



Competent afstuderen en stagelopen



Noordhoff Uitgevers

Een advieskundige
benadering

Piet Kempen
Jimme Keizer

Vierde druk

Competent afstuderen en stagelopen

Een advieskundige benadering

Piet Kempen
Jimme Keizer

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Edwin Walvisch

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 1 2 3 4 5 / 15 14 13 12 11

© 2011 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeleenvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleenvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978 90 01 84059 4

ISBN 978 90 01 77563 6

NUR 840

Woord vooraf

In dit woord vooraf richten we ons hoofdzakelijk tot de professional binnen de opleiding op het gebied van afstudeerwerk- en begeleiding. In de studiewijzer is meer achtergrondinformatie bij het boek voor studenten te vinden.

1 Wie zijn in verband met afstudeerwerk en -begeleiding ‘de professionals’?

Onder ‘de professionals’ verstaan we hier degenen die beroepshalve bij praktijkopdrachten van afstudeerders betrokken zijn. Daartoe worden in ieder geval gerekend:

- opleidingsmanagers
- kwaliteitscoördinatoren
- afstudeercoördinatoren
- docenten
- afstudeerbegeleiders

Uw bijdrage aan de zelfredzame afstudeerder is belangrijker dan u wellicht denkt. Kwaliteit maak je samen en voor de afstudeerder bent u dat andere deel van ‘samen’.

2 Wat houdt het Tienstappenplan (TSP) in zoals beschreven in dit boek?

Het Tienstappenplan is een generieke werkmethode voor het onderkennen, onderzoeken en oplossen van organisatievraagstukken en het helpen invoeren van die oplossing. De methode is afgeleid van de professionele advieskunde en is met enkele aanpassingen bruikbaar gemaakt voor afstudeerprojecten. De methode verhoogt de zelfredzaamheid van de afstudeerder en werkt kwaliteitsborgend voor het eindresultaat.

3 Wat betekent: kwaliteit maak je samen?

Het afstuderen op een praktijkopdracht is te zien als een werkproces waarmee de afstudeerder zijn eindniveau zelfstandig moet aantonen. De mate waarin dat lukt, hangt ook af van het faciliteren vanuit de professionele hoek. De afstudeerder moet die faciliteiten activeren voor meer succes, maar dan moeten die faciliteiten er wel zijn.

4 Welke faciliteiten worden hier bedoeld?

Bij afstudeerfaciliteiten moet u in dit verband denken aan aspecten als:

- een generieke werkmethode – zoals het Tienstappenplan – voor de uitvoering van afstudeeropdrachten
- een voorafgaand afstudeercurriculum over het werken met het TSP en de bijbehorende specifieke afstudeercompetenties
- schoolbegeleiders die getraind zijn in begeleiding volgens het TSP
- heldere en vooraf bekende criteria voor opdrachtselectie en eindbeoordeling
- informatieverstrekking aan afstudeerbedrijven en -instellingen over de bij het afstuderen gebruikte generieke werkmethode voor de opdrachtoetvoering

5 Wat kan het TSP aan die facilitering bijdragen?

Het TSP biedt een generieke werkmethode voor afstudeerwerk en -begeleiding die al vijftien jaar in gebruik is bij het hbo en wo. Alle bovengenoemde faciliteiten en nog meer zijn daarin en op de bijbehorende website (www.competentafstuderendenstagelopen.noordhoff.nl) te vinden. De methode gaat uit van afstudeeropdrachten waarvan het niveau afgestemd is op de Tien algemene hbo-competenties. Zelfredzaamheid van de student is de insteek, maar daarvoor moeten de professionele faciliteiten wel op orde zijn. Voor ondersteuning daarbij zie www.hbo-proofafstuderendenbegeleiden.nl van auteur Piet Kempen.

6 Hoe installeer je als professionals het TSP in de eigen opleiding?

Het TSP is een samenhangend geheel van activiteiten waarmee een hoge mate van kwaliteitsborging voor het afstudeerwerk wordt bereikt. Die kwaliteitsborging werkt maximaal bij integrale invoering en toepassing van de methode. De beste aanpak bij invoering in de eigen opleiding is om alle actieve en aankomende afstudeerbegeleiders te betrekken bij de installatie. Daarmee wordt het volgende bereikt:

- breed draagvlak voor invoering
- gelijkwaardig kennisniveau van de methode
- gezamenlijke besluitvorming over de parameters voor de eigen opleiding
- gezamenlijke inspanning voor consequente toepassing ten bate van kwaliteitsborging

Een eendaagse implementatieworkshop is daarvoor de ideale werkvorm. Voor meer informatie daarover kunt u terecht op de eerder genoemde website bij het boek.

7 Wat wordt bedoeld met 'parameters voor de eigen opleiding'?

Met 'parameters voor de eigen opleiding' worden zaken bedoeld als:

- inhoud van het afstudeercurriculum
- inhoud van de begeleiderstraining
- criteria voor opdrachtselectie
- projectplanning in het Masterplan
- eindbeoordelingscriteria voor het afstudeerwerk
- inhoud van het begeleidingsdossier voor de onafhankelijke beoordelaar

8 Wat zijn de belangrijkste veranderingen in het boek?

Om het boek nog beter bij de gebruikerswensen aan te laten sluiten is een aantal vernieuwingen doorgevoerd. De kern van het boek is wel hetzelfde gebleven: de indeling van het afstudeerproces in tien stappen met aanbevelingen voor de beste aanpak en waarschuwingen voor valkuilen. Ook de eigen voortgangsbewaking met het masterplan en kwaliteitsbewaking met het logboek zijn intact gebleven. De meest aansprekende verbeteringen zijn:

- een uiteenzetting over de manier waarop met het TSP de claims van zelfredzaamheid voor de student, transparantie voor de schoolbegeleider en kwaliteitsborging voor het eindresultaat worden gerealiseerd. Tegelijk verduidelijkt dat ook het belang van de samenhang tussen de componenten. Het weglaten van sommige componenten kan de werking van de methode ernstig aantasten.
- het benadrukken van het teamwork dat de student met zijn school- en bedrijfsbegeleider moet organiseren om daar meer nut van te hebben. Het TSP als generieke 'taal' voor allen kweekt eenheid en voorkomt tegenstrijdige aanwijzingen.

- een overzicht van de tien algemene hbo-competenties waarin is aangegeven hoe die competenties geactiveerd worden vanuit het Tienstappenplan. Dat levert een belangrijke bijdrage aan de toetsing van het hbo-niveau van afstudeeropdrachten.

9 Hoe kunnen professionals bijdragen aan het teamwork rond de afstudeerder?

De belangrijkste bijdrage vanuit de professionele hoek is het zorg dragen voor de invoering en instandhouding van de onder 4 genoemde faciliteiten en de concrete invulling van de parameters.

Tot slot van dit woord vooraf willen we iedereen bedanken die ons van feedback heeft voorzien op de vorige druk. Een speciaal woord van dank richten we tot Christian Brouwer (Haagse Hogeschool) en Anneke van den Noort (Christelijke Hogeschool Ede). Zij hebben ons tijdens de schrijffase van deze editie van waardevol inhoudelijk commentaar voorzien.

Piet Kempen
Jimme Keizer
Oktober 2010

Inhoud

Studiewijzer 10

0 De voorbereiding op het afstuderen 13

- 0.1 De vragen bij het afstuderen 14
- 0.2 Het Tienstappenplan (TSP) 14
- 0.3 Valkuilen en hoe deze te vermijden met het Tienstappenplan 20
- 0.4 Afstemmingsgesprek met je schoolbegeleider 24
- 0.5 Verwerving van een afstudeeropdracht 29

1 Stap 1 – Externe oriëntatie 35

- 1.1 Doelstelling van stap 1 – Externe oriëntatie 36
- 1.2 Voorbeeld van een ingevulde logboekpagina voor stap 1 37
- 1.3 Informatie over de sector of branche 39
- 1.4 Informatie over de afstudeerorganisatie zelf 42
- 1.5 Vastleggen en ordenen van onderzoeksgegevens 44

2 Stap 2 – Intakegesprek 49

- 2.1 Doelstelling van Stap 2 – Intakegesprek 50
- 2.2 Hoe versterk je het succes van je intakegesprek? 52
- 2.3 Agendaoverleg met je schoolbegeleider 53
- 2.4 Het voeren van het intakegesprek 54

3 Stap 3 – Oriënterende interviews 67

- 3.1 Doelstelling van stap 3 – Oriënterende interviews 68
- 3.2 Aard van de vraagstelling 70
- 3.3 Interviewtechniek 74
- 3.4 Gesprekspunten 76
- 3.5 Verwerking en afronding interviews 80

4 Stap 4 – Analyse 83

- 4.1 Doelstelling van stap 4 – Analyse 84
- 4.2 Beschikbare informatie 86
- 4.3 Redenen om te stoppen 87
- 4.4 Gegevens verwerken tot een goede analyse 88
- 4.5 Voorstel herziene afstudeeropdracht 89
- 4.6 Globaal plan van aanpak: komen tot goede onderzoeksmethoden en -vragen 90
- 4.7 Voorstel platformgroep 97
- 4.8 Voorstel communicatieplan 97
- 4.9 Afronding 99

5 Stap 5 – Terugkoppeling/contractering 103

- 5.1 Doelstelling van Stap 5 – Terugkoppeling /contractering 104
- 5.2 Voorbereiding van de terugkoppelingssessie 108
- 5.3 Uitvoering van de terugkoppelingssessie 112
- 5.4 Afronding van de oriëntatiefase 116

6 Stap 6 – Werkplanning en projectorganisatie 119

- 6.1 Doelstelling van stap 6 – Werkplanning en projectorganisatie 120
- 6.2 Belang van een gedetailleerde werkplanning 121
- 6.3 Planningsaspecten 123

7 Stap 7 – Diepteonderzoek 135

- 7.1 Doelstelling van stap 7 – Diepteonderzoek 136
- 7.2 Case kennisontwikkeling in een R&D-afdeling 138
- 7.3 Verloop van het diepteonderzoek 140
- 7.4 Planningsachterstand bijsturen 141
- 7.5 Aandachtspunten 144

8 Stap 8 – Oplossingsplan 149

- 8.1 Doelstelling van stap 8 – Oplossingsplan 150
- 8.2 Cyclische probleemoplossing 151
- 8.3 Meerdere conceptoplossingen en voorkeursoptie 153
- 8.4 Oplossingssessie en -rapportage 155
- 8.5 Weerstanden 160

9 Stap 9 – Invoering 163

- 9.1 Doelstelling van stap 9 – Invoering 164
- 9.2 Organisatieverandering 165
- 9.3 Beoogd eindresultaat 168
- 9.4 Interventies (checklistvraag 5) 174
- 9.5 Besturing van veranderingsprocessen 177

10 Stap 10 – Afronding en afstuderen 183

- 10.1 Doelstelling van stap 10 – Afronding en afstuderen 184
- 10.2 Eindresultaat 185
- 10.3 Overdracht regelen (checklistvraag 1) 186
- 10.4 Evalueren (checklistvragen 2-6) 189
- 10.5 Rapporteren en afstuderen (checklistvraag 7) 192

Kernbegrippenlijst 199

Geraadpleegde literatuur 205

Illustratieverantwoording 206

Bijlage Tien algemene hbo-competenties 207

Register 212

Over de auteurs 217

Studiewijzer

In deze studiewijzer geven we een marsroute voor afstudeerders. We laten zien hoe je aan teamwork bouwt voor het grote avontuur dat afstuderen heet.

Afstuderen is een avontuur met kansen en risico's. Je gaat dingen doen die je nog nooit bij de hand hebt gehad. Je kans is topkwaliteit, je risico is falen.

Maar zoals je vast weet: kwaliteit maak je samen, ook bij het afstuderen. Voor jouw afstudeerkwaliteit is meer nodig dan je eigen competenties. Je opdrachtgever, je school- en je bedrijfsbegeleider en je docenten moet je op één lijn brengen voor een topprestatie.

Als ieder van hen aan je afstudeerwerk bijdraagt vanuit dezelfde werkmethode neemt je kans op een topprestatie aanmerkelijk toe. Met het beschreven Tienstappenplan (TSP) in dit boek lukt dat beter dan wanneer je alles nog zelf moet bedenken. Hoe kun je het TSP in dit boek daarbij het beste gebruiken? Hierbij een werkbare marsroute:

- Lees het hele boek een keer door, zodat je overzicht krijgt over het hele afstudeertraject.
- Maar het is teveel om alles paraat te houden. Raadpleeg daarom het boek bij elke stap en gebruik de aanwijzingen en de voorbeelden.
- Op de website (www.competentafstudeerenstagelopen.noordhoff.nl) zijn er voor je schoolbegeleider zelftrainingsmodules in het TSP
- Op de website vind je ook een training in afstudeercompetenties bij de zelftrainingsmodules.
- Met je schoolbegeleider voer je een afstemmingsgesprek; daarbij spreek je met hem/haar een slim volgsysteem af met logboekkopieën.
- Je werft je eigen afstudeeropdracht in overleg met je schoolbegeleider.
- Je toetst de kwaliteit van je mogelijke opdracht in de stappen 1 tot en met 5 en neemt dan met je schoolbegeleider een go/nogo-beslissing.
- Je houdt een afstemmingsgesprek met je bedrijfs- of werkveldbegeleider.
- Je voert je opdracht uit volgens de stappen 6 tot en met 10.
- Je bewaakt je voortgang met de masterplanning en je kwaliteit met de logboekchecklists.
- Je studeert af met een lopende implementatie bij je opdrachtgever.

Dat ziet er behoorlijk avontuurlijk uit.

Je bewijst zo dat je hbo-proof afstudeert en daarmee een competente professional bent. Zo heb je ook bewezen dat je met betrokken partijen een team kunt smeden. Dat zal je in de beroepspraktijk vaak van pas komen.

Om de verwerking van de leerstof te vergemakkelijken is gekozen voor een toegankelijke opzet en een open structuur van het boek. De volgende studie-tools helpen je daarbij.

Hoe de theorie zich verhoudt tot de stage- en afstudeerpraktijk van alledag, komt naar voren in de vele *praktijkvoorbeelden*.

Belangrijke *trefwoorden* worden in de marge geplaatst. Zo kun je in een oogopslag tot de kern van de tekst komen.

Aan het begin van ieder hoofdstuk worden de belangrijkste vragen alvast op een rij gezet die in dat hoofdstuk beantwoord worden.

Bij elk van de tien stappen die in het boek worden besproken, is een *actielijst* opgenomen. Daarin worden kort de actiepunten behorende bij de betreffende stap opgesomd. Je kunt de actielijsten downloaden op de website.



Met behulp van de *zelftoetsvragen* kun je op eenvoudige wijze de in een hoofdstuk opgedane kennis toetsen. De antwoorden op de zelftoetsvragen staan op de website.

Achter in het boek staat een overzicht van de belangrijkste *kernbegrippen* met hun verklaring.

De website www.competentafstuderenenstagelopen.noordhoff.nl biedt extra informatie en materiaal.

Studenten kunnen op de website zaken vinden als:

- zelftrainingsmodules voor afstudeercompetenties
- een digitaal logboek
- antwoorden op de zelftoetsvragen
- zelfstudie-opgaven plus uitkomsten
- een trajectchecklist voor voortgangsmeting

Afstudeercoördinatoren en docenten vinden op de site onder andere:

- zelftrainingsmodules voor de afstudeerbegeleider
- studententraining om met het Tienstappenplan te leren werken
- werkwijze voor de aanpassing van de eindtermen
- een checklist kwaliteit afstudeerproces voor opleidingen
- een voortgangsmanagementmethode

0

De voorbereiding op het afstuderen

- 0.1 De vragen bij het afstuderen
- 0.2 Het Tienstappenplan (TSP)
- 0.3 Valkuilen en hoe deze te vermijden met het Tienstappenplan
- 0.4 Afstemmingsgesprek met je schoolbegeleider
- 0.5 Verwerving van een afstudeeropdracht

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Beschik ik over de juiste afstudeercompetenties?
- Hoe kom ik aan een goede afstudeeropdracht?
- Hoe rond ik mijn afstudeeropdracht af in de beschikbare tijd?
- Hoe moet ik omgaan met mijn begeleiders?
- Met welke methode ga ik werken?
- Welke valkuilen moet ik zien te vermijden en hoe?
- Hoe bewaak ik de kwaliteit van het onderzoek?
- Wie betrek ik bij de uitvoering van mijn project?
- Waarop wordt mijn afstudeerwerk beoordeeld?

0.1 De vragen bij het afstuderen

Als je in het HBO of WO gaat afstuderen, komen er veel vragen op je af. Een aantal ervan moet de opleiding beantwoorden. Daar beslist men bijvoorbeeld over het alleen of samen afstuderen en het toewijzen van je schoolbegeleider. Maar de vorenstaande vragen moet je vaak zelf beantwoorden en daar gaan we je bij helpen. Het hoofdstuknummer 0 (nul) zegt niet dat het onbelangrijk is, integendeel. Maar zo wordt bereikt dat de volgende hoofdstuknummers samenvallen met de stapnummers van het Tienstappenplan (TSP). Dat werkt een stuk makkelijker.

Het Tienstappenplan is speciaal ontworpen om afstudeerders te helpen aan een houvast om hun afstudeeropdracht op een ordelijke wijze uit te voeren. Afstudeerprojecten zitten meestal vol nieuwe ervaringen en kunnen daardoor gemakkelijk tot verdwalen in een kansloze procesgang leiden. Dat is jammer, want dat kost je de bewijsvoering van je volwaardige beroepscompetenties. Met dit boek helpen we dat te voorkomen. Door tevoren de beschreven werkwijze aan te leren vermindert je faalkans en komen je vaktechnische kwaliteiten beter tot hun recht. En gelijk leer je een goede aanpak voor je latere beroepsuitoefening.

In paragraaf 0.2 wordt het Tienstappenplan in hoofdlijnen beschreven. Zo zie je snel hoe de werking ervan je kan helpen bij het afstuderen. In de hoofdstukken 1 tot en met 10 wordt het in de vorm van aanbevelingen en werkinstructies gebruiksklaar aangeboden. Maar eerst behandelen we nog in dit hoofdstuk onderwerpen die je voorbereiding betreffen. Met een goede voorbereiding en werken volgens het Tienstappenplan ben je klaar voor sterk afstudeerwerk.

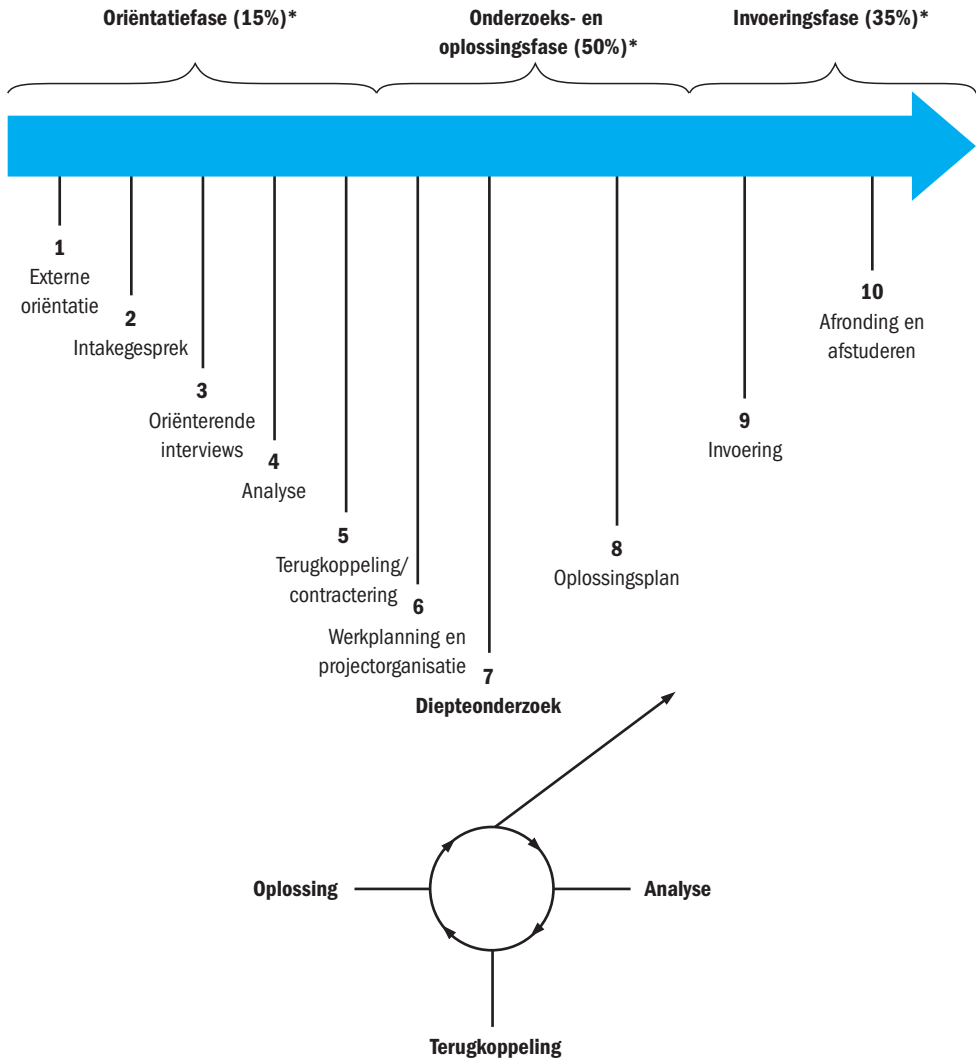
0.2 Het Tienstappenplan (TSP)

De schematische weergave van het Tienstappenplan ziet er vrij eenvoudig uit. Het laat zien dat het hele afstudeertraject in tien stappen verdeeld is, vandaar de naam. Het begint met een beknopte branche- of sectorstudie in stap 1 en eindigt met het afronden en afstuderen in stap 10, nadat je ook aan de invoering van je oplossing hebt bijgedragen in stap 9. De precieze inhoud van de stappen en hoe je die het beste kunt uitvoeren wordt beschreven in de hoofdstukken 1 tot en met 10. Hier beschrijven we eerst waarom het TSP er zo uitziet. Zie figuur 0.1.

Een afstudeeropdracht bestaat meestal uit het oplossen van een vraagstuk uit het beroepsveld waarvoor je bent opgeleid. Meestal heb je bij aanvang slechts een vaag beeld van wat het werk inhoudt en geen idee of de afgesproken opdracht in de beschikbare afstudeertijd past. Je mist gewoon de ervaring en het overzicht om dat goed te kunnen beoordelen. Wij hanteren in het Tienstappenplan de volgende methoden om deze onduidelijkheden op te heffen:

- Masterplan
- Tien uitvoeringsstappen
- Uitvoeringsactiviteiten
- Werkdagen per stap
- Quick scan
- Trainingen
- Logboek

FIGUUR 0.1 Tien Stappen Plan (TSP) van het stage- of afstudeertraject



*Aanbevolen tijdsverdeling van het totale project in fasen van het TSP

We lopen deze methoden langs om te laten zien hoe dat werkt. Als illustratie is de volgende metafoer wel handig. Stel je bent avonturier en wilt een ontdekkingstocht gaan maken in een voor jou onbekend gebied. Dan is het handig om de kaart te pakken en zo het hele traject te kunnen overzien (masterplan). Dan ga je dagtochten uitzetten (uitvoeringsstappen). Je stelt vast welke wandelomstandigheden je per dag moet verwachten: een berg, een rivier, wilde dieren, maar ook vlak terrein waar je flink kunt opschieten (uitvoeringsactiviteiten). Zo kun je ook het aantal wandeluren per dag inschatten (werkdagen per stap) en welke vaardigheden je moet verwerven om de tocht aan te kunnen (training). Om voorbereid te zijn op mogelijke verrassingen vlieg je nog een keer over het gebied heen (quick scan). Tijdens de uitvoering van de tocht houdt je een dagboek bij (logboek),

**Avonturier
Ontdekkings-
tocht**

Quick scan



Avonturier

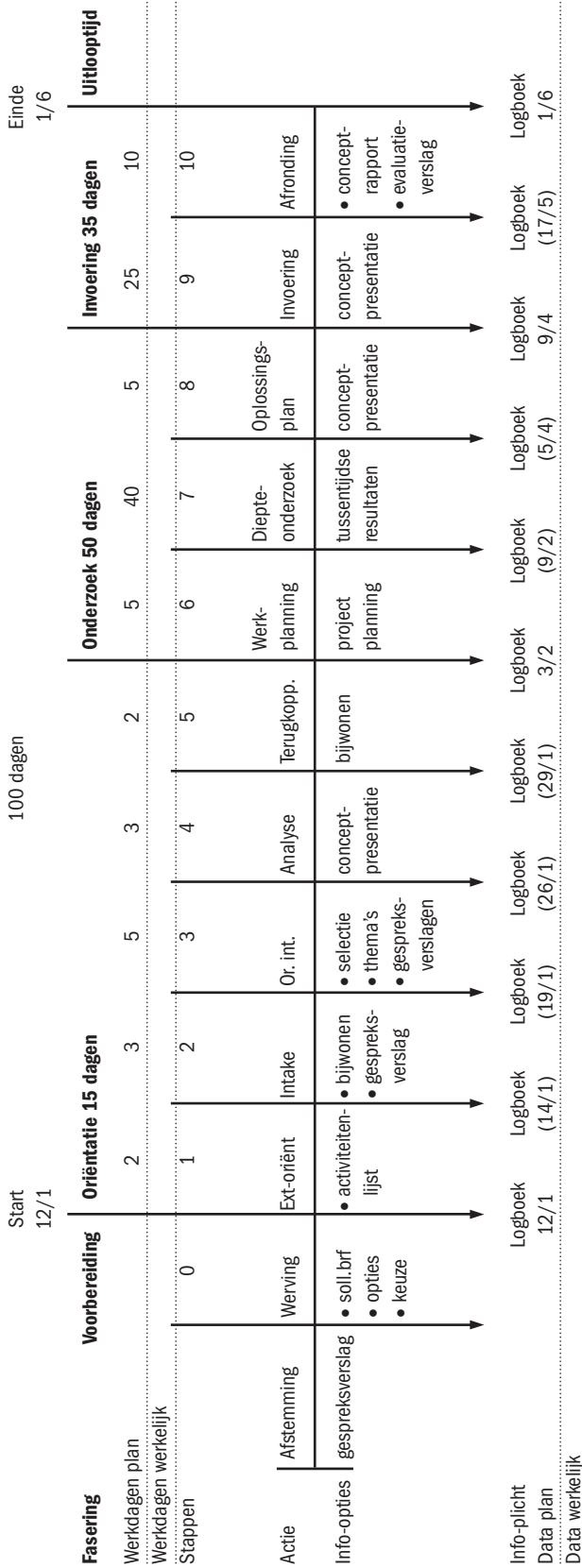
enerzijds voor de communicatie met het thuisfront, maar ook om je routeplan te evalueren en te leren van de afwijkingen.

Met dit idee in ons achterhoofd gaan we ook het ontwerp van het Tienstappenplan bekijken. Elk van de hiervoor opgesomde punten gebruiken we als handleiding.

Masterplan

Het Tienstappenplan biedt een overzicht van het hele afstudeertraject, zoals de landkaart voor de avonturier. Dat is gebaseerd op wat in de professionele advieskunde gebruikelijk is, maar wel enigszins bewerkt voor minder ervaren professionals. Afstudeeropdrachten lijken veel op kleine professionele adviesopdrachten, dus kan die aanpak gebruikt worden om overzicht over het hele afstudeertraject te krijgen. Zie figuur 0.2.

FIGUUR 0.2 Voorbeeld van een TSP-masterplanning



- Uitgangspunten:**
- afstudeertijd 20 weken = 100 dagen
 - gedateerde planning
 - logboekdata vastgelegd
 - enkele weken uitlooptijd
 - planning geschikt voor input voortgangsstatistiek



Tien uitvoeringsstappen

Voor een afstudeertraject is vaak een periode van vijf maanden beschikbaar. Die tijd is nodig om in de organisatie zo'n vertrouwenspositie op te bouwen dat je ook kunt helpen implementeren. Het is moeilijk om al die tijd logisch op elkaar aansluitend afstudeerwerk uit te voeren met bruikbare tussenresultaten. Toch word je daarop afgerekend bij de eindbeoordeling. De vraag of je eindresultaat logisch voortvloeit uit je onderzoek komt altijd ter sprake. Door het totale onderzoektraject in tien stappen te verdelen krijg je korte overzichtelijke werkperiodes met een toetsbaar tussenresultaat. Dat maakt het werk een stuk eenvoudiger en het totale traject overzichtelijker. De samenhang blijft bewaard omdat de opdeling vanuit een totaal trajectoverzicht, het masterplan, is gedaan.

Helpen implementeren

Aansluitend afstudeerwerk

Samenhang

Uitvoeringsactiviteiten

Het Tienstappenplan beschrijft per stap het meest voorkomende afstudeerwerk en de te realiseren deelresultaten. Er worden veel praktijkvoorbeelden gegeven, zowel uit de afstudeer- als uit de adviespraktijk. Die beschrijvingen hebben het karakter van aanbevelingen, maar staan een eigen aanpak niet in de weg.

Deelresultaten Adviespraktijk

Werkdagen per stap

Een volgende vraag is: past mijn opdracht in de beschikbare afstudeertijd? Daar is nu wat verder mee te komen, denk aan de dagtochten. Naar dat voorbeeld kun je nu per onderzoeksstap het aantal werkdagen schatten. Dat blijft een lastig karwei, want ook daar speelt je gebrek aan ervaring. Om daarbij te helpen biedt het Tienstappenplan op praktijkervaring gebaseerde normwerktijden aan. Die kun je in overleg met je schoolbegeleider aanpassen aan je eigen project. Toch kun je nu al weten dat met één dag zoeken op internet heel wat branche-informatie van je afstudeerbedrijf te verzamelen is voor de uitvoering van stap 1. En dat vijf interviews met uitwerking zeker twee à drie dagen kosten.

Beschikbare afstudeertijd

Als je zo de werktijden per stap hebt gekozen kun je ook nagaan of de som van alle werkdagen binnen je afstudeertijd past.

Quick scan

In het Masterplan kun je zien dat de eerste vijf stappen in een paar weken tijd doorlopen worden. Dat is mogelijk maar ook nodig. Die stappen vormen samen de Oriëntatiefase en hebben het karakter van een quick scan waarin je van binnenuit bekijkt of je goed zit bij dit bedrijf of deze instelling en met die afstudeeropdracht. Als dat negatief uitpakt, moet je iets anders gaan zoeken en dan moet je niet te veel tijd verloren hebben. Maar als je door kunt – en dat is gelukkig meestal het geval – dan weet je ook heel vroeg dat je niet aan een dood paard zit te trekken. Want vijf maanden lang doormoderen is ook niet leuk. En het kost je levenslang een naar gevoel over de afstudeeropdracht die niet paste bij jouw ambities.

Trainingen

Als je zo op een rijtje ziet wat een afstudeeropdracht inhoudt, kan ook blijken dat je nog wat competenties mist om het faalrisico van de reis te verminderen. In ons trekkersvoorbeeld zou je dan ergens gaan trainen om te leren een woeste rivier over te steken of een berg te beklimmen. Het afstuderen kent ook dit soort risico's die te verminderen zijn door voorafgaande training. Je gaat immers een vaak volstrekt onbekend traject in voor een unieke

Faalrisico

levenservaring. Dat vraagt goede voorbereiding, zowel van afstudeerders als van hun begeleiders. Door de transparantie van het Tienstappenplan is het mogelijk er trainingsprogramma's van te maken. Die vind je op de website van dit boek. Je opleiding vindt daar bouwstenen voor een lesprogramma, want het is het mooiste als de opleiding zo'n training klassikaal aanbiedt. Daarnaast staan er zelftrainingsmodules op, zowel voor jou op afstudeergebied als voor je schoolbegeleider op begeleidingsgebied.

Logboek

Nu de uitvoeringsinstrumenten beschreven zijn, blijft de onderzoekskwaliteit een kritische succesfactor. Daarvoor biedt het Tienstappenplan het Logboek. Dat bestaat uit checklisten met een aantal controlevragen per stap om zelf te bekijken, of je stapresultaat van voldoende niveau is voor een succesvol vervolg. Je kunt dat beter per stap bekijken, want als je onbewust van de uitgestippelde route afwijkt, loop je ernstig risico dat je het einddoel niet meer bereikt. Denk daar niet te gemakkelijk over. De stappen sluiten logisch op elkaar aan en dat verband handhaaft je alleen maar als je op koers blijft. Een voordeel van het logboekgebruik is ook nog dat je met een kopiemail je schoolbegeleider kunt informeren. Zo kan die meedeelen over het tussenresultaat en waarschuwen als het misgaat. Maar het maakt ook zichtbaar dat je wel goed bezig bent in tijd en kwaliteit gemeten. Dat geeft rust en voorkomt onnodige bemoeienis. Maar ook gelegenheid voor overleg als er iets aan hapert.

Om je een idee te geven over het soort checkvragen in het logboek vallen we terug op je virtuele ontdekkingsreis. Ook daar zal je voor het vertrek nog eens checken of je reisvaardig bent door alles nog eens na te lopen. Dat levert checkvragen op als:

- Wat is mijn startplaats?
- Wie vangt me daar op?
- Hoe kom ik aan het begin van mijn trektocht?
- Ken ik de trekroute?
- Heb ik alles bij me voor de tocht, zoals: kaarten, kleding, schoeisel, medicijnen, zonnebrand, muskietengaas, geld en vliegticket?

De logboekvragen zijn meer gericht op je bereikte kennisniveau: weet ik wat ik moet weten om succesvol verder te gaan? Kijk maar naar de checkvragen voor stap 1:

- Tot welke branche of sector behoort het bedrijf of de instelling?
- Wat zijn de belangrijkste sectorontwikkelingen?
- Welke positie heeft het bedrijf in de sector?
- Wat zijn de recente bedrijfsontwikkelingen?
- Wat is de invloed van de sector- en bedrijfsontwikkelingen op de vermoedelijke opdracht?
- Overige opmerkingen

Uit 'overige opmerkingen' blijkt dat de vragenlijst niet uitputtend is. Je moet belangrijke aanvullende gegevens zelf toevoegen als de vragenlijst daarin niet voorziet. Je opleiding kan zelfs besluiten zelf logboekvragen op te stellen die beter bij je specifieke opleiding passen.

Zelf logboeken
opstellen

Samenhang

Deze beknopte schets van het Tienstappenplan maakt duidelijk dat alle elementen met elkaar samenhangen. Bij volledig gebruik heb je een prima

Kwaliteits- borging

kwaliteitsborging voor je hele afstudeerwerk. De beste resultaten worden dan ook bereikt als het Tienstappenplan integraal en gedurende het hele traject wordt toegepast. Laat je bijvoorbeeld de Masterplanning achterwege, dan gaat veel van het trajectoverzicht en de voortgangsbeheersing verloren. Nalaten van het logboekgebruik kost je de eigen kwaliteitbeheersing en de voortdurende transparantie voor je schoolbegeleider.

Het Tienstappenplan is de kapstok voor veel aanvullende tools en werkmethoden die verderop aan de orde komen. Door dat samenhangende geheel van faciliteiten worden de volgende verbeteringen bereikt:

- meer **zelfstandigheid** en minder faalisico's voor jou als afstudeerder
- meer **toegevoegde waarde** voor je opdrachtgever
- efficiëntere samenwerking van je begeleiders
- meer aanzien voor je opleiding en dus voor jouw reputatie

Nu je het Tienstappenplan in hoofdlijnen kent, gaan we bekijken of het ook helpt om de meest voorkomende valkuilen bij het afstuderen te vermijden.

0.3 Valkuilen en hoe deze te vermijden met het Tienstappenplan

'Welke valkuilen moet ik zien te vermijden en hoe?' luidt een vraag in 0.1. Afstuderen doe je meestal maar één keer, dus moet het in een keer goed gaan. Als je zo'n vijf maanden bezig bent om een afstudeerproject uit te voeren kan er veel goed of fout gaan, teveel om op te noemen. Sommige fouten overkomen je zonder dat je ze had kunnen voorzien of er iets aan kunt doen. Dus je moet ook een beetje geluk hebben. Maar je kunt wel rekening houden met de meest voorkomende valkuilen. Om je daarbij te helpen kent het Tienstappenplan ingebouwde *preventiemaatregelen*. Juist de valkuilen hebben een belangrijke rol gespeeld bij het ontwerpen van het TSP. Met de kennis van paragraaf 0.2 gaan we na of het Tienstappenplan de meest voorkomende valkuilen voldoende afdekt.

De meest voorkomende valkuilen bij het afstuderen zijn:

- 1 onvoldoende afstudeercompetenties
- 2 gebrekkige afstemming met begeleiders
- 3 geen zicht op de beoordelingscriteria
- 4 kansloze opdracht
- 5 ondermaatse onderzoekskwaliteit
- 6 gebrekkige tijdbeheersing

Ad 1 Valkuil: onvoldoende afstudeercompetenties

'Beschik ik over de juiste afstudeercompetenties?' Dat weet je natuurlijk nooit precies omdat je nog niet weet wat je in je afstudeeropdracht te wachten staat. Je kunt wel een indruk krijgen door de Tien Algemene Hbo-competenties (TAH) te bekijken. Die zijn opgesteld door de hbo-sector. Elke hbo'er wordt geacht die te beheersen bij zijn afstuderen, naast de beroepscompetenties die specifiek zijn voor de eigen opleiding. Om vast te stellen wat het Tienstappenplan van die competenties afdekt, is in bijlage 1 een vergelijking opgesteld tussen de TAH en de TSP-aanpak. We geven één voorbeeld uit die vergelijking (zie figuur 0.3).

Preventie- maatregelen

Tien Algemene Hbo- competenties

FIGUUR 0.3 Voorbeeld van het verband tussen de tien algemene hbo-competenties en het TSP

Algemene HBO-competentie	Formele omschrijving	Activeringsmoment in TSP
2 Multidisciplinaire integratie	<ul style="list-style-type: none"> • Is toegerust om oplossingen te bieden voor vraagstukken gesteld vanuit verschillende disciplines van het beroepenveld. • Kan kennis, inzichten, houdingen en vaardigheden van verschillende vakinhoudelijke disciplines integreren vanuit het perspectief van het beroepsmatig handelen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt in multidisciplinaire omgevingen analyses (stap 4) en identificeert oplossingsrichtingen (stap 7) • Werkt met verschillende stakeholders toe naar implementatie en daarvoor benodigd draagvlak (stappen 7 t/m 9)

Je ziet dat deze competenties zeer algemeen geformuleerd zijn en in deze vorm onvoldoende houvast geven om te beoordelen of je die competenties beheerst. Daarom hebben wij ze vertaald naar concrete competenties die vaak nodig zijn bij afstudeeropdrachten. Zoals in 0.2 gemeld staan die in trainbare vorm op de site:

- agenderen
- notuleren/verslagleggen
- luisteren
- interviewen
- observeren
- onderzoeken
- presenteren
- groepsbesluitvorming
- rapporteren
- meten en kwantificeren
- masterplanning



Naast de trainingsmodules op de site voor bovengenoemde competenties worden in dit boek nog een aantal competenties uitvoerig behandeld.

Enkele opvallende daarvan zijn:

- zelf een geschikte afstudeeropdracht zoeken
- draagvlak creëren
- onderzoeksmethoden kiezen
- een oplossingsplan maken
- de geaccepteerde oplossing helpen implementeren in je afstudeerorganisatie
- een ontstane planningsachterstand in je afstudeerwerk inhalen

Ad 2 Valkuil: gebrekkige afstemming met begeleiders

'Hoe moet ik met mijn begeleiders omgaan?' was een volgende vraag in 0.1. Een terechte vraag, want er schuilt een flinke valkuil achter. Doorgaans word je bij je afstudeerproject gecoacht door twee begeleiders, de schoolbegeleider en de bedrijfs- of werkveldbegeleider. Ze zijn beiden van groot belang voor je succes maar kunnen ook een blok aan je been worden als je geen goede afspraken met hen maakt. Het komt zelden voor dat jouw TSP-aanpak spontaan aansluit op hun inbreng. Een harde eis om deze valkuil te vermijden is dat alle projectbetrokkenen, opleiding – schoolbege-

Kwaliteitsketen

leider – afstudeerder – opdrachtgever – bedrijfsbegeleider, weten en aanvaarden dat je volgens het Tienstappenplan werkt. Wij noemen dat de *kwaliteitsketen*. Dat staat voor de eis dat elke inbreng in jouw afstudeerproces afgestemd is op de door jou toegepaste TSP-werkmethode. Daarmee bereik je dat de uitvoerings- en begeleidingsactiviteiten op elkaar aansluiten en voorkom je tegenstrijdige aanwijzingen. Je opleiding kan de werking van de kwaliteitsketen bevorderen door training van en voorlichting aan alle projectbetrokkenen in en over de TSP-aanpak.

Afstemmingsgesprek met de schoolbegeleider

Om aan die eenstemmigheid van procesbetrokkenen bij te dragen is in 0.4 een afstemmingsgesprek met je schoolbegeleider opgenomen. Je afstemmingsgesprek met de bedrijfsbegeleider komt in 2.4 in beeld.

Ad 3 Valkuil: geen zicht op de beoordelingscriteria

Afstuderen is voor vrijwel elke student een nieuw avontuur. Het is iets heel anders dan je eerdere studieactiviteiten. Er gelden ook andere beoordelingscriteria, dus loont het de moeite je hier vooraf grondig over te informeren. Sommige afstudeerders ontdekken deze valkuil pas bij de eindbeoordeling als zij aangesproken worden op heel andere dan de verwachte criteria. Het voorkomen van deze valkuil kan de opleiding regelen door te zorgen voor goede en vooral tijdige voorlichting over de criteria bij de eindbeoordeling. Maar je kunt er ook zelf naar vragen bij het *afstemmingsgesprek* met je schoolbegeleider. Vraag dan ook naar de onderlinge weegfactoren van de criteria. Als je weet welke criteria de meeste punten opleveren, kun je daaraan extra aandacht geven.

Weegfactoren

Ad 4 Valkuil: kansloze opdracht

Het is niet altijd gemakkelijk om een goede afstudeeropdracht te verwerven. Je moet zorgen dat de opdracht voldoet aan de eisen die je opleiding stelt en zelf wil je ook wel weten of je daar naar je zin kunt afstuderen. Maar zonder nadere informatie is niet te overzien wat je allemaal in de afstudeerorganisatie aan mee- en tegenvallers tegenkomt.

Probleembetrokkenen

Eigenlijk zou je eerst even rond willen kijken en met verschillende probleem-betrokkenen praten voordat je een concrete opdracht met de opdrachtgever overeenkomt. En dat is ook precies wat we in het Tienstappenplan opgenomen hebben om deze valkuil te vermijden. Wij noemen dat de *Oriëntatiefase* die fungeert als een *Quick scan* zoals in 0.2 genoemd. Daarin investeer je circa 15% van je afstudeertijd om je zowel op de sector als op de organisatie te oriënteren. Daarna weet je meestal ruim voldoende voor een go/nogo-beslissing. En ook om een doordacht plan te ontwerpen en daarop je afspraken te baseren. Dan nog kan de uitvoering mee- of tegenvallen, maar de meeste interne valkuilen heb je dan toch wel in overleg met je schoolbegeleider kunnen onderkennen.

Oriëntatiefase Quick scan

Ad 5 Valkuil: ondermaatse onderzoekskwaliteit

Wat is goed en wat is onvoldoende in Onderzoeksland? In ieder geval moet er een logisch verband zijn tussen de opdracht, de onderzoeksuitkomsten en de voorgestelde oplossing. Daarnaast spelen diepgang en betrouwbaarheid van de onderzoeksuitkomsten en het literatuurgebruik een belangrijke rol. Hoe krijg je dat voor elkaar, hoe vermijd je deze valkuil? In 0.2 zijn daarvoor de meeste TSP-instrumenten al genoemd. We laten hier nog eens zien hoe ze in onderling verband een hechte verdedigingslinie vormen tegen ongemerkt afglijden naar laagwaardig afstudeerwerk.

Literatuurgebruik

TSP-instrumenten voor kwaliteitsbeheersing:

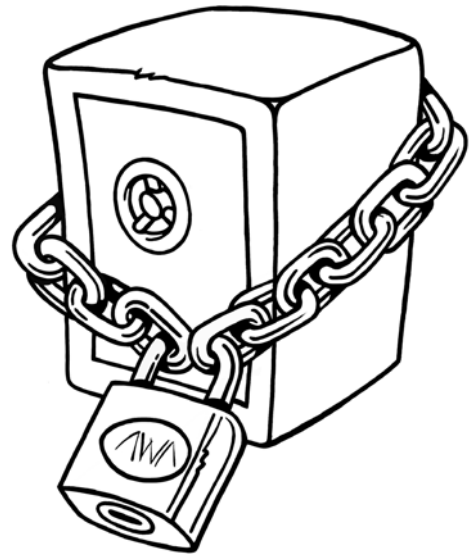
- tijdig overzicht over het hele afstudeertraject door de Masterplanning
- opdelen in tien stappen voor overzichtelijke deeltrajecten met korte tijdshorizon zonder het onderlinge verband uit het oog te verliezen
- aanwijzingen voor de uit te voeren werkzaamheden per stap en waarschuwingen voor valkuilen
- logboek met checklists per stap voor zelfcontrole of je deelsluitkomst voldoende kwaliteit heeft om de volgende stap te nemen
- checklistinvullingen gebruiken als mailrapportages aan je schoolbegeleider die zo zonder hinder mede je uitvoeringskwaliteit en je voortgang kan helpen bewaken

Deze onderdelen van het TSP zijn geen garanties voor succes, maar bij goed gebruik helpen ze om koers te houden.

Ad 6 Valkuil: gebrekkige tijdbeheersing

'Hoe rond ik mijn afstudeeropdracht in de beschikbare tijd af?' was een vraag in 0.1. Het is niet verwonderlijk dat dit een van de meest voorkomende problemen is bij afstudeerwerk. De startopdracht is meestal vaag, de hoeveelheid werk is onduidelijk, de interne hobbels zijn onbekend en de beschikbare tijd staat vast. Wat het Tienstappenplan daar tegenover stelt klinkt ook al deels door in 0.2. Maar het tonen van de combinatie van maatregelen zal het zicht op de werking nog meer verhelderen. De beschikbare TSP-maatregelen voor tijdbeheersing zijn:

- de Masterplanning voor het trajectoverzicht geeft inzicht in het totale karwei
- stappenindeling om de planninghorizon dichterbij te halen
- (aanpasbare) normtijden per stap om op te sturen bij de werkuitvoering
- registreren van de werkelijke uitvoeringstijd om achterstanden zelf vroegtijdig te signaleren
- de logboekrapportages aan de schoolbegeleider, die zo de voortgang kan helpen bewaken
- de bijsturingsacties die in hoofdstuk 7 staan beschreven



Kwaliteitsborging

Alles overziende kan een goed gebruik van het Tienstappenplan een flinke bijdrage betekenen aan de *kwaliteitsborging* van je afstudeeropdracht. Het biedt houvast voor de hele procesgang en laat zo meer ruimte voor de vaktechnische inhoud van je project.

**Kwaliteits-
borging**

0.4 Afstemmingsgesprek met je schoolbegeleider

Docent

Je hebt bij een afstudeeropdracht meestal twee begeleiders, een van je onderwijsinstelling en de ander van de opdrachtgevende organisatie. De eerste noemen we de schoolbegeleider, de ander de bedrijfsbegeleider. Beiden zijn, gezien hun belang voor je welslagen, een bespreking waard. De schoolbegeleider is meestal een docent die ook afstudeerders begeleidt. Hij is belangrijk vanwege zijn ervaring hiermee, zijn vakkennis, zijn beschikbaarheid om problemen te helpen oplossen en zijn inbreng bij de eindbeoordeling.

Het is verstandig om, zodra je schoolbegeleider bekend is, het initiatief te nemen tot een afstemmingsgesprek voor het maken van concrete werkafspraken. Leer de begeleider bij voorkeur op een moment kennen dat je nog kunt afspreken zelf de opdracht te werven. Dan heb je maximale ruimte om in goed overleg met je begeleider je eigen voorkeur te volgen. Niet alle opleidingen laten de werving van afstudeerplaatsen aan de studenten zelf over. Maar bij toepassing van het Tienstappenplan gaan wij daar wel van uit, gezien de grote voordelen. In 0.5 gaan wij in op de afwijkende wervingssituaties en hoe je dan toch wat TSP-voordelen kunt behouden.

Een agenda voor het afstemmingsgesprek kan de volgende punten bevatten (zie figuur 0.4).

FIGUUR 0.4 Conceptagenda voor het afstemmingsgesprek met de schoolbegeleider

- 1 Kennismaking
- 2 Hoe het boek *Competent afstuderen en stagelopen* te gebruiken
- 3 Afspraken over gebruik logboek
- 4 Opties voor de opdrachtverwerving
- 5 Wensen en rolkeuze van begeleider en afstudeerder
- 6 Bijwonen van intake (stap 2) en terugkoppeling (stap 5)
- 7 Beoordelingscriteria en waar ze spelen in het afstudeerproces
- 8 Masterplanning bespreken
- 9 Overige afspraken

We zullen deze kernpunten nader bekijken, maar adviseren nu al om de Masterplanning zelf vooraf in concept op te stellen ter bespreking bij de afstemming. Die kun je dan aan je schoolbegeleider sturen als bijlage bij de conceptagenda. Hoe je die kunt opstellen lees je op de website bij de zelftrainingsmodules voor afstudeerders. Bij agendapunt 8 wordt de opzet van de Masterplanning toegelicht.



Agendapunt 1: kennismaking

Kennismaking is meer dan handen schudden. Voor jou is het bijvoorbeeld interessant om te weten te komen:

- waarin de begeleider vakdocent is
- hoeveel begeleidingservaring de begeleider heeft

- welk soort opdrachten dat zoal betrof
- wat de eindscores van zijn afstudeerders waren
- hoeveel tijd hij gemiddeld aan een afstudeerder besteedt
- hoe vaak hij op bezoek gaat bij het afstudeerbedrijf
- welke tips hij voor jou heeft op grond van zijn begeleidingservaring

Agendapunt 2: hoe het boek *Competent afstuderen en stagelopen te gebruiken*

We bevelen aan om het boek vóór de kennismaking met je begeleider, maar zeker vóór de aanvang van je afstudeerproject, te bestuderen en de trainingsmodules op de website te benutten. Je komt dan beter beslagen ten ijs. Door die bestudering kun je met je begeleider beter overleggen over het gebruik van het boek en de bijbehorende faciliteiten.



**Bijbehorende
faciliteiten**

Agendapunt 3: afspraken over gebruik logboek

Het logboek is bedoeld om voor jezelf na te gaan of je elke stap goed uitgevoerd hebt door de checkvragen – die op de site staan – in te vullen. Je kunt je begeleider aanbieden daarvan kopieën te sturen om hem betrokken te houden en commentaar te krijgen. Als je dat direct na afronding van elke stap doet, werkt het ook als signaal voor de voortgangsbewaking, zowel voor jezelf als voor je schoolbegeleider. Het vragen van een ontvangstbevestiging geeft jou meer zekerheid dat hij er ook aandacht aan gegeven heeft.

**Ontvangst-
bevestiging**

Agendapunt 4: opties voor de opdrachtverwerving

We raden je aan om zelfwerving onder zijn toezicht te bedingen, zodat de begeleider ook invloed heeft op de eindkeuze. Dat is leerzaam voor jou en geeft meer betrokkenheid voor de docent. De wervingsprocedure komt in paragraaf 0.5 aan de orde.

Agendapunt 5: wensen en rolkeuze van schoolbegeleider en afstudeerder

Besef dat je begeleider over de volgende begeleidingsinstrumenten beschikt:

- voorschrijven en toetsen van het boek *Competent afstuderen en stagelopen*
- een TSP-masterplanning laten maken
- logboekrapportages afspreken
- tussenresultaten opvragen zoals agenda's, vragenlijsten, vergaderverslagen, presentaties en literatuurstudie
- bilateraal overleg (op zijn verzoek of dat van jou)
- tussentijdse aanwijzingen geven
- bedrijfsbezoek

**Begeleidings-
instrumenten**

De begeleider kan uit deze mogelijkheden kiezen. Een goede balans tussen jouw zelfredzaamheid en zijn zorg is in ieders belang. De ervaring leert dat de docent meer aan je overlaat naarmate er uit jouw informatie aan hem meer blijkt dat je goed bezig bent. Geen, gebrekkige of verontrustende informatie veroorzaken bezorgdheid en bemoeizucht. Dat roept bij de docent de neiging op om meer tussenresultaten te vragen. Je hebt je speelruimte dus deels zelf in de hand.

**Zelfredzaam-
heid**

Speelruimte

Dat betekent ook dat je je eigen rolkeuze kunt bespreken. Met weinig praktijkervaring is dat niet gemakkelijk. Je weet nog niet waarin je meer of minder sterk blijkt te zijn in dit soort onbekende processen. In het Tienstapenplan zit overigens voldoende ruimte om onderweg je rolkeuze in overleg met je schoolbegeleider aan te passen aan de lopende werkzaamheden.

Rolkeuze

Agendapunt 6: bijwonen van intake (stap 2) en terugkoppeling (stap 5)

De stappen 2 en 5 zijn zo wezenlijk dat we aanbevelen ze in de afstudeerorganisatie te laten plaatsvinden, met je schoolbegeleider erbij. De reden is dat als er tijdens die stappen wat misgaat bij de contractuele afspraken, dat niet meer te herstellen is, of slechts met een voor jou vernederende ingreep.

Agendapunt 7: beoordelingscriteria en waar ze spelen in het afstudeerproces

Omdat afstuderen een uitzonderlijk proces is, zijn de criteria waaraan je getoetst wordt anders dan bij je vakkenpakketten. Uiteraard heeft elke opleiding zijn eigen criteria, maar sommige zijn zo gebruikelijk dat er wel iets algemeen over te zeggen valt. Het bespreken van de criteria bij de afstemming met je schoolbegeleider is essentieel. Als je weet waarop je beoordeeld wordt, kun je daarmee rekening houden.

Een voorbeeld: stel, een beoordelingscriterium is dat je aantoonbaar draagvlak verwerft voor je onderzoek. De bewijsvoering ervoor begint al bij de oriënterende interviews (stap 3) in de eerste weken van je opdracht. Het 'bewijs' moet onder meer blijken uit:

- vragen naar draagvlak in je lijst met oriënterende interviewvragen
- een verslag van de draagvlakantwoorden in je terugkoppelingpresentatie een week later

Houd je geen rekening met het beoordelingscriterium draagvlak, dan is in enkele weken een deel van de kans verspeeld om hierop te scoren. Het is duidelijk dat je vóór de start van je project moet weten wat de beoordelingscriteria zijn en hoe je die in het proces extra kunt benadrukken.

Vanuit onze ervaring met het trainen van afstudeerbegeleiders die met het Tienstappenplan gaan werken, weten we zo'n beetje welke beoordelingscriteria vaak gehanteerd worden. In figuur 0.5 tref je een bloemlezing aan.

Beoordelingscriteria

Als je bij het afstemmingsgesprek met je schoolbegeleider vraagt naar de beoordelingscriteria vanuit de opleiding kunnen zulke punten genoemd worden. Ze zijn vaak onvoldoende concreet om er desgewenst aan te werken tijdens je afstudeerproject, dus vragen naar de meetpunten voor die criteria verhoogt jouw kans om erop te scoren. In de tweede kolom worden voorbeelden genoemd. De derde kolom geeft de actualiteitsmomenten in het afstudeerproces. Die zijn belangrijk om op het juiste moment extra aandacht te kunnen geven aan het betrokken criterium. Zo zie je dat goed geïnformeerd zijn over de criteria je scoringskansen flink kan vergroten. Je moet natuurlijk je eigen schoolbegeleider vragen naar de voor jou geldende criteria en meetpunten. Die kunnen afwijken van wat in figuur 0.5 staat.

Agendapunt 8: TSP-masterplanning bespreken

Met het Tienstappenplan kun je een masterplanning voor je afstudeerproject maken. Het verdient aanbeveling die faciliteit te gebruiken voor een totaal trajectoverzicht. Een afstudeerproject vergt op zich al stuurmanskunst. Ga maar na:

- Begin- en eindpunt staan min of meer vast.
- Het aantal beschikbare werkdagen ligt min of meer vast.
- De organisatiecultuur is uniek en bepaalt mede hoe bewerkelijk de opdracht is.

Stuurmanskunst

FIGUUR 0.5 Voorbeelden en toepassingen van beoordelingscriteria

Beoordelingscriteria	Meetpunten	Actualiteitsmomenten
1 Professionele aanpak	Werken volgens TSP	Hele proces
2 Bruikbaarheid resultaat	Oplossing geaccepteerd en ingevoerd	Stap 9
3 Wetenschappelijk verantwoord	Goede onderzoeksvragen, literatuur toegepast	Stappen 4 en 6
4 Interne communicatie	Regelmatige interne voortgangspresentaties	Vanaf stap 5
5 Draagvlak bereikt	Anderen bij onderzoek betrokken	Hele proces
6 Samenhangende aanpak	Alle stappen uitgevoerd	Hele proces
7 Vakinhoudelijk op niveau	Vakleerstof aantoonbaar toegepast	Stap 7
8 Zelfreflectie en werken aan eigen leerdoelen	Oprachtelevaluatie, eigen verbeterpunten	Stap 10
9 Planmatig werken	Planning gemaakt en gevolgd	Stap 6 en vervolg
10 Logische opbouw rapportage	Eindrapport volgens stappenvolgorde	Stap 10
11 Opdracht waargemaakt	Oplossing dekt opdrachtformulering	Stappen 5 en 8
12 Onderbouwing oplossing	Oplossing vloeit logisch uit onderzoek voort	Stappen 7 en 8
13 Participatief werken	Deeltaken door betrokkenen uitgevoerd	Hele proces
14 Meetbare opdracht	Resultaatparameters in opdrachtformulering	Stap 5
15 Open contractering	Toetsing/herformulering opdracht	Oriëntatiefase

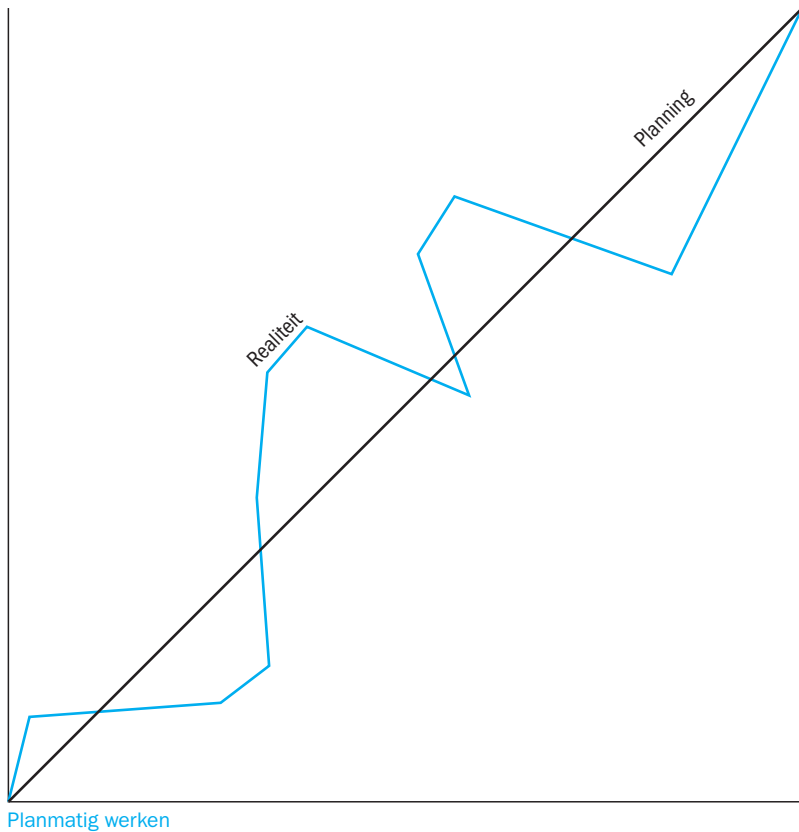
- Opdrachtgever en begeleider kunnen uiteenlopende eisen hebben.
- Een aantal vaardigheden gebruik je voor het eerst.
- De uitvoeringskwaliteit is niet gestandaardiseerd.

Dit lijkt een bij voorbaat verloren strijd, maar troost je: het lijkt sprekend op de latere beroepspraktijk. Afstuderen is dus een prima leerschool voor later. Waarom dan nu niet alle beschikbare mogelijkheden gebruiken om goed voor de dag te komen? Vandaar ons advies om al bij kennismaking de door jou vooraf uitgewerkte masterplanning met je begeleider te bespreken.

In figuur 0.2 is het Masterplan al afgedrukt. Het schema spreekt in grote mate voor zich. Op de site is bij de zelftrainingsmodule TSP-masterplanning beschreven hoe een Masterplan moet worden opgesteld. Een downloadable exemplaar maakt het gemakkelijk om de normgegevens te vervangen door en/of aan te vullen met eigen gegevens.

De betekenis van het Masterplan voor de afstemming met je schoolbegeleider kan niet worden overschat. Het biedt een transparant uitvoeringspad voor je afstudeerwerk. Daarmee kun je zelf kwaliteits- en voortgangsmangement hanteerbaar maken. Maar ook kan je schoolbegeleider volgens afspraak van een afstand zicht houden op je werk. Dat is essentieel om als coach te kunnen functioneren in plaats van op hoop van zegen af te wachten.





Agendapunt 9: overige afspraken

Als het goed is, heb je nu een planningscontract met je schoolbegeleider en de volgende werkafspraken:

- Je werkt volgens het TSP op basis van de masterplanning.
- Je voert de stappen uit mede met behulp van de adviezen die daarbij gegeven zijn.
- Na elke stap vul je voor je eigen kwaliteitscontrole het logboek in en mailt dit direct na gereedkoming aan je schoolbegeleider met de bijbehorende onderzoeksresultaten.
- Met de docent is afgesproken dat dit betekent:
 - stap afgerond
 - graag per omgaande ontvangstbevestiging en commentaar
 - ik start op ... (datum) met de volgende stap waarvan detailplanning (in dagen) is bijgevoegd
 - ik loop vóór op/achter op/gelijk met de planning en stel eventueel de volgende bijsturingsmaatregelen voor
 - ik heb die en die vragen/opmerkingen.

Dit geeft een goede basis voor onderlinge communicatie.

0.5 Verwerving van een afstudeeropdracht

In het voorgaande betoogden we dat een goede afstudeerorganisatie en -opdracht belangrijk zijn voor je afstuderen. Daarom is het van belang om zelf betrokken te zijn bij het formuleren van de meest wenselijke opdracht en dat te doen in dialoog met medewerkers van het afstudeerbedrijf of de afstudeerinstelling. Het impliceert dat je als afstudeerder speelruimte voor deze taak moet hebben.

Nu hebben onderwijsinstellingen uiteenlopende manieren om aan afstudeerplaatsen en -opdrachten te komen. Sommige daarvan tasten jouw contractvrijheid meer aan dan wenselijk is voor een succesvol TSP-gebruik.

In de praktijk zien wij enkele hoofdvormen van opdrachtverwerving:

- Je verwerft zelf, op je eigen manier en in overleg met je schoolbegeleider, een afstudeerorganisatie en formuleert de opdracht volgens het Tienstappenplan.
- Idem als bovenstaand maar het resultaat leg je voor aan een beoordelingscommissie binnen de opleiding; als deze de opdracht goedkeurt, wordt jou een begeleider toegewezen.
- De instelling verwerft je afstudeerplaats, formuleert de opdracht en wijst deze met de afstudeerbegeleider aan jou toe.

Bij toepassing van het Tienstappenplan gaan we uit van de eerste optie. De hierna beschreven wervingsprocedure is gezien de grote voordelen daarop gebaseerd. Bij andere wervingsvormen heb je minder kans op het realiseren van onderstaande voordelen. Maar niets staat je in de weg om bij de intake te trachten alsnog ruimte te krijgen voor de TSP-aanpak.

De voordelen van zelfwerving volgens het Tienstappenplan zijn:

- Je leert solliciteren.
- Zelfwerving geeft actuelere vraagstukken omdat het onderdeel is van de afstudeerperiode.
- Je kunt meer invloed hebben op het realiseren van je eigen wensen.
- Je kunt al bij de werving bedingen dat je met het Tienstappenplan gaat werken.
- Je hebt meer regelvrijheid om de opdracht aan te passen aan de bevindingen van de oriëntatiefase.
- Je schoolbegeleider voelt zich meer betrokken bij de opdrachtkeuze.
- De opleiding spaart veel werk en krijgt een groter netwerk van afstudeerbedrijven.

Om succesvol je eigen opdracht te kunnen werven heb je concrete opleidingseisen nodig waaraan afstudeerorganisaties en -opdrachten moeten voldoen. Die moet je met je schoolbegeleider in het afstemmingsgesprek doornemen om eenheid van interpretatie te krijgen. Wij geven in figuur 0.6 een lijst met voorbeelden van opleidingseisen die vaak als selectiecriteria gebruikt worden.

Veel criteria spreken voor zich; we werken de punten Actueel probleem en Omvang en complexiteit nader uit.

Actueel probleem

Organisatievraagstukken hebben een 'houdbaarheidsdatum'. In organisaties komen vraagstukken op, bereiken een hoogtepunt en raken weer – vaak onopgelost – in de vergetelheid. Als de lange wachttijden in ziekenhuizen in de pers komen, worden ze urgent. De goede naam komt dan in het gedrang

FIGUUR 0.6 Voorbeelden van opleidingseisen voor werving van afstudeeropdrachten

Een geschikt afstudeerproject:

- past bij je opleiding en je eigen wensen
- ligt binnen je competenties
- ligt binnen de regiogrens, voor de contactmomenten tijdens de uitvoering
- is gericht op een actueel probleem
- is qua omvang en complexiteit haalbaar in de afstudeertijd
- laat toe dat het Tienstappenplan gebruikt wordt
- biedt ruimte voor een in de afstudeerperiode te starten implementatie van de voorstellen die tijdens het project worden ontwikkeld en goedgekeurd
- is goedgekeurd door de schoolbegeleider
- heeft een competente bedrijfsbegeleider voor jou beschikbaar (zie paragraaf 2.4 onder Taken van en eisen aan de begeleiders)

Verschaalde opdrachten
Minder tijdverloop tussen wervings- en uitvoeringsmoment

en dat vinden bestuurders niet leuk. Dus gaat men om actie roepen, wordt onderzoek geforceerd en moet er verbeterd worden. Maar als door de reputatieschade de aanloop van patiënten daalt, loopt de wachttijd terug en is het probleem minder urgent. Dit soort cycli doet zich in elke organisatie voor, ook in commerciële organisaties. Bij centrale werving van opdrachten door de onderwijsinstelling is de kans groot op verschaalde opdrachten. Dat komt door werving op voorraad, want anders kan men niet voldoende leveren bij start van een groot aantal afstudeerders. Bij zelfwerving is er minder tijdverloop tussen wervings- en uitvoeringsmoment, dus minder risico van urgentieverlies. En actualiteit van problemen geeft een hogere urgentiegraad en daarmee een gunstiger positie voor de probleemplossende afstudeerder.

Omvang en complexiteit

Omvang en complexiteit spelen een rol bij de eis dat de opdracht binnen de afstudeerperiode tot een lopende implementatie van de gekozen oplossing kan leiden. Zonder lopende implementatie kan de afstudeerder niet bewijzen dat hij voldoet aan de Tien Algemene Hbo-competenties. Het afstemmen van opdrachtomvang en afstudeertijd is moeilijk, maar er zijn hulpmiddelen. In figuur 0.7 staat een lijst met factoren die de complexiteit van de opdracht bepalen.

FIGUUR 0.7 Complexiteitsindicatoren voor afstudeeropdrachten

- aantal werknemers in de organisatorische eenheid
- aantal direct betrokkenen bij het onderzoeksgebied
- beschikbaarheid van projectrelevante informatie
- hoeveelheid en moeilijkheidsgraad van te verzamelen gegevens
- uitstraling naar andere deelorganisaties
- uitstraling naar de externe omgeving
- afhankelijkheid van anderen bij de uitvoering van de opdracht
- eigen expertise inzake het onderzoeksdomein
- concreetheid en zichtbaarheid van de betrokken werkprocessen
- mogelijkheden van prestatiemeting in het onderzoeksgebied
- organisatorische nabijheid van de beslissers over je voorstellen
- accuratesse en besluitvaardigheid in de opdrachtgevende organisatie

Wat je als wervende afstudeerder in ieder geval kan doen is deze lijst voorzien van plussen en minnen om enig gevoel te krijgen voor de complexiteit. Dat kun je het beste in het wervingsgesprek met de gesprekspartner samen doen, want die heeft meer kennis van de genoemde factoren.

Wervings-
gesprek

Een tweede hulpmiddel voor afstemming van opdrachtomvang en beschikbare afstudeertijd is het nagaan of de omvang van het onderzoek aangepast kan worden met behoud van het kernvraagstuk. In paragraaf 7.4 Planningsachterstand bijsturen zijn verschillende mogelijkheden beschreven om capaciteit en werklast op elkaar af te stemmen.

Kernvraagstuk

De wervingsprocedure

Om een geschikte afstudeeropdracht te vinden selecteer je 10 tot 25 organisaties waar het onderwerp waar jij op wilt afstuderen vermoedelijk speelt. Wil je bijvoorbeeld aan klantvriendelijkheid werken, dan moet je zijn bij privatiserende overheids- en non-profitorganisaties zoals ziekenhuizen en bij interne diensten die verzelfstandigd worden. Voor een opdracht ter verbetering van de logistiek moet je zoeken bij bedrijven met een grote goederenstroom, waar concurrentie dwingt tot efficiëntere productie- en distributiemethoden, bijvoorbeeld supermarkten en industriële bedrijven. Strategievorming speelt in bedrijven die activiteiten willen outsourcen of naar lagelonenlanden verplaatsen.

Voor het vinden van bedrijven en organisaties kun je de Gouden Gids, Google of de Kamer van Koophandel gebruiken, of je kunt rondvragen in je omgeving. Je stemt je selectiecriteria af met je schoolbegeleider en stelt een wervende sollicitatiebrief op volgens het bijgaande model (zie figuur 0.8).



Afstemmen met je schoolbegeleider

FIGUUR 0.8 Voorbeeld van een sollicitatiebrief

Aan Kaarsenfabriek De Sfeermaker
T.a.v. de heer Pieter Tombaar
Betreft: afstudeerstage

Groningen, 5 november 2010

Geachte heer Tombaar,

U ontvang van mij deze brief, omdat ik op zoek ben naar een bedrijf waar ik een afstudeerproject kan uitvoeren.

Momenteel studeer ik bedrijfskunde aan de Hanzehogeschool te Groningen en binnenkort begint mijn vierde studiejaar. Een belangrijk deel van dat jaar, namelijk vijf maanden, wordt besteed aan de afstudeerstage. In overleg met mijn schoolbegeleider, mevrouw drs. M. de Vreeze, heb ik besloten te zoeken naar een project waarbij ik me kan verdiepen in het vraagstuk van de klanttevredenheid. De colleges over marketing waarin de klanttevredenheid aan de orde kwam heb ik met grote interesse gevolgd. Het spreekt me erg aan dat het Nederlandse bedrijfsleven in de weer is met deze vorm van kwaliteitsverbetering.

Bij toeval vernam ik dat in uw sector ook stappen overwogen worden om tot meting en mogelijk tot verbetering van de klanttevredenheid over te gaan. Kennelijk wordt dat ook steeds meer door uw afnemers verlangd. Dat bracht mij op het idee om na te gaan of er soms bij u voornemens bestaan om aan de klanttevredenheid te gaan werken. En zo ja, of ik u daarbij middels mijn afstudeeropdracht van dienst zou kunnen zijn.

In de bijlage treft u mijn cv aan. Het zou heel goed uitkomen als u daarin bevestigd zou zien dat ik voor een eventuele afstudeerplaats de geschikte persoon ben. Voor u is het nog van belang te weten dat ik voor mijn afstudeeropdracht vijf maanden de tijd heb, te rekenen vanaf januari 2011.

De opdracht moet ruimte bieden om niet alleen onderzoek te doen en advies uit brengen, maar ook om de implementatie van dat advies in gang te helpen zetten. Het lijkt mij dat meting en verbetering van de klanttevredenheid daartoe ruim voldoende kansen bieden.

Graag verneem ik van uw mogelijke interesse. Daartoe zal ik in de week van 15 november a.s. (week 46) telefonisch contact met u opnemen.

Met vriendelijke groeten,
Frits Jongstra

Bijlage: curriculum vitae

Vraag eerst bij de geselecteerde organisaties telefonisch de naam van de behandelaar van afstudeeraanvragen, en verstuur dan je brieven. In de brief kondig je aan dat je binnen een à twee weken zult bellen om de mogelijkheden te vernemen. Zo behoud je het initiatief. De respons ligt gemiddeld rond de 10%, dus als je twee à drie gegadigden overhoudt (vandaar de 25 brieven) is er meer zekerheid dat de goede erbij zit. Bezoek elk van de reagerende organisaties, bespreek in het acquisitiesprek de inhoud en urgentie van de opdracht en vraag wat bedrijfsdocumentatie. Zeg dat je meer gegadigden hebt en dat je in overleg met je schoolbegeleider wilt beslissen. Spreek een termijn af waarop de organisatie je keuze verneemt.

Samen met je schoolbegeleider neem je de eindbeslissing, mede op basis van de criterialijst. Een lastig beoordelingspunt daarbij is de haalbaarheid binnen de beschikbare afstudeertijd. De opdrachten mogen niet te omvangrijk zijn, zeker als je de invoeringsfase wilt bereiken. Het is natuurlijk moeilijk in te schatten, maar de complexiteitsindicatoren in figuur 0.7 kunnen helpen.

Vaak heb je al een voorkeur, en de meeste begeleiders willen deze best volgen, tenzij er gegronde bezwaren zijn. Leuk is om te proberen bij het afzeggen van een op zich bruikbare opdracht, deze voor je onderwijsinstelling te behouden. Als de bedrijven zich laten doorgeleiden naar de afstudeercoördinator of het stagebureau, ontstaat er een voorraad gekwalificeerde opdrachten voor studenten met pech bij hun werving. En organisaties vinden zo'n herkansing vaak prettig.

Deze zelfwervingsaanpak heeft opvallende voordelen die we hiervoor al genoemd hebben. Er is nog een voordeel waar in het wervingsstadium zelden iemand aan denkt. Dat is de mogelijkheid om de juiste bedrijfsbegeleider te krijgen. Stel in overleg met je school (-begeleider) de wensenlijst op voor een bedrijfsbegeleider. Bespreek die bij je wervingsgesprek en laat de wensenlijst achter. Zo loop je minder kans op een verkeerde keuze die je niet meer terug kunt draaien. Een voorbeeld van zo'n wensenlijst over de taken en het profiel van de bedrijfsbegeleider tref je aan in de figuren 2.5 en 2.6.

Niet te
omvangrijk

Opdracht voor
instelling
behouden

0

Actiepunten

Uit dit hoofdstuk vloeien de volgende actiepunten voort, uit te voeren in overleg met je schoolbegeleider:

- 1 Bestudeer de werking van het Tienstappenplan.
 - 2 Organiseer het afstemoverleg met je schoolbegeleider.
 - 3 Bepleit zelfwerving. Lukt dat niet, bepleit dan bij de intake onderhandelingsruimte voor de definitieve opdracht bij de contractering.
 - 4 Voer zelfwervingstraject uit.
-

Zelftoetsvragen

0

- 1 Ontwerp de Masterplanning voor je eigen afstudeeropdracht.
- 2 Stel de agenda op voor het afstemmingsgesprek met je bedrijfsbegeleider
- 3 Wat zijn de voor- en nadelen van zelfwerving versus instellingswerving?
- 4 Maak eens een lijst met je eigen afstudeerwensen ter voorbereiding op je afstemmingsgesprek.
- 5 Hoe stel je het 'aantal direct betrokkenen in het onderzoeksgebied' vast?
- 6 Wat is de reden om in je sollicitatiebrief op te nemen dat je zelf zult bellen over de mogelijkheid van een afstudeerplaats?
- 7 Maak een lijst met je vijf favoriete afstudeeronderwerpen. Geef achter elk aan hoe je het zoekproces naar een bijpassende opdrachtorganisatie zou organiseren.

1

Stap 1 – Externe oriëntatie

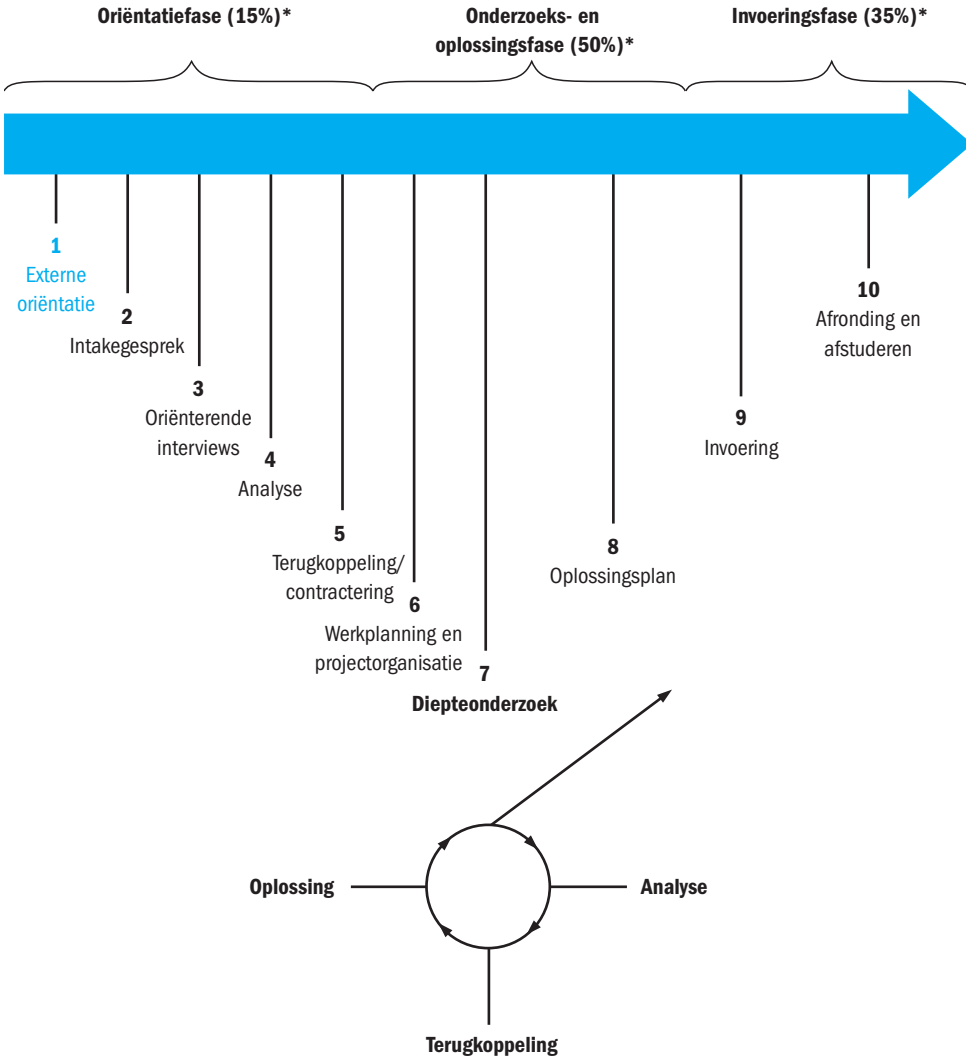
1

- 1.1 Doelstelling van stap 1 – Externe Oriëntatie
- 1.2 Voorbeeld van een ingevulde logboekpagina voor stap 1
- 1.3 Informatie over de sector of branche
- 1.4 Informatie over de afstudeerorganisatie zelf
- 1.5 Vastleggen en ordenen van onderzoekgegevens

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende vragen:

- Wat is de doelstelling van stap 1 – Externe Oriëntatie?
- Waarom zijn branche- of sectorontwikkelingen relevant voor je afstudeeropdracht?
- Hoe bepaal je tot welke sector het bedrijf of de instelling behoort?
- Wat zijn relevante sectorontwikkelingen?
- Hoe zoek je naar een mogelijk verband tussen je afstudeervraagstuk en de sectorontwikkelingen?
- Hoe stel je vast of sectorgenoten met hetzelfde probleem worstelen?
- Hoe zoek je uit wat daarvan te leren is?
- Wat kun je met het verworven inzicht doen in het komende intakegeprek?
- Hoe sla je deze en andere onderzoekgegevens op?

FIGUUR 1.1 Tien Stappen Plan (TSP) van het stage- of afstudeertraject



*Aanbevolen tijdsverdeling van het totale project in fasen van het TSP

1.1 Doelstelling van stap 1 – Externe oriëntatie

Vorbereiding intakegesprek

Tijdens het wervingscontact wordt duidelijk of er mogelijkheden zijn voor een afstudeerproject, maar er zijn nog geen bindende afspraken. Om afspraken te kunnen maken moet je eerst meer weten van de sector, het bedrijf en de beoogde opdracht. Als je blind in een opdracht stapt, kun je gemakkelijk in een later onwerkbaar blijvende situatie terechtkomen. Daarom gaan we eerst verkennend onderzoek doen waarvan de externe oriëntatie de eerste stap is.

De externe oriëntatie kent twee doelstellingen. De ene is om bij het intakegesprek een goed voorbereide gesprekspartner te zijn van de

opdrachtgever. Daartoe wil je zo veel mogelijk weten over het bedrijf en zijn omgeving. Je kunt dan beter aanvoelen waarom het bedrijf op dit moment met het vraagstuk zit dat jij moet gaan oplossen. De andere doelstelling is om sector kennis in een later stadium te kunnen gebruiken bij je eigen probleemoplossing

Tijdens het acquisitiesprek doe je al allerlei indrukken en informatie op. Je hoort welk vraagstuk je moet gaan oplossen. Wellicht krijg je in het wervingsgesprek ook al wat informatie over het bedrijf mee. Je gaat nu bij de externe oriëntatie die kennis uitbreiden tegen de achtergrond van de sectorsituatie. Dat helpt om de betekenis van je afstudeeropdracht beter te kunnen plaatsen. Daarmee wordt ook je intakegesprek professioneler. Als je in het intakegesprek nog van alles moet vragen wat je met wat voorbereiding al had kunnen weten, is dat niet sterk. Je krijgt een heel ander gesprek als je al verzamelde informatie paraat hebt. Dan heb je meer tijd voor nieuwe informatie.

Indrukken en informatie

Informatie paraat

Met de externe oriëntatie krijg je ook inzicht of je opdracht een intern bedrijfsprobleem of een algemeen sectorprobleem betreft. De economische crisis raakt alle bedrijven in de sector, maar omzetstagnatie door kwaliteitsclaims op geleverde producten raakt alleen de betreffende fabrikant. Het verschil voor je onderzoek is dat sectorproblemen soms al door vooruitziende sectorgenoten opgelost zijn. Daar kun je van leren voor je eigen vraagstuk. Bij een uniek bedrijfsprobleem ligt de onderzoeksfocus meer op de interne bedrijfsprocessen. Maar ook dan kan bij de probleemoplossing sector kennis helpen om goede voorbeelden van kwaliteitsbeheersing bij sectorgenoten te gebruiken.

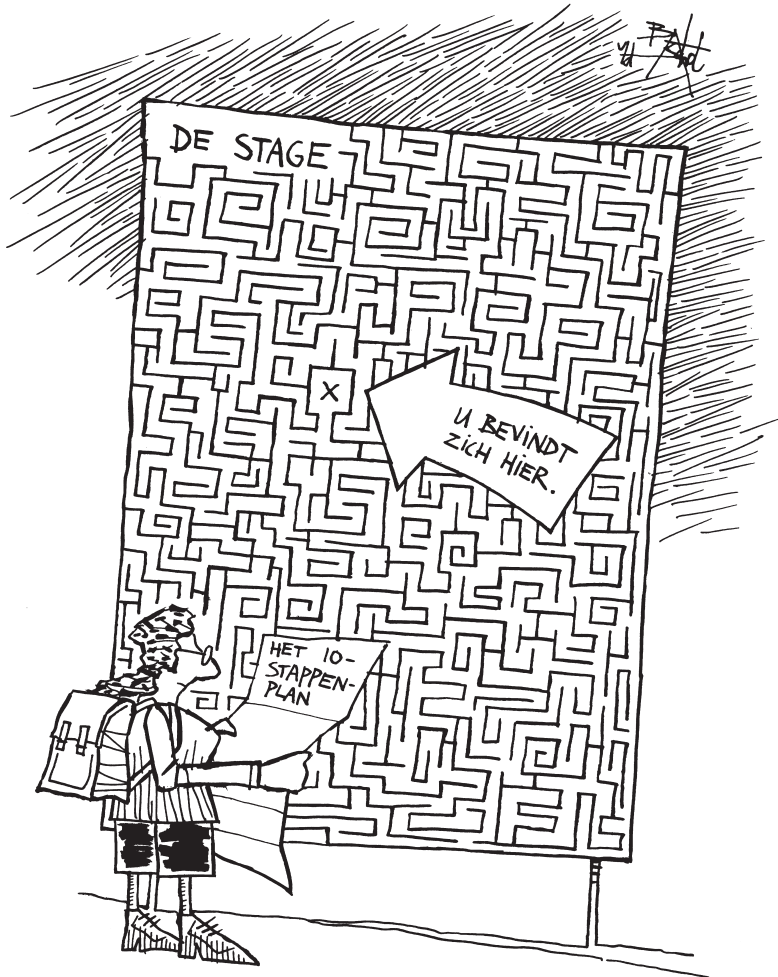
Veruit de meeste bedrijfsproblemen waar afstudeerders voor worden ingezet, hebben direct of indirect externe oorzaken: veranderende klantenwensen, nieuwe technologische mogelijkheden, veranderingen bij de toeleveranciers, nieuwe regelgeving. Dit geldt voor productiebedrijven evenzeer als voor overheidsorganisaties en zorginstellingen. Kijk maar naar de bezuinigingsrondes die door de kredietcrisis noodzakelijk zijn geworden. Ook als het probleem in eerste instantie intern lijkt, kun je je afvragen of er nog externe omstandigheden meespelen. Als je bijvoorbeeld marketingdocumentatie moet ontwikkelen die past in een nieuwe huisstijl kan dat op het eerste gezicht een intern geïnitieerd project zijn. Maar bij doorvragen naar de motieven kan blijken dat externe overwegingen – nieuwe concurrenten of nieuwe strategieën van bestaande concurrenten – de aanleiding zijn geweest. Je weet dan dat je ook de veranderde externe omstandigheden moet meenemen bij het ontwerpen van de nieuwe marketingdocumentatie.

1.2 Voorbeeld van een ingevulde logboekpagina voor stap 1

Na voltooiing van elke stap kun je met de invulling van de logboekpagina de kwaliteit en volledigheid van je werk controleren. In figuur 1.2 zie je de logboekvragen voor stap 1 met een voorbeeldinvulling.

De antwoorden in deze checklist komen van een project bij een woningbouwcorporatie die ondersteuning vroeg bij het ontwikkelen en invoeren van

Woningbouwcorporatie



een strategisch plan. Uit de externe oriëntatie kwam naar voren:

- dat deze corporatie met zijn 3500 eenheden tot de kleinere soort hoort. In grote steden komen corporaties met meer dan 20.000 eenheden voor.
- dat woningcorporaties vaak kampen met leegstand en dalende huursubsidies. Dat speelt ook bij de onderhavige corporatie waardoor een voortdurende verliessituatie is ontstaan.
- Schaalvoordelen door fusie met enkele kleinere corporaties uit de regio kunnen uitkomst brengen.
- Verschil van inzicht daarover heeft tot een slepende bestuurscrisis geleid.
- Omdat de gemeente op voortgang aandringt, besluit de corporatie externe ondersteuning te zoeken voor het ontwerpen van een strategisch plan.

Dit voorbeeld geeft zowel sector- als bedrijfsinformatie. Het is duidelijk dat het zinvol is om deze informatie al te hebben als je aan het intakegesprek begint.

FIGUUR 1.2 Voorbeeld van een ingevulde logboekpagina voor stap 1

Checklist stap 1 Externe oriëntatie Woningbouwcorporatie

Vragen	Antwoorden
1 Tot welke sector behoort het bedrijf of de instelling?	Volkshuisvesting sociale sector
2 Wat zijn de belangrijkste sectorontwikkelingen?	Leegstand – daling subsidies – toename overheidstoezicht vanuit ministerie
3 Welke positie heeft het bedrijf in de sector?	<ul style="list-style-type: none"> • Omvang: 3 500 woningen (klein) • Personeel: 35 • Grootste van vier regionale woningcorporaties
4 Wat zijn de recente bedrijfsontwikkelingen?	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurscrisis • Fusiegeruchten • Verliessituatie
5 Wat is de invloed van de sectorontwikkelingen en de recente bedrijfsontwikkelingen op de vermoedelijke opdracht?	Strategisch plan nodig voor: <ul style="list-style-type: none"> • Resultaatverbetering • Meer marktgericht denken • Bestuurscrisis beslechten
6 Overige opmerkingen	Voeg een onderzoeksverslag toe

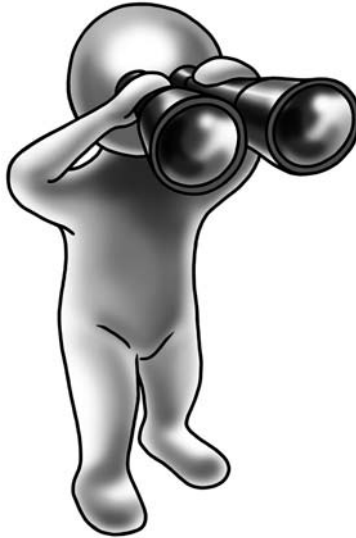
Bron: plaatselijke pers via internet

1.3 Informatie over de sector of branche

Om deze logboekvragen na afloop te kunnen invullen kun je ze ook meenemen als onderzoeksvragen. Enigszins aangescherpt zouden ze dan kunnen luiden:

- Tot welke sector behoort je afstudeerbedrijf of -instelling?
Door dat vast te stellen weet je met welke bedrijven/instellingen je afstudeerbedrijf te vergelijken is en naar welke sectorontwikkelingen je moet kijken. Je kunt de sector bepalen door de productnaam. Soms weet je het al vanzelf: een aannemer zit in de bouwsector, een ziekenhuis in de zorgsector. Soms is het moeilijker en moet je het aan het bedrijf zelf vragen
- Welke positie neemt het bedrijf in de sector in?
Daarbij is vooral van belang om inzicht in de concurrentiekracht van je afstudeerbedrijf te krijgen ten opzichte van de sectorgenoten: omzet, winst, groeipercentages, innovatiegraad.
- Wat zijn de ontwikkelingen binnen de sector?
De sectorontwikkelingen laten zien met welke externe omstandigheden je rekening moet houden bij de uitvoering van je afstudeeropdracht.
- Welke problemen zijn momenteel kenmerkend voor deze sector?
Vooral de negatieve ontwikkelingen kunnen je afstudeeropdracht in de weg staan.
- Gelden deze ontwikkelingen even sterk voor elk bedrijf in deze sector?
De gevoeligheid van je afstudeerbedrijf voor de negatieve ontwikkelingen is van belang.

- Hoe reageren bedrijven in deze sector op de ontwikkelingen? Vormen die reacties een inspiratiebron of een bedreiging voor je opdrachtgever?



Externe informatiebronnen

Zoeken in de informatiemassa

Als je naar branche- of sectorinformatie gaat zoeken, blijkt de hoeveelheid beschikbare informatie meestal zo overdadig dat een verdere inperking nodig is. Je moet geen complete sectorstudie uitvoeren; daar is geen tijd voor, maar het is ook in dit stadium niet nodig. In de voorgestelde masterplanning (figuur 0.2) staan er twee werkdagen voor, en dat is alleen genoeg als je gericht zoekt. Richtinggevend voor dit beknopte sectoronderzoek zijn:

- de probleemstelling uit je wervingsgesprek
- de aanvullende vragen die bij het wervingsgesprek gerezen en niet beantwoord zijn
- de hiervoor behandelde sectorvragen

Het nut van een beknopte sectorstudie wordt nog eens aangetoond door praktijkvoorbeeld 1.1.

Inperking nodig

PRAKTIJKVOORBEELD 1.1

Een adviseur bezocht een bedrijf voor verplaatsbare houten woonunits. De aanleiding was om te praten over het helpen opstellen van een strategisch plan tegen omzetstagnatie. Bij het wervingsgesprek vroeg de adviseur naar het aantal concurrenten. De directeur schatte dat op vijf tot tien. De adviseur had zich in zijn externe oriëntatie ook op de concurrentie gericht door naar advertenties in vakbladen te kijken. Zo had hij zeker vijftig concurrenten geteld en ook gezien dat deze bedrijven bijna allemaal units van aluminium of kunststof aanbieden. De concurrentie was dus veel groter dan gedacht en de marktvaag was grotendeels verschoven van houten naar aluminium en kunststofunits, die lichter zijn, beter isoleren en minder onderhoud vergen.

Praktijkvoorbeeld 1.1 maakt glashelder dat het tevoren opdoen van inzicht in de brancheontwikkelingen invloed kan hebben op de inhoud en effectiviteit van het intakegesprek en op de latere probleemoplossing.

Je zult op internet veel informatiebronnen vinden. We noemen hier zes bronnen waar je wat aan hebt als je sectorinformatie zoekt.

- 1 *Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)*. Het CBS in Den Haag registreert talloze gegevens over het Nederlandse bedrijfsleven, meer gericht op de branche- en sectorontwikkeling dan op individuele bedrijven. Zie www.cbs.nl.
- 2 *Banken*. Banken volgen de ontwikkelingen in het bedrijfsleven nauwlettend. Een aantal grote banken publiceert ook periodiek over de ontwikkelingen in sectoren van het bedrijfsleven. Als je de websites van een aantal grote banken opzoekt, vind je veel interessant materiaal (cijfers en trends).
- 3 *Bibliotheken en databases*. Bij veel algemene en specifieke bibliotheken en databases is nuttige informatie te vinden, bijvoorbeeld:
 - Bibliotheek Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM). Het EIM produceert interessante rapporten.
 - De Economische Voorlichtingsdienst (EVD) is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken en heeft een grote collectie bedrijfskundige literatuur. Zie ook www.evd.nl. Voor informatie over internationaal zakendoen heeft het Export Informatie Centrum van het ministerie van Economische Zaken een heel nuttige site.
- 4 *Brancheorganisaties*. Veel branches en sectoren kennen een branche- of sectorvereniging met een relatief hoge participatiegraad. Deze organisaties willen een belangenvereniging zijn voor hun leden. Ze zijn een ontmoetingspunt voor overleg en themabehandeling; er worden vaak statistische gegevens verzameld en doorgegeven, en men stelt officiële standpunten vast over overheidsbeleid en andere ontwikkelingen. Meestal is er een branchesecretaris die via een branchebureau de activiteiten organiseert en uitvoert. Zo'n branchebureau is doorgaans een rijke informatiebron voor externe oriëntatie. De namen en adressen van branchebureaus zijn te vinden bij het eerder genoemde EIM.
- 5 *Experts*. Soms zijn er personen of instanties die veel van een branche afweten. Dat kunnen gespecialiseerde adviesbureaus zijn, bekende commissarissen of topmanagers, gespecialiseerde ambtenaren bij ministeries, hoogleraren of docenten. Ze zijn niet altijd eenvoudig te traceren. Navraag op diverse plaatsen is een goede methode. Ook de vakbladen en de branchevereniging kunnen je op het spoor brengen van dit soort experts.
- 6 *Vakbladen*. De vakbladen geven wat meer gericht inzicht in een sector. Er staan sectorgerichte artikelen in en concurrenten vullen vaak de advertentiekolommen. Een of enkele jaargangen doorbladeren is doorgaans informatief. Het kost soms moeite om het vakblad van de branche te vinden. De bibliotheek van het EIM houdt een groot aantal vakbladen bij en publiceert ook zogenaamde 'brancheschetsen'. Veel titels van vakbladen zijn te vinden in het Handboek van de Nederlandse Pers. Soms hebben die bladen een lezersservice en kun je een kopie opvragen van een branchegericht artikel. Lukt dat niet, bel dan een bibliotheek waarvan je mag aannemen dat zij het blad hebben. Raadpleeg daartoe de *Nederlandse Bibliotheek- en Documentatiegids*. Elke bibliotheek heeft dit naslagwerk in huis.

Bronnen voor
sector-
informatie

1.4 Informatie over de afstudeerorganisatie zelf

Ook als je informatie zoekt over je afstudeerbedrijf zelf is het verstandig vooraf wat richtinggevende onderzoeksvragen te formuleren waarop je antwoord wilt. Voorbeelden van richtinggevende vragen over het bedrijf zelf zijn:

- Wat is de eigendomsstructuur?
Familiebedrijf, zelfstandige bv, onderdeel van een concern of samenwerkingsverband, beursgenoteerd. Dat soort informatie kan iets betekenen voor je onderzoeksvrijheid en de besluitvorming over je verbetervoorstellen.
- Wat zijn de producten en diensten van het bedrijf?
Dat geeft een eerste indruk van de soort werkprocessen die zich daar afspelen. Meestal leidt het oplossen van knelpunten tot ingrepen in de werkprocessen.
- Wie zijn de belangrijkste klanten?
Dat zegt iets over de specialisatie van het afstudeerbedrijf en daarmee over de concurrentiepositie. Het aantal en het relatieve belang van afnemers zeggen iets over de kwetsbaarheid van het bedrijf.
- Hoe profileert het bedrijf zich naar de buitenwereld?
Dat geeft informatie over hoe het bedrijf zichzelf ziet en wat dat kan betekenen bij het oplossen van knelpunten.
- Betreft mijn afstudeeropdracht een urgent knelpunt?
Een hoge urgentie is gunstig voor de probleemoplossing omdat iedereen zich wil inspannen om snel tot oplossingen te komen. Externe aanwijzingen voor urgentie zijn: omzetverlies, dalende winstcijfers, achterblijvende investeringen, klantenverlies, personeelsverloop.



Veel informatiebronnen op internet

- Spelen er problemen die mijn project nadelig kunnen beïnvloeden? Daarbij moet je denken aan stakingen, ontslagen managers, verkoop of fusie van het bedrijf, conflict met de ondernemingsraad of reorganisatie-activiteiten.

De bedrijfssite

Zoek je informatie over een bedrijf of instelling, dan is het logisch te beginnen met de site van dat bedrijf of die instelling zelf. Daar vind je vaak al heel wat antwoorden op bovengenoemde vragen. Dat is nuttige informatie die je nooit mag missen. Een minimale eis aan een intakegesprek is dat je de meest toegankelijke informatie kent.

Externe informatiebronnen

De informatie op de bedrijfssite heb je nodig, maar het is onvoldoende om bij je contact met de beoogde afstudeerorganisatie alleen op hun informatie over zichzelf en de sector af te gaan. De site-info komt van het bedrijf zelf. Er zit altijd een strategisch motief achter dat je 'impression management' kunt noemen. Er staat nooit dat het bedrijf niet de beste, snelste, goedkoopste of klantvriendelijkste leverancier is. Soms noemen organisaties met een probleem zoiets bij een verbetercampagne juist hun sterkste punt (zie praktijkvoorbeeld 1.2).

Impression
management

PRAKTIJKVOORBEELD 1.2

Een afstudeerder kreeg van vijf politieregio's de opdracht om hun samenwerking te evalueren en met verbetervoorstellen te komen. Bij de oriënterende interviews met elk van de vijf regio's vroeg hij naar hun sterke en zwakke kanten. Eén ervan pochte op het hoge veiligheidsniveau in een van de niet ongevaarlijke werkprocessen. Uit externe informatie kwam de afstudeerder er later achter dat de betreffende regio recent op de vingers was getikt vanwege relatief veel bedrijfsongevallen. De inmiddels ingestelde interne verbeterwerkgroep had zich als onderdeel van haar campagne hoge taken op veiligheidsgebied gesteld. Vooruitlopend op de resultaten was de communicatie naar buiten over veiligheid hier alvast op gebaseerd.

We hebben het in paragraaf 1.3 over het sectoronderzoek al gehad over externe informatiebronnen. Ook voor het verwerven van specifieke bedrijfsinformatie zijn externe bronnen onmisbaar om enig objectief inzicht te krijgen. Het sectoronderzoek geeft daar al een eerste indruk van. Maar over individuele bedrijven bestaat ook heel wat vrij toegankelijke informatie. Externe bronnen zijn onmisbaar om organisaties in het juiste perspectief te zien.

Specifieke
bedrijfs-
informatie

Het is niet mogelijk precies aan te geven welke informatie je waar kunt vinden. Je moet op internet in veel bestanden zoeken en zoekwoorden creatief formuleren. We noemen hier enkele bronnen:

- 1 *Handboeken over het bedrijfsleven*. Er zijn verschillende handboeken, jaarboeken, adresgidsen, vademecums, almanakken en dergelijke, waarin gegevens staan over alle bedrijven in Nederland.
- 2 *ABC voor Handel en Industrie* (www.abc-d.nl), waarin adressen te vinden zijn van producenten, importeurs en groothandelsbedrijven per artikel(groep), met nadere bijzonderheden per bedrijf, zoals personeelssterkte, gefabriceerde/verhandelde producten en import- en exportlanden. Er is ook een abc-editie voor de dienstverleningssector.

- 3 *Kamer van Koophandel (KvK)*. Elk bedrijf van enige omvang is verplicht zijn jaarstukken – de balans en resultatenrekening met toelichting – te deponeren bij de KvK in de regio. Al deze gegevens zijn tevens opgeslagen bij de Centrale Databank van de KvK's te Woerden (zie www.kvk.nl). Op de website tref je diverse zoekmogelijkheden, maar vaak kun je niet kosteloos downloaden.
- 4 *Dagblad- en vakpers*. Over bedrijven en/of branches die publicitair interessant zijn, verschijnen berichten in dag- en weekbladen. Publicitair interessant zijn onder meer:
 - grote ondernemingen
 - beursgenoteerde ondernemingen
 - openbare nutsbedrijven
 - succesvolle of falende bedrijven en zorginstellingen
 - bedrijven met spraakmakende bestuurders

Ook hier merk je dat steeds meer kranten en tijdschriften hun berichten niet kosteloos beschikbaar stellen. In de praktijk blijkt dat je soms toch interessante artikelen vindt als je via een zoekmachine de naam van het bedrijf intikt. Je kunt nog preciseren door de naam van een of meer relevante kranten of tijdschriften toe te voegen. Soms schiet de tijd voor uitvoerige bronnenstudie tekort en wil je toch snel enige oriëntatie over een bedrijf. Praktijkvoorbeeld 1.3 biedt hiervoor een uitweg.

Snel oriëntatie

PRAKTIJKVOORBEELD 1.3

Een adviseur werd door een energiebedrijf uitgenodigd om op korte termijn langs te komen voor een mogelijke adviesopdracht. De voorbereidingstijd was te kort voor grondige documentatie. Wat te doen? Om toch enigszins geprepareerd te zijn, belde hij enkele kennissen in de betreffende regio en vroeg of zij iets over het bedrijf wisten. Uit de flarden die mensen zich nog uit hun krant herinnerden, ontstond een beeld van het wel en wee van het energiebedrijf. Het bedrijf had recent een paar keer geprobeerd om tot een fusie te komen met andere energiebedrijven, maar steeds waren die pogingen gestrand. Bij het intakegesprek bleek de directie juist daarmee te zitten en de opdracht betrof het vinden van alternatieve oplossingen voor de behoefte aan schaalvergroting.

1.5 Vastleggen en ordenen van onderzoeksgegevens

De bevindingen uit je externe oriëntatie hebben blijvende waarde voor je verdere onderzoek. Daarom is het belangrijk om een verslag te maken van je aanpak, de bevindingen en de geraadpleegde bronnen. Er zijn nogal wat redenen om dat gelijk goed te doen. Je hebt het zelf onderweg nodig bij de verdere procesgang, zoals bij:

- de intake (stap 2) en oriënterende interviews (stap 3) om toelichtende vragen te stellen
- de terugkoppeling van je bevindingen (stap 5)
- het diepteonderzoek (stap 7) en het oplossingsplan (stap 8) om sectoroplossingen zelf toe te passen
- het eindrapport (stap 10) ter verantwoording van je gebruikte gegevens

Eigenlijk moet je het steeds bij de hand hebben. Bovendien kan je schoolbegeleider interesse hebben omdat die ook onderweg enigszins moet kunnen volgen waarom je wat aan het doen bent. Dus maak er gelijk een goed stuk van, dat spaart later werk.

Overzicht houden

Het vastleggen en ordenen van onderzoeksgegevens is een belangrijk thema bij afstudeerprojecten. Je doet tijdens je onderzoek heel veel informatie op. Om die zo te ordenen dat je overzicht houdt en conclusies kunt trekken moet je nu al een goed ordenings- en opslagsysteem bedenken. Zo kun je dan later aantonen op welke deelverzameling van onderzoekuitkomsten welke conclusies gebaseerd zijn. Weliswaar gaat het trekken van conclusies over de oriëntatiefase pas echt spelen bij stap 4 – Analyse. Maar om te voorkomen dat je dan al tegen een onverwerkbaar chaos aan zit te kijken beschrijven we hier een bruikbaar sorteersysteem, de Stapelmethode. Daarbij zullen ook themanamen gebruikt worden die pas in volgende stappen uitgelegd worden.

Stapelen van gegevens

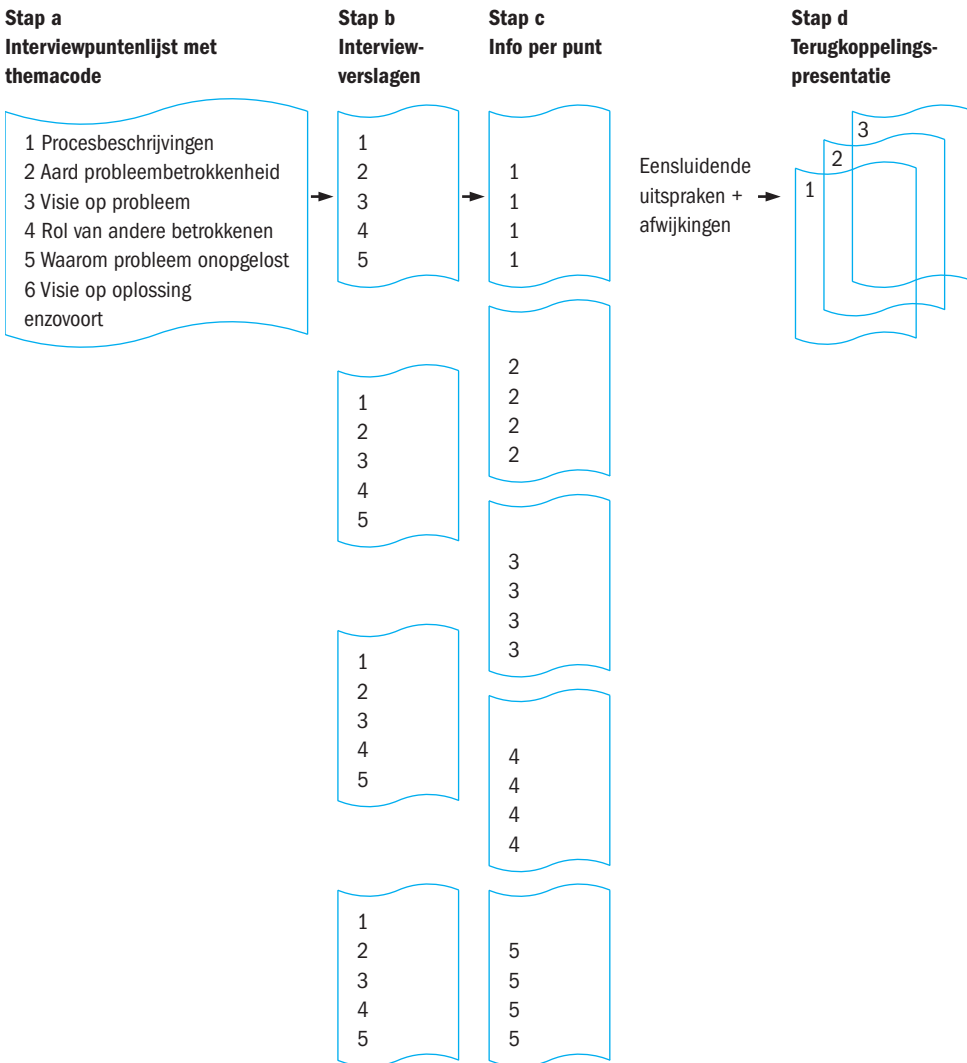
In figuur 1.3 is weergegeven wat de Stapelmethode inhoudt. Daartoe moet je al vanaf de aanvang van de oriëntatiefase aan elk relevant deelthema een bron/themacodering geven. Bronnen zijn personen, groepen en/of documenten die de informatie hebben opgeleverd. Denk aan de verschillende bronnen die voor je externe oriëntatie aangeboord zijn zoals genoemd in 1.3. Thema's zijn deelverzamelingen van relevante onderzoeksgegevens, zoals de ingevulde logboekchecklist in figuur 1.2. Zo krijg je bijvoorbeeld:

- 2.1 Kamer van Koophandel / Sector Volkshuisvesting (bron 2, thema 1)
- 3.2 Interview branchesecretaris / Positie in de branche (bron 3, thema 2)

Door die codering kun je de groeiende dataverzameling op elk moment sorteren naar bron en naar thema. Een sortering op bron/thema levert alle informatie op die aan die persoon, dat document of die website ontleend is. Met een thema/bronsortering zie je wat er allemaal gezegd en geschreven is over dat thema. Dat maakt het gemakkelijker om later conclusies te kunnen trekken en onderbouwen. In stap 4 – Analyse zul je daar al plezier van hebben, want daar moeten belangrijke beslissingen genomen worden (zie 4.1). En stel dat je in stap 8 een oplossingsplan wilt ontwikkelen. Dan is een overzicht van alle oplossingsideeën die in de loop van je onderzoek genoemd of bedacht zijn een erg goed hulpmiddel. Het is slim om nu al even naar hoofdstuk 4 door te bladeren. Daar vind je veel thema's van de terugkoppelingspresentatie die je nu al in je coderingslijst kunt opnemen.

Je kent in dit stadium natuurlijk nog niet alle relevante onderzoeksthema's. Die ontstaan pas bij de onderzoeksstap waar je aan toe bent. Dat is geen probleem omdat je voortdurend je codering kunt aanvullen. Zelfs samenvoegen of uitsplitsen kan nog in elk verzamelstadium. En met slim gebruik van de computer is het sorteren geen werk. Je moet er wel aan denken dat je voor het maken van aantekeningen tijdens interviews het beste voor elk thema een nieuw blocnotevel kunt nemen. Dat vergemakkelijkt het uitwerken.

FIGUUR 1.3 'Stapelen' van onderzoeksuitkomsten



Actiepunten

Tot slot vatten we de processtappen samen voor het uitvoeren van Stap 1 – Externe oriëntatie:

- 1 Bepaal de branche of sector waartoe de afstudeerorganisatie behoort.
- 2 Benoem de probleemstelling voor de afstudeeropdracht.
- 3 Stel de trefwoorden voor deskresearch vast.
- 4 Zoek de beschikbare informatiebronnen.
- 5 Vergaar de informatie.
- 6 Stel de mogelijke invloed van de sectorontwikkelingen op de probleemstelling vast.
- 7 Bepaal welke informatie relevant is voor de eigen probleemoplossing
- 8 Vat de gevonden gegevens in een samenhangend verhaal samen.
- 9 Ontwerp een coderingssysteem voor de opslag van alle onderzoeksgegevens
- 10 Vul de logboekpagina in.

Zelftoetsvragen

-
- 1** In hoeverre is hoog ziekteverzuim in een ziekenhuis een intern of een extern probleem?
 - 2** Noem drie voorbeelden van externe ontwikkelingen die niet branchespecifiek zijn maar toch relevant voor de branche.
 - 3** Noem drie voorbeelden van afstudeeropdrachten die geen relevante trefwoorden opleveren voor de deskresearch.
 - 4** Kun je nog andere dan de genoemde informatiebronnen bedenken voor je zoekproces?
 - 5** Voor welke organisaties zijn de volgende externe ontwikkelingen bedreigend en waarom?
 - verhoging van de hypotheekrente
 - daling van de studentenaantallen
 - vermindering van het geboortecijfer
 - kerosinetoeslag voor het vliegverkeer
 - opheffing van de vaste boekenprijs
 - 6** Ontwerp het coderingssysteem voor de onderzoeksgegevens van de externe oriëntatie.
-

