

The cover features three overlapping circles in shades of yellow and orange. Each circle has a white square on its left side containing a target symbol. Curved arrows connect the circles in a clockwise cycle. The background is a teal gradient with a faint image of a modern building's glass facade.

Organisatie diagnose

Van onderzoek
tot advies

Karin S. Prins

ORGANISATIEDIAGNOSE

PROBLEEMGEVOELIG

ONDERZOEK OP JOUW MANIER

TOPDIAGNOSE!

Organisatiediagnose

Van onderzoek tot advies

Karin S. Prins

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2018

www.coutinho.nl/organisatiediagnose

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit kennisclips, vragenlijsten, interview- en observatieschema's en voorbeelduitwerkingen.

© 2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Jeanne|ontwerp & illustratie, Westervoort

Omslagfoto: © Scott Webb

Foto's binnenwerk: Shutterstock.com

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0615 6

NUR 143

Voorwoord

Een aantal jaren geleden gaf ik een les over het opzetten en uitvoeren van onderzoek aan een groep bedrijfskundestudenten. Op een gegeven moment zei een van hen: 'Jij legt het veel duidelijker uit dan het in het boek staat; hoe kan dat?' Ik vertelde dat het makkelijker is om over de opzet van onderzoek te vertellen dan te schrijven, omdat je dan heel flexibel heen en weer kunt springen, van bijvoorbeeld vraagstelling via conceptueel model naar operationalisatie, en weer terug. Ook kan het gebruik van voorbeelden mondeling worden ingezet op het moment dat daar behoefte aan is: just in time. Dat alles is in een boek veel lastiger, omdat je nu eenmaal met een vaste volgorde te maken hebt.

Ik liet het daar op dat moment bij, maar ik was toch geïntrigeerd door de feedback en er begon een idee aan mij te knagen over een boek dat beter zou inspelen op de behoeften van studenten. Geen boek met alleen maar theorie, maar meer een doeboek dat de student begeleidt bij het doorlopen van de fasen van een onderzoek. Een boek dat te vergelijken is met een kookrecept: als je de juiste ingrediënten gebruikt en de juiste procedures volgt – en dat alles met een persoonlijke *twist* – dan krijg je een goed resultaat. Het idee voor dit boek groeide, totdat het ook daadwerkelijk op papier kwam.

Het is een boek over diagnoseonderzoek geworden: een boek voor de leiders, veranderaars, managers en organisatieadviseurs van de toekomst. Ik reik hun met dit boek een handleiding aan om niet zomaar kostbare vermeende oplossingen te implementeren, maar eerst goed te onderzoeken wat er aan de hand is. Wat is precies het probleem en waar komt het vandaan? Wanneer dat helder is, kan een meer gedegen, completer en veelzijdiger organisatieadvies worden gegeven. Dan kunnen mensen en middelen op een andere manier worden ingezet; een manier die kan bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van personeel en verantwoord omgaan met de schaarse bronnen van onze aarde.

In de literatuur wordt ook vaak gesproken over 'diagnostisch onderzoek'. Ik heb ervoor gekozen de wat modernere term 'diagnoseonderzoek' te gebruiken, analoog aan bijvoorbeeld 'ontwerponderzoek' en 'implementatieonderzoek'.

In eerste instantie is dit boek dus geschreven voor studenten bedrijfskunde, en in het eerste hoofdstuk, de inleiding, ga ik ook expliciet in op deze opleidingssituatie. De hoofdstukken daarna focussen op het onderzoek zelf, en zijn daarmee ook heel geschikt voor mensen die buiten een opleidingssituatie om een diagnoseonderzoek willen doen.

Dank

De voorbeelden die ik in dit boek gebruik, zijn voor een groot deel geïnspireerd op reallife cases waarnaar door mij begeleide studenten onderzoek hebben gedaan. Verschillende studenten en collega's hebben feedback gegeven op onderdelen van dit boek of op een andere manier bijgedragen. Ik wil hen daar allemaal heel hartelijk voor bedanken!

Karin Prins

Garmerwolde, april 2018

Inhoudsopgave

1 Inleiding: uitgangspunten van dit boek 11

- 1.1 Problemen in organisaties 12
 - 1.1.1 De interventiecyclus 12
 - 1.1.2 Probleemanalyse 13
- 1.2 Het onderzoeksverslag als rode draad 14
- 1.3 Inhoudelijke bedrijfskundige theorieën en (analyse)modellen 15
- 1.4 Kennis en onderzoeksvaardigheden 15
- 1.5 Hoe gebruik je dit boek? 16

2 Probleemanalyse 17

- 2.1 Logboek 17
- 2.2 Probleemverkenning 18
 - 2.2.1 Onderzoekersblik: denken in termen van variabelen 19
 - 2.2.2 De 6W-formule toepassen 19
- 2.3 Organisatie- en contextbeschrijving 22
- 2.4 Doelstelling en vraagstelling 22
- 2.5 Integratie tot probleemanalyse 26

3 Theoretisch kader 29

- 3.1 Het conceptuele model 30
 - 3.1.1 Typen variabelen en voorbeelden van soorten conceptuele modellen 32
 - 3.1.2 Een conceptueel model is niet altijd nodig 34
 - 3.1.3 Wanneer het maken van een conceptueel model niet goed lukt 36
- 3.2 Literatuurverkenning 37
- 3.3 Hoe formuleer je deelvragen? 41
 - 3.3.1 Vuistregels voor het formuleren van deelvragen 41
 - 3.3.2 Uitzonderingen op de eerste vuistregel 42
 - 3.3.3 Deelvragen en hypothesen 43
- 3.4 Volgorde binnen het theoretische kader 44

4 Onderzoeksmethoden 47

- 4.1 Methoden van onderzoek en procedures 48
 - 4.1.1 Minder gebruikte onderzoeksmethoden 50
 - 4.1.2 Meer algemene methoden 51
 - 4.1.3 Buiten de gebaande paden 52
 - 4.1.4 Dataverzamelingsmatrix 55
 - 4.1.5 Het gebruik van meer dan één meetmethode 56
 - 4.1.6 Wie is de deskundige? 57
 - 4.1.7 Procedures 57
- 4.2 Populatie, steekproef en deelnemers 59

4.3	Operationalisatie van de variabelen	62
4.4	Analysemethoden	65
4.4.1	Kwantitatieve gegevens	66
4.4.2	Kwalitatieve gegevens	66
4.4.3	Een analyseplan maken	68
4.5	Validiteit en betrouwbaarheid	68
4.5.1	Betrouwbaarheid	69
4.5.2	Validiteit	69
4.5.3	Validiteit onderscheiden van betrouwbaarheid	70
5	Diagnoseresultaten	73
5.1	Rode draad	73
5.2	Kwantitatieve resultaten	74
5.2.1	Kwantitatieve gegevens uit enquêtes	74
5.2.2	Kwantitatieve gegevens uit observaties en deskresearch	76
5.3	Kwalitatieve resultaten	77
5.4	Mix van methoden	78
6	Conclusies en discussie	81
7	Organisatieadvies	85
7.1	Aanbevelingen in het onderzoeksverslag	85
7.2	Managementsamenvatting	89
7.3	Presentatie	89
7.4	Discussie	89
7.4.1	Manieren van denken	90
7.4.2	Actief aan de slag	90
7.5	Prototype	92
7.6	Tot slot	93
8	Kritische reflectie	95
8.1	Geen enkel onderzoek is volmaakt	95
8.2	Betrouwbaarheid en validiteit	96
8.3	Bruikbaarheid	96
Bijlage I	Inhoudelijke bedrijfskundige diagnosemodellen als theoretisch raamwerk	99
I.1	Het 7S-model	99
I.2	Het INK-model	102
I.2.1	Leiderschap	103
I.2.2	Strategie & beleid	107
I.2.3	Management van medewerkers, middelen en processen	107

- I.3 De Balanced Scorecard 108
- I.4 Het Bewust Bedrijf Model 110

Bijlage II **Integrale diagnosemodellen en analysemethoden als onderzoeksinstrument 113**

- II.1 Het 7S-model 113
- II.2 Het INK-model 115
- II.3 De Balanced Scorecard 116
- II.4 Het Bewust Bedrijf Model 116
- II.5 De U-theorie 118
- II.6 Het Business Model Canvas 119
- II.7 Appreciative Inquiry 122

Literatuurlijst 123

Register 127

Over de auteur 131

Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/organisatiediagnose vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- kennisclips
- vragenlijsten, interview- en observatieschema's
- voorbeelduitwerkingen

In de kennisclips legt de auteur een aantal modellen en concepten uit. In het boek wordt met dit symbool  naar de clips verwezen. Met het symbool  wordt verwezen naar aanwijzingen voor het samenstellen van vragenlijsten en interview- en observatieschema's, met voorbeelden hiervan. Ook vind je op de website een voorbeelduitwerking van een onderzoeksvoorstel en van een onderzoeksverslag.

Docenten kunnen via de website docentenmateriaal aanvragen.

Organisatiediagnose

- > Studiemateriaal
- > Kennisclips
- > Lijsten en schema's
- > Voorbeelduitwerkingen
- > Docenten

Kennisclips

Kies de kennisclip die je wilt bekijken:

Sluit het venster



Inleiding: uitgangspunten van dit boek

1



Eigen onderzoek doen: dat is een spannend avontuur. Dit boek is geschreven voor iedereen die van plan is een diagnoseonderzoek op te zetten of wil weten hoe zo'n onderzoek in zijn werk gaat. Hoe bedenkt je je eigen onderzoek, hoe voer je het uit? En hoe rapporteer je op zo'n manier over de resultaten dat je je opdrachtgever van een degelijk en creatief advies kunt voorzien?

Diagnoseonderzoek is de eerste stap die je zet op het moment dat zich voor een organisatie een probleem aandient. Bij diagnoseonderzoek wordt de *huidige situatie* van een organisatie onderzocht, ook wel de IST-situatie genoemd. In dit onderzoek gaat het erom te achterhalen welke factoren invloed hebben op het probleem. Een goede diagnose is de basis voor het ontwerpen van de *gewenste situatie* van een organisatie, ook wel de SOLL-situatie genoemd. Ook dat ontwerpen kan met onderzoek gepaard gaan, maar in dit boek ligt de focus dus op de diagnose.

1.1 Problemen in organisaties

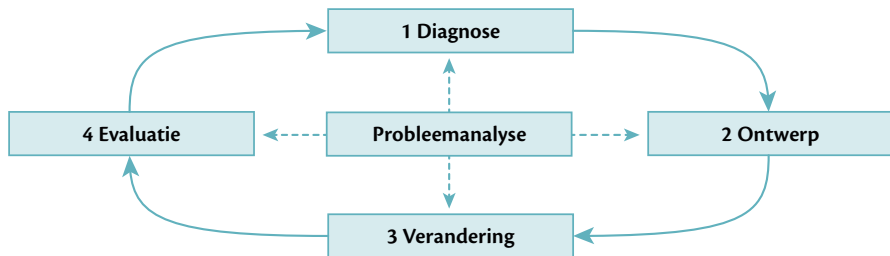
In het dagelijks leven betekent een probleem dat er iets niet goed gaat. In een organisatie bedoelen we met een probleem een verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Het is een vraagstuk, iets wat niet optimaal loopt of wat beter kan, een kwestie waar de opdrachtgever wakker van ligt of een catastrofe in de toekomst als er niets wordt ondernomen. Als er binnen een organisatie een probleem speelt dat de medewerkers zelf niet kunnen oplossen, of wanneer er geen tijd vrijgemaakt kan worden om het probleem op te lossen, wordt er hulp van buitenaf gezocht. Dat is waar jij als onderzoeker in beeld komt.

1.1.1 De interventiecyclus

Wanneer je onderzoek doet naar een probleem in een organisatie, ga je uit van de interventiecyclus (zie figuur 1.1, gebaseerd op Van Strien, 1986). Deze cyclus is namelijk bedoeld voor toegepast onderzoek: onderzoek naar aanleiding van een probleem in de werkelijkheid. Dit in tegenstelling tot fundamenteel onderzoek, dat is gebaseerd op een meer algemeen geldende vraag, vaak vanuit de theorie.

De interventiecyclus bestaat uit vier fasen:

- 1 de diagnose van het probleem;
- 2 het ontwerp van een oplossing;
- 3 de implementatie van de oplossing (de verandering);
- 4 de evaluatie van de verandering.



Figuur 1.1 De vier fasen van de interventiecyclus (naar Van Strien, 1986)

In de eerste fase van de cyclus ligt de focus op de oorzaken van het ervaren probleem in de organisatie: de diagnose. Een juiste diagnose voor een probleem op basis van goed doordacht en zorgvuldig uitgevoerd onderzoek is de basis voor een goede oplossing. We kunnen dit illustreren met een bezoek aan de huisarts als je bijvoorbeeld hoofdpijn hebt. De huisarts geeft je niet zomaar een behandeling; hij of zij stelt eerst een aantal vragen om te achterhalen waar de pijn vandaan zou kunnen komen.

Wanneer de oorzaken van een probleem in de organisatie duidelijk zijn, kunnen ze worden aangepakt. Het ontwerpen van de oplossingen gebeurt in de tweede fase, de ontwerpfase. Dit is vergelijkbaar met de behandeling die de huisarts voorschrijft.

De voorgestelde oplossingen worden vervolgens in de organisatie geïmplementeerd. Deze derde fase wordt de veranderfase genoemd: de werknemers in de organisatie zullen op een andere manier gaan werken, of de structuur van de organisatie verandert. In het voorbeeld van de huisarts gaat het hier om het daadwerkelijk uitvoeren van de behandeling door de patiënt, zoals een pil innemen of naar een fysiotherapeut gaan.

De vierde en laatste fase is de evaluatiefase, waarin je bepaalt of de verandering het gewenste effect heeft gehad. Is de implementatie soepel verlopen? Zijn de problemen in de organisatie opgelost? Of, in het geval van de hoofdpijn: is de hoofdpijn minder geworden, of zelfs verdwenen? Als de problemen niet verholpen zijn, kan er een nieuwe diagnose worden gesteld en begint de cyclus weer opnieuw (zie kennisclip 'De interventiecyclus' op de website).



1.1.2 Probleemanalyse

Als je een probleem wilt verhelpen, dan is het uiteraard belangrijk dat je met het juiste probleem aan de slag gaat. De vraag waar een opdrachtgever in een organisatie mee komt, de *managementvraag*, is niet altijd een vraag in de richting van het eigenlijke probleem dat in de organisatie speelt. Het is daarom altijd van belang zelf rond te kijken en gesprekken aan te gaan met anderen in de organisatie en eventueel erbuiten. Dit levert een genuanceerd beeld op van wat er aan de hand is, zodat je een goede *onderzoeksvraag* kunt formuleren. Deze vraag – waar je het onderzoek op baseert – is meestal niet dezelfde als de managementvraag. Het traject tussen managementvraag en onderzoeksvraag, dat dus voorafgaat aan de fase van het onderzoek zelf, noemen we de probleemanalyse.

In de interventiecyclus heeft de probleemanalyse een speciale positie. Deze analyse is geen onderdeel van de cyclus zelf, omdat ze bij verschillende typen onderzoek een andere inhoud heeft. Bij diagnoseonderzoek gaat de probleemanalyse over het probleem dat in de organisatie speelt, maar bij evaluatieonderzoek bijvoorbeeld gaat de probleemanalyse over het probleem, de gestelde diagnose, de voorgestelde oplossing en de implementatie ervan (zie kennisclip 'De interventiecyclus: probleemanalyse' op de website).



Je kunt de vier fasen in de interventiecyclus doorlopen met onderzoek doen, maar dat hoeft niet. Je kunt bij sommige stappen ook nadenken en meteen actie ondernemen (Leen & Mertens, 2017). In elke fase van de interventiecyclus heb je de keus: onderzoek of geen onderzoek. In een stage ga je meestal aan de slag met het probleem dat zich aandient zonder eerst onderzoek te doen. Een scriptie is over het algemeen wel gebaseerd op onderzoek.

Het kan zijn dat er in de organisatie waar jij je onderzoek gaat uitvoeren al een goede diagnose is gesteld. In dat geval doe je geen diagnoseonderzoek, maar onderzoek je wat de beste oplossing is (ontwerponderzoek) of bedenk je op basis van onderzoek een veranderplan (veranderkundig ontwerponderzoek). Voor deze soorten onderzoek kun je andere boeken over onderzoek raadplegen en heb je minder aan dit boek. Gaat je onderzoek over de evaluatie van een geïmplementeerde oplossing, dan kun je vaak dezelfde aanpak volgen als bij diagnoseonderzoek. Hiervoor kun je dit boek dus wel gebruiken. Hetzelfde geldt voor veranderkundig diagnoseonderzoek: onderzoek waarin je een diagnose voor een verandering uitvoert. Het kan dan bijvoorbeeld gaan om factoren die invloed hebben op de veranderbereidheid van medewerkers.

1.2 Het onderzoeksverslag als rode draad

De insteek voor dit boek is het schrijven van een *onderzoeksverslag*. Het kan hierbij ook gaan om een scriptie. De hoofdstukindeling loopt parallel met de indeling in hoofdstukken van zo'n verslag: probleemanalyse (hoofdstuk 2), theoretisch kader (hoofdstuk 3), onderzoeksmethoden (hoofdstuk 4), diagnoseresultaten (hoofdstuk 5), conclusies en discussie (hoofdstuk 6), organisatieadvies (hoofdstuk 7) en kritische reflectie (hoofdstuk 8). De vooruitwijzingen naar volgende hoofdstukken en terugwijzingen naar eerdere hoofdstukken zijn bedoeld je eraan te herinneren dat je onderzoek consistent moet zijn.

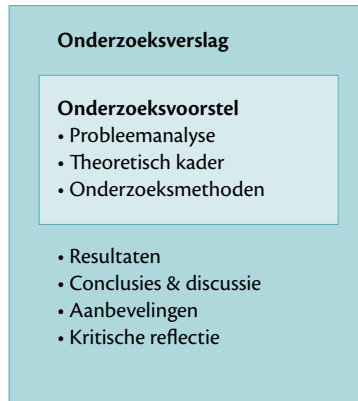
In bijlage I vind je een beschrijving van vier diagnosemodellen ten behoeve van het theoretisch raamwerk. In bijlage II lees je hoe deze vier modellen kunnen worden toegepast als analysemethode, aangevuld met enkele andere diagnosemodellen die als onderzoeksinstrument kunnen dienen.

Door de hoofdstukken heen vind je waar dat handig is op de praktijk gerichte voorbeelden, opdrachten en kaderteksten met theorie of criteria.

Je kunt de hoofdstukken 'probleemanalyse', 'theoretisch kader' en 'onderzoeksmethoden' ook gebruiken voor het maken van een *onderzoeksvoorstel*. Hiervoor is een ingedikte versie van deze hoofdstukken meestal al voldoende. Maar het is goed te bedenken dat je ook bij een onderzoeksvoorstel een groot deel van het denk- en leeswerk moet hebben gedaan. In een voorstel laat je namelijk zien welke keuzes je hebt gemaakt en waar ze op zijn gebaseerd (zie figuur 1.2 en kennisclip 'Het onderzoeksvoorstel' op de website).



Een onderzoeksverslag dient als advies: er staan concrete aanbevelingen in. Maar het is niet hetzelfde als een adviesverslag. Anders dan een adviesverslag voldoet een goed onderzoeksverslag aan wetenschappelijke eisen. Wetenschappelijke criteria voor onderzoek zijn navolgbaarheid, deugdelijkheid en relevantie. Het onderzoek moet transparant beschreven zijn, zorgvuldig zijn uitgevoerd en goed doordacht zijn, en het moet een passend antwoord geven op het vraagstuk.



Figuur 1.2 Onderzoeksvoorstel versus onderzoeksverslag

1.3 Inhoudelijke bedrijfskundige theorieën en (analyse)modellen

Theorie helpt om een onderzoek af te bakenen. Het is verder bedoeld om je te verdiepen in de onderwerpen waar het onderzoek over gaat en om handvatten te hebben voor het soort informatie dat in het onderzoek verzameld gaat worden.

Op het moment dat je weet waar je onderzoek over gaat, kies je vakliteratuur om kennis op te doen over jouw onderwerp. Het gaat dan in de eerste plaats om inhoudelijke bedrijfskundige theorieën (zie hoofdstuk 3), bijvoorbeeld theorieën over organisatiestructuur en -cultuur, processen in organisaties of leiderschapsstijl. Daarnaast moet je je verdiepen in de onderzoeksmethoden die je gaat gebruiken. Je zoekt (analyse)modellen die passen bij de aanpak van het onderzoek, bijvoorbeeld een SWOT-analyse. In hoofdstuk 4 komt een aantal veelgebruikte modellen aan de orde, en wordt uitgelegd hoe je deze het beste kunt gebruiken (zie ook bijlage I en II).

1.4 Kennis en onderzoeksvaardigheden

Voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek en het schrijven van een onderzoeksverslag heb je kennis en vaardigheden nodig. Om over de juiste kennis te beschikken, is het goed om bestaande wetenschappelijke literatuur over onderzoek te lezen, naast de literatuur die je voor je opleiding bestudeert of hebt bestudeerd. Het is daarbij van belang altijd te checken of de bron betrouwbaar is en van goede kwaliteit. In dit boek vind je verwijzingen naar betrouwbare bronnen. Je kunt ze aanvullen via de mediatheek of internet. Een peerreviewed artikel in een wetenschappelijk tijdschrift is een goed voorbeeld van een betrouwbare bron.

Wat de vaardigheden betreft: als onderzoeker heb je veel baat bij een flinke portie logisch denkvermogen en intuïtief aanvoelen waar het om gaat. Wellicht heb je nog niet veel ervaring met bijvoorbeeld het maken van een interviewschema, het doen van observaties of het analyseren van een enquête met behulp van SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), een programma voor statistische analyse. Het uitvoeren van onderzoek is een leerproces; het is goed om dat in het oog te houden. Er hoort bij dat je zo nodig hulp vraagt en feedback. Op die manier ontdek je je sterke en zwakke kanten en ontwikkel je jezelf.

Waar je waarschijnlijk tijdens het onderzoeksproces en het lezen van dit boek tegenaan zult lopen, is dat iedereen de wijsheid in pacht denkt te hebben. Daar is op zichzelf geen bezwaar tegen, maar als iedereen weer net even iets anders beweert, wie heeft er dan gelijk? Op deze vraag is niet één goed antwoord te geven. Je kunt het zo zien: alles wat anderen beweren en datgene wat je zelf denkt of vindt, zijn opties die stuk voor stuk juist zouden kunnen zijn. Aan jou de taak een passende optie te kiezen.

In veel opdrachten, verspreid in de hoofdstukken, krijg je de gelegenheid kritisch te kijken naar wat je gedaan en geschreven hebt. Je kunt je keuzes voorleggen aan je opdrachtgever, je begeleider en de beoordelaar van je verslag. Dit biedt je de kans om ze goed te onderbouwen. Soms moet je een keuze maken die je niet van tevoren had voorzien en die niet ideaal is. Ook dat hoort bij onderzoek doen. Jouw argumentatie achter je keuze is dan doorslaggevend voor de vraag of anderen je keuze acceptabel vinden of niet.

1.5 Hoe gebruik je dit boek?

Dit boek is naast een leerboek vooral een doeboek. Houd bij het werken met dit boek deze volgorde aan:

- 1 Lees de tekst.
- 2 Lees aanvullende literatuur.
- 3 Voer de opdracht(en) uit.
- 4 Check je aanpak bij betrokkenen (opdrachtgever, begeleider, beoordelaar).

Als je alle opdrachten hebt uitgevoerd, is je onderzoeksverslag af.

Zoek – en vind – je eigen wisselwerking tussen theorie en praktijk. Het gaat erom jezelf uit te dagen het onderste uit de kan te halen en je onderzoek zo doordacht mogelijk op te zetten, zo goed mogelijk uit te voeren en zo helder mogelijk op te schrijven. Je zult de opdrachtgever dan kwalitatief goede aanbevelingen kunnen doen. Veel succes!

Probleemanalyse

2



In dit hoofdstuk lees je over de eerste stap van de onderzoeksopzet: de probleemanalyse. Wanneer je de opdrachten hebt uitgevoerd, weet je hoe je de eerste versie van de probleemanalyse voor een onderzoek kunt schrijven en wat die beschrijving moet bevatten: de probleemverkenning, de beschrijving van de organisatie en haar context, en de doel- en vraagstelling van het onderzoek. Je kunt de probleemanalyse zien als een vooronderzoek.

Het doel van de probleemanalyse is de noodzaak van het onderzoek onderstrepen door aan te geven wat precies het probleem is dat in de organisatie speelt, en waarom het een probleem is.

2.1 Logboek

Het is een goed idee om voor je onderzoek een logboek bij te houden. Tijdens het onderzoekstraject vul je dit per dag of week in met de acties die je uitvoert en/of de keuzes die je maakt, en je noteert het resultaat ervan. Dit helpt je om achteraf goed te kunnen zien wat de sterke en minder sterke punten in je onderzoek zijn geweest. Ook zorgt het ervoor dat je je – wanneer je een drempel ervaart om met het onderzoek te starten – gemakkelijker met het onderzoek kunt verbinden. Je kunt een tabel maken en invullen, maar je kunt ook mapjes op je computer aanmaken en daar voor

verschillende onderwerpen informatie in zetten, zoals probleemverkenning, theorie en dataverzameling.

2.2 Probleemverkenning

Een belangrijk onderdeel van de probleemanalyse is de probleemverkenning. Onderzoekers gebruiken voor het verkennen van problemen in een organisatie vaak de 6W-formule (Verhoeven, 2014; zie tabel 2.1). Dit zijn zes vragen die je kunt stellen als hulpmiddel om een probleem in de organisatie goed te verkennen: je bekijkt het probleem van meerdere kanten. Hierbij gaat het niet om een opsomming van de antwoorden op de vragen ‘wat is het probleem?’, ‘waarom is het een probleem?’, enzovoort. Dit levert vaak tekstherhaling op zonder een logische volgorde, zodat het een verbrokkeld geheel wordt. Op zo’n manier is het voor de begeleider (en beoordelaar) niet zichtbaar dat je begrijpt wat er in de organisatie aan de hand is en waar het onderzoek zich op moet richten. De uitdaging is om er een compleet, helder en logisch verhaal van te maken (zie kennisclip ‘De probleemverkenning’ op de website).



Tabel 2.1 De 6W-formule (Verhoeven, 2014)

W	Betekenis
Wat is het probleem?	Hoe wordt het benoemd? Is het eenduidig en volledig?
Wat is de aanleiding?	Hoe is het probleem ontstaan, wat is de geschiedenis?
Wanneer is het probleem ontstaan?	Hoelang speelt het probleem, sinds wanneer?
Wie heeft het probleem?	Wie zijn de betrokkenen? Verschillende belangen?
Waar doet het probleem zich voor?	Wat zijn probleemgebieden (organisatieonderdelen)?
Waarom is het een probleem?	Wat speelt er echt; wat zijn de (negatieve) gevolgen?

De 6W-formule is zoals gezegd bedoeld als leidraad voor een logisch verhaal waarin je de antwoorden op de vragen verwerkt; de vragen fungeren als checklist. Een onderzoeksverslag kan in de praktijk de functie van een adviesrapport hebben. De probleembeschrijving in het eerste (inleidende) hoofdstuk moet daarom in alle gevallen helder zijn, zodat de lezer vanaf het begin gemakkelijk meegaat in het betoog.

2.2.1 Onderzoekersblik: denken in termen van variabelen

Toegepast onderzoek in een organisatie brengt het risico met zich mee dat je als onderzoeker meteen wordt ondergedompeld in de dagelijkse gang van zaken in het bedrijf en in de berg informatie die je over je uitgestort krijgt. Het gevaar bestaat dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Het helpt om vanaf het begin te kijken met een onderzoekersblik. Het gaat erom de hoofdlijn uit alle aangeboden en verzamelde informatie te halen, waarna je keuzes maakt: waar wil ik me in het onderzoek op richten, en waarop niet? Het helpt daarbij om te denken in termen van *variabelen*. Dat zijn *eigenschappen die kunnen variëren in de waarde die ze aannemen*. Je kunt het denken in variabelen goed gebruiken in de fase van de probleemverkenning. Je hebt dan bijvoorbeeld niet een volledige zin nodig waarin je stelt dat de medewerkers in de organisatie het lastig vinden om goed met hun leidinggevende te communiceren; je kunt volstaan met de term 'leiderschapsstijl'. Leiderschapsstijl is een variabele, want er bestaan verschillende stijlen. Leiderschap kan op verschillende manieren worden ingevuld; de waarde kan variëren.

In een onderzoek staat een variabele bijna nooit op zichzelf; hij wordt beïnvloed door andere variabelen en heeft zelf ook invloed op andere variabelen. De probleemverkenning wordt krachtiger en overzichtelijker als je met variabelen werkt.

Variabelen komen terug in het conceptuele model. Dat is een plaatje van het probleem en de mogelijke oorzaken ervan. In paragraaf 3.1 komt dit model uitgebreid aan bod.

2.2.2 De 6W-formule toepassen

In de volgende kaders zie je twee voorbeelden van probleemverkenning met behulp van de 6W-formule: een minder goed voorbeeld (2.1), en een goed voorbeeld (2.2).



Voorbeeld 2.1: Minder goed voorbeeld van probleemverkenning

- Wat is het probleem?
De opdrachtgever wil dat de klanten van Bouw Bedrijf actief gebruikmaken van de webwinkel. Dit is tot op heden niet het geval. Bouw Bedrijf wil meer online doen en zo de medewerkers minder belasten.
- Wat is de aanleiding van het probleem? Wanneer is het probleem ontstaan?
Klanten stellen tegenwoordig andere eisen en er zijn nieuwe ontwikkelingen op het gebied van e-business waardoor het huidige systeem verouderd raakt.
- Wie heeft het probleem?
Het probleem ligt niet bij één persoon, maar bij Bouw Bedrijf als organisatie.
- Waarom is het een probleem?
Het is een probleem, omdat met de huidige aanpak van de webwinkel de doelen niet behaald worden. Het voordeel dat Bouw Bedrijf kan behalen als het probleem is opgelost, is dat de investering die is gedaan in de webwinkel zich

terugbetaalt. Daarnaast zullen klanten blijven terugkomen waardoor er een vaste bron van inkomsten ontstaat.

- Waar doet het probleem zich voor?

Het probleem doet zich voor bij Bouw Bedrijf in Antwerpen. Het huidige beleid met betrekking tot de webwinkel heeft niet veel effect en zal moeten veranderen om het aantrekkelijker te maken. Klanten vinden het bestelproces nu te omslachtig en weten niet precies hoe ze te werk moeten gaan.

Commentaar

De beschrijving in het voorbeeld is verbrokkeld, en sommige informatie staat er meerdere keren in. Verder is het probleem niet concreet genoeg gemaakt. Gaat het om de hoeveelheid webwinkelgebruikers? Zijn er cijfers van bekend? Ook ligt de focus niet uitsluitend op het probleem en de gevolgen daarvan: er komen ook oorzaken aan bod, zoals de omslachtigheid van het bestelproces. Oorzaken horen hier niet thuis; die worden later in het proces pas vastgesteld aan de hand van het onderzoek.



Voorbeeld 2.2: Goed voorbeeld van probleemverkenning

De marges op de producten die Bouw Bedrijf verkoopt zijn klein. Daarom heeft Bouw Bedrijf in 2015 het bestelproces aangepakt en geïnvesteerd in het opzetten van een webwinkel waar klanten de producten efficiënter – de klant maakt zelf de order aan – en effectiever – de klant kiest zelf de producten – kunnen bestellen. Voordien gebeurde het bestelproces vooral telefonisch en dat leverde problemen op: de medewerker die verantwoordelijk is voor het beantwoorden van de telefoon, besteedde meer dan tien uur per week aan dit werk en kwam daardoor te weinig aan andere activiteiten toe, zoals contact opnemen met fabrikanten en het werven van nieuwe klanten. Bovendien kwamen er elke week gemiddeld genomen ongeveer vijf klachten binnen, omdat Bouw Bedrijf niet per telefoon te bereiken was. Dit heeft ook klanten gekost, waaronder twee grote.

Met de invoering van de webwinkel is echter weinig veranderd: gemiddeld over 2016 heeft iets meer dan 27% van alle klanten voor het bestelproces gebruikgemaakt van de webwinkel. De rest bestelt nog via de telefoon. Het gevolg is dat er nog steeds veel tijd in de bestellingen gestoken moet worden door de medewerkers, waardoor er elke week een paar klachten binnenkomen en de klantenwerving moeizaam verloopt. Dat kan op termijn het voortbestaan van de organisatie in gevaar brengen.

In opdracht 2.1 pas je de 6W-formule toe op een probleem in de organisatie waar je onderzoek gaat doen.



Opdracht 2.1: Probleemverkenning

- a Stel jezelf de vragen van de 6W-formule. Schrijf in trefwoorden op wat er volgens jou allemaal speelt en van belang is voor je onderzoek of maak er een mindmap van. (In paragraaf 4.1 wordt mindmapping beschreven.)
- b Maak van je lijstje steekwoorden een logisch verhaal dat zo compleet mogelijk is en maak de beschrijving zo concreet mogelijk. Geef aan waar precies uit blijkt dat hetgeen je beschrijft een probleem is en wat er met het bedrijf gebeurt als er niets aan het probleem wordt gedaan.
- c Als je het verhaal geschreven hebt, ga dan voor jezelf het volgende na:
 - Heb je het probleem dat in de organisatie speelt een duidelijke 'naam' gegeven? (In voorbeeld 2.2 is dat de term 'bestelproces'.)
 - Heb je concreet aan de hand van cijfers of voorbeelden beschreven waarin het probleem in de organisatie tot uiting komt? (Waarom zie je het of merk je het?)
 - Heb je concreet gemaakt hoe vaak het probleem zich voordoet en bij wie?
 - Heb je verschillende partijen onderscheiden (als er meerdere partijen bij het probleem betrokken zijn) en heb je hun kijk op het probleem benoemd?
 - Heb je duidelijk gemaakt bij welke afdelingen het probleem aan de orde is?
 - Benoem je duidelijk sinds wanneer het probleem speelt (of wanneer het gaat spelen)?
 - Heb je aangegeven wat de reden is dat het onderzoek nu gestart wordt?
 - Heb je concreet benoemd dat de organisatie slecht blijft functioneren of slechter gaat functioneren als er niets aan het probleem gedaan wordt of dat in dat geval zelfs de continuïteit in gevaar komt?
 - Is je verhaal een goed lopend en logisch geheel waarin je geen denkstappen bent vergeten te verwoorden?
- d Als er onder c vragen zijn die je niet met 'ja' kunt beantwoorden, dan is je beschrijving mogelijk nog niet volledig of niet helemaal logisch. Het kan ook zijn dat je in een vooronderzoek waarin je in gesprek gaat met de opdrachtgever of andere personen uit de organisatie, meer helderheid moet krijgen. Daarna kun je de probleemverkenning helemaal uitwerken en compleet maken.

2.3 Organisatie- en contextbeschrijving

Parallel aan het verzamelen van informatie over het probleem in de organisatie is het handig om ook andere informatie over het bedrijf bij elkaar te zoeken ten behoeve van de organisatie- en contextbeschrijving. Met deze beschrijving schep je een kader voor de probleemverkenning; problemen spelen zich immers in een bepaalde context af. Dit is het onderwerp van opdracht 2.2.



Opdracht 2.2: Organisatie- en contextbeschrijving

- a Ga op zoek naar informatie over de volgende onderwerpen: type organisatie; de branche waarin de organisatie opereert (wat speelt daar?); organogram, organisatiestructuur (zie Mintzberg, 2013) en aantal medewerkers; missie en visie; beschrijving van het primaire proces. Hierbij betrek je alles wat jou opvalt aan de organisatie, de manier van werken, de manier van communiceren, enzovoort.
- b Schrijf in steekwoorden op welke onderdelen van de verzamelde informatie relevant zijn voor je onderzoeksverslag.
- c Maak van je lijstje steekwoorden een logisch verhaal. Voor een onderzoeksvoorstel kan dat vrij kort en in hoofdlijnen (zie figuur 1.2). Voor een onderzoeksverslag is het nodig dat je alle relevante informatie beschrijft.
- d Laat je verhaal lezen door een buitenstaander, dat wil zeggen iemand die de organisatie niet kent, en vraag feedback: is het verhaal compleet? Zijn er punten die verheldering behoeven? Verwerk de aanvullingen op een logische plek in je verhaal.

Onderzoek en stage

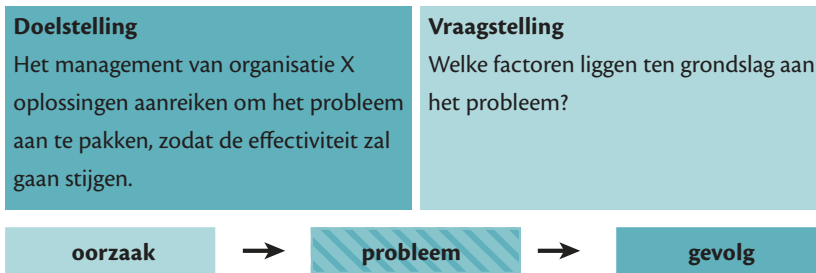
Wanneer je stage loopt bij een organisatie waar je ook onderzoek doet, kan het lastig zijn goed af te bakenen wat waaronder valt. De stage gaat over de activiteiten die je uitvoert en over beroepsproducten die je maakt, zoals een marketingplan. Het onderzoeksverslag is een heel ander soort beroepsproduct. In dit voorbeeld zou het een marktonderzoek kunnen zijn dat input is voor het marketingplan dat je tijdens je stagewerkzaamheden schrijft.

2.4 Doelstelling en vraagstelling

Nu is het tijd om de doel- en vraagstelling van het onderzoek helder te krijgen. De doelstelling geeft het uiteindelijke doel van het onderzoek aan: het oplossen van het probleem waar de organisatie mee worstelt, zodat de organisatie effectiever kan opereren (Nederhoed, 2011). De vraagstelling of centrale vraag van het onderzoek sluit



aan bij de doelstelling, maar verschilt er wel van. Figuur 2.1 laat dit zien; de doelstelling (donkere kleur) gaat over het oplossen van het probleem en het gevolg daarvan, terwijl de vraagstelling (lichte kleur) gaat over het probleem en de oorzaak ervan (diagnoseonderzoek). Zie ook kenniscлип ‘Doelstelling en vraagstelling’ op de website.



Figuur 2.1 Relatie tussen de doelstelling en de vraagstelling

Bij probleemverkenning gaat het over het probleem en de negatieve gevolgen ervan. De doelstelling omvat de positieve gevolgen als het probleem wordt opgelost. Daarom geef je het doel van het onderzoek in de probleemanalyse aan en kom je er aan het eind van het verslag (bij de aanbevelingen) weer op terug. Je laat daar zien dat het doel dichterbij komt als de aanbevelingen worden opgevolgd.

De vraagstelling formuleren

Meestal ligt er een vraag van het management van de organisatie ten grondslag aan het onderzoek. De oorspronkelijke vraag blijkt vrijwel nooit precies gelijk te zijn aan de vraagstelling van het onderzoek die jij formuleert. In overleg met alle betrokkenen bepaal je zelf wat precies de vraagstelling wordt: je kijkt rond in de organisatie en je voert gesprekken. Op basis daarvan formuleer je dan wat ook wel de verklarende vraag wordt genoemd (Leen & Mertens, 2017). Die vraag wordt in diagnoseonderzoek beantwoord. Daarom is de vraagstelling de brug tussen de probleemanalyse en de volgende fasen in het onderzoek waar je verslag van doet. In de conclusie van het onderzoek kom je terug op de vraagstelling: je beantwoordt de vraag.

Het formuleren van de doel- en vraagstelling komt heel precies en blijkt in de praktijk vaak lastig te zijn. Lees de tekst in het voorbeeld hierna.



Voorbeeld 2.3: Doel- en vraagstelling in diagnoseonderzoek

De klanten van huiswerkinstituut Blauwe Maandag waarderen de leerlingbegeleiding als n t voldoende. De directeur wil een onderzoek laten uitvoeren naar de vraag hoe het komt dat de begeleiding maar zo matig wordt beoordeeld.

De *doelstelling* voor dit diagnoseonderzoek zou kunnen zijn: ‘Voor organisatie Blauwe Maandag de kwaliteit van de begeleiding zo verbeteren dat de jaarlijks

gemeten klanttevredenheid omhooggaat van een 6 naar minimaal een 7'. Een *vraagstelling* die hierbij zou passen is: 'Hoe hebben verschillende factoren binnen Blauwe Maandag invloed op de kwaliteit van de begeleiding?' Deze vraagstelling sluit aan bij de doelstelling, maar de focus ligt op de mogelijke oorzaken van het probleem.

In tabel 2.2 geven we een fout voorbeeld en nog drie goede voorbeelden van een vraagstelling.

Tabel 2.2 Voorbeelden van doel- en vraagstellingen

	Vraagstelling	Doelstelling
Fout	Op welke manier kan Blauwe Maandag de klanttevredenheid verbeteren?	De klanttevredenheid bij Blauwe Maandag binnen een jaar verhogen van een 5 naar een 7.
Goed	Welke interne factoren dragen bij aan de klanttevredenheid bij Blauwe Maandag?	De klanttevredenheid bij Blauwe Maandag binnen een jaar verhogen van een 5 naar een 7, zodat de productiviteit toeneemt.
Goed	In welke mate dragen aspecten van de organisatiecultuur bij aan de klanttevredenheid?	
Goed	Hoe hebben de gehanteerde leiderschapsstijlen en de manier van communiceren bij Blauwe Maandag invloed op de klanttevredenheid?	

Bij de bovenste vraagstelling, in de linkerkolom van tabel 2.2, gaat fundamenteel iets mis. De vraag hoe de organisatie de klanttevredenheid kan verbeteren is een *ontwerp*vraag, gericht op de oplossing, terwijl het hier om de diagnose gaat (zie figuur 1.1). De andere vraagstellingen zouden alle drie kunnen: het gaat steeds om iets wat van invloed is op de klanttevredenheid, namelijk interne factoren, aspecten van de organisatiecultuur, gehanteerde leiderschapsstijlen en de manier van communiceren. Het eerste deel van de zin is bij elk van de vragen verschillend. Bij de vraag die begint met 'welke' gaat het er alleen om de factoren te vinden die invloed hebben op de klanttevredenheid. Bij 'in welke mate' wil je ook weten hoeveel invloed een bepaalde factor heeft. Bij de vraag die begint met 'hoe' ben je nieuwsgierig hoe het precies zit met de invloed van de twee genoemde factoren op de klanttevredenheid. Deze voorbeelden maken duidelijk dat de formulering precies moet aansluiten bij datgene wat jij voor je onderzoek te weten wilt komen (Nederhoed, 2011).