



Elly Straatman

Rapporteren in opdracht

Project > Proces > Product

Rapporteren in opdracht

The background features a complex, abstract line art design in a vibrant green color. The design consists of various geometric shapes, including circles and squares, connected by lines that form a network-like structure. Some lines are straight, while others are curved, creating a dynamic and modern aesthetic. The overall composition is minimalist yet visually engaging.

Rapporteren in opdracht

Project → proces → product

Elly Straatman

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2021

© 2021 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprerecht (www.reprerecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Garlic, Amsterdam

Noot van de uitgever

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

ISBN: 978 90 469 0750 4

NUR: 143

Inhoud

Inleiding	7
1 Voordat je begint	9
1.1 Adviseren over maatschappelijke vraagstukken	9
1.2 Rapporteren door middel van beroepsproducten	11
1.3 Werken aan een projectopdracht	12
2 Een goede start	13
2.1 Het verwerven van een opdracht	13
2.2 In gesprek met de opdrachtgever (m/v)	15
2.2.1 Oriëntatie op de opdracht	15
2.2.2 De praktijkvraag	16
2.2.3 Het vraagstuk	18
2.2.4 Randvoorwaarden	18
2.3 Samenwerken en organiseren	20
2.3.1 De projectgroep	20
2.3.2 De opdrachtgever en de begeleider	23
2.4 Het vraagstuk verkennen in de breedte	23
2.4.1 Brainstormen	24
2.4.2 Een mindmap maken	24
2.4.3 Topische vragen stellen	24
2.4.4 Inlezen	24
2.5 Het startdocument	25
3 Het vraagstuk onderzoeken	29
3.1 Werken aan een onderzoeksplan	29
3.1.1 De aanleiding en doelstelling van het onderzoek	30
3.2 De uitkomsten van het onderzoek	36
3.3 De rapportage over het onderzoek	37
3.3.1 Het onderzoeksrapport	38
3.3.2 Het adviesrapport	38
3.3.3 Andere typen beroepsproducten	39
4 Het rapporteren	41
4.1 Oriëntatie op communicatiedoelen en doelgroep	41
4.1.1 Je communicatiedoelen	42
4.1.2 De doelgroep	43

4.2	Het ontwerpen van vorm en inhoud	45
4.2.1	Een structuurschema ontwerpen en inhoud selecteren	45
4.2.2	Van structuurschema naar tekstplan	49
4.3	Een rapportsjabloon maken	52
5	Het schrijfproces en de afronding	55
5.1	Het uitschrijven van het tekstplan	55
5.1.1	Schrijven in rondes	56
5.1.2	Schrijftaken na de eerste ronde	57
5.2	Argumenteren	61
5.2.1	Basisvorm argumentatie	61
5.2.2	Specifieke argumentatievormen	64
5.2.3	Complexere argumentatie	73
5.3	Bronnen: verwijzen en verantwoorden	74
5.3.1	Verwijzen naar bronnen in de rapporttekst	75
5.3.2	Volledige titelbeschrijvingen	77
5.4	Een compleet rapport	78
6	Typen beroepsproducten	83
6.1	Een vraagstuk onder de aandacht brengen	84
6.1.1	De agendasettende notitie	84
6.1.2	De stand-van-zakennotitie	86
6.2	Een vraagstuk helder krijgen	88
6.2.1	De probleemstellende notitie	88
6.3	Mogelijke oplossingen in kaart brengen	91
6.3.1	De discussienota	91
6.4	Een plan of voorstel voor de aanpak van een vraagstuk aandragen	92
6.4.1	Het beleidsplan	92
6.4.2	Het beleidsprocesplan	99
6.4.3	Het voorstel	101
6.5	De uitvoering van een aanpak ontwerpen	104
6.5.1	Het implementatieplan	104
6.6	Oplossingen evalueren	106
6.6.1	De afwegingsnotitie	106
6.6.2	Het beleidsevaluatierapport	110
	Aanbevolen en geraadpleegde literatuur	113
	Register	115

Inleiding

Rapporteren in opdracht is bedoeld voor jou als hbo-student. Je volgt een opleiding in het economische, sociale of technische domein en tijdens je studie word je uitgedaagd om aan de slag te gaan met maatschappelijke vraagstukken die belangrijk zijn in jouw beroepspraktijk. Onder beroepspraktijk verstaan we het werkveld waarin je na je studie een baan gaat zoeken en waarop je je graag zo goed mogelijk wilt voorbereiden.

Individueel of in een mono- of multidisciplinair team voer je tijdens je studie in projecten of *living labs* opdrachten uit. Ook loop je stage en voer je een afstudeeropdracht uit voor een organisatie in jouw toekomstige werkveld. Daarnaast koppel je in onderwijsmodules geregeld de theorie aan de praktijk.

De maatschappelijke vraagstukken waarover je rapporteert zijn vaak complex. Ze vragen om een integrale benadering. In jouw beroepspraktijk werken professionals uit verschillende vakgebieden vaak samen, en tijdens je studie doe jij daarmee al ervaring op.

Als voltijdstudent werk je met medestudenten, maar soms ook met studenten van andere opleidingen samen aan een praktijkonderzoek voor een externe opdrachtgever.

Als je al werkzaam bent in de beroepspraktijk en daarnaast een hbo-deeltijdstudie volgt, krijg je ook te maken met praktijkopdrachten en beroepsproducten, zowel in je studie als in je (toekomstige) functie. Als deeltijdstudent koppel je de opdrachten aan maatschappelijke vraagstukken die spelen in je eigen praktijkomgeving. Daar werk jij samen met collega's en andere betrokkenen aan een vraagstuk.

Werken aan opdrachten voor de beroepspraktijk doet een beroep op een flink aantal vaardigheden. Je organiseert, je onderzoekt, je werkt samen, je rapporteert en adviseert. Deze vaardigheden staan centraal in veel projecten en zijn van belang voor jou in je toekomstige rol als professional. Vanuit je eigen expertise lever je alleen of samen met anderen een bijdrage aan het uitvoeren van een opdracht. Rapporteren door middel van beroepsproducten speelt daarbij een belangrijke rol.

Rapporteren in opdracht helpt je bij het uitvoeren van opdrachten voor de beroepspraktijk. Alle fasen van het proces worden doorlopen, van de opdrachtverwerving tot het opleveren van het beroepsproduct. Je kunt het boek zelfstandig als leidraad gebruiken bij het uitvoeren van opdrachten van onderwijsmodules, projecten of labs, al dan niet in combinatie met realltimeworkshops of ondersteuning door een docent. Door de gerichte instructies, checklists en formats kun je het boek ook goed als handboek en naslagwerk gebruiken.

Leeswijzer

Rapporteren in opdracht bestaat uit zes hoofdstukken. In hoofdstuk 1 gaan we in op de context van de projectopdracht die gericht is op het beantwoorden van een vraag uit de beroepspraktijk. In de hoofdstukken 2 tot en met 5 behandelen we in chronologische volgorde de werkzaamheden die je uitvoert bij deze opdracht. We starten in hoofdstuk 2 met het verwerven van de opdracht en eindigen in hoofdstuk 5 met de afronding van een professioneel rapport. In de tussenliggende hoofdstukken gaan we in op het onderzoeken van het vraagstuk (hoofdstuk 3), het rapporteren (hoofdstuk 4) en het schrijfproces (hoofdstuk 5). In hoofdstuk 6 geven we per type beroepsproduct een format dat een overzicht bevat van belangrijke aandachtspunten. Daarbij koppelen we terug naar onderdelen uit eerdere hoofdstukken. Jouw opleiding kan daar andere formats aan toevoegen.

1

Voordat je begint

Het schriftelijk rapporteren aan de beroepspraktijk staat in dit boek centraal. Door beroepsproducten op te stellen, beantwoord jij een praktijkvraag van je opdrachtgever. Bovendien breng jij desgevraagd daarover een advies uit. In de beroepspraktijk van jouw opleiding gaan praktijkvragen dikwijls over de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.

Voordat we in de volgende hoofdstukken dieper ingaan op de werkzaamheden die je uit gaat voeren gedurende het proces dat start met de opdrachtgeving en eindigt bij het opleveren van een beroepsproduct, is het goed eerst stil te staan bij de context van dit proces. Dat doen we in dit eerste hoofdstuk. We gaan in op wat maatschappelijke vraagstukken zijn en op wat het betekent om daarover te rapporteren en te adviseren door middel van beroepsproducten, en we kijken vooruit op het proces.

1.1 Adviseren over maatschappelijke vraagstukken

Maatschappelijke vraagstukken kunnen betrekking hebben op diverse typen problemen die spelen in de samenleving. Dit kunnen tamelijk eenvoudige en overzichtelijke problemen zijn, maar veel vaker zijn het complexe problemen waarbij verschillende actoren betrokken zijn. Actoren, ook wel stakeholders genoemd, zijn belanghebbenden die allemaal hun eigen ervaringen hebben met wat er rond een vraagstuk speelt. Bovendien ervaren ze de situatie op hun eigen, specifieke wijze en hebben ze meestal ook een visie op de oorzaken en op wat goed zou zijn om te doen.

Vanwege de betrokkenheid van diverse actoren is er vaak sprake van belangen tegenstellingen en is er weinig eenduidigheid over het vraagstuk. Daarnaast zijn er voor complexe vraagstukken meestal geen eenvoudige en pasklare oplossingen voorhanden die werken en waarin iedereen zich kan vinden.

Maatschappelijke vraagstukken zijn veelzijdig. Ze spelen op sociaal, cultureel, ruimtelijk en economisch gebied en kunnen betrekking hebben op een groot aantal thema's. Denk bijvoorbeeld aan thema's als klimaat en duurzaamheid, zorg en welzijn, veiligheid en leefbaarheid, huisvesting en woonomgeving, werk en inkomen, en gezondheid. Meestal zitten aan maatschappelijke vraagstukken ook juridische, technologische en financieel-economische aspecten.

Maatschappelijke vraagstukken bestaan vaak uit verschillende (deel)problemen die met elkaar samenhangen en sterk met elkaar zijn verweven. Zo hebben ruimtelijke vraagstukken vaak sociale implicaties en spelen bij veel sociale kwesties ook economische of fysiek-ruimtelijke factoren een rol. Uiteenlopende vraagstukken bevatten bijvoorbeeld veiligheidsaspecten, zowel sociale als fysiek-ruimtelijke. En veiligheidsvraagstukken kun je vaak weer niet los zien van problemen op andere terreinen. Ook deze kenmerken maken maatschappelijke vraagstukken complex. Maatschappelijke vraagstukken worden daarom ook wel *wicked problems* genoemd.

Maatschappelijke problemen onderscheiden zich van individuele problemen. Het verschil daartussen wordt duidelijk in het volgende voorbeeld.

Als vrouwen lager beloond worden voor werk dan mannen, dan kan dat worden gezien als een individueel probleem van de vrouwen die het betreft. De lagere beloning kan te maken hebben met de individuele keuze voor een bepaalde sector, voor parttime werken, of het gevolg zijn van geringe ambitie of slecht onderhandelen over het salaris. De lagere beloning is in die gevallen grotendeels een individueel probleem. Als er in de beloning van mannen en vrouwen bij gelijk werk in een samenleving echter structurele verschillen voorkomen, dan spreken we niet meer van een individueel probleem, maar van een maatschappelijk probleem.

Proberen een complex maatschappelijk vraagstuk op te lossen vanuit één specifieke discipline levert vaak onvoldoende op. Daarom worden er steeds vaker professionals bij betrokken uit verschillende disciplines en organisaties. Zij kunnen deze vraagstukken integraal benaderen en aanpakken. Bedenk bijvoorbeeld eens wat er allemaal komt kijken bij het bestrijden van armoede. Op welk schaalniveau wil of kun je daar iets aan doen? En wie, vanuit welke disciplines en organisaties, zouden bij het aanpakken van het armoedevraagstuk betrokken moeten zijn?

De adviezen die jij uitbrengt over de aanpak van een maatschappelijk vraagstuk kunnen gebaseerd zijn op de uitkomsten van verschillende onderzoeksactiviteiten. Je kunt je advies baseren op de uitkomsten van een onderzoek dat je hebt uitgevoerd naar wat er tot nu toe is gedaan om een vraagstuk op te lossen en wat de effecten daarvan zijn. Je voert dan een evaluatie uit en adviseert over een eventuele vervolgstap. Je advies kan ook betrekking hebben op de uitkomsten van een onderzoek naar een nieuw vraagstuk waar nog niets aan is gedaan. In dat geval adviseer je bijvoorbeeld over wel of niet ingrijpen, over de aanpak van het proces van probleemduiding, de aanpak van het probleem zelf, mogelijke oplossingen, of de uitvoering daarvan.

1.2 Rapporteren door middel van beroepsproducten

Rapporteren over de aanpak van maatschappelijke vraagstukken gebeurt zowel mondeling als schriftelijk. Als basis voor de besluitvorming worden meestal schriftelijke documenten gebruikt. Dit zijn de beroepsproducten die jij oplevert en waaraan we in dit boek aandacht besteden. In die beroepsproducten verwoord jij je bevindingen en adviezen. Je licht ze mondeling toe, je gaat erover in discussie en je verantwoordt en verdedigt ze zo goed mogelijk. Op basis van jouw bevindingen en je eventuele advies zal uiteindelijk een besluit worden genomen.

Wordt je advies overgenomen of niet? Wat gebeurt er daarna? Krijg jij wellicht nog een rol in het vervolgtraject? Ligt jouw toekomst misschien in deze organisatie, of maak je binnen de organisatie een carrièrestap? Als student maak je in projecten en labs kennis met de beroepspraktijk én leg je de basis voor je toekomst.

Jouw bevindingen en adviezen komen niet zomaar uit de lucht vallen. Er gaat veel werk en overleg aan vooraf voordat je met een gedegen rapportage naar buiten komt. De beroepsproducten die passen bij jouw opleiding en (toekomstig) werkveld bevatten vaak analyses, een onderzoek of een ontwerp van een oplossing. Je hebt bijvoorbeeld iets ontrafeld wat voor de opdrachtgever nog een onontwarpbare kluwen was, of je hebt voor een probleem een oplossing bedacht waar nog niemand aan had gedacht. Ook kan jou gevraagd worden om op basis van je werkzaamheden een voorstel te doen of een advies uit te brengen.

Om zover te komen ga je echter eerst op onderzoek uit. Er zijn verschillende manieren van onderzoeken. Binnen je opleiding leer je daarvoor verschillende benaderingswijzen en methodieken. Daarmee ga je aan de slag en op basis van de resultaten die je onderzoek oplevert, kun je je opdrachtgever adviseren. Een advies kan betrekking hebben op verschillende aspecten van het onderzochte vraagstuk. Het kan gaan over een inhoudelijke oplossing voor het vraagstuk, of over de manier waarop het best een oplossing gevonden kan worden. Je kunt bijvoorbeeld een plan maken, een proces ontwerpen of een aantal scenario's uitwerken.

De beroepsproducten waarmee je aan de beroepspraktijk rapporteert over maatschappelijke vraagstukken verschillen van elkaar qua functie, vorm en inhoud. Het zijn verschillende typen rapporten die passen bij verschillende doelen en werkwijzen. Een aantal veelvoorkomende beroepsproducten over maatschappelijke vraagstukken komt in dit boek aan bod. Het gaat om beroepsproducten waarin je bijvoorbeeld:

- ▶ een vraagstuk onder de aandacht wilt brengen;
- ▶ een vraagstuk helder wilt krijgen;

- ▶ oplossingen voor een vraagstuk wilt aandragen;
- ▶ een voorstel voor de aanpak van een vraagstuk wilt doen;
- ▶ de uitvoering van een aanpak wilt presenteren;
- ▶ oplossingen wilt evalueren.

Voor rapporten worden in de beroepspraktijk verschillende namen gebruikt. Denk aan ‘memo’, ‘notitie’, ‘nota’ of ‘beleidsplan’. Dit kan verwarrend zijn omdat er geen eenduidige definities zijn. Wat er bijvoorbeeld wordt verstaan onder een nota of een notitie verschilt per organisatie. In dit boek gebruiken we de algemene aanduiding ‘rapport’. Als de functie en inhoud van een rapport duidelijk zijn, gebruiken we een specifiekere naam, zoals ‘evaluatierapport’, ‘onderzoeksrapport’ of ‘beleidsplan’. Voor alle rapporten die voor de beroepspraktijk worden geschreven, gebruiken we de verzamelnaam ‘beroepsproducten’.

1.3 Werken aan een projectopdracht

Een praktijkopdracht of een project begint niet met het schrijven van een rapport of het formuleren van een advies. Aan rapporteren en adviseren gaat een intensief proces vooraf. Dit proces is van cruciaal belang voor een goed eindresultaat, dus voor een goed rapport en een goed advies. Daarom biedt dit boek je ook ondersteuning bij de werkzaamheden in de fasen die voorafgaan aan het rapporteren.

We besteden aandacht aan het tot stand komen van een opdracht, en aan samenwerken, organiseren, communiceren en onderzoeken binnen een project dat je individueel of met een team uitvoert. Deze onderwerpen komen in de volgende hoofdstukken aan de orde, maar we zullen ze niet allemaal even uitvoerig behandelen. We gaan vooral in op onderdelen van het proces die in praktische zin verband houden met rapporteren en adviseren. Denk bijvoorbeeld aan de opdracht. Als een opdracht niet goed en duidelijk is, zal het je niet lukken om tot een goed rapport en/of advies te komen. Daarom besteden we aandacht aan de criteria waaraan een goede opdracht moet voldoen. Voorwaarde voor het opleveren van een goed rapport zijn ook een goede taakverdeling binnen een projectgroep en een effectieve interne en externe communicatie. Ook deze onderwerpen komen aan bod. Daarnaast gaan we in op het onderzoeken en rapporteren, en geven we je gerichte instructies voor het schrijfproces.

Voor een meer uitvoerige uiteenzetting van het ontwerpen en uitvoeren van een onderzoek of het organiseren en managen van een project verwijzen we je naar modules onderzoeksvaardigheden en projectmanagement die in het curriculum van jouw opleiding opgenomen zijn. Achter in dit boek vind je ook een lijst met boeken die behulpzaam kunnen zijn.

Een goede start

2

Een goede start is (meer dan) het halve werk! Een goed rapport valt of staat met een goede opdracht. Het is daarom belangrijk dat je in de beginfase voldoende tijd en aandacht besteedt aan het verwerven van een geschikte opdracht en het scherp krijgen van de precieze bedoelingen die de opdrachtgever daarmee heeft. Een vage, onduidelijke opdracht kan nooit een goed advies opleveren.

Realiseer je dat je eisen kunt en moet stellen aan een opdracht voordat je hem aanneemt. Effectief communiceren met de opdrachtgever over zijn vraag en zijn wensen is daarbij essentieel. Maak duidelijke afspraken over de wijze van uitvoering, de samenwerking en de organisatie van je werkzaamheden.

In de startfase is daarnaast een eerste oriëntatie op het vraagstuk waarover je gaat rapporteren essentieel. Het is heel handig om de uitkomsten van deze verkenningen vast te leggen in een startdocument voor je project.

Hierna lees je meer over het verwerven van een opdracht (paragraaf 2.1), het gesprek dat je voert met de opdrachtgever (paragraaf 2.2), samenwerken en organiseren (paragraaf 2.3), het verkennen van het vraagstuk in de breedte (paragraaf 2.4) en het startdocument waarmee je deze beginfase van je project afsluit (paragraaf 2.5).

2.1 Het verwerven van een opdracht

Jouw opleiding zal je niet zomaar een willekeurige praktijkopdracht laten uitvoeren. Het is de bedoeling dat je met het uitvoeren van de opdracht laat zien dat je over bepaalde competenties beschikt die van belang zijn voor jouw opleiding en vakgebied. Deze competenties worden landelijk vastgesteld. Iedere opleiding zal het onderwijs zo inrichten dat jij na je bachelorstudie als beginnend professional goed voorbereid in je vakgebied aan de slag kunt gaan. De opdrachten die je gaat uitvoeren tijdens je studie moeten daar dus goed op aansluiten.

Ga daarom precies na welke eisen jouw opleiding stelt aan de opdracht die jij gaat uitvoeren. Daarnaast is het goed om te weten wat jij aan jouw opleiding moet laten zien bij het uitvoeren van de opdracht. Om welke competenties gaat het? Welke leerdoelen dien je te halen? Wat wordt er precies van je verwacht? Welke kennis, vaardigheden en houdingsaspecten spelen daarbij een rol? Een eerste oriëntatie op de toetsing is nu al zinvol. Wat wordt er getoetst, wanneer, door wie en hoe? Als je hierover duidelijkheid hebt, kun je beter bepalen of een bepaalde opdracht jou de kans biedt om de gevraagde competenties te laten zien.

Handig is ook dat je weet of er een moment van go/no-go is. Of er dus een bepaalde datum is waarop het besluit wordt genomen of je wel of niet mag doorgaan met een opdracht. Als duidelijk is hoe dit in zijn werk gaat en wie daarover een besluit neemt, kun je daarop anticiperen. Ook moet je weten of je de opdracht alleen of samen met anderen gaat uitvoeren, zodat je een inschatting kunt maken van de tijd die je nodig hebt en je een beeld krijgt van de grootte van een geschikte opdracht.

In Check 1 vind je de belangrijkste vragen die je in deze fase moet beantwoorden.

✓ Check 1: check de beginsituatie

- ☐ Aan welke competenties en leerdoelen ga je werken?
- ☐ Aan welke eisen en randvoorwaarden moet de opdracht voldoen?
- ☐ Welk type opdracht past daarbij?
- ☐ Waar ga je je opdracht zoeken?
- ☐ Wanneer gaat de opdracht door en wie bepaalt dat?
- ☐ Hoe worden de competenties getoetst, wanneer en door wie?

Als je duidelijkheid hebt over deze punten, kun je een inschatting maken van het type opdracht dat past in de fase van je studie waarin je je nu bevindt. Je kunt daarna gericht gaan zoeken naar een geschikte opdracht. Vergeet niet dat ook jouw eigen voorkeuren en toekomstplannen belangrijke factoren zijn. Met welk domein heb je affiniteit? Wil je je kennis en vaardigheden door middel van de opdracht verbreden, dus je nog zo breed mogelijk oriënteren, of wil je je juist gaan verdiepen, je specialiseren? Aan een goed gekozen opdracht werk je met meer plezier, je leert er meer van en – niet onbelangrijk – je werkt gericht aan je professionele toekomst.

Als je een opdracht op het oog hebt, moet je gaan bepalen of hij past binnen de leerdoelen van het onderwijsproject waaraan je deelneemt of daarop mogelijk aangepast kan worden. Je moet ook inschatten of de opdracht uitgevoerd kan worden in de tijd die ervoor staat. Op basis daarvan moet je bepalen of het zin heeft om in gesprek te gaan met de opdrachtgever. Zie je meer bedreigingen dan kansen, blijf dan niet te lang vasthouden aan de opdracht. Er zit dan niets anders op dan op zoek te gaan naar iets anders.

Opdracht 1: opdracht- en opleidingseisen

Leg wat je nu weet over de opdracht die je op het oog hebt voor aan iemand die vanuit je opleiding betrokken is bij het project of de module waarvoor je de opdracht gaat uitvoeren. Vraag gerichte feedback. Gerichte feedback betekent dat je niet vraagt of de opdracht goed is, maar dat je de mogelijke geschiktheid van de

opdracht be vraagt op specifieke aspecten. Dit betekent dat je op basis van wat je nu over de opdracht weet, moet gaan nadenken over wat de opdracht mogelijk wel of niet geschikt maakt voor jouw opleiding. Bespreek deze overwegingen en bepaal of het zinvol is in gesprek te gaan met de opdrachtgever over de opdracht en over eventuele aanpassingen daarvan.

2.2 In gesprek met de opdrachtgever (m/v)

Degene die de opdracht aanbiedt, zit met een lastige kwestie waarop hij nog geen antwoord heeft gevonden. Van jou verwacht hij een bruikbaar antwoord op zijn vraag. Maar op welke vraag verwacht de opdrachtgever precies een antwoord? Wat zijn zijn verwachtingen ten aanzien van jouw antwoord en jouw uitvoering van de opdracht? En wat wil hij gaan doen met jouw antwoord? Een vraag beantwoorden kan soms een simpele en overzichtelijke opdracht lijken, maar niets is minder waar. Je hebt te maken met de eisen die je opleiding stelt (zie Check 1) en daarbij komen nu ook nog de wensen van een opdrachtgever.

Je bent misschien blij iets gevonden te hebben wat je interessant lijkt en waar je zin in hebt, maar pas nu op voor de eerste valkuil. Meteen enthousiast ‘ja’ zeggen tegen een opdracht is geen goed idee. Eerst moet je ervoor zorgen dat je zo veel mogelijk te weten komt over de achtergrond van de opdracht en over de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever. Je zult hiervoor meerdere gesprekken moeten voeren met de opdrachtgever en met de docent die jou begeleidt vanuit je opleiding. We zullen deze docent in de volgende tekstdelen jouw begeleider (m/v) noemen.

2.2.1 Oriëntatie op de opdracht

Om de opdracht helder te krijgen, is het allereerst van belang dat je het doel van de opdracht achterhaalt. Wat wil de opdrachtgever dat je gaat doen? Wil de opdrachtgever bijvoorbeeld dat jij een vraagstuk ontrafelt, duidelijk in kaart brengt wat er precies aan de hand is en duidelijk maakt waarom een situatie onwenselijk is? Of wil hij dat je ergens oplossingen voor bedenkt of dat je mogelijke oplossingen evalueert? Er zijn verschillende doelen denkbaar als het gaat om (advies)-opdrachten over maatschappelijke vraagstukken.

In Check 2 vind je een aantal veelvoorkomende doelen. Ga bij de opdrachtgever na welk doel van toepassing is. Als je hierover duidelijkheid hebt, ben je al een flinke stap verder. Realiseer je dat het bij een opdracht ook om een combinatie van doelen kan gaan.



Check 2: check het doel van de opdracht

- ☐ een vraagstuk onder de aandacht brengen
- ☐ een vraagstuk helder krijgen
- ☐ oplossingen voor een vraagstuk in kaart brengen
- ☐ een plan of een voorstel voor de aanpak van een vraagstuk aandragen
- ☐ de uitvoering van een aanpak ontwerpen
- ☐ oplossingen evalueren
- ☐ een combinatie van doelen, te weten ...
- ☐ iets anders, namelijk ...

In hoofdstuk 6 vind je verschillende typen beroepsproducten die passen bij deze doelen.

2.2.2 De praktijkvraag

De vraag die de opdrachtgever heeft, noemen we de praktijkvraag. Vaak is het voor een opdrachtgever zelf nog allerm minst helder wat die vraag precies is. Hij heeft een bepaalde informatiebehoefte en heeft daarover meestal ook wel ideeën en verwachtingen, maar dat wat je in eerste instantie te horen krijgt is lang niet altijd voldoende voor een goede start. Belangrijk is dat je achterhaalt wat precies de praktijkvraag is die de opdrachtgever heeft. Dit doe je door de opdrachtgever uitvoerig te bevragen.

In gesprek met de opdrachtgever probeer je te weten te komen wat zijn praktijkvraag precies is. Daarbij is het belangrijk te achterhalen welk doel hij heeft met de opdracht (zie Check 2) en om welk vraagstuk het in de opdracht gaat. De praktijkvraag van de opdrachtgever is voor jou van belang omdat je in een volgende fase van je project die praktijkvraag moet gaan vertalen in een onderzoeksvraag. Die onderzoeksvraag vormt de basis voor je onderzoek.

Probeer daarom de praktijkvraag van de opdrachtgever zo specifiek mogelijk geformuleerd te krijgen. Bevraag hem uitvoerig en probeer ook te weten te komen wanneer hij tevreden is en of hij wel of niet een advies van je verwacht. Soms volstaat een overzicht van opties en wil een opdrachtgever daarover zelf een besluit nemen of met betrokkenen over de opties in discussie gaan; dan is een advies niet nodig.

Opdracht 2: de praktijkvraag

Stel dat jouw opdrachtgever je vertelt dat er echt iets moet gebeuren aan de groeiende armoedeproblematiek in de stad. Het probleem krijgt op dit moment te weinig aandacht en jouw opdrachtgever heeft behoefte aan informatie over het armoedevraagstuk. Hij vraagt jou in die informatiebehoefte te voorzien.

Jij gaat aan de slag. Je hebt bedacht dat de praktijkvraag van jouw opdrachtgever het vergroten van zijn kennis over het armoedevraagstuk is en dat het jouw doel is om het vraagstuk uitvoerig bij de opdrachtgever onder de aandacht te brengen. Nadat je hoofdstuk 6 van dit boek hebt geraadpleegd, stel je vast dat het beroepsproduct dat het best past bij deze praktijkvraag een stand-van-zakennotitie is. Maar als je je oriënteert op het literatuur- en documentenonderzoek dat daarvoor nodig is, loop je vast. Je weet eigenlijk nog veel te weinig over de precieze praktijkvraag. De formulering ervan is nog veel te breed en te algemeen.

De vragen hierna zijn voorbeelden van vragen waarmee je de vraag om het vergroten van kennis over het armoedevraagstuk specifiek en concreter kunt maken. Bedenk zelf een paar mogelijke antwoorden op deze vragen.

Waarover wil de opdrachtgever precies geïnformeerd worden?

- ▶ Wil hij op de hoogte gebracht worden van de stand van zaken van het wetenschappelijk onderzoek naar armoede in Nederland?
- ▶ Wil hij geïnformeerd worden over de uitkomsten van onderzoek naar specifieke aspecten van het armoedevraagstuk in Nederland?
- ▶ Wil hij een overzicht van de uitkomsten van eerder uitgevoerde onderzoeken naar armoede in zijn stad of in vergelijkbare steden?
- ▶ Wil hij meer weten over eerder geformuleerde maatregelen die tot doel hadden de armoede in zijn stad tegen te gaan?
- ▶ Wil hij weten wat er op dit moment precies aan de hand is op het gebied van armoede in zijn stad?
- ▶ Wil hij weten wat er op dit moment speelt op het gebied van armoede in specifieke wijken in zijn stad en/of onder specifieke doelgroepen?

Door dit type vragen te stellen krijg je een beter beeld van wat een opdrachtgever van je verwacht. De praktijkvraag kan nu specifiek geformuleerd worden. Hoe specifiek je de praktijkvraag formuleert, hoe kleiner de stap is naar een goede onderzoeksvraag. Heeft de opdrachtgever behoefte aan bestaande, maar bij hem nu nog ontbrekende kennis? En om welke kennis gaat het dan precies? Of wil hij nieuwe kennis over een specifiek vraagstuk dat nu speelt? En om welke kennis gaat het dan precies? Op welk schaalniveau richt je je? En op welke aspecten van het armoedevraagstuk richt je je?

Herformuleer nu de praktijkvraag uit deze casus door hem specifiek en concreter te maken.

Uiteindelijk moet je ook bepalen welk type onderzoek je gaat uitvoeren. Wordt het een documenten- of literatuurstudie, of een analyse van een probleem? Daarbij horen niet dezelfde beroepsproducten. In hoofdstuk 6, respectievelijk in paragraaf 6.1.2 en paragraaf 6.2.1, lees je meer over de bijbehorende twee beroepsproducten.

2.2.3 Het vraagstuk

In jouw gesprekken met de opdrachtgever verwerf je ook kennis over het vraagstuk waarover de opdracht gaat. Het is goed iets te weten te komen over de aanleiding van de praktijkvraag en over hoe de opdrachtgever zelf tegen het vraagstuk aankijkt. Waarom wil de opdrachtgever eigenlijk antwoord op zijn vraag, en waarom juist op dit moment?

De opdrachtgever kan je vertellen wat hij weet over het vraagstuk, maar ook wat hij niet weet en wat hij precies te weten wil komen. Ook is het goed te vernemen hoelang het vraagstuk al speelt. Misschien is eerder al eens geprobeerd het probleem op te lossen. Als dat zo is, dan is het interessant te horen wat er toen gedaan is, wat er is uitgekomen en hoe dat uitpakte. Misschien kan de opdrachtgever je ook voorzien van relevante documenten.

Door door te vragen in de gesprekken met de opdrachtgever kom je er steeds beter achter wat de opdracht inhoudt en wat de opdrachtgever van jou verwacht. Probeer ook te achterhalen of je aan de slag gaat met een vraagstuk dat gevoelig ligt of waarover controverses zijn.

Soms komt het voor dat een opdrachtgever zelf al ideeën heeft over wat er uit een onderzoek zou kunnen of moeten komen. Als dat je overkomt, wees dan alert. Als bijvoorbeeld blijkt dat jouw opdrachtgever een uitgesproken mening heeft en laat merken dat hij al precies weet hoe iets zit of hoe het vraagstuk opgelost moet worden, hoe ga je daar dan mee om? Is het dan 'U vraagt, wij draaien'? Luister aandachtig en kritisch, en overleg over dit soort kwesties met je begeleider. Het is belangrijk dat je onafhankelijk blijft en altijd integer handelt.

2.2.4 Randvoorwaarden

Het kan zijn dat niet alleen de opleiding, maar ook de opdrachtgever eisen stelt aan de vorm van het beroepsproduct of aan het type onderzoek dat je gaat uitvoeren. Alle eisen en randvoorwaarden die voor de opdrachtgever van belang zijn moeten aan de orde komen in de gesprekken. Dit helpt je om een nog beter beeld te krijgen van de opdracht en de haalbaarheid. Met deze informatie kun je inschatten wat de opdracht van jou vraagt, welke kennis en vaardigheden je nodig hebt, wat jouw rol is en welke houding van je wordt verwacht. Met andere woorden: duidelijk moet worden aan welke competenties je in een bepaalde opdracht kunt werken. Steeds

speelt daarbij op de achtergrond de vraag of de opdracht past binnen de kaders van de opleiding (leerdoelen, complexiteit, grootte, deadlines, eindproduct).

Breng de randvoorwaarden die de opdrachtgever stelt voor jezelf in kaart en check of die niet conflicteren met die van je opleiding. Koppel al deze ervaringen terug naar je begeleider en zorg dat je in deze fase een weloverwogen beslissing neemt over het al dan niet aannemen van de opdracht.

In Check 3 vind je de vragen waarop je nu een duidelijk antwoord moet hebben gevonden.



Check 3: check de verwachtingen van de opdrachtgever

- ☐ Wat is precies de praktijkvraag van de opdrachtgever?
- ☐ Waarom komt hij (nu) met deze vraag?
- ☐ Wat weet hij al over het vraagstuk en wat niet?
- ☐ Wat verwacht de opdrachtgever van de opdrachtnemer(s)?
- ☐ Wat wil hij te weten komen en wanneer is hij tevreden?
- ☐ Welke eisen en randvoorwaarden stelt hij?
- ☐ Wat wil hij met jouw antwoord op zijn vraag doen?
- ☐ Is het voor jou mogelijk de opdracht onafhankelijk en integer uit te voeren?

De opdracht waarmee je aan de slag gaat, moet dus zo specifiek mogelijk zijn, maar je moet ook voldoende vrijheid krijgen om hem uit te voeren op een manier die jij kiest (in overleg met je opleiding). Neem geen genoegen met een vage of onduidelijke opdracht. De kans is anders groot dat je je kostbare tijd besteedt aan werkzaamheden die leiden tot een resultaat dat niet voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever.

Voer om alles op een rijtje te krijgen als afsluiting van deze fase Check 4, de opdrachtcheck, uit. Kom je erachter dat je nog essentiële dingen mist, dan weet je wat je te doen staat.



Check 4: check de opdracht

- ☐ Is het doel van de opdracht duidelijk?
- ☐ Sluit de opdracht aan bij jouw leerdoelen?
- ☐ Heb je voldoende informatie over de opdrachtgever en zijn organisatie?
- ☐ Is de praktijkvraag van de opdrachtgever concreet en specifiek genoeg?
- ☐ Heb je voldoende voorinformatie over het vraagstuk?
- ☐ Is de opdracht uitvoerbaar binnen de randvoorwaarden van je opleiding?

Mocht je verdergaan met de opdracht, maak dan een zo concreet mogelijke eerste versie van de opdrachtbeschrijving. Gebruik daarvoor alle relevante informatie en leg deze beschrijving voor aan je begeleider en de opdrachtgever.

Opdracht 3: opdracht en opdrachtgever

Bespreek de opdrachtbeschrijving met je begeleider en vraag advies over onduidelijkheden of knelpunten. Bespreek daarbij ook de rol en de belangen van de opdrachtgever bij de opdracht. Is het mogelijk dat je deze opdracht in alle vrijheid en op een integere wijze kunt uitvoeren?

2.3 Samenwerken en organiseren

Een praktijkopdracht kun je in je eentje uitvoeren, maar ook samen met anderen. In alle gevallen werk je samen met een opdrachtgever en heb je daarnaast vaak te maken met organisaties die een rol spelen bij het vraagstuk waarmee je je bezighoudt of actoren die je wilt betrekken bij je onderzoek. Ook zij werken mee aan jouw project, dus in zekere zin werk je ook met hen samen. Dit zijn andere samenwerkingsverbanden dan die tussen jou en je teamgenoten in een projectgroep. In alle gevallen valt of staat het project met een goede samenwerking tussen alle partijen. Daarbij horen ook duidelijke afspraken.

2.3.1 De projectgroep

Meteen bij de start van het onderwijsproject maak je kennis met je teamgenoten. Samen gaan jullie de klus klaren en daarom is het allereerst van belang dat je elkaar wat beter leert kennen en dat je van elkaar weet aan welke ontwikkeldoelen de groepsleden binnen deze opdracht gaan werken. Wie wil welke competenties verder ontwikkelen, waarom en hoe? Op basis daarvan kun je binnen de groep teamtaken verdelen en kan de groep afspraken maken over de verdeling van verantwoordelijkheden en aandachtsgebieden binnen het project.

Het kan best lastig zijn om te bepalen welke taken bij jou en je ontwikkeldoelen passen. Als het gaat over jouw rol in de projectgroep, kan het verhelderend zijn om daarvoor een test te doen. De Belbin-test is een voorbeeld van een test die je inzicht verschaft in typen teamrollen die er zijn en in jouw eigen kwaliteiten. Op het internet is deze test beschikbaar, bijvoorbeeld op www.thesis.nl.

De uitkomsten van de test kun je gebruiken in het gesprek dat je voert met je teamgenoten over de taken die uitgevoerd moeten worden om het proces soepel te laten verlopen. Het gaat om taken op het gebied van leidinggeven, coördineren,

organiseren, plannen, communiceren en archiveren. Daarnaast is het goed om te inventariseren wat er verder bij de uitvoering van de opdracht komt kijken, te bepalen wie verantwoordelijk is voor de verschillende taken en af te spreken wat het betekent om ergens verantwoordelijk voor te zijn. Het is van belang om bijvoorbeeld vast te leggen hoe de groep omgaat met groepsleden die afspraken niet nakomen.

In Check 5 zie je een groot aantal taken en verantwoordelijkheden op het gebied van leidinggeven, coördineren, organiseren, plannen, communiceren en archiveren. De lijst is lang, maar als je nu duidelijk afsprekt en vastlegt wie wat doet en wie waarvoor verantwoordelijk is, scheelt dat later enorm. Goede afspraken kunnen misverstanden, conflicten en vertragingen voorkomen.

Opdracht 4: teamafspraken en taakverdeling

Spreek met elkaar af wie wat gaat doen en aan welke gedragsregels de leden van de projectgroep zich gaan houden. Bij de taakverdeling kun je de uitkomsten van de Belbin-test gebruiken en de ambities van de leden van de projectgroep. Orden de taken uit Check 5 en cluster ze. Leg ze vast in een taakomschrijving van ieder groepslid en plaats de taakomschrijvingen in het startdocument (zie paragraaf 2.5).



Check 5: check taken en teamrollen

- ☐ leidt het groepsoverleg
- ☐ stelt de overlegagenda op
- ☐ bepaalt per gespreksthema het doel ervan
- ☐ bewaakt de voortgang van het overleg
- ☐ stelt een besluitenlijst op

- ☐ stelt in overleg de taken binnen het team vast
- ☐ splitst taken op in deeltaken en verdeelt ze in overleg over het team
- ☐ zorgt ervoor dat groepsleden hun kwaliteiten optimaal benutten en ontplooiën

- ☐ maakt een planning
- ☐ bewaakt de voortgang van het project
- ☐ plant momenten om de voortgang te bespreken binnen de groep, met de begeleider en met de opdrachtgever
- ☐ schept randvoorwaarden om de resultaten ordelijk en efficiënt te verwerken
- ☐ zorgt bij onduidelijkheid of in een verwarde situatie voor verheldering
- ☐ past de plannen bij gewijzigde inzichten en omstandigheden aan, rekening houdend met de oorspronkelijke opdracht

- ☐ zorgt voor duidelijkheid over de taken en de te bereiken resultaten
- ☐ herinnert groepsleden aan het nakomen van afspraken
- ☐ maakt vervolgafspraken binnen de groep
- ☐ zorgt ervoor dat ieder groepslid zijn aandeel levert
- ☐ besteedt aandacht aan de successen die de groep heeft bereikt
- ☐ bevordert de onderlinge samenwerking en de teamgeest

- ☐ organiseert de samenwerking binnen de opdracht
- ☐ organiseert de interne communicatie over de opdracht
- ☐ legt alle afspraken binnen de groep schriftelijk vast
- ☐ ontvangt en archiveert documenten en deelproducten met betrekking tot de opdracht
- ☐ zorgt voor de verspreiding van documenten en deelproducten binnen de groep

- ☐ archiveert logisch en overzichtelijk de individuele bijdragen ten behoeve van het beroepsproduct
- ☐ verzamelt en ordent alle bijdragen, controleert ze op volledigheid en legt literatuurverwijzingen en bronvermeldingen vast
- ☐ integreert bijdragen van groepsleden, zodat deze een samenhangend geheel worden

- ☐ trekt aan de bel als dat nodig is
- ☐ maakt problemen bespreekbaar
- ☐ zoekt tijdig hulp als het proces stagneert

- ☐ is het aanspreekpunt voor de opdrachtgever en de begeleider
- ☐ koppelt tijdig en adequaat terug naar de groep
- ☐ rapporteert over de voortgang aan de opdrachtgever en de begeleider
- ☐ belegt overlegmomenten met de opdrachtgever en de begeleider
- ☐ stelt een agenda op voor overleg
- ☐ leidt het overleg

- ☐ stelt het startdocument op
- ☐ plant tussentijdse presentaties
- ☐ organiseert de voorbereiding en de uitvoering van de presentaties
- ☐ organiseert de totstandkoming van het beroepsproduct
- ☐ verdeelt de taken met betrekking tot de redactie, eindredactie en opmaak van het beroepsproduct
- ☐ draagt zorg voor de laatste check en het tijdig inleveren van het beroepsproduct

Het is handig om in deze fase al je eigen digitale projectomgeving te regelen. Het zou mooi zijn als je een eigen (groeps)ruimte in de BlackBoard-omgeving van het project krijgt. In zo'n ruimte kun je onder meer bestanden plaatsen en uitwisselen, aan het beroepsproduct werken, op afstand een discussie voeren en feedback ontvangen van je begeleider. Is er geen BlackBoard-omgeving voorhanden, dan kun je denken aan het aanmaken van een dropbox, maar realiseer je dat dit geen beveiligde werkomgeving is. Wellicht heeft jouw opleiding hiervoor alternatieven. Denk daarnaast aan een vaste fysieke werk- en overlegplek. Dit is een plek waar je met je groepsleden en je begeleider kunt afspreken.

2.3.2 De opdrachtgever en de begeleider

Wat je afspreekt met je groep over de taakverdeling, deadlines en externe communicatie is ook relevant voor de opdrachtgever. Betrek hem waar nodig en natuurlijk vooral als je afspraken maakt die hem direct raken. Niets is zo vervelend tijdens het proces als onduidelijkheid over de frequentie en de wijze van contact onderhouden en overleggen. Als er op een zeker moment niets te rapporteren valt, meld dat dan ook. Dit voorkomt irritaties en misverstanden, zowel bij de opdrachtgever als bij de begeleider van je opleiding.

Werk je individueel aan een opdracht, dan is het voorgaande – over overleg met de opdrachtgever, je begeleider van de opleiding en organisaties of personen die een rol spelen bij de uitvoering van jouw project – van even groot belang.

In deze fase kun je ook al gaan nadenken over het afbakenen van je opdracht. Hierover lees je meer in paragraaf 2.4. Je begeleider kan je daarbij helpen. Zorg ervoor dat je de resultaten en afspraken die daaruit voortvloeien ook voorlegt aan de opdrachtgever, en dat je de opdrachtbeschrijving aanpast als dat nodig is.

2.4 Het vraagstuk verkennen in de breedte

In deze eerste fase van je project heb je meer duidelijkheid gekregen over de opdracht en de wensen van de opdrachtgever. Je hebt je globaal georiënteerd op het vraagstuk en je hebt taken verdeeld en een planning gemaakt. Straks breekt het moment aan dat je je meer bezig gaat houden met de inhoud en de diepte in gaat.

Deze stap bereid je nu voor door eerst in kaart te brengen wat je inhoudelijk al weet over het vraagstuk en wat nog onbekend is. Je probeert op verschillende manieren over zo veel mogelijk aspecten van het vraagstuk iets te weten te komen. Na deze brede verkenning volgt het afbakenen en ga je de diepte in.

2.4.1 Brainstormen

Vrij associërend kun je heel wat invallen noteren over het vraagstuk. Dit doe je met je groepsgenoten of alleen. De beste manier om een groepsbrainstorm te beginnen is ieder groepslid eerst individueel alles wat hem invalt voor zichzelf te laten opschrijven. Dit voorkomt dat je je laat beïnvloeden door wat een ander inbrengt, en ook dat je je eigen invallen vergeet of ze aanpast aan wat je al gehoord hebt. Dat is niet de bedoeling. In dit stadium zijn alle oorspronkelijke invallen waardevol. Na dit individuele deel van de brainstorm volgt een plenaire sessie met de projectgroep over alle invallen.

Het doel van dit eerste deel van het brainstormproces is om zo veel mogelijk ideeën over het vraagstuk te noteren (divergeren). Daarna kun je de invallen gaan ordenen en het gesprek voeren over welke ideeën het waard zijn om te behouden en verder te onderzoeken (convergeren). Zo kom je uiteindelijk uit bij een overzicht van wat er wel en wat er niet bij de opdracht en de praktijkvraag van de opdrachtgever past.

2.4.2 Een mindmap maken

In een mindmap kun je de gedachten die je hebt over een vraagstuk visueel weergeven. Je noteert allerlei aspecten van het vraagstuk, en door middel van pijlen, cirkels of kaders kun je je invallen structureren en ordenen. Ook kun je verbanden gaan leggen. Wellicht kun je deelthema's bij elkaar zetten, heb je vermoedens van oorzaken of heb je ideeën over actoren. Een mindmap kan je helpen bij het ordenen van de resultaten van je brainstormsessie.

2.4.3 Topische vragen stellen

Een andere manier om in brede zin een vraagstuk te verkennen is er vragen bij te stellen. Dit zijn de zogenoemde topische vragen: vragen naar het wat, wie, waarom, wanneer, waardoor en waartoe. Ga op zoek naar antwoorden op deze W-vragen, ook op de vragen die je niet direct kunt beantwoorden, en noteer alles wat je te weten komt. Naast de W-vragen kun je ook de H-vraag stellen, de vraag naar het hoe.

2.4.4 Inlezen

Via brainstormen, topische vragen en mindmappen heb je het vraagstuk verkend in de breedte. Op basis van de uitkomsten daarvan kun je nu keuzes gaan maken. Je kunt gaan vaststellen welke aspecten van het vraagstuk wel en niet relevant zijn voor jouw opdracht. Heb je hiervan een beeld gekregen, dan kun je