

# RESEARCH TOOLBOX

Essentiële Methoden & Technieken voor  
Onderzoek & Ontwerp in de Organisaties

Derde editie

Redactie:

D. Hiemstra, F. de Jong, J. Rietveld, J. Waalkens



university of  
applied sciences



# RESEARCH TOOLBOX

Essentiële Methoden & Technieken voor  
Onderzoek & Ontwerp in Organisaties

Redactie: D. Hiemstra, F. de Jong, J. Rietveld, J. Waalkens  
Contact: [djoerd.hiemstra@nhlstenden.com](mailto:djoerd.hiemstra@nhlstenden.com)  
Illustraties: Rechtenvrije stockfoto's van Pixabay, Pexels, Unsplash, Stocksnap en  
Freeimages, tenzij anders vermeld  
Versie: 1 januari 2024

# INLEIDING

Als organisatiekundige word je opgeleid om verbeteringen in organisaties te realiseren. Daarvoor moet je:

- problemen en verbeterpunten in organisaties kunnen benoemen,
- de oorzaken van problemen in kaart kunnen brengen,
- oplossingen, interventies en instrumenten kunnen ontwikkelen en
- oplossingen, interventies en instrumenten kunnen implementeren.

In deze Toolbox vind je een overzicht van de essentiële methoden & technieken (tools) die je daarbij nodig hebt. Per tool geven we steeds een korte toelichting op het doel en de toepassing ervan. Vervolgens verwijzen we je naar boeken en bronnen op internet waar je meer informatie over het onderwerp kunt vinden. De toolbox is dus bedoeld als eerste kennismaking met de verschillende methoden & technieken die jou als Organiseatiekundige ter beschikking staan.

Je gebruikt deze toolbox gedurende je hele opleiding. Door de methoden & technieken toe te passen bij projecten, opdrachten en stages krijg je ze in de loop van je studie steeds meer onder de knie. In je afstudeerproject moet je laten zien dat je in staat bent om deze methoden & technieken zelfstandig, in een complexe situatie, effectief toe te passen. De toolbox geeft dus een mooi overzicht van wat je tijdens je studie gaat leren en wat je aan het eind van je studie moet kunnen.

We raden je aan om deze toolbox niet alleen te gebruiken als naslagwerk bij projecten, maar ook als hulpmiddel om je oriënteren op je studie en je loopbaan. Neem de toolbox door en kijk welke methoden & technieken je aanspreken, wat je interessant vindt en wat je leuk lijkt en neem vervolgens zelf het initiatief om je daar verder in te verdiepen. Op die manier geef je zelf sturing aan je opleiding en ontwikkeling: waar wil jij echt goed in worden, waar wil je je straks mee onderscheiden op de arbeidsmarkt, waar wil jij je geld mee gaan verdienen?

Deze toolbox is samengesteld en geschreven door het docententeam van de Academie Business & Leadership van NHL Stenden Hogeschool. Voor meer informatie over het toepassen van de tools kun je natuurlijk ook altijd bij hen terecht. In de bijlage vind je een overzicht waarin je kunt zien welke docent waarin gespecialiseerd is.

We wensen je veel plezier bij het gebruik van de toolbox!

De redactie:  
Djoerd Hiemstra  
Folkert de Jong  
Jacqueline Rietveld  
Jan Waalkens

# INHOUDSOPGAVE

## 1. DE START VAN JE PROJECT

### **Probleemidentificatie en probleemanalyse**

*Onderzoek de vraag uit de praktijk*

- Probleemidentificatie
- Intake-interview
- 6W-model
- 4M-model
- Probleem context canvas
- Socratische methode
- Scenarioplanning

### **Projectorganisatie**

- Projectvoorstel
- Stappenplan

## 2. LITERATUUR- & VELDONDERZOEK

### **Literatuuronderzoek**

*Onderzoek de vraag uit de praktijk*

- Literatuuronderzoek
- Conceptueel model

### **Veldonderzoek**

*Onderzoek de vraag uit de praktijk*

- Diagnose
- Enquêteren
- Interviewen
- Observeren
- Waarderend onderzoeken
- Kwantitatieve analyse
- Kwalitatieve analyse
- Onderzoek en ethiek

## 3. ONTWERP

### **Empathize**

*Onderzoek de vraag uit de praktijk*

- Empathy map
- Personas

### **Define**

*Bepaal de ontwerpvraag op basis van kennis*

- POV-statement
- POV-analogie
- POV-advertentie
- POV-checklist

### **Ideate**

#### *Genereer ideeën*

- Deskresearch in de ontwerpfase
- Brainstormen
- Schrijven vanuit het onbewuste
- Woordwolk
- HZW-vragen
- Jezelf beperkingen opleggen
- Theorie U
- Ideeën selecteren

### **Prototype**

#### *Maak een ontwerp of prototype*

- Prototypes maken
- One hour prototype

### **Test**

#### *Pas het toe en onderzoek het effect*

- Feedback verzamelen

## **4. IMPLEMENTATIE & VERANDERING**

- Regulerende gespreksvoering
- Opleiden & ontwikkelen
- Trainingen

## **5: PRESENTEREN & RAPPORTEREN**

- Pitchen
- Rapporteren
- Ontwerprapport
- Gebruikershandleiding
- Bronvermelding

## **6: JIJ & JE TEAM**

- Ethisch denken en handelen
- Ikigai
- Jij en ik, hoe verstaan we elkaar?

# DEEL 1

## DE START VAN JE PROJECT

Methoden en technieken  
voor probleemidentificatie en projectorganisatie

# PROBLEEMIDENTIFICATIE

Wat is het probleem of verbeterpunt?



## Wat is het?

Als je met een project begint, dan is het verstandig om eerst 'het probleem' dat je met je project wilt aanpakken duidelijk te benoemen. Een 'probleem' is een verschil tussen een *huidige situatie* en een *gewenste situatie*. Een probleem hoeft dus niet per se iets te zijn wat niet goed gaat. Het kan ook iets zijn dat prima loopt, maar wat misschien nog sneller, leuker, gemakkelijker of efficiënter kan.

Een organisatieveranderingsproject is altijd bedoeld om iets te verbeteren: om ervoor te zorgen dat de organisatie beter functioneert. Bij een project is er dus altijd sprake van een verschil tussen een huidige en een gewenste situatie, en dus van 'een probleem'. De formulering van deze *discrepantie* tussen een huidige en een gewenste situatie noemen we de probleemstelling van je project. Het benoemen van het probleem, het formuleren van de probleemstelling en het globaal beschrijven en analyseren van het knel- of verbeterpunt, noemen we de *probleemidentificatie-stap* van een project.

## Wanneer gebruik je het en waarom?

De *probleemidentificatie-stap* houdt in dat je, nog voordat je project officieel van start gaat, een kort vooronderzoek doet. Het doel van dit vooronderzoek is om het samen met de belangrijke spelers in het project eens te worden over de focus van het project: Wat is het probleem? Waar gaan we mee aan de slag? De resultaten van dit vooronderzoek leg je meestal vast in een offerte, project-A4, of projectvoorstel. Op basis hiervan besluit je opdrachtgever vervolgens of je toestemming (mandaat) en budget krijgt om je project uit te voeren.

De probleemidentificatie vormt dus het startschot voor je project. Een goede probleemidentificatie geeft vanaf het begin richting aan je project. Voor iedereen is duidelijk wat je wilt bereiken en waarom. Besteed daarom zorgvuldig aandacht aan deze stap, ook al is er in het begin nog heel veel

onduidelijk en onzeker. De probleemidentificatie is juist bedoeld om een deel van die onduidelijkheid en onzekerheid in een zo vroeg mogelijk stadium op te heffen.

### **Hoe pas je het toe?**

Bij de probleemidentificatie doorloop je in korte tijd de opeenvolgende stappen van de onderzoekscyclus: (a) je formuleert je onderzoeksvraag, (b) je verzamelt informatie, (c) je analyseert die informatie en (d) je trekt daaruit conclusies.

#### **a. Onderzoeksvraag**

Je onderzoeksvraag bij een probleemidentificatieonderzoek is simpel: “Wat is het kernprobleem of verbeterpunt dat moet worden aangepakt?”

#### **b. Informatie verzamelen**

Je belangrijkste bron van informatie is meestal het gesprek (intake-interview) met de opdrachtgever: een leidinggevende heeft een klus voor je en legt je in een gesprek uit waar je hem mee kunt helpen. Daarnaast kun je bijvoorbeeld gebruik maken van deskresearch (zoek op internet, vraag naar beschikbare interne rapporten), observatie (vraag een rondleiding) en eventueel een checklist die je door een paar mensen laat invullen.

Op je vragenlijst voor het interview met de opdrachtgever hoeft in principe maar één vraag te staan: “Wat is volgens u het probleem?” Vervolgens luister je naar het antwoord, vat je het antwoord samen en vraag je door: “Is dit volgens u het kernprobleem?”, “Zijn er nog andere problemen?”, etc. Als dit je te weinig houvast geeft, kun je ook een generieke probleemanalysemethode gebruiken als basis voor je interview. Vaak wordt de 6W-methode gebruikt. Bijvoorbeeld de SWOT- en de 7S-methode zijn ook goed bruikbaar.

#### **c. Informatie analyseren**

Het analyseren van onderzoeksgegevens betekent eigenlijk niets anders dan het samenvatten van de informatie, zodat de essentie zichtbaar wordt en je antwoord kunt geven op je onderzoeksvragen. In de probleemidentificatiefase verzamel je vooral kwalitatieve informatie. Als je veel informatie hebt, dan kun je in de probleemidentificatiefase een kwalitatieve coderingsmethode gebruiken om je informatie te analyseren. In zijn meest simpele vorm doe je dit als volgt:

- Markeer in de aantekeningen van de gesprekken die je hebt gevoerd alle zinnen waarin een probleem of verbeterpunt wordt benoemd (je kunt dit ook doen met ander materiaal dat je in deze fase hebt verzameld).
- Schrijf elke zin die je hebt gemarkeerd op een post-it.
- Orden je post-its op een tweedimensionaal vlak, bijvoorbeeld op de muur en kijk of je er een logische structuur in herkent.

#### **d. Conclusies trekken**

In de conclusies vat je tot slot zeer kort en puntsgewijs samen wat volgens jou het belangrijkste probleem is of wat de belangrijkste problemen zijn.

### **Meer informatie**

- Boek: Leen, J. & Mertens, J. (2021). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Couthinho. Hoofdstuk 3 & Paragraaf 4.2.1.
- Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek: praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom. Hoofdstuk 3.
- Video: Minor ZPBM (Windesheim. Hoe maak je een probleemanalyse? <https://youtu.be/KUiMmZjNEP8>
- Docenten: Lykle Algra, Willem Flikkema, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens



# INTAKE-INTERVIEW

Het startgesprek met je opdrachtgever



## **Wat is het?**

Als organisatieadviseur voer je je projecten uit in opdracht van iemand binnen de organisatie die hiertoe bevoegd is. Meestal is dat een manager. De start van je project is vaak een gesprek waarin hij je vertelt dat er een vraagstuk is waar hij jouw hulp bij nodig heeft. In korte tijd moet je dan genoeg informatie verzamelen om met een suggestie voor de aanpak te komen.

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Als intern adviseur heb je vaak eens in de één of twee weken een vaste afspraak met de manager die jij adviseert. Vaak gaat het in die gesprekken over de lopende zaken, maar af en toe zul je gevraagd worden voor een klus die om een projectmatige aanpak vraagt. Als extern adviseur begint je project meestal met een telefoontje van een organisatie die hulp inroept.

In beide gevallen is het verstandig om in het begin ongeveer een uur uit te trekken voor een gesprek om samen het probleem en de opdracht goed door te nemen. Voor dit gesprek worden in de praktijk verschillende namen gebruikt: intake-interview, probleemidentificatie-interview, startgesprek, entreegesprek, contracteringsgesprek, etc. Het doel is steeds hetzelfde, namelijk helder krijgen wat het probleem is en wat je klus inhoudt. Na dit gesprek kom je meestal op korte termijn met een globaal voorstel voor je aanpak van de opdracht.

## Hoe pas je het toe?

### Vorbereiding

- Vaak ligt het initiatief voor het eerste gesprek bij de opdrachtgever. Je hebt hierdoor niet altijd tijd om het gesprek uitgebreid voor te bereiden. Zorg daarom dat je een aantal standaardlijstjes uit je hoofd kent die je helpen de juiste vragen te stellen, bijvoorbeeld het 6W-model, het 4M-model, het SWOT-model, of het 7S-model.
- Als je de tijd hebt, lees je dan in! Zeker als je van buiten de organisatie komt. Zoek op internet wat je kunt vinden over de organisatie en de persoon met wie je een gesprek hebt. Als je al weet over welk onderwerp het gaat, oriënteer je dan ook inhoudelijk.

### Het gesprek

- Focus in de eerste plaats op de relatie. De opdrachtgever heeft iemand nodig aan wie hij met een gerust hart een opdracht toevertrouwt. Je krijgt de klus omdat de opdrachtgever graag met jou wil werken, niet omdat je in korte tijd een zo volledig mogelijke vragenlijst weet af te werken.
- Stel open vragen. Laat de ander zijn verhaal doen. Pas de LSD-techniek toe: luisteren, samenvatten, doorvragen.
- In principe heb je maar één hoofdvraag: “Wat is volgens u het probleem?” of “Waar kan ik u mee helpen?”. Vervolgens vraag je hier op door, bijvoorbeeld aan de hand van de 6W-vragen: Wat, Waardoor, Wie, Wanneer, Waarom, Waar?
- Maak aantekeningen. Je wilt na afloop een voorstel op papier kunnen zetten waarin de opdrachtgever zijn of haar eigen woorden herkent.
- Vergeet niet om tegen het eind van het gesprek een aantal praktische zaken aan de orde te stellen:
  - Zijn er interne stukken beschikbaar die je kunt krijgen om je verder in te lezen?
  - Zijn er personen binnen de organisatie met wie je contact op kunt nemen voor meer informatie?
  - Het tijdsbestek: wat moet wanneer ongeveer gerealiseerd zijn?
  - De omvang van het project: hoeveel uur of welk budget heeft de opdrachtgever in gedachten?
  - De volgende stap: is het de bedoeling dat je met een (project)voorstel komt? Voor wanneer?
  - De vervolgspraak.

### Meer informatie

- Boek: Leen, J. & Mertens, J. (2021). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Couthinho. Paragraaf 2.1.
- Boek: Gramsbergen-Hoogland, Y. & Van der Molen, H. (2017). *Gesprekken in Organisaties*. Groningen: Noordhoff.
- Video: Instructiefilm Intakegesprek. <https://www.youtube.com/watch?v=ZgBsAQTiX4k>
- Internet: Carrière-tijger. Adviseren. <https://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/adviseren>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens

# 6W-MODEL

Globale probleemanalyse



## **Wat is het?**

Het 6W-model is een algemeen model dat je kunt gebruiken om een eerste globale probleemanalyse te maken. Wat het probleem ook is, het is altijd nuttig om de 6W-Vragen te stellen: Wat, Wie, Wanneer, Waarom, Waar en Waardoor?

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Tijdens een onderzoeks- en ontwerpproject verzamel je regelmatig informatie, bijvoorbeeld bij het voorbereiden van je projectvoorstel, bij je literatuuronderzoek, bij het stellen van een diagnose, bij het testen van je ontwerp of bij het evalueren van een verandering.

Om bruikbare informatie te verzamelen, moet je de juiste vragen stellen. Maar je hebt niet altijd de perfecte vragenlijst bij de hand. In dat geval haal je het 6W-model tevoorschijn. Het is zo globaal en algemeen dat het vrijwel altijd bruikbaar is voor een eerste oriëntatie, of je nu onderzoeker, arts of organisatie-adviseur bent.

In het organisatieadvieswerk is het 6W-model bijvoorbeeld heel goed bruikbaar bij het eerste gesprek met de opdrachtgever. Je hebt nog geen tijd gehad om je verdiepen in het vraagstuk, maar je moet in het gesprek wel de juiste informatie naar boven zien te halen om een eerste globale probleemanalyse te kunnen maken. Je begint dan met de wat-vraag ("Wat is het probleem?") en gebruikt vervolgens de andere vijf vragen om door te vragen.

### Hoe pas je het toe?

Om informatie te verzamelen en inzicht te krijgen in een vraagstuk stel je de volgende vragen.

- **Wat** is het probleem? Wat gaat er niet goed? Wat kan er (nog) beter? Wat gaat er niet zoals het zou moeten gaan?
- **Wie** heeft het probleem? Wie vindt dat het niet goed gaat? Wie vindt dat het beter moet? Wie zijn er allemaal bij betrokken? Wie spelen een rol bij dit vraagstuk?
- **Wanneer** is het probleem ontstaan? Wanneer doet het probleem zich voor? Wanneer is het vooral een probleem?
- **Waarom** is het een probleem? Waarom moet er iets verbeteren? Waarom kunnen we het niet negeren? Wat gaat er mis als we niets doen? Waarom is er niet eerder wat aan gedaan?
- **Waar** doet het probleem zich voor? Waar is het probleem het meest zichtbaar? Waar heeft men er last van? Waar moet er iets veranderen?
- **Waarvoor** is het probleem ontstaan? Wat is de aanleiding? Waarvoor zou het mogelijk veroorzaakt kunnen worden? Waarvoor wordt het in stand gehouden?

### Meer informatie

- Boek: Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek*. Amsterdam: Boom. Hoofdstuk 3.2.
- Video: 6W Questions: <https://www.youtube.com/watch?v=2JgJf8en78I>
- Internet: XtraCoaching. Probleemanalyse: <https://xtracoachingstudent.wordpress.com/2019/11/05/de-probleemanalyse/>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens

# 4M-MODEL

Globale probleemanalyse



## Wat is het?

Het 4M-model is, net als het 6W-model, een algemeen model dat je kunt gebruiken om een eerste globale probleemanalyse te maken. Aan de hand van het 4M-model kijk je in hoeverre het probleem op micro-, meso-, macro-, of mundo-niveau ligt.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

We beseffen steeds meer dat bedrijven niet geïsoleerd werken, maar dat zij te maken hebben met hun regio, het land en de wereld. Regionaal opererende bedrijven zijn onderdeel van brede maatschappelijke en internationale ontwikkelingen. Bij het ontwerpen van interventies en strategisch beleid zijn daarom niet alleen interne stakeholders, zoals het management (directie, lijn en staf), medewerkers, klant- of gebruikersgroepen, ondernemingsraad, vakbonden, toezichthouders, raden van commissarissen of raden van toezicht van belang. Ook externe stakeholders, zoals burgers, de gezinnen van medewerkers, nationale en internationale bewegingen, worden steeds belangrijker voor bedrijven. Al deze perspectieven, belangen en wensen lopen doorgaans uiteen. Maar als je goed weet welke belangen er spelen, kom je tot betere oplossingen. Een 4M-analyse maakt de complexe context van individuele bedrijven inzichtelijk. Het overlapt niet alleen een SWOT-, 7S-, Klaverblad- en INK-analyse, maar kijkt ook vanuit breder, maatschappelijk perspectief.

Een 4M-analyse van de context van een organisatie bevat de volgende perspectieven, waar de organisatie in afnemende mate controle over heeft:

- micro: interne factoren en invloeden binnen de organisatie;
- meso: externe factoren en invloeden binnen de branche/bedrijfstak;
- macro: externe maatschappelijke factoren en invloeden;
- mundo: externe factoren en invloeden die te maken hebben met globalisering en internationalisering.

## **Hoe maak je een 4M-analyse?**

### *Inventarisatie op microniveau (meeste controle)*

Om te achterhalen wat de activiteiten van een organisatie op personeelsgebied zijn, kun je de volgende modellen als kapstok gebruiken: SWOT-analyse, 7S-model, Klaverbladmodel, INK- model. Om de kapstok te vullen, gebruik je als onderzoeksmethoden: deskresearch en interviews. De analyse levert de sterke (strengths) en zwakke (weaknesses) punten op van de organisatie van de opdrachtgever.

### *Inventarisatie op mesoniveau*

Om te achterhalen welke specifieke cao's en risico's op het gebied van personeel een bedrijfstak heeft, kun je bij CBS, SCP, brancheorganisaties of de overheid informatie inwinnen. Een meso-analyse wordt ook wel industrie- of sectoranalyse genoemd.

### *Inventarisatie op macroniveau*

In een macroanalyse wordt het bredere sociaal-economische landschap bekeken waarop bedrijven zeer weinig tot geen controle hebben, maar die de organisatie wel beïnvloeden. Voorbeelden zijn ARBO- of sollicitatiebeleid en demografische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Modellen als kapstok voor deze macroanalyse zijn DESTEP en PESTEL (Er is een aparte infosheet met uitleg van deze modellen). Om de kapstok te vullen, gebruik je als onderzoeksmethoden: deskresearch en interviews. De analyse levert de bedreigingen (threats) en kansen (opportunities) op voor bedrijf/organisatie van de opdrachtgever. De micro- en macroanalyse kunnen gecombineerd worden tot een SWOT-analyse (zie andere infosheet)

### *Inventarisatie op mundoniveau (minste controle)*

Vele organisaties, waaronder NHL Stenden hogeschool, onderschrijven de Sustainable Development Goals (duurzame ontwikkelingsdoelen) van de Verenigde Naties die voor 2030 een betere plek van de wereld willen maken. Deze 17 doelen vormen een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en werk en zijn uitgewerkt in 169 concrete targets. Ga voor een analyse op mundoniveau na welke doelen de organisatie nastreeft of kan nastreven en op welke manier dit het organisatiebeleid beïnvloedt.

## **Meer informatie**

- Docent: Sander Hupkes

# PROBLEEM CONTEXT CANVAS

Het probleem in kaart brengen



## Wat is het?

Een probleem-context-canvas is een hulpmiddel waarmee je op een visuele manier een probleem of verbeterpunt in kaart kunt brengen.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Je gebruikt het probleem-context-canvas in de probleemidentificatiefase van je project. Er zijn veel verschillende soorten canvassen ontwikkeld. Veelal laten ze zien wat er van belang is bij een bepaald vraagstuk en hoe de samenhang van de onderliggende bouwstenen is. Een canvas is bijvoorbeeld heel handig als je een nieuw product of een nieuwe dienst op de markt wilt zetten en je je eigen gedachten daarbij wilt verfijnen. Je gebruikt dan veelal een *business model canvas*.

Het hieronder getoonde *Problem Context Canvas* is meer bedoeld voor het in kaart brengen van een ervaren probleem. Via logische rangordening breng je het ervaren probleem in kaart. Dit is helpend bij het specifieker duiden en formuleren van het in probleem. Technieken als brainstormen, post-its, etc. kunnen ondersteunend zijn bij het helpen invullen van het Problem Context Canvas.


## Hoe pas je het toe?

- Teken het onderstaande schema op een whiteboard en vul het in met je team of je stakeholders.
- Stel scope en ambitie van te voren vast. Stem af waar je naar op zoek bent, baken af, met wie wil je het probleem dieper analyseren en identificeren.
- Vergeet de omgeving niet: wie, wat, wanneer, waar, waarom?
- Maak een ruwe schets. Verlies je niet meteen in details.
- Probeer de samenhang tussen de verschillende onderdelen te ontdekken: Wat is nu eigenlijk het probleem?
- Durf af te wijken van het schema. Pas het model gerust het model aan aan je eigen situatie.
- Focus op snelheid en creativiteit. Hou de vaart erin en gebruik creativiteit bevorderende technieken.

- Geef de resultaten uit de modellering-sessie(s) een vervolg. Geef van te voren aan de deelnemers aan welke vervolgstappen zij mogen verwachten, creëer korte feedback-loops etc.)

### Nadere informatie

- Boek: Osterwalder, A., Pigneur, A., Bernarda, G., Smith, A. (2014) *Waarde Propositie Ontwerp: hoe ontwikkel je producten en diensten die klanten echt willen*. Amsterdam: Boom.
- Website: Kamer van Koophandel. Business model canvas. <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innovatie/productontwikkeling/business-model-canvas/>
- Docenten: Willem Flikkema

<p><b>1. WIE HEEFT HET PROBLEEM?</b></p>  <p><b>Kenmerken van deze persoon</b></p>	<p><b>2. WAT IS ZIJN/ HAAR DOEL?</b></p>
<p><b>4. Waardoor treedt het op?</b></p>	<p><b>3. WAT IS DAARBIJ HET PROBLEEM?</b></p>
<p><b>5. Waar/ wanneer/ hoe vaak?</b></p>	
<p><b>6. Scoor de impact (1-10).</b></p> <p>■ ————— ■</p> <p>Waarom deze score?</p>	
<p><b>7. Hoe lost hij of zij het nu op?</b></p>	<p><b>8. Wat is daarbij frustrerend?</b></p>
<p><b>HERFORMULERING PROBLEEM</b></p> <p>(1) probeert (2) te doen/ bereiken en ervaart hierbij (3). (6) is het gevolg. Daarom (7), maar (8).</p>	

bron: *ICSB - Yousri Mandour*. <https://www.focuslearningjourneys.nl/blog/2014/08/het-business-model-canvas-7-tips-voor-meer-rendement/>



# SOCRATISCHE METHODE

Probleemanalyse door dialoog



## Wat is het?

Het socratisch gesprek is een methode om gezamenlijk te trachten 'een vraag die ertoe doet' te beantwoorden. De methode wordt het socratisch gesprek genoemd, omdat de Griekse filosoof Socrates - volgens de overlevering in de geschriften van die andere grote Griekse filosoof Plato - deze methode toepaste.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

De socratische methode is in alle situaties, waarin een probleem, vraag, of verbeterpunt wordt besproken, geschikt. In een wereld met vele uitdagingen is het zinvol om als organisatiekundige mee te denken, te filosoferen over de koers van bedrijf en werk. Het gaat hierbij om vragen 'die ertoe doen', zoals:

- het doel van je werk,,
- doel van de organisatie,
- samenwerking,
- (professionele) verantwoordelijkheid,
- etc.

## Hoe pas je het toe?

Om te bevorderen dat de gestelde vraag goed wordt uitgediept en van meerdere kanten wordt benaderd, gelden de volgende voorwaarden (constitutieve regels):

- de deelnemers denken en spreken op eigen gezag (en beroepen zich dus niet op boeken, deskundigen, etc.);
- deelnemers proberen kort en bondig te zijn (geen monologen);
- deelnemers zijn oprecht (dus niet provoceren, hypothetische vragen stellen of de advocaat van de duivel spelen);
- deelnemers spannen zich in om de ander te begrijpen (luisteren en vragen stellen);

- deelnemers streven naar consensus (dialoog).

De precieze werkwijze pas je aan bij het doel en de context, maar het algemene patroon is als volgt:

1. er wordt een vraag, probleem of verbeterpunt ingebracht;
2. om de vraag/het probleem goed scherp te krijgen geven de luisteraars hun (spontane) antwoord/reactie;
3. de inbrenger van de vraag, het probleem geeft aan of het antwoord in de goede richting is;
4. vanaf nu stelt men open vragen (die niet met ja of nee kunnen worden beantwoord) bij wat er gezegd is/wordt;
5. uiteindelijk proberen de deelnemers aan het gesprek tot een gezamenlijk antwoord op de vraag te komen.

In een Socratisch gesprek zijn vijf fasen te onderscheiden:

1. het formuleren van de vraag of het probleem;
2. het selecteren en uitwerken van een voorbeeldervaring (de casus);
3. het verwoorden van de relatie tussen vraag en voorbeeld;
4. het onderzoeken van argumenten;
5. het vinden van een antwoord of inzicht.

Voorbeeld van het verloop van een socratisch gesprek:

Wim, Janneke, Bert en Marleen bespreken de situatie van hun afdeling. Veel collega's zuchten en steunen dat ze het zo druk hebben.

- W: Wat zouden we moeten doen om de werkdruk te verminderen? (=1. het formuleren van de vraag)
- B: Ik lig elke avond als een dweil op de bank, ik herken die hoge werkdruk dus ook.
- M: Ja ik ervaar ook veel stress van het werk. Mijn takenlijst is dagelijks groter dan dat ik in een werkdag kan doen, laat staan dat ik mijn werkzaamheden echt goed kan doen.
- W: Laten we het voorbeeld van Marleen nemen. (= 2. het selecteren en uitwerken van een voorbeeldervaring)
- B: We zouden kunnen kijken of we minder werkzaamheden kunnen doen of meer collega's kunnen zoeken? (= 3. het verwoorden van de relatie tussen vraag en voorbeeld)
- W: Is dat realistisch?
- J: We zouden kunnen werken aan het verhogen van onze professionaliteit.
- B: Wat versta jij onder professionaliteit? (= 4. het onderzoeken van argumenten)
- J: Nou, in ieder geval onze deskundigheid.
- M: Misschien ook het kunnen aangeven van grenzen.
- W: Maar tot professionaliteit behoort toch ook passie/bevlogenheid voor het vak?
- J: Maar hoe ver moet die passie gaan?
- B: Het mag lijkt mij niet ten koste gaan van de kwaliteit van ons werk.
- J: Maar ook niet ten koste van onze gezondheid.
- M: Je moet dus ook in staat zijn om goede afwegingen te maken.
- W: Dat is soms best moeilijk.
- J: ja, dat is nu juist dat stukje professionaliteit dat ik bedoel.
- B: We hebben zo in ieder geval een oplossingsrichting gevonden: Ik denk dat we dit gesprek met alle collega's moeten aangaan en zo tot een gezamenlijke invulling te komen van onze professionaliteit. (= 5. het vinden van een antwoord of inzicht)
- W, J, en M kunnen zich hierin vinden.

### Meer informatie

- Docent: Sander Hupkes

# SCENARIOPLANNING

Het onderzoeken van de toekomst



## **Wat is het?**

Rond 1967 werd bij Royal Dutch Shell de scenario planning methode ingezet om een voorstelling te maken van mogelijke alternatieven over hoe de wereld er rond het jaar 2000 zou kunnen uitzien. En zodra je je realiseert dat er verschillende scenario's mogelijk zijn, dan verlaat je het idee dat de staat van de wereld constant is. Voor Shell zou het niet lang duren voordat de oliecrisisen zich zouden aandienen. Sindsdien is de methode in gebruik bij Shell en heeft het navolging gekregen bij diverse andere organisaties voor ontwikkeling van langetermijnstrategie en -beleid.

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

VUCA-world is een acroniem voor Volatile (snel veranderend), Uncertain (onzeker), Complex (complex) en Ambiguous (dubbelzinnig). In een dergelijke wereld is het moeilijk om een eenduidig beeld van de toekomst te maken. Door gebruik te maken van scenario's negeer je niet de onzekerheden en controverses, maar stel je ze centraal in je analyse en de daaropvolgende besluitvorming. Al onze kennis is gebaseerd op het verleden, maar beslissingen gaan juist over de toekomst. Om te kunnen anticiperen op de toekomst gaan we vaak uit van huidige trends en ontwikkelingen en extrapoleren die naar de toekomst. En juist daar zit de moeilijkheid in het voorspellen van de toekomst: ontwikkelingen zijn discontinue, worden nog niet opgemerkt of er is controversie over de richting van de ontwikkeling. Je gaat je realiseren dat de wereld in de toekomst sowieso anders is en dat er alternatieve toekomstscenario's mogelijk zijn.

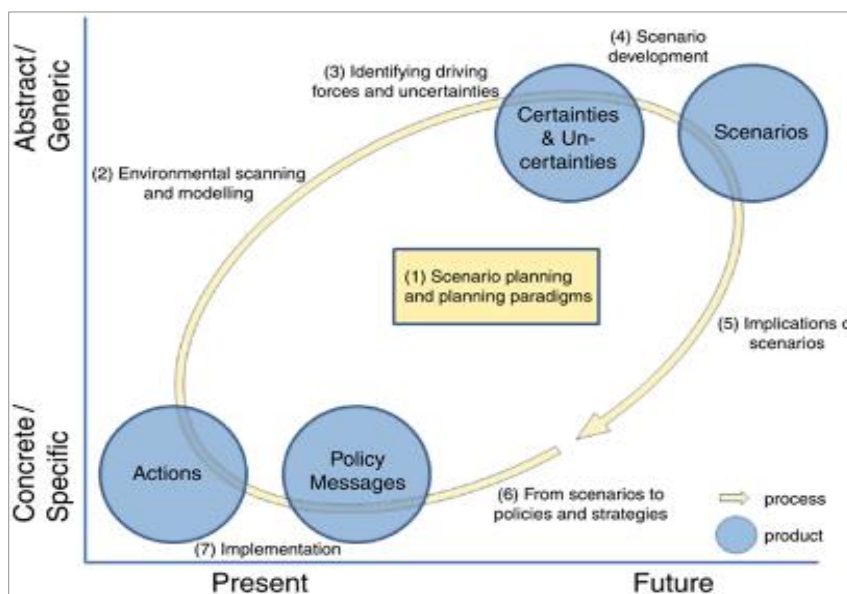
## **Hoe pas je het toe?**

Om tot een langetermijnstrategie te komen moeten een aantal stappen doorlopen worden:

1. Vaststellen van de te onderzoeken scope (bijvoorbeeld beroepen in de zorg) en een tijdshorizon (bijvoorbeeld 2030).
2. Het scannen van de macro en meso-omgeving op trends en mogelijke discontinuïteiten. Maak hierbij gebruik van een groot en divers aantal bronnen variërend van beleidsnota's, strategische analyses (bijvoorbeeld banken en adviesbureaus), experts, maar ook denktanks, documentaires,

trendwatchers, fictieliteratuur en sciencefiction films (jazekeer!). Concentreer je hierbij vooral niet op alles waar overeenstemming over is (bijvoorbeeld opwarming van de aarde of toename digitalisering), maar ook op ontwikkelingen die bron zijn van twijfel ("50/50 kans") en meningsverschillen (bijvoorbeeld toename/afname gig economy, globalisatie vs. slowbalisatie). Cluster de ontwikkelingen in de dominante krachten voor verandering (driving forces) en selecteer de twee driving forces die het meest onzeker én waarschijnlijk de grootste impact voor de gekozen context zullen hebben.

3. Ontwikkel scenario's in een assenstelsel en maak pakkende titels en levendige beschrijvingen van de scenario's.
4. Bedenk wat de toekomstige consequenties zijn als dit scenario werkelijkheid zou worden. En wat zouden aanwijzingen (early warning signals) kunnen zijn dat het scenario werkelijkheid wordt?
5. Formuleer strategie en beleid voor de middellange termijn welke rekening houdt met de verschillende uitkomsten van de scenario's.
6. Geef uitvoering aan de strategie en beleid door prioritering van logische en samenhangende doelen en acties.



Het proces van scenario planning (Postma, 2015)

### Nadere informatie

- Boek: Rijn, M. van & R. van der Burgt (2012). *Handboek Scenario planning: Toekomstscenario's als strategisch instrument voor het managen van onzekerheid*. ManagementImpact
- Artikel: Postma, A. (2015), "Investigating scenario planning – a European tourism perspective", *Journal of Tourism Futures*, Vol. 1 No. 1, p. 46-52. <https://doi.org/10.1108/JTF-12-2014-0020>
- Artikel: Wilkinson, A. & R. Kupers (2013). Living in the Futures, *Harvard Business Review*, mei 2013, <https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>
- Whittington, R. et.al.(2020) Exploring Strategy; Text and Cases (12<sup>e</sup> editie). Pearson. P. 52-55
- Website: Adjiedj Bakas. <https://trendsbybakas.nl/>;
- Website: Faith Popcorn's Brainreverse. <https://faithpopcorn.com/>
- Website: McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights;S>
- Saxo Bank's Outrageous Predictions. [https://www.home.saxo/insights/news-and-research/thought-leadership/outrageous-predictions;](https://www.home.saxo/insights/news-and-research/thought-leadership/outrageous-predictions;S)
- Docent: Erik Jan Rodenhuis.

# PROJECTVOORSTEL

Het startdocument voor je project



## Wat is het?

Een projectvoorstel is een kort voorstel dat je schrijft om toestemming en budget voor je project te krijgen. In sommige organisaties wordt het ook wel *project-A4* of *projectmandaat* genoemd. Als extern adviseur noem je het een *offerte*.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Als organisatieadviseur voer je je projecten vrijwel altijd uit in opdracht van het management. Het projectvoorstel schrijf je meestal kort na het eerste intakegesprek met de opdrachtgever. In dat gesprek probeer je helder te krijgen wat het probleem is en wat de randvoorwaarden zijn voor je project. Na ongeveer een week kom je vervolgens met je voorstel.

Als intern adviseur kun je ook op eigen initiatief met een projectvoorstel komen als je een probleem constateert dat volgens jou opgelost moet worden. Ook in dat geval is het gebruikelijk dat je eerst een gesprek voert met je opdrachtgever voordat je een schriftelijk voorstel doet.

Het projectvoorstel vormt het formele startpunt voor je project. Houd het daarom kort en zakelijk. Het belangrijkste doel van het projectvoorstel is om formeel toestemming voor je project te krijgen en de belangrijkste afspraken over de aanpak en kosten van je project vast te leggen.

Let op!: het projectvoorstel is iets anders dan het *projectplan* of *plan van aanpak*. Dat is een uitgebreider document dat in een later stadium van een project wordt gemaakt. Met projectvoorstel bedoelen we een kort voorstel om een project te starten.

## Hoe pas je het toe?

De precieze opzet van je projectvoorstel verschilt, afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever en de toegepaste projectmanagementmethode. Standaard bestaat een projectvoorstel uit de volgende onderdelen:

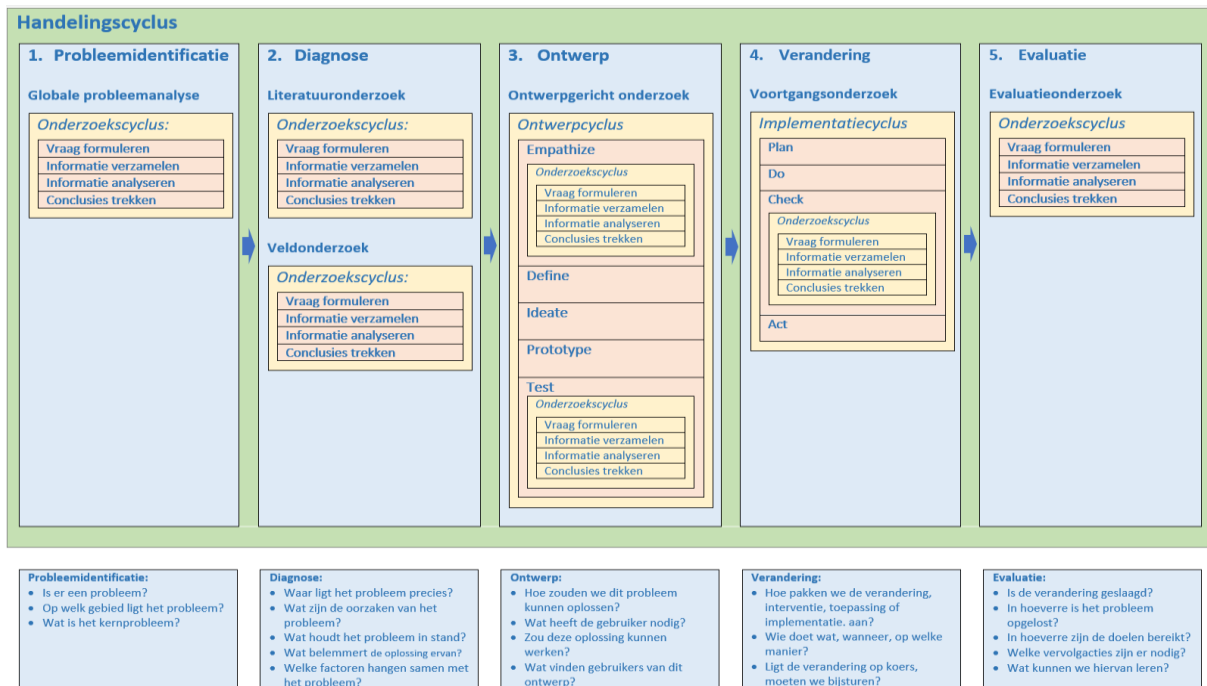
- **Begeleidend schrijven**  
Je projectvoorstel stuur je als bijlage bij een mail, memo of brief aan de opdrachtgever. Verwijs in dat begeleidend schrijven naar het gesprek dat je hebt gehad, geef aan dat je graag bereid bent je voorstel nader toe te lichten en geef aan of je een reactie van de geadresseerde verwacht.
- **Probleembeschrijving**  
De kern van je voorstel is een heldere omschrijving van het probleem of verbeterpunt dat je in je project aanpakt. Deze probleembeschrijving maak je op basis van de informatie die je hebt verzameld in de probleemidentificatiefase van je project, waaronder het gesprek met de opdrachtgever. Hou je beschrijving kort en bondig, maar benoem wel alle belangrijke aspecten die in het gesprek met de opdrachtgever aan bod zijn gekomen. Zorg ervoor dat de opdrachtgever zich herkent in de beschrijving. Gebruik waar mogelijk zijn eigen woorden. Zorg ook dat je het probleem goed afbakent, zodat het behapbaar is.
- **Stappenplan (planning)**  
Geef op hoofdlijnen aan welke stappen je in je project gaat zetten om het vraagstuk aan te pakken. Geef bij elke stap aan wat die stap inhoudt, wat het product is van die stap, wie de stap gaat uitvoeren, wanneer het product wordt opgeleverd en aan wie het wordt opgeleverd.
- **Stakeholder-analyse**  
Je hoeft geen volledige stakeholder-analyse in je voorstel op te nemen, maar laat in je voorstel wel zien dat je je bewust bent van de verschillende partijen die bij het project betrokken zijn. Geef indien mogelijk alvast aan of, hoe en wanneer je ze bij het project wilt betrekken.
- **Projectorganisatie**  
Neem in je voorstel een korte beschrijving van je projectorganisatie op. Een project voer je meestal uit met een team onder leiding van een projectleider. De projectleider rapporteert aan de opdrachtgever of aan een stuurgroep.
- **Kosten**  
Tot slot geef je een indicatie van de kosten van het project. Als intern adviseur kun je vaak volstaan met het benoemen van het aantal uren per projectfunctionaris. Je kunt dit afleiden uit je stappenplan. Als extern adviseur noem je ook het uurtarief. Een gangbaar tarief is tussen de €125,00 en €350,00 exclusief btw, afhankelijk van de omvang van het project en de marktwaarde van de adviseur. Als je naast de uren nog andere kosten maakt, geef je hiervan ook een indicatie.

## Meer informatie

- Boek: Grit, R. (2021). *P6-methode: Projectaanpak in zes stappen*. Groningen: Noordhoff.
- Video: PM135 Projectvoorstel: <https://www.youtube.com/watch?v=t3J7jfwP20>
- Internet: WikiHow. Een voorstel schrijven: <https://nl.wikihow.com/Een-voorstel-schrijven>
- Docenten: Lykle Algra, Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens

# STAPPENPLAN

De aanpak van je project



## Wat is het?

Een stappenplan is een overzicht van de opeenvolgende stappen en sub-stappen die je in project doorloopt. Het is verstandig aan het begin van je project zo'n plan te maken. Het helpt je om te bepalen hoe je je project wilt aanpakken en hierover met je opdrachtgever en teamleden te communiceren.

## Wanneer gebruik je het en waarom?

Aan het begin van je project heb je nog maar weinig informatie. Toch zul je op korte termijn met een voorstel moeten komen. Een stappenplan is een hulpmiddel om op hoofdlijnen te bepalen hoe je je project gaat aanpakken. Het resultaat ervan kun je opnemen in je projectvoorstel.

Een goede basis voor je stappenplan zijn de verschillende cycli die onderzoeks-, ontwerp- en veranderprojecten in opeenvolgende stappen indelen. Veelgebruikte cycli zijn de handelingscyclus, de onderzoekscyclus, de ontwerpcyclus en de implementatiecyclus, maar er zijn vele andere waar je, afhankelijk van je doel, uit kunt kiezen.

In bovenstaande figuur 1 zijn deze vier cyclussen samengevoegd in één schema. Je kunt dit schema zien als een standaardmodel voor de aanpak van een onderzoeks- en ontwerpproject. Afhankelijk van het doel van je project maak je je eigen variant van dit schema. Je kunt er stukjes uitpakken, de volgorde veranderen, stukjes overslaan, stukjes herhalen, etc. Je stappenplan is dus een soort puzzel, waarbij de verschillende onderdelen uit het bovenstaande schema de stukjes vormen. Daarbij mag je ieder puzzelstukje overal neerleggen en ieder puzzelstukje meerdere keren gebruiken, om zodoende te bepalen welke stappen en sub-stappen je in welke volgorde gaat doorlopen.



### Hoe pas je het toe?

- Schrijf alle stappen en sub-stappen uit het bovenstaande schema op kaartjes of post-its. Dus probleemidentificatie, diagnose, ontwerp, verandering, evaluatie, vraag formuleren, informatie verzamelen, informatie analyseren, conclusies trekken, empathize, define, ideate, prototype, test, plan, do, check, act. Zorg dat je van elke stap minstens drie exemplaren hebt.
- Leg vervolgens met je team de kaartjes op een tijdlijn, van het begin tot het eind van het project. Laat bijvoorbeeld om de beurt een teamlid een kaartje pakken en dat op de tijdlijn leggen. Overleg steeds of je die stap wilt uitvoeren en waar die stap op de tijdlijn moet komen.
- Vul onderstaand format in, als je het eens bent de (sub)stappen die je in je project wilt doorlopen en de volgorde waarin je ze wilt doen.
  - Onder 'stap' vul je de naam in van de (sub)stap uit de handelings-, onderzoeks-, ontwerp- of implementatiecyclus die je gaat uitvoeren.
  - Onder 'toelichting' omschrijf je kort wat die (sub)stap inhoudt.
  - Onder 'product' vul je in welk (deel)product er na afronding van die stap concreet wordt opgeleverd.
  - Onder 'datum gereed' vul je de deadline in waarop het (deel)product wordt opgeleverd.
  - Onder 'uitvoering' vul je in wie de stap gaat uitvoeren.
  - Onder 'besluit' vul je in wie het besluit neemt naar aanleiding van het opgeleverde (deel)product.
- Een verkorte versie van het resultaat kun je opnemen in je projectvoorstel.

Stap	Toelichting	Product	Datum gereed	Uitvoering	Besluit
Stap 1 <ul style="list-style-type: none"><li>• Sub-stap 1a</li><li>• Sub-stap 1b</li><li>• ...</li></ul>					
Stap 2 <ul style="list-style-type: none"><li>• Sub-stap 2a</li><li>• Sub-stap 2b</li><li>• ...</li></ul>					
Etc.					

### Meer informatie

- Boek: Leen, J. & Mertens, J. (2021). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho. Hoofdstuk 1, Hoofdstuk 1.
- Video: Scriptie onderzoek. De onderzoeksofzet. <https://www.youtube.com/watch?v=IWh1crqOqXQ&t=20s>
- Internet: Overheid Vlaanderen. Toolbox Projectmanagement. <https://overheid.vlaanderen.be/toolbox/projectmanagement>
- Docenten: Lykle Algra, Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens

# DEEL 2

## LITERATUUR- & VELDONDERZOEK

Methoden en technieken  
voor het opzetten en uitvoeren  
van een praktijkonderzoek

# LITERATUURONDERZOEK

Wat is er al bekend over mijn onderwerp?



## **Wat is het?**

Literatuuronderzoek is een methode om bestaande kennis over een onderwerp te verzamelen. Deze kennis vind je in fysieke en digitale bronnen, zoals boeken, artikelen, rapporten, manuscripten, documenten en archiefmateriaal.

## **Wanneer gebruik je het en waarom?**

Er zijn verschillende momenten in een praktijkgericht onderzoeksproject waarop je literatuuronderzoek doet. In de oriëntatiefase van je project lees je je in in je onderwerp. In de diagnosefase kijk je hoe anderen vergelijkbaar onderzoek hebben aangepakt en ga je op zoek naar een conceptueel model. En in de prototype-fase probeer je ideeën op te doen voor mogelijke oplossingen.

Hoe vind je de informatie die je nodig hebt? Een literatuurstudie lijkt wel wat op het tv-programma Spoorloos, waarin bloedverwanten worden opgespoord die elkaar uit het oog zijn verloren. Door ervaring is de redactie zeer bedreven geraakt in het zoeken naar de spreekwoordelijke speld in een hooiberg. Bij je literatuuronderzoek gaat het net zo. Je weet dat er ergens informatie te vinden is die jou kan helpen, maar de vraag is, hoe je die informatie kunt vinden zonder verdoemd te raken in een woud van informatie. Ook hier geldt: hoe meer ervaring, hoe beter je wordt in het vinden van de juiste bronnen.

In de probleemidentificatiefase van een project lees je vooral rapportages, notities en verslagen over de organisatie en de branche waarin de organisatie actief is, om een beeld te krijgen van het vraagstuk: een strategisch plan, het sociaal jaarverslag, de CAO, interne regelingen, brancherapportages, etc. In de diagnosefase heb je daarnaast ook vakliteratuur en wetenschappelijke literatuur nodig. Dit leert je wat er aan bestaande kennis over jouw onderwerp beschikbaar is en op welke manier hier onderzoek naar is gedaan. In de ontwerpfase ga je vooral op zoek naar concrete voorbeelden van instrumenten en interventies die anderen in vergelijkbare situaties hebben ontwikkeld en toegepast om het probleem op te lossen. Zo hoeft je niet het wiel opnieuw uit te vinden, maar bouw je voort op het werk van anderen.


## Hoe pas je het toe?

Hieronder geven een leidraad voor het literatuuronderzoek dat je voorafgaand aan je veldonderzoek doet. In deel vind je meer informatie over deskresearch in de ontwerpfase.

### Stap 1: breng je voorkennis in kaart

Ga niet meteen googelen! Je verdwaalt dan namelijk al snel in een oerwoud van commerciële aanbieders. Begin in plaats daarvan je zoektocht bij de leer- en handboeken van je vak. Deze geven een overzicht van de bestaande kennis op jouw vakgebied en bevatten verwijzingen naar meer specifieke bronnen van informatie. Veel leer- en handboeken op het gebied van organisatiekunde zijn als e-book beschikbaar in de NHL Stenden bibliotheek, bijvoorbeeld:

#### 1. Leerboek HRM



By: Albert Kampermann; Frits Kluijtmans. Edition: Vierde druk. Groningen : Noordhoff Uitgevers BV. 2021. eBook. Language: Dutch

**Subjects:** BUSINESS & ECONOMICS / Human Resources & Personnel Management; Performance; Personnel management

eBook

[PDF Full Text](#)

[Table of Contents](#) [Most Relevant Pages From This eBook](#)

Zoek in de inhoudsopgave en de index naar je onderwerp en lees globaal de bijbehorende hoofdstukken of paragrafen. Markeer alle begrippen die te maken hebben met je onderwerp. Maak van deze begrippen een mindmap, waarmee je inzichtelijk maakt hoe de begrippen samenhangen met jouw onderwerp.

*Een voorbeeld: Stel je wilt onderzoek doen naar werkdruk in een organisatie. In de inhoudsopgave en de index van het Leerboek Organiseatiekunde zoek je eerst alle hoofdstukken en paragrafen op, waarin iets zou kunnen staan dat met jouw onderwerp te maken heeft. Deze teksten neem je globaal door. Daarbij markeer je alle termen, begrippen, concepten, variabelen, aspecten, factoren, oorzaken, gevolgen, etc. die iets met werkdruk te maken lijken te hebben: stress, belasting, stijl van leidinggeven, ziekteverzuim, etc. Vervolgens orden je deze begrippen in een mindmap. Daarbij probeer je een logische structuur in het materiaal aan te brengen door begrippen de bij elkaar horen in groepjes bij elkaar te plaatsen en door lijnen te trekken tussen begrippen die met elkaar samenhangen. Op die manier probeer je je een eerste beeld te vormen van je onderwerp.*

### Stap 2: maak een lijst met zoektermen

Aan de hand van je mindmap kun je vervolgens je onderwerp afbakenen. In de organisatiekunde hangt alles met alles samen, dus je zult ergens een grens moeten trekken. Wat wil je wel en niet meenemen in je onderzoek? Als je het te groot maakt, dan wordt je onderzoek onuitvoerbaar; als je het te klein maakt, dan wordt je onderzoek irrelevant. Zoek dus naar de juiste middenweg. Maak vervolgens een lijst van zoektermen: vaktermen, synoniemen, verwante termen en alternatieve benamingen waaronder je de begrippen uit je mindmap in de literatuur tegen kunt komen. Doe dit zowel in het Nederlands als in het Engels.

### Stap 3: zoek relevante publicaties en neem deze globaal door

Aan de hand van je zoektermen ga je vervolgens op zoek naar specifieke informatie over je onderwerp. In deze fase ga je gericht op zoek naar het antwoord op de volgende vragen.

- Hoe wordt het onderwerp en de verschillende concepten die er mee samenhangen gedefinieerd?
- Welke verschillende aspecten worden er binnen het onderwerp onderscheiden: kan het onderwerp in verschillende stukjes worden opgedeeld?
- Welke factoren hangen met het onderwerp samen, welke factoren beïnvloeden het onderwerp, wat zijn oorzaken en gevolgen?

- Hoe worden de verschillende concepten gemeten? Zijn er bestaande vragenlijsten, schalen, of andere meetinstrumenten beschikbaar?

De antwoorden op deze vragen zoek je vooral in de volgende bronnen:

- studieboeken (An Introduction to Human Resource Management),
- wetenschappelijke handboeken en encyclopedieën (The Cambridge Handbook of Employee Behaviour, The Encyclopedia of Human Resource Management),
- reviewartikelen uit wetenschappelijke tijdschriften (Human Resource Management Review),
- meta-analyses uit wetenschappelijke tijdschriften (Meta-analysis of the correlates of employee absence),
- onderzoeksrapporten van onderzoeksinstituten, brancheorganisaties en overheden (TNO, CBS, SCP, Ministerie van SZW),
- universitaire proefschriften en masterscripties (Healthy and Safe Workplaces in Healthcare).

Een goede ingang voor boeken is de catalogus van de bibliotheek, maar bekijk ook eens de sites van de (internationale) boekhandels welke boeken er over jouw onderwerp zijn gepubliceerd. Een goede ingang voor artikelen, proefschriften en scripties zijn databases zoals Web of Science Sage, PsychInfo, Science Direct, maar Google Scholar is ook zeer volledig. Als je een gangbaar onderwerp hebt waar veel over geschreven is, dan kan het overigens ook helemaal geen kwaad om Wikipedia te raadplegen voor een eerste oriëntatie. En kijk ook eens op ResearchGate, een soort Facebook voor onderzoekers. Veel onderzoekers plaatsen daar publicaties die elders achter een betaalmuur zitten.

Met behulp van onderstaande checklist kun je bepalen of je bronnen van voldoende kwaliteit zijn.

	<i>Ja</i>	<i>Nee</i>
<i>Staat de auteur bekend als een wetenschappelijke onderzoeker?</i>		
<i>Is de tekst geschreven met het doel om kennis te delen?</i>		
<i>Is de bron actueel?</i>		
<i>Is de bron geredigeerd of herzien ('peer reviewed')?</i>		
<i>Staan er referenties in de tekst en in de literatuurlijst?</i>		
<i>Komt de informatie overeen met informatie in andere bronnen?</i>		
<b>Aantal keer JA</b>		

Daarnaast kun je natuurlijk in tal van andere bronnen op zoek gaan naar ideeën, inzichten, suggesties en voorbeelden, zoals:

- vaktijdschriften (De Gids, Personeelsbeleid, Tijdschrift voor HRM, PWnet),
- gerenommeerde adviesbureaus (Arbodiensten, GITP, Twijnstra & Gudde),
- websites van brancheorganisaties (Zestor, De Bouw maakt het Veilig, Werken in de Zorg),
- managementboeken (Dienend Leiderschap, The Employee Journey, Topteams).

*Stap 4: schrijf een theoretisch kader voor je onderzoek*

- Uiteindelijk moet jouw literatuuronderzoek uitmonden in een conceptueel model. In dit model laat je zien waar jij in je veldonderzoek naar gaat kijken om meer inzicht te krijgen in de stand van zaken binnen de organisatie die je gaat onderzoeken.
- De kern van het literatuurhoofdstuk van je onderzoeksrapportage is de toelichting en onderbouwing van je conceptueel model:
  - Wat zijn de gangbare definities van de verschillende concepten uit je model. Voor welke definities heb jij gekozen en waarom?

- Welke beschrijvende modellen vind je in de literatuur met betrekking tot jouw onderwerp? In hoeverre worden die modellen onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek?
- Indien van toepassing: Welke verklarende modellen vind je in de literatuur met betrekking tot jouw onderwerp? In hoeverre worden die modellen onderbouwd door wetenschappelijk onderzoek?
- Welk model neem jij uiteindelijk als basis voor je veldonderzoek en waarom?

Als je geluk hebt, vind je in de literatuur een bestaand model (met bijbehorende meetinstrumenten) dat voldoende volledig is om als basis voor jouw onderzoek te gebruiken. Maar vaak zul je verschillende modellen moeten combineren om een overzicht te krijgen van alle factoren en aspecten die van belang zijn om in je veldonderzoek naar te kijken.

#### **Meer informatie**

- Boek: Leen, J. & Mertens, J. (2021). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho. Paragraaf 7.9: Literatuur- en documentenonderzoek.
- Boek: Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden & technieken*. Amsterdam: Boom: Hoofdstuk 8.3.: Kwalitatief bronnenonderzoek.
- Video: Hanze Library. <https://libguides.hanze.nl/literatuuronderzoek>
- Website: HAN Libgide HRM. <https://libguides.studiecentra.han.nl/MiZ/HRM>
- Docenten: Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens

# CONCEPTUEEL MODEL

Waar ga ik in mijn onderzoek naar kijken?



## Wat is het?

Modellen zijn voor de organisatie-adviseur wat een hamer en zaag zijn voor de timmerman: essentieel gereedschap dat je vrijwel altijd nodig hebt in je werk.

Een model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Het is een 'plaatje' dat laat zien van belangrijke dingen zijn om in je onderzoek naar te kijken.

Een model wordt vaak weergegeven in de vorm een afbeelding of een schema, maar het kan ook een opsomming, een maquette, of zelfs een formule zijn. Kenmerkend voor een model is dat het geen exacte weergave van de werkelijkheid is, het geeft alleen die elementen weer die volgens de maker het meest van belang zijn.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Als je op een systematische manier informatie wilt verzamelen, dan heb je een model nodig. Modellen gebruik je dus zowel de probleemidentificatie-, diagnose-, ontwerp-, implementatie- als evaluatiefase van je project. Soms kun je volstaan met een eenvoudig algemeen model, bijvoorbeeld het 5W-model dat vaak in de probleemidentificatiefase wordt gebruikt. In de diagnose van je onderzoek heb je vaak een specialistisch model nodig dat is toegespitst op het onderwerp dat je gaat onderzoeken.

Je model bepaalt de inhoudelijke structuur van je onderzoek. Op basis van je model bepaal je welke deelvragen je gaat stellen, welke informatie je gaat verzamelen, hoe je je informatie analyseert en welke conclusies je trekt. Je model is dus allesbepalend voor je onderzoek en komt in elke stap van het onderzoek terug.

## Hoe pas je het toe?

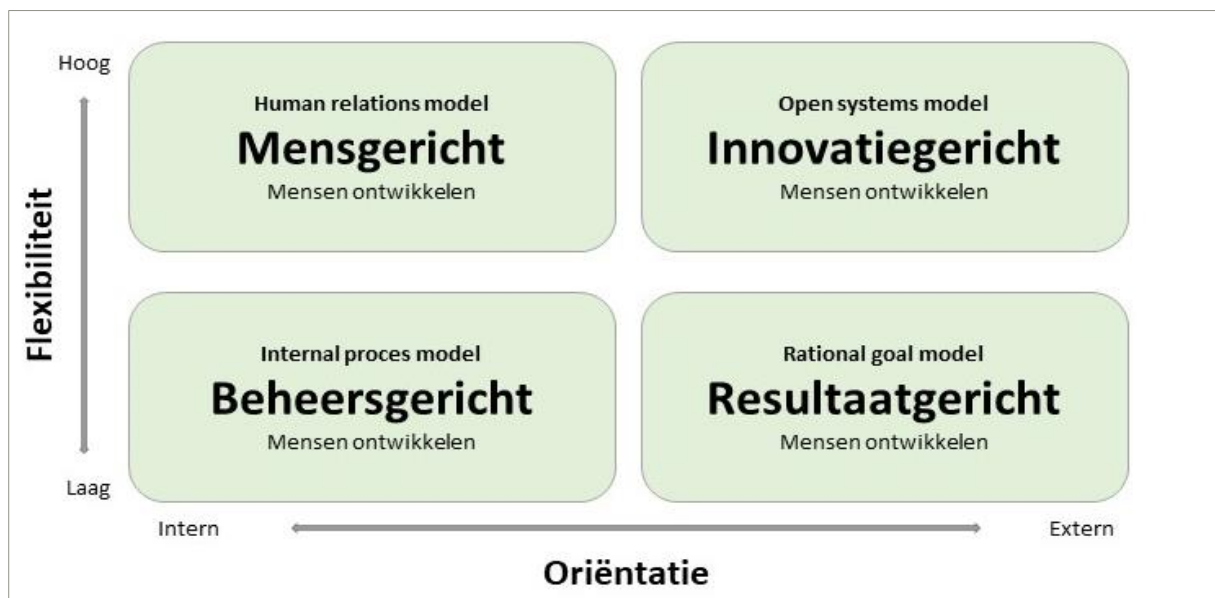
In grote lijnen kun je onderscheid maken tussen *beschrijvende* modellen en *verklarende* modellen. Hieronder lichten we toe hoe je ze toepast in je onderzoek.

### Beschrijvende modellen

Een beschrijvend model deelt het onderwerp dat jij gaat onderzoeken op in kleinere stukjes. Het model vertelt wat belangrijke onderdelen, fasen, stappen, aspecten, of varianten zijn die met betrekking tot jouw onderwerp kunnen worden onderscheiden.

Een voorbeeld van een beschrijvend model dat je kunt gebruiken de organisatiecultuur van een bedrijf te onderzoeken is het *Competing Values Model* van Cameron & Quinn (2019). Dit model deelt het begrip organisatiecultuur op in vier verschillen typen (zie *figuur 1*):

- (1) een mensgerichte cultuur,
- (2) een innovatiegerichte cultuur,
- (3) een resultaatgerichte cultuur,
- (4) een beheersgerichte cultuur.



Figuur 1: Competing Values Model (beschrijvend model)

Als je dit model als basis voor je onderzoek gebruikt, dan kan de inhoudelijke structuur van je onderzoek er als volgt uitzien:

- **Hoofdvraag.** De hoofdvraag luidt: “Wat is de dominante cultuur in deze organisatie?”;
- **Deelvragen.** Deelvragen zijn dan: “In hoeverre is er in deze organisatie sprake van een (1) mensgerichte cultuur, (2) van een innovatiegerichte cultuur (3) van een resultaatgerichte cultuur en (4) van een beheersgerichte cultuur?”. Je ‘meet’ dus alle variabelen uit het model en formuleert per variabele een deelvraag: Wat is de waarde die deze variabele aanneemt in deze organisatie?
- **Meetinstrumenten.** De variabelen uit het model kun je meten door middel van een enquête of interviews waarin medewerkers wordt gevraagd aan te geven in hoeverre ze een (1) mensgerichte cultuur, (2) innovatiegerichte cultuur (3) resultaatgerichte cultuur en (4) beheersgerichte cultuur ervaren.
- **Resultaten.** In de resultatensectie geef je een samenvatting gegeven van de antwoorden die medewerkers hebben gegeven op de vragen over een (1) mensgerichte cultuur, (2) innovatiegerichte cultuur (3) resultaatgerichte cultuur en (4) beheersgerichte cultuur, bijvoorbeeld in de vorm van



gemiddelde scores op de vier variabelen (bij een kwantitatieve meting), of in de vorm van type-rende citaten behorende bij de vier culturen (bij een kwalitatieve meting).

- **Conclusies.** In de conclusies beantwoord je in één zin elke deelvraag (“In hoeverre is er in deze organisatie sprake van een mensgerichte cultuur, innovatiegerichte cultuur, resultaatgerichte cultuur en beheersgerichte cultuur?”) en de hoofdvraag (“Wat is de dominante cultuur in deze organisatie?”).

Je model is dus het raamwerk dat de hele opzet van je onderzoek en je rapportage bepaalt. De ontwikkelaar van het model heeft vaak ook een bijbehorende vragenlijst opgesteld die je voor je diagnostisch onderzoek kunt gebruiken. Een voorbeeld van een vragenlijst die je kunt gebruiken om de concepten uit het Quinn-model te meten vind je hier:

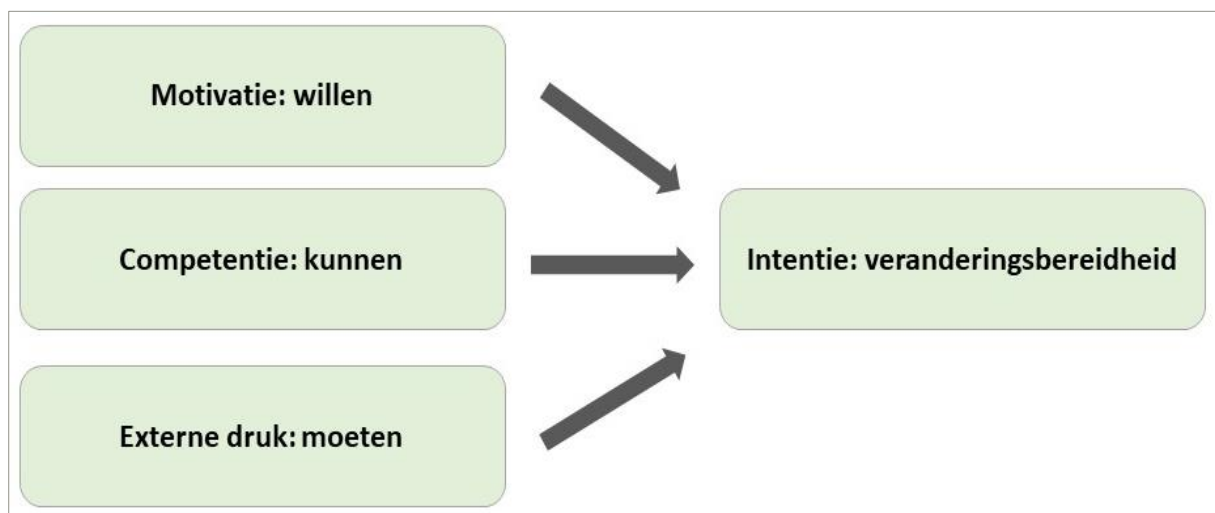
[https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/8/download\\_pdf\\_culture\\_assessment\\_workbook.pdf](https://www.boomhogeronderwijs.nl/media/8/download_pdf_culture_assessment_workbook.pdf).

### Verklarende modellen

Verklarende modellen zijn modellen die je vertellen wat mogelijke oorzaken zijn van een probleem of wat belangrijke factoren zijn die met het onderwerp samenhangen. Een verklarend model maakt onderscheid tussen afhankelijke variabelen (iets wat je wilt verklaren, bijvoorbeeld ziekteverzuim) en onafhankelijke variabelen (dingen die daarop van invloed kunnen zijn, bijvoorbeeld werkdruk, leeftijd, gezondheid, etc.).

Een voorbeeld van een veelgebruikt model dat de ‘veranderingsbereidheid’ van medewerkers probeert te verklaren is het DINAMO-model van Metselaar & Cozijnsen (2001; zie *Figuur 2*). Volgens dit model zijn er drie soorten factoren (onafhankelijke variabelen) die de veranderingsbereidheid van medewerkers (afhankelijke variabele) bepalen:

- (1) motivatie (willen veranderen),
- (2) competentie (kunnen veranderen),
- (3) externe druk (moeten veranderen)



*Figuur 1: DINAMO-Model (verklarend model)*

Aan de hand van dit model kun je in een diagnostisch onderzoek kijken welke van deze factoren in welke mate de veranderingsbereidheid van medewerkers in de organisatie die jij adviseert, belemmeren: ligt het aan de motivatie van medewerkers, ligt het aan hun competentie, of ligt het aan het gebrek aan externe druk?

Als je dit model als basis voor je onderzoek gebruikt, dan kan de inhoudelijke structuur van je onderzoek er als volgt uitzien:

- **Hoofdvraag:** De hoofdvraag luidt: “Hoe kunnen we de (lage) bereidheid van medewerkers om mee te werken aan de geplande reorganisatie verklaren?”.
- **Deelvragen:** Deelvragen zijn dan:
  - “Hoe hoog is de door medewerkers ervaren (1) motivatie, (2) competentie en (3) externe druk en hoe hoog is hun (4) intentie om te veranderen?”
  - “Wat is de relatie tussen de door medewerkers ervaren (1) motivatie, (2) competentie en (3) externe druk om te veranderen, en (4) hun intentie om te veranderen?”. Oftewel: “In hoeverre wordt (4) de intentie om te veranderen bepaald door de (1) motivatie, (2) competentie, of (3) externe druk om te veranderen?”.

Je formuleert dus een deelvraag voor elke variabele uit het model (wat is de waarde die deze variabele aanneemt in deze organisatie?) en voor elke pijl uit het model (wat is de relatie tussen deze variabelen in deze organisatie?).
- **Meetinstrumenten.** De variabelen uit het model kun je meten door middel van een enquête waarin medewerkers wordt gevraagd aan te geven in hoeverre ze (1) motivatie, (2) competentie, (3) externe druk ervaren en (4) de intentie hebben om zich in te zetten voor de verandering;
- **Resultaten.** In de resultatensectie geef je een samenvatting van:
  - de antwoorden van de medewerkers op de vragen over hun (1) motivatie, (2) competentie (3) externe druk en (4) intentie om te veranderen, bijvoorbeeld in de vorm van gemiddelde scores op de vier variabelen en
  - de samenhang tussen de ervaren (1) motivatie, (2) competentie, (3) externe druk en (4) bereidheid van medewerkers om te veranderen, bijvoorbeeld in de vorm van correlaties tussen de drie onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele;
- **Conclusies:** In de conclusies beantwoord je in één zin elke deelvraag en de hoofdvraag:
  - “Hoe hoog is de door medewerkers ervaren (1) motivatie, (2) competentie en (3) externe druk en (4) intentie om te veranderen?”;
  - “Wat is de relatie tussen de door medewerkers ervaren (1) motivatie, (2) competentie en (3) externe druk om te veranderen, en (4) hun intentie om te veranderen?” en
  - “Hoe kunnen we de (lage) bereidheid van medewerkers om mee te werken aan de geplande reorganisatie verklaren?”.

Een voorbeeld van een vragenlijst die je kunt gebruiken om de variabelen uit het DINAMO-model te meten, vind je op: [http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7606/\\_assets/7606d16.pdf](http://hoadd.noordhoff.nl/sites/7606/_assets/7606d16.pdf).

**Tip:** Een belangrijk onderdeel van de deskundigheid die je in de loop van studie en loopbaan moet opbouwen is je kennis van modellen. Je kwaliteit als deskundige wordt in belangrijke mate bepaald door je kennis van modellen en je vermogen om het juiste model op het juiste moment toe te passen. Kijk eens op een site als Managementmodellensite of haal het Groot Psychologisch modellenboek uit de bibliotheek. Neem de modellen door en kijk welke je aanspreken; welke aansluiten bij interesses. Verdiep je in deze modellen en de achterliggende theorie. Op deze manier ontwikkel je als professional een specialisme waarmee je je onderscheidt van anderen.

### Meer informatie

- Boek: Van der Horst, A., Hoogstraten, P., Meyer, H., Serlie, A. W., & Wanrooy, M. J. (2013). *Groot psychologisch modellenboek: 51 modellen voor ontplooiing van jezelf en anderen*. Van Duuren Management. <https://bit.ly/3fcjsUV>
- Video: Conceptueel model opmaken in 4 simpele stappen. <https://youtu.be/2prp9WxRZGU>
- Roel Grit. Conceptueel Model. [https://www.youtube.com/watch?v=d32\\_JncC9vo](https://www.youtube.com/watch?v=d32_JncC9vo)
- Internet: Internetmodellensite. <https://managementmodellensite.nl/category/modellen/>
- Internet: Value Based Management. <https://www.valuebasedmanagement.net/>
- Docenten: Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens

# DIAGNOSE

Waar ligt het probleem precies? En wat is de oorzaak?



## **Wat is het?**

Het Griekse woord 'diagnosis' betekent 'nauwkeurig leren kennen'. In een diagnostisch onderzoek proberen we een probleem nauwkeurig in kaart te brengen. Waar ligt het probleem precies? Bij welk bij welk orgaan in het lichaam, onderdeel van een apparaat, bij welke stap in een proces, bij welke afdeling van een organisatie, bij welke groep medewerkers? Wat heeft het probleem veroorzaakt? En wat houdt het in stand? Welke factoren spelen daarbij een rol?

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Een diagnostisch onderzoek voer je uit als je meer kennis en inzicht nodig hebt om een probleem aan te pakken. Als je erachter wilt komen waar het probleem precies ligt, of wat de oorzaken van het probleem zijn.

Een diagnostisch onderzoek voer je uit in de diagnosefase van je project. In de probleemidentificatiefase (de eerste fase van de handelingscyclus) heb je het probleem benoemd, in de diagnosefase (de tweede fase van de handelingscyclus) breng je het probleem nauwkeurig in kaart.

## **Hoe pas je het toe?**

Bij een diagnostisch onderzoek doorloop je dezelfde stappen als bij een probleemidentificatieonderzoek: vraag formuleren, informatie verzamelen, informatie analyseren en conclusies trekken. Het verschil is echter dat je in de probleemidentificatie snel en grof te werk gaat en met een brede blik naar de problemen kijkt, terwijl je bij de diagnose juist grondig en nauwkeurig te werk gaat en je focust op een specifiek probleem. We lichten hieronder de stappen die je bij een diagnostisch onderzoek doorloopt kort toe:

### ***Een vraag formuleren***

Onderzoeksvragen die je in de diagnosefase probeert te beantwoorden zijn: Waar ligt het probleem precies? Welke factoren spelen een belangrijke rol bij dit probleem? Wat zijn de oorzaken? En wat zijn de gevolgen? Vaak is het voldoende om het probleem goed te lokaliseren. Waar ligt het probleem

precies: bij welke stap in het proces, bij welke afdeling van de organisatie, bij welke groep medewerkers? Als je nog grondiger te werk wilt gaan, probeer je ook de oorzaken en gevolgen te achterhalen: hoe is het probleem ontstaan, wat houdt het in stand, welke mechanismen spelen hierbij een rol?

### ***Informatie verzamelen***

*Hoe verzamel je informatie?* De wegen waarlangs je in de diagnosefase informatie verzamelt, zijn dezelfde als in de probleemidentificatiefase: deskresearch, observatie, interviews en vragenlijsten. In de diagnosefase zul je meer informatie willen verzamelen dan in de probleemidentificatiefase. Naast kwalitatieve informatie, bijvoorbeeld uit interviews, verzamel je in de diagnosefase vaak ook kwantitatieve informatie, bijvoorbeeld door middel van online vragenlijsten.

*Welke informatie verzamel je?* Om te bepalen welke informatie je gaat verzamelen heb je een model nodig. Een model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Het kan een afbeelding zijn, maar ook een schema, een opsomming of zelfs een formule. Het model vertelt je wat de belangrijke *variabelen* zijn om in je onderzoek naar te kijken: wat de verschillende onderdelen zijn die je onder de loep neemt en wat mogelijke oorzaken zijn. Op basis van je model bepaal je wat je gaat *meten*, dus welke vragen je precies gaat stellen in je interviews of enquêtes en waar je op gaat letten bij je observaties.

Waar je in de probleemidentificatiefase nog kon volstaan met een algemeen model zoals het 6W-model of het 4M-model, heb je in de diagnosefase vrijwel altijd een specifiek model nodig dat speciaal is ontwikkeld voor het onderwerp dat jij gaat onderzoeken. Als organisatie-adviseur heb je meestal een aantal van dit soort modellen paraat die in je eigen specialisatiegebied liggen (bijvoorbeeld ziekteverzuim, werkdruk, leiderschap, of motivatie), maar vaak zul je aanvullend literatuuronderzoek moeten doen om een goed conceptueel model te vinden. Waar mogelijk gebruik je standaardvragenlijsten die door de makers van het model dat je gebruikt, zijn ontwikkeld.

### ***Informatie analyseren***

Het analyseren van je onderzoeksgegevens is eigenlijk niets anders dan het samenvatten van de informatie die je hebt verzameld, zodat de essentie zichtbaar wordt en je antwoord kunt geven op je onderzoeksvragen. Hierbij gebruik je je model weer als leidraad: in je analyse vat je per variabele uit je model samen welke informatie je hebt gevonden. Afhankelijk van het soort informatie dat je hebt verzameld, gebruik je een kwalitatieve of een kwantitatieve analysemethode.

*Kwalitatieve analyse:* Als je kwalitatieve informatie hebt verzameld (informatie in woorden of beelden), bijvoorbeeld door middel van interviews, dan kun je deze informatie analyseren door middel van de selectieve coderingsmethode. Je markeert dan in het transcript van je interview iedere uitspraak waarin iemand iets zegt over een bepaalde variabele uit je model, dus over een bepaald aspect of een oorzaak of een gevolg van het probleem. Vervolgens zet je per variabele alle citaten die betrekking hebben op die variabele op een rij.

*Kwantitatieve analyse:* Als je kwantitatieve informatie hebt verzameld (informatie in cijfers), bijvoorbeeld door middel van vragenlijsten, dan kun je statistische analysemethoden toepassen om je gegevens te analyseren. Ook statistische analyses zijn in feite niets anders dan een manier om informatie samen te vatten: aan de hand van statistische maten zoals het gemiddelde, de standaarddeviatie of de correlatiecoëfficiënt vat je samen welke informatie in essentie verborgen zit achter de berg cijfers die je verzameld hebt. In je rapportage geef je, meestal in tabellen, weer wat de gemiddelde scores zijn van de deelnemers op de variabelen uit je model. Die scores kun je vervolgens vergelijken met een norm om te kijken waar de afwijkingen (problemen) liggen. Als je op zoek bent naar oorzaken, gevolgen en factoren die met een probleem samenhangen, dan rapporteer je ook de correlaties tussen variabelen. Hoe hoger de correlatie, hoe sterker de samenhang.

### **Conclusies trekken**

In je conclusies geef je kort en krachtig antwoord op je onderzoeksvragen.

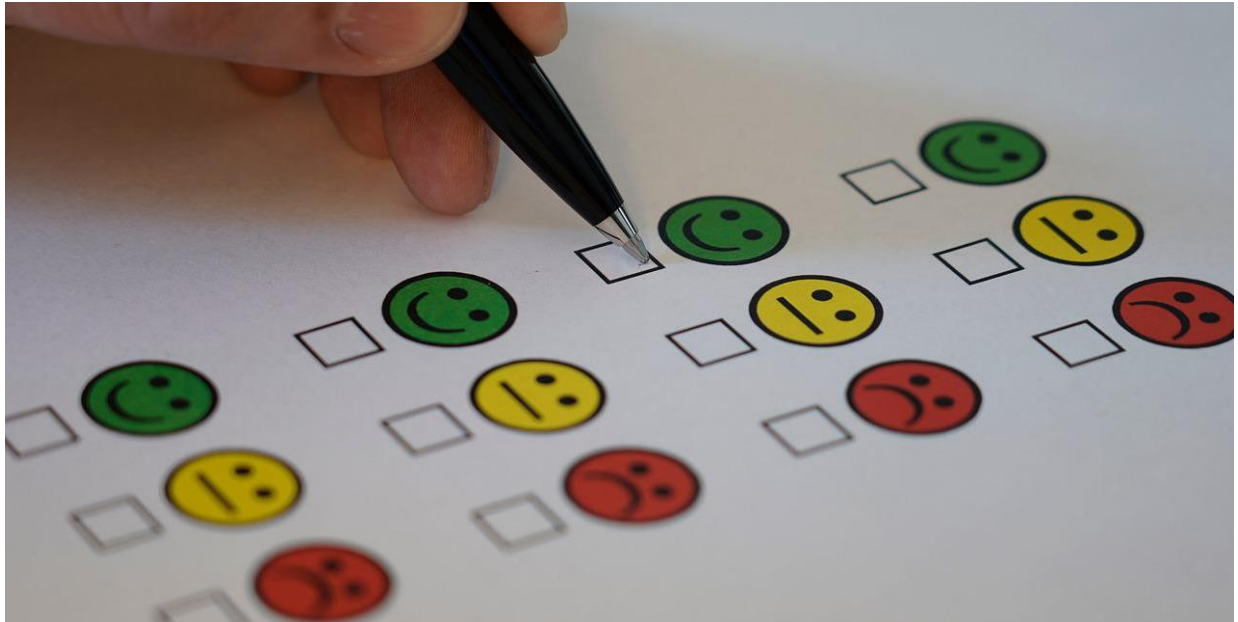
- Als je doel was om het probleem te lokaliseren (Waar ligt het probleem precies?), dan som je in de conclusies puntsgewijs op bij welke onderdelen (variabelen uit je model) je een probleem hebt geconstateerd. Bijvoorbeeld bij welke stap in het proces, bij welke afdeling van de organisatie, bij welke groep medewerkers.
- Als je doel was om oorzaken en gevolgen te achterhalen (Welke factoren spelen een belangrijke rol bij dit probleem?) dan som je in je conclusies puntsgewijs op welke factoren (variabelen uit je model) sterk samenhangen met het probleem.

### **Meer informatie**

- Boek: Leen, J. & Mertens, J. (2021). *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Couthinho. Hoofdstuk 6, 7 & 8.
- Boek: Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek*. Amsterdam: Boom. Deel 2 & 3.
- Video: Rob van Es. Praktijkboek veranderdiagnose. <https://www.youtube.com/watch?v=J7K4-DiG918>
- Internet: Warbleton Council. Organisatorische diagnose. <https://nl1.warbletoncouncil.org/diagnostico-organizacional-11853>
- Docenten: Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens

# ENQUÊTEREN

Informatie verzamelen door middel van vragenlijsten



## **Wat is het?**

Enquêteren is het verzamelen van informatie door middel van vragenlijsten. Je legt de deelnemers een reeks schriftelijke vragen voor en verzoekt hun deze te beantwoorden. Vaak worden enquêtes online afgenomen, maar een papieren vragenlijst kan ook een prima hulpmiddel zijn om onderzoeksgegevens te verzamelen.

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Vragenlijstonderzoek gebruik je vaak in de diagnosefase van je project, maar het kan ook goed van pas komen bij het testen van je prototype, bij het bewaken van het implementatieproces of het evalueren van een organisatieverandering. Als je een representatief beeld wilt krijgen van een grote groep mensen, dan gebruik je daarvoor meestal een vragenlijst.

Hoewel een interview vaak rijkere en meer genuanceerde informatie oplevert, worden enquêtevragenlijsten in de praktijk heel veel gebruikt om gegevens te verzamelen. Een enquête heeft namelijk een aantal belangrijke voordelen: je kunt veel mensen bereiken, het kost je minder tijd om ze af te nemen, iedere deelnemer krijgt dezelfde vragen op dezelfde manier voorgelegd, je kunt de antwoorden gemakkelijk vergelijken en je kunt gemakkelijker kwantitatieve informatie verzamelen.

## **Hoe pas je het toe?**

Je vragenlijst baseer je op je conceptueel model. Dit model is een 'plaatje' dat je vertelt wat de belangrijke zaken (variabelen) zijn om in je onderzoek naar te kijken. Als je bijvoorbeeld onderzoek doet naar de oorzaken van ziekteverzuim dan heb je een model nodig dat je vertelt wat mogelijke oorzaken van ziekteverzuim zijn, zoals de gezondheid van deelnemers, de werkdruk, de stijl van leidinggeven en de privésituatie.

In je vragenlijst stel je dan over al deze zaken één of meerdere vragen. Onderzoekers noemen dit 'operationaliseren'. Je maakt hiermee de variabelen uit je model (ziekteverzuim, gezondheid, werkdruk, etc.) 'meetbaar'. Het stellen van een vraag noemen we dus het meten van een variabele.

Het antwoord noemen we de 'score' op de variabele. Dat kan een getal zijn, maar ook een woord, of een zin.

Je kunt in je vragenlijst zowel open vragen als multiple-choice vragen opnemen. Open vragen zijn vragen waarbij de deelnemers in een tekstvlak zelf hun antwoord invullen. Multiple-choice vragen zijn vragen waarbij de deelnemers een keuze maken uit een beperkt aantal door jou gegeven antwoordmogelijkheden. Een veelgebruikt antwoordmogelijkheid is de zogenaamde Likert-schaal. Je legt de deelnemer dan een stelling voor, bijvoorbeeld "Ik ervaar een hoge werkdruk.", waarop ze een antwoord kunnen geven op een schaal van bijvoorbeeld 1 (*volstrekt niet op mij van toepassing*) tot en met 5 (*volledig op mij van toepassing*). Je vraagt de deelnemer dus een cijfer toe te kennen aan de door hem ervaren werkdruk. 'Ervaren werkdruk' is dan de variabele en het cijfer dat de deelnemer aankruist, is zijn 'score' op die variabele.

Het verdient de voorkeur om voor je onderzoek bestaande vragenlijsten of schalen te gebruiken die eerder door andere onderzoekers zijn gebruikt om de variabelen uit je model te meten. Je bent er dan zekerder van dat je vragenlijst van goede kwaliteit is. Je uitkomsten zijn bovendien beter vergelijkbaar met de uitkomsten van ander onderzoek.

Als je een online tool gebruikt om je enquête via internet af te nemen, let er dan op dat je een kwalitatief goed enquêteprogramma kiest dat je gegevens in SPSS-formaat kan downloaden, bijvoorbeeld Qualtrics, Survey Monkey of Easion. Gebruik, ook met het oog op privacy, geen gratis tools zoals Google Forms.

Streef ernaar om een zo hoog mogelijke respons op je vragenlijst te krijgen. Hoe meer deelnemers, hoe representatiever je uitkomsten. Verspreid je vragenlijst via een begeleidende mail met daarin een link naar de enquête. Overtuig de deelnemers van het belang de vragenlijst in te vullen. Garandeer de deelnemer als het mogelijk is anonimiteit en vertrouwelijkheid. Denk ook aan herinneringsmails en misschien een beloning, om een zo hoog mogelijke respons te krijgen.

#### **Meer informatie**

- Boek: Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom. Paragraaf 7.1.
- Video: Armin Trost. Survey Design. <https://youtu.be/AlbV1auGtJU>
- Internet: CBS. Vragenlijstontwikkeling. <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/statistische-methoden/input/input/vragenlijstontwikkeling>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens, Ydwine van der Veen (taalkundig)

# INTERVIEWEN

Informatie verzamelen door middel van gesprekken



## **Wat is het?**

Interviewen is het verzamelen van informatie door gesprekken met mensen te voeren. Zo kun je inzicht krijgen in hun gedachten, gevoelens en gedrag met betrekking tot het vraagstuk dat je onderzoekt.

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Door te vragen en te luisteren kun je veel nuttige informatie krijgen. We kennen interviews van tv, waarin journalisten vol zelfvertrouwen scherpe vragen aan politici stellen om de waarheid nu eindelijk eens boven tafel te krijgen. Hoewel vraag- en luistertechnieken bij onderzoeksinterviews net zo belangrijk zijn, gaat het bij onderzoek ook om medewerking, vertrouwen en geloofwaardigheid. Je wilt graag dat mensen zich op hun gemak bij je voelen en hun gedachten, rijp en groen, met jou delen.

## **Hoe pas je het toe?**

Je kunt een interview inhoudelijk van tevoren tot in de puntjes voorbereiden (gestructureerd interview) of de gespreksonderwerpen door de geïnterviewde laten bepalen (diepte-interview). Daar zitten vele gradaties tussen, die we semigestructureerde interviews noemen. Welk interview het beste past bij jouw onderzoek, hangt af van de hoeveelheid voorinformatie die je over het onderwerp hebt.

### *Gericht interview*

Als er al veel geschreven is over je onderzoeksonderwerp en er is een conceptueel model, theorie of checklist voorhanden, dan kun je in een gestructureerd interview de geïnterviewde vragen stellen over dat model, theorie of checklist om zo eigen meningen en ervaringen boven water te krijgen.

Een voorbeeld van een gerichte interviewvraag is: *In het Huis-van-Werkvermogenmodel worden vier dimensies van duurzame inzetbaarheid van medewerkers beschreven. Kunt u aangeven wat er in uw*



*bedrijf aan fysieke gezondheid wordt gedaan en waar dit volgens u goed gaat en wat volgens u beter kan?*

Het voordeel van de gerichte interviewmethode is dat het effectief en to-the-point is. Nadeel is dat je minder open staat voor nieuwe, verrassende inzichten uit de praktijk van alledag, omdat een algemeen geldende theorie leidend is.

#### *Vrij interview*

Ben je bezig met een nieuw thema, zoals bijvoorbeeld het gedwongen thuiswerken tijdens de covid-lockdown, dan heb je nog weinig steun aan de literatuur. Op zo'n moment kun je goed kiezen voor een vrij interview, waarin je de geïnterviewde uitnodigt om vrij te associëren op dit thema. Stel je inhoudelijk neutraal op en stel open (ook hier!) vragen over de ervaringsdeskundigheid van je respondent.

Een voorbeeld van een vrije interviewvraag is: *Hoe was het gedwongen thuiswerken voor u? Wat werkte prettig voor u en wat kon volgens u beter? Welke gevolgen heeft dit voor u persoonlijk gehad?*

Het voordeel van deze vrije interviewmethode, waarin je als onderzoeker weinig beperkingen in de te bespreken onderwerpen oplegt, is dat je soms verrassende inzichten krijgt. Nadeel is het generaliseerde (of veralgemeende) karakter van de informatie die je krijgt.

#### **Meer informatie**

- Boek: Baarda, B. & Van der Hulst, M. (2017). *Basisboek interviewen*. Noordhof.
- Video: Armchair Academics. Qualitative Interviews: A How-To Guide to Interviewing. <https://youtu.be/-HXNjMubuGg>
- Website: WUR. Praktische handleiding interviewen. <https://www.wur.nl/nl/show/Handvat-6.7-Praktische-handleiding-interviewen.htm>
- Website: RUG Talentcentrum. Interviewen. <https://www.rug.nl/language-centre/communication-training/academic/hacv/handboek/mondeling/student/interviewen/>
- Docenten: Robert Geutjes, Jacqueline Rietveld, Nathali Vonk

# OBSERVEREN

Informatie verzamelen door te kijken



## Wat is het?

Observeren is het verzamelen van informatie door te kijken. Als je bedenkt dat we het de hele dag doen, is het opvallend dat observeren als manier om informatie te verzamelen in onderzoek verhoudingsgewijs weinig wordt gebruikt in de organisatiekunde. Deze terughoudendheid voor deze onderzoekstechniek kan samenhangen met de vrees onvoldoende objectief te zijn. Dat is jammer, omdat je bij een juist gebruik veel kunt bijdragen als jonge onderzoeker die met frisse blik soms opmerkt wat voor mensen in een organisatie heel gewoon is en niet meer opvalt.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

In plaats van ernaar te vragen, verzamel je in observationeel onderzoek gegevens door gedrag zelf waar te nemen. Dit kun je doen door zelf aanwezig te zijn (participerende observatie) of door bijvoorbeeld een camera of andere technische apparatuur. Zo heeft een onderzoeker de belangstelling voor schilderijen in een museum gemeten door de slijtage van de vloer voor het schilderij. Als organisatiekundige zijn er veel situaties waarin je kunt observeren hoe mensen zich op de werkvloer gedragen, als je maar regelmatig de werkvloer opzoekt en je tussen de werknemers begeeft. Het voordeel van de onderzoekstechniek *observeren* zijn de levensechte resultaten.

## Hoe pas je het toe?

Bij de start van een project begin je altijd eerst met goed kijken: wat valt je op? Voor het verzamelen van informatie kun je kiezen voor een kwalitatieve (tellen, registeren van feitelijk gedrag) of voor kwantitatieve (gedragsbeschrijvingen in context) manier van observeren. Tot slot, observeren komt weer terug als je je prototypes uittest: hoe reageren mensen daarop? Zeker dan is het handig om observaties aan te vullen door het te combineren met interviews die kunnen duiden wat je hebt gezien.

### *Kwantitatief observatieonderzoek*

Kwantitatief observatieonderzoek start met het opstellen van een gestructureerd observatieschema. Hierop kun je registreren wat iemand op een bepaald tijdstip doet door het zetten van een kruisje in de juiste kolom of door een korte samenvatting.

Dit is een heel bruikbare observatietechniek als je als organisatiekundige bijvoorbeeld werkprocessen en bijbehorend werkgedrag in kaart wilt brengen. Dit doe je bij voorkeur op verschillende tijdstippen en onder verschillende omstandigheden, zodat je een completer beeld krijgt. Neem dan ook een stopwatch mee. Je kunt kwantitatief observeren ook gebruiken als je wilt registreren hoe mensen spontaan reageren op activiteiten, programma's of een door jou ontwikkeld prototype. Tijdens het observeren maak je een objectief verslag van wat je ziet en is er geen direct contact met de respondenten. Deze manier van observeren wordt vanwege de feitelijke benadering ook wel 'thin descriptions' genoemd.

### *Kwalitatief observatieonderzoek*

Een andere aanpak is de kwalitatieve, ook wel etnografische aanpak, die 'thick descriptions' oplevert. Je maakt uitgebreide observaties, die niet alleen het gedrag beschrijven, maar ook de context, details, emoties en onderlinge relaties. Soms is een beschrijving van de context essentieel om de betekenis van het geobserveerde gedrag te duiden. Als iemand bijvoorbeeld geëmotioneerd de werkvloer verlaat, kan dit gedrag door anderen beter begrepen worden als je als onderzoeker de context en subjectieve verklaringen en betekenissen toevoegt.

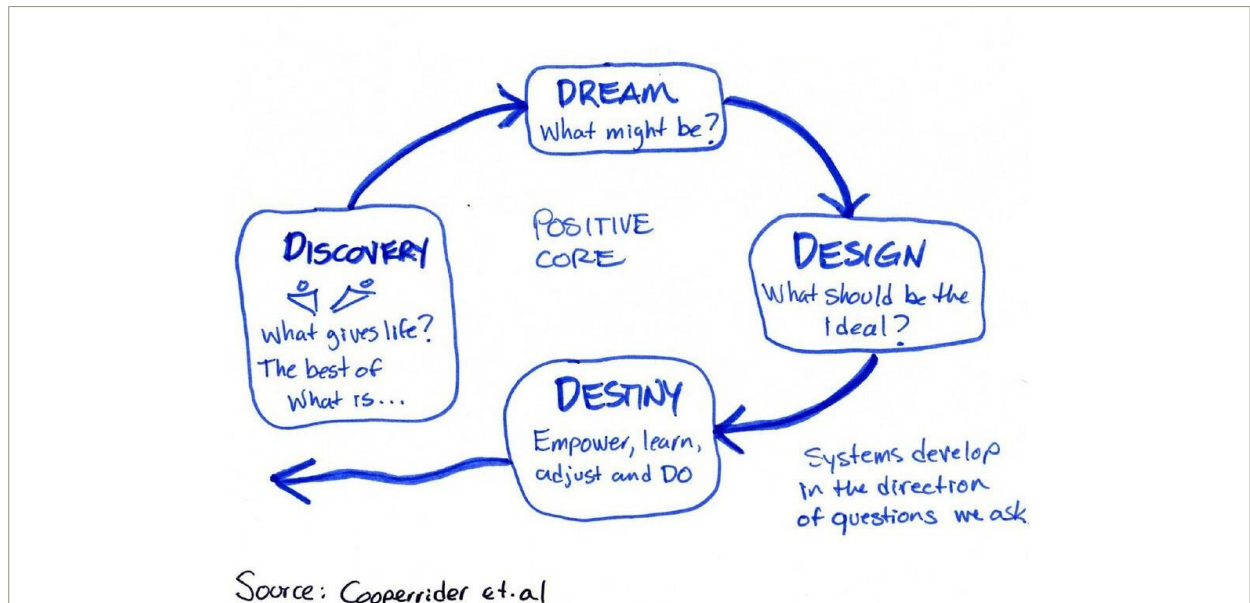
Tot slot, observeer zo onopvallend mogelijk, zoals een vlieg op de muur.

### **Meer informatie**

- Boek: Goossens, F (2018). *Observeren in psychologie en pedagogie*. Coutinho.
- Boek: Morsink, Y. (2006). *Werkcahier Observatietechnieken*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Video: UvA Research Methods. Week 2: Qualitative methods.  
<https://youtube.com/playlist?list=PLyLpEs0x9BnlKTMcy6-ge4maa4joGfVXX>
- Website: Scribber. Observaties. <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/observaties/>
- Docent: Jacqueline Rietveld

# WAARDEREND ONDERZOEKEN

Het identificeren van kwaliteiten en sterke kanten



## Wat is het?

Waarderend onderzoek (Appreciative Inquiry) is een op verandering gerichte vorm van onderzoek waarbij je eerst identificeert wat er goed gaat in een organisatie, om vandaaruit te kijken hoe je dit verder kunt versterken. Het is een gezamenlijke zoektocht naar sterktes, passies, krachten, kansen, mogelijkheden en idealen (Cooperrider & Srivastva, 1987).

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Mensen zijn voortdurend in ontwikkeling. Groepen mensen, teams en organisaties, zijn dus ook voortdurend in ontwikkeling. Bij het doelbewust aansturen van deze ontwikkeling worden vaak problemen als uitgangspunt genomen: Waarom zijn onze 'werknemers' niet gemotiveerd? Waarom heerst er zoveel stress? Waarom begrijpen we elkaar niet? Waarom vind ik geen werk? Dergelijke vragen roepen bij mensen doorgaans geen enthousiasme op, eerder weerstand. Bovendien riskeer je dat de problemen toenemen, want wat aandacht krijgt, groeit. Om die valkuilen te vermijden, is de waarderende en onderzoekende benadering ontwikkeld.

Appreciative Inquiry vertrekt vanuit positieve ervaringen in werk en leven, ervaringen die mensen enthousiast en trots maken en die vitaliteit geven. De tekorten en problemen worden niet weggemoffeld. Ze krijgen alleen niet langer de meeste aandacht. De aandacht gaat vooral uit naar de krachten, datgene dat goed is en dat leven geeft aan een organisatie. Denkend vanuit die krachten en hoe de organisatie eruit zou zien als hier meer van is, kan een gedeelde visie worden gecreëerd over wat in de toekomst mogelijk is. In een appreciative-inquiry-traject denken de deelnemers mee over de richting die het samenwerkingsverband uitgaat. Die benadering zorgt voor een breed draagvlak, genereert betrokkenheid in een veranderingsaanpak en zorgt voor een band tussen mens, werk en organisatie.

Waarderend onderzoek kan in uiteenlopende contexten worden gebruikt., bijvoorbeeld om een bijeenkomst of gesprek te openen door te identificeren wat er al werkt. Wat waardeer je het meest aan jezelf, je werk of je organisatie? Of wanneer een ander perspectief nodig is of de start van een

nieuw proces met een fris, positief uitgangspunt. Het kan ook helpen om een groep te bewegen die vast zit in 'wat is' naar 'wat kan zijn'.

### **Hoe pas je het toe?**

Het waarderend onderzoeksproces verloopt globaal als volgt.

- **Definition:** kiezen van het thema of domein van het proces. Waarmee wil je aan de slag? Vooral dat wat je wel wilt en niet op wat je niet wilt, wilt voorkomen of oplossen. Positief geformuleerd.
- **Discovery:** gezamenlijk ontdekken wat de positieve kern van de organisatie is, identificeren van positieve ervaringen en vooral de factoren die dit mogelijk maken. Meer dan kille feiten, zogenaamde "thick descriptions".
- **Dream:** het visualiseren van een gemeenschappelijk gewenste toekomst vanuit empirische wortels (ervaringen) uit het heden.
- **Design:** het ontwerpen van mogelijke voorstellen voor een ideale organisatie, een ontwerp waarop verder geborduurd kan worden.
- **Delivery/ Destiny:** implementatie van het ontwerp en het doorlopend versterken van het waarderend vermogen van het hele systeem. Benoemen van wat is gerealiseerd, veranderd en verinnerlijkt.

### **Nadere informatie:**

- Boek: Robbert Masselink e.a. (2020). Werkboek *Appreciative Inquiry*. Amsterdam: Boom. [http://www.bua.nl/auteur/110-5931\\_Masselink/100-9383\\_Veranderen-met-appreciative-inquiry](http://www.bua.nl/auteur/110-5931_Masselink/100-9383_Veranderen-met-appreciative-inquiry)
- Video: Posidivers. Al. <https://www.youtube.com/watch?v=Ss5OT4SjISA>
- Website: Art of Hosting. <https://www.artofhosting.org/>
- Website: Kessels & Smit. Appreciative Inquiry. <https://www.kessels-smit.com/nl/appreciative-inquiry-veranderen-met-energie>
- Docent: Wim Braaksma

# KWANTITATIEVE ANALYSE

Informatie samenvatten met behulp van statistiek



## Wat is het?

Statistische analyses zijn eigenlijk niets anders dan een manier om informatie samen te vatten. Met behulp van statistische maten, zoals het gemiddelde, de standaarddeviatie of de correlatiecoëfficiënt, vat je de berg verzamelde cijfers samen, zodat de essentie zichtbaar wordt en je antwoord kunt geven op je onderzoeksvragen.

## Wanneer gebruik je het? En Waarom?

Statistische analysemethoden gebruik je als je in je onderzoek veel kwantitatieve informatie (informatie in de vorm van cijfers) hebt verzameld. Als je bijvoorbeeld een tevredenheidsenquête hebt gedaan waarin je vijfhonderd medewerkers hebt gevraagd om op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot en met 5 (zeer tevreden) aan te geven hoe tevreden zijn over tien verschillende aspecten van hun werk (salaris, werksfeer, stijl van leidinggeven, etc.), dan is het vrijwel onmogelijk om uit de informatie die je hebt verzameld met het blote oog conclusies te trekken. Je kunt dan de informatie samenvatten door per vraag de gemiddelde score van de 500 medewerkers te berekenen. Je verliest dan informatie, maar de essentie wordt zichtbaar. Je ziet dan bijvoorbeeld dat de gemiddelde medewerker op de vraag “Hoe tevreden bent u met uw salaris?” het antwoord 2 geeft. Je kunt dan concluderen dat de gemiddelde medewerker ontevreden is over het salaris.

## Hoe pas je het toe?

Het doel van je kwantitatieve analyses is om antwoord te geven op de onderzoeksvragen. Je onderzoeksvragen bepalen dus welke analyses je gaat doen. Hieronder bespreken we drie typen veel voorkomende vragen.

1. **Wat is de waarde van deze variabele?** Voorbeelden van dit type vragen zijn: “Hoe tevreden zijn de medewerkers met hun salaris?”, “Hoe hoog is het ziekteverzuim?”, of “In hoeverre zijn medewerkers bereid om mee te werken aan deze organisatieverandering”. Als je wilt weten hoe tevreden medewerkers zijn met hun salaris, dan kun je bijvoorbeeld medewerkers in een enquête vragen om op een 5-puntsschaal, van 1 (*zeer ontevreden*) tot en met 5 (*zeer tevreden*), aan te geven hoe

(on)tevreden ze zijn. In dat geval bereken je de gemiddelde score ( $M$ ) van de medewerkers op de variabele (tevredenheid met salaris) en de bijbehorende standaarddeviatie ( $SD$ ) en steekproefomvang ( $n$ ). Deze gemiddelde score kun je vervolgens vergelijken met een zelf-geformuleerde norm (we vinden dat de gemiddelde tevredenheid minimaal 4 moet zijn) of met een benchmark (de gemiddelde tevredenheid van medewerkers in deze sector is 3). Zo kun je beoordelen of je als organisatie een probleem hebt waar je wat aan moet doen. In het resultatenhoofdstuk van je rapportage neem je dan een tabel op zoals hieronder. In de begeleidende tekst licht je kort toe wat deze cijfers betekenen.

Variabele	Vragenlijst-item	$M$	$SD$	$n$
Tevredenheid met salaris	"Hoe tevreden bent u met uw salaris? Geef een cijfer van 1 (zeer ontevreden) tot en met 5 (zeer tevreden)"	3,0	2,1	90

2. **Zijn er verschillen tussen groepen?** Voorbeelden van dit type vragen zijn: "Zijn mannen tevredener over hun salaris dan vrouwen?", "Zijn er verschillen in verzuim tussen de kantoor- en de productiemedewerkers?", of "Zijn de medewerkers van 20-30 jaar meer bereid om mee te werken aan de geplande organisatieverandering dan de medewerkers van 50- 60 jaar?". Als je bijvoorbeeld wilt weten of mannen tevredener zijn met hun salaris dan vrouwen, dan bereken je de gemiddelde tevredenheidsscores van de mannelijke medewerkers ( $M_m$ ) en de vrouwelijk medewerkers ( $M_v$ ) en de bijbehorende standaarddeviaties ( $SD$ ) en steekproefomvang ( $n$ ). Vervolgens vergelijk je de gemiddelde scores met elkaar: is de gemiddelde tevredenheidsscore van mannen hoger dan die van vrouwen? Om te controleren of het verschil significant is, kun je een statistische toets (ANOVA) uitvoeren. In het resultatenhoofdstuk van je rapportage neem je dan een tabel op zoals hieronder. In de begeleidende tekst licht je kort toe wat deze cijfers betekenen<sup>1</sup>.

Variabele	Man (n = 45)		Vrouw (n = 45)		$F(1, 294)$	$\eta^2$	$p$
	$M$	$SD$	$M$	$SD$			
Tevredenheid met salaris	2.91	0.49	3.35	0.35	68.87***	.19	.00

3. **Is er een samenhang tussen variabelen?** Voorbeelden van dit type vragen zijn: "Zijn medewerkers tevredener over hun salaris naarmate ze een hoger salaris ontvangen?", "Is er een samenhang tussen ervaren werkdruk en ziekteverzuim?", of "In hoeverre wordt de weerstand van medewerkers tegen organisatieveranderingen bepaald door gebrek aan informatie?". Als je bijvoorbeeld wilt weten welke factoren van invloed zijn op het ziekteverzuim, dan kun je variabelen zoals leeftijd, salaris en ervaren werkdruk meten, om vervolgens te berekenen hoe deze variabelen correleren met het verzuim. Om correlaties te berekenen is het van belang dat je variabelen op ratio- of intervalniveau gemeten zijn (het moeten dus continue variabelen zijn zoals leeftijd of lengte; geen categorische variabelen zoals man/vrouw of opleidingsniveau). De correlatie kan variëren tussen -1 en +1. Hoe verder van 0 (dus hoe dichterbij -1 of +1), hoe sterker de samenhang. In het resultatenhoofdstuk van je rapportage neem je dan een tabel op zoals hieronder. In de begeleidende tekst licht je kort toe wat deze cijfers betekenen<sup>1</sup>.

	Ziekteverzuim	
	$r$	$p$
Leeftijd	-.19*	.00
Salaris	-.09	.67
Ervaren werkdruk	.34*	.00

Voor het uitvoeren van je kwantitatieve analyses kun je het beste een statistiekprogramma gebruiken, zoals SPSS. Je kunt dit programma downloaden via <https://www.surfspot.nl/>. Het berekenen van gemiddelden en standaarddeviaties (vraagtype 1) doe je via het tabblad analyse > descriptives in SPSS, het berekenen en toetsen van verschillen in gemiddelde scores tussen groepen (vraagtype 2) doe je via

analyse > compare means, het berekenen en toetsen van correlaties (vraagtype 3) doe je via analyse > correlate.

Op internet vind je veel video's met instructie en uitleg over kwantitatieve analyses. Niet iedere statisticus is een ster in het uitleggen, dus denk niet meteen dat het aan jou ligt als je iets niet begrijpt. Zoek net zolang door tot je een video vindt van iemand die het op een voor jou begrijpelijke manier uitlegt.

#### <sup>1</sup> Belangrijke statistische maten:

- $M$  = Gemiddelde.
- $SD$  = Standaarddeviatie: een maat voor de spreiding van de data.
- $n$  = Steekproefomvang
- $F(x,x)$  = Fischer's F: een maat om te bepalen of de scores van de ene groep verschillen van de scores van een andere groep.
- $\eta^2$  = Eta Squared: een maat om de samenhang tussen een categorische en een continue variabele uit te drukken.
- $r$  = Correlatiecoëfficiënt: een maat om de samenhang tussen twee continue variabelen uit te drukken.
- $p$  = Propability value: een maat om de significantie van een gevonden uitkomst uit te drukken (de kans dat je deze uitkomst vindt, terwijl de nulhypothese correct is).

#### Meer informatie

- Boek: B. Baarda (2019). *Basisboek statistiek met SPSS*. Noordhof.
- Boek: Erven, R. & Van der Laan, D. (2021). *Basisboek statistiek in business*. Boom
- Boek: Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek: praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom. Hoofdstuk 14. Noordhoff
- Boek: Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Video: Wiskundeacademie. [https://wiskundeacademie.nl/onderwerpen/gemiddelde-mediaan-mo-  
dus](https://wiskundeacademie.nl/onderwerpen/gemiddelde-mediaan-modus)
- Video: Statistiek met Daphne. <https://www.youtube.com/channel/UCAFCNTXL4-v6M92YIFax9xA>
- Video: Andy Field. <https://www.youtube.com/c/ProfAndyField/featured>
- Internet: WUR -opfriscursus statistiek. <https://edepot.wur.nl/17332>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jan Waalkens



# KWALITATIEVE ANALYSE

Informatie samenvatten door te coderen



## **Wat is het?**

Kwalitatieve analyse houdt in dat je de essentie probeert te halen uit niet-cijfermatige informatie, dus uit woorden, beelden, of geluiden. Als organisatiekundige word je gevraagd advies te geven over uiteenlopende vragen rond personeel. Je kunt deze vragen in twee groepen indelen. Bij vragen over *hoeveel* personeel en *waar* het moet worden ingezet, past het verzamelen van cijfermatige informatie. Deze kwantitatieve gegevens worden meestal statistisch verwerkt. Bij vragen over het *hoe* en *waarom* van de inzet van personeel, bestaan de antwoorden niet uit getallen, maar woorden. Dit noem je kwalitatieve gegevens. De hoeveelheid tekst die je ophaalt in kwalitatief onderzoek via interviews, observaties, aantekeningen en dergelijke is vaak overweldigend. Als mensen zich openstellen en vertrouwen hebben in je deskundigheid en betrokkenheid, praten ze vaak graag en veel over hun werk en leven. Maar hoe kun je van deze enorme hoeveelheid teksten een geïntegreerd en ook nog een prettig leesbaar verhaal maken? Hoewel je dat soms denkt, is de analyse van kwalitatieve data zeker niet gemakkelijker dan een statistische analyse.

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Bij kwalitatief onderzoek gaat het niet alleen om meer inzicht, maar ook om het bedenken van nieuwe hypothesen over onderwerpen waarover nog niet zoveel bekend is.

## **Hoe pas je het toe?**

Om antwoorden op je kwalitatieve onderzoeksvragen te krijgen, moet je eerst transcriberen, vervolgens coderen en ten slotte analyseren.

### *Stap 1: transcriberen*

Het is een hele klus; transcriberen is het letterlijk uitschrijven van gesproken data. Hierdoor wordt het mogelijk om deze data grondig te coderen en te analyseren. Bovendien kun je deze letterlijke weergave van teksten deels opnemen in het resultatenhoofdstuk van je onderzoeksrapport. De volledige, getranscribeerde teksten zet je in een bijlage, zodat ieder ziet dat de data levensecht zijn en je onderzoek plausibel (= kwaliteitscriterium) is.

Kopieer de uitgeschreven tekst in een analyseprogramma als *Atlas it* of in het *Excel format* van NHL Stenden, zodat je de tweede stap kunt nemen: het coderen.

### *Stap 2: coderen*

Er zijn twee manieren om kwalitatieve data te coderen. De keuze hangt af van je aanpak van de dataverzameling in je onderzoek. Was deze voorgestructureerd, door het stellen van vragen op basis van een model, theorie of checklist, dan kies je voor selectief coderen (A). Was je aanpak niet-directief en heb je doorgevraagd over een onderwerp, dan gebruik je open coderen (B).

#### A. Selectief coderen

Coderen is relatief eenvoudig als je een theoretisch raamwerk als uitgangspunt voor je dataverzameling hebt gebruikt. Je zoekt in alle teksten namelijk naar fragmenten die passen bij de verschillende onderdelen (variabelen) van dat model en groepeer die onder dezelfde code. Dit zijn de codes die je gebruikt voor de analyse.

#### B. Open coderen

Als je met een meer open perspectief data hebt verzameld, weet je op voorhand niet welke codes uit de tekst naar voren komen. Dit maakt het coderen spannend en uitdagend en de kans is groter dat je nieuwe, onverwachte inzichten krijgt.

Voor het vaststellen van wat de codes zijn, is de eerste stap het goed doorlezen van de tekst en het arceren van alle fragmenten die jou om de een of ander reden opvallen. Vervolgens lees je deze gearceerde fragmenten opnieuw en voeg je aan elk fragment een concrete code toe die direct is afgeleid van de tekst. Dit levert een grote hoeveelheid verschillende codes op. In stap 3 breng je deze lijst met codes terug tot drie à vijf thema's die het uitgangspunt voor je analyse vormen.

Let op: om subjectiviteit in het coderen tegen te gaan, is het gebruikelijk om een tweede beoordelaar hetzelfde te laten doen, waarna je de resultaten van beide coderingen vergelijkt. Op deze manier vergroot je zowel de validiteit als betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek.

### *Stap 3: analyseren*

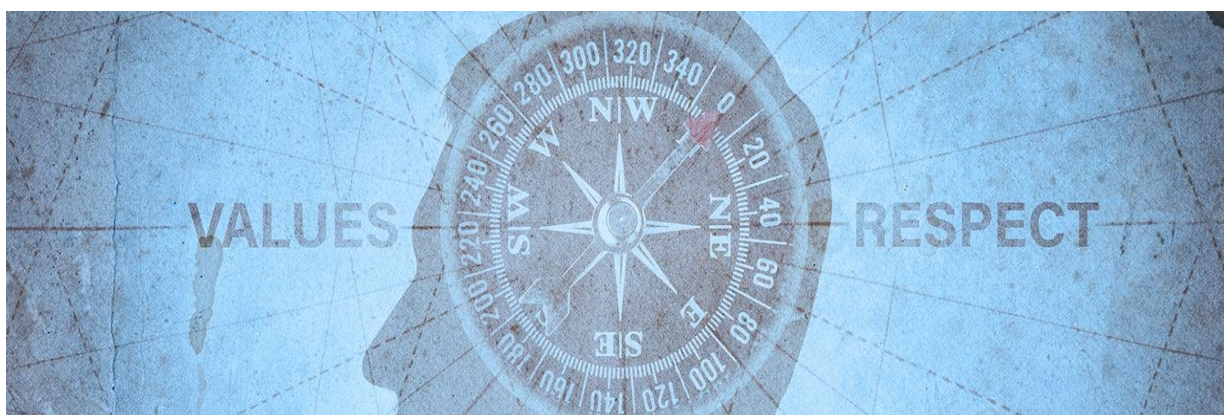
Nu de codes of thema's bekend zijn, vergelijk je fragmenten met eenzelfde code op overeenkomsten en verschillen. De concepten en inzichten die hieruit naar voren komen, gebruik je vervolgens voor het beantwoorden van je onderzoeksvragen.

#### **Meer informatie**

- Boek: Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek: praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom. Hoofdstuk 15.
- Video: Studiemeesters. Interviews analyseren voor je scriptie, hoe doe je dat? <https://www.youtube.com/watch?v=1l2yiuVTuss>
- Video: Klaas Mulder. Slim coderen van interviews en literatuurfragmenten. <https://www.youtube.com/watch?v=sInQojKUbVQ>
- Website: Onderzoekscoaching. Kwalitatief onderzoek. <https://onderzoekscoaching.nl/cms/tips-voor-studenten-die-onderzoek-gaan-doen-of-tentamen-willen-halen-nr-10/>
- Docent: Jacqueline Rietveld

# ONDERZOEK EN ETHIEK

Onderzoek met oog voor de gevolgen



## Wat is het?

Je onderzoek kan gevolgen hebben voor meerdere partijen. In de eerste plaats kun je daarbij denken aan je respondenten, maar het kan ook afdelingen betreffen. Een voorbeeld: als uit een medewerkerstevredenheid kan worden herleid dat een bepaalde afdeling heel laag scoort, kan dat negatieve gevolgen hebben voor de teamleider of voor de afdeling zelf. Bij elk onderzoek dat je uitvoert moet je daarom altijd ethische aspecten afwegen.

NHL Stenden hogeschool volgt de vijf principes die zijn vastgelegd in de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit (Algra et al., 2018). Deze principes zijn: 1. Eerlijkheid; 2. Zorgvuldigheid; 3. Transparantie; 4. Onafhankelijkheid; 5. Verantwoordelijkheid.

Hieronder volgt een toelichting op elk van de principes.

1. *Eerlijkheid*: Eerlijkheid houdt onder andere in dat je geen ongefundeerde uitspraken doet of conclusies presenteert die niet op deugdelijk onderzoek gebaseerd zijn. Je rapporteert correct over alle stappen in je onderzoek, je verzamelt zelf al je data of verwijst correct als je data overneemt. Je bent open over de zwakke plekken en je stelt resultaten niet gunstiger of ongunstiger voor dan ze zijn.
2. *Zorgvuldigheid*: Zorgvuldigheid houdt onder andere in dat je wetenschappelijke methoden gebruikt en dat je nauwkeurigheid handelt bij je ontwerp, de uitvoering, verslaglegging en rapportage van je onderzoek.
3. *Transparantie*: Transparantie houdt in dat het voor anderen duidelijk is op welke data je je baseert en hoe je deze hebt verzameld. Elke stap in je onderzoek moet navolgbaar zijn. Ook de belangen moet je helder hebben geformuleerd.
4. *Onafhankelijkheid*: Onafhankelijkheid houdt onder andere in dat je open staat voor andere mogelijke verklaringen. Je onderzoek mag niet worden beïnvloed door bijvoorbeeld je opdrachtgever of andere partijen.
5. *Verantwoordelijkheid*: Verantwoordelijkheid houdt onder andere in dat je een gezonde afweging maakt bij het behartigen van de belangen van respondenten, opdrachtgevers en de omgeving. Dit betekent ook dat je onderzoek relevant voor de instelling of de wetenschap of de maatschappij is.

### Hoe gebruik je het?

Bovenstaande principes zijn uitgewerkt in de volgende vuistregels.

*Toestemming:* Respondenten moeten expliciet toestemming geven om mee te werken aan het onderzoek. Mensen moeten vrij zijn al of niet deel te nemen aan een onderzoek, bijvoorbeeld door een enquête niet in te vullen. In een aantal gevallen kan 'informed consent' (geïnformeerde toestemming) noodzakelijk zijn, bijvoorbeeld wanneer je diepte-interviews afneemt. Vraag van tevoren toestemming en geef aan dat de respondent zijn medewerking elk moment kan stopzetten en dat je desgevraagd de data vernietigt.

*Voorlichting:* De respondenten worden correct voorgelicht over het doel en over de aanpak van het onderzoek en wat er met de resultaten wordt gedaan.

*Anonimiteit:* Alle gegevens worden anoniem verwerkt. Uitkomsten mogen niet herleidbaar kunnen zijn tot personen. Dat kan betekenen dat je bij onderzoek in bedrijven in je rapportage bepaalde gegevens, zoals bijvoorbeeld de leeftijd, achterwege laat.

*Gevolgen:* De uitkomsten van je onderzoek mogen geen nadelige effecten hebben voor de deelnemers. Je uitkomsten mogen niet kunnen worden gebruikt om mensen te straffen, bijvoorbeeld werknemers met een lage scholingsbereidheid.

### Hoe pas je het toe?

Onderstaande checklist is gebaseerd op Baarda et al. (2012). Als je alle vragen met ja kunt beantwoorden, is de kans groot dat je onderzoek ethisch verantwoord is.

#### Checklist onderzoeksethiek

1. De respondenten werken vrijwillig mee aan het onderzoek.
2. De respondenten zijn goed geïnformeerd over doel en werkwijze van het onderzoek.
3. De gegevens worden anoniem of vertrouwelijk verwerkt. De uitkomsten zijn niet herleidbaar tot individuen.
4. De uitkomsten hebben geen nadelige effecten voor de respondenten.
5. Het onderzoek wordt op een transparante, controleerbare en verantwoorde manier uitgevoerd.
6. De onderzoeker wordt in de opzet en uitvoering van het onderzoek niet geleid door belangen van de instelling of andere partijen.
7. De onderzoeker verzamelt de gegevens zelf op een transparante manier en hanteert correcte bronvermelding en verwijzingen.

Meer nog dan het afvinken van checklistjes, is het van groot belang dat je als onderzoeker zelf een gevoel voor ethiek ontwikkelt. Als toekomstig beroepsbeoefenaar heb je dit gevoel voor ethiek niet alleen nodig als je onderzoek doet, maar ook als je beslissingen neemt waarbij belangen van personen en de organisatie moeten worden meegewogen.

### Nadere informatie

- Algra, K. A., et al. (2018). *Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit*. Vereniging Hogescholen in Nederland. Den Haag. [https://www.nwo.nl/sites/nwo/files/documents/Nederlandse%2Bgedragscode%2Bwetenschappelijke%2Bintegriteit\\_2018\\_NL.pdf](https://www.nwo.nl/sites/nwo/files/documents/Nederlandse%2Bgedragscode%2Bwetenschappelijke%2Bintegriteit_2018_NL.pdf)
- Baarda, B, et al. (2012). *Basisboek Methoden en Technieken. Kwantitatief praktijkgericht onderzoek op wetenschappelijke basis*. Noordhoff Uitgevers. Groningen. <https://www.noordhoff.nl/webshop/product/basisboek-methoden-en-technieken-9789001747572>
- Docenten: Sander Hupkes, Jacqueline Rietveld, Djoerd Hiemstra, Folkert de Jong

# DEEL 3

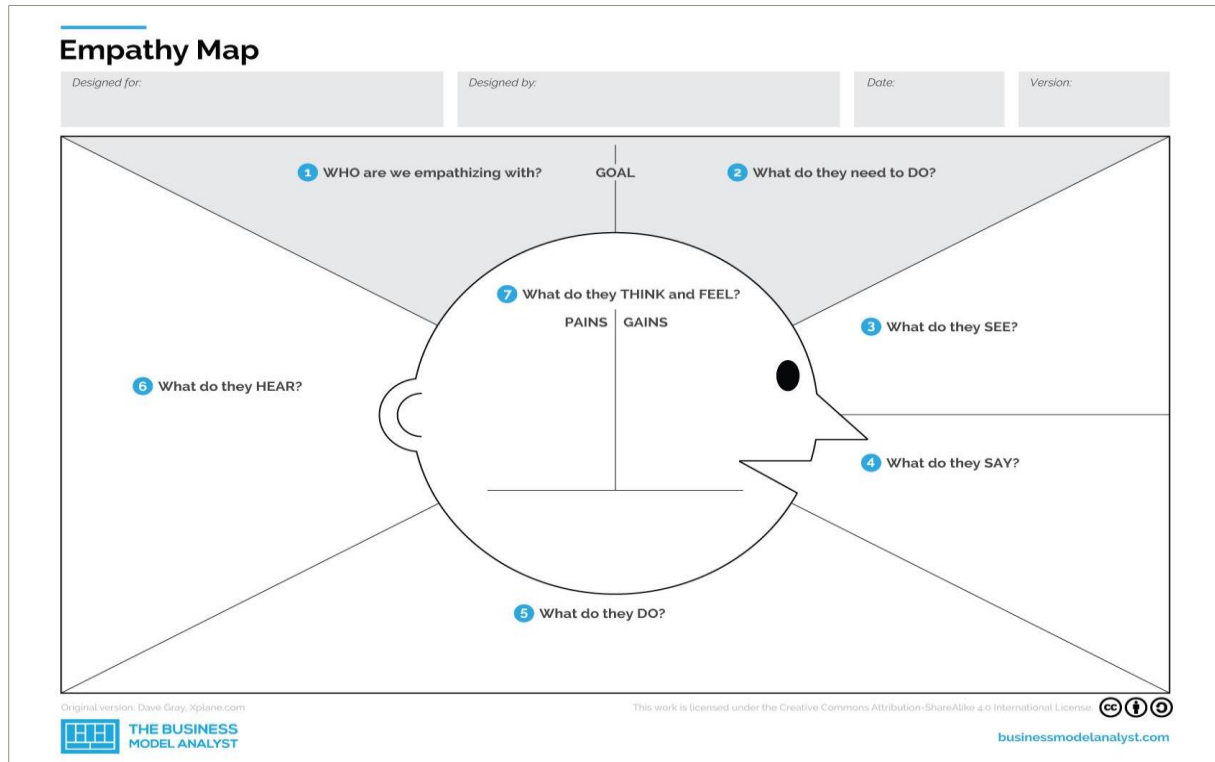
# ONTWERP

Methoden en technieken  
voor het ontwikkelen van interventies en -instrumenten

## Empathize

# EMPATHY MAP

Leef je in in de gebruiker



### Wat is het?

Een empathy map is een hulpmiddel om je te verplaatsen in de gebruiker van de interventie die je gaat ontwikkelen. In een empathy map vat je in één A4-tje overzichtelijk samen wat je over de gebruiker te weten bent gekomen.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Je gebruikt deze techniek aan het eind van de onderzoeks- of empathize-fase van je project.

Een goede interventie is gebaseerd op een diepgaand begrip van de mensen waarvoor je het maakt. Wie is de gebruiker? Wat doet hij/zij? Wat denk hij/zij? Wat wil hij/zij bereiken? Waar loopt hij/zij tegenaan? Wat heeft hij/zij nodig? Waar wordt hij/zij gelukkig van? In de onderzoeksfase van je project probeer je een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de mensen voor wie je een interventie gaat ontwikkelen. Je probeert als het ware in de huid van de gebruiker te kruipen en de wereld vanuit zijn/haar gezichtspunt te bekijken.

Een empathy map maak je aan het eind van de onderzoeksfase van je project. Het is een handige manier om overzichtelijk samen te vatten wat je in de onderzoeksfase van je project over de gebruiker te weten bent gekomen. Op één A4-tje maak je aan de hand van steekwoorden een persoonsbeschrijving van de gebruiker. Het doel is om op deze manier tot een scherp en het liefst ook vernieuwend inzicht in de (fundamentele) behoeften van de gebruiker te komen. Met dit inzicht kun je in de volgende fase van je project een concrete invalshoek voor je project te kiezen; op welke (fundamentele) behoefte van de gebruiker moet het personeelsinstrument dat jij gaat ontwikkelen inspelen?

## Hoe pas je het toe?

Het maken van een empathy map doe je als volgt:

- Verdeel een stuk papier of een whiteboard in negen vlakken (maak een tabel van drie kolommen en drie rijen).
- Plak in de middelste cel van de tabel een foto of afbeelding van de gebruiker. Geef de overige acht vlakken van linksboven naar rechtsonder de volgende namen:
  1. **Wie is de gebruiker?** Waar woont hij/zij, Waar werkt hij/zij, Welke opleiding heeft hij/zij? Etc.?
  2. **Wat doet de gebruiker?** Wat is zijn/haar rol? Wat is zijn/haar belang, wat is zijn/haar doel? Welke activiteiten, handelingen en werkzaamheden verricht hij/zij? Wanneer is hij/zij succesvol? Etc.
  3. **Wat ziet de gebruiker?** Hoe ziet zijn/haar directe omgeving eruit? Wat voor meubels, objecten, materialen en apparaten bevinden zich daar? Welke mensen bevinden zich in zijn/haar omgeving? Wat doen die mensen? Etc.
  4. **Wat hoort de gebruiker?** Wie zijn zijn/haar collega's, klanten, relaties en vrienden? Wat zeggen die tegen hem/haar? Etc.
  5. **Wat zegt de gebruiker?** Met welke mensen praat de gebruiker? Wat zegt hij/zij tegen die mensen? Etc.
  6. **Welke 'pains' ervaart de gebruiker:** Wat zit de gebruiker dwars? Welke problemen ervaart de gebruiker? Wat zijn zijn/haar frustraties? Wat zijn zijn/haar angsten? Waar baalt hij/zij van? Etc.
  7. **Welke 'gains' ervaart de gebruiker:** Waar beleeft de gebruiker plezier aan? Wat geeft de gebruiker voldoening? Waar wordt hij/zij blij van? Wat motiveert men/haar? Wat vindt hij/zij belangrijk? Etc.
  8. **Wat verandert er voor de gebruiker door het ontwerp?** Wat doet hij/zij anders? Wat ziet, hoort, zegt hij/zij anders? Wat denkt, voelt hij/zij anders? Wat kan, bereikt hij/zij anders? Etc.
- Vul de vakken met de informatie en inzichten die je in de empathize-fase hebt verzameld.

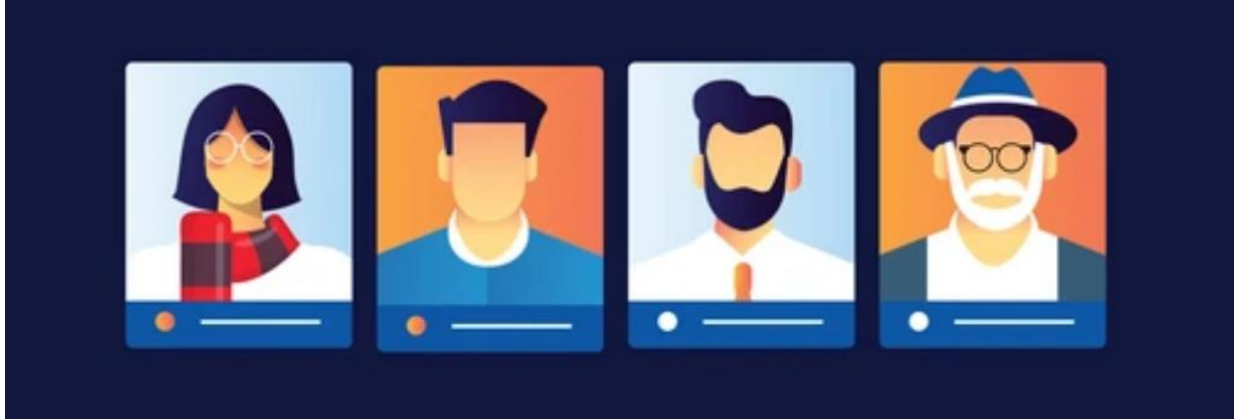
## Nadere informatie

- Boek: Teun den Dekker (2019). *Design Thinking*. Noordhof.
- Website: Guido Stompf (In Holland) over empathy mapping. <https://www.youtube.com/watch?v=3WYSIqsS7RY>
- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga.

## EMPATHIZE

# PERSONAS

Authentieke verhalen



### Wat is het?

Het concept *persona* wordt veel gebruikt in de marketing maar ook in etnografisch onderzoek (dan spreken ze van *ideal types*). Het is de verpersoonlijking van een algemene groep mensen door je in te leven in hun wensen, behoeften en dilemma's. Hoewel het om verzonden personages gaat, die staan voor bepaalde groepen mensen maar zo levensecht en authentiek aanvoelen dat je op basis van dit beeld beter kunt bepalen welke interventie deze groep bijvoorbeeld productief, tevreden, gezond of gelukkig kan maken. Een persona biedt ook een gemeenschappelijke taal waardoor iedereen betrokken en beter aansluit bij de werkelijke behoefte van bijvoorbeeld een groep medewerkers of werkzoekenden.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Voor organisatiekundigen die doorgaans met heel uiteenlopende groepen werken, kan het overzichtelijk zijn om die complexe en chaotische werkelijkheid wat te vereenvoudigen. Via de techniek van persona's, het benoemen van typische kenmerken en het weglaten van minder essentiële, schept de organisatiekundige een overzichtelijker wereld die op het eerste gezicht echt lijkt. Een persona is een instrument of maatstaf waarmee mensen uit de werkelijke wereld kunnen worden vergeleken. Dit helpt om niet mee te gaan in te veel standaardisatie of een 'one size fits all' benadering.

### Hoe pas je het toe?

Een persona wordt gemaakt op basis van onderzoek naar kenmerken, wensen, behoeften en dilemma's van een specifieke doelgroep of een deel*journey*. Een persona is een empathisch verhaal over iemand die representatief is voor een doelgroep, zoals een bepaalde doelgroep waarvan je graag ziet dat die voor je organisatie komt werken of die zich aan moet passen aan een innovatie in hun werkproces. Omdat je je beter kunt inleven wordt het gemakkelijker om een interventie te ontwikkelen die de doelgroep dichter bij het doel brengt.

Wat omvat een persona? De informatie bestaat uit een combinatie van objectieve informatie en beschrijvingen van kenmerken die illustreren hoe iemand is en denkt:

1. Persoonlijke achtergrond: Geef de persona een symbolische naam ('de harde werker'; 'de nieuwkomer'; 'de senior'; o.i.d.), leeftijd, woonplaats, opleiding, functie en bijvoorbeeld hoeveel jaar hij of zij werkzaam is in de organisatie.
2. Werken & leren: Beschrijf het type werk en opleiding van deze persona.



3. Context: Hoe is de motivatie, overtuigingen en twijfels? Hoe combineert de persona werk en privé, waar wordt hij/zij gelukkig van in het werk en wat is daarin belangrijk? Etc.

Hoe specifiek je beschrijving van een persona, des te meer handvatten voor een passende manier om zijn of haar ervaringen tijdens de *employee journey* te verbeteren.

#### **Nadere informatie**

- Boek: Teun den Dekker (2019). *Design Thinking*. Noordhof.
- Boek: Sohlberg, P. & Leifursson, H. (2017). *Theory in Action: Theoretical Constructionism*. Leiden: Brill
- Website: Ander werken. Beleid maken met persona's. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-04/wmo-beleid-maken-met-personas.pdf>
- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Docenten: Monica Ijnema, Jacqueline Rietveld.

## DEFINE

# POV-STATEMENT

Een unieke invalshoek



### **Wat is het?**

Een Point of View Statement (POV-statement) is een korte beschrijving van de invalshoek die je kiest voor je ontwerp. In je POV-statement geef je aan vanuit welk opmerkelijk nieuw inzicht over de gebruiker jij een oplossing gaat bedenken.

### **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Een POV-statement maak je in de define-fase van je ontwerpproject. Het is een hulpmiddel om je ontwerpvraagstuk vanuit een nieuw perspectief te benaderen. Je probeert vanuit een ander gezichtspunt dan gebruikelijk tegen het probleem aan te kijken. Dit statement helpt je om een specifieke invalshoek te kiezen voor je ontwerp, zodat je over concrete oplossingen kunt nadenken. Je POV-statement geeft richting en sturing aan je ontwerpproces. Je ontwerp kan nooit alle problemen voor iedereen oplossen, dus waar ga jij je op focussen? Wat wordt de unieke bijdrage van jouw ontwerp?

### **Hoe pas je het toe?**

- Maak eerst een empathy-kaart, waarin je jouw gebruikers en hun behoeften in kleurrijke bewoordingen beschrijft.
- Formuleer vervolgens op basis van je empathy-kaart zo veel mogelijk 'insights': verrassende inzichten over de gebruikers en hun behoeften, die iedereen tot nu over het hoofd lijkt te zien.
- Kies hieruit jouw favoriete inzicht dat volgens jou echt een eye-opener is.

- Probeer dat inzicht vervolgens te vertalen naar een ingreep; een verandering die een doorbraak voor de gebruiker kan betekenen. Wat zou een *gamechanger* zijn die het probleem op zijn kop zet?

Een veelgebruikte vorm waarin je je POV-statement kunt formuleren is de POV-madlib. Een POV-madlib bestaat uit drie elementen: (1) de gebruiker, (2) zijn/haar behoefte en (3) jouw inzicht. Formuleer je POV-madlib in de volgende vorm:

<p>..... (de gebruiker)</p> <p>heeft ..... nodig (zijn behoefte),</p> <p>want/omdat ..... (jouw inzicht).</p>
---

- Maak een reeks van POV-madlibs. Kies steeds andere combinaties van gebruikers, behoeften en inzichten.
- Probeer je POV-madlibs spannend en aantrekkelijk te formuleren. Je POV moet intrigeren. Dus niet: "Een medewerker heeft gezond eten nodig omdat vitamines van vitaal belang zijn voor een goede gezondheid", maar "Een medewerker in de productie van metaalbedrijf Bijlsma heeft er behoefte aan dat gezond eten cool is, want niet-cool zijn is voor jonge mannen levensgevaarlijk, veel gevaarlijker dan een slechte gezondheid". Merk op dat dat laatste statement zich richt op een specifieke gebruiker en blijk geeft van een verrassend inzicht dat echt belangrijk is voor de gebruiker.
- Formuleer je POV op een eenvoudige en begrijpelijke manier, zodat een buitenstaander het gemakkelijk kan begrijpen.
- Ga uit van een concreet inzicht dat betrekking heeft op een specifieke gebruiker (in plaats van een globale categorie gebruikers).
- Ga op zoek naar een invalshoek die het probleem in een nieuw daglicht stelt, zonder alvast voor te sorteren op een specifieke oplossing voor het probleem.

#### Nadere informatie

- Artikel: Avelino, F., Wittmayer, J., Kemp, R. & Haxeltine, A. (2017). Game-changers and transformative social innovation. *Journal Ecology and Society*, 22(4). DOI: 10.5751/ES-09897-220441
- Website: Perficient. How to create your POV? <https://blogs.perficient.com/2019/02/08/design-thinking-how-to-create-your-pov-part-4/>
- Video: Mind Marks. Design Thinking: Define. <https://youtu.be/TNAdanuvwtc>
- Video: GP Strategies. Design Thinking: Define. <https://www.youtube.com/watch?v=SEnHgwadks>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga.

## DEFINE

# POV-ANALOGIE

Stimulans voor nieuwe ideeën



### Wat is het?

Bij het maken van een POV-analogie vergelijk je een gebruiker, probleem, oplossing, of ontwerp met iets geheel anders, waardoor een nieuw gezichtspunt ontstaat.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Een POV-analogie kun je gebruiken in de define-fase van je ontwerp. Het doel van deze fase is dat je je probleemstelling op zo'n manier formuleert, dat het je stimuleert om nieuwe ideeën te genereren. Het maken van een analogie is een leuke en effectieve manier om het probleem vanuit een andere invalshoek te bekijken.

### Hoe pas je het toe?

Gebruik eenvoudige vergelijkingen om ideeën te genereren. Zoek naar voorwerpen, gebeurtenissen, apparaten, verhalen, gebeurtenissen, personen, figuren, situaties, producten, etc. die iedereen kent en die op één of andere manier te vergelijken zijn met het probleem, het vraagstuk of de oplossing waar jij aan werkt. Enkele voorbeelden:

- Vergelijk een mp3-speler met een juweel. Deze analogie wees de weg naar het ontwerp van de iPod. Door het apparaat te vergelijken met een sieraad, in plaats van gebruiksvoorwerp, ontstond een geheel nieuwe invalshoek voor het ontwerp; iets waarmee de gebruiker zijn smaak en status etaleert.
- Vervang het traditionele organisatieschema (organogram) door een afbeelding van een zwerm vogels. Medewerkers worden op die manier niet gezien als volgzaam marionetten die aan de touwtjes van hun meerdere hangen, maar als teamspelers die onderling hun acties op elkaar afstemmen.
- Geef de introductieprocedure van nieuwe medewerkers vorm als adventure game. In plaats van alle informatie voorgeschoteld te krijgen moet de medewerker zelf op zoek, waarbij hem voortdurend verrassingen staan te wachten.

### Nadere informatie

- Website: Stanford d-School. <https://dschool.stanford.edu/resources>
- Video: Coursera. Creativity Toolkit 1. <https://www.coursera.org/lecture/creativity-toolkit-1/analogy-M45mz>
- Video: Board of Innovation. Analogy Thinking. <https://youtu.be/ewga4NlhDnc>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga

**DEFINE**

# POV-ADVERTENTIE

Stimulus voor nieuwe ideeën

The collage consists of numerous small advertisements. Key sections include:

- BUSINESS:** Advertisements for mortgage solutions, property management, and real estate services.
- EDUCATION:** Ads for tutors, dance classes, and math tutors.
- SERVICES:** Ads for garden maintenance, medical assistant training, and English classes.
- CAREERS:** Ads for receptionists, general help, and general managers.
- Real Estate:** Multiple ads for houses for sale, duplexes, and properties for rent or investment.

**Wat is het?**

Bij een POV-advertentie formuleer je je ontwerpuitdaging in de vorm van een ‘gezocht-advertentie’. Dit kan je helpen om je vraagstuk vanuit een nieuwe invalshoek te bekijken.

**Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Een POV-advertentie kun je gebruiken in de define-fase van je ontwerp. Het formuleren van een POV-statement in deze vorm is vaak wat speelser dan de gebruikelijk POV-madlib. Dit kan de creativiteit ten goede komen. Het doel is om een originele invalshoek voor je ontwerp te verzinnen.

**Hoe pas je het toe?**

Kijk eens naar de vorm van de ‘gezocht-advertenties’ in de krant, op marktplaats of op datingsites. Door een gebruiker wordt een duidelijk behoefte uitgesproken en die wordt vaak in kleurrijke bewoordingen geformuleerd. Bijvoorbeeld: “Goed bemiddelde, energieke, hoogopgeleide vijftiger met een uitdagende baan bij een in het westen van het land gevestigde multinational, is op zoek naar ....”.

Je zou dus voor je POV-advertentie de volgende vorm kunnen gebruiken:

.....	(uitgebreide karakterisering van de gebruiker)
is op zoek naar .....	(iets waar de gebruiker echt behoefte aan heeft).
.....	is daarbij een must (essentiële kenmerken van datgene waar de gebruiker behoefte aan heeft).

Bijvoorbeeld: “Schuimbekkende personeelsadministrateur, bedolven onder ladingen personeelsdossiers, is op zoek naar een digitale assistent die hem elke maandagochtend vriendelijk mededeelt welke contracten binnenkort aflopen. Uitstekende contactuele vaardigheden en een verzorgd uiterlijk zijn een must.”

**Nadere informatie**

- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga

## DEFINE

# POV-CHECKLIST

Toets je invalshoek



### Wat is het?

De POV-checklist is een hulpmiddel waarmee je controleert of je invalshoek voor je ontwerp goed is.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Een POV-checklist gebruik je in de define-fase van je ontwerp. Nadat je een reeks POV-statements hebt geformuleerd kun je de checklist gebruiken om je statements kritisch te evalueren en eventueel bij te stellen, om uiteindelijk de beste te selecteren.

### Hoe pas je het toe?

Controleer of je POV-statement aan de volgende criteria voldoet:

- Staat de gebruiker centraal?
- Is het gericht op de behoeftes van de gebruiker?
- Is het gebaseerd op een vernieuwend inzicht?
- Geldt het voor de meeste gebruikers?
- Voegt het iets toe aan wat er al is?
- Is het vernieuwend?
- Gaat het om iets belangrijks?
- Word je er zelf enthousiast van?
- Is dit echt de moeite waard?

Blijf je POV-statements herformuleren totdat ze de checklist-toets kunnen doorstaan.

### Nadere informatie

- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Docenten: Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga

# DESKRESEARCH IN DE ONTWERPFASE

Beter goed gejat dan slecht bedacht



## Wat is het?

Deskresearch in de ontwerpfase is een specifieke vorm van literatuuronderzoek, waarbij je op zoek gaat naar bestaande oplossingen om het probleem waar jij je mee bezig houdt aan te pakken.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Deskresearch in de ontwerpfase doe je vooral in de ideate- en prototypefase van het ontwerp. Om problemen op te lossen heb je creatieve ideeën nodig, maar het is niet nodig om zelf het wiel opnieuw uit te vinden. Door zorgvuldig deskresearch te doen naar bestaande oplossingen, profiteer je van het werk dat anderen vóór je hebben verricht.

## Hoe pas je het toe?

In de ontwerpfase ben je op zoek naar concrete voorbeelden van oplossingen, instrumenten, interventies en toepassingen die door andere organisaties worden gebruikt om het probleem waar jij je mee bezig houdt aan te pakken. Deze voorbeelden vind je niet in de bibliotheek. Hiervoor moet je onder de radar zoeken.

### 1. Zoek in de organisatie

Als het probleem waar jij je mee bezig houdt relevant is, dan zijn er gegarandeerd anderen in de organisatie die zich hier eerder mee bezig hebben gehouden. Wat is de voorgeschiedenis van dit vraagstuk in de organisatie? Hoe gaat men er op dit moment mee om? Wat zijn de voorlopers van jouw ontwerp? Zijn er al eerdere pogingen gedaan? Als het een organisatie van enige omvang is, dan is het goed mogelijk dat op de werkvloer al oplossingen zijn gevonden die bij HR of het management nog niet bekend zijn. Vaak hebben sommige afdelingen al een oplossing gevonden voor problemen waar andere afdelingen nog mee worstelen. Ga daarom eerst op zoek in de organisatie zelf. Zoek naar dingen die op papier staan, maar doe vooral ook goed navraag via je interne netwerk.

### 2. Zoek bij collega-organisaties

Als een vraagstuk bij jou in de organisatie speelt, dan is de kans groot dat het ook bij andere organisaties speelt. Misschien loopt jouw organisatie voorop en ben jij één van de eersten die zich met een bepaald probleem bezig houdt, maar de kans is groot dat een andere organisatie al iets op de



plank heeft liggen dat goed werkt en met enige aanpassing ook voor jou bruikbaar is. Zorg daarom dat je een goed netwerk van contacten met collega adviseurs opbouwt. Neem deel aan regionale en sector-overleggen van adviseurs, neem deel aan workshops en trainingen, word lid van de beroepsvereniging, etc. Op het moment dat je dan iets nodig hebt, bel of mail je een collega met de vraag hoe zij dat in hun organisatie hebben aangepakt. Het is niet ongebruikelijk om voorbeelden van regelingen, procedures, instrumenten, toepassingen en interventies met elkaar te delen. Als je nog studeert, vraag dan je stagebegeleider of je contact op mag nemen met zijn collega's bij andere organisaties.

### **3. Zoek bij brancheorganisaties**

Werkgevers zijn veelal aangesloten bij een werkgevers- of brancheorganisatie die de belangen van werkgevers behartigt. Zo'n organisatie biedt vaak informatie en faciliteiten op het gebied van personeelszaken, bijvoorbeeld over de CAO, over de toepassing van nieuwe wet- en regelgeving of over veilig en gezond werken. Kijk op de website van de werkgeversorganisatie waar jouw organisatie bij aangesloten is of neem contact op met een medewerker. Jouw organisatie betaalt voor deze dienstverlening, dus je hoeft je niet bezwaard te voelen. Kijk niet alleen op de website van je eigen brancheorganisatie maar ook op die van andere branches. Sommige hebben niets te bieden, maar andere hebben een fantastisch aanbod met regelingen, procedures, instrumenten, voorlichtingsmateriaal, etc.

### **4. Overige bronnen**

Er zijn natuurlijk nog vele andere bronnen. Op internet kun je heel veel bruikbaar materiaal vinden. Zoek echter wel gericht en kijk kritisch. De zoektocht kun je als volgt aanpakken:

- Maak een zoektermenschema van twee kolommen.
- In de eerste kolom maak je een zo lang mogelijke lijst van termen en begrippen die te maken hebben met jouw onderwerp (werkdruk, stress, mentale belasting, burn-out). Gebruik zowel Nederlandse als Engelse termen.
- In de tweede kolom maak je een zo lang mogelijke lijst van instrumenten waar je naar op zoek bent (regeling, procedure, protocol, brochure, handleiding, handreiking, training, interventie, stappenplan, etc.).
- Zoek nu steeds op de combinatie van een term uit de eerste en de tweede kolom, eventueel in combinatie met 'pdf' zodat je concrete documenten vindt.

Controleer altijd heel goed de kwaliteit van de bron. Er wordt veel rommel op internet aangeboden en veel onzin verkondigd. Hieronder vind je een lijst met voorbeelden van min of meer betrouwbare organisaties die concrete instrumenten op internet hebben staan:

- Overheid (SZW, SCP, CBS, etc.)
- Praktijkgerichte Onderzoeksinstituten (TNO, etc.)
- Gerenommeerde adviesbureaus (Arbodiensten, GITP, Twijnstra & Gudde, etc.)
- Vaktijdschriften en HR-beroepsverenigingen (Gids, NVP, M&O, etc.).
- Vakbonden (FNV, CNV, Etc.)
- Nederlandse universiteiten (RUG, UvA, etc.)
- Buitenlandse universiteiten (MIT, Harvard, Stanford, etc.)
- Hogescholen (lectoraten, scriptiedatabanken)

#### **Meer informatie**

- Website: Arbo-instrumenten SZW. <https://www.arboportaal.nl/campagnes/nieuwe-arbowet/documenten/publicatie/2018/03/23/toolkit-nieuwe-arbowet>
- Website: Repository TNO. <https://repository.tno.nl/islandora/search/>
- Docent: Djoerd Hiemstra

## IDEATE

# BRAINSTORMEN

Het genereren van ideeën



### Wat is het?

Brainstormen is een creativiteitstechniek die je kunt gebruiken om snel, veel nieuwe ideeën over een bepaald onderwerp of vraagstuk te genereren. Het kenmerk van een brainstormsessie is dat het waardeoordeel over de geopperde ideeën wordt uitgesteld totdat alle ideeën zijn opgesomd.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Je kunt de brainstormmethode gebruiken in de empathizefase en de ideatefase. In het eerste gebruik je het om samen met de opdrachtgever te achterhalen wat de behoeftes zijn. In het tweede geval gebruik je het om ideeën te genereren voor je prototype.

### Hoe pas je het toe?

Je hebt nodig: een ruimte, whiteboard of flipover, stiften, post-its e.d.. Of maak gebruik van [www.mural.com](http://www.mural.com) of de whiteboardfunctie van MS Teams, als je digitaal werkt.

En verder:

- Zorg dat je genoeg tijd inplant;
- Bepaal wat het centrale onderwerp is waar je meer duidelijkheid over wilt hebben (dit kan overigens later nog bijgesteld worden);
- Spreek af dat alle gedachten prima zijn;
- Nodig allerlei mensen uit vrij te associëren.
- Toon respect naar elkaar door iedereen te laten uitspreken en elkaar niet te verbeteren;
- Associeer op wat anderen zeggen;
- Moedig mensen aan;
- Vraag mensen om een toelichting op hun gedachten, zodra de brainstorm op het whiteboard staat;
- Moedig mensen aan elkaar vragen te stellen;
- Moedig mensen aan om *outside the box* te denken;

- Besluit samen of de brainstormsessie is afgelopen.

Aan het eind van de sessie bespreek je met elkaar welke gedachten te clusteren tot een onderwerp waar je verder onderzoek naar wilt doen of dat je uit wilt werken. Bepaal gezamenlijk wat relevant en minder relevant is. Tot slot bepaal je gezamenlijk - afhankelijk van de fase waarin je bent- wat de behoeftes zijn (empathizefase) of de ideeën om uit te werken (ideatefase).

Wellicht is het verstandig na afloop te bespreken hoe het brainstormen is bevallen. Is de brainstorm goed verlopen? Heeft iedereen zijn zegje kunnen doen? Is dit de juiste methode geweest om de behoeftes duidelijk te krijgen of de ideeën te genereren? Etc.

Tip: maak een foto van de opgeschreven brainstorm of sla deze op als je digitaal werkt, zodat je deze later nog eens kunt bekijken.

#### **Nadere informatie**

- Boek: Wilson, C. (2013). *Brainstorming and Beyond: A User-Centered Design Method*. Elsevier.
- Website: <https://www.mural.com>
- Website: [https://www.mindtools.com/search?search\\_term=brainstorm](https://www.mindtools.com/search?search_term=brainstorm)
- Video: Six ways to brainstorm ideas <https://www.youtube.com/watch?v=yAidvTKX6xM>
- Video: Brainstorming techniques How to innovate in groups. <https://www.youtube.com/watch?v=YXZamW4-Ysk>
- Docenten: Nathali Vonk, Elisabeth Wijbenga.

## IDEATE

# SCHRIJVEN VANUIT HET ONDERBEWUSTE

De creativiteit van het Id



### **Wat is het?**

Door op een speciale manier te schrijven, boor je je creatieve onderbewuste aan waardoor je waarschijnlijk tot andere, meer creatieve inzichten en ideeën komt.

### **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Maar liefst 95% van wat we denken, voelen en doen gebeurt onbewust. Toch werken we in brainstormsessies vaak met het bewuste deel van ons brein. Dat is zonde, want ons onderbewuste is veel creatiever dan onze bewuste geest. Het enige dat het onderbewustzijn nodig heeft om die creativiteit te laten stromen, is stilte.

Een ander voordeel van deze methode is dat diverse onderzoeken laten zien dat sommige mensen creatiever zijn als ze alleen werken. Door te schrijven, krijgen deze mensen de tijd en ruimte om ook hun input te geven.

Je past deze techniek met name toe in de ideate fase om creatieve ideeën te generen.

### **Hoe pas je het toe?**

- Ga in je eentje zitten of samen met een groep.
- Zorg dat voor iedere deelnemer pen en papier aanwezig zijn en dat je in een rustige omgeving zit, met zo min mogelijk geluiden.
- Leg uit dat je zo meteen een vraag stelt en dat de deelnemers daarna alles wat er aan gedachten, gevoelens en ingevingen in hen opkomt, gaan opschrijven. Ook als ze even niets meer weten, schrijven ze dat op (ze schrijven dan dus letterlijk op 'ik weet het even niet meer'). De pen blijft op het papier staan en het is echt de bedoeling dat mensen doorschrijven. Het helpt als je uitlegt waarom dit belangrijk is: deze techniek zorgt voor toegang tot het onderbewuste, veel creatievere deel van het brein. En zo komen we tot andere ideeën en oplossingen.
- Check of iedereen de opdracht heeft begrepen.

- Laat iedereen rechtop zitten en stevig met beide voeten op de grond.
- Pen op papier...
- Stel ze de vraag waarop jij een antwoord zoekt. Een vraag die het altijd goed doet is: Als tijd en geld geen rol zouden spelen dan.....  
Maar je kunt ook een andere vraag stellen die jou relevanter lijkt.
- Laat de deelnemers schrijven en herhaal de vraag een paar keer.
- Je zult merken dat sommige deelnemers toch even stoppen met schrijven, je herhaalt dan even in het algemeen dat het de bedoeling is dat iedereen blijft schrijven.
- Na 5 á 10 minuten (doe dit op gevoel) stop je: geef aan dat de deelnemers mogen afronden.
- Vervolgens deel je met elkaar de inzichten en ideeën.
- Vanuit hier kun je een overzicht maken van de beste ideeën en deze op verschillende manier gaan prioriteren.

#### **Nadere informatie**

- Boek: Windrich, M. (2016). *Schrijf je vrij*. Kosmos uitgevers
- Docent: Monique Schmetz



## IDEATE

# HZW-VRAGEN

Korte vragen die het brainstormen stimuleren



### Wat is het?

HZW staat voor “Hoe zouden we ...?” HZW-vragen zijn korte vragen die bedoeld zijn om het brainstormen te stimuleren. Het zijn zaden waaruit ideeën kunnen groeien.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

HZW-vragen komen voort uit jouw POV-statement, jouw invalshoek, jouw inzicht. Je gebruikt ze om in de ideate-fase nieuwe oplossingen te verzinnen. HZW-vragen zijn breed genoeg om een scala aan mogelijke antwoorden op te roepen, maar smal genoeg om jou en je team te dwingen om met concrete ideeën te komen. “Hoe kunnen we medewerkers scholen?” is misschien iets te breed en “Hoe kunnen we op werkdagen medewerkers uitroosteren voor scholing?” is wellicht iets te specifiek. Goede HZW-vragen liggen daar dus ergens tussen in. Probeer de reikwijdte van je HZW-vragen te variëren tot het voor jou goed werkt.

### Hoe pas je het toe?

Begin met jouw Point of View (POV), inzichten of probleemstelling. Maak korte, bruikbare vragen die jouw unieke en specifieke perspectief behouden. Formuleer deze vragen beginnende met de zinsnede “Hoe zouden we...?” Het is nuttig om eerst te brainstormen over de HZW-vragen die je gaat stellen, om vervolgens te brainstormen over de antwoorden op die vragen.

Neem bijvoorbeeld de volgende POV en de daar op gebaseerde HZW-vraag:

- Uitdaging: herontwerp van de luchthavenbeleving van passagiers van vakantievluchten.
- POV-statement: Een getergde ouder met drie kinderen, die zich heeft gehaast om op tijd op het vliegveld te zijn om vervolgens twee uur te moeten wachten tot de gate open gaat, heeft er behoefte aan dat deze energieke kinderen worden vermaakt omdat “zeurende kinderen” het bloed onder de nagels van gefrustreerde medepassagiers weghalen.

Uitgaande van deze POV zou je de volgende strategieën kunnen toepassen om HZW-vragen te bedenken:

- **Versterk het goede:** hoe zouden we ... de energie van de kinderen kunnen gebruiken om de medepassagier te vermaken?
- **Verwijder het slechte:** hoe zouden we .. de kinderen kunnen scheiden van de medepassagiers?
- **Zoek het tegenovergestelde:** hoe zouden we ... het wachten het leukste deel van de reis kunnen maken?
- **Stel een uitgangspunt ter discussie:** hoe zouden we ... de wachttijd op de luchthaven volledig kunnen opheffen?
- **Let op de bijvoeglijk naamwoorden:** hoe zouden we ... de haast spannend in plaats van tergend kunnen maken?
- **Identificeer hulpbronnen:** hoe zouden we de loze tijd van medepassagiers kunnen benutten om de last van de ouder te delen?
- **Gebruik een analogie uit een andere context:** hoe zouden we ... de luchthaven tot wellness-centrum kunnen maken?
- **Ga de uitdaging aan:** hoe zouden we ....van de luchthaven een plek kunnen maken waar kinderen het allerliefst naartoe willen?
- **Verander de status quo:** hoe zouden we .... luidruchtige kinderen minder vervelend kunnen maken?
- **Breek je POV in stukken:** hoe zouden we ... kinderen kunnen vermaken? Hoe zouden we ... ouders kunnen onthaasten? Hoe zouden we ... de wachtende passagiers gunstig kunnen stemmen?

#### Nadere informatie

- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Website: Kimberley Crawford. <https://spin.atomicobject.com/2018/12/12/how-might-we-design-thinking/>
- Docent: Elisabeth Wijbenga.



## IDEATE

# JEZELF BEPERKINGEN OPLEGGEN

Creativiteit stimuleren door je mogelijkheden te verkleinen



### Wat is het?

Jezelf beperkingen opleggen is een creatieve techniek waarbij je nieuwe ideeën probeert te genereren door je mogelijkheden te verkleinen.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Het klinkt een beetje tegenstrijdig, maar door jezelf beperkingen op te leggen kun je je creatieve potentieel verhogen. Probeer het maar eens: “Noem zo veel mogelijk dingen die wit zijn” en daarna “Noem binnen 10 seconden zoveel mogelijk dingen in de keuken die wit zijn”. Grote kans dat in het tweede geval de ideeën gemakkelijker naar boven komen. Tijdens veel momenten in het ontwerpproces kan het nuttig zijn om jezelf beperkingen op te leggen. Vooral in de ideate- en prototype-fase van je ontwerp komt deze techniek vaak goed van pas.

### Hoe pas je het toe?

Het is belangrijk om de techniek bewust en gepland toe te passen. Het jezelf opleggen van beperkingen is namelijk iets anders dan ideeën afwijzen omdat ze niet in je straatje passen. Er zijn drie soorten nuttige beperkingen om toe te passen:

- **Ideation-beperkingen:** Als je aan het brainstormen of mindmappen bent, voer dan tijdelijk een beperking in. Bijvoorbeeld “Hoe zouden ze dit 2000 jaar geleden hebben aangepakt?; “Hoe zouden we dit doen als we alleen analoge technologie zouden gebruiken?; “Hoe zou The A-Team te werk gaan?”.
- **Prototyping-beperkingen:** Bij prototyping (zeker bij de eerste versies) bouw je om na te denken. Je keert de gebruikelijke volgorde - eerst iets bedenken, daarna bouwen - om. Je bouwt om ideeën te genereren. Je kunt de output van dit proces verhogen door jezelf beperkingen op te leggen. Beperk het beschikbare materiaal om zodoende snel eenvoudige prototypes te kunnen bouwen. Het ontwikkelen van een nieuwe kassa in de supermarkt? Een nieuw soort vervoersmiddel? Een game ontwikkelen? Maak het van karton, post-its en een plakstift.

- **Tijd-beperkingen:** Stel deadlines om een gevoel van urgentie te creëren en iedereen tot actie aan te zetten: Maak twee prototypes binnen een uur, brainstorm intensief gedurende 20 minuten; zorg dat je voor het eind van het weekend drie uur hebt meegelopen met potentiële gebruikers; formuleer een conceptversie van je POV voordat het uur voorbij is; etc.

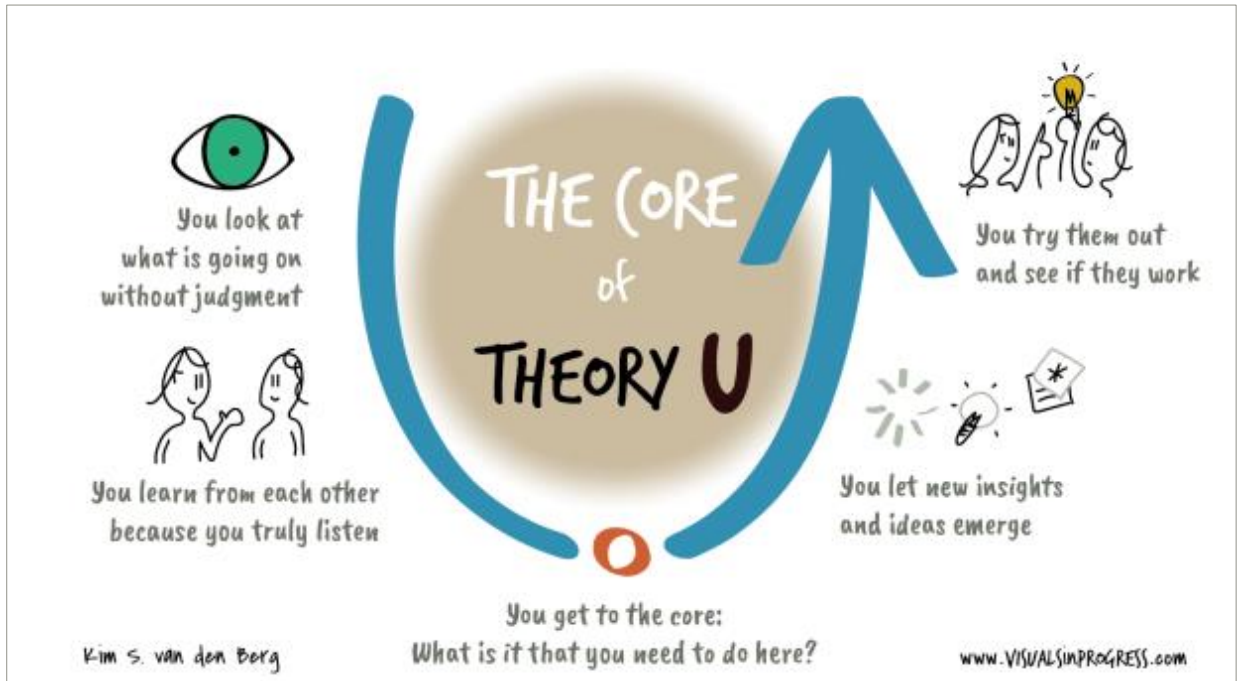
#### **Nadere informatie**

- Website: Peter Cho. How constraints can inspire creative thinking. <https://medium.com/ydays/how-constraints-can-inspire-creative-thinking-8a125be26091>
- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Docent: Elisabeth Wijbenga.

IDEATE

# THEORIE U

Oplossingen genereren met een open blik



## Wat is het?

De Theory U is een aanpak waarbij een groep stakeholders verbinding maakt tussen hoofd, hart en de wil tot handelen, om tot nieuwe oplossingen te komen.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Oplossingen voor nieuwe vraagstukken zijn niet zonder meer te vinden in het verleden. Het zoeken naar geheel nieuwe oplossingen vraagt om een leerproces waarin anders wordt geluisterd. Vaak wordt er slechts opgeslagen en bevestigd wat we al weten of wordt er stikt feitelijk geluisterd. Voor het ontdekken van een nieuwe oplossing bestaan twee cruciale niveaus van luisteren:

- Empathisch luisteren: verplaats jezelf in de positie van de ander en luister alsof je hem/haar bent;
- Generatief luisteren: wat hoor je door alle verhalen heen, wat is de verbinding tussen alle verhalen?

De Theory U is een aanpak waarbij een groep stakeholders verbinding maakt tussen hoofd, hart en de wil tot handelen. De groep daalt af via verschillende werkmethoden aan de linkerkant van de U waardoor samen een steeds dieper doorvoeld begrip en een probleemanalyse ontstaat. De bodem van de U is het moment waarbij vanuit die analyse de klik met het eigen handelen wordt gemaakt; 'als dit het probleem is, dan kan en wil ik dit doen'. Aan de rechterkant van de U werkt de groep via prototypen van mogelijke oplossingen aan een gezamenlijke aanpak en uitvoering.

Theory U is een co-creatief proces. Bij grotere vraagstukken kan het zelfs een aantal jaren duren voordat de hele U is doorlopen. Deze bestaat dan uit een groot aantal kleinere U's. Ook kan het tijdens één werksessie of een tweedaagse worden doorlopen of tijdens een (project)periode van een paar maanden. Ook de diepgang van de U verschilt. Bij groepen die net met elkaar werken is het al een enorme winst als de U een flauwe bocht maakt en mensen helpt om vanuit diverse perspectieven te kijken. Of soms worden mensen zo geraakt door iets wat er gebeurt, dat ze meteen in actie willen

komen (een presencingmoment). Op zo'n moment is geen lang proces nodig; wat de situatie vraagt en wat een diepe wens is, komt dan precies op het juiste moment samen.

Om tot oplossingen te komen voor complexe vraagstukken is een open mind, open heart en open wil nodig, onbelemmerd door een *Voice of Judgement* (stel oordelen uit en luister met open blik), een *Voice of Cynicism* (vermijd cynisme en verbind met open hart) of *Voice of Fear* (durf los te laten en nieuwsgierig te zijn naar wat komt).

### **Hoe pas je het toe?**

Bij het toepassen van deze aanpak doorloop je de volgende drie stappen:

1. Afzakken:
  - Verschillende stakeholders verkennen hun gezamenlijke intentie om te handelen door te luisteren naar waartoe anderen en de huidige situatie uitnodigen;
  - Door observeren, gesprekken of op pad gaan met betrokkenen wordt een gezamenlijk beeld ontwikkeld van de uitgangssituatie die uitgaat van het geheel en niet alleen van eigenbelang of eigen organisatie.
2. Verbinden:
  - Door bovenstaand beeld te verbinden met zichzelf en te voelen hoe men wil handelen, wordt iedereen geïnspireerd om te ontdekken wat ieder te doen staat.
3. Stijgen:
  - Nu de situatie van alle kanten is doorgrond, wordt duidelijk waar de oplossingsrichtingen gezocht kunnen worden. Gezamenlijk gecreëerde oplossingen worden in de praktijk getoetst en door het doen wordt geleerd en aangescherpt.
  - Het hele veld van betrokkenen werkt samen om alle nieuwe oplossingen en aanpakken te implementeren in de praktijk. Hiervoor is het nodig individuele stemmen tijdelijk af te remmen.

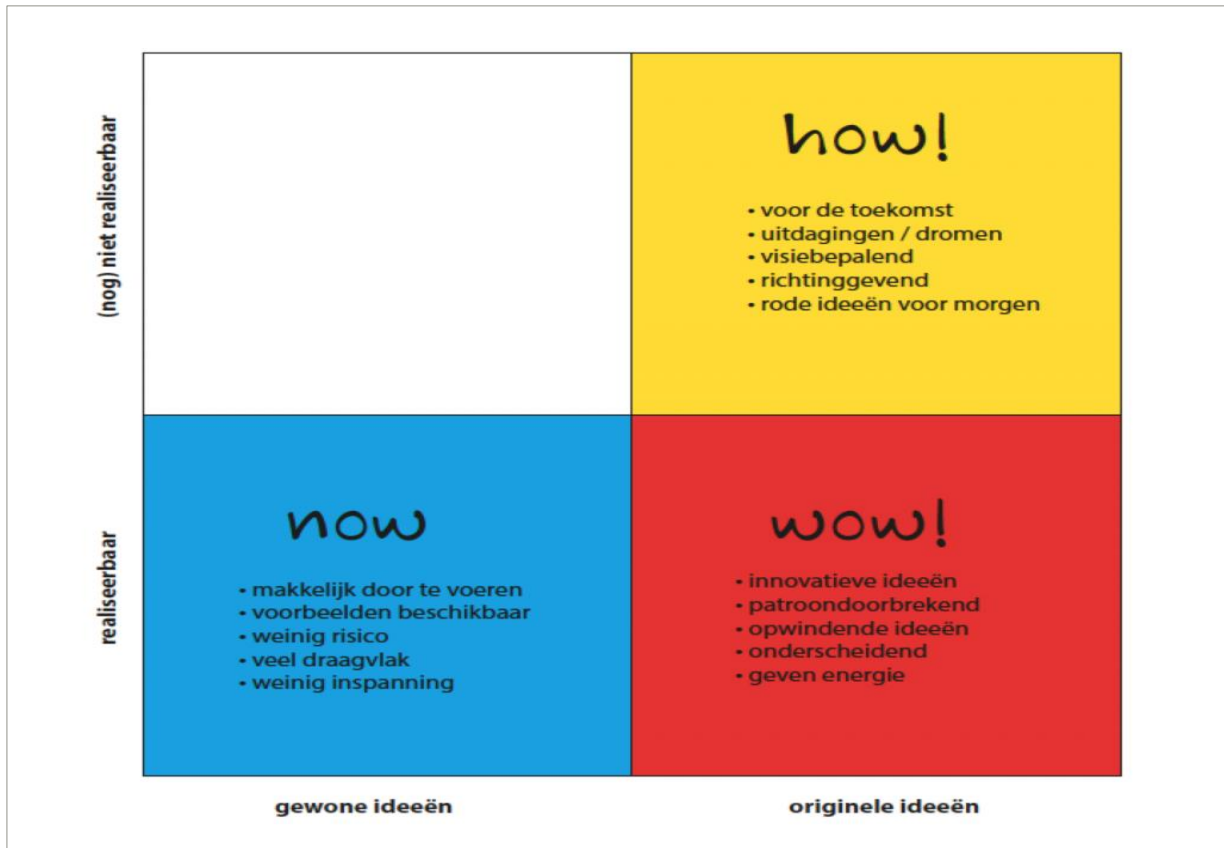
### **Nadere informatie**

- Boek: C. Otto Scharmer (2018). *De essentie van Theory U*. Zeist: Christofoor.
- Website: Art of hosting. <https://www.artofhosting.org/>
- Website: Presencing Institute. [www.presencing.com](http://www.presencing.com)
- Docent: Wim Braaksma.

## IDEATE

# IDEEËN SELECTEREN

Resultaten van brainstorm verwerken



### Wat is het?

Ideeën selecteren is een methode om op een zorgvuldige manier de resultaten van je brainstorm te verwerken.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Ideeën selecteren doe je in de ideate-fase van je ontwerp. De verschillende technieken in deze fase hebben als het goed is veel en uiteenlopende ideeën opgeleverd. Het selecteren van ideeën hieruit lijkt op het eerste gezicht dan ook eenvoudig; je pikt gewoon de beste ideeën eruit. Toch is het verstandig om even stil te staan bij de manier waarop je je ideeën selecteert. Zorg dat je de bandbreedte erin houdt, dat je uiteenlopende oplossingen selecteert, zodat je niet automatisch uitkomt bij de meest veilige keuzes.

### Hoe pas je het toe?

Bij het selectieproces moet je je niet te snel laten inperken. Maak je niet meteen zorgen over de haalbaarheid. Ga af op de ideeën waar je stakeholders enthousiast, blij of nieuwsgierig van worden. Een idee dat niet aannemelijk is, kan nog steeds een element bevatten dat zeer nuttig en zinvol is.

Je kunt verschillende selectietechnieken gebruiken, waaronder deze drie:

1. **Post-it-stemming:** Elke stakeholder markeert de drie ideeën die hij of zij het meest aantrekkelijk vindt. Door onafhankelijk van elkaar te stemmen, krijgt iedereen de kans om zijn stem te laten horen.

2. **De vier-categorieënmethode:** Deze methode helpt je om vast te houden aan gekke maar zinvolle ideeën. Kies het beste idee uit elk van de volgende vier categorieën; de meest rationele keuze, de meest idiote keuze, de meest elegante en meest uitdagende keuze.
3. **De bingo-selectiemethode:** Net als de vier-categorieënmethode is deze methode gemaakt om te voorkomen dat potentieel innovatieve ideeën met het badwater worden weggegooid. Kies ideeën in verschillende categorieën, bijvoorbeeld die zich lenen voor verschillende soorten prototypen; een analoog prototype, een digitaal prototype, een stripverhaalprototype, etc.

Neem meerdere ideeën mee naar de prototypefase. Als er een idee bij zit dat te lastig is om in een prototype uit te werken, benoem dan wat er precies zo aantrekkelijk was aan dat idee. Probeer dan in iedere geval dat aspect te verwerken in een prototype.

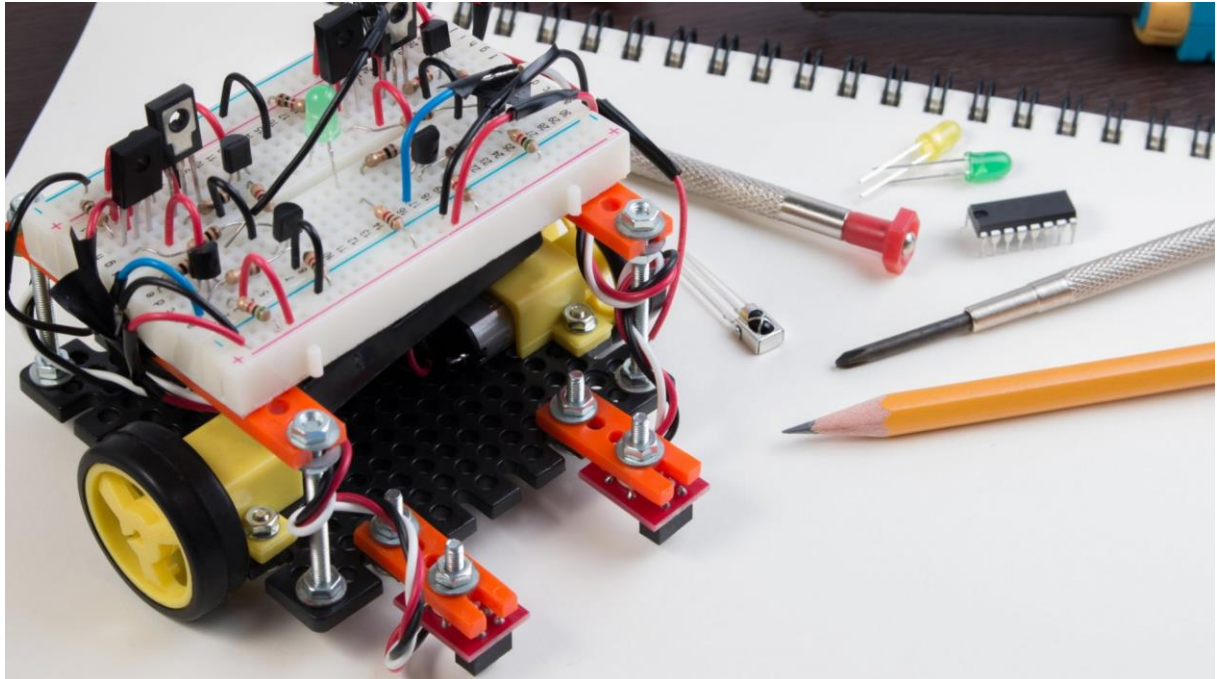
#### **Nadere informatie**

- Boek: Teun den Dekker (2019). *Design Thinking*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Docenten: Nathali Vonk, Elisabeth Wijbenga.

## PROTOTYPE

# PROTOTYPES MAKEN

Het verbeelden van je idee



### **Wat is het?**

Een prototype is een vroeg model of afbeelding van een product waarmee de werking van het product of onderdelen daarvan kunnen worden getest. Door het maken van prototypes kun je de gebruiker meteen meenemen in het ontwerpproces voor een oplossing. Als je in gesprek bent met de gebruiker voor wie je ontwerpt, spreek je (figuurlijk) soms niet dezelfde taal. Beelden zeggen bij het ontwerpen vaak meer dan taal. Je gebruikt de verbeeldingstechniek gedurende verschillende fases van prototypen.

### **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Een prototype maken is niet alleen gebruikelijk bij het professioneel ontwerpen van beroepsproducten. Het is ook raadzaam een prototype te maken om de gebruikerservaring van het eindproduct over te brengen en daarmee het concept te valideren. Door dit snel en bij herhaling te doen, heb je al vroeg in het proces feedback van je gebruikers. Hiermee kan je het definitieve ontwerp verbeteren zonder dat deze al gelanceerd is. Ook verkleint het de kans op noodzakelijke veranderingen later in het proces.

### **Hoe pas je het toe? En waarom?**

*Prototyping* bestaat uit meerdere herhalingen van een proces in meerdere stappen. Vaak begint het met wat schetsen van ideeën op papier. De kwaliteit van het prototype kan verschillen, van een kartonnen doos tot een volledig uitgewerkte user interface op een iPad (maar dat is niet waarschijnlijk). Het prototype wordt continu met gebruikers bekeken of het voldoet aan behoeften en verwachtingen. Je doet dit door je in de context van de eindgebruiker te begeven en het gesprek aan te gaan. Op basis van feedback kijk je waar verbeterpunten zitten en ga je verder met je prototype.

Het doel van *prototyping* is niet om klaar te zijn met het ontwerp, maar om meer te leren over de sterktes en zwaktes van het idee. Met daaropvolgende prototypes kunnen nieuwe richtingen worden

ontdekt. Het grote voordeel van het werken met prototypes is dat ze ontwerpkeuzes kunnen bevestigen of ontkrachten voordat tijd en inspanning wordt besteed aan duurdere manieren van ontwerpen. *Prototyping* biedt de mogelijkheid goed te monitoren wat de kosten/baten-verhouding is voor zowel de ontwerper als de afnemer, door continu de eindgebruiker te raadplegen. Ook biedt *prototyping* de mogelijkheid van een product-op-maat. Binnen organisaties kan *prototyping* gebruikt worden voor het testen van opties, concrete producten/diensten en in- en externe werkprocessen.

**Er zijn verschillende vormen van prototypes:**

- Maquette
- Lego
- Schets
- Journey
- Storyboard
- Cardboard Mockup
- Visualisatie van ontwerp/idee/product/instrument
- Ontwerpsoftware
- Verschillende prototypevarianten
- Canvas
- Proof of concept

**Nadere informatie**

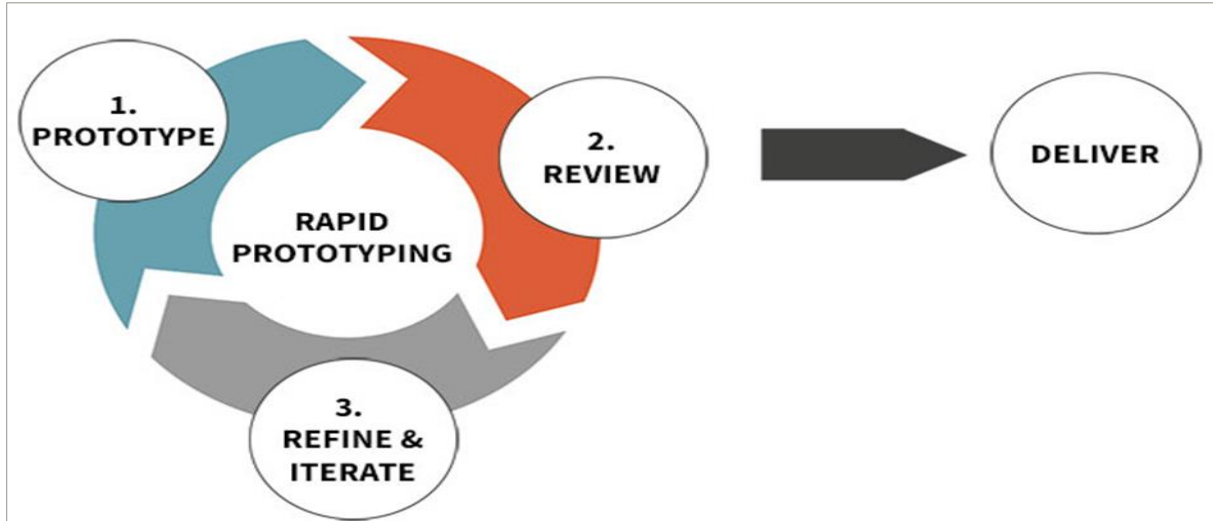
- Website: ProtoTypr: <https://blog.prototypr.io/wizard-of-oz-prototyping-process-blog-a20ffce8886>
- Website: Stanford d-School. Design Thinking Bootleg. <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>
- Docent: Elisabeth Wijbenga.



## PROTOTYPE

# ONE HOUR PROTOTYPE

Snel een idee testen



### Wat is het?

Het *One hour prototype* is een snelle manier om een idee te testen. Als je verschillende ideeën hebt ontwikkeld als oplossing voor een vraagstuk, kun je door te experimenteren deze ideeën uittesten. Hoe sneller die experimenten zijn, hoe meer je kunt uitzoeken. Een prototype hoeft in deze fase dus niet te betekenen dat je dagen of weken moet zwoegen. Het hoeft maar één uur te duren.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Een ruw en snel geïmproviseerd prototype helpt je om de valkuil van *'hoe meer je investeert in je prototype en hoe dichterbij de definitieve vorm komt, hoe moeilijker het is om een concept dat niet werkt, los te laten'* te vermijden. Als je maximaal een uur in een voorbeeldproject investeert, is het veel makkelijker om te toetsen welke ideeën kans van slagen hebben en welke je moet schrappen. Je neemt nogal een gok als je een aanpak alleen kiest op basis van je onderbuikgevoel of van wat de opdrachtgever zegt. Het is effectiever om meerdere ideeën te ontwikkelen en deze door *one hour prototypes* uit te testen.

### Hoe pas je het toe?

**Je kunt verschillende soorten *one hour prototypes* maken.** Hier volgende enkele voorbeelden:

1. De praatplaat, die bestaat uit tekeningen en teksten die jouw idee visueel maken. Ga in gesprek met je doelgroep en pas de praatplaat samen aan.
2. Het knutselwerk van een simpele versie van jouw idee. Vraag aan de doelgroep wat aanspreekt en wat juist niet.
3. Het storyboard, dat een proces visualiseert waarin elke stap wordt uitgebeeld als in een filmscript. Bespreek het met jouw doelgroep en pas het direct aan.
4. Het rollenspel, waarin jouw oplossing of proces verwerkt is in een soort toneelstuk. Vaak merk je tijdens het spelen al waar de verbeterpunten liggen.

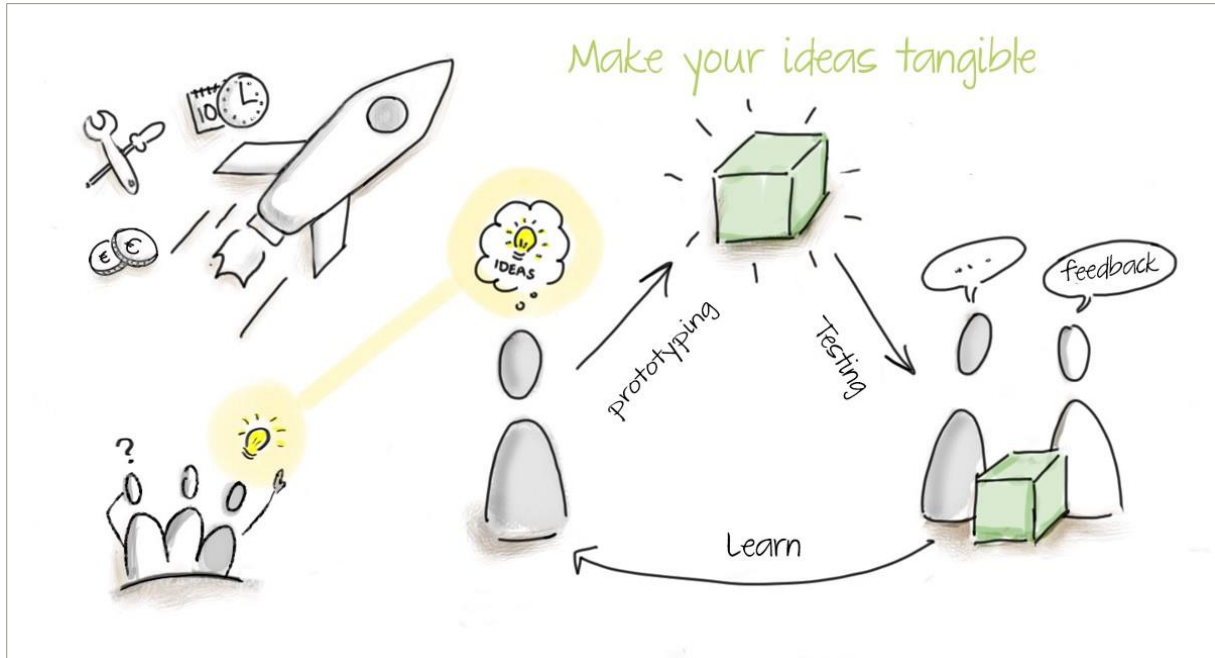
### Meer informatie

- Website: Design Thinking Methods. <https://www.designthinkingmethods.nl/>
- Website: ProtoTypr: <https://blog.prototypr.io/wizard-of-oz-prototyping-process-blog-a20ffce8886>
  - Docent: Elisabeth Wijbenga .

## TEST

# FEEDBACK VERZAMELEN

Testen en verbeteren van je prototype



### Wat is het?

Het gaat hier om het verzamelen van reacties van gebruikers en stakeholders over het ontwerp of prototype dat je hebt gemaakt.

### Wanneer pas je het toe? En waarom?

Feedback verzamelen pas je toe in de test-fase van je ontwerp om te bepalen of je ontwerp bruikbaar is en wat je eraan moet verbeteren. Als je een HR-prototype hebt gemaakt, ben je natuurlijk benieuwd hoe de gebruikers het ervaren. Wat is hun feedback op jouw idee?

### Hoe pas je het toe?

Het verzamelen van feedback op je ontwerp kun je als volgt aan pakken:

1. *Vorm een groep representatieve feedbackkandidaten:* Met circa vijf 'gewone' gebruikers heb je een voldoende basis om betrouwbare feedback te verzamelen. Kies deze uit de doelgroep waar je al over hebt nagedacht voordat je je ontwerpproces begon.
2. *Presenteer een tastbaar prototype:* Hoewel in de organisatiekunde vaak om diensten en adviezen gaat is het belangrijk om in de testfase toch je prototype tastbaar te maken. Het moet een goede indruk geven van hoe het werkt, zonder al te veel details want die leiden alleen maar af.
3. *Het interview:* Stel van tevoren een aantal vragen op waarmee je zoveel mogelijk feedback verzamelt over de ervaring met het prototype. De interviews zijn steeds één-op-één, zodat je de kandidaat zoveel mogelijk ruimte geeft voor eigen feedback. Na een welkom, maak je duidelijk wat het doel is en dat het product (en niet de gebruiker!) wordt getest; als iets onduidelijk mocht zijn, ligt dat aan het prototype en niet aan de testgebruiker. Dan introduceer je het prototype en stel je

eerst een aantal algemene open vragen zodat de gebruiker het prototype kan ervaren en bestuderen. Stel dan steeds specifiekere vragen over het te testen product of dienst.

Leidt alle kandidaten op eenzelfde manier door het testen van het prototype (gestandaardiseerd testscenario). In het nagesprek wordt de testgebruiker gevraagd naar ervaringen en gevoelens:

- Wat was prettig en wat onprettig?
- Wat was makkelijk en wat onduidelijk?
- Zou je het product of de dienst aanbevelen aan een ander?
- Wat kan of moet nog verbeterd worden?

*Let op: Reageer neutraal op de feedback.* Het is belangrijk om in je reacties niet te laten blijken wat je daarvan vindt, om zo sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen. Nog beter is het om iemand te laten interviewen die niet aan de prototype heeft meegewerkt. Zo is het gemakkelijker voor de kandidaten om kritiek te geven.

4. *Feedback verwerken:* de aantekeningen die je maakt tijdens het interview over wat de gebruiker zegt maar ook over de manier waarop hij het ervaart, verdeel je (per testgebruiker) in een matrix met positieve en negatieve feedback. Analyseer de verzamelde feedback en zet deze om in aanwijzingen om het prototype aan te passen. Sta hierbij open voor het verbreden van je horizon: 'Aha, zo kan het ook...'. Feedback leidt eigenlijk altijd tot het teruggaan naar de prototype-fase; soms is het nodig om nieuw onderzoek te doen (empathize), de probleemdefinitie aan te passen (define) of ideeën toe te voegen aan de lijst in de ideate-fase.
5. *Start het feedbackproces opnieuw:* Herhaal het proces van testen, maar nu met het verbeterde prototype. De kracht van DBE is juist dit cyclisch of dubbelloops werken omdat het het eindresultaat optimaal verbetert.
6. *Implementatieplan:* Als het prototype voldoende uitgetest is en er geen relevante feedback meer wordt opgehaald, kan overgegaan worden tot een projectmatige implementatie van het concept.

#### **Nadere informatie**

- Website: VNG. Design Thinking Handleiding. <https://vng.nl/files/vng/publicaties/2017/20161011-design-thinking-handleiding-def.pdf>
- Docent: Jacqueline Rietveld.

# DEEL 4

## VERANDERING & IMPLEMENTATIE

Methoden en technieken  
voor het faciliteren en realiseren van veranderingen

# REGULERENDE GESPREKSVOERING

Veranderen door middel van gesprekken



## Wat is het?

Praten met anderen is één van de belangrijkste en krachtigste middelen die jou als organisatiekundige ter beschikking staan om veranderingen te implementeren. Om een doel te bereiken maakt je als organisatiekundige professioneel gebruik van regulerende gespreksvaardigheden.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Regulerende vaardigheden zijn een belangrijke vereiste voor effectieve communicatie. Het helpt om orde en duidelijkheid in een gesprek te creëren en om doelgericht te blijven. Als de gespreksleider de regie over het gesprek houdt, verhoogt dat de kwaliteit van het gesprek.

- Het *openen* van het gesprek is onderdeel van regulerende gespreksvaardigheden. Door niet om de hete brij heen te draaien en het probleem duidelijk te benoemen, bereik je effectiever het doel van het gesprek.
- *Tijdens* het gesprek houd je het doel van het gesprek in de gaten en laat je je niet te veel afdwalen van het onderwerp. Door geregeld samen te vatten wat de ander zegt en te controleren of je de ander goed begrepen hebt (LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen), blijft het gesprek helder en to-the-point.
- De *afronding* van het gesprek is een regulerende vaardigheid die helaas vaak wordt vergeten. Door een korte samenvatting van het gesprek te geven en de afspraken te benoemen, is voor alle partijen duidelijk wat het gesprek heeft opgeleverd. Dit geeft de ander ook de mogelijkheid om het gesprek nog een keer na te gaan en te bedenken of alle vragen zijn beantwoord (Van der Molen, Hommes, & Kluijtmans, 2011).

### **Hoe pas je het toe?**

Je kunt het gesprek als volgt structureren:

1. openen van het gesprek en vaststellen van het doel
  - voorstellen;
  - gezamenlijk gespreksdoelen vaststellen;
  - gesprekspunten (agenda) bespreken;
  - beschikbare tijd afspreken.
2. terugkoppelen naar de begindoelen
  - doelen en gesprekspunten gebruiken om af en toe de vordering van het gesprek vast te stellen;
  - tussentijds een (paar keer) een samenvatting geven en kijken of het beoogde resultaat bereikt is;
  - deze structuur wel flexibel toepassen, afhankelijk van de loop en de sfeer van het gesprek.
3. afsluiten van het gesprek
  - samenvattend evalueren om te kijken of het doel bereikt is;
  - afspraken en besluiten verwoorden en eventueel vastleggen. Indien nodig verder praten of een vervolgspraak maken;
  - bedanken voor de tijd en de input.

### **Meer informatie**

- Boek: Molen, H.T. van der, Hommes, M.A. & Kluijtmans, F. (2021). *Gespreksvoering: Basisvaardigheden en gespreksmodellen*. Noordhof.
- Docenten: Boukje Grandke, Marjolein Hensen, Nathali Vonk, Ellen Wilbrink.

# OPLEIDEN & ONTWIKKELEN

Veranderen door middel van opleiding, instructie, coaching & begeleiding



## Wat is het?

Met Opleiding & Ontwikkeling worden alle initiatieven bedoeld die een organisatie onderneemt om de kennis, vaardigheden en attitudes van medewerkers in de gewenste richting te sturen. Denk daarbij aan cursussen en trainingen, maar ook aan coaching en begeleiding en interne competentie- en loopbaanontwikkelingsontwikkelingstrajecten.

## Wanneer pas je het toe? En waarom?

Leren en ontwikkelen is een veelomvattend veranderingsinstrument dat zowel op individueel als op organisatieniveau ingezet kan worden. Leren stopt niet na het behalen van een diploma. Werkenden moeten zich een leven lang ontwikkelen. Bijvoorbeeld omdat het beroep verandert of omdat de kansen op werk in een andere sector groter zijn. Leren kun je doen in een klaslokaal of op de werkvloer, maar ook activiteiten in je vrije tijd, zoals sport, hobby's, reizen, dragen bij aan je opleiding en ontwikkeling.

Waarom is het belangrijk om als organisatie te investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers? Door competentieontwikkeling te stimuleren verbeteren de prestaties van de organisatie en ben je als organisatie in staat sneller en flexibeler op veranderingen in te spelen. Je ontwikkelt niet alleen je menselijk kapitaal, je boeit en bindt hiermee ook. Op die manier blijf je de concurrentie voor. Wanneer werknemers hun competenties ontwikkelen zijn ze gemotiveerder en productiever en laten ze prestatieverbeteringen zien.

Wanneer 'ontwikkeling' op de agenda staat, reik werknemers dan ook gericht handvatten om hun ontwikkeling te meten en verbeteren. Diverse organisaties werken met een strategisch opleidingsbeleid;

er wordt dan een opleidingsplan gemaakt. Hierin staat concreet wanneer je als bedrijf gaat opleiden (voorwaarden), welke personen (of functies) er worden opgeleid, wat de leerdoelen zijn en wat de kosten (budget) zijn. Daarnaast staat erin hoe het leertraject georganiseerd wordt.

### Hoe pas je het toe?

In veel organisaties wordt er gewerkt met opleidingsbeleid. Redenen om leer- en opleidingsbeleid planmatig aan te pakken:

- opleiden levert een bijdrage aan het realiseren van de doelen en beleidsvoornemens van de organisatie;
- erkenning van het belang van competenties en de ontwikkeling van medewerkers;
- focus op belangrijke speerpunten voor de medewerker(s) en de organisatie;
- structurele aandacht voor leren en opleiden van medewerkers waardoor leer- en opleidingsactiviteiten logisch voortvloeien uit gesprekken met medewerkers en actieplannen van teams/afdelingen;
- het verschaffen van duidelijkheid vooraf over de beoogde resultaten van leer- en opleidingsactiviteiten;
- reservering van tijd en geld voor kennisuitwisseling en ontwikkeling van individuen en groepen;
- mogelijke kostenbesparing door andere vormen van leren in te zetten binnen de organisatie bijvoorbeeld door inzet in projecten, coaching door ervaren collega's;
- kwaliteitsverbetering door na te denken over de vraag: is een cursus de beste oplossing voor deze leervraag of kunnen we via andere vormen van leren de competenties beter aanleren?;
- kosten voor opleiden zijn inzichtelijk en daardoor beter beheersbaar.

### Hoe start je een traject?

Of het nu om een groot opleidingsvraagstuk, een interventie, instrument of een individuele scholingsvraag gaat, er zijn altijd een aantal stappen die je doorloopt.

- Bepaal het vraagstuk, wat moet er veranderd worden? Betrek hierbij ook de stakeholders, immers wil je het traject succesvol (borging) laten verlopen dan heb je eindgebruikers en betrokken partijen nodig.
- Is per se opleiden, scholing nodig? Of kan het ook anders ingezet worden. Denk aan coaching op de werkvloer, meedraaien en ervaring op doen etc.
- Is opleiden nodig stem dan af met stakeholders wat gewenste resultaten moeten zijn. Maak deze meetbaar, beschrijf concrete doelen (op welke niveau zitten uitkomsten: kennis, inzicht, toepassen en houding), en onderwerpen, bepaal een tijdsplan, werkwijze en evaluatievorm en stel eventueel budget vast.
- Organiseer eventueel een kick-off meeting waarbij je deelnemers en of stakeholder mee neemt en deel laat nemen aan het testen en ontwikkelen van het opleidingsvraagstuk.
- Ontwerp je opleiding, scholing, interventie etc.
- Laat een aantal deelnemers en of andere betrokken stakeholders een pilot draaien (dit vooral bij grotere vraagstukken handig) en of vraag om feedback om te kijken of de gewenste interventie realistisch haalbaar en werkbaar is.

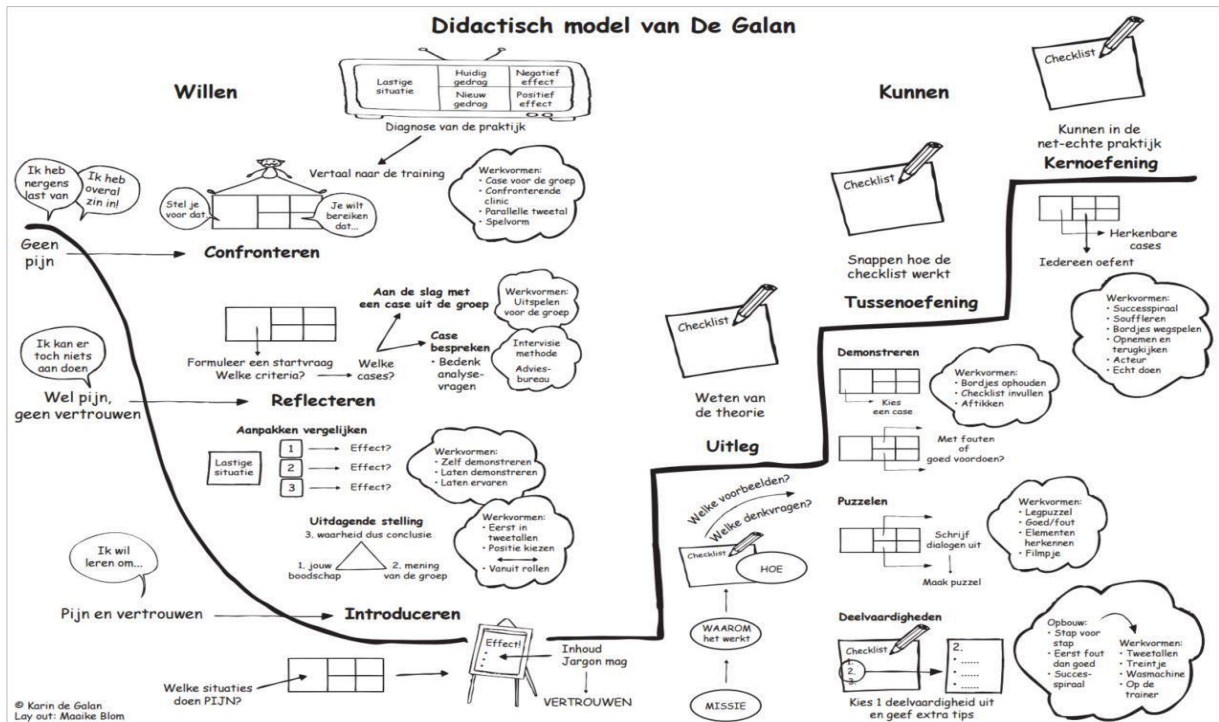
### Meer informatie

- Boek: Mooiman, E. (2018). *Leren en Ontwikkelen in Organisaties*. Wolters-Noordhoff.
- Website: Hoe maak je van opleiden in een organisatie een aantrekkelijke activiteit? <https://www.managementsite.nl/interview-onderwijskundige-joseph-kessels-filosoof-spinozaken-ner-maarten-buuren>
- Website: DOEN. Cirkel van Romiszowski. <https://doen-oo.nl/cirkel-van-romiszowski>
- Website: Sendiri, Cirkel van Romiszowski. <https://sendiri.nl/kennisbank-opleidingskunde/theoretische-modellen-opleidingskunde-onderwijskunde/taxonomie-van-romiszowski/>
- Docent: Elisabeth Wijbenga.



# TRAININGEN

Veranderen door middel van oefening



## Wat is het?

Training is een specifieke vorm van opleiding en ontwikkeling. Hieronder verstaan we het aanleren van nieuw gedrag door middel van instructie en feedback, oefening en herhaling.

## Wat is het? Wanneer gebruik je het? En waarom?

Het doel van een training is om gebruikers nieuwe kennis en vaardigheden te leren die toegepast kunnen worden in het werk. Maar hoe kom je erachter wat de deelnemers te leren hebben? Vragen naar leerdoelen werkt meestal niet, omdat ze vaak (nog) niet precies weten wat ze nodig hebben. Wat wel werkt, is om de werkpraktijk te analyseren met behulp van drie kernvragen.

- Welke situaties of taken gaan de deelnemers nu moeilijk af?
- Wat doen ze precies in die situaties?
- Wat voor effect heeft hun gedrag in die situaties?

## Hoe pas je het toe?

De ontwerpstappen van een training zijn:

1. vraag analyseren: werksituatie en opleidingsvraag
  - de aanleiding;
  - context en de praktijksituatie;
  - de huidige en gewenste situatie;
  - is het probleem op te lossen met leren?
2. doelgroep bepalen: wie?
  - aantal personen, functie(s), niveau, kenmerken;
  - taken, werkzaamheden, werkplek/afdeling;
  - voorkennis, werk- en leerervaring;
  - motivatie, leerveroorkeur.

3. gewenst gedrag en taakanalyse: doel en resultaat
  - wat doen deelnemers na het leertraject anders? (gedrag);
  - welke taken en werkzaamheden zijn belangrijk om te ontwikkelen en komen vaak voor?
4. leerdoelen formuleren: KIVA
  - wat moeten deelnemers ontwikkelen per taak in termen van kennis, inzichten, vaardigheden en attitude (KIVA)?;
  - leerdoelen SMART formuleren: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden.
5. leerstofordening: leerdoelen op thema en leerdoelen, leervormen
  - indelen van leerdoelen in groepen (taak/thema) en checken op samenhang en compleetheid;
  - welke vorm van leren vraagt elk leerdoel?;
  - kennis, inzicht, toepassen, analyse, creëren, evalueren;
  - verplicht, vrijwillig (minimale eisen).
6. leersituaties ontwerpen: didactisch model
  - didactisch model biedt structuur in leerproces, bv. oriëntatie, presentatie, oefening, evaluatie/toetsing;
  - kiezen soort werkvormen bij leerdoelen (bv. F2F, werkplek, online, offline, samen, individueel);
  - begeleiden, toetsen, sturing, interactie, transfer.
7. werkvormen ontwikkelen: leerdoelen, didactisch model, leercyclus
  - werkvormen uitwerken: training, e-module, forum, opdracht op werkplek, weblog, intervisie, etc.;
  - didactisch model in werkvormen toepassen;
  - Leercyclus (Kolb): observeren, denken, doen, ervaren.
8. afronding: testen, evalueren en bijstellen, implementeren
  - testen (doelgroep): inhoud, proces en techniek;
  - evalueren en bijstellen;
  - implementeren.

#### **Meer informatie**

- Website: School voor Training. [www.schoolvoortraining.nl](http://www.schoolvoortraining.nl)
- Boek: Galan, K. (2017). *Training with the Galan Method*. Eigen beheer. [Training-with-the-Karin-de-Galan-method.pdf \(schoolvoortraining.nl\)](http://www.schoolvoortraining.nl/Training-with-the-Karin-de-Galan-method.pdf)
- Docenten: Robert Geutjes, Elisabeth Wijbenga

# DEEL 5

## PRESENTEREN & RAPPORTEREN

Methoden en technieken  
om anderen te informeren en te overtuigen

# PITCHEN

Je idee aan de man brengen



## Wat is het?

Een pitch is een korte presentatie waarin je een goed idee probeert te verkopen aan anderen. Stel je voor: je staat in de lift met je opdrachtgever en hebt één minuut om jouw beste idee te pitchen (letterlijk: gooien, werpen). Hoe zorg je ervoor dat je de beslisser overtuigt?

## Wanneer gebruik je het en waarom?

Pitchen doe je met name in de startfase van je project, bijvoorbeeld om je opdrachtgever te overtuigen van jouw projectvoorstel, of in de ontwerpfase van je project, bijvoorbeeld om je opdrachtgever te overtuigen van jouw oplossing, oplossing of ontwerp. Bij een pitch moet je overtuigen, verkopen, duidelijk communiceren en je boodschap overbrengen. Op papier lijkt het gemakkelijk, maar in de praktijk vraagt het om veel oefenen. Je moet je idee bondig en overtuigend presenteren, zodat je anderen erin meeneemt en de waarde ervan overbrengt.

## Hoe pas je het toe?

- *Open met 'waarom'*: mensen hebben vaak weinig tijd en moeten met meer informatie snellere beslissingen nemen. Breng daarom in een pitch je boodschap terug tot de absolute kern en begin met het 'waarom'. Een WAAROM-boodschap is sterker dan een HOE- of WAT-boodschap omdat het mensen inspireert. Als je uitlegt waarom je het doet, kunnen mensen erin geloven.
- *Beantwoord 'What's in it for them?'*: leg uit waarom jouw betoog relevant is voor je gesprekspartners; zo wordt je pitch de moeite waard om naar te luisteren. Probeer te achterhalen wat een specifieke luisteraar overtuigt. Is dat bijvoorbeeld kostenreductie, kwaliteitsverbetering of duurzaamheid? Druk dit niet uit in eenvoudige cijfers of feiten maar in beeldspraak.
- *Sluit af met een oproep*: zet je luisteraars aan tot actie met een oneliner die blijft hangen zodat je idee niet in de lucht blijft hangen. "Wat kan ik voor u betekenen bij het binden en boeien van uw personeel?"

## Meer informatie

- Boek: Geel, J. van. (2018). *Pitching Ideas: Make People Fall In Love With Your Ideas*. BIS.
- Video: Het Klokhuis. Hoe moet je pitchen?. <https://www.youtube.com/watch?v=EnC6aTBrTRI>
- Docenten: Boukje Grandke, Marjolein Hensen, Nathali Vonk, Ellen Wilbrink.

# RAPPORTEREN

Verslag doen van je project



## Wat is het?

Rapporteren is het verslag doen van de aanpak en uitkomsten van je project. Rapporteren is een moeilijke klus. Jij, als -professional, weet precies wat je hebt gedaan, waarom je het zo hebt gedaan en wat het heeft opgeleverd, maar om dit begrijpelijk en correct op papier te krijgen, is lastig.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Rapporteren doe je niet alleen achteraf. Zodra het onderzoeksproces begint, begin je ook met schrijven. Rapporteren doe je om anderen te informeren over de resultaten van je project en verantwoording af te leggen over je werkwijze. Maar het schrijven helpt ook om het werk te structureren zodat je overzicht krijgt en behoudt over het project.

## Hoe pas je het toe?

De tekst hieronder beperkt zich tot het schrijven van een eindrapport. De volgende aspecten komen aan bod:

- schrijfstijl
- inhoud
- eenheid en samenhang

### 1. Schrijfstijl

Hanteer in een rapport een correcte stijl. In deze paragraaf wordt beschreven wat correct is.

- Schrijf zakelijk; formuleer complete zinnen (dat is dus een verschil met spreektaal); maak de zinnen niet te lang; wees zuinig met hulpwerkwoorden (kunnen, zullen etc.), schrijf in de actieve vorm ('De organisatie benadert de klant' in plaats van de lijdende vorm: 'De klant wordt door de organisatie benaderd.');
- zet de belangrijkste informatie vooraan in een zin of alinea; maak geen stijl- en spelfouten; begin de zinnen niet met voegwoorden (vooral 'Echter ...' is ongewenst).
- Schrijf formeel, maar wel in gewone, heldere taal. Schrijf zonder omhaal van woorden (wees zuinig met woorden). Schrijf normaal, niet gemaakt. Schrijf concreet.

- Fout: *Echter is het mij na slechts enige tijd gebleken dat het niet onomstotelijk vaststaat dat dit de juiste oplossing zou kunnen zijn.* (begint met 'echter', woordvolgorde verkeerd, dubbele ontkenning is omslachtig, te veel hulpwerkwoorden) -> Goed: *Het is nu de vraag of dit de juiste oplossing is.*
- Fout: *Een aantal respondenten wordt binnenkort door de enquêteurs benaderd.* (in lijdende vorm en niet concreet) -> Goed: *De enquêteurs benaderen 50 respondenten tussen 6 en 8 juli.*
- Fout: *Iedereen weet dat binnenkort de meeste mensen zijn gevaccineerd.* (niet concreet en geen bronvermelding) -> Goed: *In juli 2021 is 73% van de Nederlandse bevolking gevaccineerd tegen het covid-19-virus (Ministerie van Volksgezondheid, 2021).*
- Gebruik verwijzwoorden om storende herhalingen te voorkomen.
  - Fout: *Uitzendbureau Werk.nu! heeft een aantal concurrenten, de ene concurrent is groter dan de ander. Hieronder staan de concurrenten benoemd. De concurrenten staan op volgorde van grootste concurrent naar minst grote concurrent.* (zesmaal het woord 'concurrent' in twee regels) -> Goed: *Uitzendbureau Werk.nu! heeft een aantal concurrenten, waarvan de een groter is dan de ander. Hieronder worden ze vermeld in volgorde van grootste naar minst grote.*

## 2. Inhoud

Een rapport bevat een aantal vaste onderdelen waarvan de meest gebruikte hieronder behandeld worden.

- **Omslag** met titel/ondertitel/ naam organisatie/ naam auteur / eventueel een functionele illustratie;
- **Titelpagina** met alle zakelijke gegevens (zoals titel, ondertitel, auteursnaam, groep, opleiding, instituut, studentnummer, opdracht, betrokken docenten, datum);
- **Voorwoord** met de enige plek waar je persoonlijk kunt zijn en waar je in de ik-vorm schrijft. Bijvoorbeeld over het kader waarbinnen je het advies schreef, problemen die je tegenkwam tijdens het proces, bedankjes. Onder het voorwoord schrijf je je naam, plaats en datum;
- **Inhoudsopgave** met decimale hoofdstuknummering, inspringen en vet / niet verschillende lettertypes/ informatieve titels / paginanummering. De inhoudsopgave kun je automatisch aanmaken in Word. Onderdelen van je tekst die voorafgaan aan de inhoudsopgave, vermeld je niet;
- **Hoofdstuk 1: Inleiding** met pakkende opening, aanleiding, onderwerp, doel en vooruitblik (dit noem je ook wel een leeswijzer: leg uit wat er aan de orde komt in je tekst in dezelfde volgorde als in je hoofdstukken);
- **Kernhoofdstukken** met in elk hoofdstuk een inleiding over wat er aan bod komt en wat het doel van het hoofdstuk is;
- **Slothoofdstuk**: samenvatting wat in de tekst aan de orde is geweest en terugkomen op het doel uit de inleiding zodat het naadloos aansluit op de inleiding. (Bij een adviesrapport geef je een concreet advies volgend uit de kernhoofdstukken);
- **Literatuurlijst** volgens APA-normen; [https://bibliotheek.nhlstenden.com/fileadmin/user\\_upload/Bibliotheek/Documenten/2018-11-20a\\_APA\\_style\\_quick\\_guide\\_NED.pdf](https://bibliotheek.nhlstenden.com/fileadmin/user_upload/Bibliotheek/Documenten/2018-11-20a_APA_style_quick_guide_NED.pdf) );
- **Bijlagen** met elk een nummer en informatieve naam.

### 3. Eenheid en samenhang

In een tekst kun je op drie niveaus werken aan eenheid en samenhang:

- op het hoogste niveau: inleiding – kern – slot : Geef informatieve titels en tussenkoppen, begin elk hoofdstuk met een inleiding inclusief leeswijzer en eindig elk hoofdstuk met een samenvatting en een verwijzing naar het volgende hoofdstuk. Inleiding en slot moeten naadloos op elkaar aansluiten;
- op het middenniveau: paragrafen en alinea's: Maak zichtbare alinea's waarin in elke alinea één deelonderwerp wordt beschreven en groepeer alle alinea's tot een paragraaf met één onderwerp. Geef passende titels. Schrijf ook alinea's die het verband uitleggen tussen alinea's of paragrafen;
- op het laagste niveau: (kern)zinnen en woorden: Begin een alinea met de belangrijkste zin: de kernzin. Gebruik signaalwoorden/structuraanduiders om het verband tussen de zinnen en alinea's aan te geven, zoals ten eerste, ten tweede; bovendien; niet alleen...maar ook; tot slot. Op woordniveau: gebruik steeds dezelfde terminologie.

Je weet nu welke schrijfstijl je hanteert in een verslag en wat de inhoud en de volgorde ervan moet zijn. Ook weet je hoe je aan de eenheid en samenhang van een tekst kunt werken.

#### Meer informatie

- Boek: Leen, J. & J. Mertens. (2021) *Praktijkgericht onderzoek in bedrijf*. Bussum: Coutinho. Hoofdstuk 10.
- Boek: Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek: praktijkboek voor methoden en technieken*. Amsterdam: Boom. Hoofdstuk 18.
- Website: Taalwinkel. <https://www.taalwinkel.nl/>
- Docenten: Ydwine van der Veen

# ONTWERPRAPPORT

Verantwoording van het ontwerp



## Inleiding

Als je een ontwerp of prototype oplevert aan je opdrachtgever, dan vraagt je opdrachtgever naast het product zelf, vaak ook om een verantwoording van het ontwerp: hoe ben je tot het ontwerp gekomen, welke keuzes heb je gemaakt, en hoe moet het worden toegepast? Deze vragen kun je beantwoorden in het ontwerprapport.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

Een ontwerprapport lever je op aan het eind van de ontwerpfase van een project. In het ontwerprapport geef je een toelichting op het ontwerp en proces waarlangs dat ontwerp tot stand is gekomen. Het is bedoeld om de opdrachtgever de gewenste achtergrondinformatie te verschaffen die nodig is om het product en het werk dat je daarvoor hebt gedaan op waarde te kunnen schatten en te kunnen beoordelen en te gebruiken.

## Hoe pas je het toe?

Hieronder vind je een format dat je kunt gebruiken als leidraad voor de opzet van een ontwerprapport. Het format is gebaseerd op de beoordelingscriteria van het afstudeerproject van de bachelor International Business Administration. Een gebruikelijk lengte is ongeveer 4000 woorden.



## Opzet ontwerprapport

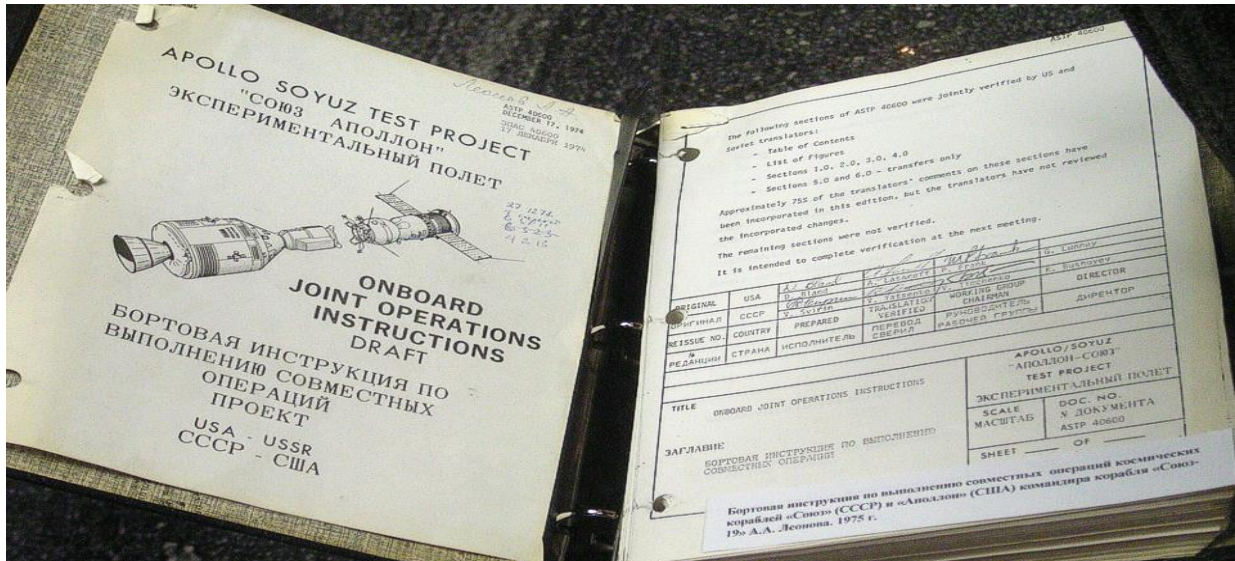
Omslag & titelblad	<i>Titel, auteurs, opdrachtgever, datum, vertrouwelijkheid.</i>
Gebruikershandleiding	<i>Korte toelichting op het product, bedoeld voor degene binnen de organisatie die het product moet gaan doorontwikkelen, implementeren, toepassen en/of gebruiken. Lengte en inhoud naar eigen inzicht.</i>
Bijlagen	<i>Bewijsstukken van de ontwerpstappen die je hebt doorlopen. Voorzie elk bewijsstuk van een korte toelichting zodat de lezer begrijpt wat je hebt gedaan en wat het resultaat was. Als je bepaalde ontwerpstappen meerdere keren hebt doorlopen, neem dan de bewijsstukken bij voorkeur op in chronologische volgorde (bijv. prototype 1 - test 1 - prototype 2 - test 2).</i>
Bijlage 1: Empathize	<i>Bewijsstukken empathize-stap (bijv. empathy map).</i>
Bijlage 2: Define	<i>Bewijsstukken define-stap (bijv. user story, POV-statement)</i>
Bijlage 3: Ideate & Deskresearch	<i>Bewijsstukken ideate- &amp; deskresearch-stap (bijv. resultaten desk research, uitkomsten brainstormsessie).</i>
Bijlage 4: Prototype	<i>Bewijsstukken prototype-stap (bijv. schets, concept, wireframe, paper prototype, model).</i>
Bijlage 5: Test	<i>Bewijsstukken test-stap (bijv. feedback stakeholders, evaluaties gebruikers).</i>

### Meer informatie

- Boek: Heur, A. van & Kolen, B. (2020). *Tekstzinnig. Kritisch denken, zoeken en schrijven in het hbo.* Bussum, Coutinho.
- Docent: Ydwine van der Veen

# GEBRUIKERSHANDLEIDING

Hoe moet jouw ontwerp worden toegepast?



## Wat is het?

Een gebruikershandleiding is een schriftelijke toelichting op je ontwerp. Het is bedoeld om de personen in de organisatie die jouw ontwerp verder moeten uitwerken, implementeren of toepassen te informeren over wat je ontwerp inhoudt en wat ze er mee moeten doen.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

De gebruikershandleiding is een document dat je oplevert samen met je ontwerp. Je ontwerp kan in principe elke vorm hebben: een schets, een video, een maquette, een website, een training, een brochure, een app, etc. De gebruikershandleiding is de bijbehorende 'gebruiksaanwijzing'.

Wat er in de gebruikershandleiding moet staan is sterk afhankelijk van het soort ontwerp dat je hebt gemaakt. Je kunt de gebruikershandleiding dan ook naar eigen inzicht vormgeven. Hieronder geven we een voorbeeld hoe je de gebruikershandleiding zou kunnen opzetten

1. **Wat is het?:** Een beschrijving van het product dat je hebt opgeleverd.
2. **Voor wie is het bedoeld?:** Een beschrijving van de doelgroep van het product. Maak daarbij zo nodig onderscheid tussen degenen die het moeten implementeren en degenen die het uiteindelijk moeten gebruiken.
3. **Welk probleem lost het op?:** Wat was de probleemstelling die de aanleiding vormde voor dit ontwerp? Welke verbetering wilde je realiseren? In hoeverre zorg dit ontwerp voor die verbetering en op welke manier?
4. **Nadere uitwerking:** Is het ontwerp klaar om te worden geïmplementeerd? Zo nee, wat moet er nog gebeuren om er een definitief product van te maken en wie moet dat gaan doen?
5. **Implementatie en toepassing:** Als je een definitief product hebt opgeleverd, hoe moet het worden ingevoerd en gebruikt? Welke voorbereiding is er nodig? Hoe gaat de implementatie in zijn werk? Hoe moet de gebruiker het toepassen? Hoe wordt het product geëvalueerd? Hoe wordt de verandering geborgd in de organisatie?
6. **Businesscase:** Wat kost de uitwerking, implementatie en toepassing van je ontwerp? En wat levert het op?

### Tips:

- De lengte van de gebruikershandleiding hangt helemaal af van het soort product dat je hebt gemaakt en hoe ingewikkeld het is om het toe te passen. Soms is er nauwelijks toelichting nodig, soms is een uitgebreide instructie nodig. In dat laatste geval is het misschien handiger om een training in het gebruik van het product aan te bieden of een instructievideo te maken.
- Schrijf publieksgericht. Dat wil zeggen: verdiep je in de lezer en houd rekening met hem. Presenteer je tekst overzichtelijk. Beheerst de lezer het jargon van je onderzoek of van human resource management?;
- Schrijf zakelijk en concreet. Dus niet: *'De aanleiding is volgens de sportmanager wildgroei van sportscholen. Wij gaan dit onderzoeken.'* -> Maar wel: *'Vanaf 2015 is er een steeds groter verloop van personeel bij sportclub Fit en Fris (Heidinga, 2017). Bureau Advies Direct is gevraagd onderzoek te doen naar de oorzaken en advies te geven over het personeelsbeleid vanaf nu en tot en met 2025'.*

### Meer informatie

- Boek: Heur, A. van & Kolen, B. (2020). *Tekstzinnig. Kritisch denken, zoeken en schrijven in het hbo*. Bussum: Coutinho.
- Video: Visme. How to make a training manual. [https://www.youtube.com/watch?v=AM7sS\\_LmIII](https://www.youtube.com/watch?v=AM7sS_LmIII)
- Video: Magan Hall. Manual writing. <https://www.youtube.com/watch?v=ha522MHVbmo>
- Website: Instrktiv. How to write a manual. <https://instrktiv.com/en/how-to-write-a-manual/>
- Website: Taalwinkel. <https://www.taalwinkel.nl/>
- Docent: Ydwine van der Veen.

# BRONVERMELDING

Citaat of Plagiat?



## **Wat is het?**

Een bronvermelding is een verwijzing naar de herkomst van de informatie die je in een tekst presenteert.

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Bij rapportage in het kader van onderzoeks-, advies-, ontwerp- en veranderprojecten gebruik en verwerk je bronnen: mondeling of schriftelijk verkregen informatie of afbeeldingen. Mondeling bijvoorbeeld uit gesprekken, interviews of enquêtes. Schriftelijk bijvoorbeeld uit een boek of een vaktijdschriftartikel of digitaal van een online vaktijdschrift of wetenschappelijk tijdschrift.

De manier waarop je naar bronnen verwijst, moet duidelijk zijn. Hoe heet de auteur? Wat is de titel van het boek? Wanneer is het verschenen? Om hierover geen misstanden te laten bestaan, zijn er internationale afspraken over de weergave van bronnen. Hoewel er verschillende stijlen bestaan, kan iedereen deze weergave begrijpen en zijn de bronnen goed traceerbaar. Bij NHL Stenden hogeschool is het gebruikelijk de APA-richtlijnen te volgen. Deze zijn aanvankelijk bedacht door de American Psychological Association, het meest gebruikte verwijssysteem in de sociale wetenschappen. Kenmerkend zijn de korte verwijzingen in de tekst (auteursnaam en jaartal) en de volledige verwijzingen aan het einde het verslag of artikel. De richtlijnen zijn wel aangepast aan de Nederlandse situatie, omdat we hier bijvoorbeeld andere spellingsregels hebben voor achternamen.

Wanneer je je niet houdt aan de richtlijnen voor verwijzing, pleeg je plagiaat. Dit is schending van het intellectuele eigendom van een ander en daarom strafbaar. Om plagiaat te voorkomen, vermeld je daarom je bronnen op een eenduidige manier.

## **Hoe pas je het toe?**

Hieronder lees je op welke vier manieren je een bron verwerkt in je verslag: Globaal, door parafaseren, door citeren en door het overnemen van een figuur of afbeelding. Daarna komen de APA-richtlijnen aan bod voor duidelijke bronvermelding die je helpen plagiaat te voorkomen.

- **Globaal verwerken:** bij een globale verwerking van een bron neem je de informatie in algemene zin (niet direct traceerbaar) mee in je verslag. Het gaat meestal om zaken die vrij algemeen bekend zijn, zoals het verband tussen vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt. In dit geval verwijst je niet direct naar de bron, maar wordt het geraadpleegde werk opgenomen in de bronnenlijst achter in je verslag. Geraadpleegde bronnen die je verder niet gebruikt in je tekst, zet je niet in je bronnenlijst. Naslagwerken zoals *woordenlijst.org* en *encyclo.nl* vermeld je ook niet.
- **Parafaseren:** in een parafrase geef je in je eigen woorden het gedachtegoed van anderen weer: Je parafraseert passages uit een tekst van iemand anders of geeft iemands gesproken woorden weer. Je verwijst in de tekst direct op korte wijze naar de bron, bijvoorbeeld:
  - *Volgens het onderzoek van De Jong (2018) naar de arbeidsomstandigheden van de werknemers is het nodig verder onderzoek te doen naar...* of
  - *Uit onderzoek blijkt dat het nodig is verder onderzoek te doen naar...(De Jong, 2018).*
 Bovendien neem je de bron van De Jong compleet beschreven op in de bronnenlijst achter in je verslag. Het moet duidelijk zijn welke informatie afkomstig is van welke bron, anders is het alsof je het zelf onderzocht of bedacht hebt.
- **Citeren:** als je citeert, gebruik je letterlijk een deel van een mondelinge of schriftelijke tekst van iemand anders. Het citaat staat tussen aanhalingstekens en de bron inclusief paginanummer wordt direct daarna in je tekst vermeld (binnen de aanhalingstekens) en bovendien uitgebreid in de bronnenlijst achter in je verslag.
- **Figuren/afbeeldingen overnemen:** Ook de bron van afbeeldingen en figuren zoals grafieken en infographics moet je vermelden. In de APA-richtlijnen lees je hoe dat moet. Bovenstaande afbeelding is afkomstig van *freepik.nl*. Deze bron hoeft bij niet-commercieel gebruik niet vermeld te worden.

#### *APA-richtlijnen voor bronvermelding*

- Als je de APA-richtlijnen volgt, gebruik je voor de bronvermelding geen voetnoten;
- De bronnenlijst volgt direct na je hoofdtekst (dus voor de bijlagen);
- De bronnenlijst is alfabetisch op auteursnaam. Daarom begin je altijd met de achternaam van de (eerstgenoemde) auteur zonder voorletters en voorvoegsels: *Vlis, A.B. van der*.
- Internetbronnen en schriftelijke en bronnen worden niet apart vermeld (ze staan dus door elkaar). Mondelinge bronnen vermeld je alleen in de tekst: (S. Klaas, persoonlijke communicatie, 5 december 2020)
- Er bestaan ook mogelijkheden de bronvermelding automatisch te verwerken, bijvoorbeeld in Word.

#### **Meer informatie**

- Boek: American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association: The official guide to APA Style (7th edition)*. APA.
- Website: Bibliotheek NHL Stenden. [https://bibliotheek.nhlstenden.com/fileadmin/user\\_upload/Bibliotheek/Documenten/2018-11-20a\\_APA\\_style\\_quick\\_guide\\_NED.pdf](https://bibliotheek.nhlstenden.com/fileadmin/user_upload/Bibliotheek/Documenten/2018-11-20a_APA_style_quick_guide_NED.pdf)
- Website: APA Style Blog. <https://apastyle.apa.org/blog/>
- Docenten: Ydwine van der Veen, bibliothecarissen NHL Stenden.

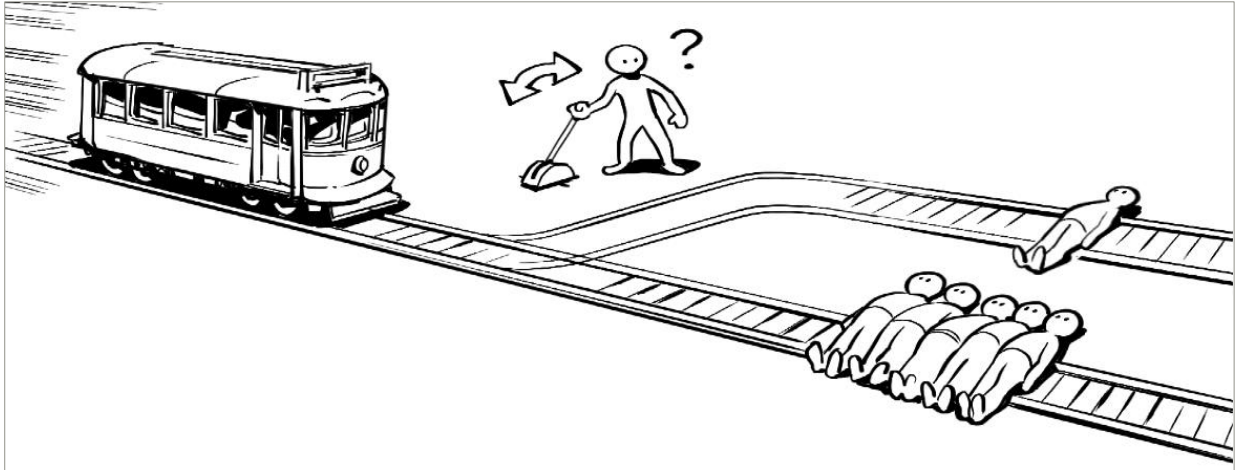
# DEEL 6

## JIJ & JE TEAM

Methoden en technieken  
voor professionele ontwikkeling en teamontwikkeling

# ETHISCH DENKEN & HANDELEN

Omgaan met professionele dilemma's



## Wat is het?

Een dilemma is een situatie waarin je moet kiezen (niet kiezen is ook kiezen), maar niet kunt kiezen. Een ethisch dilemma, of beter een moreel dilemma, is een onmogelijke handelingskeuze. Je moet kiezen, maar ..

- wat je ook kiest, je vindt het altijd fout (je wilt allebei niet);
- je wilt allebei, omdat beide opties het goede is om te doen, maar dat is onmogelijk.

## Wanneer gebruik je het? En waarom?

In ieder beroep krijg je te maken met dilemma's. Het in kaart brengen van de belangen van verschillende stakeholders in de eerste fase van je onderzoeks- en ontwerpproject is één ding. Hoe weeg je als organisatiekundige de belangen van alle stakeholders op een ethische wijze tegen elkaar af? Ethisch handelen hoort bij het vak van organisatiekundige.

Als organisatiekundige kun je te maken krijgen met verschillende soorten dilemma's:

- bij *operationele* dilemma's gaat het om de keuze tussen het inzetten van verschillende instrumenten: bieden we opleiding of outplacement?;
- bij *schaarstedilemma's* gaat het om beperkt budget: wie mag naar de cursus?;
- bij *visiedilemma's* wordt je geacht je beleid uit te voeren, waar je niet achter staat: bijvoorbeeld voorkomen dat tijdelijke medewerkers vaste contracten krijgen;
- bij *identiteitsdilemma's* word je geacht dingen te doen, die je fout vindt. Een identiteitsdilemma is een moreel dilemma. Een *zuiver* moreel dilemma is een moeilijke keuze waarbij twee of meer morele uitgangspunten met elkaar in conflict komen. Bijvoorbeeld als een medewerker je in vertrouwen vertelt dat hij of zij een drugverslaving heeft. Dan kunnen eerlijkheid en voorkomendheid met elkaar botsen. Of als je vertrouwelijke informatie hebt dat medewerkers door een fusie gedwongen zijn te verhuizen naar een andere kant van het land, waardoor het belang van veel gezinnen in het gedrang komt. Welk belang gaat voor? Een *onzuiver* moreel dilemma is overigens een situatie waarin jouw eigen belang botst met je principes. Bijvoorbeeld, je wilt eerlijk zijn, maar als je een bonus wilt, moet je de klanten misleiden. Dit is ethisch gezien geen dilemma: wat je hoort te doen - wat je (moreel) goed vindt om te doen). Immers: Wat je fout vindt (oneerlijk zijn) hoor je niet te doen.

### **Hoe pas je het toe?**

Een echt dilemma zorgt voor een lastige situatie en is onoplosbaar. Maar je moet eerst zeker weten: is het wel een dilemma? Daarvoor is het belangrijk om goed te doorgronden wat het dilemma precies is en te onderzoeken of en zo ja, welke morele uitgangspunten in het geding zijn. Om daar achter te komen moet je de situatie met anderen (familie, vrienden, collega's) bespreken. Een goede methode daarvoor is het socratisch gesprek (daarover is een aparte infosheet).

De beste manier om een dilemma op te lossen, is te proberen om de situatie zo te veranderen dat het dilemma verdwijnt. Dat kan door het dilemma bespreekbaar te maken en te onderhandelen/overleggen.

Oefenen met het bespreken van een fictieve of anonieme casus:

1. de deelnemers formuleren de centrale vraag die de casus oproept;
2. de deelnemers geven aan welke feitelijke informatie ze nog nodig hebben om de vraag te kunnen beantwoorden;
3. de deelnemers bepalen in overleg welke aanvullende informatie wordt toegevoegd aan de casus;
4. de deelnemers beantwoorden de vraag en motiveren hun antwoord;
5. de deelnemers stellen elkaar open vragen bij de motivaties.

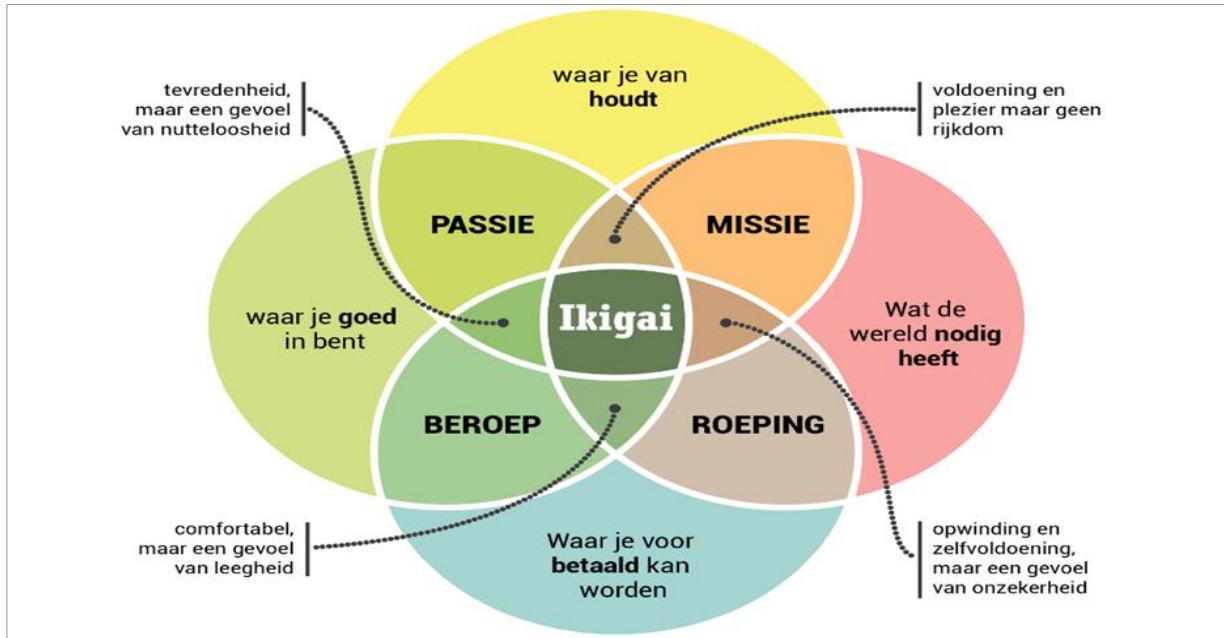
### **Meer informatie**

- Boek: Cohen, Martin (2003). *101 ethische dilemma's*. Lemniscaat.
- Boek: Hupkes, Sander (2010). *Maatschappelijk verantwoord. Hoe? Zo!* Noordhof. <https://doc-player.nl/15944211-Maatschappelijk-verantwoord-hoe-zo.html>
- Website: Ethiek. <https://www.ethiek.nl/>
- Docenten: Janneke van Duuren, Sander Hupkes, Ellen Wilbrink



# IKIGAI

## Professionele zelfsturing



### Wat is het?

Ikigai is een methode om je persoonlijke en professionele koers te bepalen en ervoor te zorgen dat je werkzaamheden bijdragen aan jouw welbevinden en dat van anderen. Mensen die zich gelukkig voelen in hun werk zijn productiever en succesvoller. Deze filosofie die werkgeluk en organisatiesucces combineert, komt uit Japan. Volgens de Japanse traditie heeft iedereen één of meerdere Ikigai: een passie waar we 's ochtends ons bed voor uitkomen en die de moeite waard is om voor te leven. In Ikigai komen vier componenten samen: je houdt ervan, anderen hebben er baat bij, je kunt ervoor betaald worden en je bent er goed in.

### Wanneer gebruik je het? En waarom?

Ikigai is een hulpmiddel om sturing te geven aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het is een manier om te achterhalen wat werk, studie en leven voor jou zinvol en betekenisvol maakt. Je vindt je Ikigai door antwoord te geven op vier vragen:

1. waarvan houd je? (welke dingen doe je graag);
2. wat heeft de wereld nodig? (er zijn veel problemen in de wereld, maar als een van die problemen jou in het bijzonder interesseert, kan dat een richtlijn voor je zijn);
3. waarvoor kun jij worden betaald? (waarin schuilt iets van waarde wat jij graag doet en wat de wereld nodig heeft);
4. waar ben je goed in? (het ontdekken van je sterke kanten en te bepalen op welke terreinen je wil groeien, leren en ontwikkelen).

De zoektocht naar antwoorden kan een tijd duren. Ikigai is daarom een instrument voor groei en ontwikkeling. Het raakt elke fase van elke vorm van projectwerk en is als doorlopende leerlijn nog het meest passend bij een 'leven lang leren (leven)'. Als eenmaal je ikigai is ontdekt, dan zal het zorgen voor vitaliteit en scheppingskracht in iedere (werk)context.

## Hoe pas je het toe?

De volgende vuistregels kunnen je helpen je Ikigai te vinden.

- *Achterhaal je passie*
  - Wat vind je leuk? Wat motiveert je en boeit je eindeloos? Kun je daar meer mee doen?
  - Bedenk wat je als kind graag wilde worden. Is er iets wat je al heel lang wilt doen, maar niet durft?
- *Omarm toevalligheden*
  - Organiseer een etentje voor vrienden die elkaar niet kennen. Lees een boek uit een genre of met een thema dat je nooit zou lezen. Leer iets nieuws: Ontwikkel nieuwe kennis en vaardigheden, leer talen, beoefen meerdere sporten. Er ontstaan kansen als je op het juiste moment op de juiste plaats aanwezig bent. Vraag hulp bij iets waarvoor je normaal nooit assistentie nodig zou hebben. Ga vaker op reis: Het liefst naar plaatsen waar je vrienden hebt die je kunnen introduceren in het lokale wereldje. Wandel door een buurt waar je nog nooit eerder bent geweest. Ga naar een restaurant waar je nog nooit bent geweest.
- *Gebruik je volle aandacht*
  - Mindfulness, of volle aandacht, is een toestand gericht op het hier en nu waarin we ons op een rustige manier en zonder te oordelen bewust zijn van onze gevoelens, gewaarwordingen, gedachten en lichaam. Heb je je ikigai gevonden, richt daar dan al je zintuigen op.
- *Train en heb geduld*
  - Geduld zonder actie leidt tot een passief leven. Maar geduld met volharding leidt tot het bereiken van doelen.
- *Zoek een mentor*
  - Achter bijna ieder genie gaat wel een meester of mentor schuil. Genieën worden niet geboren, maar gemaakt.
- *Kopieer*
  - Beter slim gejat dan slecht bedacht. Pleeg geen plagiaat, maar neem bewonderenswaardige voorbeelden als uitgangspunt voor je eigen projecten.
- *Verander*
  - Als je altijd hetzelfde blijft doen, verandert er niets. Noteer welke doelen je wilt behalen, hoe groot die ook mogen zijn.
- *Stuur bij, indien nodig*
  - Schuif datgene waar je geen passie meer voor voelt aan de kant. Ikigai is niet muurvast, maar verandert. Verander van richting als dat nodig is.

## Meer informatie

- Boek: García, H., & Miralles, F. (2018). *Vind je ikigai: Breng het Japanse geheim voor geluk in de praktijk*. Amsterdam: Meulenhoff Boekerij.
- Website: Mindjoy. <https://mindjoy.nl/het-ontdekken-van-je-ikigai/>
- Docenten: Wim Braaksma, Janneke van Duuren, Ellen Wilbrink

# JIJ EN IK: HOE VERSTAAN WE ELKAAR?

De basis van communicatie



## **Wat is het?**

Als je wilt dat het hele onderzoeks- en ontwerpproces goed verloopt, is communicatie een sleutelvaardigheid. Als er dingen misgaan binnen een organisatie, heeft het vrijwel ook altijd te maken met communicatie. Dat is niet zo gek als je bedenkt dat communicatie DE manier is om informatie met elkaar uit te wisselen. Wanneer je kiest voor het van organisatiekundige, kies je voor werken met mensen in werksituaties. Het is dus van essentieel belang dat je zelf communicatief vaardig bent en dat je binnen een organisatie alert bent op miscommunicaties. Waar moet je op letten als je elkaar goed wilt verstaan?

## **Wanneer gebruik je het? En waarom?**

Je eigen communicatieve vaardigheden komen bij het onderzoek aan bod wanneer je bijvoorbeeld mensen uitnodigt, interviewt, enquêteert. Ook de manier waarop je je ontwerp communiceert naar betrokkenen is van belang.

Het simpelste, klassieke communicatiemodel kent drie onderdelen (Z en O wisselen steeds van rol):

**Zender - Boodschap - Ontvanger**

Over de relatie tussen elk onderdeel valt veel te zeggen: spreken zender en ontvanger dezelfde taal? Hebben ze hetzelfde vak of dezelfde achtergrond? Lijken hun referentiekaders op elkaar? Welk register (formeel/informeel; ingewikkeld/eenvoudig) gebruikt de zender en sluit dat aan bij de ontvanger? Via welk kanaal wordt de boodschap verzonden; mondeling of schriftelijk? Face-to-face of via een beeldscherm? Via de mail of via een app?

De zender in onderstaande tekening zendt een duidelijke boodschap uit, maar wat zal het effect zijn?



### Hoe pas je het toe?

Communicatie is meer dan alleen het zenden van een boodschap en de een heeft meer talent voor communicatie dan de ander. Toch kan iedereen communicatie verbeteren door zich bewust te zijn van vier belangrijke communicatieve aspecten:

#### 1. het referentiële (of zakelijke) aspect

Je boodschap moet relevant zijn, ter zake doende. De informatie moet kloppend, betrouwbaar en volledig en bondig zijn. Je biedt de informatie gestructureerd en logisch opgebouwd aan. *Bijvoorbeeld: wanneer je iemand een uitnodiging stuurt moet je de juiste plaats, datum en tijd vermelden. Een zakelijke mail is idealiter niet langer dan drie alinea's en kent een vaste indeling: inleiding, kern en slot. Bij een slechtnieuwsgesprek ga je het niet eerst over koetjes en kalfjes hebben.*

#### 2. het relationele aspect

Communiceren draait om het opbouwen van, werken aan of bestendigen van de relatie tussen zender en ontvanger. *Bijvoorbeeld: spreek je iemand respectvol met je of met u aan? Geef aan dat je benieuwd bent naar iemands mening: luister echt i.p.v. te bedenken wat het volgende is dat je gaat zeggen. Gebruik LSD: luisteren, samenvatten, doorvragen.*

#### 3. het expressieve aspect

Ieder mens heeft de behoefte om zichzelf op een bepaalde manier uit te drukken. Hoe wil je overkomen? Wat wil je tonen? *Onze vier basis emoties zijn blij, bang, boos, bedroefd (de vier b's); wees je bij mondelinge communicatie bewust van je houding, gezichtsuitdrukking en oogcontact.*

#### 4. het appellerende aspect

Bij professionele communicatie wil je iets bereiken met je communicatie. Het moet dan wel duidelijk zijn welk appel je doet op de ontvanger. Wat verwacht je van de ontvanger? Een actie, een antwoord, een mening? *Benoem het appel en spreek af hoe het verder gaat: welke actie, nieuwe afspraak?*

Het hangt van de situatie af hoe zwaar een aspect meeweegt, maar bij goede communicatie geef je elk aspect expliciet aandacht. Hoe meer je daarmee oefent, hoe soepeler en effectiever je communicatie verloopt. Zo kan het een tweede natuur worden, maar vergis je niet: leren communiceren gaat levenslang door.

Een voorbeeld van mailcommunicatie uit de praktijk:

*Onderwerp: vraag over reiskostenvergoeding*

*Beste collega,*

*Op 3 mei heb ik je een mailtje gestuurd met een vraag over mijn reiskostenvergoeding (ruim twee weken geleden, zie mail hieronder). Tot nu toe heb ik er helaas nog geen reactie op gehad.*

*Mogelijk is het aan je aandacht ontsnapt.*

*De vraag is erg belangrijk voor mij vanwege de financiële consequenties. Ik hoor graag het antwoord van je.*

*Met vriendelijke groet,*

*Omar Shariff*

*Medewerker afdeling ICT, kamer Z 00.13 (aanwezig ma t/m vrij. M: 06-12345678)*

Hoe doet Omar het communicatief gezien?

Zakelijk aspect:	De informatie van de zender is compleet en geeft voldoende context. Het taalgebruik is foutloos. De inhoud is kort en bondig.
Relationeel aspect:	'Beste collega' en 'Met vriendelijke groet' zijn gepast in deze setting; de toon werkt mee aan een goede verstandhouding binnen de organisatie.
Expressief aspect:	De mail drukt begrip en respect uit voor de ontvanger, maar geeft ook het belang van de zender aan.
Appellerend aspect:	De zender doet een vriendelijk appel op de ontvanger om nu, liefst wat sneller, met een antwoord te komen.
Conclusie:	Omar communiceert effectief.

### Meer informatie

- Boek: Steehouder, M., Jansen, C., Mulder, J., Pool, E. van der & Zeijl, W. (2012) *Leren communiceren*. Zesde druk. Groningen: Noordhoff.
- Boek: Robbins, S. en Judge, T. (2015). *Gedrag in organisaties*. Pearson Benelux.
- Website: Gesprekstechnieken. <https://gesprekstechnieken.com/communicatieve-vaardigheden/>. Dit is een van de vele commerciële websites over communicatie. De afbeelding is aardig, maar de inhoud van de site is niet wetenschappelijk onderbouwd en doorspekt met advertenties. Wees kritisch!
- Docenten: Janneke van Duuren, Boukje Grandke, Marjolein Hensen, Ydwine van der Veen, Nathali Vonk, Ellen Wilbrink

## BIJLAGE 1

# DESKUNDIGHEDEN DOCENTEN

Bij onderstaande docenten kun je terecht voor vragen over de tools uit deze toolbox. De emailadressen vind je in bijlage 2.

<b>ONDERWERP</b>	<b>DOCENT</b>
<b>1. DE START VAN JE PROJECT</b>	
<b>Probleemidentificatie en probleemanalyse</b> <i>Onderzoek de vraag uit de praktijk</i>	
▪ Probleemidentificatie	Lykle Algra, Willem Flikkema, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
▪ Intake-interview	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
▪ 6W-model	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
▪ 4M-model	Sander Hupkes
▪ Probleem context canvas	Willem Flikkema
▪ Socratische methode	Sander Hupkes
▪ Scenarioplanning	Erik Jan Rodenhuis
<b>Projectorganisatie</b>	
▪ Projectvoorstel	Lykle Algra, Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
▪ Stappenplan	Lykle Algra, Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
<b>2. LITERATUUR- &amp; VELDONDERZOEK</b>	
<b>Literatuuronderzoek</b> <i>Onderzoek de vraag uit de praktijk</i>	
▪ Literatuuronderzoek	Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
▪ Conceptueel model	Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
<b>Veldonderzoek</b> <i>Onderzoek de vraag uit de praktijk</i>	
▪ Diagnose	Robert Geutjes, Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens
▪ Enquêteren	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Jan Waalkens, Ydwine van der Veen
▪ Interviewen	Robert Geutjes, Jacqueline Rietveld, N. Vonk
▪ Observeren	Jacqueline Rietveld
▪ Waarderend onderzoeken	Wim Braaksma
▪ Kwantitatieve analyse	Djoerd Hiemstra, Jan Waalkens
▪ Kwalitatieve analyse	Jacqueline Rietveld
▪ Onderzoek en ethiek	Folkert de Jong

<b>3. ONTWERP</b>	
<b>Empathize</b> <i>Onderzoek de vraag uit de praktijk</i>	
▪ Empathy map	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga
▪ Personas	Monica IJnema, Jacqueline Rietveld.
<b>Define</b> <i>Bepaal de ontwerp vraag op basis van kennis</i>	
▪ POV-statement	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga
▪ POV-analogie	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga
▪ POV-advertentie	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga
▪ POV-checklist	Djoerd Hiemstra, Jacqueline Rietveld, Elisabeth Wijbenga
<b>Ideate</b> <i>Genereer ideeën</i>	
▪ Deskresearch in de ontwerpfase	Djoerd Hiemstra
▪ Brainstormen	Nathali Vonk, Elisabeth Wijbenga
▪ Schrijven vanuit het onbewuste	Monique Schmetz
▪ Woordwolk	Nathali Vonk
▪ HZW-vragen	Elisabeth Wijbenga
▪ Jezelf beperkingen opleggen	Elisabeth Wijbenga
▪ Theorie U	Wim Braaksma
▪ Ideeën selecteren	Nathali Vonk, Elisabeth Wijbenga
<b>Prototype</b> <i>Maak een ontwerp of prototype</i>	
▪ Prototypes maken	Elisabeth Wijbenga
▪ One hour prototype	Elisabeth Wijbenga
<b>Test</b> <i>Pas het toe en onderzoek het effect</i>	
▪ Feedback verzamelen	Jacqueline Rietveld.
<b>4. IMPLEMENTATIE &amp; VERANDERING</b>	
▪ Regulerende gespreksvoering	Boukje Grandke, Marjolein Hensen, Nathali Vonk, Ellen Wilbrink.
▪ Opleiden & ontwikkelen	Elisabeth Wijbenga
▪ Trainingen	Robert Geutjes, Elisabeth Wijbenga

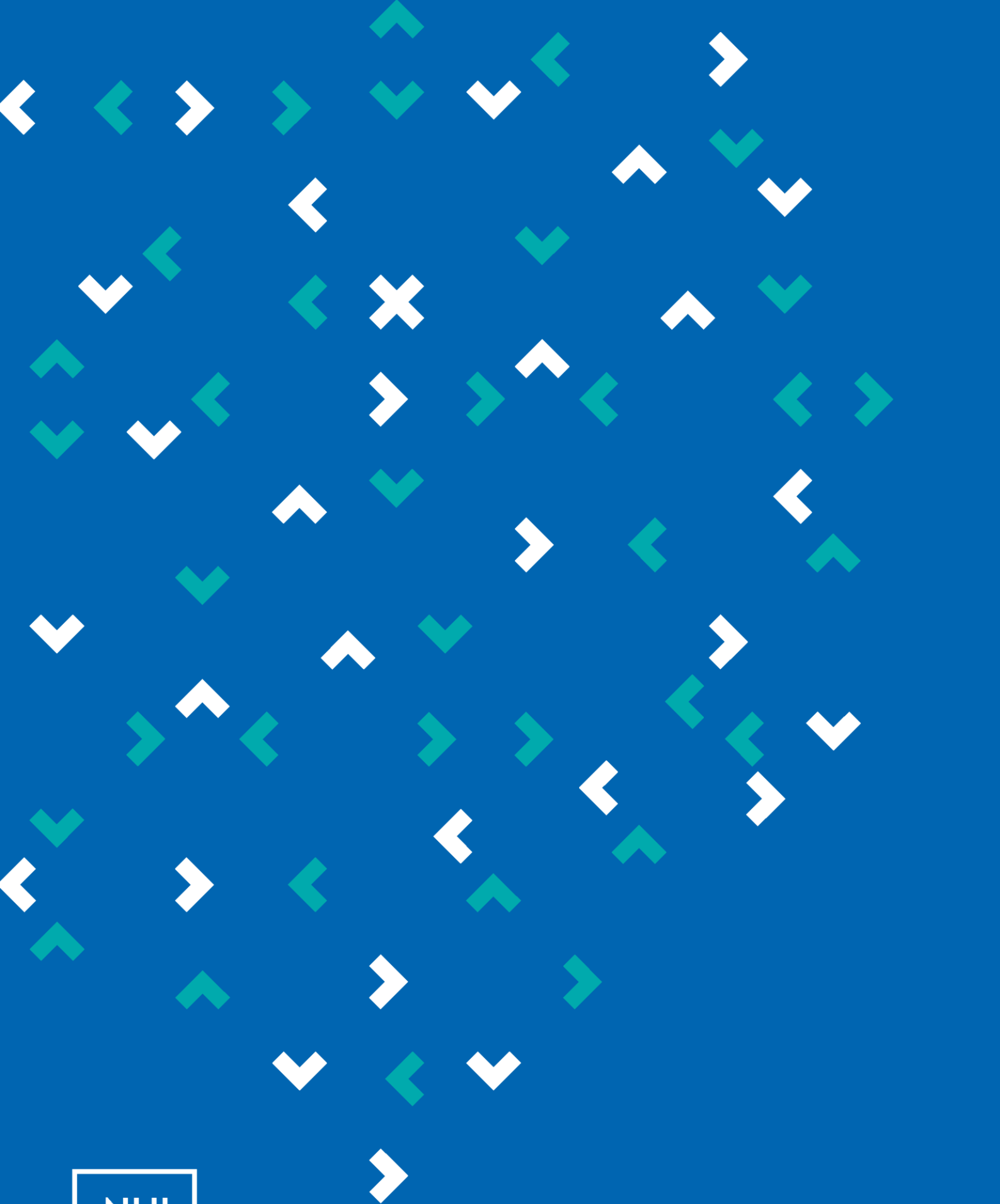
<b>5: PRESENTEREN &amp; RAPPORTEREN</b>	
▪ Pitchen	Boukje Grandke, Marjolein Hensen, Nathali Vonk, Ellen Wilbrink
▪ Rapporteren	Ydwine van der Veen
▪ Ontwerprapport	Ydwine van der Veen
▪ Gebruikershandleiding	Ydwine van der Veen
▪ Bronvermelding	Ydwine van der Veen, bibliothecarissen NHL Stenden
<b>6: JIJ &amp; JE TEAM</b>	
▪ Ethisch denken en handelen	Sander Hupkes
▪ Ikigai	Wim Braaksma
▪ Jij en ik, hoe verstaan we elkaar?	Ydwine van der Veen



## BIJLAGE 2

# EMAILADRESSEN DOCENTEN

- Lykle Algra: [lykle.algra@nhlstenden.com](mailto:lykle.algra@nhlstenden.com)
- Wim Braaksma: [wim.braaksma@nhlstenden.com](mailto:wim.braaksma@nhlstenden.com)
- Willem Flikkema: [willem.flikkema@nhlstenden.com](mailto:willem.flikkema@nhlstenden.com)
- Robert Geutjes: [robert.geutjes@nhlstenden.com](mailto:robert.geutjes@nhlstenden.com)
- Boukje Grandke: [boukje.grandke@nhlstenden.com](mailto:boukje.grandke@nhlstenden.com)
- Marjolein Hensen: [marjolein.hensen@nhlstenden.com](mailto:marjolein.hensen@nhlstenden.com)
- Djoerd Hiemstra: [djoerd.hiemstra@nhlstenden.com](mailto:djoerd.hiemstra@nhlstenden.com)
- Sander Hupkes: [sander.hupkes@nhlstenden.com](mailto:sander.hupkes@nhlstenden.com)
- Monica Ijnema: [monica.ijnema@nhlstenden.com](mailto:monica.ijnema@nhlstenden.com)
- Folkert de Jong: [folkert.de.jong@nhlstenden.com](mailto:folkert.de.jong@nhlstenden.com)
- Jacqueline Rietveld: [jacqueline.rietveld@nhlstenden.com](mailto:jacqueline.rietveld@nhlstenden.com)
- Erik Jan Rodenhuis: [erik.jan.rodenhuis@nhlstenden.com](mailto:erik.jan.rodenhuis@nhlstenden.com)
- Monique Schmetz: [monique.schmetz@nhlstenden.com](mailto:monique.schmetz@nhlstenden.com)
- Ydwine van der Veen: [ydwine.van.der.veen@nhlstenden.com](mailto:ydwine.van.der.veen@nhlstenden.com)
- Nathali Vonk: [nathali.vonk@nhlstenden.com](mailto:nathali.vonk@nhlstenden.com)
- Jan Waalkens: [jan.waalkens@nhlstenden.com](mailto:jan.waalkens@nhlstenden.com)
- Elizabeth Wijbenga: [elizabeth.wijbenga@nhlstenden.com](mailto:elizabeth.wijbenga@nhlstenden.com)
- Ellen Wilbrink: [ellen.wilbrink@nhlstenden.com](mailto:ellen.wilbrink@nhlstenden.com)



university of  
applied sciences