



Hocus Pocus

Oriënteren op een organisatieprobleem

Jan Willem Nuis

Inhoud

Inleiding	3
Het probleem	4
Kenmerken van een probleem	4
Vooraf: twee wetten	5
Betekenis kakofonie	6
Be Curious, Be Present, Be Critical	7
Hocus Pocus: denkstappen	9
Stap 0: Het ophalen van een TPH	9
Stap 1: Locus, Focus en Literatuur	10
Waar ben ik: de locus	10
Waar kijk ik naar: focus	11
Literatuur: zij die jou zijn voorgegaan	11
Maar hoe werkt Stap 1 dan?	12
Stap 2: Hocus Pocus: Van TPH naar Hoofdvraag	13
Stap 3: van Deelvragen naar projectinrichting	14
En nu?	16
Bijlage Locusvragen:	17
Bijlage Focusvragen:	18
Bijlage onderzoeksmethoden	19

Inleiding

Het uitvoeren van een bedrijfsonderzoek is een hele klus. Een goed begin is daarom van groot belang. Een verkeerde start kan leiden tot ongewenste resultaten, gedoe en gezeur. Dit noemen we ook wel een OGPO¹: je stopt veel energie in je project, leest je helemaal suf en komt er achteraf achter dat je het verkeerde probleem hebt opgelost of dat niemand iets met je oplossing wil. Hard gewerkt, geen resultaat. Helaas.

Een goede oriëntatie op het vraagstuk, een heldere en logische methode en een nieuwsgierige en kritische houding zijn - naast vakinhoud - de belangrijkste ingrediënten. Dit document geeft je een aantal handvatten zodat je je project goed start. Om dit te doen leg je de belangrijkste aspecten vast in een document: het plan van aanpak.

Dit document beschrijft een werkwijze die je kunt hanteren in de oriëntatiefase van je project. Daarna komen de uitvoerings- en opleveringsfase. Daarin ga je met het door jou geformuleerde plan van aanpak daadwerkelijk aan de slag. Je gaat onderzoek doen: misschien wel vragenlijsten rondsturen, diepte-interviews houden, literatuurstudie of een focusgroep opzetten. Allemaal methoden om te komen tot goede uitkomsten. Vervolgens ga je conclusies en aanbevelingen doen en werk je deze uit in concrete resultaten (adviesrapport, beleidsnota, etc.). Maar allemaal op basis van je plan van aanpak.

De hier beschreven manier is vooral een manier van *denken*. Het stelt je vragen in een bepaalde volgorde om te voorkomen dat je zaken vergeet. Allereerst wordt kort verkend wat een probleem eigenlijk is en wat dit allemaal van jou gaat vragen. Daarna worden de verschillende denkstappen kort uitgelegd.

¹ Operatie Geslaagd, Patiënt Overleden.

Het probleem

Een project geeft altijd antwoord op een probleem². Je wilt niet je tijd verspillen aan een project dat geen antwoord geeft op een daadwerkelijk ervaren probleem van een opdrachtgever of de organisatie. Onderzoek doen in een organisatie gaat niet zozeer om het vaststellen van nieuwe fundamentele waarheden - laat dat vooral aan de fundamentele wetenschap over - maar over het gestructureerd, verantwoord en onderbouwd oplossen van problemen. Om te voorkomen dat je antwoord geeft op een vraag die niemand echt gesteld heeft, is het goed verkennen van een probleem belangrijk. Je moet weten wat het probleem en hoe breed het is, waar het zich voordoet, wie erbij betrokken zijn, etc. Organisatievraagstukken zijn immers complexe vraagstukken waar vaak veel verschillende factoren (mensen, geld, belangen, perspectieven, etc.) met elkaar samen hangen (complexiteit). En, je kunt er altijd op verschillende manieren naar kijken (meervoudigheid) waardoor je je eigen blik op wat het probleem is goed moet kunnen verwoorden. Kortom, je hebt tijd nodig om je *echt* in een probleem te verdiepen.

Kenmerken van een probleem

Organisatieproblemen hebben een aantal kenmerken. Ze:

- zijn complex: het organisatieprobleem hangt altijd samen met veel factoren en wordt beïnvloed door andere factoren;
- zijn meervoudig: je kunt er op verschillende manieren naar kijken;
- spelen zich ergens af (in een sociale werkelijkheid, fysieke werkelijkheid, etc.);
- kunnen heel taai en moeilijk oplosbaar zijn;
- hebben vaak meerdere lagen die je moet afpellen;
- zijn 'padafhankelijk': hebben een historie, zijn ergens ontstaan en zich ontwikkeld;

² Andere veel gebruikte woorden in het managementjargon die ongeveer hetzelfde zeggen: issue, vraagstuk, big hairy audicious problem (BHAP), probleemstelling, verspilling, obstructie, gedoe, geneuzel en paniek.

- horen er gewoon bij omdat een organisatie zonder problemen niet bestaat. Er nou eenmaal mensen werken, en die zijn in onfeilbaar.

Vooraf: twee wetten

Bij het verkennen van het probleem is het essentieel dat je een tweetal belangrijke uitgangspunten hanteert. Omdat ze zo belangrijk zijn, noemen we ze maar **wetten**. Blijft het beter hangen.

De Eerste Wet: 'De eerste definitie van het probleem is niet dé definitie van hét probleem'.

De eerste wet wil je behoeden voor wat ook wel *pigeon holing* wordt genoemd. Het is hokjesdenken over organisatieproblemen: op elk probleem past dezelfde oplossing. Je hebt bijvoorbeeld een interessante aanpak bedacht om om te gaan met werkdruk in een verpleegkundig team. Leuke oplossing, iedereen blij. Het zou echter vreemd zijn om, zonder oriëntatie op de context en het probleem, deze aanpak 1-op-1 toe te passen om medewerkerstevredenheid in de bouw te verbeteren. Een andere context geeft problemen altijd een andere kleur.

Ook behoedt deze wet je voor de valkuil van *de oplossing die een probleem zoekt*. Je manager heeft bijvoorbeeld een zeer interessant artikel gelezen over een manier om zelforganisatie te managen. En jouw projectopdracht is om dat even in jouw organisatie 'uit te rollen', omdat het 'zo'n mooie oplossing is'. Klinkt logisch, maar wel probleem wordt er dan opgelost? En wiens probleem eigenlijk?

Helaas voor jou (of misschien wel gelukkig, anders zou de wereld wel erg saai worden) zijn organisatieproblemen uniek en contextueel³ van aard. Dit betekent dat problemen op het eerste gezicht op elkaar kunnen lijken maar door de eerder genoemde complexiteit ze toch van elkaar verschillen. Je zult daarom tijd moeten besteden aan het oriënteren op het probleem en organisatieproblemen als unieke

³ De invloed van de context (omgeving, strategie, cultuur, etc.) bepaalt de kleur van het probleem.

verschijnselen durven zien. Hierbij is het belangrijk dat JIJ, in rol als onderzoekende oplosser, het probleem *definieert*. De Tweede Wet maakt dit duidelijk.

De Tweede Wet: 'De opdrachtgever is altijd onderdeel van het probleem'.

Een organisatieprobleem⁴ heeft altijd een eigenaar, een project een opdrachtgever. Dat kan iedereen zijn: manager, eigenaar, medewerker. Iemand die tegen jou zegt dat een bepaald probleem opgelost moet worden. Belangrijk is dat je je realiseert dat de opdrachtgever het probleem niet zomaar definieert (en jou daardoor met een klus opzadelt). Hij heeft een **belang**. Het is van belang dat jij dit belang op tafel krijgt. Waarom definieert iemand het probleem? Waarom definieert hij dit op deze wijze? Realiseer je dat de opdrachtgever één perspectief op het probleem vertegenwoordigt. Het is jouw taak om dit tijdens de oriëntatie helder te krijgen. En dat is best lastig omdat meestal geldt dat 'wie betaalt, bepaalt'. Het managen van de relatie met de opdrachtgever is een delicate zaak omdat je zowel afhankelijk van hem of haar bent (hij betaalt, heeft macht, informatie, etc.) en tegelijkertijd jij je onafhankelijkheid moet bewaken en zelfstandig tot een oordeel moet komen.

Houd deze twee wetten voor ogen als je de organisatie induikt om de problemen op te lossen en een organisatie te redden van de naderende ondergang.

Betekeniskakofonie

Er bestaan net zoveel problemen in organisaties als er opvattingen bestaan. Het is belangrijk om je te realiseren dat je zelf ook vanuit een bepaald perspectief kijkt. Je hebt zelf ook een referentiekader dat beïnvloedt wat je wel en niet waarneemt. Het beïnvloedt jouw perceptie en kleurt de *betekenis* die je geeft aan de dingen die je waarneemt om je heen. Net zoals de opdrachtgever in de Tweede Wet één perspectief op het probleem vertegenwoordigt, doe jij dat zelf ook. Je moet, als

⁴ Voor de helderheid: de term 'organisatieprobleem' duidt op een type probleem, niet problemen die alleen op bepaald niveau zich afspelen. Zou kun je problemen binnen een team ook als organisatieprobleem typeren.

onderzoeker en oplosser, er dus altijd van uit gaan dat je zelf ook een beperkte waarneming hebt en je moet investeren om je eigen blikveld op het probleem te verbreden. Eén interview met de opdrachtgever is bijvoorbeeld niet veel om een scherp beeld te krijgen van een complex vraagstuk en tot een probleemdefinitie te komen. Je moet echt meer doen dit beeld scherp te krijgen, zeker in de beginfase. Het is daarbij niet zozeer dat het jouw opdracht om, als een arts, een diagnose te stellen en dan een chirurgische ingreep te doen. Het is belangrijker dat jij de betekenis kakofonie over het probleem in beeld brengt en op basis daarvan tot zinvolle inzichten komt die bijdragen aan allereerste het begrijpen van het probleem en daarna het positief beïnvloeden ervan.

Be Curious, Be Present, Be Critical

Als je begint aan een oriëntatie is het belangrijk dat je drie geboden (imperatieven) voor ogen houdt: Be Curious, Be Present en Be Critical.

Het eerste gebod gaat over *nieuwsgierigheid*. Het is belangrijk in je project dat je voorkomt dat je in de 'loodgieterstand' komt. De oplossing al klaar hebben voordat je iemand gesproken hebt over het probleem. Even een plakband plakken, en klaar. Nee, echt willen weten heten het nou echt zit, daar gaat dit gebod over. Niet alleen tijdens de oriëntatiefase maar ook daarna. Sta open voor nieuwe inzichten die mogelijk van invloed kunnen zijn op je project. Natuurlijk, als je meer ervaring krijgt in het oriënteren op problemen en het beïnvloeden ervan, zal je sneller patronen zien, meer vragen paraat hebben, en je makkelijker kunnen verhouden tot allerlei actoren, etc. Maar ook dan is het van belang dat je altijd blijft vragen. *Zonder vragen geen oriëntatie. Be curious.*

Het tweede gebod is dat geen enkel organisatieprobleem positief wordt beïnvloed door zogenaamde *studeerkamergeleerden*. Je zult uit je kantoor of van je zolderkamer moeten komen en de boze wereld in moeten trekken om beeld te krijgen. Dit kan spannend zijn, want misschien denk je: 'ik ben toch de expert of de leider?' Helemaal waar. Alleen, er is niemand die dat zal gaan erkennen als ze je niet kennen. En op papier gaan mensen je niet geloven. Bij het oriënteren op een probleem is het van belang dat je een goed beeld krijgt van niet alleen de

conceptuele werkelijkheid op papier (papier is geduldig) maar ook zichtbaar bent in de sociale werkelijkheid. Bij elk organisatieprobleem zijn mensen betrokken. Ja, zelfs bij technische problemen zijn mensen betrokken. Vertrouwen op een spreadsheet, procestekening, model of berekening is prima, maar oplossing gaan pas betekenis krijgen als mensen ze betekenis gaan geven. **Be present.**

Het laatste bod is zo logisch dat je jezelf waarschijnlijk afvraagt 'waarom zegt hij dat'? En daar gaat het nou precies om, het is namelijk belangrijk dat je kritisch bent. Houd voor ogen dat bij organisatieproblemen iedereen een belang heeft en jou van zijn of haar belang en perspectief zal proberen te overtuigen. Of dat iemand al weet wat het probleem is en de oplossing heeft bedacht voordat er nog maar één vraag gesteld is en dat zeer overtuigend kan brengen. Zeker bij situaties die raken aan de Tweede Wet zal dit van je gevraagd worden. Doorvragen, doorvragen en nog eens doorvragen. Het woord '**waarom**⁵' zal echt tot je persoonlijk onderzoeksuitrusting moeten gaan behoren. Jij bent immers eigenaar van jouw probleemdefinitie, niemand anders. **Be critical.**

⁵ Voor mensen die het woord 'waarom' te confronterend vinden omdat het een oordeel in zich lijkt te hebben, je kunt het ook vervangen door 'wat maakt'.

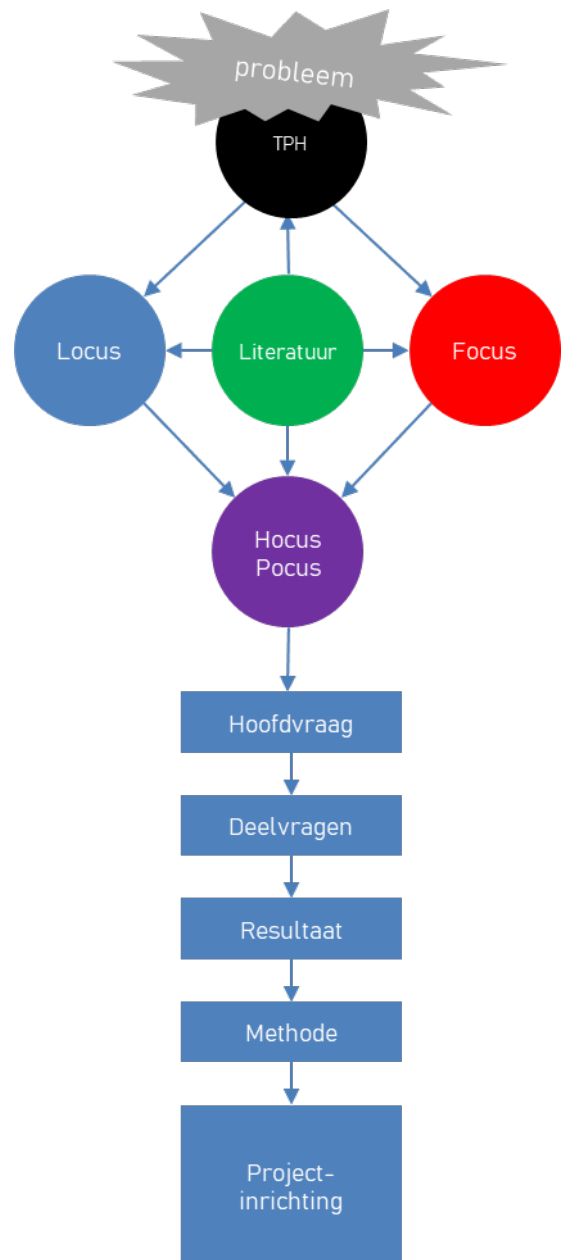
Hocus Pocus: denkstappen

Nu je een beeld hebt gekregen wat organisatieproblemen zijn en hoe je daartoe moet verhouden, wordt het tijd om in te zoomen op de stappen die je zet in een oriëntatiefase van een project. We noemen dit gemakshalve de Hocus Pocus oriëntatie. Met de Hocus Pocus oriëntatie ga je stapsgewijs kijken naar een probleem door het stellen van vragen, en dan bedoel ik: heel veel vragen. Alleen door vragen te stellen krijg je namelijk meer inzicht in het probleem en beeld bij een mogelijke oplossingsrichting. Dit zicht heb je nodig om effectief onderzoek te kunnen doen en tot oplossingen te komen die het probleem positief beïnvloeden. De stappen helpen je om een degelijke oriëntatie uit je hoed te toveren.



Stap 0: Het ophalen van een TPH

Projecten beginnen met een vraag van een organisatie die gesteld wordt door iemand: de opdrachtgever. Dit noemen we, ingevolgde de Eerste Wet, een Tijdelijke Probleem Hypothese⁶ (TPH). Je gaat in gesprek met de opdrachtgever en probeert een eerste beeld wat er aan de hand **zou kunnen zijn** (dit is nadrukkelijk wat anders dan een analyse van wat er volgens jou aan de hand **is**). Probeer in je TPH vast te stellen over welk organisatiekundig **thema** (bedrijfsprocessen, hrm, automatisering, marketing,



⁶ Hypothese: een hypothese is een veronderstelling die nog niet bewezen is.

leiderschap, innovatie, etc.) de TPH gaat. Waar hebben we het hier over? Leg dit voor jezelf kort vast en bespreek het met je opdrachtgever. Een voorbeeld van een TPH:

‘Het ondersteunend personeel van organisatie X is al geruime tijd niet bijgeschoold. Het lijkt alsof ze niet gemotiveerd zijn om een cursus te volgen, terwijl het bijblijven in je vak een belangrijke voorwaarde is voor tevreden medewerkers en cliënten.’

Stap 1: Locus, Focus en Literatuur

Je hebt in stap 0 een TPH opgehaald. Mooi. Gefeliciteerd. Nu wordt het tijd dat je daar eens echt kritisch naar gaat kijken. Je wilt beeld krijgen bij onderstaande vragen:

1. Waar ben ik eigenlijk?
2. Waar kijk ik eigenlijk naar?

Het doel van stap 1 is dat je vanuit verschillende kanten naar een TPH kijkt en deze gaat verdiepen en ‘bijschaven’.



Waar ben ik: de locus

Zoals in het vorig hoofdstuk beschreven is, speelt een probleem zich *ergens* af. Dit noemen we ook wel de locus⁷. Op deze plek zijn meerdere actoren actief. Ze hebben invloed en/of een belang, zijn oppositie of juist niet. In stap 1 breng je deze locus in beeld. Stel jezelf daarbij continu de vraag: *wat moet ik weten zodat ik weet waar ik ben?* Je zult dus in literatuur moeten duiken die iets zegt over de locus waar de TPH zich afspeelt. Bevindt de TPH zich binnen een commercieel bedrijf in een bepaalde sector bijvoorbeeld automotive, zoek dan informatie op over de sector en probeer beeld te krijgen bij de sector en de plek van de organisatie. Gebruik literatuur uit de organisatiekunde om een organisatie te

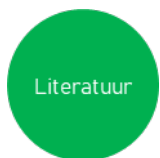
⁷ Locus van het Latijnse woord voor ‘plaats’ of ‘plek’

kunnen typeren en analyseren. Een vast onderdeel van de locus is analyse van de stakeholders. Een stakeholder is een actor (mens, instantie) die in (een bepaalde mate) belang heeft bij en invloed heeft op het probleem en de oplossing ervan.



Waar kijk ik naar: focus

Bij focus, probeer je beeld te krijgen bij het probleem of vraagstuk zelf. Waar gaat het inhoudelijk over? Welk thema staat centraal? Hoe beschrijven actoren het probleem? Het gaat er hierbij om zoveel mogelijk perspectieven van het thema te verzamelen. En ja, daardoor wordt het ingewikkelder. Bij het analyseren van de **focus** ga je ook meer in de organisatie bewegen. Je gaat op zoek naar verschillende perspectieven op de TPH en zult daarvoor meerdere mensen te interviewen: oriënterende interviews. Verschillende perspectieven brengen verschillende belangen. Je zult daarbij zeker geconfronteerd worden met de Eerste Wet.



Literatuur: zij die jou zijn voorgegaan

Misschien denk je nu al 'wat een verwarring'. Of, misschien denk je wel dat jouw probleem zo uniek is dat het nog nooit is voorgekomen. Gelukkig, er is een baken van hoop in het eerste, of van verwarring in het tweede geval: de **organisatieliteratuur** (artikelen, boeken, etc). Er is veel (semi-) wetenschappelijke literatuur verschenen waarin over allerlei problemen en oplossingen in organisaties gesproken wordt. Ook is er heel veel literatuur geschreven over organisaties.

Een oriëntatie uitvoeren zonder het lezen van literatuur is behoorlijk kansloos. Wat zijn de voordelen?

1. Je ontwikkelt een conceptuele bril waardoor je de locus en focus beter kunt begrijpen.
2. Je krijgt inspiratie en ideeën door inzichten van anderen.
3. Je leert relativeren: jouw probleem is niet zo uniek als je denkt.
4. Je oriëntatie wordt overtuigender omdat je deze weet te onderbouwen.
5. Je kunt beter omgaan met de Eerste en Tweede Wet

Niet elke bron is geschikt om te gebruiken. Je zult literatuur dus moeten kiezen op basis van twee criteria: relevantie en kwaliteit. Literatuur is relevant als het iets zegt over de TPH, je moet er wat aan hebben. Niet elke bron is ook kwalitatief hoogwaardig. Er zijn bijvoorbeeld artikelen die iets beweren zonder dat het goed onderbouwd wordt. Kwalitatieve bronnen hebben een aantal kenmerken. Ze:

- komen uit een wetenschappelijk of praktijkgericht tijdschrift of boek;
- maken gebruik van data (cijfers of verhalen) om zaken empirisch te laten zien of bewijzen;
- zijn door andere onderzoekers gecontroleerd of er is over gedebatteerd;
- hebben zich in de praktijk echt bewezen.

Maar hoe werkt Stap 1 dan?

Eerst even terug naar de start. Je hebt een eerste aanwijzing wat er aan de hand is door het gesprek met de opdrachtgever, een eerste thema benoemd en dit allemaal kort in je TPH verwoord. Nu moet je je gaan oriënteren op zowel de locus als de focus van het vraagstuk waarbij je aanvullende literatuur zal moeten zoeken. Dit doe je door veel vragen te gaan stellen. In de bijlage vind je typische locus- en focusvragen.

Om dit te doen hanteer je twee vormen van onderzoek: **deskresearch** en **oriënterende interviews**.

Deskresearch is onderzoek dat - zoals de naam al zegt - je achter je bureau uitvoert. Je bestudeert documenten (beleidsdocumenten, websites, artikelen, regelgeving, etc.) en gegevens (zoals omzetcijfers, verzuimcijfers, tevredenheidindicatoren, etc.) die informatie geven over de locus en focus. Belangrijk daarbij is dat je kritisch naar deze bronnen kijkt. Wat zeggen ze en hoe zeggen ze dat? Onderdeel van de deskresearch is dat je een eerste verkenning maakt van het thema door je te verdiepen in de literatuur.

Met **oriënterende interviews** probeer je scherp te krijgen wat er aan de hand is door in gesprek te gaan met stakeholders. Je houdt daarbij meerdere interviews met relevante belanghebbenden. Het zijn interviews die *niet* tot doel hebben om gelijk

tot de oplossing van het probleem te komen, pas daarvoor op, maar moet je beeld van het probleem vergroten en verdiepen.

In de oriënterende fase van je project lopen locus, focus en literatuur hand in hand. Of je moet beginnen met de locus of focus is afhankelijk van het probleem, de complexiteit en grootte van de organisatie of je eigen kennis van de focus en bekendheid met de locus. Besteed ongeveer even veel tijd aan de locus als aan de focus. In de bijlagen staan locus- en focusvragen die je kunt gebruiken in de ze fase. Neem alle vragen door en kies de vragen die het meeste over het vraagstuk zeggen. Breng in ieder geval altijd je stakeholders in kaart en analyseer hun invloed en belang!



Stap 2: Hocus Pocus: Van TPH naar Hoofdvraag

In de vorige stap heb je met behulp van literatuur gekeken naar zowel de locus (waar speelt het probleem zich af) en de focus (waar gaat het probleem over). In deze stap ga je de samenhang tussen locus en focus bekijken en probeer je een hoofdvraag tevoorschijn te toveren. Dit doe je door de TPH te actualiseren met de nieuwe inzichten over de locus en focus tot je een UPH, de Uiteindelijke Probleem Hypothese hebt (dit noemen we ook wel een Probleemstelling en is een samenvatting van de aanleiding van je project). De UPH is een korte stelling waarin je kernachtig de locus en focus laat samenkomen. Een voorbeeld van een beknopte UPH:

“Binnen organisatie X is door jarenlange bezuinigingen vanwege toegenomen concurrentie en toegenomen kosten van het operationeel proces weinig geïnvesteerd in de kwaliteit en ontwikkeling van het ondersteunend personeel. Maar ook medewerkers gaven weinig prioriteit aan hun eigen ontwikkeling vanwege de onzekerheid die zij ervaarden over hun eigen werk en hun toekomst. Hierdoor is de helft van het ondersteunend personeel onvoldoende opgeleid om de steeds kritisch wordende klanten van service te voorzien.”

Als je dit gedaan kan je naar de volgende fase het opstellen van de hoofdvraag. Met de hoofdvraag geef je richting aan het project. Het doel van je project blijkt vaak uit de hoofdvraag.

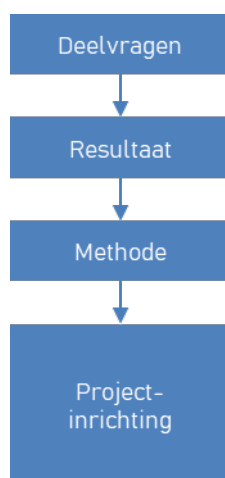
Er verschillende soorten hoofdvragen:

1. Beschrijvende: 'Wat zijn de kenmerken van het verkoopproces?' Je beschrijft een verschijnsel zonder het te verklaren.
2. Toetsende: 'Heeft het volgen van een managementopleiding effect op de ervaren cohesie binnen het team?' Je meet of een bepaalde actie effect heeft op iets anders.
3. Verklarende: 'Wat zijn de belangrijkste oorzaken van de afgenomen klanttevredenheid?' Je probeert te achterhalen wat de oorzaken van een bepaald fenomeen zijn.
4. Exploratieve: 'Hoe beïnvloedt medewerkerstevredenheid van team x de cliënttevredenheid?' Je probeert te begrijpen hoe iets met iets anders samenhangt.
5. Adviserende: 'Wat is de beste manier om team x flexibel in te zetten?' Je probeert handelingsperspectieven te definiëren.

Omdat we geen fundamentele wetenschappelijk vastgestelde waarheden aan het onderzoeken zijn, is voor organisatieproblemen vaak de adviserende hoofdvraag de meest toepasselijke. Uit de UPH volgt daarom de volgende Hoofdvraag:

“Op welke wijze kan organisatie X haar personeel adequaat en tegen lagere kosten opleiden zodat zij om kunnen gaan met steeds kritischere klanten?”

Bespreek de UPH en Hoofdvraag altijd met de docentcoach. Nu je je hoofdvraag helder hebt, kun je verder naar stap 3.



Stap 3: van Deelvragen naar projectinrichting

De UPH en Hoofdvraag zijn het kompas in je project. Om het project verder van richting te voorzien en te funderen, ga je de volgende zaken beschrijven: Deelvragen, Resultaat, Methode, Projectinrichting.

Eerst benoem je een aantal **Deelvragen**. Dit zijn kleine 'deelonderzoekjes'. Als je deze antwoorden op de deelvragen weet, wordt beantwoording van de Hoofdvraag een stuk

eenvoudiger. Een belangrijke deelvraag gaat over literatuuronderzoek. In de oriëntatiefase gebruik je literatuur om het probleem te begrijpen in de volgende fase ga je meer verdiepen in literatuur die past bij het probleem. Ook definieer je het **Resultaat**. Hierin benoem je concreet wat je denkt te gaan **opleveren** aan de opdrachtgever. Dit kan een adviesrapport, beleidsnota of ontwerp zijn. Wat heeft de opdrachtgever/organisatie concreet in handen aan het einde jouw project? Tevens definieer je welke impact jouw project moet hebben: meer inzicht bij stakeholders, hogere omzet, verbeterde klanttevredenheid, minder verspilling in een proces, etc.

Om structuur in je project te brengen en om te bewaken dat je tot zorgvuldig geformuleerde resultaten komt, is het belangrijk om na te denken over je **Methode**. De volgende vragen kunnen daarbij helpen:

- Wat voor type onderzoek⁸ ga ik doen? Kwalitatief of kwantitatief onderzoek? Zie bijlage voor een korte beschrijving van de meest voorkomende methoden.
- Hoe ga je informatie verzamelen om meer te weten te komen? Denk hierbij ook aan validiteit, betrouwbaarheid en representativiteit.
- Hoe ga je de gevonden informatie analyseren om tot zinvolle antwoorden komen?
- Welke interventiemethode zie je voor je? Wat denk je te gaan doen binnen de organisatie om de conclusies ook te implementeren? Uiteraard kun je hier in een later stadium nog in wijzigen als blijkt
- Hoe ga je het gehele project managen? Scrum?

⁸ Voor de duidelijkheid: een Hocus Pocus oriëntatie op het probleem is nog geen diepteonderzoek. In het project zal je bepaalde aspecten dieper moet gaan onderzoeken door allerlei onderzoeksmethoden toe te passen. Literatuurstudie maakt daar onderdeel van uit, maar ook bijvoorbeeld een enquête, focusgroep, teamsessie, of diepte-interviews.

Tenslotte beschrijf je de **Projectinrichting**. Dit zijn de meer technische aspecten van je project. Denk hierbij aan:

- Tijdsplanning.
- Noodzakelijke randvoorwaarden (Geld, beschikbaarheid, support, etc.).
- Projectorganisatie (wie doet wat).
- Communicatie (met wie en hoe ga je communiceren over het resultaat)

Dit breng je allemaal samen in een plan van aanpak. Dit stem je af met de opdrachtgever om support voor je project te realiseren en duidelijke afspraken te maken.

En nu?

Je plan van aanpak is klaar, je kan verder met je project. De oriëntatie lijkt vaak al een heel onderzoek op zich, maar het echte werk begint nu pas. Neem ook tijdens de uitvoeringsfase van je project de drie geboden in acht (Be Curious, Be Present, Be Critical). Je komt er vast achter dat je gedurende het project tot nieuwe inzichten komt over het probleem en misschien de UPH nog verder moet aanscherpen, of misschien je de inrichting van je project met bijstellen. Is helemaal niet erg. Organisaties zijn immers complexe, dynamische dingen die altijd weer nieuwe en onverwachte inzichten kunnen aanleveren.

Bijlage Locusvragen:

- Waar speelt het probleem zich af? (Welk deel van de organisatie, team, samenleving)
- Wie definieert het probleem en waarom?
- Welke stakeholders zijn bij het probleem betrokken? Wat is de invloed van stakeholders op het probleem en wat is hun belang?
- In welke markt is de organisatie werkzaam? En wat zijn kenmerken van die markt? Hoe beïnvloedt dit het probleem?
- Welke macro-omgevingsfactoren (demografie, economie, maatschappelijk, politieke, technologie) zijn van invloed op het probleem?
- Wat voor type organisatie is en wat is er kenmerkend aan dit soort organisaties?
- Wie heeft of hebben het probleem?
- Wat is de cultuur en structuur van de organisatie waar het probleem zich afspeelt? Welke invloed heeft dit op het probleem en waarom?
- Hoe is de organisatie opgebouwd? Wat is de strategie?
- Wat verkopen ze eigenlijk? Hoe verdienen ze hun geld?
- Welke stakeholders zijn betrokken bij de TPH en wat is hun belang? Ook kijk je kritisch naar de opdrachtgever, welke positie heeft deze?

Bijlage Focusvragen:

- Wat is het probleem?
- Waarom is het een probleem?
- Wat is de vraag achter de vraag of probleem achter het probleem?
- Wie hebben het probleem nog meer?
- Wat is er niet meer als het probleem is opgelost?
- Wat ontploft er/stort in als het probleem niet wordt opgelost?
- Hoe uit zich het probleem? Hoe is het waarneembaar?
- Hoe lang speelt het probleem al? Wat is de geschiedenis van het probleem?
- Wat houdt het probleem in stand? Wie houdt het probleem in stand?
- Wat is de aanleiding (of aanleidingen) van het probleem?
- Hoe concreet is het probleem eigenlijk?
- Wat zie je als het probleem vanuit het perspectief van de verschillende stakeholders bekijkt?
- Wat gebeurt er als je niets doet?
- Wat zijn feiten en wat zijn meningen over het probleem?
- Lost het probleem zich vanzelf op?
- Wat zijn de wettelijke kaders van het probleem?

Bijlage onderzoeksmethoden

De klassiekers:

- **Literatuuronderzoek:** op systematische wijze (semi-) wetenschappelijke en professionele literatuur bestuderen om bepaalde concepten, relaties, etc. te definiëren of te begrijpen.
- **Bronnenonderzoek:** het gestructureerd analyseren van verschillende vormen van data (cijfers, rapporten, beelden, opnames, etc.) om daar informatie uit te halen of conclusies aan te verbinden.
- **Interview:** Het rechtstreeks bevragen van mensen om meer inzicht te krijgen in feiten, meningen en betekenissen. Dit kun je (semi-) gestructureerd of open doen. Het eerste zorgt voor meer validiteit in je analyse omdat je alle geïnterviewden dezelfde vragen stelt.
- **Survey:** Met behulp van een open, gesloten of gecombineerde vragenlijst een grotere groep mensen bevragen over feiten (bijv. leeftijd, diensttijd) en/of hun perceptie (beleving, mening) van bepaalde zaken.
- **Experiment:** met een experiment probeer je gestructureerd de werking van een bepaald aspect te testen in een reële omgeving om patronen te zien.
- **Observatie:** Je registreert gestructureerd wat je observeert in een bepaalde situatie en probeert daar informatie uit te halen, patronen in te zien of conclusies aan te verbinden. Dit kan zowel uit eerste hand als met behulp van een opnames.

Daarnaast:

- **Pilot:** je gaat je prototype van je oplossing testen door een met een kleine deel van de populatie te werken.
- **Focusgroep:** je gaat een groep mensen hun perceptie, ideeën en meningen vragen over een door jou bedacht concept, oplossing of idee.