

Checklist problemen oplossen

Bij probleemoplossen wordt men geconfronteerd met een aantal processen waarvoor diverse mentale vaardigheden vereist zijn. De ervaren probleemoplosser weet instinctief welke stappen hij moet volgen, welke vaardigheden hij in de diverse stadia kan toepassen en welke technieken hij daarbij tot zijn beschikking heeft. Ervaring is ook hier de leermeester. De onderstaande checklist is een hulpmiddel om u vertrouwd te maken met de diverse stadia van problemsolving en om een beter inzicht te krijgen in de toepassing van de verschillende vaardigheden en technieken die hierbij gebruikt kunnen worden.

Obstakels bij probleemoplossing

Er is een groot aantal factoren die een belemmering kunnen vormen bij het oplossen van een probleem. Om de gevolgen hiervan te vermijden, moet u:

- zich constant bewust zijn van de factoren die van invloed kunnen zijn;
- de technieken leren waarmee u de gevolgen van deze invloeden kunt vermijden of elimineren en moet u die - waar noodzakelijk- kunnen toepassen.

Anderen bij het probleemoplossen betrekken

Sommige problemen kunnen beter door een team worden opgelost. Hoe vaker u onderstaande vragen met 'ja' beantwoordt, hoe wenselijker het is een team in te schakelen om het probleem te behandelen.

- Kan het probleem op verschillende manieren worden omschreven?
- Is informatie uit verschillende bronnen gewenst?
- Is specialistische kennis vereist bij de oplossing?
- Heeft het probleem gevolgen voor veel mensen?
- Zijn er diverse oplossingen mogelijk?
- Is het een complex probleem met veel verschillende aspecten?
- Moeten anderen de oplossing goedkeuren?

De beslissende vraag is altijd: 'Zijn er voldoende en de juiste mensen beschikbaar om gezamenlijk aan dit probleem te werken?' Er is een aantal speciale technieken ontwikkeld voor het oplossen van een probleem in een team. Zelfs als u hiermee weinig ervaring hebt, kunt u er nog veel van leren om makkelijker met anderen aan problemen te kunnen werken.

Een probleem onderkennen en omschrijven

Dit is de belangrijkste fase. Om problemen effectief te onderkennen moet u:

- zich bewust zijn van de gebieden waarin problemen zich kunnen voordoen;
- een bepaalde methode ontwikkelen om:
 - de geleverde prestatie ten opzichte van een vastgestelde norm te beoordelen,
 - vast te stellen of het menselijk gedrag een probleemsituatie aangeeft,
 - naar mensen luisteren zodat u op de hoogte bent van hun interesses,
 - regelmatig de prestatie en het gedrag van het moment te bekijken en te vergelijken met vroegere resultaten, zodat een eventuele teruggang kan worden vastgesteld.

Om effectief problemen vast te stellen moet u onderscheid maken tussen acute en prestatieproblemen en deze op verschillende manieren benaderen. Acute problemen ontstaan wanneer de situatie niet is zoals het moet zijn, bijvoorbeeld een toeleverancier die niet op tijd levert of een storing in een productielijn. Daarnaast zijn er prestatieproblemen, wanneer de huidige situatie nog verder kan worden verbeterd, maar er redenen zijn waarom dat niet gebeurt.

Acute problemen

- Identificeer en noteer alle afwijkingen van de norm.
- Analyseer de informatie om mogelijke oorzaken vast te stellen.
- Beoordeel de mogelijke oorzaken in het licht van de gekende feiten om de werkelijke oorzaak vast te stellen.
- Volg verder dezelfde weg voor prestatieproblemen.

Prestatieproblemen

- Stel alle doelstellingen vast die u wilt bereiken, bijvoorbeeld in termen als 'Hoe moet ... ?'
- Verzamel alle 'Hoe moet ... ?' zinnen die het best uw probleem weergeven.
- Maak voor elke zin een overzicht van de werkelijke en gewenste situatie.
- Voeg de details toe van de obstakels die u ervan weerhouden de gewenste situatie te bereiken.
- Voeg gegevens toe over de wensen van anderen die met het probleem te maken hebben.

De beslissing om te reageren en wanneer

Niet alle problemen zijn belangrijk genoeg om er middelen voor in te zetten om ze op te lossen. En zelfs dan is het soms nog beter te wachten dan onmiddellijk te reageren. De beantwoording van de volgende vragen kan

een hulpmiddel zijn om vast te stellen of voor een bepaald probleem actie moet worden ondernomen en of dat bij voorkeur onmiddellijk moet worden gedaan of dat u beter kunt wachten.

- Zal het probleem zich vanzelf oplossen?
- Zijn de gevolgen belangrijk genoeg om er de middelen voor vrij te maken die nodig zijn om het probleem op te lossen?
- Neemt het probleem af? (wacht)
- Zijn de obstakels aan het afnemen? (wacht)
- Wordt het gevolg minder ernstig? (wacht)
- Heeft het probleem ernstige gevolgen? (actie)
- Wordt het probleem groter? (actie)
- Zijn de obstakels aan het toenemen? (actie)
- Is er een naderende deadline? (actie)

Mogelijke oplossingen zoeken

Hoewel acute problemen vaak slechts één of een beperkt aantal oplossingen kennen, zien we bij prestatieproblemen veelal een heel scala aan mogelijke oplossingen. De oorzaak van een acuut probleem wordt mogelijk al vastgesteld wanneer het probleem wordt omschreven. Het kan zijn dat verder onderzoek en het testen van de veronderstelling van de oorzaak noodzakelijk zijn. Om mogelijke oplossingen te vinden, moet u de onderstaande fasen doorlopen.

1. *Identificeer de relevante informatie* op basis van de oorspronkelijke probleemomschrijving:
 - Welke informatie is nodig?
 - Waarom is die informatie nodig?
 - Waar kan die informatie worden gevonden?
 - Hoe betrouwbaar is die informatie?
 - Hoe kunt u die informatie verkrijgen?
2. *Verzamel en maak een overzicht van de informatie.* Dit dient systematisch te gebeuren en het is verstandig de nauwkeurigheid van de informatie te controleren.
3. *Geef de informatie weer* in een model van het probleem. Dit geeft structuur en ondersteuning bij het zoeken naar een oplossing. In deze fase kan het noodzakelijk zijn om te kijken of er ook nog andere mogelijke oorzaken voor acute problemen zijn.
4. *Stel de effectiviteitscriteria vast.* Dit geeft richting aan uw zoektocht naar oplossingen. Maak een overzicht van de kenmerken waaraan een 'ideale' oplossing moet voldoen.
 - Welke voordelen zoekt u?
 - Welke obstakels of oorzaken moeten worden behandeld?
 - Wat zijn de beperkingen van de situatie?
 - Wat is acceptabel voor de betrokken medewerkers?
 - Welk risiconiveau is aanvaardbaar?

Sommige van deze vragen kunnen pas volledig worden beantwoord nadat u mogelijke oplossingen hebt gevonden.

5. *Ontwikkel een actieplan* om het probleem op te lossen. Dit betekent ook dat er wegen moeten worden gevonden om de effectiviteitscriteria vast te stellen. De mogelijke oplossingen worden gewijzigd en bijgesteld zodat rekening kan worden gehouden met de factoren die de effectiviteit kunnen beïnvloeden. Stel deze vast door vragen te stellen als:
 - Wat kan er verkeerd gaan?
 - Wat zijn de punten waarover we geen controle hebben?
 - Kunnen de doelstellingen worden veranderd?
 - Kunnen de obstakels hardnekkiger worden?
 - Kunnen nieuwe obstakels ontstaan?
 - Kan deze oplossing een mogelijkheid creëren die we ook op andere gebieden kunnen gebruiken?

De evaluatie van de oplossing

Om te bepalen welke van de mogelijke oplossingen de effectiefste zal zijn, gebruiken we een systematisch proces dat onderverdeeld kan worden in fasen.

1. *Betrek er anderen bij.*
 - Als er een formele verplichting is hen te raadplegen.
 - Als aanvullende informatie voor de evaluatie nodig blijkt te zijn.
 - Als specialistische expertise nodig blijkt te zijn.
 - Als u hun betrokkenheid nodig heeft.

2. *Omschrijf de 'ideale' oplossing:*
 - Gewenste resultaten:
 - voordelen in termen van de doelstellingen;
 - effectieve bewerking van obstakels of oorzaken;
 - acceptatie van de oplossing door anderen.
 - Beperkingen:
 - beperkte hulpmiddelen
 - minimaal aanvaardbare resultaten
 - maximaal getolereerde nadelen

De gewenste resultaten krijgen een bepaalde numerieke waarde, overeenkomstig hun relatieve belangrijkheid. Als nu de uitkomst onzeker is, moet u waarschijnlijkheden berekenen.
3. *Elimineer onuitvoerbare taken*, bijvoorbeeld die beperkingen niet halen.
4. *Evalueer de overblijvende oplossingen* door bijvoorbeeld vast te stellen hoe goed elke oplossing overeenkomt met de ideale oplossing. De 'fit' op elke dimensie van de resultaten krijgt een arbitraire waarde. Nadelen krijgen een negatieve waarde. Elke oplossing wordt nu geëvalueerd door deze waarde te vermenigvuldigen met de waarde die eik van de gewenste resultaten heeft gekregen. De beste oplossing is degene met de hoogste gecumuleerde score.
5. *Beoordeel de risico's* die voortvloeien uit de oplossing:
 - Is de informatie, die gebruikt is bij de samenstelling en de evaluatie van de oplossing, betrouwbaar?
 - Zo niet, kan dit het succes van de oplossing in gevaar brengen, en hoe?
 - Wat kan er gebeuren als de implementatie niet verloopt zoals gepland?
 - Wat is de kans dat deze dingen gebeuren?
 - Wat zullen de gevolgen dan zijn?
 - Hoe ernstig zullen die zijn?

Als de risico's onacceptabel zijn en u ze niet kunt verminderen door de oplossing aan te passen, moet u deze oplossing afwijzen en de volgende met de hoogste score bekijken. Dit proces moet u voortzetten tot een oplossing met een aanvaardbaar risico is gevonden.
6. *Neem actie.* Neem dan uiteindelijk de beslissing de oplossing in te voeren. Het probleem zal onopgelost blijven tot u besluit actie te nemen.

De oplossing goedkeuren

Om mensen aan te moedigen uw oplossing te accepteren en hun medewerking te krijgen voor een succesvolle implementatie, moet u eerst een plan voor de implementatie van de oplossing maken (zie 8.7) en dan:

1. *De gebieden vaststellen waar weerstand kan ontstaan.* Overweeg:
 - of de oplossing een negatief effect kan hebben op de betrokken medewerkers;
 - wat zij verwachten of verlangen van de oplossing en wat zij erdoor zullen krijgen;
 - wat hun gevoelens zijn ten aanzien van het probleem en de geboden oplossing;
 - wat hun relatie met u en hun mening over u is;
 - wat zij worden geacht te doen als deze oplossing wordt ingevoerd.
2. *Bereid een presentatie voor* om de kans dat uw oplossing wordt geaccepteerd en gesteund, maximaal te maken.
 - Neem meetresultaten op in de presentatie om de oppositie de mond te snoeren.
 - Zorg ervoor dat anderen erin betrokken worden en geïnteresseerd zijn.
 - Appelleer aan hun eigen belang.
 - Rechtvaardig uw voorgestelde middelen.
 - Leg uw oplossing in detail uit.
 - Wees bereid concessies te doen.
3. *Geef een doeltreffende presentatie (geschreven of gesproken).*
 - Kies het juiste moment.
 - Zorg ervoor dat de presentatie duidelijk en gemakkelijk te begrijpen is.
 - Toon uw eigen enthousiasme voor de oplossing.

Houd vol tot u succes hebt, ofwel door uw presentatie te verbeteren ofwel door de oplossing te verbeteren. U kunt dit doen door de presentatie op iemand anders uit te proberen of door naar een andere oplossing te zoeken.

De oplossing implementeren

Om er zeker van te zijn dat uw oplossing met succes wordt ingevoerd en het resultaat oplevert dat u ervan verwacht, kunt u de volgende stappen ondernemen.

1. *Maak een plan van aanpak* voor de invoering van de oplossing.
 - Maak een actieplan met:
 - de noodzakelijke stappen;
 - een tijdschema voor deze stappen;
 - de benodigde middelen (wat, hoeveel en wanneer);
 - maatregelen om ongewenste gevolgen op te heffen;
 - de controlemaatregelen op de uitvoering.
 - Controleer of het plan goed in elkaar zit en uitvoerbaar is. Zorg ervoor dat de benodigde middelen op het juiste moment ter beschikking staan. Selecteer, instrueer en train de betrokken medewerkers om zeker te zijn dat zij alle benodigde informatie hebben en over de vaardigheden en kwaliteit beschikken om de actie met succes te kunnen implementeren.
2. *Implementeer* de oplossing en beoordeel de situatie.
 - Houd toezicht op de invoering.
 - Beoordeel de implementatie en de gevolgen.
 - Houd de zaak op schema door in te spelen op onverwachte vertragingen, fouten en obstakels.
3. *Bespreek en analyseer* het succes van de actie.
 - Vergelijk het resultaat van de actie met de verwachte resultaten.
 - Stel afwijkingen vast (positief of negatief) en analyseer deze om de oorzaken vast te stellen.
 - Onderneem actie indien nodig, bijvoorbeeld om de tekortkomingen te corrigeren of de huidige resultaten te behouden.

Elke uitdaging kan worden gezien als een kans om een probleem op te lossen. Als u de dagelijkse voorvallen op deze manier benadert, zult u ervaren dat het meest bevredigende aspect van probleemoplossen is het gevoel te hebben meer greep op de situatie te krijgen; zodat u deze dagelijks voorkomende probleempjes in uw voordeel kunt ombuigen. Goede probleemoplossers schijnen de truc te kennen om ervoor te zorgen dat ze krijgen wat ze wensen.