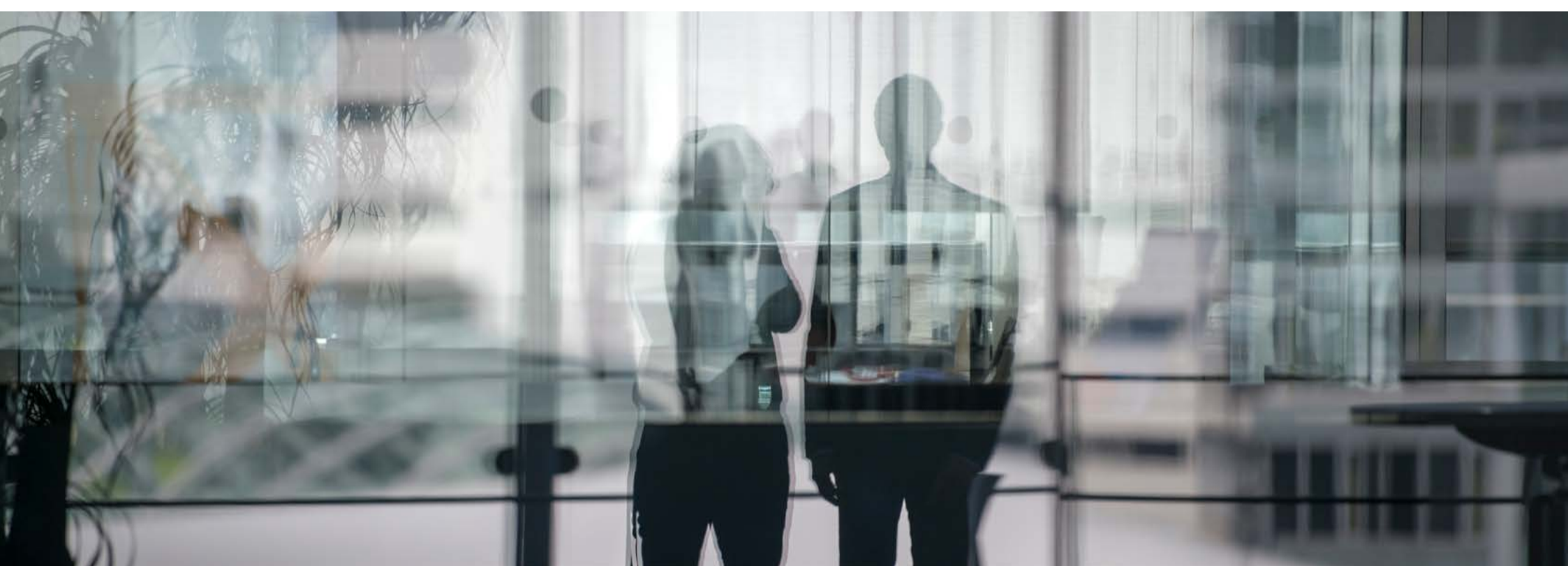




# Vraaggestuurd werken in 7-stappen

**Verander je perspectief. Vernieuw je inzicht.**

Voor een rechtvaardiger en veiliger Nederland.



**Problemen oplossen en voorkomen, projectmatig werken, obstakels overwinnen, slimmer inkopen en ideeën succesvoller uitrollen. Het 7-stappenplan voor resultaat- én doelgericht werken biedt houvast.**

#### Werk vraaggestuurd

Allereerst: planmatig, resultaat- en doelgericht werken staat of valt met het stellen van de juiste vraag (of: vragen). Dat is natuurlijk makkelijker

gezegd dan gedaan. Zie je kansen om te verbeteren, vernieuwen of een probleem op te lossen? Volg het 7-stappenplan en werk vraaggestuurd. In deze brochure lees je hoe dat werkt.

#### Voorkom tunnelvisie

In de praktijk is de verleiding soms groot om direct resultaat gericht te denken en te handelen. Tunnelvisie ligt op de loer. Dat geldt voor alle instanties die een rol spelen bij vragen, ideeën, problemen, oplossingen, verzoeken en (verbeter)plannen.

Je wilt dat jouw inzet binnen afzienbare termijn resulteert in adequate beantwoording van je vraag of follow-up. Het liefst zet je direct grote stappen 'zodat je sneller het gewenste resultaat behaalt'. Maar dat kan in de praktijk averechts werken. Sterker nog, je loopt het risico dat je stappen overslaat of – nog erger – de verkeerde vraag stelt en werkt met

de verkeerde antwoorden. Probleem is daarbij dat je pas achteraf weet waar het verkeerd ging. Dat schiet niet op. Dat kan beter en dat moet beter.

#### Werkwijze: twee richtingen

Je begint bij de eerste stap. Logisch. Alleen merk je gaandeweg dat de ene stap nieuwe inzichten oplevert voor de andere stap. Dit werkt in twee richtingen: vooruit én achteruit. Sterker nog: het zou zomaar kunnen dat je tijdens de zevende stap iets ontdekt waarmee je de eerste stap optimaliseert. Vervolgens heeft de aangepaste eerste stap ook weer gevolgen voor andere stappen.

Doorloop het 7-stappenplan in twee richtingen en werk recursief\*. Benut voortschrijdend inzicht en bouw samen met relevante partijen of betrokkenen ruimte in om de stappen vooruit én achteruit te doorlopen. Dit vergt een relatief kleine investering in tijd en resulteert (doorgaans) sneller in betere resultaten.

\* recursief: zichzelf herhalend. Een proces is recursief als een van de stappen waar het proces uit bestaat vraagt om herhaling van andere stappen of het hele proces

## Samen weet je meer dan alleen

In theorie werkt de theorie in de praktijk...maar de praktijk is vaak weerbarstig. Het stappenplan biedt houvast en soms is het ook goed als je een beroep op anderen kunt doen. Doorloop je bijvoorbeeld het stappenplan en krijg je te maken met de 'uitzondering op de uitzondering'? Of loop je op een ander punt vast? Schakel de hulp in van anderen die met een soortgelijk bijtje hakken en/of antwoorden hebben op jouw vragen. Schakel begeleiding in van:

#### Beleidsacademie

Bij de Beleidsacademie (BA) leer je hoe je beleid maakt dat bij J&V past. Je krijgt handvatten om je werk beter te doen en om op een andere manier te werken (als dat nodig is).

#### Het programma JenV Verandert

JenV verandert staat onder andere voor het ontwikkelen van een professionele werkcultuur die kan meegroeien met de eisen van deze tijd. Hier kiezen we voor een ontwikkelaanpak van inspireren, spiegelen, leren en uitproberen. Hoe stellen we maatschappelijke impact nu echt centraal in ons werk? Wat zit ons daarbij in de weg, wat vinden we moeilijk? Het programmamanager JenV Verandert adviseert en ondersteunt de verschillende organisatieonderdelen hierbij en biedt hen concrete handvatten.

#### PPAC

Het PPAC van Justitie en Veiligheid is een intern pool van flexibel inzetbare project- en programmamanagers en projectsecretarissen. Zij verzorgen project- en programmamanagement, inclusief opgave gericht werken, en adviseren opdrachtgevers op het departement en taakorganisaties daarover. Bij het 7-stappenplan kunnen zij je begeleiden.

#### Inkoop

Inkoop kan je helpen bij het scherp krijgen van de vraag (opgave-exploratie/behoeftestelling) en

het met jou vertalen hiervan naar een accurate en gerichte behoefte. Daarnaast ondersteunen zij bij het bepalen van aanbestedingstrajecten en de daarbij horende randvoorwaarden. Het inkoop-uitvoeringscentrum (IUC) denkt graag met je mee.

#### Het Innovatieteam

Is betrokken bij projecten, programma's, onderzoeken en netwerken vanuit JenV en stimuleert innovatie en verandering in de domeinen justitie en veiligheid. Het Innovatieteam werkt nauw samen met het bedrijfsleven en de wetenschap in binnen- en buitenland. Het Innovatieteam van JenV verbindt en versterkt deze ontwikkelingen. Het team helpt bij het aanjagen van nieuwe activiteiten, bouwt netwerken van innovatieve partners en stimuleert innovatie en kennisdeling bij collega's, partners en bedrijven. Ook zet het team diverse samenwerkingsverbanden op die innovatie in de domeinen justitie en veiligheid ten goede komen.

#### Huis van Begeleiding

JenV beschikt over een eigen coachpool en een procesbegeleiderspool. Samen vormen zij het 'Huis van Begeleiding'. De coaches begeleiden individuele trajecten, teamcoachingstrajecten en intervisie. De pool van procesbegeleiders kunnen je helpen bij de begeleiding van groepsbijeenkomsten waarin de deelnemers met werkgerelateerde vragen aan de slag gaan.

#### projectteam Opgave Gericht Werken

Opgavegericht werken is samen met partijen buiten JenV in beeld krijgen wat er in de samenleving speelt en doen wat nodig is om maatschappelijke problemen aan te pakken. Om deze manier van werken binnen JenV te stimuleren en lopende opgaves meer bekend te maken biedt het projectteam Opgave Gericht Werken ondersteuning en begeleiding bij het opstarten, her-activeren en afronden van opgaves.

## Drie vragen over het 7-stappenplan

### VRAAG 1 HOE VERHOUDT HET STAPPENPLAN ZICH TOT HET IAK?

Het stappenplan is geen vervanging van het Integraal Afwegingskader voor beleid en regelgeving (IAK). Bij het IAK is een sleutelrol weggelegd voor alle relevante beslisinformatie die op het juiste moment beschikbaar moet zijn voor de juiste partijen in de juiste context. Het 7-stappenplan sluit aan bij het IAK en is bedoeld als een extra (praktisch!) instrument voor inkoop, projectmatig werken en innovatie. Voor beleid en regelgeving is - en blijft - het IAK leidend. En nee. Het stappenplan is niet verplicht.

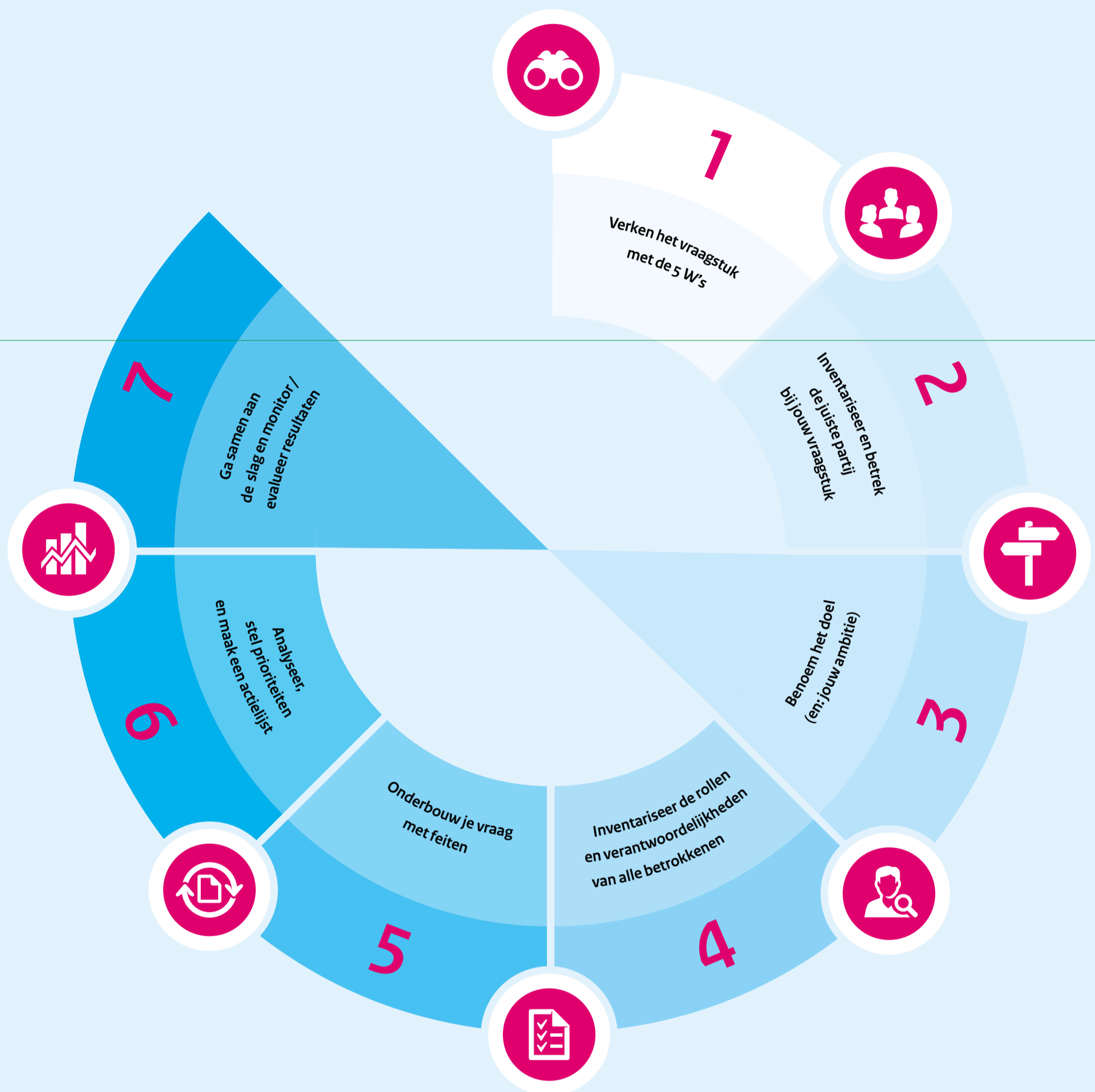
### VRAAG 2 WAAROM EEN 7-STAPPENPLAN?

Doel is stimuleren van resultaat- én doelgericht werken vanuit een doortimmerd plan en tegelijkertijd voorkomen dat goede ideeën, plannen, oplossingen of andere constructieve bijdrages vastlopen als gevolg van een te sterke focus op het gewenste eindresultaat. Het 7-stappenplan is modulair opgebouwd en voorziet in uitstap- én instapmomenten. Voordeel hiervan is dat je altijd terug kunt keren naar het 7-stappenplan als je het plan (tussentijds) hebt losgelaten.

### VRAAG 3 WAAR IS HET STAPPENPLAN OP GEBASEERD?

Het 7-stappenplan is gebaseerd op meerdere beproefde managementstrategieën en -inzichten. Een belangrijke pijler is Lean Management. Bij Lean zet je menselijke capaciteiten binnen een organisatie op een slimme manier in om waarde te creëren. De organisatie ontwikkelt met Lean het vermogen om verandermanagement effectief in te zetten. Lean staat volledig in het teken van een organisatie die organisch uit zichzelf verbetert.

# Vraaggestuurd werken in 7-stappen



## Het 7-stappenplan

Wil je dat jouw bijdragen zo efficiënt mogelijk leiden tot het gewenste resultaat? Volg het 7-stappenplan en werk stapsgewijs toe naar het beste resultaat.

Een aanpak bedenken voor een langlopende kwestie op de werkvloer, een nieuwe app ontwikkelen om efficiënter te werken, een VR-bril plus bijbehorende apparatuur inkopen, een werkproces verbeteren, een project starten of 'gewoon' innoveren in de breedste betekenis van het woord? Het 7-stappenplan biedt uitkomst en begeleidt je stap voor stap naar het gewenste resultaat.

### **STAP 1** Verken het vraagstuk met de 5 W's

Vaak heb je een vermoeden of voel je dat er iets aan de hand is. Maar wat het precies is, dat weet je nog niet. Voordat je een vraagstuk 'groot' maakt, is het goed om eerst te verkennen. Op basis van de verkenning bepaal je of - én hoe - je verder gaat. Doel hiervan: helder krijgen wat de 'scope' is van de vraag. Zodat je de vraag verder kunt specificeren of bijstellen. Hiervoor geldt: concreter is beter.

In de meeste gevallen ontstaat een vraag vanuit de noodzaak om iets te **weten** voordat je verder gaat. In de praktijk is de vraag ook een bijzonder nuttig instrument als je iets wilt **bereiken**. Bijvoorbeeld als je een bestaande situatie wilt verbeteren of een probleem op wilt lossen. Alle goede bedoelingen ten spijt, voor vragen geldt vaak het vervelende uitgangspunt: stel de verkeerde vraag en je krijgt het verkeerde antwoord. Werk daarom vanuit de vijf W's.

De vijf W's zijn:

- 1. Wat is er aan de hand?** Benoem wat er speelt en doe dit zo concreet mogelijk.
- 2. Wie betreft het?** Maak een overzicht met alle betrokken partijen.
- 3. Wanneer is het relevant?** Benoem zowel verleden, heden als toekomst.
- 4. Waarom stel je de vraag?** Inventariseer oorzaak en gevolg en benoem de achterliggende reden waarom de vraag is ontstaan
- 5. Waar doet iets zich voor?** Specificeer de fysieke locatie, bijvoorbeeld een plaats, een afdeling, een of meerdere instanties, etc.

### **STAP 2** Inventariseer en betrek de juiste partij bij jouw vraagstuk

Heb je eenmaal een (goede) vraag geformuleerd, dan is het ook effectief om te bedenken: welke partijen zijn betrokken bij deze vraag? Immers, als je de vraag aan de verkeerde partij(en) stelt (of: namens de verkeerde partijen) stelt, dan is de kans groot dat je geen antwoord krijgt. Of nog vervelender: het verkeerde antwoord krijgt. Breng alle betrokken partijen in kaart en leg jouw vraagstuk weloverwogen aan de juiste partij voor.

### **STAP 3** Benoem het doel (en: jouw ambitie)

Expliciteer het doel. In de context van het overkoepelende, afgebakende doel maak je voor alle betrokkenen duidelijk wat de toegevoegde waarde is van het antwoord op jouw vraag. Benoem zo concreet mogelijk welk probleem je wilt oplossen en wat je wilt bereiken. Dit is nodig om te bepalen in hoeverre het doel en jouw ambitie noodzakelijk zijn. Dit doe je samen met alle betrokken partijen.

### **STAP 4** Inventariseer de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokkenen

Met alleen weten wie betrokken is bij jou vraagstelling, ben je er nog niet. Zorg er ook voor dat je weet welke rollen de partijen vervullen bij het beantwoorden van je vraag en welke verantwoordelijkheden zij hebben.

#### Waarom rollen en verantwoordelijkheden inventariseren?

Zorg ervoor dat je de juiste (deel)vragen stelt aan de betrokkenen die daar ook daadwerkelijk mee aan de slag kunnen. Stel je een te algemene of te grote vraag, dan stagneert het proces. Ook voor deze stap geldt dat je alle betrokken partijen betreft bij de inventarisatie.

### **STAP 5** Onderbouw je vraag met feiten

In stap 3 heb je benoemd waarom het belangrijk is dat je samen met anderen het afgebakende doel behaalt. In deze stap onderbouw je jouw vraag met feiten. Verzamel gegevens met bronnen-onderzoek en verwijs naar meerdere relevante bronnen en maak een goede probleemanalyse. Waarom? Als de feiten voor alle betrokkenen objectief verifieerbaar zijn, dan blijft het proces in beweging. Je behoudt momentum en vermijdt eindeloze discussies die voortkomen uit subjectiviteit.

### **STAP 6** Analyseer, stel prioriteiten en maak een wensenlijst

Hoe is jouw vraag ontstaan? Wat ging er aan vooraf? Analyseer samen met de betrokkenen de oorzaken en benoem de gevolgen. Als je voldoende afstand neemt, dan zie je een of meerdere trends.

Breng samen oorzaken in kaart en stel prioriteiten:

- welke oorzaken moet je als eerste aanpakken en hoe doe je dat?
- Welke acties zijn vereist om de negatieve effecten van welke oorzaken het eerst tegen te gaan? Of andersom?
- Welke acties onderneem je om de positieve effecten van een bepaalde oorzaak te versterken? Het mes snijdt aan twee kanten.

#### Alle prioriteiten op orde?

Maak samen een actielijst. Wat heb je nodig om alle door jou beschreven acties uit te voeren in de opmaat naar het gewenste resultaat? Maak onderscheid tussen mens en middelen. Geld is slechts een middel om mensen in staat te stellen iets voor elkaar te krijgen.

### **STAP 7** Ga samen aan de slag en monitor / evalueer resultaten

Hier komt alles... samen. Dit is de stap waar wij van nature het meeste waarde aan hechten: het resultaat in de praktijk. Daar word je gevoelsmatig op 'afgerekend'. Maar voordat je bij deze stap bent en de spreekwoordelijke vruchten plukt, heb je in de vorige stappen al de nodige checks and balances meegemaakt. En zo hoort het.

In de zevende en laatste stap ervaar je de kracht van het antwoord op de juiste vraag en de acties die daaraan gekoppeld zijn. Maar het antwoord is slechts het begin. Bij elke fase op uitvoerend niveau monitor je met alle betrokkenen de voortgang en het effect van de ondernomen acties. Hoe je dit doet, dat beschrijf je bij voorbaat al in de laatste stap van dit stappenplan.

#### Waarom vooraf beschrijven?

Door in een vroeg stadium na te denken over de wijze waarop je evalueert, ontstaan er in de context van voorgaande stappen nieuwe, waardevolle ideeën om het proces verder te optimaliseren.