

Arbora

Inzicht in mensen, processen en organisaties

Werkboek

Zie de oorzaak. Versterk de schakels.
Creëer duurzame impact



De persoon achter Arbora

Ik ben Nathalie Van Raemdonck

Doorheen mijn loopbaan heb ik in verschillende sectoren gewerkt: de industrie, de zorg, administratieve functies en vandaag binnen de nucleaire sector.

Overal waar ik kwam, zag ik hetzelfde gebeuren. Kleine knelpunten die groeien tot grote problemen. Processen die vastlopen. Mensen die het beste van zichzelf geven, maar binnen een systeem dat niet meer meebeweegt.

Van nature kijk ik verder dan wat op het eerste gezicht zichtbaar is. Ik zie verbanden, leg patronen bloot en zoek naar de échte oorzaak. Niet om te oordelen, maar om te begrijpen.

Want daar ontstaat ruimte voor verbetering.



Sfeerafbeelding filosofie Arbora



Welkom bij



“

Arbora helpt organisaties verder kijken dan symptomen.

Arbora helpt organisaties inzicht krijgen in wat er écht speelt bij mensen, processen en de organisatie als geheel.

Geen snelle oplossingen, maar duurzame impact.

”

Waarom een luiaard?

De luiaard werd niet gekozen omdat hij traag is.

Hij werd gekozen omdat hij iets doet wat in veel organisaties verloren dreigt te gaan.

- Hij neemt de tijd om zijn omgeving aandachtig waar te nemen.
- Hij verspilt geen energie aan onnodige beweging.
- Hij bewaart het overzicht.
- Hij reageert bewust, in plaats van impulsief.

Dat is precies waar Arbora voor staat.

Observeren. Begrijpen. Daarna verbeteren.

Niet harder werken. Wel slimmer kijken.

Inhoudsopgave



Hoofdstuk 1 - De wortels.....	1
Doel & Duidelijkheid.....	2
Mensen.....	3
Communicatie.....	4
Middelen & Ondersteuning.....	5
Sturing & Leiderschap.....	6
Cultuur.....	7
Hoofdstuk 2 - Breng jouw organisatie in beeld.....	8
Stap 1 - Breng de werking in kaart.....	10
Stap 2 - Bepaal de schakels.....	11
Stap 3 - Werk elke schakel uit.....	12
Hoofdstuk 3 - Stel de juiste vragen.....	14
Medewerkers.....	16
Leidinggevenden.....	17
Directie.....	18
Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen.....	20
1. Antwoorden sorteren.....	22
2. Objectieve samenvatting maken.....	23
2.1 Resultaten per vraag samenbrengen.....	24
2.2 Gemeenschappelijk label bepalen.....	25
2.3 Objectieve samenvattingen maken.....	26
3. Patronen herkennen.....	27
3.1 Labels van de thema's groeperen (per wortel).....	28
3.2 Patronen zichtbaar maken per thema en koppelen aan de juiste processtap.....	29
4. Van blinde vlekken opsporen naar observatiefiche.....	30
Hoofdstuk 5 - Van antwoorden naar werkelijkheid.....	32
Objectief observeren.....	33
5.1 Observatie voorbereiden.....	34
5.2 Objectief observeren.....	35
5.3 Objectieve analyse per thema	36
Hoofdstuk 6 - Van observatie naar eindrapport.....	38
Labelrapport.....	40
Managementrapport.....	41

Hoofdstuk 1

De wortels



Hoofdstuk 1 - De Wortels

De kern van alles

Alles wat je ziet aan de oppervlakte
- resultaten, gedrag, problemen of succes
- vindt zijn oorsprong in de wortels.

Wanneer de basis niet gezond is, ontstaat er vroeg of laat instabiliteit in de stam, problemen in de takken en verkleuring in de bladeren.

Daarom begint elke duurzame verbetering bij de wortels.

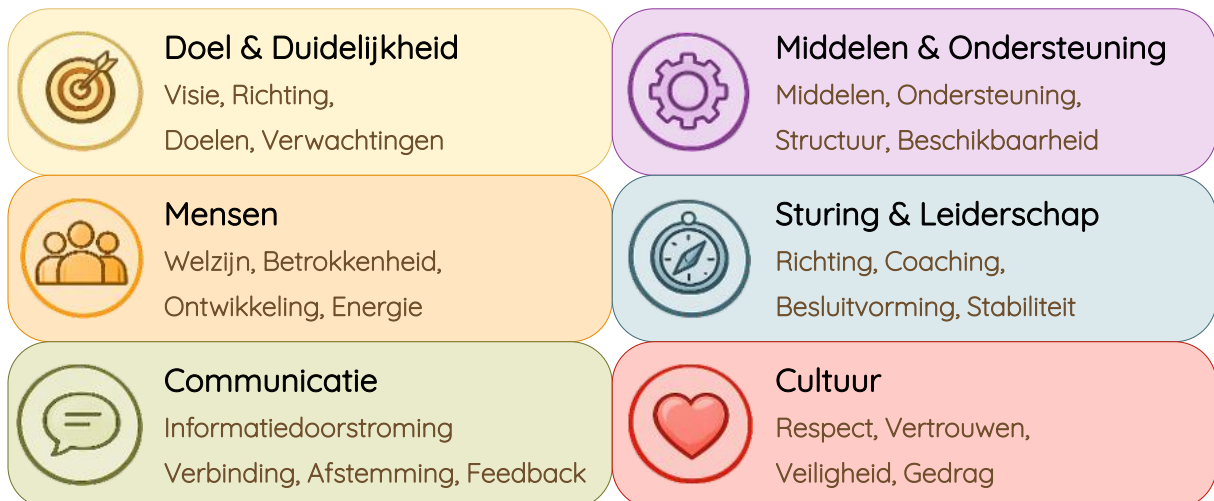


Waarom Arbora anders kijkt.



Wat zijn de wortels van een organisatie?

Elke organisatie is anders. Toch steunt elke organisatie op dezelfde zes fundamentele wortels.



Hoofdstuk 1 - De Wortels



Doel & Duidelijkheid

Geeft richting.



Wat bedoelt Arbora hiermee?

Doel & duidelijkheid vormen het vertrekpunt van elke organisatie. Wanneer mensen weten waar de organisatie naartoe wil, wat er van hen verwacht wordt en waarom hun bijdrage belangrijk is, ontstaat een gedeelde richting waarin samenwerken vanzelfsprekend wordt.



Hoe herken je een gezonde wortel?

Mensen begrijpen het gezamenlijke doel en weten hoe hun eigen rol daaraan bijdraagt. Verwachtingen zijn duidelijk, verantwoordelijkheden sluiten op elkaar aan en keuzes worden gemaakt vanuit dezelfde visie. Daardoor ontstaat rust, focus en eigenaarschap.



Signalen dat deze wortel verzwakt?

Mensen beginnen opdrachten verschillend te interpreteren en prioriteiten veranderen voortdurend. Verantwoordelijkheden worden minder duidelijk en beslissingen lijken elkaar soms tegen te spreken. De richting wordt minder voelbaar, waardoor onzekerheid en frustratie geleidelijk toenemen.



Wanneer je niet ingrijpt...

Wanneer de onduidelijkheid blijft bestaan, verliest de organisatie haar samenhang. Teams werken naast elkaar in plaats van met elkaar, fouten en vertragingen nemen toe en mensen raken hun betrokkenheid kwijt. Wat begon als een klein gebrek aan richting groeit uit tot een structureel probleem dat de volledige organisatie beïnvloedt.



Arbora kijkt verder...

Arbora kijkt niet alleen of er doelstellingen bestaan, maar vooral of iedereen dezelfde richting begrijpt en er dagelijks naar handelt. De belangrijkste vraag is daarom niet: "Hebben we doelen?", maar wel: "Ervaart iedereen dezelfde richting en weet iedereen waarom die belangrijk is?"



Sta hier even bij stil

Wanneer een nieuwe medewerker vandaag zou starten, zou die dan zonder veel uitleg begrijpen waar de organisatie voor staat? Weten medewerkers wat er écht van hen verwacht wordt en waarom hun werk ertoe doet? En voelen verschillende afdelingen zich onderdeel van hetzelfde verhaal?



De essentie van deze wortel

Duidelijkheid geeft richting. Wanneer mensen begrijpen waar ze samen naartoe werken en weten welke bijdrage van hen verwacht wordt, ontstaat focus, vertrouwen en samenwerking. Vanuit die stevige basis krijgt duurzame groei alle ruimte.

Een organisatie zonder duidelijke richting is als een kompas zonder noorden.



Hoofdstuk 1 - De Wortels



Mensen

Geven energie.



Wat bedoelt Arbora hiermee?

Mensen vormen het kloppend hart van elke organisatie. Wanneer medewerkers zich gewaardeerd voelen, weten wat er van hen verwacht wordt en de ruimte krijgen om hun talenten te benutten, ontstaat energie die samenwerking en resultaten versterkt. Niet de mensen moeten zich aanpassen aan het werk, ook het werk moet aansluiten bij de mensen.



Hoe herken je een gezonde wortel?

Mensen voelen zich betrokken en nemen verantwoordelijkheid. Er is vertrouwen, respect en ruimte om vragen te stellen of fouten bespreekbaar te maken. Medewerkers ervaren een gezonde balans tussen werkdruk, verwachtingen en ondersteuning. Daardoor blijven ze gemotiveerd en kunnen ze hun talenten optimaal inzetten.



Signalen dat deze wortel verzwakt?

De energie begint langzaam weg te vloeien. Mensen voelen zich minder betrokken, raken sneller uitgeput of verliezen hun motivatie. Samenwerking verloopt moeilijker, initiatief neemt af en frustraties blijven langer hangen. Het werk wordt nog gedaan, maar het enthousiasme verdwijnt.



Wanneer je niet ingrijpt...

Steeds meer medewerkers haken af. Sommigen melden zich vaker ziek, anderen vertrekken of verliezen hun motivatie. Er gaat waardevolle ervaring verloren, collega's moeten steeds meer opvangen en de druk op de organisatie groeit. Uiteindelijk lijdt ook de kwaliteit van het werk hieronder.



Arbora kijkt verder...

Arbora kijkt niet alleen naar hoe mensen zich voelen, maar vooral wat ervoor zorgt dat ze energie krijgen of juist verliezen. Niet de symptomen staan centraal, maar de omstandigheden waarin mensen werken. Want wanneer de mens groeit, groeit de organisatie mee.



Sta hier even bij stil

Zou een nieuwe medewerker zich vandaag welkom en ondersteund voelen? Hebben mensen de ruimte om hun talenten te gebruiken en zich verder te ontwikkelen? En voelen zij zich echt gewaardeerd om de bijdrage die ze elke dag leveren?



De essentie van deze wortel

Mensen geven energie. Wanneer medewerkers zich gewaardeerd voelen, weten wat er van hen verwacht wordt en de juiste ondersteuning krijgen, ontstaat betrokkenheid, samenwerking en duurzame groei. Een sterke organisatie begint bij mensen die elke dag met vertrouwen en motivatie kunnen bijdragen.

Een organisatie groeit door de mensen die er elke dag hun talent, kennis en betrokkenheid in brengen.



Hoofdstuk 1 - De Wortels



Communicatie

Verbindt.



Wat bedoelt Arbora hiermee?

Communicatie is veel meer dan met elkaar praten. Het gaat om het duidelijk overbrengen van informatie, verwachtingen en afspraken. Wanneer informatie tijdig, volledig en begrijpelijk wordt gedeeld, kunnen mensen samenwerken, juiste beslissingen nemen en fouten voorkomen.



Hoe herken je een gezonde wortel?

Mensen weten waar ze terechtkunnen met vragen en durven open met elkaar in gesprek te gaan. Informatie wordt op tijd gedeeld, afspraken zijn duidelijk en feedback wordt gezien als een kans om te leren. Hierdoor ontstaat vertrouwen en verloopt de samenwerking vlotter.



Signalen dat deze wortel verzwakt?

Informatie bereikt niet iedereen of komt te laat aan. Afspraken worden verschillend geïnterpreteerd, boodschappen veranderen onderweg of belangrijke informatie blijft bij één persoon hangen. Hierdoor ontstaan misverstanden, frustraties en onzekerheid.



Wanneer je niet ingrijpt...

Wanneer communicatie structureel tekortschiet, ontstaan fouten die voorkomen hadden kunnen worden. Werk moet opnieuw worden uitgevoerd, samenwerking verloopt stroef en beslissingen worden genomen op basis van onvolledige informatie. Uiteindelijk verliest de organisatie tijd, kwaliteit en onderling vertrouwen.



Arbora kijkt verder...

Arbora kijkt niet alleen naar wat er wordt gecommuniceerd, maar vooral hoe informatie door de organisatie stroomt. De belangrijkste vraag is daarom niet: "Communiceren we voldoende?", maar wel: "Komt de juiste informatie op het juiste moment bij de juiste persoon terecht?"



Sta hier even bij stil

Bereikt belangrijke informatie werkelijk iedereen die ze nodig heeft? Begrijpen mensen dezelfde boodschap op dezelfde manier? En voelen medewerkers zich vrij om vragen te stellen, feedback te geven of zorgen uit te spreken?



De essentie van deze wortel

Communicatie verbindt. Wanneer informatie helder, tijdig en begrijpelijk wordt gedeeld, groeien vertrouwen, samenwerking en betrokkenheid. Zo ontstaat een organisatie waarin mensen elkaar versterken in plaats van naast elkaar te werken.

Goede communicatie verbindt mensen, afdelingen en processen.



Hoofdstuk 1 - De Wortels



Middelen & Ondersteuning

Maken het werk mogelijk.



Wat bedoelt Arbora hiermee?

Middelen en ondersteuning vormen de basis om kwalitatief, veilig en efficiënt te kunnen werken. Dit gaat niet alleen over materiaal of machines, maar ook over opleidingen, duidelijke procedures, digitale hulpmiddelen, voldoende tijd en de ondersteuning van collega's of leidinggevers. Wanneer deze elementen aanwezig zijn, kan werk met vertrouwen uitgevoerd worden.



Hoe herken je een gezonde wortel?

Medewerkers beschikken over de juiste hulpmiddelen en weten hoe ze deze moeten gebruiken. Materialen zijn beschikbaar, processen ondersteunen het werk en hulp is toegankelijk wanneer dat nodig is. Daardoor kunnen mensen hun werk uitvoeren zonder onnodige hindernissen of frustraties.



Signalen dat deze wortel verzwakt?

Mensen moeten regelmatig improviseren omdat materiaal ontbreekt, hulpmiddelen niet goed werken of informatie moeilijk terug te vinden is. Procedures zijn onduidelijk of sluiten niet meer aan bij de praktijk. Hierdoor kost zelfs eenvoudig werk meer tijd en energie dan nodig.



Wanneer je niet ingrijpt...

Wanneer de juiste middelen of ondersteuning blijven ontbreken, worden fouten vaker gemaakt en neemt de werkdruk toe. Mensen verliezen tijd aan het zoeken naar oplossingen, raken gefrustreerd en moeten steeds opnieuw dezelfde problemen opvangen. Uiteindelijk daalt de kwaliteit van het werk en groeit de kans op onveilige situaties, vertragingen en extra kosten.



Arbora kijkt verder...

Arbora kijkt niet alleen naar welke middelen aanwezig zijn, maar vooral of ze mensen werkelijk helpen in hun dagelijkse werk. De belangrijkste vraag is daarom niet: "Hebben we alles?", maar wel: "Ondersteunen onze middelen en processen mensen om hun werk eenvoudig, veilig en kwalitatief uit te voeren?"



Sta hier even bij stil

Moeten medewerkers regelmatig zelf oplossingen bedenken om hun werk gedaan te krijgen? Zijn hulpmiddelen en procedures een ondersteuning, of maken ze het werk juist moeilijker? En krijgen mensen de begeleiding die ze nodig hebben om met vertrouwen te kunnen werken?



De essentie van deze wortel

Middelen en ondersteuning maken het werk mogelijk. Wanneer mensen beschikken over de juiste hulpmiddelen, duidelijke processen en voldoende ondersteuning, kunnen zij zich richten op wat echt belangrijk is: hun werk veilig, kwalitatief en met vertrouwen uitvoeren.

Mensen kunnen pas goed functioneren als ze over de juiste middelen en ondersteuning beschikken.



Hoofdstuk 1 - De Wortels



Sturing & Leiderschap

Brengen richting en stabiliteit.



Wat bedoelt Arbora hiermee?

Sturing en leiderschap zorgen ervoor dat mensen weten waar de organisatie naartoe wil en hoe ze daar samen naartoe werken. Het gaat om duidelijke keuzes maken, verwachtingen uitspreken, verantwoordelijkheid nemen en medewerkers ondersteunen wanneer dat nodig is. Goed leiderschap biedt houvast zonder mensen onnodig te beperken.



Hoe herken je een gezonde wortel?

Leidinggevendens zijn zichtbaar, aanspreekbaar en geven duidelijke richting. Beslissingen worden consequent genomen en verwachtingen zijn helder. Medewerkers voelen zich ondersteund, weten waar ze terechtkunnen en ervaren voldoende vertrouwen om zelfstandig verantwoordelijkheid op te nemen.



Signalen dat deze wortel verzwakt?

Beslissingen worden uitgesteld of veranderen voortdurend. Verwachtingen zijn onduidelijk en medewerkers krijgen tegenstrijdige boodschappen. Er ontstaat onzekerheid over wie waarvoor verantwoordelijk is en mensen verliezen stilaan het vertrouwen in de gekozen richting.



Wanneer je niet ingrijpt...

Wanneer sturing ontbreekt, gaan medewerkers elk hun eigen richting uit. Beslissingen worden steeds moeilijker genomen, verantwoordelijkheden vervagen en problemen blijven langer aanslepen. Hierdoor groeit de onrust binnen de organisatie en wordt het steeds moeilijker om samen dezelfde koers te blijven volgen.



Arbora kijkt verder...

Arbora kijkt niet alleen naar wie leiding geeft, maar vooral naar hoe richting wordt gegeven. De belangrijkste vraag is daarom niet: "Hebben we goede leidinggevendens?", maar wel: "Bieden onze manier van leidinggeven en onze beslissingen mensen voldoende vertrouwen, duidelijkheid en stabiliteit om hun werk goed te kunnen doen?"



Sta hier even bij stil

Zijn verwachtingen voor iedereen duidelijk? Durven medewerkers vragen te stellen of problemen bespreekbaar te maken? En ervaren leidinggevendens en medewerkers dezelfde visie op verantwoordelijkheid, ondersteuning en samenwerking?



De essentie van deze wortel

Sturing en leiderschap brengen richting en stabiliteit. Wanneer mensen duidelijke verwachtingen krijgen, vertrouwen ervaren en zich gesteund voelen, ontstaat een werkomgeving waarin samenwerking, verantwoordelijkheid en groei zich vanzelf kunnen ontwikkelen.

Sterk leiderschap gaat niet over controle, maar over richting geven en vertrouwen creëren.



Hoofdstuk 1 - De Wortels



Cultuur

Bepaalt hoe we samenwerken.



Wat bedoelt Arbora hiermee?

Cultuur is de manier waarop mensen samenwerken, elkaar behandelen en beslissingen nemen. Ze bepaalt hoe veilig mensen zich voelen om vragen te stellen, fouten toe te geven, ideeën te delen of elkaar aan te spreken. Een sterke cultuur ontstaat niet vanzelf, maar groeit uit gedeelde waarden die elke dag opnieuw zichtbaar worden in de praktijk.



Hoe herken je een gezonde wortel?

Mensen behandelen elkaar met respect en vertrouwen. Er is ruimte voor open gesprekken, verschillende meningen worden gewaardeerd en fouten worden gezien als een kans om te leren. Medewerkers voelen zich veilig om initiatief te nemen en elkaar op een constructieve manier feedback te geven. Daardoor ontstaat een omgeving waarin samenwerking vanzelfsprekend wordt.



Signalen dat deze wortel verzwakt?

Respect en vertrouwen beginnen af te nemen. Mensen spreken elkaar minder aan, houden problemen voor zichzelf of vermijden moeilijke gesprekken. Er ontstaan steeds meer eilandjes binnen de organisatie, samenwerking verloopt stroever en de betrokkenheid neemt langzaam af.



Wanneer je niet ingrijpt...

Wanneer deze situatie blijft bestaan, groeit afstand tussen mensen en verdwijnt het vertrouwen. Samenwerking maakt plaats voor frustratie, onbegrip en wantrouwen. Problemen blijven langer bestaan, conflicten nemen toe en medewerkers voelen zich steeds minder verbonden met de organisatie. Uiteindelijk raakt niet alleen de werksfeer onder druk, maar ook de kwaliteit.



Arbora kijkt verder...

Arbora kijkt niet alleen naar wat een organisatie zegt belangrijk te vinden, maar vooral naar wat dagelijks zichtbaar wordt op de werkvloer. De belangrijkste vraag is daarom niet: "Welke waarden hangen aan de muur?", maar wel: "Welke waarden ervaren mensen elke dag in de manier waarop er wordt samengewerkt?"



Sta hier even bij stil

Hoe reageren mensen wanneer iemand een fout maakt? Voelen medewerkers zich veilig om hun mening te geven of hulp te vragen? En sluiten de dagelijkse gewoontes en beslissingen werkelijk aan bij de waarden die de organisatie wil uitstralen?



De essentie van deze wortel

Cultuur bepaalt hoe we samenwerken. Wanneer respect, vertrouwen en openheid de basis vormen, ontstaat een omgeving waarin mensen zich veilig voelen, elkaar versterken en samen kunnen groeien. Een sterke cultuur is geen afspraak, maar iets wat elke dag opnieuw zichtbaar wordt in gedrag.

Cultuur ontstaat niet uit woorden, maar uit gedrag.



Hoofdstuk 2

Breng jouw organisatie in beeld



Hoofdstuk 2 - Breng jouw organisatie in beeld

Eerst begrijpen, daarna verbeteren

Voordat je knelpunten kunt oplossen, moet je eerst begrijpen hoe jouw organisatie écht werkt.

In dit hoofdstuk bouw je stap voor stap een helder beeld van hoe een opdracht door jouw organisatie stroomt, wie betrokken is en wat er van iedereen verwacht wordt.

Een organisatie die je begrijpt, kun je verbeteren.

Een organisatie die je in kaart brengt, geeft richting.

Geen oordeel,
nog geen analyse.
Eerst overzicht.



De drie stappen

Met deze drie stappen breng je jouw organisatie op een duidelijke en gestructureerde manier in kaart. Zo leg je de basis voor gerichte vragen in het volgende hoofdstuk. Hoe beter je organisatie in beeld is, hoe relevanter de vragen zullen zijn voor elke functie.

1

Breng de werking in kaart

Hoe loopt één opdracht van begin tot einde?

2

Bepaal de schakels

Wie is betrokken bij iedere stap?

3

Maak alle schakels zichtbaar

Wat wordt van iedere schakel verwacht?

Hoofdstuk 2 - Breng jouw organisatie in beeld



Stap 1 - Breng de werking in kaart

Volg één opdracht van begin tot einde.

Zo ontdek je de processtappen van jouw organisatie.

Hoe pak je dit aan?

Breng eerst de grote lijnen van jouw organisatie in kaart. Rollen en details komen pas in de volgende stappen.



Vertrekpunt

Kies één herkenbare opdracht.

Bijvoorbeeld:

- Klantenvraag
- Bestelling
- Aanvraag
- Melding
- Productieopdracht



Route

Schrijf alleen de grote processtappen op.

Bijvoorbeeld:

Klantvraag > Offerte >
Planning >
Voorbereiding >
Uitvoering > Controle >
Facturatie > Nazorg



Eindpunt

Waar stopt de opdracht écht?

Vraag jezelf af:

- Wanneer is de klant geholpen?
- Wanneer is de levering volledig afgerond?
- Wanneer is de opvolging niet meer nodig?

Elke opdracht is uniek.



Controle

Mis je nog een grote stap? Denk bijvoorbeeld aan:

- voorbereiding - planning - administratie - controle -
goedkeuring - transport - nazorg

Werk jouw voorbeeld uit:

Mijn vertrekpunt is:

Mijn proces:

.....

.....

Mijn eindpunt:



Begin niet met
details. Begin met
begrijpen hoe het
écht loopt.

Hoofdstuk 2 - Breng jouw organisatie in beeld



Stap 2 - Bepaal de schakels

Bekijk per opdracht wie betrokken is.
Dit zijn de mensen die de stap uitvoeren of eraan bijdragen.

Waarom doe je dit?

Zo zie je wie betrokken is bij welke stap en krijg je inzicht in de samenhang van jouw organisatie.

Hoe pak je dit aan?



Gebruik stap 1

Gebruik de processtappen uit stap 1.

Voorbeeld:

Klantvraag > Offerte >
Planning >
Vorbereiding >
Uitvoering > Controle >
Facturatie > Nazorg



Wie is betrokken?

Noteer voor elke stap wie erbij betrokken is.

- Wie voert de stap uit?
- Wie ondersteunt?
- Wie keurt goed?
- Wie levert input?

Gebruik namen of initialen (bijv. persoon A)



Overzicht maken

Vul de tabel hieronder in. Zo krijg je een overzicht van alle betrokken schakels.

Let op:

Eén persoon kan in meerdere stappen voorkomen. Dat is belangrijk om te zien.

Praktijkvoorbeeld

Proces-stap	Betrokken personen				
	Persoon A	Persoon B	Persoon C	Persoon D	Persoon E
Klantvraag	•	•			
Offerte	•		•		
Planning	•	•			
Vorbereiding			•	•	
Uitvoering	•		•	•	
Controle			•		•
Facturatie					•
Nazorg	•	•			



Een persoon kan in meerdere stappen voorkomen. Dit geeft inzicht in werkbelasting, sleutelrollen en mogelijke knelpunten.

Hoofdstuk 2 - Breng jouw organisatie in beeld

3

Stap 3 - Werk elke schakel uit

Omschrijf per persoon wat zijn of haar rol is in de stap. Welke taken voert hij of zij uit? Wat wordt verwacht? Waarvoor is hij of zij verantwoordelijk? Met wie stemt deze persoon af om de volgende stap mogelijk te maken?

Hoe pak je dit aan?



Jouw organisatie

Proces - stap	Afdeling	Functie/Rol	Taken	Verwachtingen	Verantwoor- delijkheden	Contact met



Tip: Geef elke functie of rol een vaste kleur. Zo herken je sneller patronen, sleutelrollen en samenwerkingen.

Hoofdstuk 2 - Afgerond

Je organisatie in beeld.

Een stevige basis voor de volgende stappen.

Je hebt nu een volledig beeld van hoe je organisatie werkt, wie bij welke processtap betrokken is en wat ieders rol, taken en verantwoordelijkheden zijn.

Deze inzichten vormen de fundering voor een gerichte bevraging, objectieve observatie en doordachte inzichten.

Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?

- Je kent de grote processtappen van de opdracht.
- Je weet welke functies bij iedere stap betrokken zijn.
- Je hebt taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen per functie in kaart gebracht.
- Je hebt de onderlinge samenwerking en informatiestromen zichtbaar gemaakt.
- Je beschikt over een objectieve, overzichtelijke basis voor de volgende hoofdstukken.

Klaar voor de volgende stap?

In het volgende hoofdstuk bouw je op deze organisatie-structuur verder.

Je leert gerichte vragen opstellen die aansluiten bij iedere functie, afdeling en wortel zodat je objectieve informatie kunt verzamelen.

Goede vragen brengen waardevolle inzichten.

Dat is de kracht van een sterke bevraging.



Arbora toolbox - Breng jouw organisatie in beeld.

De tools in dit hoofdstuk helpen je om jouw organisatie stap voor stap zichtbaar te maken.

Wat vind je hierin terug?

- Proceskaart
- Schakelkaart
- Schakelfiche



Hoofdstuk 3
Stel de juiste
vragen



Hoofdstuk 3 - Stel de juiste vragen

Goede vragen brengen je dichterbij de kern

Gerichte vragen zorgen voor eerlijke antwoorden.

In dit hoofdstuk leer je hoe je gerichte vragen stelt aan medewerkers, leidinggevenden en directie.

Zo krijg je een beter, duidelijk en betrouwbaar beeld van wat goed loopt en waar verbetering mogelijk is.

Wat ga je doen in dit hoofdstuk?

Je leert hoe je gerichte vragenlijsten opbouwt voor drie groepen binnen je organisatie.

1. Medewerkers
2. Leidinggevenden
3. Directie



Iedere stem vertelt een deel van het verhaal.
Samen vormen ze het volledige beeld.



Waarom starten we bij de medewerkers?

- Medewerkers staan het dichtst bij de dagelijkse praktijk.
- Zij ervaren als eerste wat goed loopt en waar knelpunten ontstaan.
- Hun input geeft een eerlijk en realistisch beeld van de werkvloer.
- Hun antwoorden vormen de basis voor gerichte vragen naar leidinggevenden en directie.

Hoofdstuk 3 - Stel de juiste vragen

1 Medewerkers

Jouw vragen, hun ervaringen, ons inzicht.

De antwoorden van medewerkers vormen de basis van je bevraging.

Het gevolg van hun antwoorden:

- Je krijgt een eerlijk en realistisch beeld van de praktijk.
- Je ontdekt knelpunten en sterktes.
- Je bepaalt wat verdere verdieping nodig heeft.
- Je legt de basis voor gerichte vragen aan leidinggevenden en directie.

Zo is de medewerkersvragenlijst opgebouwd



1. Gerichte vragen per wortel.
Vragen die aansluiten bij de functie en dagelijkse praktijk van de medewerker. Noodzakelijke basisgegevens per vragenlijst zijn: functie, afdeling en direct leidinggevende van de persoon die deze vragenlijst invult.
2. Gesloten antwoorden.
Gebruik voornamelijk ja/nee-vragen, meerkeuzevragen of beoordelingsvragen. Gebruik eenvoudige en ondubbelzinnige formuleringen. Stel bij voorkeur één onderwerp per vraag. Zo blijven antwoorden objectief en eenvoudig vergelijkbaar.
3. Eén open vraag per wortel.
Sluit elke wortel af met één open vraag.

De wortels



Doel & duidelijkheid



Middelen & ondersteuning



Mensen



Sturing & leiderschap



Communicatie



Cultuur

Hoofdstuk 3 - Stel de juiste vragen

2 Leidinggevenden

Van ervaring naar verdieping

De antwoorden van de medewerkers geven een eerste beeld van hoe de organisatie wordt ervaren. Nu is het tijd om deze signalen verder te verdiepen.

Leidinggevenden kennen de dagelijkse werking van hun team, gemaakte afspraken en de uitdagingen waarmee medewerkers geconfronteerd worden. Hun inzichten helpen om beter te begrijpen waarom bepaalde antwoorden naar voren komen.

De vragen aan leidinggevenden vertrekken daarom niet vanuit een standaardvragenlijst, maar bouwen verder op de antwoorden van de medewerkers.

Het gevolg van hun antwoorden

- Je krijgt meer inzicht in de oorzaken van de antwoorden van medewerkers.
- Je brengt de context achter knelpunten én sterke punten beter in beeld.
- Je verzamelt de informatie die nodig is om gerichte vragen aan directie voor te bereiden.

Zo is de vragenlijst voor leidinggevenden opgebouwd



1. Vertrek vanuit de antwoorden van de medewerkers.
Gebruik de verzamelde antwoorden per wortel als uitgangspunt. Richt je op de onderwerpen die verdere verdieping vragen. Niet iedere wortel vraagt dezelfde verdieping. Richt je daarom alleen op de wortels waar de antwoorden van de medewerkers aanleiding geven tot bijkomende vragen.
2. Stel gerichte vervolgvragen.
Gebruik voornamelijk gesloten vraagvormen (ja/nee, meerkeuze of beoordeling). Zo blijven de antwoorden objectief en eenvoudig vergelijkbaar.
3. Sluit elke behandelde wortel af met één open vraag.
Aan het einde van elke wortel krijgt de leidinggevende de ruimte om aan te geven wat volgens hem of haar de grootste positieve impact zou hebben.
"Welke verandering zou volgens jou de grootste positieve impact kunnen hebben op deze wortel binnen jouw team?"

Hoofdstuk 3 - Stel de juiste vragen

3

Directie

Van verdieping naar strategisch inzicht

De antwoorden van medewerkers en leidinggevendenden hebben duidelijk gemaakt waar de organisatie sterk staat en waar verdere verduidelijking nodig is.

Nu is het tijd om deze inzichten te toetsen aan de visie, doelstellingen en keuzes van de directie.

De vragen aan de directie vertrekken daarom niet vanuit een standaardvragenlijst, maar bouwen verder op de informatie die in de vorige fases werd verzameld.

Zo krijgt de directie alleen vragen over onderwerpen die werkelijk relevant zijn voor de organisatie.

Het gevolg van hun antwoorden

- Je krijgt meer inzicht in de visie en keuzes achter de organisatie.
- Je ontdekt waar visie en praktijk elkaar versterken of van elkaar verschillen.
- Je vult de laatste ontbrekende informatie aan.
- Je legt de basis voor een objectieve vergelijking van alle antwoorden.



1. Vertrek vanuit de antwoorden van medewerkers én leidinggevendenden.
Gebruik de verzamelde informatie per wortel als uitgangspunt. Stel alleen vragen die bijdragen aan een vollediger beeld van de organisatie.
2. Stel gerichte verdiepingsvragen.
Gebruik voornamelijk gesloten vraagvormen (ja/nee, meerkeuze of beoordeling).
Hierdoor blijven de antwoorden objectief en eenvoudig vergelijkbaar.
3. Sluit elke behandelde wortel af met één open vraag.
Aan het einde van elke wortel krijgt de directie de ruimte om aan te geven welke verandering volgens hem of haar de grootste positieve impact zou hebben.
"Welke verandering zou volgens jou de grootste positieve impact kunnen hebben op deze wortel binnen de organisatie?"



Hoofdstuk 3 - Afgerond

Een sterke bevraging begint met de juiste vragen.

Je hebt nu een methode om vragen op te bouwen die aansluiten bij de structuur van jouw organisatie, de functie van de medewerkers en de informatie die je wilt verzamelen.

Door medewerkers, leidinggevend en directie stap voor stap te bevragen, ontstaat een bevraging die niet alleen objectief is, maar ook gericht verder bouwt op eerder verzamelde inzichten.

Zo vermijd je standaardvragenlijsten en verzamel je enkel informatie die echt bijdraagt aan een beter begrip van de organisatie.

Wat neem je mee uit dit hoofdstuk?

- De organisatiestructuur bepaalt welke vragen relevant zijn.
- Iedere functie krijgt vragen die aansluiten bij de dagelijkse praktijk.
- Medewerkers vormen het vertrekpunt van de bevraging.
- Leidinggevend verdiepen de signalen in hun team.
- De directie wordt bevraged op basis van de inzichten uit de vorige stappen.
- Gesloten vraagvormen zorgen voor objectieve en vergelijkbare antwoorden.

Klaar voor de volgende stap?

Nu de vragenlijsten zijn opgebouwd, heb je een sterke basis om antwoorden doelgericht te verzamelen.

In het volgende hoofdstuk leer je hoe je deze antwoorden samenbrengt, verschillen zichtbaar maakt, patronen herkent en blinde vlekken ontdekt.



Arbora toolbox - Stel de juiste vragen

Deze Arbora toolbox helpt je om gerichte onderzoeksvragen voor te bereiden, afgestemd op de functie en de gekozen wortel.

Wat vind je hierin terug?

- Invulblad per functie



Hoofdstuk 4

Waar antwoorden samenkomen



Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

Van losse antwoorden naar objectieve inzichten

Je hebt de organisatie leren kennen en gerichte vragen opgesteld. Vervolgens heb je de antwoorden verzameld bij medewerkers, leidinggevenden en directie.

Nu begint de analyse.

Niet door onmiddellijk conclusies te trekken, maar door antwoorden stap voor stap te ordenen en met elkaar te vergelijken.

Door eerst structuur aan te brengen, ontstaat een objectiever beeld van de organisatie. Zo ontdek je welke signalen zich herhalen, waar verschillen zichtbaar worden en welke blinde vlekken verder onderzocht moeten worden.

Dit hoofdstuk helpt je om losse antwoorden om te zetten in onderbouwde inzichten.



In dit hoofdstuk doorlopen we vier stappen

1

Antwoorden
sorteren

2

Objectieve
samenvatting

3

Patronen
herkennen

4

Blinde vlekken
opsporen

Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

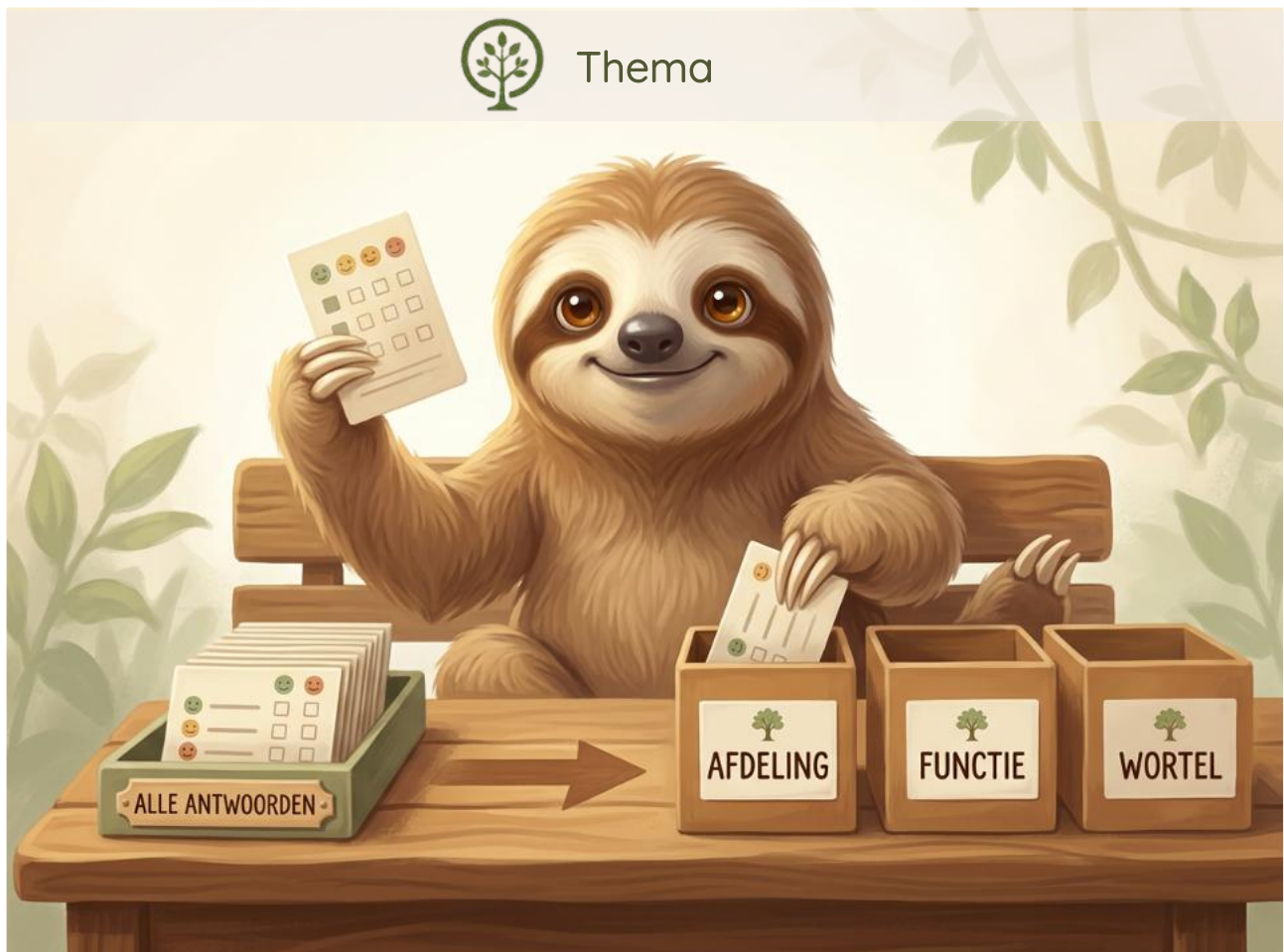
1 Antwoorden sorteren

Voordat je antwoorden kunt analyseren, moeten ze eerst logisch worden gegroepeerd.

Door antwoorden per thema te sorteren, vergelijk je enkel informatie die echt bij elkaar hoort. Zo blijven de resultaten objectief en voorkom je dat antwoorden uit verschillende functies, afdelingen of onderwerpen met elkaar worden vermengd.

Deze structuur vormt de basis voor alle volgende stappen binnen de Arbora-methodiek.

Wat is een thema?



Wortel



+

Afdeling



+

Functie



Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

2 Objectieve samenvatting maken

We werken per thema toe naar één objectieve samenvatting en één gemeenschappelijk label.

Dit label geeft de algemene toestand weer van de wortel binnen de specifieke afdeling en functie.

Alle beoordelingen zijn volledig gebaseerd op de antwoorden van de medewerkers. Niet op gevoel, niet op interpretatie, maar op feiten.



Werk steeds per thema

Elk thema wordt afzonderlijk behandeld. We combineren nooit functies, afdelingen of wortels.

Opbouw van stap twee

2.1 Resultaten per vraag samenbrengen.

2.2 Gemeenschappelijk label bepalen.

2.3 Objectieve samenvatting.

Input voor stap 3

De objectieve samenvattingen en eindlabels worden in stap 3 gebruikt om patronen te herkennen binnen de volledige organisatie.



Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

2.1 Resultaten per vraag samenbrengen

We brengen de antwoorden van alle gesloten vragen binnen een thema samen.

We tonen de verdeling van de antwoorden zoals medewerkers ze hebben gegeven.

Nog geen beoordeling. Enkel objectieve resultaten.

Hoe werkt het?



Selecteer het thema

Kies de wortel, afdeling, functie waarop je werkt.



Bekijk elke gesloten vraag

Neem alle vragen erbij die onder dit thema vallen.



Breng de antwoorden samen

Toon de verdeling van de antwoorden zoals ze gegeven zijn.

Voorbeeld - verzamelde vragen rond dit thema = 20 in totaal



Afdeling: Productie

Functie: Operator

Wortel: Communicatie

Ja/Nee-vraag

Vraag	Ja	Nee
Ik ontvang voldoende feedback	8/20	12/20

Beoordelvraag

Vraag	1-2/5 sterren	3/5 sterren	4-5/5 sterren
Hoe beoordeel je de interne communicatie?	10/20	6/20	4/20

Meerkeuzevraag

Vraag	Duidelijk	Soms onduidelijk	Vaak onduidelijk
Hoe duidelijk zijn de instructies die je ontvangt?	4/20	14/20	2/20

Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

2.2 Gemeenschappelijk label bepalen

We bepalen één gemeenschappelijk label voor het volledige thema op basis van het totaalbeeld van alle antwoorden.

Het label weerspiegelt de algemene toestand van deze wortel binnen deze afdeling en functie.

Hoe bepaal je het gemeenschappelijk label?

Groen = gezonde basis

Overwegend positieve antwoorden en/of beperkte knelpunten.

- Minstens 70% van de antwoorden is positief.
- Negatieve antwoorden zijn beperkt én niet structureel aanwezig.

Oranje = observeren

Gemengd beeld met meerdere aandachtspunten die verder onderzoek vragen.

- Ongeveer 40-70% van de antwoorden is positief.
- Of meerdere vragen tonen een duidelijk negatief beeld.

Rood = prioriteit voor observatie

Overwegend negatieve antwoorden of structurele knelpunten binnen het thema.

- Minder dan 40% positieve antwoorden.
- Of een duidelijke meerderheid negatieve antwoorden op cruciale vragen.

Voorbeeld - label binnen thema wortel-productie-operator



Afdeling: Productie

Functie: Operator

Wortel: Communicatie

Ja/Nee-vraag

Vraag	Ja	Nee
Ik ontvang voldoende feedback	8/20	12/20

Beoordelvraag

Vraag	1-2/5 sterren	3/5 sterren	4-5/5 sterren
Hoe beoordeel je de interne communicatie?	10/20	6/20	4/20

Meerkeuzevraag

Vraag	Duidelijk	Soms onduidelijk	Vaak onduidelijk
Hoe duidelijk zijn de instructies die je ontvangt?	4/20	14/20	2/20

Er zijn meerdere aandachtspunten aanwezig binnen dit thema, met feedback, interne communicatie en onduidelijke instructies. Observatie helpt de onderliggende oorzaken te verduidelijken.

Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

2.3 Objectieve samenvattingen maken

We vertalen de resultaten per vraag en het gemeenschappelijk label naar een objectieve samenvatting van het thema.

Deze samenvatting beschrijft wat de antwoorden laten zien, zonder interpretatie, zonder advies en zonder waardering.

Hoe schrijf je een objectieve samenvatting?

1. Kijk naar alle resultaten per vraag samen.
2. Benoem de belangrijkste patronen en tendensen (positief, neutraal en aandachtspunten).
3. Beschrijf deze feiten helder en neutraal, zonder interpretatie, veronderstelling of verklaring.

Voorbeeld thema: communicatie-productie-operator

Afdeling: Productie
Functie: Operator
Wortel: Communicatie

Ja/Nee-vraag

Vraag	Ja	Nee
Ik ontvang voldoende feedback	8/20	12/20

Beoordelvraag

Vraag	3/5 sterren	4-5/5 sterren
Hoe beoordeel je de interne communicatie?	2/20	4/20

Meerkeuzevraag

Vraag	Alles duidelijk	Vaak onduidelijk
Hoe duidelijk zijn de instructies die je ontvangt?	12/20	2/20

Schrijf in feiten

Wat medewerkers aangeven.

Waar de meeste knelpunten zitten.

Wat overwegend goed verloopt.

Wat gemengd of neutraal is.

Er zijn meerdere aandachtspunten, met name onvoldoende feedback, interne communicatie en observatie helderheid.

In dit thema, met name de instructies, zijn vaak onduidelijk.

Binnen de wortel Communicatie ervaren de operatoren van de afdeling productie meerdere aandachtspunten. Een aanzienlijk deel van de medewerkers geeft aan onvoldoende feedback te ontvangen en scoort de interne communicatie laag. Ook geven medewerkers aan dat de instructies die zij ontvangen niet altijd duidelijk zijn.

Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

3 Patronen herkennen

In deze stap werken we de signalen uit de bevraging verder uit tot overzicht en inzicht. We ordenen de labels per wortel, maken patronen zichtbaar per thema en koppelen deze aan de juiste processtap.

Zo ontstaat een gestructureerd beeld van waar aandachtspunten terugkomen, waar overlap ontstaat en waar geen verband is.

In deze stap leren we:

3.1 Labels van de thema's groeperen

- Je groepeerde alle labels per wortel.
- Je brengt gelijkaardige signalen samen.
- Je creëert overzicht binnen elk thema.
- Dit vormt de basis voor het herkennen van patronen.

3.2 Overlap tussen thema's zichtbaar maken

- Je beschrijft objectieve patronen per thema.
- Je koppelt deze patronen aan de juiste processtap.
- Je ziet waar patronen zich herhalen, waar ze verschillen en waar er geen verband is.
- Dit geeft richting aan de volgende stappen.



Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

3.1 Labels van de thema's groeperen (per wortel)

In deze stap groepeer je, per wortel, alle thema's op basis van het label dat in stap 2 is toegekend.

We brengen zo in kaart waar de organisatie een gezonde basis heeft, waar aandacht nodig is en waar prioriteit ligt tijdens de observatiefase.

Je werkt uitsluitend met de labels, niet met de samenvattingen uit stap 2.

Voorbeeld - Wortel: communicatie



Communicatie

Gezonde basis		Meenemen naar observatie		Zeker observeren	
Afdeling	Functie	Afdeling	Functie	Afdeling	Functie
Administratie	Planner	Productie	Operator	Logistiek	Dispatcher
Productie	Teamleider	Productie	Technieker	Logistiek	Planner

Resultaat van stap 3.1

- Alle thema's binnen de gekozen wortel zijn gegroepeerd volgens hun toegekende label.
- Per wortel is duidelijk waar een gezonde basis aanwezig is, waar aandacht nodig is en waar prioriteit ligt tijdens de observatiefase.
- Dit overzicht vormt de input voor stap 3.2 - Overlap tussen thema's zichtbaar maken.



Werk telkens één wortel af.
Zo behoud je overzicht en consistentie.

Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

3.2 Patronen zichtbaar maken per thema en koppelen aan de juiste processtap

Gebruik uitsluitend de informatie uit stap 3.1. Formuleer nog geen oorzaken, onderzoeksvragen of conclusies.

Je voert hierbij twee handelingen uit:

1. Plaats iedere afdeling en functie bij de juiste processtap.

- Bepaal tijdens welke processtap de afdeling of functie het best geobserveerd wordt.
- Volg de logische procesroute (startpunt -> route -> eindpunt).

2. Beschrijf het objectieve patroon.

- Beschrijf wat uit de gegroepeerde labels (stap 3.1) naar voren komt.
- Gebruik uitsluitend de informatie uit stap 3.1.
- Formuleer nog geen oorzaken, onderzoeksvragen of conclusies.

Procesroute



1. Startpunt
Aanvraag



2. Voorbereiding
Planner



3. Uitvoering
Productie



4. Eindpunt
Controle & oplevering

Voorbeeld - Wortel: communicatie



2. Voorbereiding



Communicatie

Afdeling	Functie	Patroon (op basis van de labels uit stap 3.1)
Administratie	Planner	Planner binnen de afdeling administratie toont een gezonde basis.
Logistiek	Planner	Planner binnen de afdeling logistieke vraagt zeker observatie.



3. Uitvoering



Communicatie

Afdeling	Functie	Patroon (op basis van de labels uit stap 3.1)
Productie	Teamleader	Teamleader binnen de afdeling productie toont een gezonde basis.
Productie	Technieker	Technieker binnen de afdeling productie moet meegenomen worden tijdens de observatie.
Productie	Operator	Operator binnen de afdeling productie moet meegenomen worden tijdens de observatie.



4. Eindpunt



Communicatie

Afdeling	Functie	Patroon (op basis van de labels uit stap 3.1)
Logistiek	Dispatcher	Dispatcher binnen de afdeling logistiek vraagt zeker observatie.

Hoofdstuk 4 - Waar antwoorden samenkomen

4

Van blinde vlekken opsporen naar observatiefiche

Tijdens stap 3.2 werden patronen zichtbaar gemaakt per processtap.

Sommige patronen verschillen per afdeling of functie. Deze verschillen vormen geen conclusies, maar aanleiding om gerichte observaties uit te voeren.

In deze stap vertaal je deze patronen naar objectieve onderzoeksvragen (blinde vlekken) die tijdens hoofdstuk 5 worden onderzocht.

Voorbeeld: Communicatie (wortel) - uitvoering (processtap 3) - productie (afdeling)

Om deze stap te kunnen uitvoeren, neem je de patronen van stap 3.2 bij de hand.



3. Uitvoering



Patroon:

Binnen dezelfde afdeling wordt communicatie verschillend ervaren tussen teamleader, techniek en operator. De oorzaak van dit verschil is nog onbekend (blinde vlek).

Functie: Operator

Onderzoeksvraag:

Waarom ervaren operatoren de communicatie tijdens de uitvoering anders dan teamleaders?

Functie: Techniek

Onderzoeksvraag

Verloopt de communicatie tussen techniek en operator onvoldoende?



Een functie met een gezonde basis krijgt niet automatisch onderzoeksvragen in de observatiefiche. Het blijft waardevol om tijdens de observatie ook te kijken waarom deze werkwijze goed functioneert. Zo worden niet alleen aandachtspunten zichtbaar, maar ook succesvolle werkwijzen die als referentie kunnen dienen voor andere afdelingen en functies.

Belangrijk om te onthouden

- Dit is slechts één voorbeeld van de vele patronen en blinde vlekken die kunnen ontstaan.
- Dit voorbeeld hoort enkel bij communicatie (wortel) en uitvoering (processtap 3).
- Naargelang de resultaten van de bevraging (stap 2.1) zullen er meerdere thema's (wortels) zijn.
- Per processtap kunnen er binnen elk thema verschillende blinde vlekken zijn.
- Voor elk patroon formuleer je gerichte onderzoeksvragen (blinde vlekken).

Hoofdstuk 4 - Afgerond

Van antwoorden naar een gerichte observatie

Je hebt de antwoorden nu stap voor stap geanalyseerd.

Door antwoorden te sorteren, objectief samen te vatten, patronen zichtbaar te maken en blinde vlekken te formuleren, beschik je over een duidelijke observatieroute.

Niet de antwoorden zelf, maar de onderzoeksvragen vormen vanaf nu het vertrekpunt van de praktijkobservatie.

Je hebt geleerd om:

- Antwoorden objectief te ordenen.
- Patronen zichtbaar te maken.
- Verschillen tussen functies en afdelingen te herkennen.
- Blinde vlekken om te zetten naar onderzoeksvragen.
- Observaties doelgericht voor te bereiden.



Arbora toolbox - Van patronen naar observatie

Deze Arbora toolbox helpt je om de patronen uit hoofdstuk 4 stap voor stap om te zetten naar een praktische observatievoorbereiding



Wat vind je hierin terug?

Gemeenschappelijk label bepalen

Labelschema

Observatiefiche

Hoofdstuk 5

Van antwoorden naar werkelijkheid



Hoofdstuk 5 - Van antwoorden naar werkelijkheid

Objectief observeren

In de vorige hoofdstukken heb je de organisatie leren kennen, signalen verzameld via de bevraging en patronen zichtbaar gemaakt.

Deze patronen vertaalde je naar onderzoeksvragen die aangeven wat je in de praktijk wilt nagaan.



Observeren is kijken zonder oordeel.

Je noteert wat je ziet en hoort, niet wat je denkt of veronderstelt.

Dit hoofdstuk is opgebouwd in drie delen.



5.1 Observatie voorbereiden

Je bereidt je voor zodat je gericht en efficiënt te werk gaat.



5.2 Objectief observeren

Je observeert de werkzaamheden zoals de werkelijk verlopen en noteert uitsluitend objectieve feiten.



5.3 Objectieve analyse per thema

Je analyseert de vaststellingen per thema: welke signalen werden bevestigd, welke niet, en welke nieuwe inzichten kwamen naar boven? Op deze manier krijg je een detailrapport.

Hoofdstuk 5 - Van antwoorden naar werkelijkheid

5.1 Observatie voorbereiden

Een goede voorbereiding zorgt voor een objectieve blik in de praktijk.

In deze stap bereid je de observatie doelgericht voor. Je verzamelt alle informatie die je nodig hebt om gericht en objectief te kunnen observeren en om de juiste onderzoeksvragen te toetsen aan de realiteit.



Wat neem je mee?



Observatiefiche (hoofdstuk 4)

Gebruik de observatiefiche als leidraad. De objectieve vaststellingen noteer je afzonderlijk in het observatielogboek.

- Onderzoeksvragen per processtap
- Gerangschikt volgens afdeling en functie



Schakelfiche (hoofdstuk 2)

Hier vind je alle informatie over de processtap die je gaat observeren.

- Taken
- Verantwoordelijkheden
- Communicatiemomenten



Observatielogboek (nieuw in dit hoofdstuk)

Hierop noteer je tijdens de observatie alles wat je ziet, hoort en aantoonbaar vaststelt.

- Datum, uur
- Processtap
- Thema (wortel-afdeling-functie)
- Objectieve observatie
- Ruimte voor nieuwe objectieve inzichten



Maak voor iedere observatiedag een nieuw observatielogboek aan. Noteer steeds de datum, processtap, thema en je objectieve vaststellingen. Eén observatie = één logboekregel.

Vermijd interpretaties of conclusies; die volgen pas tijdens de analyse.

Hoofdstuk 5 - Van antwoorden naar werkelijkheid

5.2 Objectief observeren

Je kijkt, luistert en noteert.

Zonder oordeel.

Tijdens de observatie verzamel je feiten over hoe het werk in de praktijk werkelijk verloopt.

Je zoekt naar antwoorden op de onderzoeksvragen van de observatiefiche en noteert bijkomende objectieve vaststellingen.



Hoe ga je te werk?



Volg de procesroute

- Begin bij het startpunt van de opdracht.
- Observeer iedere processtap in dezelfde volgorde tot het eindpunt bereikt is.



Neem de twee informatiebronnen en het observatielogboek erbij

- Observatiefiche (hoofdstuk 4)
- Schakelfiche (hoofdstuk 2)
- Observatielogboek (nieuw)



Observeer en controleer

- Worden de afgesproken taken, verwachtingen en verantwoordelijkheden in de praktijk nageleefd?
- Zie, hoor of merk je zaken die afwijken van de verwachtingen?
- Zoek naar antwoorden op de onderzoeksvragen



Leg vast in observatielogboek

- Wat je ziet
- Wat je hoort
- Wat aantoonbaar is



Belangrijk

- Je noteert geen interpretaties
- Je noteert geen aannames of meningen
- Je noteert geen oplossingen

Hoofdstuk 5 - Van antwoorden naar werkelijkheid

5.3 Objectieve analyse per thema

Van observatie naar inzichten.

Orden per thema, niet op gevoel.

Je analyseert de objectieve vaststellingen per thema en vergelijkt ze met de onderzoeksvragen van de observatiefiche.

Zo ontdek je wat bevestigd wordt, wat niet bevestigd wordt en welke nieuwe objectieve inzichten naar boven komen, inclusief de impact ervan.



Hoe ga je te werk?

- Neem observatiefiche (onderzoeksvragen) en het observatielogboek erbij voor deze wortel, processtap en afdeling.
- Beantwoord de drie onderdelen (bevestigde onderzoeksvragen, niet-bevestigde onderzoeksvragen, nieuwe objectieve inzichten)
- Noteer de impact die je daadwerkelijk hebt gezien op de werking, of andere relevante aspecten.

Voorbeeld: Communicatie (wortel) - uitvoering (processtap 3) - productie (afdeling)



3. Uitvoering



Functie: Operator

Onderzoeksvraag:

Waarom ervaren operatoren de communicatie tijdens de uitvoering anders dan teamleaders?

Objectieve vaststelling (tijdens observatie) = onderzoeksvraag bevestigd

Tijdens de ploegoverdracht werd mondelinge informatie niet telkens doorgegeven aan alle betrokken operatoren.

Objectieve impact

Extra afstemming tijdens de uitvoering blijkt noodzakelijk door gebrek aan informatie.

Functie: Technieker

Onderzoeksvraag

Verloopt de communicatie tussen technieker en operator onvoldoende?

Objectieve vaststelling (tijdens observatie) = onderzoeksvraag niet bevestigd

Tijdens de observatie werden geen objectieve afwijkingen in de communicatie tussen technieker en operator vastgesteld.

Objectieve vaststelling (tijdens observatie) = nieuwe objectieve inzichten

Medewerkers gebruiken verschillende communicatiekanalen voor dezelfde informatie: mondeling, telefoon en chat.

Objectieve impact

Informatie moet op meerdere plaatsen worden opgezocht en bevestigd, wat extra tijd vraagt en de kans op misverstanden vergroot.

Hoofdstuk 5 - Afgerond

Van observatie naar analyse

Je hebt de observatie nu stap voor stap uitgevoerd.

Door te observeren, objectief vast te leggen en te analyseren, breng je de werkelijkheid in beeld met feiten.

Niet de antwoorden zelf, maar de objectieve vaststellingen vormen vanaf nu het vertrekpunt voor de analyse die uiteindelijk leidt tot het eindrapport.

Je hebt geleerd om:

- De observatie goed voor te bereiden.
- Objectieve waarnemingen chronologisch te registreren.
- Vaststellingen te koppelen aan onderzoeksvragen.
- Bevestigde, niet bevestigde en nieuwe inzichten te onderscheiden.
- De impact van vaststellingen objectief te formuleren.
- Een detailrapport op te maken per thema, als basis voor het eindrapport.



Arbora toolbox - Van observatie naar analyse

Deze Arbora toolbox helpt je om observaties uit hoofdstuk 5 stap voor stap om te zetten naar een sterke basis voor het eindrapport.



Wat vind je hierin terug?
Observatielogboek

Hoofdstuk 6

Van observatie naar eindrapport



Hoofdstuk 6 - Van observatie naar eindrapport

Alle bevragingen zijn afgerond, alle onderzoeksvragen werden in de praktijk getoetst en alle observaties zijn gebundeld in het detailrapport.

In dit hoofdstuk worden deze objectieve vaststellingen omgezet in een heldere en gestructureerde eindbeoordeling.

We vertalen de verzamelde informatie naar labels per thema en naar een eindlabel per wortel.

Alle beoordelingen zijn uitsluitend gebaseerd op: bevestigde onderzoeksvragen en objectieve vaststellingen. Niet bevestigde onderzoeksvragen worden niet opgenomen in de eindbeoordeling.



Van detail naar overzicht

De Arbora-methodiek werkt volgens een duidelijke opbouw van detail naar overzicht:



Detailrapport - Analyse van de observatie (hoofdstuk 5)

Vanuit het detailrapport van de observatie wordt elk thema objectief beoordeeld. Op basis van de vastgestelde impact krijgt ieder thema een label toegekend.

Alle toegekende labels worden vervolgens samengebracht in het labelrapport.



Labelrapport

Het labelrapport bundelt de beoordelingen van ieder thema. Op basis van de vastgestelde impact krijgt elk thema een label toegekend, aangevuld met een korte motivatie waarom dit label werd gekozen.

Voor een gedetailleerd overzicht van de objectieve observaties wordt verwezen naar het detailrapport.



Managementrapport

Het managementrapport bundelt de eindbeoordeling per wortel. Op basis van alle toegekende themalabels wordt voor iedere wortel één eindlabel vastgesteld.

Voor de volledige onderbouwing van deze beoordeling wordt verwezen naar het labelrapport en het detailrapport.

Hoofdstuk 6 - Van observatie naar eindrapport



Labelrapport

Voor elk thema wordt op een objectieve manier een label toegekend.

Dit label geeft aan welke impact de vaststellingen en de observaties hebben op de werking van de afdeling en de functie.

Labelcriteria per thema

Wanneer ga je welk label gebruiken?

Groen Gezonde basis

De objectieve observaties tonen een stabiele situatie. De impact op de werking van de afdeling en functie is beperkt of afwezig.

Oranje Aandachtspunten

De objectieve observaties tonen aandachtspunten. De impact is merkbaar, maar blijft beheersbaar en beperkt tot bepaalde aspecten of processen.

Rood Prioriteit

De objectieve observaties tonen een duidelijke of structurele impact op de werking van de afdeling en functie. Verbeterpunten aanbrengen is wenselijk.

Voorbeeld labelrapport per thema



Communicatie

Afdeling	Functie	Vastgestelde impact
Administratie	Planner	Informatie bereikt de juiste medewerkers, waardoor de samenwerking vlot verloopt.
Productie	Teamleader	Duidelijke afstemming ondersteunt een efficiënte samenwerking.
Productie	Operator	Vertragingen in de informatieoverdracht zorgen voor onduidelijkheid en minder efficiënte samenwerking.
Logistiek	Dispatcher	Gebrekkige informatie-uitwisseling leidt tot vertragingen en een verhoogde kans op vergissingen.



Belangrijk

Dit is een vereenvoudigd voorbeeld van een labelrapport voor de wortel communicatie. In de praktijk wordt voor iedere onderzochte wortel een afzonderlijk labelrapport opgesteld. Het aantal afdelingen en functies verschilt per organisatie en wordt bepaald door de structuur van de organisatie én de resultaten van de bevraging. Hierdoor kan een labelrapport meer of minder thema's bevatten dan in dit voorbeeld.

Hoofdstuk 6 - Van observatie naar eindrapport



Managementrapport

Per wortel krijgen we een eindlabel op basis van alle onderliggende thema's (wortel-afdeling-functie).

We geven een korte objectieve motivatie en tonen een overzicht van alle bijhorende thema's en hun label.

Structuur van het managementrapport per wortel

Eindlabel

Het definitieve label van de wortel:

- Groen = gezonde basis
- Oranje = aandachtspunten
- Rood = prioriteit



Korte motivatie

Een korte objectieve samenvatting waarom deze wortel dit label heeft gekregen. Gebaseerd op de gezamenlijke objectieve impact van alle thema's binnen deze wortel.

Thema-overzicht

Overzicht van alle onderliggende afdelingen en functies met hun toegekende label. Dit toont waar de sterke punten en aandachtspunten zich bevinden.

Voorbeeld managementrapport: Wortel - communicatie



Communicatie



Korte motivatie:

Binnen de wortel communicatie is de basis over het algemeen gezond. De observaties tonen echter aandachtspunten in enkele afdelingen, vooral door vertragingen in terugkoppeling, onduidelijke afspraken en wisselende kwaliteit van informatie-uitwisseling. Deze punten hebben een merkbare, maar beheersbare impact op de samenwerking en doorstroom tussen teams. Daarom krijgt deze wortel het label aandachtspunten.

Afdeling	Functie	Label
Administratie	Planner	Gezonde basis
Productie	Teamleader	Gezonde basis
Productie	Operator	Aandachtspunten
Logistiek	Dispatcher	Prioriteit

Voor de volledige onderbouwing van deze beoordeling wordt verwezen naar het bijgevoegde labelrapport per thema en detailrapport.

Het aantal groene, oranje of rode labels bepaalt nooit automatisch het eindlabel van een wortel. De eindbeoordeling wordt steeds gemaakt op basis van de gezamenlijke objectieve impact. Zo kunnen één of enkele thema's met grote impact zwaarder doorwegen dan meerdere thema's met een beperkte impact.

Hoofdstuk 6 - Afgerond

Je analyse is compleet

Je hebt de volledige Arbora-methodiek stap voor stap doorlopen.

Van het in kaart brengen van de organisatie tot het objectief beoordelen van ieder thema heb je een stevige basis opgebouwd.

Je beschikt nu over een duidelijk overzicht van de sterke punten, aandachtspunten en prioriteiten binnen de organisatie.

Het eindrapport vormt geen eindpunt, maar het vertrekpunt voor gerichte en duurzame verbetering.

Je hebt nu:

- Een objectief beeld van de organisatie.
- Inzicht in de onderliggende oorzaken.
- Een duidelijke lijst met prioriteiten.
- Een onderbouwd managementrapport.
- Een stevige basis om verbeteracties te bepalen.



Arbora toolbox - Van observatie naar eindrapport

Deze Arbora toolbox helpt je om de objectieve observaties uit hoofdstuk 5 stap voor stap te verwerken tot een duidelijk en onderbouwd eindrapport.



Wat vind je hierin terug?

Labelrapport per thema

Managementrapport per wortel

Tot slot

Elke organisatie heeft haar eigen verhaal.

Sommige organisaties weten precies waar hun uitdagingen liggen. Anderen voelen dat er iets wringt, maar slagen er niet in de onderliggende oorzaken zichtbaar te maken.

Met Arbora beschik je nu over een methodiek die verder kijkt dan symptomen alleen. Door stap voor stap te werken, ontstaat een objectief beeld waarop keuzes en verbeteringen met vertrouwen kunnen worden gebaseerd.

Hoe je het traject verder invult, bepaal je volledig zelf. Arbora biedt inzicht; de keuzes blijven altijd bij de organisatie.

Kies de ondersteuning die bij jouw organisatie past.

Beschikbare formules zijn te raadplegen op:
www.arbora-vlaanderen.be

Bedankt voor het vertrouwen in Arbora.



Wat je ziet, is niet altijd de oorzaak.

Wanneer een boom gezonde bladeren draagt, weten we dat hij voldoende voeding krijgt.
Wanneer bladeren verkleuren, verwelken of uitvallen, weten we dat er iets misloopt.
Maar niemand geneest een boom door alleen de bladeren te behandelen.
De bladeren tonen slechts de symptomen van iets wat dieper gebeurt.
De werkelijke oorzaak bevindt zich onder de grond,
in de wortels.

Zo werkt ook een organisatie.

Conflicten, hoge werkdruk, miscommunicatie, fouten, verloop of verminderde betrokkenheid zijn vaak de zichtbare signalen. Ze trekken onze aandacht, waardoor net deze symptomen meestal worden aangepakt. Maar zolang de onderliggende oorzaak niet wordt begrepen, blijven dezelfde patronen terugkeren.

Arbora kijkt daarom niet naar de oppervlakte.

De Arbora-methodiek brengt eerst de fundamentele wortels van de organisatie in kaart. Door de organisatie stap voor stap te begrijpen, de processtappen in kaart te brengen, bevragingen op maat uit te voeren en objectieve observaties te toetsen aan de praktijk, ontstaat een betrouwbaar beeld van wat werkelijk speelt.

Niet om problemen op te lossen.

Niet om kant-en-klare adviezen te geven.

Maar om zichtbaar te maken welke wortels gezond zijn, welke verzwakken en waar de signalen die vandaag binnen de organisatie zichtbaar zijn, hun oorsprong vinden.

Pas wanneer de oorsprong zichtbaar wordt, kan een organisatie bewust duurzame keuzes maken die passen bij haar eigen visie, mensen en manier van werken.

Arbora brengt inzicht in de fundamentele verschillen.

Want wie alleen de bladeren behandelt,
verandert het uitzicht.
Wie de wortels begrijpt,
versterkt de hele boom.