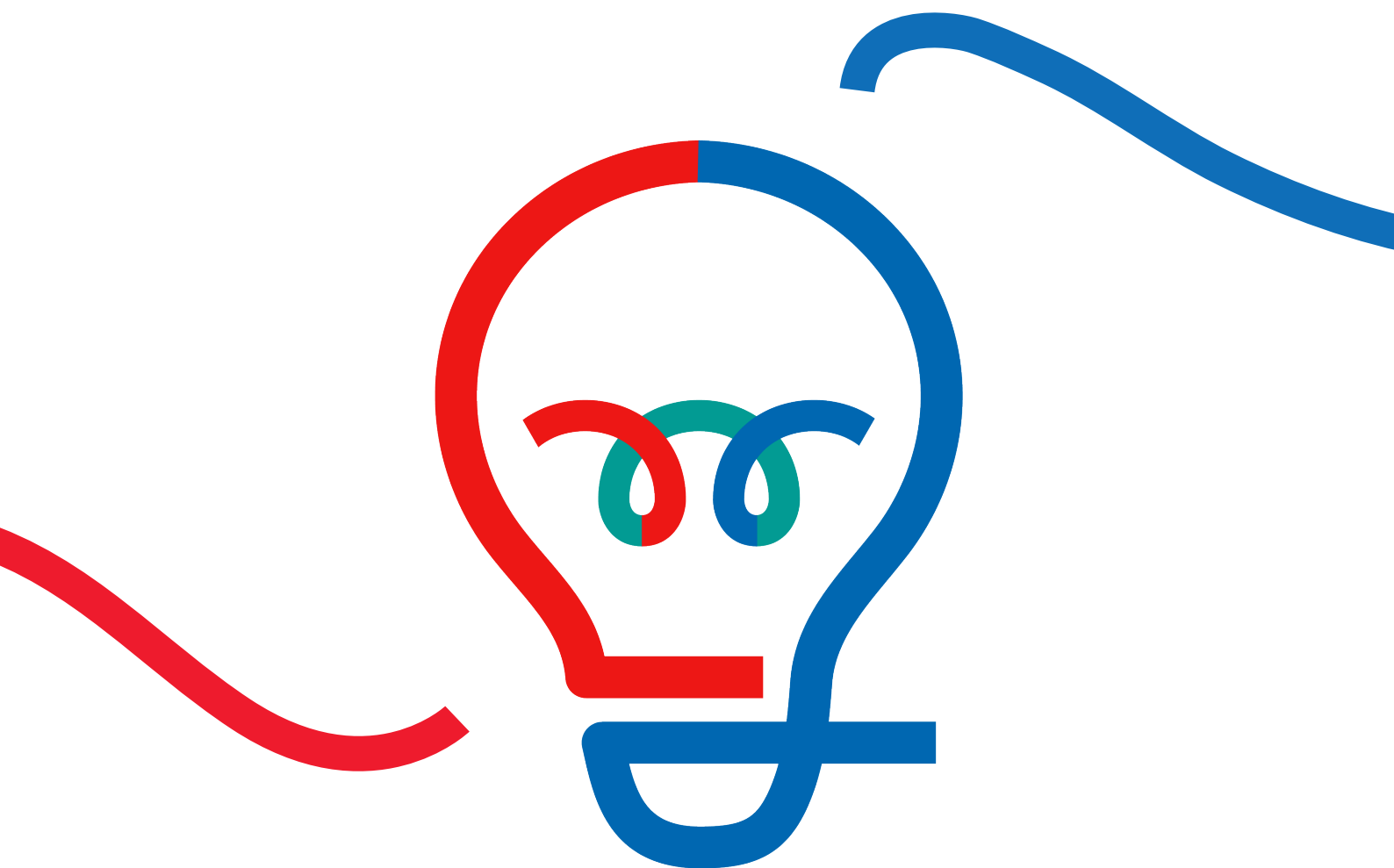


Handleiding bij methodiek systematisch leren

Selecteren, uitdiepen en opvolgen van signalen



Handleiding bij methodiek systematisch leren

Het selecteren, uitdiepen en opvolgen van signalen.

In het sociaal, zorg en veiligheidsdomein krijgen we regelmatig te maken met gebeurtenissen die niet waren voorzien of anders uitpakken dan verwacht of gehoopt. Vaak gaan daaraan signalen vooraf. Hoe kun je signalen beter herkennen en selecteren? Hoe verduidelijk je een signaal en krijg je zicht op het onderliggende vraagstuk? En; hoe kun je hier opvolging aangeven voor beter en meer praktijkgericht beleid?

Deze methodiek helpt je om tot een meer systematische aanpak te komen voor het selecteren, uitdiepen en opvolgen van signalen. Met als doel: gezamenlijk en systematisch leren tot stand te brengen en signalen vanuit de praktijk te benutten voor meer praktijkgericht beleid.

Deze methodiek is bedoeld als een handreiking en moet dus vooral het systematisch leren faciliteren. Het invullen is geen doel op zich, maar helpt om een vraagstuk meer systematisch te onderzoeken. De methodiek helpt je om een vraagstuk inzichtelijker te maken, te onderbouwen en vanuit nieuwe perspectieven te belichten.

De methodiek bestaat uit drie fasen

Fase 1: Selectie en voorbereiding

Vanuit signalen is het belangrijk om een selectie te maken: welke knelpunten pak je verder op? Deze fase heeft tot doel om op basis van vastgestelde criteria een goede en gestructureerde keuze te maken: is hier sprake van een breder fenomeen en kan ik hierop nu invloed hebben? In dat geval kun je ervoor kiezen een vraagstuk verder te verkennen. Om dit te bepalen kan het goed zijn te sparren met een collega of andere betrokkenen.

Fase 2: Onderzoeksfase

De volgende stap is om het vraagstuk te verhelderen. In deze fase categoriseer je het vraagstuk (wat is het voor soort vraagstuk?) en breng je het vraagstuk verder in kaart: de knelpunten, oorzaken, gevolgen, mogelijke oplossingen en randvoorwaarden. Het kan waardevol zijn andere perspectieven te betrekken om meer inzicht op te doen of inzichten te toetsen.

Fase 3: Lessen en opvolging

Met de informatie die je hebt opgehaald, kun je lessen trekken: wat leer je van het vraagstuk over het vraagstuk zelf, de achterliggende oorzaken, de randvoorwaarden of de mogelijke oplossingen? Vaak is het nuttig dit met een aantal collega's te doen. Zo wordt het een collectief proces. Vervolgens bepaal je wat je met deze inzichten doet: wat deel je en met wie? Wie kan hierin iets betekenen door beweging in gang te zetten?

Fase 1: Selectie en voorbereiding

Het is belangrijk om goed en gestructureerd te bepalen welke signalen het verdienen uitgediept te worden om ze verder te brengen. Ga daarom na of je dit signaal nu op wilt pakken. Je kunt daarvoor vijf criteria hanteren: frequentie, urgentie, onderbouwing, timing en impact. Je kunt het beste verschillende perspectieven betrekken in deze afweging. Daarom kun je deze vraag bijvoorbeeld (telefonisch) voorleggen aan een aantal collega's of externe betrokkenen. Je vult in deze fase de volgende twee blokken in:

1.1 Criteria

Beschrijf in dit blok beknopt wat het vraagstuk is en waarom je het signaal (niet) oppakt. Om te bepalen of je het signaal verder oppakt kun je per criterium een aantal hulpvragen als leidraad nemen. Je kunt bijvoorbeeld per criterium een score geven tussen één en vijf.

Hulpvragen: pak ik dit signaal verder op?

1. Frequentie

Komt het signaal vaker voor (geregistreerd)? Speelt het in meerdere (bijvoorbeeld ten minste vijf) gemeenten of bij verschillende partners?

2. Urgentie

Is dit signaal voldoende urgent? Wordt het signaal door meerdere gemeenten en/of andere belanghebbende partijen als belangrijk gezien? Verwachten betrokkenen hulp vanuit het Platform Sociaal Domein bij dit signaal?

3. Onderbouwing

Kan het signaal zowel kwantitatief als kwalitatief worden onderbouwd? Of is er nog veel onbekend over het signaal?

4. Timing

Is dit een kansrijk moment om dit signaal verder te brengen? Is er momentum, bijvoorbeeld door media-aandacht? Zijn er op korte termijn ontwikkelingen te verwachten die dit signaal beïnvloeden? Of zijn er al andere partijen bezig met het signaal?

5. Impact

Heb ik invloed op dit signaal? Kan ik – vanuit mijn rol – dit signaal verder brengen? Wat gebeurt er als wij niets met het signaal doen?

Op basis van voorgaande criteria bepaal je of het signaal daadwerkelijk verder wilt verkennen. Wanneer het signaal onvoldoende frequent of urgent is, is een vervolg overbodig. Ook kan het nodig zijn nog verdere onderbouwing te zoeken of te wachten op een meer passend moment. Je hoeft niet alle hulpvragen te beantwoorden, maar gebruik ze om een goede afweging te maken. Ook kun je door na te denken over deze criteria, nieuwe inzichten opdoen over het signaal. Eindig met een concreet geformuleerde vraag over het signaal die weergeeft waarover je meer wilt weten en wat je meeneemt naar de onderzoeksfase.

1.2. Perspectieven

In dit blok vul je de meest relevante stakeholders in. Dit zijn meestal (groepen) organisaties, zoals een gemeente of departement, maar dit kan ook een groep mensen zijn (bijvoorbeeld 'mensen die huishoudelijke hulp ontvangen'). Denk na over alle relevante perspectieven: beslissers, beleidsmakers, uitvoering, maar ook inwoners. Plaats ze op volgorde van meest naar minst relevant. Denk daarbij aan hoeveel invloed, belang en stem deze stakeholder heeft. Denk na of je van een perspectief nog iets wilt weten om voorbij aannames te gaan. Je kunt dit perspectief dan betrekken door in de onderzoeksfase (fase 2) een aantal betrokkenen te spreken en zo dit perspectief te valideren of te verrijken.

Fase 2: Onderzoeksfase

In fase 2 staat de verheldering van het vraagstuk centraal. Je vult in deze fase vier blokken in.

Wie betrek je?

Omdat het belangrijk is om goed zicht te hebben op de verschillende perspectieven en deelproblemen, kan het – bij het invullen van het canvas – veel toevoegen om met een aantal betrokkenen te spreken om een perspectief te valideren of te verrijken. Je gebruikt hiervoor als eerste de lijst met perspectieven uit fase 1. Ook kun je bepalen wie relevant is om te betrekken als je weet om wat voor een type vraagstuk het gaat (zie figuur 1). Het ligt voor de hand om in het geval van een waardenprobleem meer politiek betrokkenen of beslissers te betrekken, terwijl bij een kennisprobleem juist experts veel kunnen toevoegen. Omdat je de categorisering tijdens deze fase bepaalt, kunnen er nog betrokkenen worden toegevoegd aan de lijst met stakeholders die bevestigd worden.

Je weegt zelf af welke betrokkenen je spreekt. Daarbij wil je dat de opbrengsten in verhouding staan tot de tijd die je in deze gesprekken steekt. Weeg ook goed af wat het doel is van gesprekken: het ophalen van informatie als je nog weinig zicht hebt op een perspectief, of het toetsen van beelden en aannames als je die al hebt.

2.1 Typologie: wat is het voor een type vraagstuk?

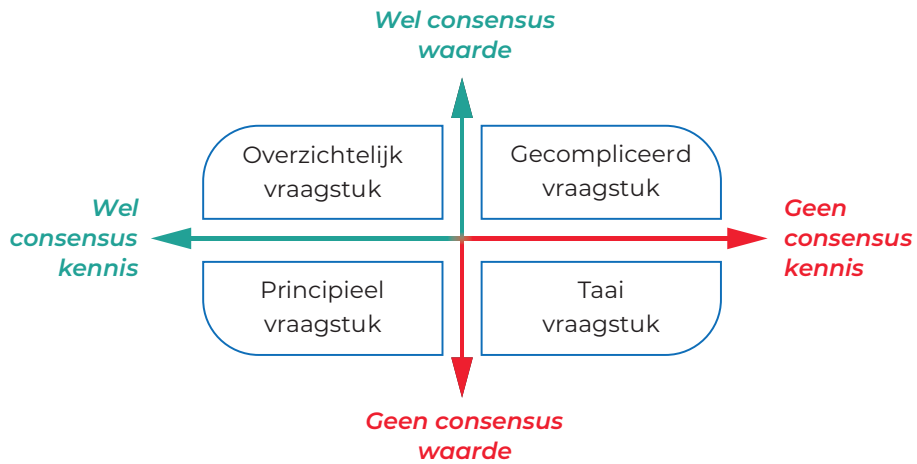
De categorisering helpt om het vraagstuk beter te plaatsen, maar ook om scherper naar het vraagstuk te kijken: waar zit de kern van het probleem? De plaats in het kwadrant helpt in de vraagverheldering om meer gericht op zoek te gaan naar input die je verder helpt.

Er zijn 4 verschillende type vraagstukken te onderscheiden:

- **Overzichtelijk vraagstuk:** In geval van een overzichtelijk vraagstuk is er consensus van kennis en waarden. Een strak proces is van belang.
- **Gecompliceerd vraagstuk:** In geval van een gecompliceerd vraagstuk, is er nog geen consensus over kennis. Vergroten van kennis is van belang.
- **Principieel vraagstuk:** In geval van een principieel vraagstuk lopen normatieve oriëntaties uiteen. Kennis over resultaten en activiteiten is volop aanwezig, maar het lukt niet om een gezamenlijk doel te formuleren. Men gooit waarden niet zomaar overboord. De relatie tussen betrokken en inleving in de waardenverschillen is van belang.
- **Taai vraagstuk:** In geval van een taai vraagstuk lopen niet alleen de normatieve oriëntaties uiteen, er is ook een gebrek aan kennis en consensus over welke resultaten en (volgorde van) activiteiten gewenst zijn. Een grote inspanning van betrokkenen is van belang.

Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van een **kennisprobleem** (de rechterkant het kwadrant) ligt het voor de hand meer in te zetten op het in beeld brengen van beschikbare kennis en/of vergaren van nieuwe kennis. Wanneer er sprake is van een **waardenprobleem** (onderin het kwadrant), ligt het juist voor de hand te onderzoeken welke waarden bij verschillende betrokkenen in het spel zijn.

Figuur 1



Onderstaande vragen helpen om te bepalen of er sprake is van een kennis- en/of waardenprobleem – en daarmee waar een vraagstuk in het kwadrant zit. De hulpvragen helpen nauwkeurig te kijken. Soms lijken betrokkenen het bijvoorbeeld met elkaar eens te zijn, maar als er veel actoren zijn, is de kans groot dat die net iets anders tegen een vraagstuk aan kijken.

Hulpvragen: met wat voor soort vraagstuk heb je te maken?

Waarden (de mate waarin er consensus is in waarden)

- er is een beperkt aantal actoren
- er is overeenstemming over wat het probleem is
- er is een gezamenlijk doel
- men begrijpt elkaars belang
- er zijn gedeelde waarden

Hogere score = consensus in waarden

Kennis (de mate waarin er consensus is in kennis)

- men begrijpt het vraagstuk
- er zijn al mogelijke oplossingen
- men weet wat nodig is om een oplossing te realiseren
- het is duidelijk welke stappen in welke volgorde worden gezet

Hogere score = consensus in kennis

Het is mogelijk om zowel over waarden als kennis iets te zeggen: waarover is er consensus en waarover niet? In welke categorie valt dit vraagstuk? Plot het vraagstuk op deze plek in het kwadrant. Het gaat hier niet om het vinden van de exact juiste plek, maar zorgt ervoor dat je over beide assen van het vraagstuk goed nadenkt. Helpt het om inzet te plegen op kennis en/of waarden om het vraagstuk op te lossen?

2.2 Uitdieping van het vraagstuk

Na het typeren van het vraagstuk, diep je het vraagstuk verder uit. Daarbij kun je gebruik maken van gesprekken met verschillende betrokkenen om informatie op te halen vanuit hun perspectief. Het doel is om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van het vraagstuk zelf, en van **de oorzaken, de implicaties en de oplossingsrichtingen**. Ga op zoek naar nieuwe informatie, bijvoorbeeld randvoorwaarden om een oplossing te laten slagen.

Mogelijke vragen tijdens inventariserende gesprekken

Vraagstukverheldering – ontstaan en oorzaken

- Wat is het vraagstuk precies?
- Hoe ontstaat het vraagstuk?
- Welke concrete oorzaken zorgen ervoor dat dit vraagstuk ontstaan is?
- Hoe komt het dat dit vraagstuk nog niet opgelost is?
- Welke trends, mechanismen of denkbeelden zitten er achter die oorzaken?

Vraagstukverheldering – gevolgen

- Wat zijn de praktische consequenties van dit vraagstuk? Beschrijf concreet wanneer, waar en hoe het knelt.
- Welke kwalitatieve informatie is er waaruit de urgentie van dit vraagstuk blijkt?
- Welke kwantitatieve informatie is er waaruit de urgentie van dit vraagstuk blijkt? Probeer het vraagstuk ten minste enigszins te kwantificeren, bijvoorbeeld door te schatten hoeveel mensen het raakt of hoeveel geld of tijd het kost.

Mogelijke oplossingsrichtingen

- Hoe ga je in de praktijk al om met dit vraagstuk? Wat werkt niet? Wat werkt juist wel? En waarom werkt dat wel of niet?
- Verken: wat doen anderen al? Wat zijn best practices (goede voorbeelden)? Zijn er al best practices die beschreven en gepubliceerd zijn?
- Wat maakt in de goede voorbeelden dat deze werken? Zijn er bepaalde randvoorwaarden in de organisatie of omgeving die zorgen voor deze goede voorbeelden?
- Wat zijn verdere mogelijke oplossingsrichtingen die je ziet of kunt bedenken?

Tip: Heb je de onderzoeksfase afgerond kijk dan nog eens terug naar de ingevulde blokken. Komt het met elkaar overeen of dien je nog aanpassingen/ aanvullingen te maken? Dien je de omschrijving van het vraagstuk nog verder te verduidelijken en/of af te bakenen? Passen de mogelijke oplossingsrichtingen Bij het type vraagstuk?

Fase 3: Lessen en opvolging

In de laatste fase van de methodiek trek je lessen op basis van de inzichten die je hebt opgedaan. Om het leren ook een collectieve dimensie te geven, voer je deze fase uit met een collega en combineer je elkaars inzichten.

Hulpvragen: van vraagstukken naar lessen

- **Analyse**
Wat leer je van het analyseren van het vraagstuk? Zijn er onderwerpen boven tafel gekomen die meer aandacht moeten krijgen?
- **Mogelijke oplossingen**
Wat leer je van het analyseren van het vraagstuk voor een mogelijke oplossing? Wat zijn belemmeringen, randvoorwaarden en kansen die je ziet? Geef per mogelijke oplossing weer of dit een waarden- of kennisprobleem oplost en welke stakeholder hierbij primair betrokken is.
- **Goede verhalen**
Wat zijn positieve verhalen? Wat gaat goed of waar zijn betrokkenen trots op?
- **Bredere lessen**
Wat leer je van het analyseren van het vraagstuk voor andere vraagstukken? Zijn er achterliggende problemen die meer vraagstukken veroorzaken? Zijn er slimme interventies gedaan waar in meer gevallen gebruik van gemaakt kan worden?

Opvolging

Een belangrijk deel van de opvolging is het communiceren van inzichten over het vraagstuk en de lessen naar relevante betrokkenen, zodat betrokkenen gemobiliseerd worden en de lessen in de praktijk gebracht kunnen worden. Wanneer je weet of en wat je wilt communiceren naar gemeenten, partners en departementen is het goed om na te denken welk kanaal en moment daarvoor het meest geschikt is. Ken je iemand? Zijn er informele leiders? Of is er een logisch moment, zoals een conferentie?

Benoem verder beknopt welke verdere opvolging je geeft aan het vraagstuk. Hiervoor kun je een aantal mijlpalen invullen bij de tijdlijn. Je kunt de voortgang bijvoorbeeld monitoren door na een aantal maanden een agenda-herinnering in te stellen, door opnieuw contact op te nemen met betrokkenen of door een leerbijeenkomst te organiseren om terug te kijken en het leren nóg een stap verder te brengen.

Hulpvragen: bepalen acties voor opvolging

Communicatie

- Wat verwacht je dat andere betrokkenen kunnen doen? Wat kun je zelf doen?
- Wat communiceer je (indien relevant) ten aanzien van dit signaal naar **gemeenten en partners**? Denk aan best practices of handreikingen die er zijn. Benoem daarbij hoe je dit communiceert: via welk middel, welk overleg en op welk moment.
- Wat communiceer je (indien relevant) ten aanzien van dit signaal naar **departementen**? Denk aan best practices vanuit gemeenten of knelpunten waar departementen iets in zouden kunnen betekenen. Benoem daarbij hoe je dit communiceert: via welk middel, welk overleg en op welk moment.

In fase 3 heb je de inzichten en lessen die je hebt opgedaan gedeeld. Verder kun je ervoor kiezen een grotere bijdrage te leveren aan het proberen te doorbreken van een patroon of onderliggend probleem. Fase 4 in het format bevat daarvoor een aantal suggesties die je kunt inzetten per type vraagstuk (zie achterzijde format).

Deze strategieën gaan ervan uit dat een vraagstuk zich steeds meer naar linksboven in het kwadrant zal verplaatsen: het wordt een overzichtelijk vraagstuk. Overzichtelijke vraagstukken zijn het beste op te lossen. In het geval van een kennisprobleem, gebruik je interventies om de beschikbare kennis te vergroten, terwijl je in het geval van een waardenprobleem interventies kunt inzetten die gelijkgerichtheid tussen betrokkenen stimuleren.

Waarom deze methodiek?

Het Platform Sociaal Domein is een schakel tussen de gemeenten, de samenwerkingspartners en het rijk. Door deze verbindende functie komen bij het platform veel signalen binnen: belemmeringen waar de uitvoeringspraktijk tegenaan loopt. Daarom heeft het Platform Sociaal Domein initiatief genomen een methodiek te ontwikkelen om op een gestructureerde manier 'signalen' te selecteren, te vertalen naar vraagstukken en deze vervolgens te ordenen. Zo zorgen we ervoor dat signalen impact hebben op beleid en dragen we bij aan een meer praktijkgericht beleid.

www.platformsociaaldomein.online
Nassaulaan 12, 2514 JS Den Haag
Postbus 30435, 2500 GK Den Haag