracht van methodisch handelen. Door methodisch te werken, geef je jezelf de middelen om het proces effectief en efficiënt in te regelen. Door bewuste keuzes te maken in dit proces en bewust bij te sturen, kun je weer leren voor volgende situaties.

Wat is het niet?	Wat is het wel?
➔ Precies doen wat er in het werkproces staat	➔ Kritisch nadenken of het werken conform werkproces of het afwijken van het werkproces zinvol is: <ul style="list-style-type: none"> • Welke voordelen en risico's zitten er aan een afwijking? • Hoe borg ik het benutten van de voordelen? • Hoe minimaliseer ik de nadelen?
➔ Altijd in dezelfde volgorde werken	➔ Op basis van input en behoefte van de cliënt volgorde aanpassen, zonder de voordelen van de oorspronkelijke te verliezen
➔ Oefeningen altijd in dezelfde werkvorm, techniek en tempo doorlopen	➔ Een werkvorm en techniek kiezen die past bij de stijl van de cliënt en het tempo aanpassen, indien nodig

Methodisch handelen is niet hetzelfde als met een methodiek werken

Het werken met een methodiek wordt vaak verward met methodisch handelen, deels omdat procesmatig werken vaak al ingebed is in een methodiek. Je doorloopt immers volgens een vast patroon de stappen van die methodiek. Methodisch handelen gaat echter een stapje verder: binnen het doorlopen van de stappen van de methodiek pas je de principes van doelgericht en procesmatig werken toe. Met als belangrijk aandachtspunt: dat de methodiek een *middel* is om je doel te bereiken. Niet een doel op zich. Methodisch handelen komt ook niet vanzelf door het implementeren van een methodiek. Het vraagt expliciete en continue aandacht en gerichte aansturing.

Een methodiek is niets meer en niets minder dan een hulpmiddel: jij bent als professional nog steeds je belangrijkste instrument. Daarmee wil ik niet zeggen dat je zomaar klakkeloos kan afwijken van de methode. Die zit immers niet voor niks op een bepaalde manier in elkaar. Je mag er van uitgaan dat er goed over is nagedacht en dat er een logica achter de keuze zit van degene die de methode heeft ontwikkeld. Tegelijkertijd kan het niet de bedoeling zijn dat een methode een belemmering wordt in het realiseren van je doelen. Of dat een methode inhoudt dat je als trainer zelf ophoudt met observeren, nadenken en schakelen in de manieren waarop je bij deze groep, op dit moment, het beste die leerdoelen kan realiseren.

Waarom methodisch handelen?

Methodisch handelen is ook geen doel op zich, maar een middel om iets te bereiken, bijvoorbeeld:

- ➔ Een zorgvuldige en efficiënte manier van werken
- ➔ Beter regie voeren op het proces
- ➔ Makkelijker vooruitkijken en transparant maken aan andere wat je doet en waarom
- ➔ Makkelijker overdraagbaar aan anderen
- ➔ Het voorkomen van fouten en het vergeten van stappen
- ➔ Het inregelen van een feedbackloop en een lerende organisatie.

Kortom: de kwaliteit van werken wordt geborgd en verbeterd als er op een methodische manier wordt gewerkt.

DOELGERICHT HANDELEN

Je bent doelgericht aan het werken als je een concreet en specifiek doel voor ogen hebt. En als datgene wat je doet en zegt, expliciet gericht is op het behalen van dit doel. Doelgericht werken heeft twee elementen en houdt in dat je:

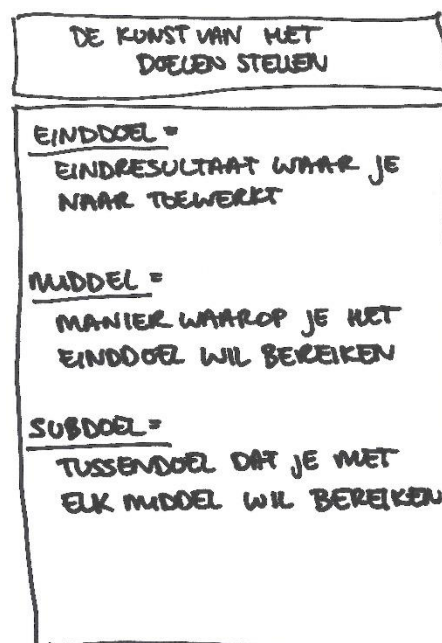
- ➔ Dingen doet en zegt die je helpen om dit doel te behalen
- ➔ Dingen niet doet of zegt die daar niet bij helpen.

Tijdens je dagelijkse werk met cliënten hou je voortdurend dit doel in je achterhoofd en pas je je gedrag op basis daarvan aan. Je houdt daarbij ook scherp het verschil tussen middel en doel in de gaten.

De kunst van het doelen stellen

Het stellen van doelen klinkt heel simpel, maar is vaak lastiger dan je vantevoren denkt. Ook is het een stap die vaak wordt vergeten of wordt overgeslagen, omdat er wordt aangenomen dat de doelen voor iedereen helder zijn. Omdat het doel de basis vormt voor methodisch handelen, hieronder een aantal tips:

- ➔ Bepaal een einddoel en breek dit doel op in subdoelen
Doelen zijn onder te verdelen in een *einddoel*, een *subdoel* en een *middel*. Vaak worden deze begrippen door elkaar gehaald terwijl het verschil belangrijk is:
 - Een *einddoel* is het eindresultaat dat je voor ogen hebt. Wat wil je concreet gerealiseerd hebben?
 - Een *middel* is de manier waarop je dit doel wilt gaan realiseren. Een middel is veranderbaar en kan op verschillende manieren worden ingezet
 - Een *subdoel* is het doel dat je probeert te bereiken met het middel. Een subdoel is dus vaak een korte termijn doel, terwijl het einddoel een lange termijn doel is.



- ➔ Zorg dat jijzelf, maar ook de cliënt het doel haalbaar/mogelijk vindt
De cliënt moet er van overtuigd zijn dat hij/zij in staat is het doel te halen en het gedrag dat nodig is om dat doel te behalen uit te voeren. Een goede manier om dit te bereiken is om cliënten ook zelf hun doelen te laten formuleren.

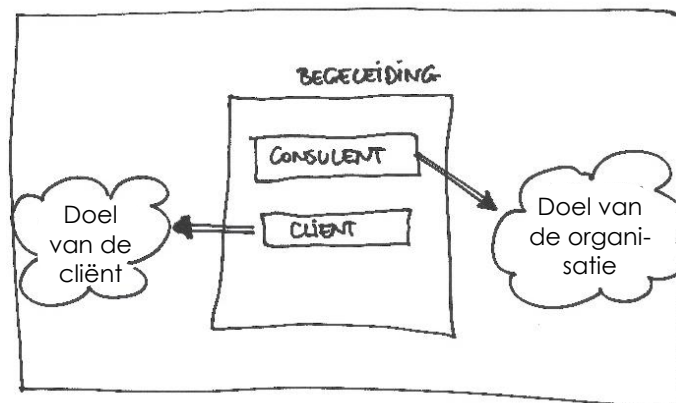
- ➔ Borg dat de cliënt zich committeert aan het doel
Manieren om dit te bereiken zijn bijvoorbeeld allereerst om cliënten zelf hun doelen te laten formuleren en vervolgens om de cliënt hardop te laten uitspreken wat zijn/haar doelen en plannen zijn, deze te laten opschrijven of aan anderen te vertellen. Ook door te zorgen voor positieve emoties ten aanzien van het doel kun je de commitment aan een doel vergroten.
- ➔ Maak het einddoel zo concreet mogelijk
Je kunt dit doen door het einddoel op te knippen in subdoelen, maar ook door onderscheid te maken tussen doelen op de korte, middellange en lange termijn. Daarna kunnen deze doelen uitgewerkt worden in concrete acties/taken.

Houd rekening met mogelijke conflicterende doelen

Stel je de volgende situatie voor: Sara is een alleenstaande vrouw van 26, al een tijdje werkeloos en is moeder van twee jonge kinderen. Ze vindt het vervelend om werkeloos te zijn en geeft aan dat ze best wel wil werken, maar dat haar prioriteit bij haar kinderen ligt. Door de scheiding met haar man hebben de kinderen een behoorlijke knauw gekregen en liggen de opvoedtaken bijna helemaal bij haar. Kinderopvang is duur en moeilijk te regelen. Haar ouders zijn niet in staat om op te passen en door de situatie is haar sociale netwerk de afgelopen jaren behoorlijk kleiner geworden. Ze is uitgenodigd voor een gesprek om te kijken waar de mogelijkheden liggen voor het vinden van regulier werk. Ze vertelt haar verhaal en laat duidelijk merken dat ze niet snapt waarom uitgenodigd is voor het gesprek: ze moet immers voor haar kinderen zorgen en vindt het vervelend dat jij dit niet lijkt te begrijpen. En haar "koste wat kost, aan het werk wil hebben".

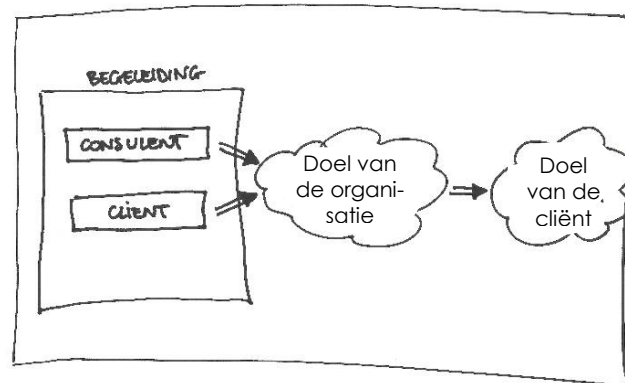
Bovenstaande situatie komt je wellicht bekend voor. Je hebt dan te maken met tegenstrijdige doelen. Of op z'n minst het gevoel dat deze doelen tegenstrijdig zijn: de sociale dienst (en daarmee dus ook jij als consulent) heeft als doel om de cliënt zo snel mogelijk uitkeringsonafhankelijk te maken. Terwijl de cliënt zelf vaak andere doelen en/of prioriteiten heeft.

Tijdens de gesprekken krijg je dan tussen de consulent en cliënt de volgende dynamiek:



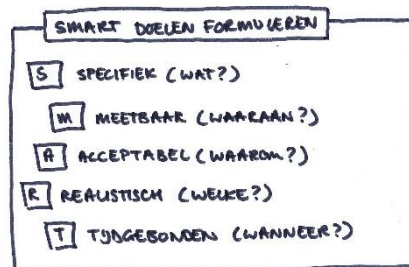
Je ziet al dat deze dynamiek niet heel erg veel kans van slagen heeft: de cliënt wil de ene kant op, terwijl jij met man en macht probeert de cliënt de andere kant op te krijgen. Wederom is het hier niet zo zeer belangrijk of deze doelen daadwerkelijk worden nagestreefd, maar de perceptie (en of verwachting) over deze doelen en deze dynamiek. Cliënten zullen vaak met deze verwachting naar een training gaan. En daarmee is de basis gelegd voor een "wij vs. zij" dynamiek.

Een belangrijke taak voor jou als professional is om de cliënt te helpen om in te zien dat deze doelen helemaal niet tegenstrijdig (hoeven te) zijn, maar dat deze in het verlengde liggen van elkaar:



Maak het SMART

Een manier om je doel concreet te formuleren is om het doel SMART te maken. Doorloop een voor een de letters van SMART.



Specifiek: Omschrijf het doel concreet. Het gaat om een waarneembare, concrete en specifieke actie, gedrag of resultaat. Het specifiek maken kun je doen door antwoord te geven op de volgende vragen:

- ➔ Wat willen we bereiken?
- ➔ Wie zijn erbij betrokken?
- ➔ Waar gaan we het doen?
- ➔ Wanneer gebeurt het?
- ➔ Welke delen van de doelstelling zijn essentieel?
- ➔ Waarom willen we dit doel bereiken?

Het is belangrijk dat er een duidelijk verband zichtbaar wordt tussen de doelstelling en de activiteiten die van de cliënt gevraagd worden. Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

Meetbaar: Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen. Een SMART-doelstelling is een norm: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.

Acceptabel: Is er draagvlak voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling? Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je doelen stelt samen met een cliënt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De cliënt moet zelf ook de meerwaarde er van inzien, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet. Je kunt

het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven.

Realistisch: Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de cliënten/medewerkers de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende cognitieve vermogens, de vaardigheden, belastbaarheid en/of middelen? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet. Een te gemakkelijk doel is overigens ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen gevoel van succes oplevert.

Tijdgebonden Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt? Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

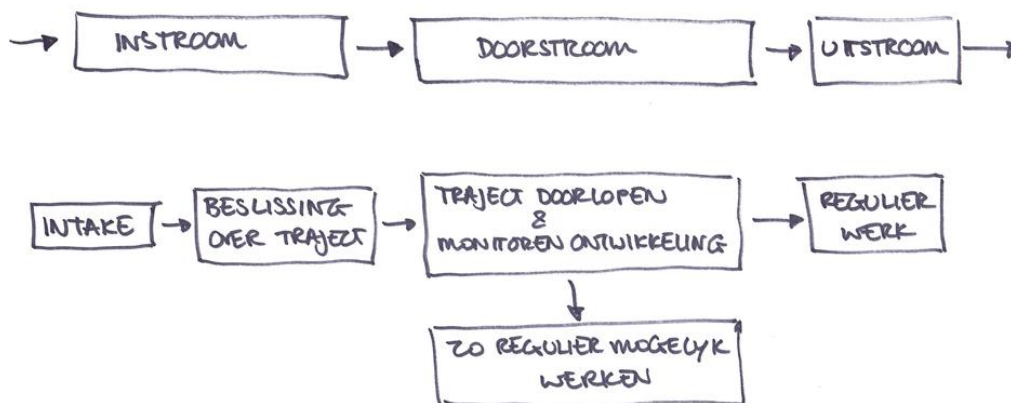
PROCESMATIG EN SYSTEMATISCH HANDELEN

Procesmatig en systematisch handelen hebben veel overlap, daarom bespreken we deze twee elementen integraal. Zowel systematisch als procesmatig handelen gaan er van uit dat je werk als consultant bestaat uit het doorlopen van een proces:

Een proces = een opeenvolgende reeks van activiteiten die door 1 of meerdere professionals binnen een keten, een organisatie en of een afdeling wordt uitgevoerd

De activiteiten:

- ➔ Volgen elkaar in de tijd op, maar er kunnen ook activiteiten parallel aan elkaar plaatsvinden
- ➔ Kunnen door een persoon (consulent of cliënt) worden uitgevoerd, of door meerdere personen
- ➔ Vormen samen het (werk)proces.



Met procesmatig handelen borg je dat je:

- ➔ Binnen elk onderdeel het subdoel van dit onderdeel realiseert
- ➔ Met elk onderdeel de voorwaarden creëert voor het volgende onderdeel
- ➔ Met het doorlopen van de onderdelen de subdoelen en uiteindelijk het einddoel borgt.

Dat betekent dat de onderdelen niet alleen elkaar opvolgen, maar ook dat de onderdelen succesfactoren voor de latere onderdelen borgen. Het is daarbij belangrijk om ruimte (doorlooptijd) tussen de onderdelen op te nemen, zodat er ruimte is om tussentijds bij te sturen. Als je procesmatig handelt, heb je overzicht over het hele proces, het verloop van het proces, zonder de doelen uit het oog te verliezen.

Met systematisch werken borg je dat de activiteiten binnen het proces een volgorde hebben die als het ware voor zichzelf spreekt. Activiteiten hebben een vaste, logische plaats in het hele proces. Toch is het niet zo dat deze vaste plek betekent dat er geen ruimte is om van volgorde te veranderen: het is juist belangrijk om op basis van (nieuwe) informatie flexibel te kunnen handelen. Op het moment dat een afwijking in de volgorde of in de activiteiten zinvol is, is het wel van belang om dit kritisch na te denken of deze afwijking zinvol is:

- ➔ Welke voordelen en risico's zitten er aan een afwijking?
- ➔ Hoe borg ik het benutten van de voordelen?
- ➔ Hoe minimaliseer ik de nadelen?

BEWUST HANDELEN

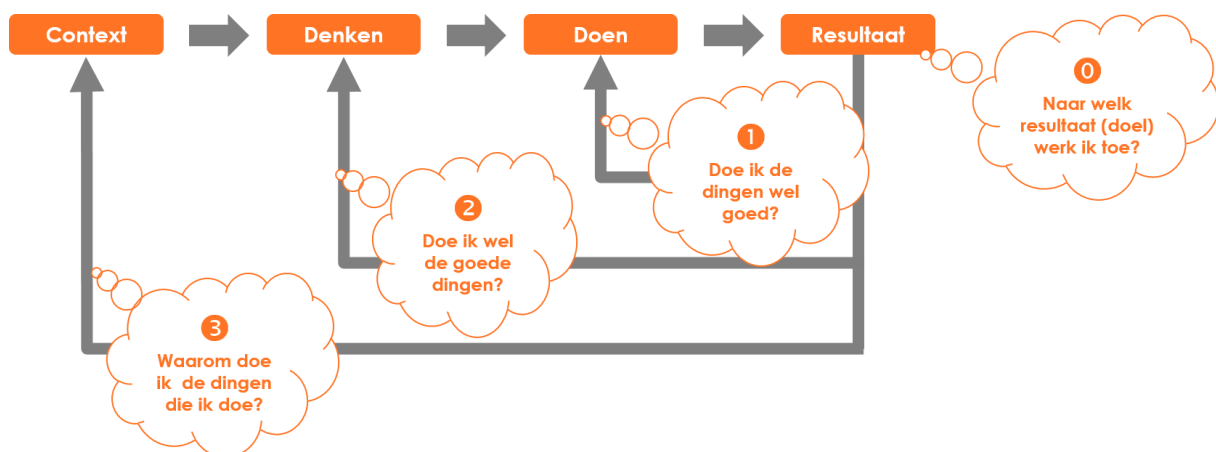
Methodisch handelen heeft ook te maken met bewust handelen: het streven naar het vasthouden of verbeteren van kwaliteit. Het gaat hierbij om de mentaliteit, om een manier van denken. Bewust handelen houdt in dat je voortdurend monitort of datgene wat je doet, ook bijdraagt aan het bereiken van de geformuleerde (sub)doelen. Of is het middel ongemerkt een doel op zich geworden?

Bij methodisch handelen is het niet erg als er tussentijds bijgestuurd moet worden. Sterker nog: dat is de kracht van methodisch handelen. Je geeft jezelf immers de middelen om het proces effectief en efficiënt in te regelen. Door bewuste keuzes te maken in dit proces en bewust bij te sturen, kun je weer leren voor volgende trainingen.

Bewust handelen heeft dus te maken met het vinden van manieren om slim(mer) te werken: meer doelgericht en daarmee meer focus (en tijd) te hebben voor de dingen die je helpen bij het realiseren van jouw doelen en de organisatiedoelen. Bijvoorbeeld wanneer je keuzes moet maken over hoeveel tijd en aandacht je besteedt aan cliënt en in je caseload.

Triple loop learning

Om bewust en doelgericht te kunnen handelen, heb je concreet zicht nodig op het doel wat je nastreeft (op de lange termijn). Bijvoorbeeld: optimale arbeidsparticipatie van zoveel mogelijk cliënten in mijn caseload. Vaak horen daar ook tussendoelen bij, zoals: zicht hebben op de mogelijkheden van mijn cliënten, of borgen dat cliënten zoveel mogelijk zelfsturend aan de slag gaan met het realiseren van optimale arbeidsparticipatie. En daar horen randvoorwaarden bij, bijvoorbeeld 'ik wil voorkomen dat ik overwerkt raak', of 'ik wil mijn cliënten de aandacht geven die ze verdienen'.



Daarna stel je jezelf 3 vragen

Het is handig om jezelf vervolgens regelmatig drie vragen te stellen, om jezelf op die manier scherp te houden. Maar je kunt ze ook elke dag, of zelfs per activiteit stellen.

Het gaat om de volgende vragen:

1) Doe ik de dingen wel goed?

Dat is de vraag die mensen zich het meeste afvragen als ze kritisch zijn naar hun eigen handelen: doe ik het wel goed? Ben ik (bijvoorbeeld) het gesprek met de cliënt wel zorgvuldig aan het voeren? Dit is een belangrijke vraag om doelgericht en efficiënt te werken: borg dat de activiteit die je uitvoert ook zodanig doet dat ze bijdragen aan het doel wat je nastreeft.

Deze vraag stellen en beantwoorden levert kleine, stapsgewijze verbeteringen op. Je past kleine veranderingen in je gedrag toe, gebaseerd op wat er eerder wel of niet bleek te werken. Vaak leidt deze eerste vraag ook tot veranderingen in procedures, werkprocessen en regels.

Voorbeelden van deze vraag zijn:

- ➔ *Ga ik dit gesprek telefonisch of face to face doen?*
- ➔ *Hoe ga ik zorgen dat de cliënt zijn ontwikkelpunten gaat verbeteren?*
- ➔ *Ga ik deze cliënt aanmelden voor een sollicitatietraining of niet?*

2) Doe ik wel de goede dingen?

Grotere efficiëntie is echter met een andere vraag te realiseren: *Doe ik wel de goede dingen?* Je kunt je taken nog zo goed uitvoeren, maar als deze taak eigenlijk niet of nauwelijks bijdraagt aan je doel, ben je nog steeds heel inefficiënt bezig. Het is daarom handig om je bij elke activiteit af te vragen: heeft het wel zin dat ik deze taak doe? Moet die taak überhaupt worden gedaan (hoort het bij de dienstverlening van mijn organisatie?), of moet deze taak wellicht door iemand anders worden gedaan (de cliënt zelf, een collega)?

Deze vraag geeft ook inzicht waarom een bepaalde manier van werken wel of niet blijkt te werken. En een veel te hoge werkdruk oplevert. Door deze vraag jezelf heel eerlijk en kritisch te stellen, krijg je ook zicht op aannames die je doet. Door deze aannames (bijvoorbeeld over of een activiteit wel bijdraagt aan een doel) onder de loep te nemen, kun je grotere veranderingen doorvoeren in je werkwijze. Je kunt je werk beter organiseren en structuur en overzicht borgen. Je gaat patronen herkennen en je hebt het overzicht om deze patronen aan te passen als dat nodig blijkt te zijn.

Voorbeelden:

- ➔ *Ben ik wel degene die dit gesprek met de cliënt moet voeren? of: Heeft een gesprek met deze cliënt wel toegevoegde waarde (op dit moment)?*
- ➔ *Kan ik, in plaats van de focus op ontwikkelpunten, misschien niet veel beter een werkplek zoeken waarbij de cliënt optimaal zijn krachten kan inzetten?*
- ➔ *Kan ik deze cliënt niet veel beter 1 op 1 feedback geven op zijn sollicitatiebrief voor een concrete vacature? of: Is het wel wijsheid om deze cliënt op dit moment te vragen te solliciteren?*

3) Waarom doe ik eigenlijk de dingen die ik doe?

Deze derde vraag richt zich meer op (achterliggende) principes en motieven. Door deze vraag te stellen, krijg je meer inzicht in hoeverre je perspectief en je belangen je werkwijze beïnvloedt. Maar je stelt je ook de vraag: voor wie doe ik dit eigenlijk? Doe ik dit omdat ik echt denk dat de cliënt hier op de lange termijn profijt van heeft? Of doe ik dit omdat ik dan zelf een gevoel van controle heb. Of doe ik dit omdat ik dan snel weer door kan met mijn 'echte' werk? Of doe ik dit omdat ik vind dat de cliënt moet beseffen dat hij zich op een bepaalde manier moet opstellen.

Je gaat kijken naar hoe je je eigen belangen en de belangen van de cliënt kan scheiden, in elkaars verlengde kan leggen en een plek kan geven.

Voorbeelden:

- ➔ *Waar ben ik eigenlijk mee bezig met deze cliënt?*
- ➔ *Waarom wil ik deze cliënt in beweging krijgen? Is deze cliënt niet al optimaal aan het participeren?*
- ➔ *Ben ik bezig om duurzame uitkeringsafhankelijkheid van de cliënt te faciliteren, of wil ik zo snel mogelijk mijn-uitstroom-target halen?*

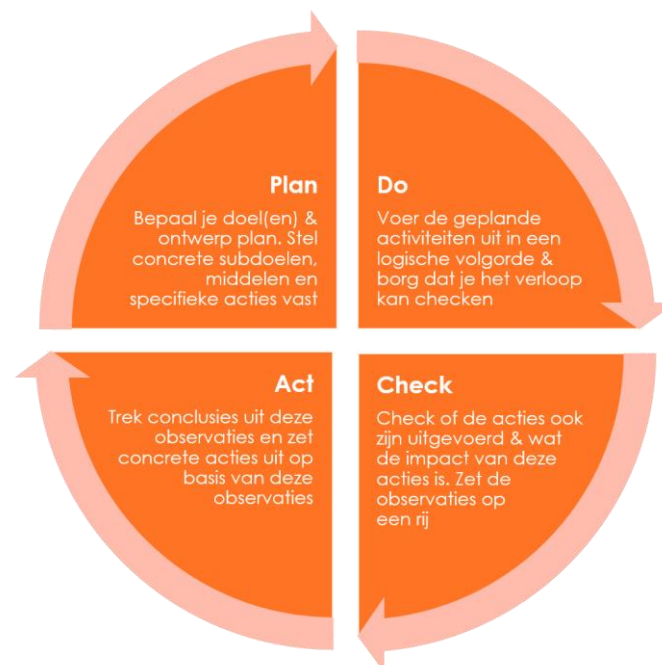
PDCA CYCLUS

De PDCA-cyclus, of de kwaliteitscirkel van Deming, is een creatief hulpmiddel om methodisch handelen toe te passen. De cirkel beschrijft vier activiteiten die elke keer weer terugkomen en handvatten bieden om het methodisch handelen niet uit het oog te verliezen. Door deze vier stappen te doorlopen, borg je kwaliteit. Het cyclische karakter garandeert dat de kwaliteitsverbetering continu onder de aandacht is.

De vier stappen in de PDCA-cyclus zijn:

- 1) Plan
Bedenk wat je doel is (of doelen zijn) en stel een plan op met subdoelen, middelen en concrete acties (met planning en uitvoerenden).
- 2) Do
Voer de concrete acties ook daadwerkelijk uit. Hou daarbij de planning en de logica van de acties in de gaten.
- 3) Check
Check of de activiteiten ook daadwerkelijk uitgevoerd zijn en waarom wel/niet. Check ook wat de impact is van deze activiteiten en stel vast of de (sub)doelen bereikt worden.
- 4) Act
Trek conclusies uit de observaties: wat betekent het dat bepaalde doelen niet zijn bereikt, of bepaalde acties niet (op tijd) zijn uitgevoerd? Welke wijzigingen, aanvullingen of volgende stappen zijn nodig om de doelen wel te bereiken? Zet hier acties op uit.

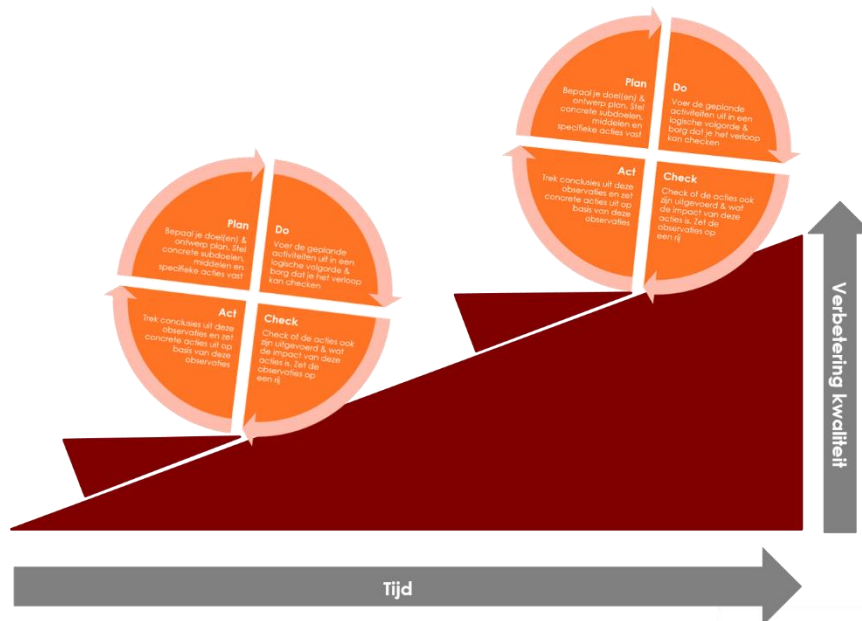
Kern van deze visie is dat iedereen op deze manier in staat is om zijn eigen werkwijze te beoordelen en te verbeteren. De handelingen vormen namelijk een eigen deelproces van het grotere geheel.



De PDCA-cyclus is niet voor niets een cirkel: na de besluitvorming van Act, begint de cyclus opnieuw en wordt er weer opnieuw gepland (aanpassingen maken in het oorspronkelijke plan), waarna dit wordt uitgevoerd, de haalbaarheid gecheckt, en acties daarop ondernomen. Enzovoort, enzovoort. Om die dynamiek zichtbaar te maken, kan de cirkel van Deming tegen een heuvel worden gezet (zie illustratie).

De 'heuvel' staat voor een steeds hogere kwaliteit, of het steeds beter voldoen aan steeds toenemende verwachtingen van de organisatie en van de cliënten. Door cyclus bij herhaling te doorlopen, kan de kwaliteit steeds verder worden verbeterd en ontstaat een opwaartse spiraal in de kwaliteit.

Het plaatje laat ook een wig onder de cirkels zien. Deze wig is belangrijk voor een goed kwaliteitssysteem: hij voorkomt dat de cirkel weer van 'de kwaliteitsheuvel afrolt'. De wig symboliseert de kwaliteitsborging, ofwel het minimum kwaliteitsniveau dat je op een zeker moment wil halen.



DE PDCA-CIRKEL IN ZEVEN STAPPEN

Een stappenmodel voor verbetertrajecten en creativiteit

In de jaren dertig van de vorige eeuw ontwikkelde de Amerikaanse Walter Shewart de PDCA-cirkel. Deze 'plan-do-check-act'-cirkel is een instrument om een proces te verbeteren. De PDCA-cirkel is nog steeds actueel en wordt gebruikt om een probleem op een creatieve manier aan te pakken. De methode is in de loop van de tijd verder ontwikkeld en verfijnd. Zoals het 7-stappenmodel dat we in dit artikel beschrijven.

De PDCA-cirkel

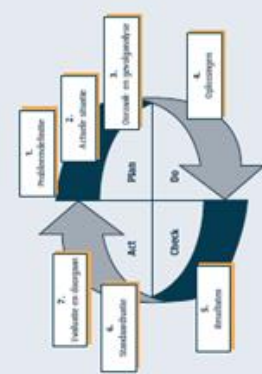
Voor het managen van verbetertrajecten bestaan diverse modellen. In alle gevallen bestaan deze modellen uit een aantal te herhalen stappen. De PDCA-cirkel is wellicht de bekendste checklist als het gaat om continue verbeteren. De cirkel bestaat uit vier fasen: plan, do, check en act.



Plan
Wat gaat er verkeerd? Bepaal de echte oorzaak van een probleem, genereer mogelijke (creatieve) oplossingen en plan een verandering of een test gericht op verbetering.

Do
Voer de verandering in of voer de test uit. Bij voorkeur in een pilot of op kleine schaal. Daarmee wordt vaststelling van de werkzaamheden zoveel mogelijk voorkomen.

Check
Check of het beoogde resultaat bereikt werd. Ga na of er iets verkeerd



ging. Zo ja, wat ging er dan verkeerd? Wat is het leereffect?

Act
Als de pilot of de test succesvol was, implementeer dan de verandering in de breedte. Was de test of pilot geen succes, herhaal dan deze stap met behulp van hetgeen geleerd is in de vorige stap. Bepaal welk probleem u als eerstvolgende dient aan te pakken.

7-stappenmodel

Een gewijzigde en meer verfijnde versie van PDCA is het 7-stappenmodel. Niet nieuw, maar nog steeds heel erg actueel! Met een direct focus op de echte problemen garandeert deze aanpak een optimaal gebruik van tijd, geld en energie.

Problemen voorkomen

Rigorous vasthouden aan het 7-stapenmodel voorkomt veel problemen in een probleemoplossingsproces.

Het concept van de PDCA-cirkel komt van Walter Shewart, de pionier die in de jaren dertig de statistische procescontrole ontwikkelde voor de textielindustrie. Dit concept werd in de jaren vijftig opgepakt en effectief gepromoot door een adviseur op het gebied van kwaliteitsmanagement, W. Edwards Deming. De PDCA-cirkel is dan ook bij velen bekend als de Demingcirkel of het Demingwiel. Minder bekend is de naam Showhartwiel!

Niet het goede probleem oplossen
Stap 1, en de daarop voortvloeiende werkzaamheden, zorgt voor een helder gedefinieerd probleem dat van belang is voor de organisatie en mede is afgeleid van het beleid en de strategie. Hiermee kunt u de volgende stappen doortrekken. Vaak slaagt men er niet in een probleem op te lossen omdat het verkeerde probleem werd gekozen of omdat er binnen een team onvoldoende overeenstemming was. Plan voldoende tijd in voor deze stap!

Van probleemstelling naar oplossingen

We wijzen er in het algemeen naar met oplossingen te vinden (in principe van stap 1 naar stap 4). Dit kan leiden tot symptoombestrijding.

'Ik weet dat het werkt, laten we het gewoon doen'
Vaak worden voorgedachte oplossingen geïmplementeerd zonder de effectiviteit te testen.

CreaMatics
hanst@hurne@creamatics.nl

bron: Management Tools 3-2005

tiviteit ervan te testen. Stap 5 vraagt om een complete pilot of test van de beoogde oplossing. Pas als het beoogde doel wordt bereikt, kunt u de oplossing breed implementeren. Een belangrijk onderdeel van het te verbeteren proces is het elimineren van processtappen zonder toegevoegde waarde.

'Ik hoef het niet te implementeren'
Al eens een e-mail ontvangen waarin staat: 'Ik weet wat je probleem is en dit is wat je moet doen'? De stappen 4 en 5 zorgen ervoor dat niet de oplossing het doel is, maar de implementatie. Het hele team is eigenaar van het proces!
'We hebben geen tijd voor dit papierwerk'
Zonder stap 6 moeten we het met ons voorgestelde ingevouwen doen. Een

CREATIVITEITSTOOLS

HANS TERHURME



Hans Terhurne is adviseur bij Simmenthal Nederland en heeft zijn o.a. vanuit het perspectief van BSC en FPMO, bezig met creativiteit. Daarnaast vestigt hij zich in en te zien (www.creamatics.nl) werkloos.
E-mail: hans.terhurne@creamatics.nl

'Learning organization' wordt een 'for-profit organization'. Processen raken weg naar het pre-verbeteringsparadigma.
Volgende profloer graag
In stap 7 gebeurt het belangrijkste: er wordt geëvalueerd op het probleemoplossings- of creativiteitsproces zelf. Een procesevaluatie maakt duidelijk welke vaardigheden en methoden te corrigeren zijn. Daarmee worden teams effectiever. Het is belangrijk onderscheid te maken tussen het probleemoplossings- of creativiteitsproces en probleemoplossings- of creativiteitstools. In de stappen 2 en 3 (gegevens verzamelen en oorzaken vinden) wordt veel gebruikgemaakt van 'vraag 58 waarom'. Hierdoor valt het probleem in steeds kleinere stukken uiteen en komt je tot de kernoorzaak of -orzaken van een probleem.

Fase	Stap	Acties	Mogelijke subacties	Mogelijke tools
Plan	1	Kansen identificeren en het probleem helder definiëren	<ul style="list-style-type: none"> Identificeren het proces Identificeren de (interne) klant Identificeren de opportunity of het probleem Identificeren de problemen Bepaal de taakdelen Teamen de taakdelen 	<ul style="list-style-type: none"> Interviews / audits Brainstorming SWOT Klantvragenlijst Modelleringsdiagram
	2	De actuele situatie bestuderen en analyseren	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal het proces in kaart Check de wensen en eisen van de (interne) klant Bepaal taakdelen Verduidelijk de taak, de eisen, waartoe, waartoe, hoe) Verduidelijk de taak, de eisen, waartoe, waartoe, hoe) 	<ul style="list-style-type: none"> Process Mapping Check sheet Flow diagrammen Force field diagram 5W's, waarom, waartoe, hoe) Oorzak- en gevolgdigram
	3	De mogelijke oorzaken identificeren	<ul style="list-style-type: none"> Bepaal de echte oorzaken (vraag 5 x waarom) 	<ul style="list-style-type: none"> Oorzak- en gevolgdigram
Do	4	Oplossingen vinden en testen of een pilot uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> Genereer mogelijke oplossingen Organiseer een team om de oplossing te testen Check of de oplossingen aansluiten bij de wensen en eisen van de (interne) klant Standaardiseer de oplossing 	<ul style="list-style-type: none"> Oorzak- en gevolgdigram Brainstorming Process Mapping Conferentie
	5	De resultaten evalueren	<ul style="list-style-type: none"> Check of de resultaten de gewenste waarde aanbrengen Check of de echte problemen/zakken weggenomen zijn 	<ul style="list-style-type: none"> Oorzak- en gevolgdigram
Act	6	Standpunten	<ul style="list-style-type: none"> Besluit het nieuwe proces of de nieuwe situatie Standaardiseer de oplossing Maak het dashboard aan Communicatie en training betrekken Procesevaluatie 	<ul style="list-style-type: none"> Process Mapping Training Checksheet Dashboards
	7	Evalueer en op zoek gaan naar het volgende probleem	<ul style="list-style-type: none"> Evalueer het verbeterproces Bepaal de oorzaken van de problemen Maak het dashboard aan Maak het dashboard aan Maak het dashboard aan 	<ul style="list-style-type: none"> Process Mapping Training Checksheet Dashboards

CreaMatics
hanst@hurne@creamatics.nl

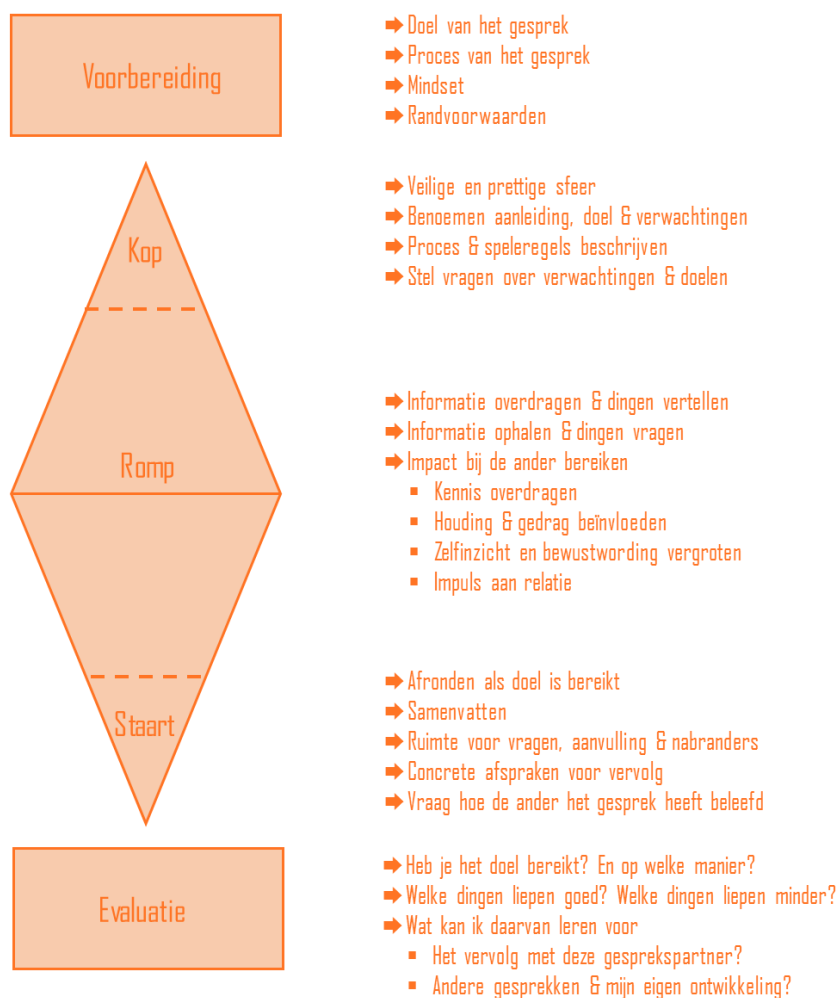
bron: Management Tools 3-2005

VOORBEELD VAN METHODISCH HANDELEN: KOP – ROMP – STAART VAN EEN GESPREK

Methodisch handelen valt mooi te illustreren aan de hand van de kop-romp-staart opbouw van een gesprek. Elk effectief gesprek heeft deze structuur: een begin, een kern en een einde. Voorafgaand aan deze drie fasen is het cruciaal om elk gesprek zorgvuldig voor te bereiden en na afloop van het gesprek kort en krachtig te evalueren. Afhankelijk van de complexiteit van het gesprek en de ervaring die je hebt met het type gesprek kunnen deze voorbereiding en evaluatie heel kort of uitgebreider zijn, maar borg dat je deze fasen niet overslaat: elk gesprek verdient jouw zorgvuldige aandacht en voorbereiding en elk gesprek biedt handvatten om zelf dingen te leren.

De fasen hebben een logische opbouw en elke fase legt de basis voor de volgende fase, waarmee procesmatig en systematisch handelen wordt geborgd. Door de evaluatie en opvolging wordt bewust handelen geborgd en het formuleren van doelen en daar op sturen in de verschillende fasen, wordt doelgericht handelen geborgd.

Het gesprek heeft dus een aantal fasen:



De voorbereiding

De aard, complexiteit en de ervaring met het type gesprekken en de verwachtingen rondom de (reacties van) jouw gesprekspartner vragen om verschillende voorbereidingen van een gesprek. Deze voorbereiding kan betekenen dat je er echt even voor gaat zitten en voor jezelf aantekeningen maakt, maar kan ook kort en krachtig in een paar minuten door kort een aantal dingen (in je hoofd) op een rij te zetten.

Deze voorbereiding omvat een aantal elementen:

1) Doel van het gesprek

Het is voor elk gesprek belangrijk om concreet op het vizier te hebben wat het doel is van het gesprek. Ga dan ook bij jezelf na:

- ➔ Wat wil ik precies bereikt hebben na afloop van het gesprek?
 - Informatie overdragen?
 - Zelfinzicht en bewustwording bevorderen?
 - Zelfvertrouwen vergroten?
 - Houding en gedrag beïnvloeden?
 - Impuls geven aan de relatie?
- ➔ Waarom wil ik dat?
- ➔ Welke andere uitkomsten zouden voor mij ook acceptabel zijn?
- ➔ Wat wil ik in ieder geval bereikt hebben?

Maar het is net zo belangrijk om te kijken naar de doelen die jouw gesprekspartner kan hebben:

- ➔ Wat wil mijn gesprekspartner (waarschijnlijk) bereiken?
- ➔ Welke ideeën/verwachtingen heeft mijn gesprekspartner (waarschijnlijk) over de doelen van het gesprek?
- ➔ Welke vragen, misverstanden en weerstanden verwacht ik?

2) Proces van het gesprek

Als je helder hebt wat de doelen van het gesprek zijn, kun je deze vertalen naar het proces van het gesprek:

- ➔ Wat betekenen de doelen voor hoe ik het gesprek ga voeren?
- ➔ Welke rol heb ik en welke rol heeft mijn gesprekspartner?
- ➔ In hoeverre gaan deze doelen, rollen en verwachtingen botsen of elkaar versterken?
- ➔ Wat kan ik doen om misverstanden/weerstanden te voorkomen?
- ➔ Welke gesprekstijl hanteer ik?
- ➔ Waar ben ik goed in bij gesprekken en hoe kan ik dat optimaal benutten?
- ➔ Waar ben ik niet zo goed in en hoe kan ik voorkomen dat we daar in het gesprek zo min mogelijk last van hebben?
- ➔ Op welke niveaus ga ik communiceren (inhoud, proces, relatie, erkenning)?

3) Mindset

Het is goed om niet alleen naar het doel en het proces van het gesprek te kijken, maar ook naar mindset, waarden en overtuigingen:

- ➔ Waarom is dit gesprek, het doel en het onderwerp van het gesprek belangrijk? En voor wie is het belangrijk?
- ➔ Welke belangen spelen mee?
- ➔ Welke verwachtingen, overtuigingen en waarden spelen een rol?
- ➔ Op welke manier (vanuit welke waarden, basishouding) wil ik dit gesprek voeren?
- ➔ Welke overtuigingen en gedachten kunnen me in de weg zitten of juist helpen?

- 4) Randvoorwaarden voor het gesprek:
- ➔ Hoeveel tijd heb ik (waarschijnlijk) nodig?
 - ➔ Wat is een handige locatie en ruimte?
 - ➔ Hoe borg ik dat ik niet gestoord wordt en er weinig afleiding is?
 - ➔ Hoe borg ik dat mijn gesprekspartner zich op zijn gemak voelt?
 - ➔ Hoe borg ik mijn (gevoel van) veiligheid en die van mijn gesprekspartner?
 - ➔ Welke hulpmiddelen (aantekeningen van vorig gesprek, informatie om uit te delen, etc.) heb ik nodig?
 - ➔ Welke voorbereiding wil ik van mijn gesprekspartner vragen?

De kop van het gesprek

De opening van een gesprek is sterk bepalend voor het verdere verloop van het gesprek. Toch wordt deze start vaak overgeslagen of krijgt die te weinig aandacht. Het is belangrijk om in de kop van het gesprek aandacht te besteden aan:

- ➔ Een prettige, veilige en vertrouwelijke sfeer te creëren
- ➔ De aanleiding en doel(en) van het gesprek benoemen
- ➔ Het proces van het gesprek benoemen (beschikbare tijd, rolverdeling, do's en dont's van het gesprek, 'spelregels' voor het gesprek)
- ➔ Vraag jouw gesprekspartner naar zijn doelen, verwachtingen en ideeën over het gesprek
- ➔ Creëer eventueel ruimte voor stoom afblazen (dit is bij emotioneel beladen gesprekken essentieel)
- ➔ Maak de overgang naar de volgende fase door kort samen te vatten.

De romp van het gesprek

De romp van het gesprek is de kern van het gesprek: in deze fase richt je je op de inhoud en de doelen van het gesprek:

- ➔ Wat wil je vertellen? Welke informatie wil je overdragen? Wat wil je dat je gesprekspartner weet?
- ➔ Wat wil je vragen? Welke informatie heb jij nodig? En wat wil je kunnen met deze informatie?
- ➔ Wat wil je bereiken bij jouw gesprekspartner? Wil je kennis overdragen? Wil je houding en gedrag beïnvloeden? Wil je zelfinzicht en bewustwording vergroten? Wil je een impuls geven aan jullie relatie?
- ➔ Waar wil je naar toewerken?

Hou bij de romp van het gesprek in de gaten dat je:

- ➔ Gefocust blijft op het doel en niet te veel 'uitstapjes' maakt
- ➔ Bij de feiten blijft, aannames toetst en stel veel vragen uit nieuwsgierigheid
- ➔ Aandacht besteed aan alle niveaus van communicatie: inhoud, proces, relatie en erkenning
- ➔ Luister goed en observeer het non-verbale gedrag van jouw gesprekspartner
- ➔ Geef jouw gesprekspartner ruimte om te zeggen en te vragen wat hij wil
- ➔ Toon empathie en blijf waarde-neutraal
- ➔ Zorg voor een goede interactie en acceptatie
- ➔ Ben en blijf jezelf, maar hou je eigen emoties onder controle.

De start van het gesprek

Ook het afsluiten van het gesprek is lastiger dan het lijkt: sommige gesprekken zijn 'ineens' afgelopen, terwijl andere gesprekken eindeloos door lijken te gaan terwijl het doel van het gesprek al bereikt is. Bij het afsluiten van het gesprek is het dan ook belangrijk om:

- ➔ Het gesprek ook daadwerkelijk te beëindigen als de doelen zijn bereikt
- ➔ De belangrijkste punten van het gesprek samen te vatten (zowel inhoud als proces)
- ➔ Geef jouw gesprekspartner ruimte en kans voor vragen, aanvullingen of 'nabranders'
- ➔ Concrete en heldere (vervolg)afspraken te maken
- ➔ Bespreek het vervolgproces en borg realistische verwachtingen

- ➔ Borg dat de actiepunten evenredig verdeeld zijn: als jij een aantal actiepunten hebt, borg dat jouw gesprekspartner ook actiepunten heeft
- ➔ De ander te vragen hoe hij het gesprek heeft ervaren (vraag eventueel om expliciete feedback)
- ➔ Jouw gesprekspartner te bedanken voor het gesprek.

De evaluatie & opvolging

In de staart van het gesprek heb je al kort even geëvalueerd met je gesprekspartner, maar het is ook zinvol om kort voor jezelf te evalueren. Deze evaluatie hoeft niet heel erg lang te zijn, maar is wel belangrijk om altijd even te doen. Hoe complexer het gesprek, hoe belangrijker om te evalueren. Bij deze evaluatie gaat het er met name om dat je bekijkt wat je zelf kan leren van dit gesprek, wat je in een volgend gesprek met deze gesprekspartner eventueel anders wil aanpakken, maar ook wat je hebt geleerd voor jezelf en voor andere gesprekken. Kijk daarbij naar:

- ➔ Heb ik mijn doel bereikt? Heeft de ander zijn doel bereikt?
- ➔ Waarom wel? Wat heb ik gedaan wat daar aan bij gedragen heeft (wat heb ik effectief gedaan)?
- ➔ Waarom niet? Wat zou ik de volgende keer anders kunnen doen?
- ➔ Welke dingen liepen goed? Wat kan ik daar van leren voor volgende gesprekken?
- ➔ Welke dingen liepen minder goed? Waar kwam dat door? Welke dingen kun jij doen om dat een volgende keer te voorkomen?
- ➔ Heb ik mijn kwaliteiten voldoende benut? En ben ik uit mijn valkuilen weten te blijven?