



HOCUS POCUS?

Organisatieproblemen ontrafelen,
duurzaam impact maken

Jan Willem
Nuis

HOCUS POCUS?

‘De verandering van onze gedachtevoorstelling is het begin van verdere veranderingen. Als we inzien dat ons denken presentaties maakt van representaties, dan kunnen die ons niet langer bij de neus nemen. Het is als wanneer je gaat inzien dat een goochelaar trucs uithaalt. Zolang je dat niet begrijpt, denk je dat de goochelaar magische handelingen verricht. Maar als je daardoorheen leert kijken, verandert alles.’

David Bohm, Over dialoog

De Drie Geboden

Be curious: blij nieuwsgierig, blij zoeken, blij graven

Be present: sluit je niet op, loop rond, maak contact, hang rond, drink koffie

Be critical: neem niets zomaar aan, blij vragen, let op belangen

De Twee Wetten

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

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

De Twee Grote Vragen

De Eerste Grote Vraag: Waarom is dit een probleem?

De Tweede Grote Vraag: Waarom ga ik met mijn benadering impact hebben op het probleem?

Overzicht van de stappen en de denkvragen

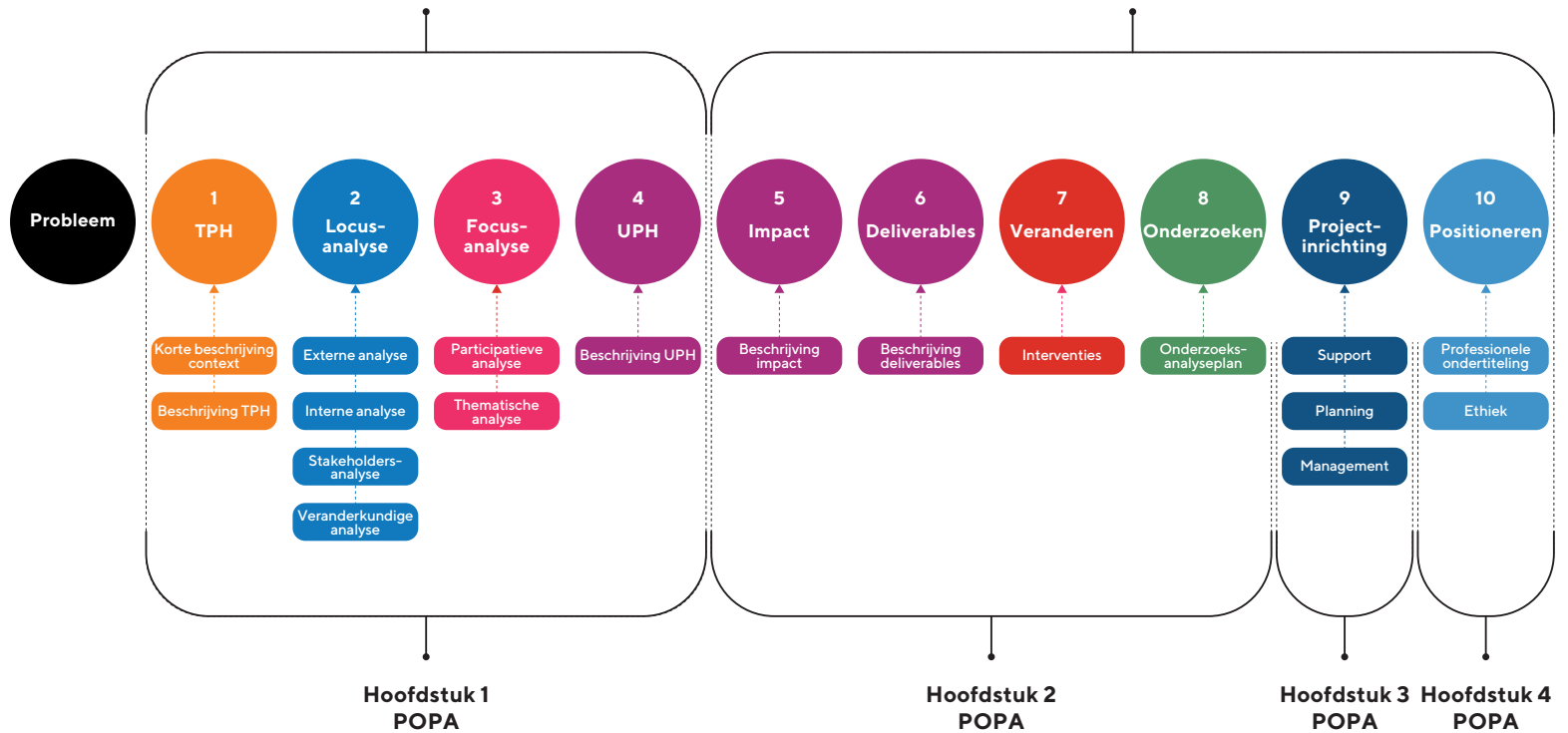
1	TPH	Wat is volgens de opdrachtgever de eerste definitie van het probleem?
2	Locus	Waar ben ik eigenlijk?
	Externe analyse	Welke externe factoren in de context van de organisatie (sector, trends, concurrentie) hebben invloed op het probleem en de positie van de organisatie daarin?
	Interne analyse	Welke interne factoren in de organisatie, zoals structuur, cultuur, processen, strategie en middelen, hebben invloed op het probleem en hoe typeren deze de organisatie?
	Stakeholdersanalyse	Welke stakeholders (mensen, groepen, instanties) hebben een belang bij en/of invloed op het probleem en de mogelijke beïnvloeding ervan?
	Veranderkundige analyse	Welke ervaringen met verandering, opvattingen over verandering en veranderkundige vermogens in de organisatie hebben invloed op het probleem en op de mogelijkheden om daarop impact te hebben?
3	Focus	Waar gaat het probleem over?
4	UPH	Wat is, als je door de bril van al je analyses kijkt, de Uiteindelijke Probleemhypothese?
5	Impact	Als ik naar de UPH kijk, op wie wil ik welke merkbare impact hebben en waarom?
6	Deliverables	Wat gaan we concreet maken om impact te hebben op de UPH?
7	Veranderen	Hoe wil ik, als ik dit allemaal weet, samen met stakeholders impact hebben op het probleem?
8	Onderzoeken	Wat weet ik nog niet om impact te kunnen hebben op de UPH? En hoe ga ik dat onderzoeken?
9	Projectinrichting	Hoe ga ik het project inrichten om impact te kunnen hebben?
10	Positionering	Waarom past dit vraagstuk en de gekozen oplossingsrichting bij mij als professional en hoe ga ik om met de ethische kant van mijn project?

Probleemoriëntatie

Waarom is dit een probleem?

Projectaanpak

Waarom ga ik met mijn benadering impact hebben op het probleem?



Bij dit boek is materiaal beschikbaar waarmee studenten hun eigen projectaanpak van organisatieproblemen kunnen uitwerken. Je vindt dit materiaal op de website bij dit boek:

www.lerenmetflood.nl/hocuspocus

Daar is ook extra materiaal beschikbaar voor docenten die het boek gebruiken in hun lessen.

Ontwerp omslag en binnenwerk: MAT Ontwerp, bno

Foto omslag: Alexander_Fagaulin, iStock

Tekeningen: Retus

Redactie/correctie: Everdien ten Zijthof

Druk: Veldhuis Media

ISBN 978 90 833774 9 0

© 2025 FLOOD, Jan Willem Nuis

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, aanvaarden de auteur en uitgever geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten en onvolkomenheden, noch voor de gevolgen hiervan.

HOCUS POCUS?

Organisatieproblemen ontrafelen, duurzaam impact maken

Jan Willem Nuis



Doel
Een organisatieprobleem ontrafelen en duurzaam impact maken.

Achtergrond

Organisaties zijn geen statische of mechanische objecten, maar dynamische, sociale constructies waarin mensen voortdurend betekenis geven aan hun ervaringen. Dit betekent dat organisatieproblemen niet simpelweg kunnen worden opgelost door quick fixes of gestandaardiseerde oplossingen. In plaats daarvan vereisen ze een diepgaande oriëntatie, waarin verschillende perspectieven op het probleem worden meegenomen om het probleem te begrijpen. Om beeld te krijgen bij organisatieproblemen ga je samen met stakeholders gestructureerd oriënteren. Hierdoor wordt helder wat er werkelijk speelt en hoe dit kan worden aangepakt. In de oriëntatie staan twee vragen centraal:

1. Waarom is dit een probleem? Deze vraag richt zich op het legitimeren van het probleem door het in kaart brengen van oorzaken, gevolgen en context.

2. Waarom zal mijn aanpak impact hebben? Deze vraag helpt om een effectieve aanpak te ontwikkelen, met aandacht voor merkbare veranderingen in denken, doen en voelen bij betrokkenen.

Het boek combineert twee denkwijzen over organisatieproblemen: aboutness-denken, dat zich richt op rationele analyses van structuren en processen, en withness-denken, dat de nadruk legt op participatie, interactie en de betekenis die mensen geven aan problemen. Deze combinatie helpt om zowel de feitelijke als de menselijke kant van organisatieproblemen te begrijpen.

Methode

Het model is opgebouwd uit 10 stappen, die je helpen van een Tijdelijke Probleemhypothese (TPH) naar een gedeelde, goed onderbouwde Uiteindelijke Probleemhypothese (UPH) te komen. Hiermee kun je vervolgens je impact, deliverables, veranderinterventie en verdiepend onderzoek gaan beschrijven.

- Stap 1: Tijdelijke Probleemhypothese (TPH): De eerste stap is het formuleren van de probleemhypothese zoals de opdrachtgever die ziet. Dit biedt een startpunt voor verdere oriëntatie. De TPH wordt later aangescherpt doordat je nieuwe perspectieven op het probleem ontdekt.
- Stap 2: Locusanalyse: De locusanalyse onderzoekt waar het probleem zich afspeelt. Dit omvat externe factoren (zoals trends en concurrentie), interne organisatiekenmerken (structuur, cultuur, processen), stakeholders en veranderkundige aspecten.
- Stap 3: Focusanalyse: In de focusanalyse wordt gekeken naar de inhoud van het probleem. Dit gebeurt door participatie met stakeholders en thematisering met behulp van literatuur en theorieën.
- Stap 4: Uiteindelijke Probleemhypothese (UPH): De inzichten uit de vorige stappen worden samengebracht in een onderbouwde probleemdefinitie.
- Stap 5: Impact: Hier wordt bepaald welke merkbare verandering in denken, doen of voelen nodig is om de UPH te beïnvloeden. Dit zorgt voor richting en houvast in het project
- Stap 6: Deliverables: Hier worden concrete producten (denk aan handleidingen, tools of rapporten) waarmee je impact wilt hebben, beschreven.
- Stap 7: Veranderen: Naast deliverables zijn veranderinterventies (denk aan leersessies, dialoog of workshops) nodig om gedrag en percepties te beïnvloeden.
- Stap 8: Onderzoeken: Om impact te maken moet je nog ontbrekende informatie met verdiepend onderzoek vinden.
- Stap 9: Projectinrichting: Het project wordt praktisch georganiseerd met een duidelijke planning, benodigde middelen en betrokken stakeholders. Dit zorgt voor structuur en haalbaarheid.
- Stap 10: Positionering: De laatste stap reflecteert op de rol van de professional en de ethische aspecten van het project. Dit helpt bij het bewaken van onafhankelijkheid en het maken van onderbouwde keuzes.

Quick guide
Voorwoord
Symbolen

1. Inleiding

Organisatie-illusies
Beetje tape en een hamer
Oriënteren: op zoek naar de UPH en de Modus
Hoe gaan we ons oriënteren?
Twee Grote Vragen
POPA: Probleemoriëntatie en Projectaanpak
Hoe lees of gebruik je dit boek eigenlijk?
Samenvatting
Kernbegrippen

2. Organisaties en hun problemen

Organisaties: dingen die gebeuren
Aboutness-denken: 'Ik kwam, ik zag, ik adviseerde'
Witness-denken: 'Ik probeer het probleem van binnenuit te begrijpen'
Dialoog om de betekenis kakofonie te verstaan
Welk denken is het beste? Balans tussen aboutness- en witness-denken
Organisatieproblemen
Kenmerken van organisatieproblemen
Problemen als kans, kansen als probleem
Impact op een organisatieprobleem
Samenvatting
Kernbegrippen

3. Onderzoekende Probleembeïnvloeder

Wat neem je mee als je je gaat oriënteren?
Twee Wetten van de Onderzoekende Probleembeïnvloeder
Drie Geboden van de Onderzoekende Probleembeïnvloeder

Onmisbare tools voor de Twee Grote Vragen

Deskresearch: wat is er al bekend over de organisatie en het probleem?

Oriënterende interviews

Literatuur: zij die jou zijn voorgegaan

Data verzamelen, genereren en analyseren in de oriëntatiefase: hoe houd ik overzicht?

Samenvatting

Kernbegrippen

4. De Eerste Grote Vraag: Probleemoriëntatie

Wat gaan we in dit hoofdstuk doen?

Stappen: TPH, Locus, Focus, UPH

Intermezzo: vastloopprotocol en vastloopvragen

Stap 1. Een TPH ophalen

Oké, ik heb een TPH, en wat nu?

Stap 2. Locusanalyse: de plek waar het probleem zich afspeelt

Externe analyse: de buitenkant van het probleem

Interne analyse: de binnenkant van het probleem

Stakeholdersanalyse: de belangen op tafel

Veranderkundige analyse: de voedingsbodem voor verandering

Van deelanalyses naar locusanalyse

Stap 3. Focusanalyse: waar het probleem over gaat

Participeren

Thematiseren

Van participatieve en thematische analyses naar focusanalyse

Stap 4. Hocus Pocus: van TPH naar UPH

Samenvatting

Kernbegrippen

5. De Tweede Grote Vraag: Projectaanpak

Wat gaan we in dit hoofdstuk doen?

Stap 5. Impact

Stap 6. Deliverables

Stap 7. Veranderen om impact te hebben

Stap 8. Onderzoeken wat je nog niet weet

Literatuur: verdieping

Onderzoeksmethoden: verzamelen en analyseren

Kwaliteitsvragen

Ethische vragen

Stap 9. Projectinrichting

Support

Planning

Management

Stap 10 Positioneren

Ondertiteling

Ethiek

De laatste check: de Total Impact Check

Samenvatting

Kernbegrippen

Hoofdstuk 6. POPA klaar, en nu?

Creëer duidelijkheid voor anderen

Stick to the plan

Change the plan

De impact van je project evalueren

Afronden en opleveren van je project

Issues in de uitvoeringsfase: Q&A

Issues met opdrachtgever, stakeholders of organisatie

Issues met support

Issues met de voortgang van je project

Issues met onderzoek

Issues met impact, deliverables en verandering

Ethische issues

Persoonlijke issues

Literatuuroverzicht

- Bijlage 1. Dialogisch begeleiden in je project
- Bijlage 2. Overzicht thema's en organisatieproblemen
- Bijlage 3. Overzicht van handige vragen
- Bijlage 4. Participatief Modelleren en Analyseren (PMA)
- Bijlage 5. Sjabloon POPA

Index

In dit boek kom je allerlei symbolen tegen die je helpen om na te denken over wat je aan het doen bent, je extra informatie geven, of je ervan bewust maken dat jouw project impact moet hebben.

-  Hier wordt een belangrijke vraag gesteld die je helpt bij het nadenken over het probleem. De kleur van de vraag komt overeen met de kleur van de stappen op het uitklapvel.
-  Hier vind je tips en ideeën, die je kunt toepassen in je project.
-  Hier vind je een belangrijk aandachtspunt dat je niet uit het oog moet verliezen in je project.
-  Hier vind je een verwijzing naar een hoofdstuk of onderdeel van je Probleemoriëntatie en Projectaanpak (POPA), waar je de uitkomsten kunt opschrijven.
-  Hier vind je allerlei tools, instrumenten, hulpmiddelen en *ways of working*, die je kunnen helpen in je project.
-  Hier vind je reflectievragen die je helpen nadenken over kernbegrippen in de tekst.
-  Dit is een analysebouwsteen: een onderdeel van je analyse. Deze analysebouwstenen kun je stapelen totdat er een samenhangend beeld ontstaat.
-  Dit vraagt je om een *impact check* te doen: een moment om te controleren of wat je in stap 6 tot en met 10 doet nog wel bijdraagt aan het behalen van impact op de UPH.

INHOUD

Symbolen

HOCUS POCUS?

Organisatieproblemen ontrafelen, duurzaam impact maken

Jan Willem Nuis

Je hebt een opdracht, project of casus waarin je een organisatieprobleem moet oplossen. Hoe voorkom je dat je te snel conclusies trekt en een oplossing presenteert waarop niemand zit te wachten? Of erger, dat je een advies schrijft dat in een bureaula verdwijnt?

Dit boek helpt je om je grondig te oriënteren en duurzaam impact te maken op organisatieproblemen door samen met betrokkenen te ontdekken wat er echt speelt. Je zult merken: de eerste definitie van het probleem is nooit de definitie van het probleem. Het boek vult niet alles voor je in, maar zet aan tot nadenken, experimenteren en veranderen. Twee vragen staan centraal:

1. Waarom is dit een probleem? Deze vraag richt zich op het legitimeren van het probleem door het in kaart brengen van oorzaken, gevolgen en context.
2. Waarom zal mijn aanpak duurzaam impact hebben? Deze vraag helpt om een effectieve aanpak te ontwikkelen, met aandacht voor merkbare veranderingen in denken, doen en voelen bij betrokkenen.

In tien stappen kom je van een eerste beeld naar een onderbouwd beeld van het probleem en een concrete aanpak. Bij elke stap bedenk je, met behulp van de aangereikte vragen, wat je moet weten en wie je moet meenemen. Geen HOCUS POCUS, maar een praktische combinatie van kritisch denken, systematische analyses, stakeholdersparticipatie, praktische oplossingen en concrete interventies.

Bij dit boek is materiaal beschikbaar waarmee studenten hun duurzame impact op organisatieproblemen kunnen uitwerken. Ook is er extra materiaal beschikbaar voor docenten die het boek gebruiken in hun lessen.

Jan Willem Nuis is onderzoeker en docent Human Resource Management bij de Christelijke Hogeschool Ede.

www.lerenmetflood.nl/hocuspocus
ISBN 978-90-833774-9-0

www.lerenmetflood.nl



9 789083 377490 >

Flood