

# Taaltopics Rapporteren



Noordhoff

**Cees Braas, Rinke van Couwelaar & Judith Kat**

6<sup>e</sup> druk



# 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**

---

Zesde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen |

Utrecht

*Ontwerp omslag:* Shootmedia  
*Omslagillustratie:* Shutterstock

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlennen.*

0 / 20



© 2020 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op [www.onderwijsauteursrecht.nl](http://www.onderwijsauteursrecht.nl).

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN (ebook) 978-90-01-57555-7

ISBN 978-90-01-57554-0

NUR 800

# Woord vooraf bij de zesde 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 verlamme gevoel zó tegen een klus aan te hikken dat je er liever nooit aan zou beginnen. 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. We geven daarom zo veel mogelijk concrete en praktisch uitvoerbare adviezen, aan de hand waarvan je als onderzoeker-rapportschrijver sneller tot kwalitatief betere resultaten komt. De oefeningen na ieder hoofdstuk en op de website vormen daarbij een onmisbaar onderdeel.

Wie zijn de beoogde gebruikers van *Taaltopics Rapporteren*? Drie groepen:

- **Studenten in het hoger onderwijs**, die tijdens de studie al regelmatig rapporten en notities moeten produceren.
- **Stagiairs en young professionals**, die in hun nieuwe werkomgeving al spoedig met kleinere en grotere rapportageklussen te maken krijgen.
- **Afstudeerders**: al diegenen die aan de slag moeten met hun afstudeerscriptie.

Door onze aanpak, waarbij de rapportenschrijver al in het stadium van onderwerpskeuze en -afbakening nadenkt over de 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 kan de lezer nagaan in hoeverre hij de stof heeft begrepen of zelfs kan toepassen. Bij alle oefeningen in het boek is een uitwerking opgenomen. Hetzelfde geldt voor de oefeningen op de website.

In deze zesde herziene druk van *Taaltopics Rapporteren* is de grote lijn van het boek onveranderd gebleven. In hoofdstuk 1 is de basisopzet van het plan van aanpak consequenter uitgewerkt. Hoofdstuk 3 gaat ook in op tussenvormen tussen de proces- en themagerichte rapportstructuur.

De grootste veranderingen zijn te vinden in hoofdstuk 4: hier is nadrukkelijk plaats ingeruimd voor meer visuele vormen van rapporteren, zoals powerpointslides, een apart slidesrapport, of andere visuele media (film/video).

In hoofdstuk 5 zijn de formats voor APA-beschrijvingen van uiteenlopende soorten bronnen vereenvoudigd. Dit hoofdstuk bevat nu ook een korte handleiding voor APA-bronvermeldingen via Word (menu Verwijzingen) of Scribbr. Bovendien zijn in hoofdstuk 5 de nieuwste richtlijnen voor APA-bronvermeldingen verwerkt van SURF (een samenwerkingsverband van een aantal hogescholen). Verder zijn veel voorbeelden geactualiseerd of vernieuwd en is een deel van de oefeningen vernieuwd. Oude oefeningen zijn op de website geplaatst ([www.taaltopicsrapporteren.noordhoff.nl](http://www.taaltopicsrapporteren.noordhoff.nl)).

*Taaltopics Rapporteren* biedt niet alleen een basiscursus rapporteren, maar vervult ook een naslagfunctie. Aan de hand van vele checklists kan de gebruiker nagaan of het rapport aan alle vormvoorschriften beantwoordt, van globaal tot gedetailleerd. Het uitgebreide register maakt het mogelijk zaken snel op te zoeken.

Bij *Taaltopics Rapporteren* hoort een website waarop materiaal ter verduidelijking en verrijking van de inhoud te vinden is. Op deze website vind je flitscolleges, casussen, oefeningen, tentamenvragen, een overzicht van de belangrijkste begrippen, enzovoort. De materialen op de website zijn ontwikkeld door Karin Koster en Judith Kat.

Culemborg, Amsterdam, Uitgeest, zomer 2019

Cees Braas  
Rinke van Couwelaar  
Judith Kat



# Inhoud

Inleiding 9

## 1 Van opdracht tot onderzoeksopzet 15

- 1.1 Opdrachtinstructie (briefing) 16
- 1.2 Checklist opdrachtinstructie 18
- 1.3 Verschillen tussen gebonden en vrij onderzoek 24
- 1.4 Plan van aanpak 25
- 1.5 Dit kan er misgaan 33
  - Samenvatting 35
  - Oefeningen 37

## 2 Het vertrekpunt: een goede hoofdvraag 39

- 2.1 Hoofdvraag, centrale vraag of probleemstelling? 40
- 2.2 Praktijkgericht 'versus' fundamenteel onderzoek 41
- 2.3 Functies van de hoofdvraag 43
- 2.4 Soorten hoofdvragen 45
- 2.5 Onderdelen van de hoofdvraag 54
- 2.6 Dit kan er misgaan 61
  - Samenvatting 66
  - Oefeningen 68

## 3 Opzet en indeling lange rapporten 71

- 3.1 Verschijningsvormen 72
- 3.2 Vooraf: waarop letten bij een rapportopzet? 73
- 3.3 Rapportopzet in zeven stappen 79
- 3.4 Vaste rapportonderdelen 93
- 3.5 Dit kan er misgaan 111
  - Samenvatting 113
  - Oefeningen 116

## 4 Opzet en indeling korte rapporten 123

- 4.1 Verschijningsvormen 124
- 4.2 Werkwijze 125
- 4.3 Visuele en audiovisuele uitwerkingen 136

- 4.4 Tekstuele uitwerkingen 144
- 4.5 Dit kan er misgaan 145
  - Samenvatting 148
  - Oefeningen 150

## **5 Hoe vermeld je bronnen? 155**

- 5.1 Belang van verantwoord en geraadpleegde bronnen 156
- 5.2 Citaten en ontlenen 160
- 5.3 Verwijzingen 164
- 5.4 Bronvermelding algemeen 165
- 5.5 Bronvermelding en titelbeschrijving van audiovisuele en internetbronnen 172
- 5.6 Bronvermelding en titelbeschrijving van klassieke bronnen 177
- 5.7 Bronnenlijst(en) 181
- 5.8 Dit kan er misgaan 184
  - Samenvatting 186
  - Oefeningen 188

## **6 Uiterlijke verzorging 191**

- 6.1 Marges, regelafstand, uitvullen 192
- 6.2 Paginanummering 193
- 6.3 Decimale nummering 193
- 6.4 Lettertype en tekstmarkeringen 194
- 6.5 Hoofdstuktitels en paragraaftitels 194
- 6.6 Illustraties 194
- 6.7 Eindredactie 197
- 6.8 Dit kan er misgaan 199
  - Samenvatting 201
  - Oefeningen 203

Antwoorden per hoofdstuk 204

Literatuuroverzicht 220

Illustratieverantwoording 222

Bijlage: Uitgangssituaties bij praktijkgericht onderzoek 223

Register 227

Over de auteurs 231

# Inleiding

Tijdens je studie en ook in je toekomstige werk schrijf je rapporten. Niet zo vreemd, want het resultaat van allerlei werkzaamheden wordt pas voor anderen toegankelijk wanneer erover wordt gerapporteerd. Hbo'ers en academici krijgen dus onontkoombaar te maken met rapporten en rapporteren.

In deze inleiding gaan we nader in op:

- de term 'rapport'
- de verschillende soorten rapporten
- het rapportageproces
- uitgangspunten en begrippen
- de globale opbouw van dit boek.

## Rapport en rapporteren

Onder 'rapport' verstaan we in dit boek een *verslag* van *uitgevoerd onderzoek*.

We richten ons dus op de verslaglegging van onderzoek en onderzoeksresultaten. We beperken ons daarbij tot schriftelijke rapportages, sommige vooral tekstueel, andere meer visueel. Qua lengte kunnen die variëren van een e-mailtje van slechts enkele regels tot een onderzoeksverslag of afstudeerscriptie van vele tientallen pagina's.

## Soorten rapporten

Er zijn veel soorten rapporten. De namen verwijzen meestal naar het doel of de inhoud:

Verschillende namen voor de term 'rapport'

Beslisdocument	Communicatieplan	Concurrentieanalyse
Contourennota	Discussienota	Haalbaarheidsstudie
Marktverkenning	Sociaal jaarverslag	Testrapport

En dit is nog maar een kleine greep uit de veelheid van rapportvormen. Het gaat dan ook nooit lukken in één boek over rapporteren in te gaan op alle verschillende soorten rapporten. Dat is ook niet het doel van dit boek. We hebben het over algemene rapportonderwerpen als hoofdvraag, structuur en bronvermelding. Daarom houden we hier een eenvoudige tweedeling aan: lange en korte rapporten. De grens leggen we - arbitrair - bij een omvang van vijf inhoudelijke pagina's:

Lange en korte rapporten

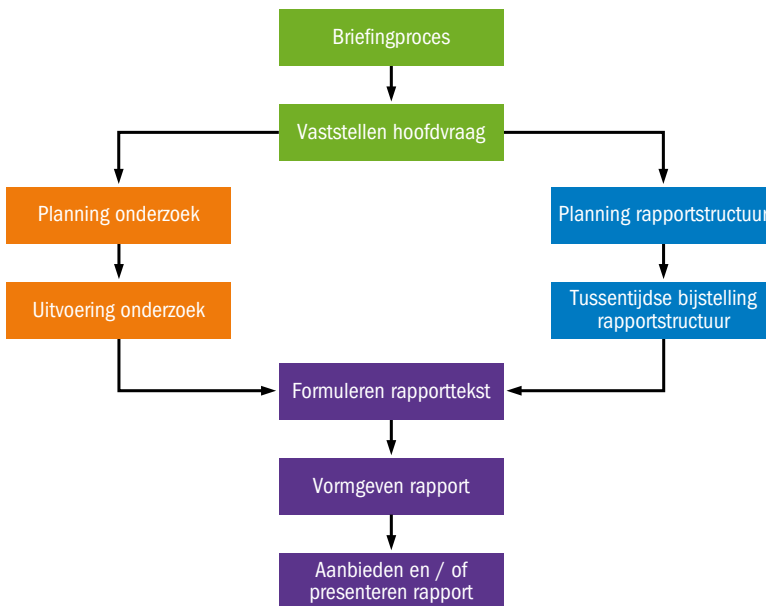
<b>Lange rapporten</b> (onderzoeksverslagen en afstudeerscripties; zie hoofdstuk 3)	> 5 pagina's
<b>Korte rapporten</b> (op papier, in de vorm van slides, online; zie hoofdstuk 4)	≤ 5 pagina's

### Het rapportageproces

Dit boek gaat over 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 bijlage. In de opbouw van dit boek komen de verschillende hoofdstukken daarom min of meer overeen met de opeenvolgende stappen in het totale rapportageproces.

Het rapportageproces zien wij als een reeks gekoppelde processen, zoals te zien is in de figuur hierna.

**FIGUUR** Onderdelen rapportageproces



We hanteren in dit boek dus een ruime opvatting van het rapportageproces. Dat proces begint niet pas als je het onderzoek hebt afgerond en begint met schrijven. Het rapportageproces begint al enkele stadia eerder, te weten bij de opdrachtinstructie – de briefing – waarin je te horen krijgt wat je nu eigenlijk moet gaan uitzoeken (bij scripties mag je weliswaar zelf een onderwerp kiezen, maar moet je 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: verschillende onderdelen van het hier weergegeven rapportageproces komen uitdrukkelijk *niet* aan de orde in dit boek:

- de feitelijke uitvoering van het onderzoek
- het formuleren van de rapporttekst
- het mondeling presenteren van het onderzoek.

Voor de uitvoering van onderzoek verwijzen we naar boeken over methodologie, zoals Baarda en De Goede (2012) of Verhoeven (2018).

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 *Taaltopics Presenteren*.

### **Uitgangspunten en begrippen**

In dit boek ligt veel nadruk op het vinden van een goede structuur voor het rapport. Als je de hoofdvraag scherp weet te formuleren, moet het mogelijk zijn op basis daarvan een goede tekststructuur te ontwerpen. We besteden daarom veel aandacht aan:

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

Met onze aanpak geven we je handvatten om een transparant, leesbaar en toegankelijk rapport te schrijven dat de lezer een maximum aan informatie biedt in een minimum van leestijd.

Voor alle duidelijkheid nog een aantal opmerkingen over de terminologie die wordt gehanteerd in dit boek:

- De begrippen *probleemstelling*, *hoofdvraag* en *centrale vraag* hanteren we als synoniemen.
- De structuur van lange rapporten is in de regel terug te vinden in de hoofdstuk- en paragraafindeling, die van korte 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 hanteren we de begrippen *structuur*, *tekststructuur* en *alinea-indeling*.

### **Opbouw van dit boek**

De hoofdstukken van dit boek gaan over de volgende onderwerpen.

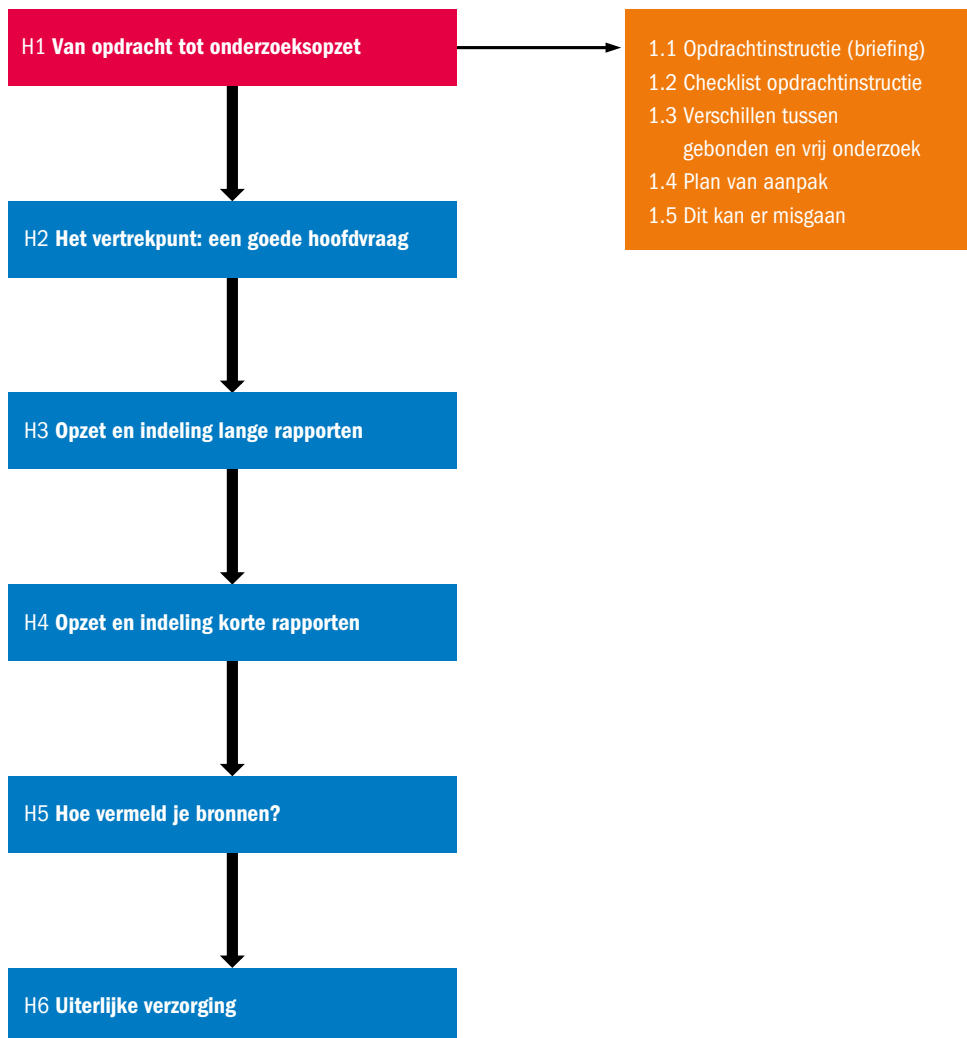
- Hoofdstuk 1: het proces van de opdrachtinstructie (briefing).
- Hoofdstuk 2: de hoofdvraag van (lange) rapporten. Zonder een goede centrale vraag kom je niet tot een heldere opbouw van je rapport.
- Hoofdstuk 3: de aanpak om vanuit de geformuleerde hoofdvraag te komen tot een ontwerp van de globale rapportstructuur. Ook komen de vaste rapportonderdelen ter sprake. Hoofdstuk 3 is vooral van belang voor schrijvers van onderzoeksverslagen, scripties en andere lange rapporten.
- Hoofdstuk 4: de aanpak en de structureisen van verschillende vormen van korte rapportages.
- Hoofdstuk 5: hoe verantwoord je geraadpleegde bronnen?

- Hoofdstuk 6: aanwijzingen voor een aantrekkelijke en toegankelijke vormgeving.



Na ieder hoofdstuk volgen een of enkele oefeningen. Meer oefeningen kun je vinden op de website ([www.taaltopicsrapporteren.noordhoff.nl](http://www.taaltopicsrapporteren.noordhoff.nl)). Om het je mogelijk te maken de oefeningen uit het boek zelfstandig te maken, zijn de antwoorden van deze oefeningen achter in dit boek opgenomen. Je kunt zo nagaan in hoeverre je antwoorden in de goede richting komen.







# 1

## Van opdracht tot onderzoeksopzet

- 1.1 Opdrachtinstructie (briefing)**
- 1.2 Checklist opdrachtinstructie**
- 1.3 Verschillen tussen gebonden en vrij onderzoek**
- 1.4 Plan van aanpak**
- 1.5 Dit kan er misgaan**

Elk zakelijk rapport begint bij onderzoek. Maar: welk onderzoek? Met welk doel? Wie bepaalt? Wie betaalt? De start en de eerste opzet van een onderzoek zijn van grote invloed op de uiteindelijke rapportage. In dit hoofdstuk bespreken we de opdrachtoomschrijving (*briefing* en *debriefing*) en de weg om te komen tot een goede hoofdvraag, goede deelvragen en een goed plan van aanpak. Kortom, in dit hoofdstuk gaat het om de communicatie tussen opdrachtgever en uitvoerder, voorafgaand aan onderzoek en rapportage.



ONDERZOEKSTER GRIETJE DIEPGRAAF  
BRACHT HELDERHEID TIJDENS DE BRIEFING

### 1.1 Opdrachtinstructie (briefing)

Een *briefing* is een instructie van de opdrachtgever aan de uitvoerder van het onderzoek. Vaak heeft een opdrachtgever nog niet helemaal duidelijk voor ogen wat hij precies onderzocht wil hebben. Om scherp te krijgen wat de opdrachtgever wil, speelt de uitvoerder dan ook een actieve rol. De onderzoeker stelt gericht vragen of legt een eerste versie van de onderzoeks-aanpak voor aan de opdrachtgever, waardoor steeds duidelijker wordt wat nu eigenlijk de bedoeling is. Pas na een intensieve interactie is de briefing-fase afgerond.

In dit boek maken we onderscheid tussen de twee soorten onderzoek:

- *Gebonden onderzoek*: de onderzoeker-rapportschrijver voert het onderzoek uit in opdracht van een organisatie, hetzij als medewerker, hetzij als extern ingehuurde onderzoeker-rapportschrijver.
- *Vrij onderzoek*: de onderzoeker-rapportschrijver kiest zelf (in overleg met zijn begeleider) het onderzoeksonderwerp. Denk hierbij aan afstudeerscripties 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 uitvoert, de onderzoeksopdracht moet glashelder zijn. Houd daarbij drie dingen in de gaten:

1 Je moet het *onderwerp* goed afbakenen.

Het maakt nogal wat uit of je gegevens verzamelt over 'sterfgevallen in het ziekenhuis' of 'sterfgevallen op de ok tussen 01-04-2015 en 31-03-2020'.

2 Je moet weten wat het *doel* van het onderzoek en dus van de rapportage is.

Is het doel louter informeren of doe je onderzoek om bijvoorbeeld beleidsadviezen te geven? 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 eventueel maatregelen genomen kunnen worden.

3 Je moet weten wie de *lezer* van je rapportage is.

Is dat de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, de directie van het ziekenhuis of het personeel van de operatiekamers? Of allemaal? Duidelijkheid hierover krijg je door een goede opdrachtomschrijving en goed overleg met je opdrachtgever of begeleider.

#### PRAKTIJKTIP

##### Trek genoeg tijd uit voor een goede opdrachtomschrijving.

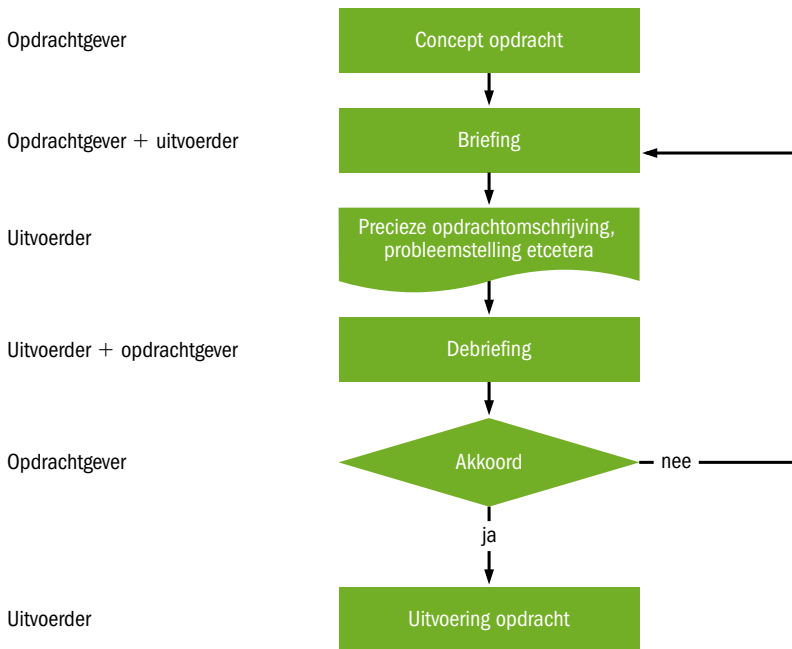
Veel uitvoerders en opdrachtgevers vinden het zonde van hun tijd om lang stil te staan bij de opdrachtomschrijving. Ze houden de briefingfase liefst zo kort mogelijk met het idee: aan de slag, hoe sneller hoe beter!

Dit is een kortzichtige benadering. Een goede opdrachtinstructie leidt tot een goede hoofdvraag, goede deelvragen en een doordachte onderzoeks-aanpak. Vooraf goed nadenken is een diepte-investering. Wie te snel in de actiestand schiet, moet vaak naderhand hoofd- of deelvragen bijstellen, extra stappen in het onderzoeksproces inbouwen, zaken tussentijds repareren, enzovoort. Improviseren bij je onderzoek is bijna altijd schadelijk voor het onderzoeksresultaat. Bij onderzoek geldt echt: hardlopers zijn doodlopers.

Anders dan je zou verwachten speelt de uitvoerder (de onderzoeker) in de briefingfase vaak de meest actieve rol. De onderzoeker denkt mee mét en denkt soms zelfs vóór de opdrachtgever: de onderzoeker heeft immers verstand van onderzoek? Opdrachtgevers weten echter vaak prima welke informatie ze nodig hebben om bepaalde beslissingen te kunnen nemen. Het verzamelen van die informatie laten ze verder over aan de onderzoeker.

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 onderzoek') gevolgd door een *debriefing* (de uitvoerder: 'Heb ik u zo goed begrepen?'). Vergelijk het met het herhalen van de vraag om te checken of je die vraag goed begrepen hebt. In figuur 1.1 is dit proces schematisch weergegeven.

FIGUUR 1.1 Schematische weergave briefingproces



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

- de opdrachtgever nagaat of goed is overgekomen wat hij onderzocht wil hebben
- de onderzoeker (de 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 Checklist opdrachtinstructie

Zowel de opdrachtgever als de uitvoerder hebben bij de briefing veel aan een checklist. 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 en of er nog onbeantwoorde vragen zijn. Overigens werken onderzoekers/uitvoerders vaak met een eigen checklist. Ervaring leert hun dat opdrachtgevers soms lijden aan 'tunnelvisie' en daardoor 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.

**TABEL 1.1** Checklist voor een opdrachtinstructie

<input type="checkbox"/>	1 Voor welke organisatie wordt de opdracht uitgevoerd?
<input type="checkbox"/>	2 Welke voorgeschiedenis heeft dit onderzoek en wat is de aanleiding?
<input type="checkbox"/>	3 Wat is de hoofdvraag van het onderzoek? Wat is het doel van het onderzoek? Welke beperkingen breng je aan? (Wat onderzoek je niet?)
<input type="checkbox"/>	4 Wat zijn de deelvragen?
<input type="checkbox"/>	5 Welke onderzoeksmethode(n) kies je?
<input type="checkbox"/>	6 Wat is de planning?
<input type="checkbox"/>	7 Welke middelen zijn er beschikbaar?
<input type="checkbox"/>	8 Wie zijn de lezers van de rapportage?
<input type="checkbox"/>	9 Welke informatie hebben de lezers nodig?
<input type="checkbox"/>	10 Hoe staan de lezers tegenover de uitkomsten van het onderzoek?

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 is al direct duidelijk voor welke organisatie het onderzoek wordt uitgevoerd. 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, de aanleiding voor het onderzoek 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 en wat is de aanleiding?*

Onderzoek staat zelden op zichzelf. Heel vaak is er een concrete aanleiding voor een onderzoeksopdracht, bijvoorbeeld een probleem of een verandering van regelgeving of omstandigheden. Ieder onderzoek heeft een voorgeschiedenis en een (historische) achtergrond. 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 is de hoofdvraag van het onderzoek, wat is het doel en welke beperkingen breng je aan?*

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 (zie voorbeeld 1.1). Je onderzoek staat of valt met een goed geformuleerde hoofdvraag. Besteed er daarom veel aandacht aan. In hoofdstuk 2 gaan we uitgebreid in op alle aspecten van een goede hoofdvraag.

---

**VOORBEELD 1.1**
**Herformuleren van de hoofdvraag door de onderzoeker**

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 en 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 daarom – na overleg met de opdrachtgever – niet met een nieuw beloningssysteem, maar met een organisatieplan.

---

**PRAKTIJKTIP**
**Heb oog voor de vraag achter de vraag.**

Soms heeft een opdrachtgever de analyse van het probleem en zelfs de oplossing al klaarliggen. Bij de briefing wordt dan duidelijk dat de onderzoeker geacht wordt die analyse te bevestigen en/of de oplossing nader uit te werken. In voorbeeld 1.1 zagen we dat de directie al bij de opdrachtinstructie helemaal inzette op een beter beloningssysteem.

Het kan ook voorkomen dat de opdrachtgever niet eerlijk is over het achterliggende doel van de opdracht. Je krijgt bijvoorbeeld als onderzoeker de opdracht uit te zoeken hoe hoog de output is van een aantal diensten binnen een organisatie. De kans is groot dat de directie vooral wil weten welke afdelingen gesloten kunnen worden door de werkzaamheden uit te besteden. Jouw onderzoek is dan het breekijzer om dit voor elkaar te krijgen. Zorg altijd dat je doorvraagt naar de aanleiding en achterliggende motieven voor de onderzoeksopdracht.

Zorg dat je ook helder krijgt wat nu eigenlijk het doel van het onderzoek is. De hoofdvraag maakt dat niet altijd duidelijk. 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 misschien nieuw beleid wil vaststellen (bijvoorbeeld omdat die verkoopcijfers al een tijdje een dalende lijn vertonen). Zijn er alleen feitelijke gegevens nodig? Dan volstaat een gestructureerde presentatie van getallen. Zijn er verbeteringen gewenst? Presenteer en interpreteer de cijfers dan zó dat je met adviezen kunt komen. Achterhaal dus zo concreet mogelijk *waarom* de opdrachtgever dit onderzoek wil laten uitvoeren.

Het is verstandig al zo vroeg mogelijk ook te expliciteren wat je *niet* gaat onderzoeken: de beperkingen die je – soms noodgedwongen – aanbrengt. Bij elk onderzoek loop je namelijk aan tegen grenzen: beschikbaar budget, beschikbare tijd, onderzoekbaarheid van deelvragen, beschikbaarheid van adresbestanden, toestemming om betrokkenen (bijvoorbeeld belangrijke klanten) te interviewen, gebrek aan medewerking van *stakeholders* en dergelijke. Probeer snel vast te stellen welke beperkingen je bij je onderzoek wilt of moet aanhouden, en stem dit af met de opdrachtgever of begeleider.

#### *Wat zijn de deelvragen?*

Gewoonlijk wordt de hoofdvraag vertaald in een aantal deelvragen, die alle moeten worden beantwoord voordat ook de hoofdvraag beantwoord kan worden. Meestal gaat het om vier tot zeven deelvragen.

#### *Welke onderzoeksmethode(n) kies je?*

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. Per deelvraag kan de onderzoeksmethode natuurlijk verschillen.



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.

## PRAKTIJKTIP



### Maak slim gebruik van beschikbare informatie.

Bij het wielrennen hoor je wel eens de uitspraak: eet eerst het bordje van een ander leeg en begin dan pas aan je eigen bordje. Daarmee wordt bedoeld: maak gebruik van de inspanningen van anderen voordat je jezelf gaat inspannen. Iets dergelijks is ook van toepassing bij praktijkgericht onderzoek: zoek eerst uit welk relevant onderzoek er allemaal al beschikbaar is voordat je een eigen onderzoek gaat starten. Zelf een onderzoek starten en uitvoeren kost altijd meer tijd en geld dan kennismaken van al bestaand onderzoek. Het kan zelfs de moeite lonen geld uit te geven aan onderzoek dat commerciële bureaus verrichten en dat je tegen betaling kunt inzien.

Bij *fieldresearch* verzamel je zelf relevante data. Bij *fieldresearch* kun je kiezen uit verschillende vormen van zelf uit te voeren onderzoek:

- *Kwantitatief onderzoek.* Je neemt bijvoorbeeld een enquête (survey) af onder een representatieve groep respondenten. Je verzamelt dan veel data, waarover je vervolgens uitspraken kunt doen die met grote waarschijnlijkheid gelden voor de hele populatie.
- *Kwalitatief onderzoek.* Je past dit toe als je meer wilt weten over bijvoorbeeld specifieke meningen of beweegredenen van je respondenten. Bij kwalitatief onderzoek kun je echter géén generaliserende uitspraken 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.

### **PRAKTIJKTIP**

#### **Betrek de opdrachtgever bij het verloop van het onderzoek.**

Zorg dat je de opdrachtgever met tussentijdse rapportages goed op de hoogte houdt van de vorderingen. Als zaken anders lopen dan gepland, moeten er soms zaken worden bijgesteld. Doe dat dan altijd in overleg. Soms blijken de beoogde resultaten helaas niet of maar ten dele haalbaar. Door de opdrachtgever regelmatig te informeren doe je in feite aan effectief verwachtingenmanagement.

#### *Welke middelen zijn er beschikbaar?*

Onderzoek kost tijd, geld en menskracht. 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 jij als rapportenschrijver goed weten wie het publiek van de tekst is. De samenstelling van het lezerspubliek heeft natuurlijk consequenties voor de tekst. Zo zijn leeftijd en opleiding van invloed op het taalgebruik. En verwacht je dat de onderzoeksresultaten weerstanden zullen oproepen, dan zul je extra goed moeten nadenken over je argumentatie.

#### *Welke informatie hebben de lezers nodig?*

Bij een onderzoek komt er vaak een overvloed aan gegevens op tafel. Maak daarom een goede informatieselectie, afhankelijk van het publiek (zie voorbeeld 1.2).

---

### **VOORBEELD 1.2**

#### **Een informatieselectie maken**

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 de ganzenoverlast rond Schiphol gaat rapporteren, zal de belangstelling van verschillende publieksgroepen sterk uiteenlopen:

- De overheid zal waarschijnlijk meer geïnteresseerd zijn in bestrijdingsmethoden en de kosten daarvan. Zeer waarschijnlijk wil de overheid ook weten welke bestrijdingsmethode de 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. Dat moet dan wel in de planning passen.
- 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-rapportschrijver zul je je moeten verdiepen in de informatiebehoefte van je publiek en op grond daarvan maak je een selectie uit je onderzoeksresultaten.

*Hoe staan de lezers tegenover de uitkomsten van het onderzoek?*

Belangrijk om te weten is het volgende: welke houding heeft het publiek bij de resultaten die je te melden hebt? Kun je op medewerking of op tegenwerking rekenen? Als het publiek bij voorbaat een kritische houding aanneemt, zul jij als onderzoeker-rapportschrijver extra zorgvuldig moeten zijn bij het formuleren van je bevindingen.

### **1.3** Verschillen tussen gebonden en vrij onderzoek

Alles wat we in de vorige twee paragrafen bespraken, sloeg op de situatie dat de onderzoeker-rapportschrijver uitvoerder is van een onderzoek dat vanuit het werk is opgedragen. Maar ook tijdens je opleiding aan een hogeschool

of universiteit produceer je heel wat rapportages. Het bijzondere daarbij is dat je als uitvoerder vaak een grote vrijheid hebt om een onderwerp te kiezen. De begeleidend docent moet dan groen licht geven aan die zelfgekozen 'onderzoeksopdracht'. De situatie is dus vrijwel spiegelbeeldig aan die bij gebonden onderzoek. In tabel 1.2 staan de verschillen bij elkaar.

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

Gebonden onderzoek	Vrij onderzoek
Opdrachtgever verstrekt opdracht aan uitvoerder ( <i>briefing</i> )	Uitvoerder stelt zelf opdrachtomschrijving op
Uitvoerder stelt vragen en vraagt precisering	Uitvoerder legt opdrachtomschrijving ter goedkeuring voor aan begeleider
Uitvoerder (!) stelt de opdrachtomschrijving op	Begeleider (eigenlijk: opdrachtgever) stelt vragen en vraagt precisering
Uitvoerder legt de opdrachtomschrijving ter goedkeuring voor aan de opdrachtgever ( <i>debriefing</i> )	Begeleider eist eventueel bijstelling van de opdrachtomschrijving
Uitvoerder stelt de opdrachtomschrijving desgewenst bij	Uitvoerder stelt de opdrachtomschrijving desgewenst bij
Opdrachtgever accordeert plan van aanpak	Begeleider accordeert plan van aanpak

## 1.4 Plan van aanpak

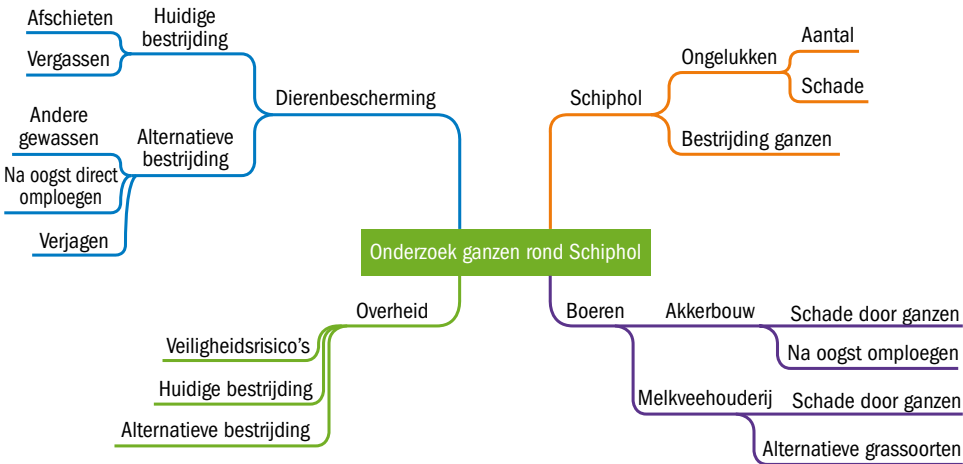
Na de briefing is de hoofdvraag van het onderzoek bekend. Je weet wat je moet onderzoeken en waarvoor je opdrachtgever jouw onderzoeksgegevens nodig heeft. Je kunt aan de slag.

Neem eerst rustig de tijd om je een voorstelling van het complete onderzoek te maken. 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 gebruikelijke manier om je onderzoek te plannen is met een *plan van aanpak*. Zo'n plan dwingt je tot een systematische benadering van het onderzoek dat je gaat uitvoeren. Door het hele proces van hoofdvraag tot rapportage vooraf nauwkeurig te bekijken, zorg je ervoor dat je geen stappen overslaat en dat je een goede planning kunt maken.

Een goed hulpmiddel 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. Die kun je dus 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.

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* in combinatie met een *work breakdown structure*. Welke methode je ook gebruikt om te structureren of te plannen, het zijn middelen en geen doelen. Het zijn middelen die je gebruikt om de voortgang van je onderzoek en rapportage te plannen en te controleren. Leg ze dus niet in een la, maar pak ze er regelmatig bij om de voortgang te checken.

FIGUUR 1.2 Voorbeeld mindmap



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 (PvA) beschrijf je zo concreet mogelijk de volgende zaken:

- 1 aanleiding voor het onderzoek
- 2 achtergronden bij de opdracht en van de organisatie
- 3 hoofdvraag, doelstelling en beperkingen
- 4 deelvragen
- 5 onderzoeksopzet
- 6 randvoorwaarden en middelen
- 7 voorlopige rapportindeling
- 8 (tussen)producten
- 9 planning en taakverdeling

#### 1 Aanleiding voor het onderzoek

Probeer altijd te weten te komen wat de aanleiding is voor het onderzoek. Wil de organisatie een probleem oplossen? Ziet men kansen? Is er nieuwe regelgeving van kracht geworden? Heeft de opdrachtgever al beslissingen in gedachten waarvoor nog onderbouwing wordt gezocht? De aanleiding geeft meestal ook een indicatie van het (achterliggende) doel van het onderzoek.

#### 2 Achtergronden bij de opdracht/van de organisatie

Zorg dat je de achtergronden rond organisatie en onderzoeksopdracht verkent. Vaak is de voorgeschiedenis van de organisatie hierbij van belang. Welke strategiewijzigingen waren er in de afgelopen jaren? Marktpositie? Imago? Successen en fiasco's? Ontwikkelingen in het management?

Dergelijke achtergronden zijn belangrijk om het onderzoek dat je gaat uitvoeren te belichten.

### 3 Hoofdvraag, doelstelling en beperkingen

Formuleer exact de probleemstelling van je onderzoek, bijvoorbeeld:

Hoe ziet de Nederlandse dessertmarkt eruit?

Geef ook een duidelijke doelstelling aan, dus wat je met je onderzoek wilt bereiken. Bijvoorbeeld:

Doel van dit onderzoek is de dessertmarkt in Nederland 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. Daarmee kun je ook verduidelijken wat het onderzoeksdoel is:

Met dit rapport kan toetjesfabrikant Mona voor de komende vijf jaar nieuw beleid uitstippelen.



Geef ook beperkingen aan die je in je onderzoek aanbrengt. Bijvoorbeeld:

Bij het onderzoeken van de dessertmarkt laten we warme desserts (zoals appeltaart of pap) buiten beschouwing, evenals desserts in de vorm van fruit of kaas.

### 4 Deelvragen

Formuleer deelvragen. De deelvragen maken duidelijk welke informatie nodig is om uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

**PRAKTIJKTIP****Zie je hoofdvraag als paraplu.**

Het vertalen van een hoofdvraag in een aantal deelvragen is nog niet zo eenvoudig. Alle deelvragen moeten passen onder het parapluscherm van de hoofdvraag. Wat je in ieder geval moet voorkomen is het formuleren van deelvragen die onder de paraplu van de hoofdvraag uit steken.

Voorbeeld: de producent van een nieuw merk witbier wil laten uitzoeken hoe het merk meer bekendheid kan krijgen. Voor de hand liggende deelvragen bij het onderzoek zijn de volgende: hoe groot is onze naamsbekendheid, welke biermerken en -soorten zijn directe concurrenten, wat zijn de voorkeuren van de Nederlandse bierdrinker? Een afwijkende deelvraag – die zeker niet bijdraagt aan beantwoording van de hoofdvraag – zou zijn: hoe is witbier ontstaan en hoe heeft dit soort bier zich sinds de middeleeuwen in Europa ontwikkeld?

Wat zien consumenten wel en niet als dessert?

Wie zijn de voornaamste aanbieders van desserts op de Nederlandse markt?

Hoe ziet het totale productaanbod eruit?

Wie zijn de consumenten?

*5 Onderzoeksopzet*

Geef per deelvraag een stapsgewijze opzet van je onderzoeksaanpak.

Bijvoorbeeld:

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

*6 Randvoorwaarden en 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, economiekatern van kranten, consumenten. Kijk daarna ook nog eens rond op internet.

*7 Voorlopige rapportindeling*

Je weet precies wat je opdrachtgever wil weten en wat hij met de gegevens wil doen. Het maakt niet uit dat je die gegevens nog niet hebt. Je weet waarnaar je op zoek moet gaan, dus je kunt al een voorlopige hoofdstuk- en paragraafindeling bedenken voor het hele rapport.

Stel dat je in je onderzoek ook een concurrentieanalyse uitvoert, dan kun je vooraf al bedenken dat je het hoofdstuk hierover als volgt gaat indelen:

- 1 Concurrentenanalyse
  - 1.1 Danone
    - 1.1.1 Assortiment
    - 1.1.2 Marktaandeel
    - 1.1.3 Sterke en zwakke punten
  - 1.2 Huismerken grote supermarktketens
    - 1.2.1 Assortiment
    - 1.2.2 Marktaandeel
    - 1.2.3 Sterke en zwakke punten
  - 1.3 [concurrent 3] enzovoort

Door vooraf een voorlopige rapportindeling op te stellen, houd je tijdens je onderzoek overzicht over het eindproduct waar je naar toewerkt.

### *8 (Tussen)producten*

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

### *9 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. In subparagraaf 1.4.3 vind je een concrete uitwerking in een strokenplanning.

#### **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: 'Op 2 mei moeten we het overzicht van de marktaandelen hebben. Dat gaat Leticia leveren en daar begint zij 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 *voortgang van het onderzoek bespreekt*, 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 een 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/of 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.

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 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.

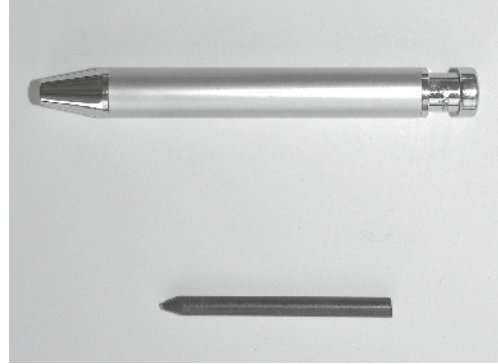
Met een product breakdown structure en een work breakdown structure heb je dus een duidelijk overzicht van alles wat je moet opleveren, het werk dat gedaan moet worden en de personen die het werk doen.



1 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.

Product Breakdown Structure



### 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 weergeven: van een eenvoudig datalistje tot een uitgebreide PRINCE2-planning.

Voor ons is duidelijkheid het belangrijkste criterium. Het gaat erom dat je in één oogopslag kunt zien hoe je ervoor staat met de vorderingen. Een strokenplanning is daarvoor een goed middel. 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 horizontale strook kun je aangeven hoelang een taak doorloopt. Ook kun je 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 opstellen		■					
Enquêtevragen formuleren		■					
Conceptenquête af		■					
Enquête testen		■					
Definitieve enquête opstellen			■				
Steekproef bepalen		■	■				
Enquête versturen			■				
Respons enquête verzamelen			■	■			
Enquête invoeren in SPSS				■	■		
Enquêteresultaten klaar					■	■	
Conclusies enquête beschrijven					■		
Hoofd- en deelvragen deskresearch opstellen	■						
Bronnen verzamelen en kiezen	■	■					
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 Project. Waar het om gaat is dat je in één oogopslag de planning ziet en dus de voortgang kunt bewaken. In tabel 1.3 is goed te zien dat de fieldresearch (in dit geval een enquête) en de desk-research in week 1 tot en met 5 grotendeels simultaan plaatsvinden. Je bent in die weken dus deels actief met het verwerken van allerlei bronnen en vakliteratuur, maar tegelijkertijd ben je ook een survey-onderzoek aan het uitvoeren: een enquête.

## 1.5 Dit kan er misgaan

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 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 regelmatig 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 kan vaagheid en ongerichtheid van het onderzoek voorkomen door in de briefingsfase 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 onderzoeker dergelijke aannames en veronderstellingen kritiekloos overneemt, is de kans aanzienlijk dat hij een onderzoek uitvoert waarmee hij bij nader inzien de plank stevig mislaat.

*Oplossing:* de onderzoeker kan in zo'n geval zijn opdrachtgever wijzen op de aanwezigheid van zulke vooronderstellingen en kan voorstellen daar eerst onderzoek naar te doen. In het voorbeeld betekent dit dat de onderzoeker de opdrachtgever wat tempert in zijn enthousiasme 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 - geen 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 'Brenge 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 dat je regelmatig tussentijds rapporteert aan de opdrachtgever (bij *gebonden onderzoek*) of de begeleider (bij *vrij onderzoek*).

*Fout 4 De onderzoeker kiest of krijgt een onuitvoerbare opdracht*

In deze situatie neemt de onderzoeker een klus aan waarbij bijvoorbeeld een verband moet worden gezocht dat er ongetwijfeld is, maar dat nauwelijks kwantitatief en/of kwalitatief aantoonbaar is. Bij de vraag 'Wat is de invloed van sociale media op de toename van online kledingverkoop?' kan iedereen wel een aannemelijk antwoord bedenken, maar het is een knappe jongen die een goed onderbouwd antwoord weet te geven.

*Oplossing:* door de onderdelen onderzoeksopzet, middelen en planning in het plan van aanpak 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 te weinig 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 door een groep moeten worden uitgevoerd leveren zulke vaagheden in de planning bijna altijd problemen op. Het treurige resultaat is dan dat deadlines gemist worden, dat niemand precies weet wat hij 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 vijf-lijst van de grootste dessertproducenten 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 onderzoekopdracht moet glashelder zijn. Om duidelijkheid over de onderzoekopdracht te krijgen, is een goede opdrachtinstructie (briefing) van opdrachtgever aan uitvoerder noodzakelijk.
- ▶ Het briefingproces bestaat uit twee delen: een briefing en een debriefing. De checklist voor een briefing (opdrachtinstructie) bevat de volgende onderdelen:
  - Voor welke organisatie wordt de opdracht uitgevoerd?
  - Welke voorgeschiedenis heeft dit onderzoek en wat is de aanleiding?
  - Wat is de hoofdvraag van het onderzoek, wat is het doel en welke beperkingen breng je aan?
  - Wat zijn de deelvragen van het onderzoek?
  - Welke onderzoeksmethode(n) kies je?
  - Wat is de planning?
  - Welke middelen zijn er beschikbaar?
  - 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 opdrachtomschrijving preciseert en eventuele aanpassingen voorstelt. Bij vrij onderzoek vervult met name de begeleider deze rol.
- ▶ Het eindresultaat van het briefingproces is een plan van aanpak (PvA), 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.

<b>Checklist briefing en plan van aanpak</b>		<b>Ja</b>	<b>Nee</b>
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	Er zijn deelvragen geformuleerd (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	De beperkingen bij het onderzoek zijn duidelijk aangegeven (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Het is duidelijk voor welk publiek het eindrapport is bedoeld (1.2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	De uitvoerder heeft de opdrachtschrijving afgestemd met de opdrachtgever of de begeleider (1.1 en 1.3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Er is een onderzoeksopzet gemaakt (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	De noodzakelijke en beschikbare middelen zijn geïnventariseerd (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Er is een voorlopige rapportindeling gemaakt (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Er is een planning en taakverdeling gemaakt. Te bereiken mijlpalen en op te leveren (tussen)producten zijn omschreven (1.4)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Er zijn overlegbijeenvakomen gepland met de opdrachtgever en/of projectteamleden of extern betrokkenen (1.4 en 1.5)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Oefeningen

- 
- 1.1** Stel, je bent lid van de plaatselijke volleybalvereniging Smashing 91. Als actief lid maak je deel uit van de redactie van het clubblad. Ook verzorg je soms de tekst voor e-mails aan alle leden over bijzondere toernooien, het jaarfeest en andere clubevenementen.
- Op de laatste algemene ledenvergadering bleek dat het aantal leden van jullie club al enkele jaren achtereen terugloopt; een zorgwekkende ontwikkeling! Het bestuur heeft beloofd actie te ondernemen. De actie van het bestuur bestaat eruit jou als 'pr-deskundige' en hbo'er te vragen uit te zoeken hoe het imago van Smashing 91 in jullie woonplaats en omstreken kan worden verbeterd.
- a** Formuleer een voorlopige hoofdvraag voor het onderzoek dat het bestuur je wil laten uitvoeren.
  - b** Noteer een aantal (kritische) vragen waarop je in ieder geval het antwoord moet weten om een bruikbare hoofdvraag te kunnen formuleren.
- 1.2** De directie van Fashion Foxes, een kleine modeketen van zes winkels in de Randstad, kampt met sterk teruglopende verkopen via internet. De directie wil graag de vindbaarheid van de website van Fashion Foxes via sociale media verbeteren, en huurt jou als zelfstandig adviseur in voor onderzoek en deskundig advies.
- a** Welke inhoudelijke vragen zou je in ieder geval in de eerste besprekingen beantwoord moeten krijgen?
  - b** Formuleer een voorlopige hoofdvraag, doelstellingen en deelvragen voor het onderzoek dat je wilt uitvoeren. Geef ook aan welke beperkingen je bij het onderzoek wilt aanhouden.
-