

Inhoud

Voorwoord	9
1 Inleiding	13
2 De essentie van PROA: ongevraagd, gevraagd, sluitend en juist	19
2.1 PROA: ongevraagd en gevraagd advies	19
2.2 De sluitende PROA: een logische redenering	21
2.3 De juiste PROA: de passende redenering	25
3 Een sluitende PROA maken	31
3.1 Stap 1: Rond uw analyse af	32
3.2 Stap 2: Bepaal de P van Probleem	32
3.3 Stap 3: Bepaal de R van Risico	35
3.4 Stap 4: Bepaal de O van Oorzaak	37
3.5 Stap 5: Bepaal de A van Advies of Aanbeveling	42
3.6 Stap 6: Check de PROA van boven naar beneden en omgekeerd	44
4 Een juiste PROA met behulp van oorzaak- en risicoanalyses (OPR)	53
4.1 Het OPR-model: Oorzaak, Probleem, Risico	55
4.2 Root Cause Analysis	70
4.3 Het visgraatmodel	71
4.4 De ketenredenering	72
4.5 Dieperliggende oorzaken	74

5	Complexe en uitgebreide PROA's	79
5.1	Meerdere problemen	79
5.2	Meerdere risico's	83
5.3	Meerdere oorzaken	85
5.4	Meerdere aanbevelingen	86
6	Verschillende PROA-varianten	89
6.1	Het gebruik van SPROA	90
6.2	Het gebruik van PROAC	91
6.3	Het gebruik van OPRA, PORA of POA	93
7	Samenvattend: een overtuigende adviesaanpak in 10 stappen	97
	Gebruikte literatuur	99
	Over de auteur	101

1

> O

“The way we see the problem is
the problem”

Stephen R. Covey

Inleiding

Stel, u komt een bar binnen waar uw beste vrienden en vriendinnen al een plekje hebben gevonden. U schuift aan, een van uw vrienden kijkt u aan en zegt: "Ik adviseer je om een horizontaal gestreepte broek te kopen." Hoe groot is de kans dat u opstaat en zegt: "Ik ga even een horizontaal gestreepte broek kopen."? Wellicht is deze kans uitermate klein, ook al komt het advies van een van uw beste vrienden. U neemt het advies niet over.

Een ander voorbeeld. U heeft een extern adviseur een onderzoek laten uitvoeren naar de effectiviteit van projecten binnen uw afdeling met de vraag om de pijnpunten te benoemen en waar mogelijk met adviezen te komen. De adviseur zegt tijdens de eindpresentatie bij een van de pijnpunten: "Het komt erop neer dat binnen uw afdeling de noodzakelijke procedures voor projectplannen niet zijn vastgelegd. Wij zijn van mening dat u er goed aan doet om deze noodzakelijke procedures vast te leggen." Gaat u dit doen? Neemt u het advies over? Ik hoop dat u het niet doet, want dit is een waardeloos advies.

Logisch redeneren is noodzakelijk

Waarom nemen we adviezen de ene keer wel over en de andere keer niet? Waarom koopt u de horizontaal gestreepte broek niet? Waarom laat u de procedures niet zomaar vastleggen? En wanneer had u dat wel gedaan?

Adviezen om problemen op te lossen, werken pas wanneer u de ontvanger meeneemt in een logische redenering, die begint bij het probleem waarin de ontvanger zich herkent en eindigt met een advies dat de oorzaak van het probleem wegneemt. Dan is de kans

aanwezig dat de ontvanger het advies overneemt. Ik zeg met nadruk kans, omdat er meer factoren zijn die bepalen of iemand iets doet, of niet, dan een logische redenering alleen. Denk aan zaken als prioriteit, budget, of beleid van bovenaf. Toch neemt dat niet weg dat een gebrekkige redenering – bijvoorbeeld met een onduidelijk probleem – de kans heel groot maakt dat de ontvanger het advies niet overneemt.

Terug naar de twee voorbeelden. In het eerste voorbeeld is het u helemaal niet duidelijk dat er een probleem is en wat dat probleem dan wel is. U bent helemaal niet overtuigd van de noodzaak om een nieuwe broek te kopen. In het tweede voorbeeld krijgt u wel een probleem voorgeschoteld, maar het advies gaat niet in op de oorzaak van het probleem. En als een advies de oorzaak niet wegneemt, dan is het risico groot dat u op termijn weer tegen hetzelfde probleem aanloopt. Uw adviseur had in het tweede voorbeeld aan moeten geven hoe het komt dat de procedures niet zijn vastgelegd. Als dat helder was geweest, was het advies wellicht heel anders geweest.

De praktijk met vele gebreken

Veel consultants, auditors of analisten krijgen de opdracht om in hun interne of externe organisatie(s) oordelen te geven, problemen te identificeren en oplossingen aan te dragen. Zij lopen daarbij tegen problemen aan, zoals hiervoor in de twee voorbeelden aan de orde zijn gesteld, en meer. Soms komen ze niet eens verder dan het benoemen van problemen en verwachten ze dat de ander wel snapt hoe het zit en wat er moet gebeuren. Weer anderen kunnen geen logische stappen laten zien van het probleem naar het advies. Vaak ontbreekt de oorzaak, of noemen ze oorzaken die niet worden weggenomen met het advies. Het effect van een dergelijke adviesaanpak laat zich raden: je trekt degene die je van advies dient, zelden over de streep.

In dit boek komt u erachter dat het ook anders en veel beter kan. *‘Wat is nu eigenlijk het probleem? Een krachtige en overtuigende advies-aanpak’* biedt u een methode om een organisatieprobleem en het bijbehorende advies op een logische wijze te presenteren aan degene die u gaat adviseren. De modellen die u hiervoor gaat gebruiken, PROA en OPR, zijn bedoeld voor iedereen die is opgeleid in een specialisme – zoals bedrijfskunde, economie, marketing, bouwkunde of ICT – en die zijn expertise inzet om anderen te adviseren.

Meer succes met PROA en OPR

Het eerste model – PROA – staat voor Probleem, Risico, Oorzaak en Aanbeveling. Dit model is vooral bedoeld om de logische redenering van probleem naar aanbeveling te presenteren: mondeling of schriftelijk. Het model biedt houvast en overzicht aan zowel de adviseur als de ontvanger van het advies: de adviseur bij het maken van de redenering, en de ontvanger bij het begrijpen van de redenering.

Het tweede model – OPR – is niet zozeer een presentatiemodel, maar een analysemodel. OPR staat voor Oorzaak, Probleem en Risico. Met OPR is het mogelijk om mogelijke oorzaken van het probleem systematisch te doorgronden en gestructureerd inzichtelijk te maken. Op basis van het OPR-model bepaalt u hoe de PROA er uiteindelijk uit gaat zien. Beide modellen hebben een sterke band met elkaar. Het OPR-model is overigens niet het enige model dat bestaat om oorzaken in kaart te brengen. Naast OPR wordt ook veel gebruikgemaakt van de Root Cause Analysis – dat meer een zienswijze is op problemen oplossen – het visgraatmodel en de ketenredenering. De twee laatstgenoemden zijn wel weer modellen. In dit boek komen de zienswijze Root Cause Analysis en de twee modellen – visgraatmodel en de ketenredenering – kort aan de orde. De reden hiervoor is dat onze voorkeur uitgaat naar OPR, vanwege de gebruiksvriendelijkheid bij de analyse en de betere aansluiting met PROA.

WAT IS NU EIGENLIJK HET PROBLEEM?

PROA en OPR kunt u zowel bij ongevraagde als gevraagde adviezen gebruiken. Bij een gevraagd advies is het probleem en het bijbehorende risico helder en ligt de nadruk op de oorzaak en de aanbeveling. Bij een ongevraagd advies moet u de ontvanger eerst nog overtuigen dat er een probleem is en dat de ontvanger risico's loopt. U kunt zich voorstellen dat uw overtuigingskracht meer op de proef wordt gesteld bij een ongevraagd advies dan bij een gevraagd advies.

Waarom PROA en OPR werken

Inmiddels zijn er veel consultants, auditors en analisten die het PROA-model en het OPR-model hebben ontdekt en die beide modellen met succes in hun adviezen toepassen. Het is dus goed mogelijk dat u PROA al eens bent tegengekomen in een adviespresentatie. Het succes van beide modellen heeft met name te maken met het logische karakter ervan. Wanneer u als gebruiker heel gestructureerd de verschillende onderdelen invult, ziet u de logica van het advies vanzelf ontstaan en bent u in staat om alle valkuilen – jawel, die zijn er! – te vermijden. Een goed ingevulde PROA dwingt u ook om alle irrelevante informatie, die afleidend is, buiten uw verhaal te houden en u te beperken tot de kern: PROA. Dit is het succes vanuit gebruikersperspectief. Omdat de logica zo helder aanwezig is in de redenering richting het advies, kan de ontvanger heel makkelijk de redenering oppakken en eigenlijk zelf tot de conclusie komen dat het advies kloppend is: een advies is dat er werkelijk toe doet en dat waardevol is om mee aan de slag te gaan. En dat is precies uw doel als adviseur: de ander uw advies over laten nemen.

Een PROA kan een geheel advies zijn in uw presentatie, maar uw advies kan ook bestaan uit een aantal PROA's. Dat hangt helemaal af van de vraag die u heeft gekregen.

U kunt met PROA en OPR dus heel logisch overtuigen, maar u moet er wel mee leren werken. Dit boek geeft aanwijzingen hoe u PROA en

OPR in de praktijk met succes toepast. Het blijft een cliché, maar alleen dit boek lezen, is niet genoeg. U moet beide modellen blijven oefenen in de praktijk, net zolang tot u elke PROA en OPR die een ander u voorlegt, binnen één minuut kunt doorgronden op overtuigingskwaliteit. Dan weet u zeker dat u een volleerd gebruiker bent.

De opzet van dit boek

In *‘Wat is nu eigenlijk het probleem? Een krachtige en overtuigende adviesaanpak’* worden alle aspecten van PROA en OPR in de volgende vijf hoofdstukken uitgewerkt:

- De essentie van PROA: ongevraagd, gevraagd, sluitend en juist (hoofdstuk 2)
- Een sluitende PROA maken (hoofdstuk 3)
- Een juiste PROA met behulp van oorzaak- en risicoanalyses (OPR) (hoofdstuk 4)
- Complexe en uitgebreide PROA's (hoofdstuk 5)
- Verschillende PROA-varianten (hoofdstuk 6)

Naast theoretische uitleg vindt u in de hoofdstukken ook veel praktijkvoorbeelden. Elk hoofdstuk sluit af met de belangrijkste lessen. Na het lezen van dit boek bent u absoluut in staat om de essenties van PROA en OPR te doorzien en er in de praktijk mee aan de slag te gaan.

De highlights van de vijf hoofdstukken komen weer samen in het laatste hoofdstuk:

- Samenvattend: een overtuigende adviesaanpak in 10 stappen (hoofdstuk 7)

Nog één ding: als er sprake is van de adviseur en de geadviseerde, wordt deze altijd als een *hij*-figuur ten tonele gevoerd. Uiteraard kan hier ook *zij* gelezen worden.

Nu: hoog tijd om PROA en OPR bij de horens te vatten.

2

> 0

*"Sorry; I have no space left for
advice. Just do it"*

Donald E. Westlake

De essentie van PROA: ongevraagd, gevraagd, sluitend en juist

In dit hoofdstuk leert u wat PROA precies is, waar u het voor gebruikt, waar de vier elementen voor staan, wat de kenmerken zijn van elk element en wat de onderlinge relatie is tussen de vier elementen. Deze inzichten zijn belangrijk om voor uzelf te bepalen of het model bruikbaar is in de adviessituatie waarmee u te maken heeft. Als u ervoor kiest het model in te zetten, dan is de informatie uit dit hoofdstuk voorwaardelijk om de denkstappen te maken voor een sluitende PROA (hoofdstuk 3) en een juiste PROA (hoofdstuk 4).

Paragraaf 2.1 bevat de definitie van PROA en het geven van ongevraagd of gevraagd advies, dat een belangrijke rol bij PROA speelt. In paragraaf 2.2 komt de eerste eis voor PROA aan de orde: de sluitende PROA, gevolgd door de tweede eis in paragraaf 2.3: de juiste PROA.

2.1 PROA: ongevraagd en gevraagd advies

PROA staat voor Probleem, Risico, Oorzaak en Aanbeveling. Het is een probleemanalytisch model waarmee u op een overtuigende manier problemen aankaart en uiteindelijk onderbouwde oplossingen voor die problemen aandraagt. Met een PROA wilt u uiteindelijk overtuigen, maar dat gaat niet zomaar. Uw PROA moet drie dingen teweegbrengen bij de ontvanger om uw doel van overtuigen te bereiken:

- aandacht krijgen voor het probleem
- acceptatie verkrijgen voor het serieuze karakter van het probleem

WAT IS NU EIGENLIJK HET PROBLEEM?

- actie oproepen bij de ontvanger om deze het advies op te laten volgen

Hiervoor heeft u de gehele PROA met alle vier de elementen nodig: het Probleem, het Risico, de Oorzaak en de Aanbeveling. Om de ander aan te zetten tot actie – en dat is het uitgangspunt – is het eerst noodzakelijk dat de ander een probleem ervaart (P) en de consequenties van het probleem inziet (R). Pas dan staat de ander open om naar de oorzaak (O) te kijken en richting een oplossing te gaan (A). Dit betreft een situatie waarin u ongevraagd advies geeft. Bij een ongevraagd advies is het belangrijk dat u eerst de ander overtuigt van het probleem en het risico. Kijkt u naar de volgende situatieschets.

ONGEVRAAGD ADVIES

Stel dat u een analyse gemaakt heeft van de samenwerking binnen een team. U komt erachter dat het beter is dat het team overgaat naar wekelijks overleg, in plaats van maandelijks. U bent tot dit advies gekomen, omdat u ontdekte dat de lage frequentie van overleg leidde tot te veel onduidelijkheid in het dagelijkse werk, met het risico op fouten.

Uw opdrachtgever heeft u wel gevraagd om de samenwerking te onderzoeken, maar niet om de aanbeveling waarmee u bij hem terugkomt. Wanneer u uw opdrachtgever alleen maar het advies geeft om de frequentie te verhogen naar een wekelijks overleg, is de kans groot dat de opdrachtgever dat niet gaat invoeren. Waarom niet? Omdat u eerst duidelijk moet maken welke probleemsituatie er is en dat deze leidt tot fouten. Pas als u dat zichtbaar heeft gemaakt voor uw opdrachtgever, kunt u iets zeggen over een oplossing.

Het is anders wanneer uw opdrachtgever het probleem zelf heeft aangekaart en van u als adviseur een oplossing wil. Dan heeft u het wat makkelijker, omdat u uw opdrachtgever niet meer hoeft te overtuigen van het probleem. U kunt wel voor de volledigheid het probleem en het risico benoemen, maar uw opdrachtgever is vooral geïnteresseerd in de oorzaak en de aanbeveling.

Het is dus van belang dat u zich bewust bent van de status van het advies: gevraagd of ongevraagd. Als u weet welke adviessituatie van toepassing is, kunt u aandacht besteden aan de twee eisen voor een overtuigende PROA. Dat zijn deze:

3. De PROA moet sluitend zijn.
4. De PROA moet juist zijn.

2.2 De sluitende PROA: een logische redenering

De eerste eis voor een PROA is dat deze sluitend is, oftewel: een logische redenering bevat. Sluitend betekent dat de vier elementen van de PROA goed op elkaar zijn afgestemd, zodat de elementen een sluitend verhaal vormen; een logische redenering die overtuigt. Dat dit noodzakelijk is, zal intussen duidelijk zijn. Maar hoe krijgt u dit voor elkaar? Om hier zicht op te krijgen, gaan we uit van de moeilijkste situatie – het ongevraagde advies – aangezien u daarin alle vier de elementen zo krachtig mogelijk moet inzetten.

Vier kenmerken van een sluitende PROA

1. De kracht van de P – Laat de ontvanger een probleem voelen.

Om werkelijk geïnteresseerd te raken, moet de ontvanger eerst voelen dat er een probleem is. Als hij geen probleem ziet, zal hij nooit iets gaan veranderen. Daarom begint PROA met een Probleem.

2. De kracht van de R – Maak duidelijk dat het probleem erg is voor de ontvanger: het risico.

Met alleen een probleem kan de ontvanger denken: dat is jammer, maar het is niet anders. Dat wordt anders wanneer u duidelijk weet te maken dat het probleem erg is, dat het een risico met zich meebrengt. Na de P volgt daarom bij PROA de R van Risico. De P en de R vormen samen een koppel, dat de ontvanger ervan moet overtuigen dat er echt iets aan de hand is.

3. De kracht van de O – Laat duidelijk zien hoe het probleem is ontstaan.

De volgende stap naar de oplossing van het probleem is een duidelijke formulering van het probleem én de oorzaak van het probleem. Zonder deze oorzaak kunt u logischerwijs niet met een oplossing komen: als u niet weet hoe het komt, kunt u ook niet weten hoe het opgelost moet worden. Belangrijk is dat u heel goed nagaat of de oorzaak die u wilt benoemen ook daadwerkelijk de oorzaak van het genoemde probleem is. Oftewel: is het probleem een direct uitvloeisel van deze oorzaak?

4. De kracht van de A – Koppel het advies aan wegnemen van de oorzaak.

Voor sluitende PROA's is het belangrijk dat u uitgaat van de universele regel: een probleem los je op door de oorzaak van het probleem weg te nemen.

P + R vormen samen een koppel om het probleem helder te stellen. Met de P + R bereikt u dat de ontvanger verder wil luisteren of lezen: hij is zich ervan bewust dat hij een probleem heeft, dat dit consequenties kan hebben, dat er iets moet veranderen. Nu kunt u hem duidelijk maken waar zijn probleem door veroorzaakt wordt en daar koppelt u meteen uw advies aan. Een goede PROA sluit u dus af met een *advies*, gekoppeld aan een *oorzaak*. Net als P + R vormen ook O + A een koppel.

De vier kenmerken van PROA worden verder uitgelegd aan de hand van een praktijkvoorbeeld.

DE VIER KENMERKEN VAN PROA IN DE PRAKTIJK

Stelt u zich voor dat u gevraagd bent voor het adviseren van een distributiecentrum.

Probleem

U ontdekt dat dit distributiecentrum geen calamiteitenplan heeft en u benoemt dat aan de opdrachtgever. Denkt u dat de ontvanger dit als een probleem zal ervaren? Nee. Het is slechts een constatering van u (waarbij we even aannemen dat deze waar is), en de reactie daarop van de ontvanger kan bijvoorbeeld zijn: "Ja, dat weet ik. Dat is al jaren zo en het gaat prima met ons." Het is steviger als u deze constatering als volgt naar voren brengt:

P: *Bij calamiteiten weten de medewerkers van het distributiecentrum niet welke noodzakelijke acties ze moeten nemen.*

De kans is dan groot dat de ontvanger dit niet wenselijk vindt, omdat het uiteindelijke probleem duidelijk wordt. Dit is de kracht van P (punt 1).

Risico

De ontvanger zal nog sterker overtuigd zijn van het probleem als u daar ook nog eens een concreet risico bij benoemt. Maar wat is het risico van dit probleem? Het risico is bijvoorbeeld:

R: *De medewerkers maken cruciale fouten bij calamiteiten.*

Nu wordt duidelijk waarom het een serieus probleem is waar de ontvanger rekening mee te houden heeft. Dit is de kracht van R (punt 2).

Oorzaak

Vervolgens is het zaak om te kijken naar de oorzaak van het probleem. Een mogelijke oorzaak van dit probleem kan zijn:

O: *Het distributiecentrum heeft geen calamiteitenplan.*

Nu is er een goede match tussen probleem en oorzaak. Anders gezegd: deze oorzaak brengt met zich mee dat medewerkers van het distributiecentrum bij calamiteiten niet weten welke acties noodzakelijk zijn. Dit is de kracht van O (punt 3).

Advies

Wat gaat u adviseren als oplossing? Hoe kan de ontvanger deze oorzaak wegnemen die het probleem heeft veroorzaakt? In dit geval is het antwoord best simpel:

A: *Ik adviseer u een calamiteitenplan op te stellen met daarin alle procedures en noodzakelijke acties die gehanteerd moeten worden.*

Dit is in ieder geval een advies dat de oorzaak van het probleem wegneemt.

Tot slot voor de oplettende lezer: ja, u heeft gelijk. Deze oorzaak is gelijk aan wat bij punt 1 de 'constatering' is genoemd. En dat is geen toeval. Dat blijkt verderop in dit boek in paragraaf 3.2 (Bepaal de P van Probleem).

PROA: een glasheldere volgorde

Waarom is PROA eigenlijk de ideale volgorde? Wanneer u iemand een probleemanalyse met een oplossing wilt voorleggen, moet u eerst de vraag beantwoorden: wat is er aan de hand? Dat is het probleem, de P. Vervolgens is het verstandig om duidelijk te maken dat er iets ernstigs aan de hand is: wat betekent dit? Dat maakt u concreet met het risico, de R. Er zijn drie elementen voor uiteindelijke overtuiging – aandacht, acceptatie en actie – zoals genoemd in paragraaf 2.1. Met de P en de R

werkt u aan aandacht en acceptatie. Wanneer u die aandacht heeft en er acceptatie is van het serieuze karakter van de probleemsituatie, dan staat de ontvanger meer open voor een oplossing. De eerste vraag die de ontvanger u dan stelt, is: hoe komt het? Wat is de oorzaak, de O? Tot slot komt u dan als sluitstuk met de oplossing, het advies, de A. Dit is het antwoord op de vraag: wat kan ik eraan doen?

Zoals eerder gezegd bestaat PROA uit twee koppels: P + R als eerste koppel en O + A als tweede koppel. Het is ook belangrijk dat u binnen de koppels ook de genoemde volgorde aanhoudt in uw presentatie: eerst P + R, dan O + A.

PROA: de logische volgorde

Probleem	Wat is er aan de hand?	Aandacht en Acceptatie
Risico	Wat betekent dit?	
Oorzaak	Hoe komt het?	Actie
Advies	Wat kan ik eraan doen?	

Een PROA schrijven is dus eigenlijk niets anders dan anticiperen op de vragen die u kunt verwachten als u een ander een advies geeft.

Het is van groot belang dat u uw eigen PROA's toetst op het sluitende karakter. Deze toets kunt u doen aan de hand van de vier kenmerken van een sluitende PROA. In hoofdstuk 3 ervaart u hoe u een sluitende PROA in de praktijk maakt.

2.3 De juiste PROA: de passende redenering

In de vorige paragraaf leerde u dat de eerste eis voor een PROA is dat deze sluitend is, aan de hand van de vier kenmerken. De tweede eis voor een PROA is dat de gekozen redenering de juiste is, de meest passende redenering. Het begrip 'juist' slaat op de praktijk waarin u bij één

onderwerp meerdere PROA's kunt formuleren die allemaal sluitend zijn. Dan is het de vraag welke PROA de juiste is. U kunt ze namelijk niet allemaal gaan presenteren, vergezeld met de opmerking: 'Kijkt u zelf maar even welke u het meeste aanspreekt'. De juiste PROA vraagt dus om de juiste keuze uit meerdere opties. Daarvoor is het belangrijk dat u het verschil ziet tussen nevensgeschikte en ondergeschikte problemen.

Het gemak van de nevensgeschikte problemen

Het kan zijn dat bij meerdere PROA's rond één onderwerp er eenvoudigweg meerdere problemen zijn die niet direct iets met elkaar te maken hebben. In dit geval heeft u te maken met nevensgeschikte problemen. In zo'n situatie kunt u alle PROA's presenteren, met de opmerking dat er een aantal naast elkaar bestaande problemen zijn rond het onderwerp dat u voor de ontvanger geanalyseerd heeft. Zie het volgende voorbeeld.

NEVENGESCHIKTE PROBLEMEN

Stel dat u op verzoek van uw opdrachtgever een analyse maakt van een bouwproject dat eigenlijk allang opgeleverd had moeten zijn, maar dat nog steeds niet is afgerond. Uit uw analyse blijkt dat drie problemen een belangrijke rol spelen bij deze achterstand:

1. De projectleider heeft geen noemenswaardige ervaring met dit soort projecten.
2. De benodigde materialen zijn meerdere malen te laat geleverd.
3. De afgesproken budgetten blijken bij nader inzien te krap te zijn begroot in de masterbegroting.

In dit geval kunt u elk probleem uitwerken in een PROA en deze drie PROA's aan uw opdrachtgever presenteren.