
SERIE
Taaltopics

Rapporteren

Cees Braas
Rinke van Couwelaar
Judith Kat



Vierde druk



Noordhoff Uitgevers



Rapporteren

‘Wat niet is gerapporteerd, is niet
gebeurd; wat niet op papier staat
bestaat niet.’

— Gerrit Krol (1998). *60 000 uur*. Amsterdam : Querido, p. 23.

‘Het las prettig. Verder was het maar
een rapport. Je hoort er niets meer
over.’

— Gerrit Krol (1998). *60 000 uur*. Amsterdam : Querido, p. 20.

Taaltopics Rapporteren

Cees Braas
Rinke van Couwelaar
Judith Kat

Vierde druk

Noordhoff Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: © Conny Fridh/Johnér Images/Corbis

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

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

1 / 13

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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 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 verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, <http://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 84082 2

ISBN 978 90 01 81322 2

NUR 810

Woord vooraf bij de vierde druk

Een veelvoorkomend probleem voor schrijvers van rapporten (zeker als het gaat om langere teksten zoals scripties en onderzoeksrapporten), is greep te krijgen op het totale onderzoeks- en schrijfproces. Sommigen lopen het risico stil te vallen na een enthousiast, maar ongestructureerd begin, anderen ervaren de berg werk vóór hen als zó onoverzienbaar hoog dat zij de moed dreigen te verliezen.

Met dit boek proberen we iets te doen aan die ongestructureerdheid en het verlammeende aanhikgevoel. We doen dat door te kiezen voor een stapsgewijze aanpak van het hele rapportageproces. Veel nadruk ligt daarbij op het vinden van een goede structuur voor het rapport dat geschreven moet worden. Het is daarom onze bedoeling een aantal concrete, praktisch uitvoerbare adviezen te verschaffen, aan de hand waarvan de rapportenschrijver sneller tot kwalitatief betere resultaten komt. De oefeningen achter in dit boek vormen daarbij een onmisbaar onderdeel.

Wie zijn de beoogde gebruikers van *Rapporteren*? Allereerst denken we dan aan studenten in het hoger onderwijs die vaak tijdens de studie al regelmatig rapporten en notities moeten produceren, tot de eindscripctie aan toe. Ook hebben we stagiaires en beginnende beroepsbeoefenaren voor ogen gehad bij de herziening van dit boek; ook zij zullen in hun werkomgeving al spoedig met kleinere en grotere rapportageklussen worden geconfronteerd. Daarnaast is dit boek bedoeld voor degenen die hun afstudeerscriptie gaan schrijven. Door onze aanpak, waarbij de scriptieschrijver al in het stadium van onderwerpskeuze en -afbakening nadenkt over de te schrijven eindtekst, zorgen we ervoor dat de schrijver vanaf het begin greep houdt op het geheel.

Dit boek biedt de gebruiker dus in de eerste plaats een basiscursus rapporteren. In deze basiscursus ligt de nadruk vooral op:

- het precies formuleren van een hoofdvraag
- het vooraf ontwerpen van een logische indeling voor het rapport
- het correct invullen van de vaste rapportonderdelen

Gebruikers van dit boek kunnen de stof grotendeels zelfstandig doornemen. Door het maken van oefeningen achterin kan de lezer nagaan in hoeverre hij de stof heeft begrepen of zelfs kan toepassen. Bij ongeveer 50 procent van de oefeningen is een uitwerking achter in het boek opgenomen.

In deze herziene vierde druk van *Rapporteren* is de grote lijn van het boek onveranderd gebleven. We zetten de inhoudelijke aanpassingen op een rijtje:

- Hoofdstuk 1: er is meer aandacht voor een basisopzet van het plan van aanpak.
- Hoofdstuk 2: er is achtergrondinformatie over de typen hoofdvraag toegevoegd in de vorm van de beleidscyclus. Het gebruikte model maakt ook duidelijk dat er van ieder type hoofdvraag ook een evaluatieve variant kan worden geformuleerd. Daarnaast heeft het tweede type hoofdvraag (verklaringsgerichte hoofdvraag) een andere naam gekregen.
- Hoofdstuk 3: de aanwijzingen voor het werken met waaierschema's zijn bekort.
- Hoofdstuk 5: de aanwijzingen voor het verantwoorden en citeren van internetbronnen volgens de APA-systematiek zijn aangescherpt, waarbij nadrukkelijker is gekeken naar de praktijk van bronnenraadpleging door studenten in het hoger onderwijs.

In verschillende hoofdstukken zijn modelvoorbeelden opgenomen van rapportonderdelen; wij hopen gebruikers hiermee te inspireren tot een vollediger uitwerking van een aantal belangrijke onderdelen van hun rapport. Uiteraard zijn veel voorbeelden vernieuwd of geactualiseerd en is ongeveer een derde deel van de oefeningen achterin vervangen door nieuwe.

Rapporteren biedt niet alleen een basiscursus rapporteren, maar vervult ook een naslagfunctie voor iedereen die in het afrondend stadium van een grote schrijfkus nog eens wil nagaan of het rapport aan alle vormvoorschriften beantwoordt, van globaal tot gedetailleerd. Daartoe bevat de tekst veel belangrijke checklists en een uitgebreid register.

Graag zeggen we dank aan een aantal collega's binnen en buiten de Hogeschool Utrecht die recentelijk, maar ook al wat langer geleden, eerdere versies van dit boek en de erin opgenomen oefeningen vaak van waardevol commentaar hebben voorzien: Ellie van der Geest, Lidwien van der Pas en Annemieke de Schepper.

Culemborg, Amsterdam, Uitgeest, zomer 2012

Cees Braas
Rinke van Couwelaar
Judith Kat

Inhoud

Inleiding 9

1 Briefing 15

- 1.1 Briefingproces 16
- 1.2 Briefing-checklist 17
- 1.3 Briefing: verschillen tussen gebonden en vrij onderzoek 23
- 1.4 Aanpak en planning van het onderzoek 24
- 1.5 Veelgemaakte fouten 30
Samenvatting + checklist 33

2 Hoofdvraag 37

- 2.1 Begripsomschrijving 38
- 2.2 Hoofdvraag en onderzoek 38
- 2.3 Functies van de hoofdvraag 40
- 2.4 Soorten hoofdvragen 41
- 2.5 Onderdelen van de hoofdvraag 49
- 2.6 Veelgemaakte fouten 57
Samenvatting + checklist 60

3 Opzet en indeling lange rapporten 63

- 3.1 Verschijningsvormen 64
- 3.2 Werkwijze 64
- 3.3 Vaste rapportonderdelen 82
- 3.4 Veelgemaakte fouten 97
Samenvatting + checklists 99

4 Opzet en indeling korte rapporten 103

- 4.1 Verschijningsvormen 104
- 4.2 Werkwijze 105
- 4.3 Veelgemaakte fouten 119
Samenvatting + checklist 121

5 Verantwoording geraadpleegde bronnen 125

- 5.1 Belang van verantwoorden van geraadpleegde bronnen 126
- 5.2 Citaten en ontleningen 130
- 5.3 Verwijzingen 133
- 5.4 Bronvermelding en titelbeschrijving van bronnen 136
- 5.5 Bronnenlijst(en) 146
- 5.6 Veelgemaakte fouten 149
Samenvatting + checklist 151

6 Uiterlijke verzorging 155

- 6.1 Marges, regelafstand, uitvullen 156
- 6.2 Paginanummering 156
- 6.3 Decimale nummering 156
- 6.4 Lettertype en tekstmarkeringen 157
- 6.5 Hoofdstuktitels en paragraaftitels 157
- 6.6 Illustraties 158
- 6.7 Eindredactie 160
- 6.8 Veelgemaakte fouten 161
Samenvatting + checklist 163

Oefeningen per hoofdstuk 166

Antwoorden per hoofdstuk 189

Literatuur 204

Illustratieverantwoording 206

Bijlage Uitgangssituaties bij praktijkgericht onderzoek 207

Register 211

Over de auteurs 214

Inleiding

Heel wat hoger opgeleiden, hbo'ers en academici, hebben de illusie dat hun afstudeerscriptie een kwestie is van 'eens, maar nooit weer'. Het uitgevoerde onderzoek en het schrijven van de uiteindelijke tekst heeft meestal zoveel meer tijd gekost dan was begroot, dat menigeen voorlopig even geen rapporten meer kan zien. In de praktijk kan dat vervolgens flink tegenvallen. Wie namelijk naar de dagelijkse werkzaamheden van managers en andere functionarissen in bedrijven en organisaties kijkt, kan vaststellen dat heel wat tijd besteed wordt aan het lezen, maar zeker ook aan het opstellen van rapporten. Niet zo vreemd, want het resultaat van allerlei werkzaamheden wordt pas voor anderen toegankelijk door de rapportage ervan. Hbo'ers en academici krijgen dus meer dan hun lief is te maken met rapporten en rapporteren. Reden genoeg om in deze inleiding wat nader in te gaan op de terminologie, de onderscheiden soorten rapporten, het rapportageproces en de globale opbouw van dit boek.

Het begrip 'rapporteren'

Wat moeten we nu eigenlijk onder de begrippen 'rapport' en 'rapporteren' verstaan? De een zal de term 'rapport' wellicht associëren met het eindproduct van een parlementaire enquêtecommissie, een ander denkt wellicht aan een adviesmemo van één velletje A4 en weer een ander denkt misschien zelfs terug aan zijn schooljaren, waarin je ieder kwartaal weer het thuisfront moest confronteren met je *rapport*. Hoe uiteenlopend ook, al deze soorten rapporten hebben gemeen dat ze *verslag* doen van *uitgevoerd onderzoek*. Dat onderzoek kan dan uiteenlopen van een combinatie van literatuuronderzoek, eigen gegevensverzameling en interviews (zoals bij een enquêtecommissie), tot het verzamelen van gegevens over de studievorderingen van een leerling, vaak uitgedrukt in een reeks cijfers. In dit boek richten we ons op de verslaglegging van onderzoek en onderzoeksresultaten en we beperken ons daarbij tot schriftelijke rapportages. Qua lengte kunnen die variëren van een e-mailtje van slechts enkele regels, tot een onderzoeksverslag of afstudeerscriptie van vele tientallen pagina's, de bijlagen nog niet meegerekend.



Lange en korte rapporten

Iedere sector van de samenleving kent wel zijn eigen vormen van rapporteren. Vaak bestaan daar ook jargonachtige aanduidingen voor. We noemen er een aantal:

beslisdocument	communicatieplan	concurrentieanalyse
contourennota	discussienota	haalbaarheidsstudie
marktverkenning	sociaal jaarverslag	testrapport

De veelvormigheid is zo groot dat het vrijwel ondoenlijk is ze allemaal binnen het bestek van één boek over rapporteren te bespreken. Daarom houden we hier een simpele tweedeling aan: lange en korte rapporten. De grens leggen we – arbitrair – bij een omvang van vijf inhoudelijke pagina's. Lange rapportages als onderzoeksverslagen en afstudeerscripties liggen vrijwel altijd boven dit aantal pagina's; korte rapporten als notities en memo's blijven er meestal onder.

Veel van de aanwijzingen in dit boek (vooral de hoofdstukken 2 en 3) zijn primair bedoeld voor schrijvers van omvangrijke rapporten, al zullen ook schrijvers van kleinschaliger rapporten er het nodige van hun gading kunnen vinden. Een apart hoofdstuk is gewijd aan korte rapportages, zoals memo's, notities, *managementletters* en voortgangsverslagen.

Tijdens de studie: lange rapporten; na de studie: korte rapporten

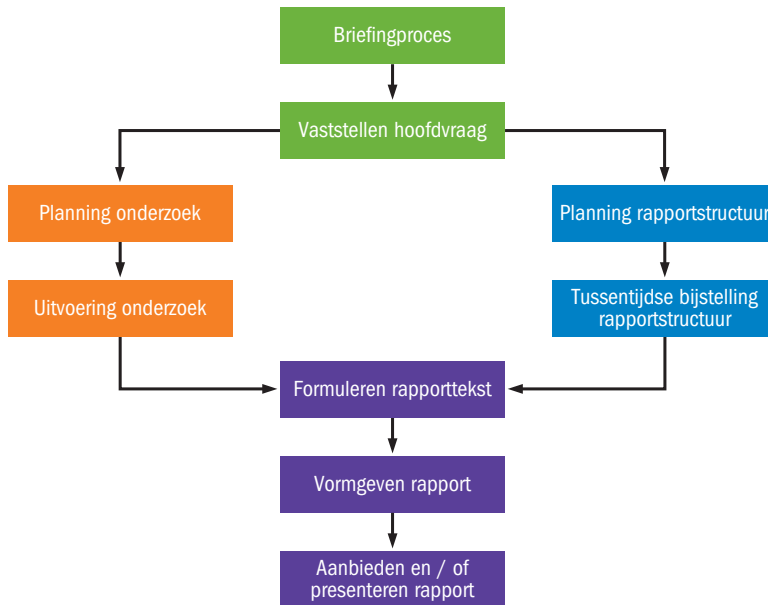
Bij het rapporteren in het hoger onderwijs en de 'echte wereld' daarbuiten doet zich iets merkwaardigs voor: tijdens de studie op een hogeschool of universiteit schrijf je vooral lange rapporten, daarna heel vaak korte. Hoe kan dit? En waarom leer je dan niet meteen korte rapporten te schrijven? Simpel: tijdens je opleiding moet je laten zien waarop je je conclusies baseert en moet je dus zwart-op-wit een uitgebreide onderbouwing en verantwoording leveren. Ben je eenmaal als professional aan de slag, dan vertrouwt de organisatie waar je werkt er heel vaak op dat het met je aanpak en onderbouwing wel goed zit: alleen het hoogstnoodzakelijke hoeft dan nog op papier te worden verantwoord. Tegen die tijd heeft iedere student in het hoger onderwijs wel geleerd hoe belangrijk het is zorgvuldig te werk te gaan en alleen beweringen te doen die hij / zij kan onderbouwen.

Het rapportageproces

In dit boek houden we ons bezig met het totale rapportageproces: van de eerste vage formulering van een zeer voorlopige hoofdvraag tot het zetten van de laatste puntjes op de laatste i's in de laatste voetnoot aan toe. In de opbouw van dit boek corresponderen de verschillende hoofdstukken daarom min of meer met de opeenvolgende stappen in het totale rapportageproces.

Een korte toelichting op de aard van het rapportageproces is hier op zijn plaats. In feite gaat het bij rapporteren om een reeks gekoppelde processen, zoals te zien is in de figuur hierna.

FIGUUR Onderdelen rapportageproces



We hanteren in dit boek een ruime opvatting van het rapportageproces. Dat proces begint niet pas als de rapporteur zijn onderzoek heeft afgerond en hij op het punt staat zijn bevindingen door middel van het toetsenbord aan de harde schijf toe te vertrouwen. Het rapportageproces begint al enkele stadia eerder, te weten bij de briefing, waarin de beoogde rapportenschrijver te horen krijgt wat hij nu eigenlijk moet gaan uitzoeken (bij scripties mag de rapportenschrijver weliswaar zelf een onderwerp kiezen, maar moet hij gewoonlijk groen licht zien te krijgen van een begeleider). Meestal zal die briefing resulteren in de formulering van een hoofdvraag die vervolgens beantwoord moet gaan worden.

Beperkingen

Voor alle duidelijkheid: de volgende onderdelen van het hier weergegeven rapportageproces komen uitdrukkelijk *niet* aan de orde in dit boek:

- het plannen en uitvoeren van het onderzoek
- het formuleren van de rapporttekst
- het presenteren van het onderzoek

Voor de uitvoering van onderzoek verwijzen we naar boeken over methodologie, zoals Baarda en De Goede (2006) of Verhoeven (2011). Aanwijzingen voor het leesbaar formuleren van de rapportinhoud en het presenteren van het rapport zijn te vinden in boeken over schrijven, formuleren en presenteren, waaronder *Taaltopics Formuleren* en *Presenteren*.

Belangrijke uitgangspunten

Veel nadruk in dit boek ligt op het vinden van een goede structuur voor het rapport. Als de onderzoeker de hoofdvraag scherp weet te formuleren, moet

het mogelijk zijn zelfs vóór uitvoering van het onderzoek al een goede tekststructuur te ontwerpen. We besteden daarom veel aandacht aan:

- vijf typen hoofdvraag
- het vooraf ontwerpen van een rapportstructuur
- het afstemmen van de structuur op de lezer van het rapport (vaak de opdrachtgever)

Met onze aanpak hopen we te voorkomen dat sommige rapportenschrijvers het rapport als een soort sluitpost gaan zien; eigenlijk vinden ze alleen het onderzoek zelf interessant. Wie echter denkt dat de kwaliteit van het uitgevoerde onderzoek 'zijn weg altijd wel vindt', zal in de praktijk ontdekken dat hij of zij er naïeve opvattingen over doeltreffend communiceren op nahoudt. Met dit boek mikken wij op transparante, leesbare en toegankelijke rapportages die de beoogde lezer een maximum aan informatie bieden in een minimum aan leestijd. Rapporten als doe-het-zelfpakket voor gespecialiseerde lezers zijn in onze ogen uit den boze.

Belangrijke begrippen

Voor alle duidelijkheid nog een opmerking over de terminologie, gehanteerd in dit boek:

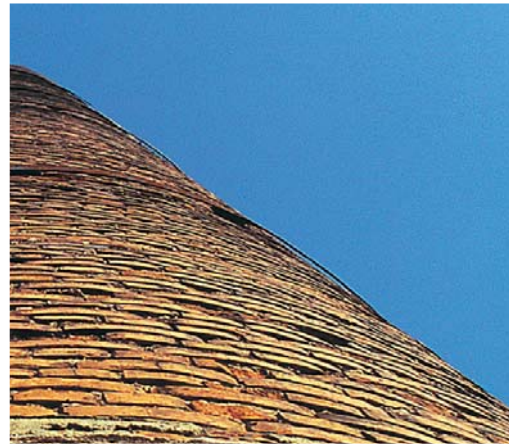
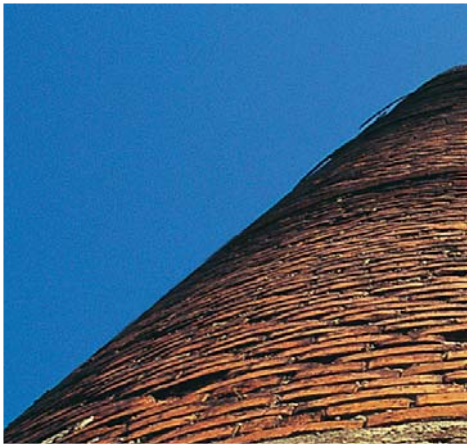
- De begrippen *probleemstelling*, *hoofdvraag* en *centrale vraag* hanteren we als synoniemen.
- De structuur van omvangrijke rapporten is in de regel terug te vinden in de hoofdstuk- en paragraafindeling, bij kleine rapporten in de indeling in alinea's. Vandaar dat we in passages over langere rapporten hetzelfde bedoelen met de begrippen *structuur*, *rapportstructuur*, *hoofdstukindeling* en *hoofdstuk- en paragraafindeling*. Bij korte rapporten en notities hanteren we de begrippen *structuur*, *tekststructuur* en *alinea-indeling*.

Opbouw van dit boek

Dit boek is als volgt opgebouwd:

- In hoofdstuk 1 staat het briefingproces centraal.
- In hoofdstuk 2 besteden we veel aandacht aan de probleemstelling van (lange) rapporten; dat komt voort uit onze opvatting dat je zonder een goede probleemstelling niet tot een heldere opbouw van je rapport zult komen en de lezer van het rapport niet voldoende houvast zult bieden.
- In het derde hoofdstuk gaan we in op de aanpak om vanuit de geformuleerde probleemstelling te komen tot een ontwerp van de globale rapportstructuur. De vaste rapportonderdelen komen eveneens ter sprake. Het zal duidelijk zijn dat hoofdstuk 3 vooral van belang is voor schrijvers van onderzoeksverslagen, scripties en andere lange rapporten.
- Hoofdstuk 4 stelt de aanpak en de structureisen van korte rapporten en notities aan de orde.
- Hoofdstuk 5 heeft betrekking op het verantwoorden van geraadpleegde bronnen.
- In het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 6) geven we aanwijzingen voor een aantrekkelijke en toegankelijke vormgeving.

Het oefeningendeel achter in het boek bevat een gestructureerde verzameling oefeningen die per hoofdstuk zijn gerubriceerd. Om het gebruikers mogelijk te maken zelfstandig een aantal oefeningen te doen, zijn de antwoorden bij ongeveer de helft van de oefeningen achterin opgenomen. De lezer kan zo nagaan in hoeverre de antwoorden in de goede richting kwamen.



1

Briefing

- 1.1 Briefingproces
- 1.2 Briefing-checklist
- 1.3 Briefing: verschillen tussen gebonden en vrij onderzoek
- 1.4 Een plan van aanpak opstellen
- 1.5 Veelgemaakte fouten

'Kun jij misschien even uitzoeken hoe het zit met ... En graag volgende week het rapport klaar!' Een opdracht voor onderzoek en rapportage is zo uitgedeeld, maar de uitvoering ervan heeft vaak meer voeten in de aarde. Om te beginnen is het de onderzoeker niet altijd vanzelfsprekend duidelijk wat de opdrachtgever nu eigenlijk wil. Verder heeft de opdrachtgever vaak wel een bepaald idee, maar niet altijd een duidelijk geformuleerde opdracht klaarliggen. Of hij slaat een paar stappen in het onderzoekstraject over.

In dit hoofdstuk bespreken we de weg om tot een goede hoofdvraag en onderzoeksopzet en een goed plan van aanpak te komen: het proces van *briefing* (opdrachtomschrijving) en *debriefing* (terugkoppeling op de opdrachtomschrijving). Kortom, de communicatie tussen opdrachtgever en uitvoerder, voorafgaand aan het onderzoek en de rapportage.

1.1 Briefingproces

Voordat we inhoudelijk op het briefingproces ingaan, merken we op dat de noodzaak van een uitgebreide briefing relatief is. Wanneer je voor je leidinggevende even wat adressen van leasemaatschappijen moet opzoeken, ben je met onderzoek en rapportage bezig. Je zoekt op internet en rapporteert met een simpel lijstje. Opdracht, doel en rapportagevorm zijn duidelijk; daar hoeft geen uitgebreide bespreking aan vooraf te gaan. Iets anders is het wanneer je voor een externe opdrachtgever een klanttevredenheidsonderzoek moet doen. Dan zul je je moeten verdiepen in een goede vraagstelling, criteria voor tevredenheid, een enquête en de manier om die enquête succesvol af te nemen.

Ook is het van belang te weten dat we in dit boek onderscheid maken tussen de volgende soorten onderzoek:

- **Gebonden onderzoek:** de onderzoeker / rapportenschrijver voert het onderzoek uit in opdracht van de organisatie waar hij in dienst is of waar hij als extern onderzoeker / rapportenschrijver wordt ingehuurd. In veel werksituaties is sprake van dergelijk onderzoek-in-opdracht.
- **Vrij onderzoek:** de onderzoeker / rapportenschrijver kiest zelf (in overleg met zijn / haar begeleider) het onderzoeksonderwerp. Denk aan afstudeerscripties, projectonderzoeken met vrije onderwerpskeuzes of zelfgekozen onderzoeksthema's van wetenschappers. In dit hoofdstuk besteden we ook aandacht aan briefings bij vrij onderzoek.



Of je nu voor jezelf of voor een ander een onderzoek doet, de onderzoeksopdracht moet glashelder zijn. Je moet precies weten wat je wél gaat onderzoeken en wat niet. Je moet het onderwerp dus goed afbakenen. Het maakt nogal wat uit of je gegevens verzamelt over 'sterfgevallen in het ziekenhuis' of 'sterfgevallen op de ok tussen 2007 en 2012'. Je moet weten wat het doel van het onderzoek en dus van de rapportage is. Is het doel louter informeren of doe je bijvoorbeeld onderzoek om een beleidsrapport te schrijven? In het eerste geval meld je keurig cijfers van sterfgevallen, in het tweede geval ga je ook op zoek naar oorzaken van de sterfgevallen, zodat er maatregelen genomen kunnen worden. Het is ook belangrijk te weten wie de lezer van je rapportage is. Is dat de Inspectie van de volksgezondheid, de directie van het ziekenhuis of het personeel van de operatiekamers? Om die duidelijkheid te verkrijgen, is een goede briefing noodzakelijk.

Een briefing is een instructie van de opdrachtgever aan de uitvoerder. Het komt nogal eens voor dat de briefing enigszins rommelig en informeel verloopt. Als de briefing echt zorgvuldig wordt aangepakt, lopen opdrachtgever en uitvoerder samen een checklist langs om op alle vragen een duidelijk antwoord te krijgen. Opmerkelijk is dat de uitvoerder in deze fase vaak de actiefste rol speelt; niet zelden is hij degene die met de checklist komt. Hij denkt dus mee mét en soms zelfs vóór de opdrachtgever. Een onderzoeker / rapporteur wordt immers vaak ingehuurd vanwege zijn specifieke kennis van het onderzoeksdomein.

Het briefingproces bestaat uit twee delen. Een briefing is namelijk niet altijd in één ronde klaar, daarom wordt het briefinggesprek (de opdrachtgever: 'Ik wil dat je dit onderzoekt.') gevolgd door een *debriefing* (de uitvoerder: 'Heb ik je zo goed begrepen?'). Vergelijk het met het herhalen van de vraag om te checken of je de vraag goed begrepen hebt. In figuur 1.1 is dit proces schematisch weergegeven.

Zonder debriefing is de briefing niet afgerond. De debriefing is een noodzakelijke terugkoppeling waarbij:

- de opdrachtgever nagaat of hetgeen hij voor ogen had goed is overgekomen
- de onderzoeker (uitvoerder) nagaat of hij alles goed heeft begrepen en goed heeft geconcretiseerd.

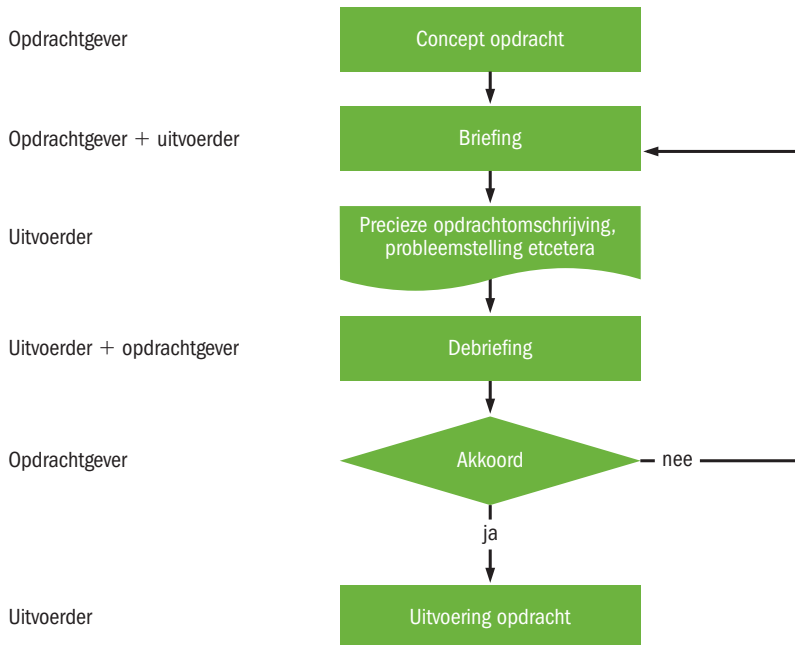
Als we verderop in dit hoofdstuk spreken over de *briefing*, dan doelen we op de – wellicht bijgestelde – briefing na terugkoppeling met de opdrachtgever of begeleider.

1.2 Briefing-checklist

Briefings worden onder andere gebruikt in de reclame- en marketingwereld. In zo'n briefing staat omschreven wat de achtergronden, het doel en de stijl van een reclamecampagne moet zijn. Er staat bijvoorbeeld een heel concrete reclameboodschap in: *Biologische soep voor fijnproevers. Nu €3,98!* Er staan echter ook zaken in die niet direct gecommuniceerd hoeven te worden, maar die wel belangrijk zijn voor de uitstraling en het doel van de campagne. Bijvoorbeeld:

- beschrijving van de doelgroep (vrouw, 40+, hoogopgeleid, links georiënteerd, milieubewust, kwaliteitbewust)

FIGUUR 1.1 Schematische weergave briefingproces



- reclaimedoelstelling (na zes maanden campagne heeft onze soep een marktaandeel van 10% op de soepmarkt)
- sfeer (wij zijn een familiebedrijf met traditionele normen en waarden)

Een onderzoeks- en rapportagebriefing heeft eenzelfde opbouw. De vraagstelling en het onderzoeksdoel zijn bijvoorbeeld heel concreet beschreven. Die vind je dan ook even concreet terug in de rapportage. Wat de opdrachtgever met de rapportage wil bereiken (acceptatie van nieuw beleid, financiering door een bank) zal minder of helemaal niet in de rapportage terug te vinden zijn.

In ieder geval hebben zowel de opdrachtgever als de uitvoerder veel aan een checklist voor een briefing. De opdrachtgever kan aan de hand van zo'n lijst nagaan of hij alle belangrijke punten heeft vermeld. De uitvoerder kan met dezelfde lijst nagaan of alle essentiële informatie er is of dat er nog vragen onbeantwoord zijn. Overigens werken uitvoerders vaak met een eigen checklist. Ervaring leert hun dat opdrachtgevers vaak lijden aan 'tunnelvisie' en dus zaken over het hoofd zien. In tabel 1.1 zijn de punten voor zo'n checklist op een rij gezet, gevolgd door een nadere bespreking.

Bij het bespreken van de vragen uit deze checklist gaan we steeds uit van gebonden onderzoek, onderzoek dat in opdracht wordt verricht. In paragraaf 1.3 gaan we nader in op een paar grote verschillen tussen gebonden en vrij onderzoek.

Voor welke organisatie wordt de opdracht uitgevoerd?

Wanneer het gaat om een onderzoek voor de eigen organisatie, zal de vraag voor welke organisatie het onderzoek wordt uitgevoerd snel beantwoord

TABEL 1.1 Checklist voor een briefing

<input type="checkbox"/>	Voor welke organisatie wordt de opdracht uitgevoerd?
<input type="checkbox"/>	Welke voorgeschiedenis heeft dit onderzoek?
<input type="checkbox"/>	Wat wil de opdrachtgever?
<input type="checkbox"/>	Wat is de hoofdvraag van het onderzoek en wat zijn deelvragen?
<input type="checkbox"/>	Wat is het doel van het onderzoek?
<input type="checkbox"/>	Wat voor onderzoek moet er gedaan worden?
<input type="checkbox"/>	Wat is de planning?
<input type="checkbox"/>	Welke middelen zijn er ter beschikking?
<input type="checkbox"/>	Wie zijn de lezers van de rapportage?
<input type="checkbox"/>	Welke informatie hebben de lezers nodig?
<input type="checkbox"/>	Hoe staan de lezers tegenover de uitkomsten van het onderzoek?

zijn. De onderzoeker maakt deel uit van de organisatie en weet dus voor wie hij onderzoek doet, wat het doel is en aan wie hij moet rapporteren. Iets anders is het als je als extern onderzoeker wordt ingehuurd. Je zult je dan moeten verdiepen in de organisatie, de organisatiecultuur, de voorgeschiedenis en het beoogde publiek van de onderzoeksresultaten. Ook voor de presentatie van de resultaten kan het nogal wat uitmaken of je een opdracht voor je eigen manager uitvoert, dan wel voor een externe opdrachtgever.

Welke voorgeschiedenis heeft dit onderzoek?

Onderzoek staat zelden op zich. Heel vaak is er een concrete aanleiding voor een onderzoeksopdracht. En er is altijd een (historische) achtergrond van waaruit het onderzoek plaatsvindt. Het is goed om vooraf te weten wat er al onderzocht is en welke gegevens dus bekend zijn. Daarnaast is het belangrijk om te weten of het om vervolgonderzoek gaat of dat het onderzoek een vervolg krijgt.

Wat wil de opdrachtgever?

De opdrachtgever is niet altijd even uitgesproken over wat hij uitgezocht wil zien en welk doel hij daarmee heeft. Toch is het van groot belang om dat helder te krijgen. Dat wat de opdrachtgever wil, wordt verwoord in de hoofdvraag. Zonder duidelijke vraagstelling (overigens in combinatie met een duidelijke doelstelling, zie ook paragraaf 2.4) is de onderzoeker stuurloos. Zoals in paragraaf 1.1 al gezegd speelt de onderzoeker in deze fase een belangrijke, actieve rol. Door zijn deskundigheid en vaak frisse kijk op de opdracht, kan hij de opdrachtgever op het juiste spoor zetten of houden. Zie voorbeeld 1.1.

Wat is de hoofdvraag van het onderzoek en wat zijn deelvragen?

Ieder onderzoek gaat uit van een vraag. In dit boek noemen we dat de *hoofdvraag* (ook wel *centrale vraag* of *probleemstelling*). Soms heeft de opdrachtgever de hoofdvraag al geformuleerd, maar in veel gevallen is het de onderzoeker die de vraag formuleert of nader preciseert. Aangezien je

VOORBEELD 1.1

De directie van een bedrijf zag een groot verloop onder nieuw, jong, hoogopgeleid personeel. Deze jonge personeelsleden werkten bikkelhard en boekten goede resultaten, maar voordat ze hun eerste jaarcontract hadden uitgediend, verlieten ze het bedrijf om ergens anders te gaan werken. De directie was ervan overtuigd dat het een kwestie van beloning was: de nieuwe medewerkers vonden dat ze te hard moesten werken voor te weinig geld. Een adviesbureau kreeg de opdracht een nieuw beloningssysteem op te zetten. Maar uit interviews met het personeel bleek dat het niet om de beloning ging. Ze vonden hun salaris redelijk, waren niet vies van hard werken, maar ze vonden dat ze te weinig ondersteuning kregen. Een groot deel van de werkdruk kwam doordat ze voortdurend zelf allerlei dingen moesten regelen die een centraal secretariaat veel beter zou kunnen oplossen. Het adviesbureau kwam dus niet met een nieuw beloningssysteem, maar met een organisatieplan.

onderzoek staat of valt met een goed geformuleerde hoofdvraag, moet je daar veel aandacht aan besteden. Daarom gaan we in het volgende hoofdstuk uitgebreid in op alle aspecten van een goede hoofdvraag.

Wat is het doel van het onderzoek?

De vraag 'Wat zijn de verkoopcijfers van het afgelopen jaar?' lijkt duidelijk genoeg. Het maakt echter een groot verschil of de opdrachtgever alleen de feitelijke gegevens wil of bijvoorbeeld nieuw beleid wil maken op grond van die cijfers (bijvoorbeeld omdat die verkoopcijfers al een tijdje een dalende lijn vertonen). In het eerste geval zal een gestructureerde presentatie van getallen voldoende zijn. In het tweede geval zullen de cijfers zo gepresenteerd en geïnterpreteerd moeten worden, dat een beleidsadvies mogelijk is. Achterhaal dus zo concreet mogelijk waarom de opdrachtgever deze gegevens wil hebben.

Wat voor soort onderzoek moet er gedaan worden?

Onderzoek levert de antwoorden op je hoofdvraag en deelvragen op. Maar op welke manier vind je nu die antwoorden? Vaak gaat het om een combinatie van deskresearch en fieldresearch.



Bij *deskresearch* ga je op zoek naar informatie die al bekend is en die je in bestaande bronnen kunt vinden. Veel van je antwoorden kun je vinden in de databanken van overheden, brancheverenigingen, productschappen en onderwijsinstellingen. Het is niet zinvol om een uitgebreid publieksonderzoek te doen naar bijvoorbeeld autogebruik als je die resultaten zo bij het Centraal Bureau voor de statistiek of de BOVAG kunt vinden. Pas als je voldoende bestaand materiaal hebt onderzocht – en dus weet wat je nog niet weet – kun je besluiten om zelf aanvullende gegevens te gaan verzamelen.



Bij *fieldresearch* ga je zelf relevante data verzamelen. Bij *fieldresearch* heb je verschillende typen onderzoek. Wanneer je generaliserende uitspraken wilt doen, heb je veel data nodig. Je doet dan *kwantitatief onderzoek*. Je neemt bijvoorbeeld een enquête af onder een representatieve groep respondenten of je doet, verspreid over de dag en de week, tellingen van verkeersbewegingen op een druk kruispunt. Tegenover zulk kwantitatief onderzoek staat *kwalitatief onderzoek*. Je past dat toe als je meer wilt weten over bijvoorbeeld specifieke meningen of beweegredenen van je respondenten. Realiseer je wel dat je op grond van kwalitatief onderzoek geen generaliserende uitspraken kunt doen. Wanneer je tien mensen uitgebreid interviewt over hun chocoladeconsumptie en acht daarvan zeggen dat ze dagelijks chocolade eten, kun je niet concluderen dat 80% van de Nederlandse bevolking dagelijks chocolade eet.

Wat is de planning?

De opdrachtgever, of die nu intern of extern is, heeft een eigen planning. Het onderzoek en de rapportage maken daarvan deel uit. Zorg er dus voor dat de planning van het onderzoek ruim past binnen de totale planning van de opdrachtgever. Maak afspraken over deadlines, mijlpalen en eventuele tussenrapportages.

Welke middelen zijn er ter beschikking?

Onderzoek kost tijd, geld en mankracht. Inventariseer welke middelen je opdrachtgever ter beschikking stelt. Vraag hoeveel budget er is en bereken hoeveel je daarvoor kunt doen. Vraag ook of je personele ondersteuning kunt krijgen en voor hoeveel uur. Waarschijnlijk heeft de opdrachtgever zelf

al veel gegevens of zijn er al onderzoeksresultaten bekend. Inventariseer dus van welk bestaand materiaal je gebruik kunt maken. Bij vrij onderzoek gaat het bij de beschikbare middelen vooral om het beschikbare urenbudget, soms ook om fondsen om bijvoorbeeld proefpersonen te betalen. Stel in ieder geval in overleg met je begeleider vanuit de hogeschool of universiteit vast of het geplande onderzoek uitvoerbaar is binnen het aantal uren 'dat ervoor staat'.

Wie zijn de lezers van de rapportage?

In de meeste gevallen is je opdrachtgever het primaire publiek van je rapportage. Wanneer een rapport ook gelezen wordt door anderen dan de opdrachtgever, moet een schrijver goed weten wie het publiek van de tekst is. De samenstelling van het lezerspubliek heeft consequenties voor een aantal aspecten van de rapportage. Zo zijn leeftijd en opleiding van invloed op het taalgebruik. Wanneer je mag verwachten dat de onderzoeksresultaten weerstanden zullen oproepen, heeft dat consequenties voor de argumentatie in een rapport.

Welke informatie hebben de lezers nodig?

Bij een onderzoek komen vaak meer gegevens boven tafel dan er daadwerkelijk in het onderzoeksrapport moeten worden vermeld. Afhankelijk van het publiek zul je een informatieselectie moeten maken. Zie voorbeeld 1.2.

VOORBEELD 1.2

Stel, je gaat onderzoek doen naar de aanwezigheid van ganzen op landbouwgrond rond Schiphol. Waarschijnlijk levert zo'n onderzoek veel informatie op over veiligheidsrisico's voor het vliegverkeer, piektijden dat ganzen op akkers verblijven, voorkeur van ganzen voor bepaalde gewassen, gevolgen voor de bedrijfsvoering van akkerbouwers enzovoort.



Als je over die effecten gaat rapporteren, zal de belangstelling van verschillende publieksgroepen sterk uiteenlopen:

- De overheid zal waarschijnlijk meer geïnteresseerd zijn in bestrijdingsmethoden en de kosten daarvan. En zeer waarschijnlijk wil de overheid weten welke bestrijdingsmethode het minste weerstand oproept bij het publiek.

- Akkerbouwers zullen geïnteresseerd zijn in de gevolgen voor hun bedrijfsvoering, wanneer zij actief meewerken aan de bestrijding. Wanneer zij namelijk het land direct na de oogst omploegen, valt er voor ganzen minder te halen. Maar dat moet dan wel passen in de planning.
- Schiphol zal willen weten wat de beste bestrijdingsmethoden zijn, om risico's voor het vliegverkeer te minimaliseren.
- De Dierenbescherming zal willen weten welke alternatieven er zijn voor afschieten of vergassen.

Als onderzoeker-schrijver zul je je moeten verdiepen in de informatiebehoefte van je publiek en op grond daarvan zul je een selectie moeten maken uit je onderzoeksresultaten.

Hoe staan de lezers tegenover de uitkomsten van het onderzoek?

Voor de onderzoeker / rapporteur is het ook belangrijk te weten hoe de houding van het publiek is tegenover het onderzoek. Daar hangt bijvoorbeeld mee samen of hij op medewerking dan wel tegenwerking kan rekenen. Als het publiek bij voorbaat een kritische houding aanneemt, zal de rapportenschrijver extra zorgvuldig moeten zijn bij het opschrijven van zijn bevindingen.

1.3 Briefing: verschillen tussen gebonden en vrij onderzoek

Alles wat we in de vorige twee paragrafen bespraken, sloeg op de situatie dat de onderzoeker (en rapportenschrijver) uitvoerder is van een onderzoek waartoe hij in een werksituatie een opdracht krijgt. Maar tijdens de opleiding aan een hogeschool of universiteit moet ook menig rapport worden geschreven. Het ongewone daarbij is dat er aan de kant van de uitvoerder een grote vrijheid is om een onderwerp te kiezen. De begeleidend docent is dan degene die het groene licht moet geven aan die onderzoeks'opdracht'. De situatie is dus vrijwel spiegelbeeldig aan die bij gebonden onderzoek. In tabel 1.2 hebben we de verschillen op een rij gezet.

TABEL 1.2 Verschillen in rol uitvoerder / opdrachtgever bij gebonden en vrij onderzoek

Gebonden onderzoek	Vrij onderzoek
Opdrachtgever verstrekt opdracht aan uitvoerder	Uitvoerder stelt zelf opdrachtoomschrijving op
	Uitvoerder legt opdrachtoomschrijving ter goedkeuring voor aan begeleider
Uitvoerder vraagt precisering	Begeleider (eigenlijk: opdrachtgever) vraagt precisering
Uitvoerder doet eventueel voorstellen voor bijstellen onderzoeksvraag	Begeleider eist eventueel bijstelling van de onderzoeksvraag
Opdrachtgever accordeert plan van aanpak	Begeleider accordeert plan van aanpak

1.4 Aanpak en planning van het onderzoek

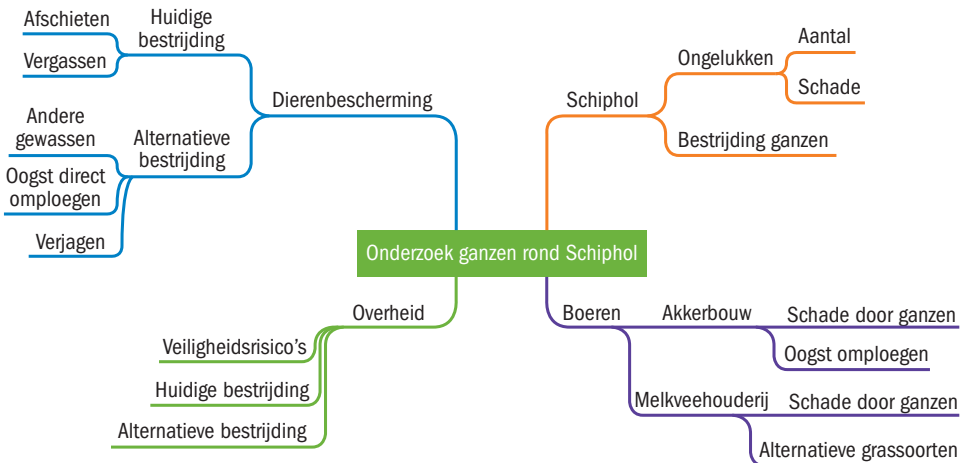
Je kunt onderzoek en rapportage daarover zien als een project. Een kort onderzoek is een klein project en een lang onderzoek is een groot project. In beide gevallen is een plan van aanpak een belangrijk hulpmiddel voor het slagen van het project.

Na de briefing is de hoofdvraag van het onderzoek bekend. Je weet wat je moet onderzoeken en waarvoor je opdrachtgever jouw onderzoeksgegevens nodig heeft. Je kunt aan de slag.

Sommige onderzoekers gaan te snel van start. Pas op dat je niet als een ongeleid projectiel allerlei data gaat verzamelen waarvan je denkt dat ze wel nuttig zijn. Neem eerst rustig de tijd om je een voorstelling van het complete onderzoek te maken. Bekijk het van voren, van achteren, van onder en van boven. Verplaats je in de opdrachtgever, maar bedenk ook andere invalshoeken. Bedenk waar je obstakels kunt tegenkomen en hoe je die zou kunnen overwinnen of omzeilen. Een plan van aanpak dwingt je tot een systematische benadering van je onderzoek. Door het hele proces van hoofdvraag tot rapportage vooraf nauwkeurig te bekijken, zorg je ervoor dat je geen stappen overslaat en een goede planning kunt maken.

Een goede manier om na te gaan wat er allemaal komt kijken bij je onderzoek is het maken van een *mindmap*. Een mindmap is een geschikte methode om complexe zaken gestructureerd in kaart te brengen. Het woord zegt het eigenlijk al: het in kaart brengen van gedachten. Je kunt deze techniek bijvoorbeeld gebruiken om een bestaande tekst samen te vatten, een nieuwe tekst te schrijven of een productidee uit te werken. Maar je kunt een mindmap ook gebruiken om een opzet van je onderzoek te maken. Het begin van een mindmap bij het onderzoek naar ganzenoverlast uit voorbeeld 1.2 zou eruit kunnen zien als in figuur 1.2.

FIGUUR 1.2 Voorbeeld mindmap



Als je alle aspecten in kaart hebt gebracht, kun je beginnen met het verder structureren van je onderzoek. Daarvoor kun je een plan van aanpak

gebruiken of een 'product breakdown structure' en 'work breakdown structure'. Welke methode je ook gebruikt om te structureren of te plannen, het zijn middelen en geen doelen. Middelen om de voortgang van je onderzoek en rapportage bij te houden. Leg ze dus niet in een la, maar pak ze er regelmatig bij om de voortgang te checken.

In de volgende subparagrafen lees je:

- hoe je een plan van aanpak kunt maken
- hoe je kunt werken volgens een product breakdown structure (PBS) en een work breakdown structure (WBS)
- hoe je een bruikbare strokenplanning opstelt

1.4.1 Een plan van aanpak opstellen

In een plan van aanpak beschrijf je zo concreet mogelijk de volgende zaken:

- 1 hoofdvraag
- 2 onderzoeksopzet
- 3 middelen
- 4 voorlopige rapportindeling
- 5 (tussen)producten
- 6 planning en taakverdeling

Ad 1 Hoofdvraag

Formuleer exact de probleemstelling van je onderzoek: hoe ziet de Nederlandse dessertmarkt eruit? Formuleer deelvragen: wat is een dessert? Wie zijn de voornaamste aanbieders? Hoe ziet het productaanbod eruit? Wie zijn de consumenten? Geef ook een duidelijke doelstelling, dus wat je met je onderzoek wilt bereiken, bijvoorbeeld:

Doel van dit onderzoek is de dessertmarkt volledig in kaart te brengen, zowel de aanbodzijde als de vraagzijde, uitgedrukt in volume, geld, gebruiksmoment en beleving.



Formuleer ook wat de opdrachtgever met je rapport kan doen: 'Met dit rapport kan toetjesfabrikant Mona voor de komende vijf jaar zijn beleid uitstippelen.'

Ad 2 Onderzoeksopzet

Geef een stapsgewijze opzet van je onderzoeksaanpak:

- deskresearch: onderzoek naar aanbod, verkoopcijfers, concurrenten, consumenten aantallen enzovoort
- fieldresearch: observatie bij supermarkten, vraaggesprekken met consumenten, opstellen en afnemen enquête
- analyse: analyseren van data
- enzovoort

Ad 3 Middelen

Beschrijf hoeveel tijd, geld en menskracht je denkt nodig te hebben. Inventariseer welke technische hulpmiddelen je nodig hebt: computers, software, video (voor paneldiscussie), vervoer, een callcenter. Maak een lijst van mogelijke informatiebronnen: data van de opdrachtgever, netwerk van de opdrachtgever, branchevereniging, vaktijdschriften, CBS, economiekaarten van kranten, consumenten. En kijk daarna ook nog eens rond op internet.

Ad 4 Voorlopige rapportindeling

Je weet precies wat je opdrachtgever wil weten en wat hij met de gegevens wil doen. Dat je die gegevens nog niet hebt, maakt niet uit. Je weet waar je naar op zoek moet gaan, je kunt dus voor ieder antwoord al een voorlopige hoofdstuk- en paragraaftitel bedenken, bijvoorbeeld:

- 1 Concurrenten
 - 1.1 Concurrent 1
 - 1.1.1 Assortiment
 - 1.1.2 Marktaandeel
 - 1.2 Concurrent 2
 - 1.2.1 Assortiment
 - 1.2.2 Marktaandeel

Ad 5 (Tussen)producten

Maak een lijst van producten die allemaal opgeleverd moeten worden: resultaten deskresearch, vragen voor interviews met consumenten, gedrukte enquête, verwerkte gegevens enquête, tot en met het eindrapport en de presentatie waarbij dat eindrapport aan de opdrachtgever wordt aangeboden.

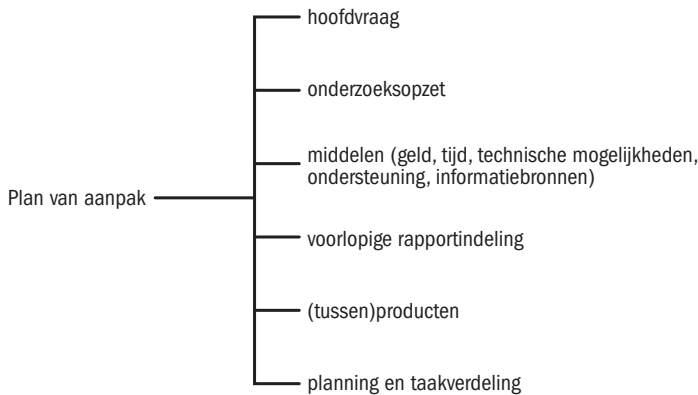
Ad 6 Planning en taakverdeling

Maak een zo concreet mogelijke planning en taakverdeling. Leg vast welke taken er moeten worden uitgevoerd, wie wat gaat doen en wie waar verantwoordelijk voor is. Stel een projectleider aan als je met veel mensen samenwerkt. Zet alle taken, tussenproducten, het eindproduct en de verantwoordelijke personen in een tijdschema. Zie voor een concrete uitwerking in een strokenplanning: subparagraaf 1.4.3.

Gouden tip: plan altijd van achteren naar voren. Houd een eigen deadline aan die bijvoorbeeld een week vóór de deadline van de opdrachtgever ligt. In die week heb je tijd om allerlei rampen op te vangen, zoals crashende computers, kapotte kopieerapparaten of drukke drukkers. Plan vervolgens vanaf je eigen deadline naar voren en sla mijlpalen: Pats! 'Op 2 mei moeten we het overzicht van de marktaandelen hebben, dat gaat Jan leveren en daar begint hij op 28 maart mee.' Bedenk ook voor welke gegevens je afhankelijk

bent van externen en realiseer je dat die ook een volle agenda hebben: benader ze dus op tijd. Vergeet niet om regelmatig bijeenkomsten te plannen, zowel met het projectteam als met de opdrachtgever, waarin je de ontwikkeling van het onderzoek doorpraat, resultaten uitwisselt en eventueel nieuwe afspraken maakt. In figuur 1.3 zijn de onderdelen van een plan van aanpak schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.3 Onderdelen plan van aanpak



1.4.2 Een product breakdown structure en work breakdown structure opstellen

Voor een product breakdown structure (PBS) ga je eigenlijk precies andersom te werk dan bij een plan van aanpak. Je begint niet bij het begin maar bij het eind. Neem een product in gedachten en haal het tot op het kleinste schroefje uit elkaar: een product breakdown. Leg nu de onderdelen die bij elkaar horen (dus niet soort bij soort) bij elkaar: de structure. In de afbeelding zie je een 'letterlijke' product breakdown structure van een vulpotlood.

Voor een onderzoek en een rapport kun je ook een product breakdown structure maken. Je weet welk eindproduct je moet opleveren: bijvoorbeeld een adviesrapport, een onderzoeksrapport of een marketingplan. Je weet ook uit welke onderdelen dat eindproduct bestaat: een inleiding, een inhoudsopgave, hoofdstukken met verwerkte gegevens, conclusie en aanbevelingen enzovoort. Je hebt nu het begin van je PBS, maar je bent er nog niet. Van al die onderdelen kun je nagaan welke tussen- en deelproducten je moet opleveren om ze inhoud te geven:

- Om conclusies te trekken en aanbevelingen te doen, heb je geanalyseerde gegevens nodig.
- Die gegevens zijn bijvoorbeeld het resultaat van een enquête.
- Voor een enquête heb je weer vragen nodig en een groep respondenten.

En zo kun je doorgaan tot je bij het kleinste deelproduct bent gekomen. Dan is je PBS klaar.

Je product breakdown structure bestaat uit tastbare *producten*: een hoofdstuk, een enquête, een groep respondenten. Wat je nu gaat doen is *werk* omschrijven dat nodig is om het product tot stand te laten komen. Je maakt

1

1 Bedenk wat je moet opleveren: een compleet vulpotlood. Demonteer in gedachten het vulpotlood.



5 Het eindproduct is klaar



4 Tweede stap naar het eindproduct: het binnenwerk is in het buitenwerk geplaatst en de punt en drukknop zijn gemonteerd.



3 Eerste stap naar het eindproduct: het binnenwerk is gemonteerd en het ringetje is in het buitenwerk gemonteerd.

2 Je hebt nu de Product Breakdown Structure buitenwerk, binnenwerk en stift, geheel gedemonteerd.



een work breakdown structure (WBS). Bij ieder deel- en tussenproduct omschrijf je het werk dat gedaan moet worden: hoofdstuk schrijven, enquête opstellen, respondenten bij elkaar zoeken. Bovendien zet je bij elke handeling de naam van degene die de handeling uitvoert. Met een product breakdown structure en een work breakdown structure heb je dus een duidelijk overzicht van alles wat je moet opleveren, het werk dat gedaan moet worden en de personen die het werk doen.

1.4.3 Opstellen van een strokenplanning

Nu je alle stappen van je onderzoek in kaart hebt gebracht, kun je die in een planning zetten. Ook een planning kun je op verschillende manieren weer-geven: van een eenvoudig datalistje tot een uitgebreide PRINCE2 Planning.

- Voor ons is het belangrijkste criterium de duidelijkheid. Het gaat erom dat je in één oogopslag kunt zien hoe je er met de vorderingen voor staat. Een strokenplanning is daar een goed middel voor. In een strokenplanning zie je namelijk duidelijk van dag tot dag of van week tot week wat de taken en deadlines zijn.

In een strokenplanning zet je op de horizontale as de tijd en op de verticale as de taken. In de strook zelf kun je de taak herhalen en de uitvoerder of verantwoordelijke erbij vermelden. In het voorbeeld in tabel 1.3 is de deadline steeds de laatste dag van de week.

TABEL 1.3 Voorbeeld van een strokenplanning

	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7
Onderzoeksvragen opstellen	■						
Hoofd- en deelvragen enquête		■					
Vragen opstellen		■					
Conceptenquête af		■					
Enquête testen		■					
Definitieve enquête opstellen			■				
Steekproef bepalen			■				
Enquête versturen			■				
Respons enquête verzame- len				■	■		
Enquête invoeren in SPSS						■	
Enquêteresultaten klaar						■	
Conclusies enquête beschrijven						■	

TABEL 1.3 Voorbeeld van een strokenplanning (vervolg)

	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7
Hoofd- en deelvragen deskresearch opstellen	■						
Bronnen bepalen	■						
Gegevens verzamelen		■	■				
Deskresearchresultaten verwerken				■			
Conclusies deskresearch beschrijven					■		
Conclusies onderzoek beschrijven							■

Welke methode je gebruikt om een strokenplanning te maken is niet belangrijk. De strokenplanning van tabel 1.3 is in Word gemaakt, maar het kan ook in Excel of in MS Projects. Waar het om gaat is dat je in één oogopslag de planning ziet en dus de voortgang kunt bewaken.

1.5 Veelgemaakte fouten

In deze paragraaf bespreken we de volgende veelgemaakte fouten:

- 1 De opdrachtgever formuleert een onduidelijke onderzoeksvraag.
- 2 De opdrachtgever redeneert vanuit discutabele aannames en vooronderstellingen.
- 3 De onderzoeker koppelt onvoldoende terug.
- 4 De onderzoeker / rapporteur kiest of krijgt een onuitvoerbare opdracht.
- 5 De planning is niet concreet.
- 6 De onderzoeker houdt zich niet aan de planning.

Fout 1 De opdrachtgever formuleert een onduidelijke onderzoeksvraag

Een opdrachtgever die niet weet wat hij precies wil, komt vaak met een ruime en vaag geformuleerde onderzoeksvraag. Bovendien gebeurt het niet zelden dat de onderzoeksvraag gedurende het onderzoek nog wordt aangepast of uitgebreid. De kans dat het onderzoek een bruikbaar rapport oplevert, is dan erg klein.

Oplossing: de onderzoeker / rapporteur kan vaagheid en ongerichtheid van het onderzoek voorkomen door in de briefingfase goed door te vragen en met concrete, onderzoekbare voorstellen te komen.

Fout 2 De opdrachtgever redeneert vanuit discutabele aannames en vooronderstellingen

Menige opdrachtgever is overtuigd van de juistheid van zijn vooronderstellingen: 'Mijn ontwerp is goed, dus is er een markt voor het product; ga maar dealers af om te onderzoeken hoe we de verkoop gaan regelen.' Als de onder-

zoeker dergelijke aannames en veronderstellingen kritiekloos overneemt, is de kans aanzienlijk dat hij een onderzoek uitvoert dat bij nader inzien de plank blijkt mis te slaan.

Oplossing: de onderzoeker / rapporteur kan in zo'n geval zijn opdrachtgever wijzen op de aanwezigheid van zulke vooronderstellingen en voorstellen daar eerst onderzoek naar te doen. Bij het voorbeeld betekent het dat de onderzoeker / rapporteur de opdrachtgever wat in zijn enthousiasme temperert en dat hij, los van de kwaliteit van het ontwerp, eerst een behoefteonderzoek voorstelt.

Fout 3 De onderzoeker koppelt onvoldoende terug

Als de onderzoeker te weinig terugkoppelt, loopt hij het risico dat het onderzoek – en dus de rapportage – niet het antwoord geeft op de oorspronkelijke vraag. Je zou dan kunnen zeggen dat de onderzoeker uit koers is geraakt en dat hij de terugkoppelmomenten met de opdrachtgever niet heeft benut om na te gaan of hij nog goed op koers lag. De opdracht 'Breng de Nederlandse dessertmarkt in kaart' mondt dan bijvoorbeeld uit in een marketingplan voor een heel nieuw toetje.

Oplossing: de onderzoeker kan dit voorkomen door regelmatig het plan van aanpak te bekijken om na te gaan of hij nog altijd bezig is de oorspronkelijke hoofdvraag te beantwoorden. Als onderzoeker zorg je ervoor regelmatig tussentijds te rapporteren aan de opdrachtgever (*gebonden onderzoek*) of de begeleider (*vrij onderzoek*).

Fout 4 De onderzoeker / rapporteur kiest of krijgt een onuitvoerbare opdracht

In deze situatie pakt de onderzoeker een klus aan waarbij bijvoorbeeld een verband moet worden gezocht dat er ongetwijfeld is, maar dat nauwelijks kwantitatief en kwalitatief aantoonbaar is. Bij de vraag 'Wat is de invloed van de opkomst van de cd-rom als medium op de vraag naar losbladig cursusmateriaal?' kan iedereen wel een aannemelijk antwoord verzinnen, maar het is een knappe jongen die een goed onderbouwd antwoord weet te geven.

Oplossing: door de onderdelen Onderzoeksopzet, Middelen en Planning zo concreet mogelijk in te vullen, kan de onderzoeker een redelijk beeld krijgen van de (on)haalbaarheid van zijn onderzoek. Als het ernaar uitziet dat de opdracht geen zinnig resultaat kan opleveren, dan overlegt hij met de opdrachtgever of de begeleider.

Fout 5 De planning is niet concreet

In de planning staat bijvoorbeeld geen duidelijke deadline of de doorlooptijd van een taak is onduidelijk. Soms worden taken weinig specifiek aangeduid als 'marktonderzoek doen' of 'informatie zoeken op internet' met als uitvoerenden 'allen'. Vooral bij onderzoeken die als groep moeten worden uitgevoerd, leveren zulke vaagheden in de planning bijna altijd problemen op. Met als treurig resultaat dat deadlines gemist worden, niemand weet wat hij precies moet doen of dat niemand zich verantwoordelijk voelt voor resultaten.

Oplossing: Ga terug naar je mindmap, het plan van aanpak of de product en work breakdown structure. Stel deadlines opnieuw duidelijk vast. Beschrijf handelingen en resultaten concreet: doe onderzoek bij de brancheorganisatie

en maak een top-vijflijst van de grootste worstproducenten van Nederland. Wijs per taak een eindverantwoordelijke aan die aanspreekbaar is op het resultaat.

Fout 6 De onderzoeker houdt zich niet aan de planning

Vaak gebeurt het dat een onderzoeker een keurig plan van aanpak maakt, en dat vervolgens in een la legt om er nooit meer naar om te kijken. Dat is vragen om moeilijkheden. Een planning is geen doel op zich, maar een fasering van het onderzoek. Als jij van je planning afwijkt, loopt de planning van je opdrachtgever ook spaak.

Oplossing: Pak op gezette tijden je planning en kijk of je nog op schema ligt. Als dat niet zo is, achterhaal dan de oorzaak en doe er wat aan. Pas in het laatste geval kun je de planning aanpassen. Licht in dat geval altijd de opdrachtgever in. Die hoort namelijk liever vooraf dat je een probleem bent tegengekomen, dan achteraf dat je de deadline niet gehaald hebt.

Samenvatting

-
- ▶ Of je nu voor jezelf of voor een ander een onderzoek doet, de onderzoeksopdracht moet glashelder zijn. Om duidelijkheid over de onderzoeksopdracht te verkrijgen, is een goede briefing noodzakelijk. Een briefing is een instructie van de opdrachtgever aan de uitvoerder.
 - ▶ Het briefingproces bestaat uit twee delen: een briefing en een debriefing. De checklist voor een briefing bevat de volgende onderdelen:
 - Voor welke organisatie wordt de opdracht uitgevoerd?
 - Welke voorgeschiedenis heeft dit onderzoek?
 - Wat wil de opdrachtgever?
 - Wat is de hoofdvraag van het onderzoek en wat zijn deelvragen?
 - Wat is het doel van het onderzoek?
 - Wat voor onderzoek moet er gedaan worden?
 - Wat is de planning?
 - Welke middelen zijn er ter beschikking?
 - Wie zijn de lezers van de rapportage?
 - Welke informatie hebben de lezers nodig?
 - Hoe staan de lezers tegenover de uitkomsten van het onderzoek?
 - ▶ Bij een onderzoek in opdracht (gebonden onderzoek) is het vooral de uitvoerder die de opdrachtoomschrijving preciseert en eventuele aanpassingen voorstelt. Bij vrij onderzoek vervult met name de begeleider deze rol.
 - ▶ Het eindresultaat van het briefingproces kan een plan van aanpak zijn, waarin aandacht wordt besteed aan de onderzoeksopzet, de bijbehorende planning en de noodzakelijke middelen.
 - ▶ Een mindmap, product breakdown structure (PBS) en work breakdown structure (WBS) zijn middelen om een onderzoek te structureren.
 - ▶ In de planning geef je de volgende zaken concreet weer:
 - de taken
 - de uitvoerenden en de eindverantwoordelijke per taak
 - het concrete eindresultaat per taak
 - de doorlooptijd en de deadline per taak
 - tussenproducten en mijlpalen

Checklist briefing en plan van aanpak

	Ja	Nee
1 Het is duidelijk voor wie het onderzoek wordt uitgevoerd (1.2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Het doel van het onderzoek is duidelijk (1.1 en 1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Er is een duidelijke hoofdvraag geformuleerd (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Het is duidelijk voor welk publiek het eindrapport is bedoeld (1.2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 De uitvoerder heeft de opdrachtomschrijving afgestemd met de opdrachtgever of de begeleider (1.1 en 1.3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Er is een onderzoeksopzet gemaakt (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 De noodzakelijke en beschikbare middelen zijn geïnventariseerd (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Er is, zo mogelijk, een voorlopige rapportindeling gemaakt. Te bereiken mijlpalen en op te leveren (tussen)producten zijn omschreven (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Er is een planning en taakverdeling gemaakt (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Er zijn overlegbijeenkomsten gepland met de opdrachtgever en/of projectteamleden of externe betrokkenen (1.4 en 1.5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

