

Een **probleemstelling** is opgebouwd uit een probleembeschrijving, een centrale vraag (oplossingsvraag), deelvragen en een of meer doelstellingen.

**Probleemomschrijving:**

Ik (en/of de organisatie) heb (heeft) een probleem<sup>1</sup> en de gevolgen<sup>2</sup> daarvan zijn....

*De gevolgen worden zo concreet mogelijk weergegeven. Goede indicatoren zijn €'s, FTE's, Klanttevredenheid, verlies in uren, nog niet hebben van marktaandeel e.d. Hoe concreter het probleem of de kans beschreven kan worden, hoe gemakkelijker de doelstelling kan worden geformuleerd.*

**Centrale vraag:**

Dat probleem zou ik willen oplossen. De oplossingsvraag heb ik als volgt omschreven in mijn centrale vraag .....

- *De centrale vraag is altijd een open vraag. Dus "Wat moet de organisatie doen om..." of "Welke acties moeten er in gang worden gezet om...?". Dus niet "Is het probleem op te lossen?"*
- *De centrale vraag bevat nog geen oplossingsrichting, die nog moet worden onderzocht. Dus niet: "Zou invoering van een ISO 9001 systeem ons kwaliteitsprobleem kunnen oplossen?"*
- *De centrale vraag formuleert open en breed, maar wel concreet, welke kennis nodig is om een oplossing te bedenken en niet alleen wat er moet gebeuren om een oplossing te implementeren.*
- *De centrale vraag is daarom meestal geen "Hoe" vraag. Een dergelijke vraag is immers te veel gericht op de implementatie en veronderstelt de analyse van de oorzaak en oplossingsstrategie al bekend.<sup>3</sup>*

**Deelvragen**

De oplossingsvraag is op te splitsen in een aantal deelvragen, waarover ik meer moet weten. Samen en in de juiste volgorde beantwoord, geven deze deelvragen een antwoord op de centrale vraag.

*De deelvragen sluiten naadloos aan bij de centrale vraag. Sommige deelvragen gaan over de huidige situatie, andere gaan over de gewenste situatie, de concurrenten, de theorie en theoretische modellen, de mogelijke oplossingen en de acties die in gang moeten worden gezet. Ook deelvragen worden (meestal) open geformuleerd en bevatten geen oplossing.<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Een probleem kan ook zijn dat er iets niet is. We kunnen hier ook over een kans spreken.

<sup>2</sup> Op dit moment hoeft het nog geen probleem te zijn, maar als we niets doen kunnen er grote problemen ontstaan. Voorbeeld: Als wij geen milieuvergunning behalen, wordt het bedrijf gesloten.

<sup>3</sup> De discussie over het wel of niet formuleren van een "Hoe-vraag" is nog niet beslecht. Een Hoe-vraag immers zou ook kunnen slaan op "Welke strategie moet de organisatie kiezen?" en heeft daarmee wel degelijk een strategisch karakter.

<sup>4</sup> Soms wordt in een deelvraag een ingenomen stelling onderzocht op waar/niet waar e.d. In zo'n geval is een gesloten onderzoeksvraag te verdedigen/in orde.

Het aantal deelvragen is normaal 4-7:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- .....

**Doelstelling:**

Als ik de centrale vraag heb beantwoord en het probleem dus heb opgelost, wil ik concreet het volgende bereikt hebben.....

Dit heb ik als volgt SMART gemaakt: .....

*Het gaat er hierbij om de gewenste output te beschrijven. Niet het proces. Dus als bij de probleemomschrijving aangegeven is, dat er een verlies optreedt van € 100.000, dan gaat het er om dit verlies terug te brengen tot b.v. € 50.000 in 1 jaar tijd. Een onjuist geformuleerde doelstelling is: "Ik wil een plan van aanpak op 1 april 2014 inleveren bij de directie". Immers deze (proces)doelstelling zegt niets over wat het plan moet opleveren.*

**Samengevat:**

Als ik de deelvragen heb beantwoord, dan heb ik een antwoord gevonden op mijn centrale vraag en mijn doelstellingen bereikt, waardoor het probleem is opgelost.

Andere relevante begrippen:

**Product/resultaat:** Het product of resultaat moet niet worden verward met de doelstelling. Het product is wat er wordt opgeleverd: Een plan van aanpak, een uitgevoerd project, een nieuw ICT systeem e.d. De doelstelling is dat wat een en ander moet opleveren: Een besparing van x €, een klanttevredenheid van 6->8 e.d. Een product opleveren, zonder dat de doelstelling wordt gehaald, is niet zinvol.

**Bedoeling:** Wat er met het verbeterplan bereikt moet worden, moet passen in de bedoeling van de organisatie. De bedoeling (missie, visie) bepalen het kader. De geformuleerde doelstelling moet dus "de bedoeling zijn".

**Randvoorwaarden:** Randvoorwaarden zijn zaken waar de onderzoeker geen invloed op heeft. Een randvoorwaarde is b.v. "bij ongewijzigde politieke omstandigheden". Een randvoorwaarde kan ook zijn: "de oplossing moet binnen een investeringsbudget vallen van €50.000 euro.



De pijl kan natuurlijk ook van Linksboven naar rechtsonder worden getekend.

Toelichting bij het plaatje:

“We ondernemen op onze scholengemeenschap allerlei acties om de administratie te verbeteren met als resultaat een gecentraliseerde en deels geautomatiseerde administratie. Onze doelstelling, dat onze docenten vanaf 1-9-2014 50% minder tijd hoeven te besteden aan allerlei administratieve ballast, wordt dan gerealiseerd. Hierdoor kunnen zij die tijd extra aan onderwijs besteden. Dit is een van de voorwaarden om onze visie (de bedoeling) om het beste onderwijs in Nederland te verzorgen, waar te maken.