

1. DE ONDERDELEN VAN EEN PRAKTIJKOPDRACHT

1	2	3	4	5	6
Onderdelen praktijk-opdracht	Het probleem	De doelstelling	Jouw bijdrage	Beperkingen	Betrokkenen

Wat wordt er van je verwacht?

Voordat je een projectplan kunt maken voor een praktijkopdracht moet je zorgen dat de volgende zaken duidelijk zijn:

- Het probleem wat jij gaat helpen oplossen
- De doelstelling die met de opdracht bereikt moet worden
- Wat jij gaat bijdragen aan de oplossing van het probleem
- De grenzen en beperkingen waarbinnen het probleem opgelost moet worden
- De betrokkenen bij het probleem

Hoe kun je dat aanpakken?

- In dit stadium is de opdracht nog niet goed gedefinieerd. De opdrachtgever heeft een probleem, maar jij moet daar een opdracht van maken die helder is, en door jou te onderzoeken en op te lossen is.
- Daarvoor ga je eerst weer tekenen. Maak in overleg met de opdrachtgever een globale afbeelding, zoals te zien in afbeelding 5, van het probleem, de gevolgen, de doelstelling en jouw mogelijke bijdragen aan het bereiken van die doelstelling. Die moet je later nog uitwerken, maar je begint hier eerst met de grove schets van de problematiek en de aanpak ervan.
- Vraag naar de beperkingen en deadlines van de opdracht en maak een overzicht van de personen of afdelingen die bij de problematiek betrokken zijn.

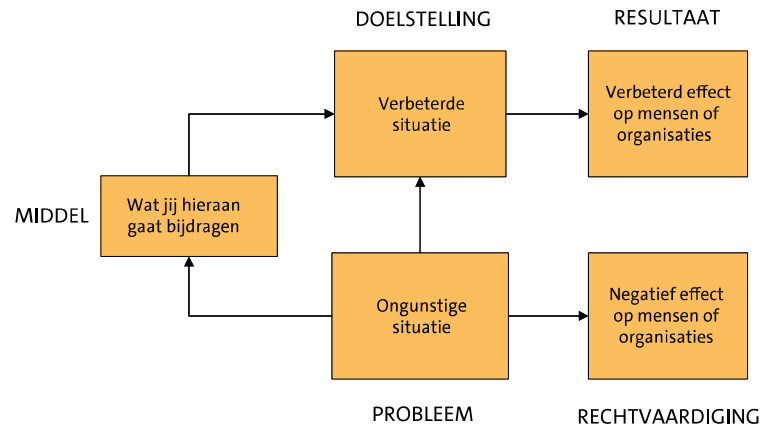
Wat moet je weten?

De belangrijkste onderdelen van een praktijkopdracht zijn:

- Het probleem
- De doelstelling
- Jouw bijdrage aan de oplossing
- De beperkingen en deadlines van de opdracht
- De betrokkenen bij het probleem

En elk van deze onderdelen heeft een effect op de vorm en inhoud van de opdracht.

De algemene structuur van een praktijkopdracht ziet er dan zo uit:



Afbeelding 5. De algemene structuur van een praktijkopdracht

Een probleem is een ongunstige praktijksituatie die een negatief effect heeft op mensen of organisaties.

Voorbeeld 1. Er worden te veel fouten gemaakt, waardoor een organisatie hoge kosten moet maken om die te herstellen.

Voorbeeld 2. Er is te weinig bekend over methoden om een clientprobleem op te lossen, waardoor cliënten soms niet goed geholpen kunnen worden.

De rechtvaardiging van de aanpak van een praktijkprobleem gebeurt door vast te stellen dat het een probleem is dat zoveel impact heeft op mensen of organisaties, dat het de moeite waard is om het probleem op te lossen. Je stelt bij een probleem dan dus de vraag: *waarom en voor wie is dat erg?*

De doelstelling van de opdracht is een verbeterde situatie, die je met jouw bijdrage moet zien te bereiken. In het eerste voorbeeld kan de doelstelling zijn een reductie van het aantal fouten en in het tweede een grotere kennis over behandelmethoden.

Jouw **bijdrage** aan het bereiken van de doelstelling van het project kan bestaan uit de analyse en of oplossing (het beroepsproduct) en de ondersteunende producten die je gaat ontwikkelen.

Zoals gezegd is dit de algemene structuur van een praktijkopdracht.

Deze opdracht moet uitgevoerd worden binnen de afgesproken beperkingen, met en voor de belanghebbenden. Al deze onderdelen kunnen veel verschillende vormen aannemen, die invloed hebben op de vorm en de inhoud van de opdracht:

Het probleem

Een praktijkprobleem is een ongunstige of ongewenste situatie die verbeterd moet worden. Zo'n probleem kan verschillende vormen aannemen:

Een kennisprobleem

Dat is een situatie waarin men de bestaande situatie niet goed kent, zoals:

- We weten niet welke methode het beste werkt
- We weten niet waarom mensen ongewenst gedrag vertonen
- We weten niet hoe iets tot stand komt
- We weten niet welke factoren invloed hebben op bepaald gedrag of gebeurtenissen
- We weten niet wat er in de bodem zit
- We begrijpen de wetgeving niet goed

Doel van een opdracht gericht op een kennisprobleem is om iets te weten te komen.

Een prestatieprobleem

Dat is een situatie waarin iets niet goed verloopt, zoals:

- We maken te veel fouten
- We hebben geen beheersing
- We helpen cliënten niet goed
- We kunnen niet sturen op gewenste eigenschappen
- We gebruiken een methode of een tool verkeerd
- Onze mensen bewegen te weinig
- De parken zijn vervuild

Een kans

Dat is een situatie waarbij er nu nog geen probleem is, maar er een oplossing moet worden ontwikkeld om een bepaald resultaat te kunnen realiseren, zoals:

- We weten niet hoe we ons product in de markt moeten zetten
- We weten niet wat we het beste kunnen doen als er iets gaat gebeuren
- We weten niet hoe we gebruik kunnen maken van bepaalde technologie

Doel van een opdracht gericht op het verbeteren van een prestatie of het realiseren van een kans is om iets in de praktijk te veranderen.

Gevolgen voor de opdracht:

- Kennisproblemen (we weten iets niet) vragen over het algemeen om een analyse en een conclusie. Daar ligt de nadruk op een betrouwbaar en valide onderzoek.
- Prestatieproblemen (we kunnen iets niet of we doen iets niet goed) vragen een advies en vaak ook een ontwerp of zelfs de realisatie van een oplossing. In dat geval ligt de nadruk van de opdracht op het maken van een goede diagnose, dus het vaststellen van de belangrijkste oorzaken van de problemen en daarna op het ontwikkelen van een oplossing voor die oorzaken.
- Bij een kans ga je niet op zoek naar de oorzaken van een probleem, want er is geen probleem. Maar je gaat wel onderzoeken wat de factoren zijn die de kans mogelijk maken en welke van die factoren in de huidige situatie ontbreken. Daarna maak je een plan voor het mogelijk maken van de kans.

Voor meer over het formuleren van het probleem, zie Hoofdstuk 2.

De doelstelling van de opdracht

De doelstelling van een opdracht kan specifiek en meetbaar zijn, bijvoorbeeld 20% minder fouten maken, of tweemaal zo snel werken, maar die kan ook een open karakter hebben, zoals 'het bevorderen van zelfwerkzaamheid', 'het toegankelijker maken van het natuurgebied', of 'het verschaffen van inzicht'.

Gevolgen voor de opdracht:

- Voor gekwantificeerde doelstellingen moet je een berekening, een businesscase, een testrapport maken of op een andere manier cijfermatig aantonen dat de beoogde resultaten bereikt zijn of zullen worden.
- Als de doelstelling een meer open karakter heeft kun je vaak volstaan met een advies dat zal leiden tot een verbetering, zonder meetbaar te kwantificeren in welke mate er verbetering zal optreden.

Voor meer over de doelstelling, zie Hoofdstuk 3.

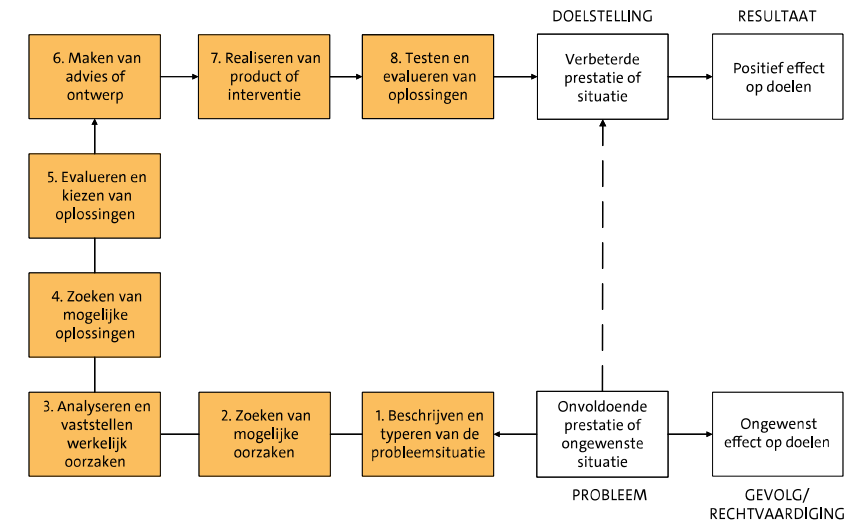
De bijdrage die jij aan de oplossing van het probleem gaat leveren

Een praktijkvraag of wens van een opdrachtgever is nog geen bruikbare praktijkopdracht. De vraag van een opdrachtgever luidt kort gezegd meestal iets van "Los mijn probleem op". Maar daar kun jij in dit stadium nog niet zoveel mee, want om een praktijkprobleem op te lossen moeten er nogal wat stappen worden gezet en jij hebt niet de tijd, de middelen of de skills om die allemaal te zetten.

Dus er moet een duidelijke opdracht geformuleerd worden die voor jou haalbaar is. Die opdracht zal jouw bijdrage aan de oplossing van de problematiek moeten beschrijven.

Denk aan:

- Zoek dit voor ons uit.
- Vertel ons wat we moeten doen om iets te kunnen bereiken.
- Ontwerp een proces, event, systeem of organisatie waar we iets mee kunnen bereiken.
- Lever een tool of product waar we iets mee kunnen.
- Realiseer een gewenste verandering van werkwijze, aanpak, communicatie of gedrag.



Afbeelding 6. De stappen die gezet moeten worden om een praktijkprobleem op te kunnen lossen

Zoals gezegd kun je in de praktijk niet gelijk van de probleemsituatie in de gewenste situatie terecht komen, zie de stippellijn in de afbeelding. Daarvoor moeten een aantal stappen doorlopen worden. In de oranje blokken zie je die stappen:

1. Om een probleem op te kunnen lossen zal de probleemsituatie eerst beschreven en gemeten moeten worden: Wat gaat er precies verkeerd? Welke kennis mis je precies? Waar zie je dat aan? Hoe vaak gaat het fout? Hoe erg is het? Waarom is dat erg?
2. Daarna volgt de voorlopige analyse, waarbij de mogelijke oorzaken en het ontstaan van de problematiek in kaart moeten worden gebracht. Je stelt in overleg met betrokkenen of na raadpleging van de literatuur een aantal hypothesen op, die je daarna gaat onderzoeken aan de hand van gerichte onderzoeksvragen.
3. Je stelt de diagnose van het probleem op: wat zijn de werkelijke oorzaken van de problematiek en welke zijn de belangrijkste?
4. Als de oorzaken en relevante factoren bekend zijn zal er moeten worden gezocht naar mogelijke oplossingen voor de gevonden oorzaken.
5. Die mogelijke oplossingen moeten worden geëvalueerd en gekozen: welke zijn geschikt, welke werken?
6. De gekozen oplossingen moeten worden ontworpen en uitgewerkt: hoe moeten ze er uit gaan zien en hoe gaan ze ingevoerd worden?
7. Dan moeten de oplossingen worden gerealiseerd.
8. En uiteindelijk geëvalueerd: hebben de oplossingen de verbeterde situatie opgeleverd?

In de stappen 1 t/m 5 en 8 ga je gegevens of kennis verzamelen. In de stappen 6 en 7 ga je iets maken.

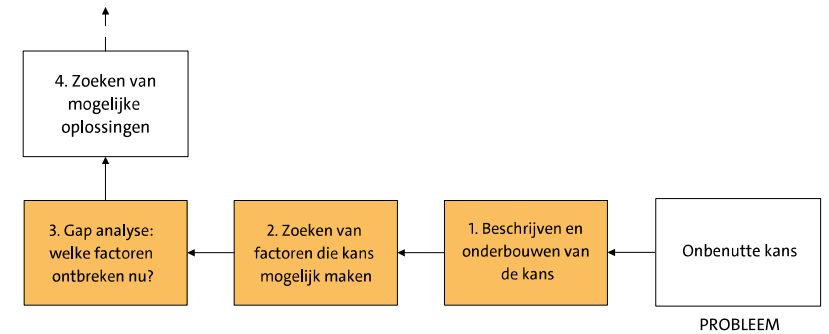
Bij een praktijkopdracht zul je merken dat je niet al deze stappen zelf gaat uitvoeren.

Voor meer over jouw bijdrage, zie Hoofdstuk 4.

Het kan zijn dat je alleen gevraagd wordt om een analyse uit te voeren. Dus de stappen 1, 2 en 3 uit het schema. Of dat de oplossing voor een praktijkprobleem al bekend is en dat jij de opdracht krijgt om die uit te voeren of in te voeren. Dat is stap 7.

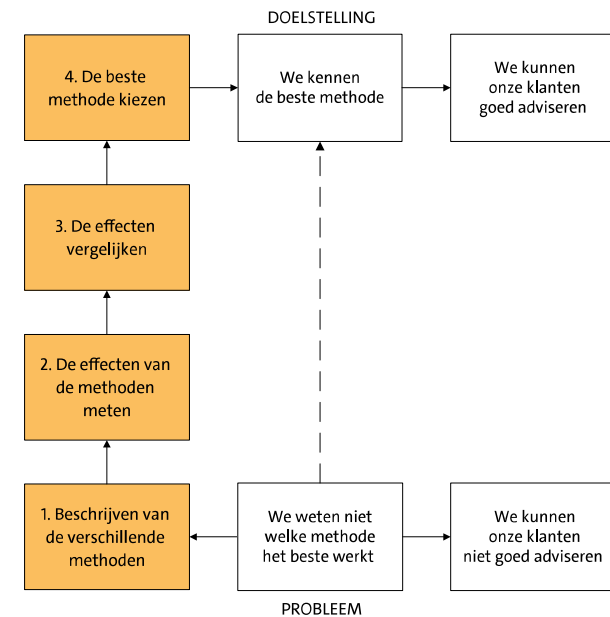
Vaak hebben opdrachten betrekking op de eerste 5 of 6 stappen: beschrijf het probleem, zoek de oorzaken, ontwikkel mogelijke oplossingen, kies de beste en geef op basis van die kennis een advies, al of niet vergezeld van een ontwerp van de nieuwe werkwijze of inrichting.

Bij een kans doe je in de eerste drie stappen onderzoek naar de benodigde factoren om de kans te kunnen benutten, waarna je manieren gaat ontwikkelen om de ontbrekende factoren te kunnen realiseren:



Afbeelding 7. Onderzoeksstappen bij een Kans

Als je te maken hebt met een kennisprobleem, beperk je jouw bijdragen tot het leveren van de gewenste kennis en dan kan het schema er als volgt uitzien:



Afbeelding 8. Mogelijke onderzoeksactiviteiten bij een kennisprobleem

Bij het bepalen van de bijdragen die jij gaat leveren aan de opdracht maak je dus een keuze uit de verbeterstappen en activiteiten die je gaat uitvoeren en kies je de producten je gaat opleveren, zoals een verslag, een businesscase of een implementatieplan.

Gevolgen voor de opdracht:

De keuze voor het uitvoeren van bepaalde verbeteractiviteiten heeft heel veel gevolgen voor de aanpak van het project, dus denk daar goed over na:

- Ga je alleen een analyse opleveren of ook een oplossing voor het probleem?
- Ga je een oplossing ontwerpen of ook in de praktijk brengen?
- Moet je je adviezen voorzien van een financiële onderbouwing of niet?
- Mag je creatief gaan zoeken naar oplossingen of word je alleen gevraagd om een bekende oplossing uit te werken?
- Moet je een volledig verslag opleveren of alleen een beperkte toelichting op je werk?

Voor meer over jouw bijdrage, zie Hoofdstuk 4.

De grenzen en beperkingen van de opdracht

Elke opdracht kent grenzen. Het moet duidelijk zijn wat je wel en niet gaat aanpakken. Maar er zijn ook beperkingen aan de beschikbare tijd en de deadlines voor het opleveren van de afgesproken producten.

Er worden vaak grenzen gesteld aan het onderzoek: welke gegevens mag je gebruiken of welke personen of groepen mag je ondervragen.

En er zijn beperkingen aan de oplossingen, zoals een budget, of aan de veranderingen die je mag aanbevelen.

Let op dat de beperkingen vanuit de opdrachtgever of de opleiding kunnen komen, maar dat jij zelf ook grenzen kunt en moet stellen aan wat je wel en niet wilt of kunt doen met jouw beschikbare tijd, kennis en middelen.

Gevolgen voor de opdracht:

De gevolgen voor de opdracht hebben te maken met:

- De omvang van de opdracht: wat ga je wel en niet aanpakken.
- De inhoud van de opdracht: de betrokken vakgebieden.
- De oplossingen: wat mag je wel en niet veranderen en hoeveel mag je besteden.

Voor meer over beperkingen en afbakeningen, zie Hoofdstuk 5.

De betrokkenen bij het probleem

Het maakt veel uit of je een probleem gaat oplossen van een specifieke organisatie, waarbij je maatwerk moet leveren, of dat je een algemeen probleem gaat oplossen, waar meerdere organisaties of professionals profijt van kunnen hebben.

Specifieke organisaties, zijn bijvoorbeeld:

- Een bepaalde stichting
- Een bepaalde school
- Een bepaald bedrijf
- Een bepaalde club
- Een bepaalde gemeente

Algemene professionals of organisaties zijn bijvoorbeeld:

- Behandelars
- Engineers
- Juristen
- Boeren en veehouders
- Onderwijzers
- Scholen
- Rechtbanken
- Gemeenten
- Sportclubs
- Omroepen

Gevolgen voor de opdracht:

Als het probleem een **algemeen** probleem is van bepaalde beroepsgroepen of branches zal de opdracht een inductief karakter hebben: je doet onderzoek bij een specifiek aantal gevallen en de uitkomsten daarvan ga je gebruiken om anderen mee te adviseren. Voorbeelden: Wat is de beste manier voor engineers om een systeem te beoordelen, hoe kunnen patiënten het best behandeld worden, hoe kan wetgeving het best geïnterpreteerd worden. Jouw uitdaging is dan om te zorgen dat de kennis die jij hebt verzameld ook geldig en bruikbaar is in andere praktijksituaties.

Als jouw opdracht gaat over een probleem van een **specifieke** organisatie werk je andersom: je doet onderzoek in de literatuur en je gaat vakkennis en praktijkonderzoek gebruiken om een maatwerkoplossing voor een opdrachtgever te ontwikkelen. Dat is deductief werken, waarbij je algemene kennis gebruikt om een opdrachtgever te helpen. In dat geval is jouw opgave om ervoor te zorgen dat bestaande modellen en kennis ook van toepassing zijn bij deze ene opdrachtgever en dat jouw oplossingen rekening houden met de wensen en mogelijkheden van de specifieke gebruikers.

De hier besproken factoren: probleem, doelstelling, jouw bijdragen, beperkingen en betrokkenen bij de problematiek zullen in de volgende hoofdstukken besproken worden:

- Hoofdstuk 2. *Het probleem*
- Hoofdstuk 3. *De doelstelling*
- Hoofdstuk 4. *Jouw bijdrage*
- Hoofdstuk 5. *Beperkingen*
- Hoofdstuk 6. *Betrokkenen*

Kansen en risico's

Kansen: Elk van de hier beschreven onderdelen is essentieel voor de kwaliteit en de grootte van jouw opdracht.

Het probleem: Omdat opdrachtgevers vaak een niet helder beschreven probleem aandragen heb je hiermee de mogelijkheid om het probleem goed onderzoekbaar en oplosbaar te maken, door het goed te definiëren en af te bakenen.

Hetzelfde geldt voor de doelstelling en de beperkingen die je afspreekt. Maak die concreet en haalbaar in combinatie met de beperkingen aan de opdracht: hoe meer beperkingen, des te lastiger het is om de doelen te behalen.

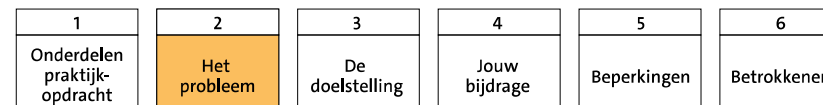
Neem de kans om een voor jou zo gunstig mogelijke keuze te maken uit de dingen die jij gaat bijdragen aan de verbetering van de praktijk. Dus dat je bijvoorbeeld niet alleen een advies gaat geven, maar ook ideeën mag aanleveren voor het ontwerp van de nieuwe werkwijze of het nieuwe systeem. Je kunt het schema van de verbeterstappen in Afbeelding 6 gebruiken om met de opdrachtgever of andere betrokkenen helderheid te scheppen in de probleemsituatie.

De probleemeigenaren kun je natuurlijk niet zelf kiezen, maar je kunt wel voorstellen om jouw oplossingen ook bruikbaar te maken om in andere situaties toe te kunnen passen, waardoor jouw werk een veel groter bereik kan krijgen.

Risico's: Zoals je kunt zien hebben alle beschreven factoren nogal veel invloed op de invulling en uitvoering van jouw praktijkopdracht. Als je niet helder kiest en afspreekt wat je precies gaat opleveren of voor wie, is het risico levensgroot dat je niet gaat voldoen aan de wensen en verwachtingen van de stakeholders.

Opdrachten aannemen waarin zaken van jou gevraagd worden waar je niet voldoende tijd, middelen of kennis voor hebt zijn gedoemd te mislukken, dus neem niet te veel hooi op je vork.

2. HET PROBLEEM



Wat wordt er van je verwacht?

Je moet zorgen voor een praktijkprobleem dat geschikt is om te onderzoeken en op te lossen.

Een bruikbaar probleem is een probleem dat:

- Relevant is en nodig opgelost moet worden
- Echt bestaat
- Helder is gekozen en gedefinieerd

Je moet het probleem dus nauwkeurig bepalen en de aanpak en de scope zodanig kiezen dat je een nuttige bijdrage kunt leveren aan de oplossing met jouw kennis, mogelijkheden en beschikbare tijd. Die keuze voor het probleem en de aanpak moet ook begrepen en aanvaard worden door degenen die jouw werk gaan ontvangen.

Hoe kun je dat aanpakken?

- Je gaat in een gesprek met de opdrachtgever onderzoeken of de gevolgen van het probleem ernstig en reëel genoeg zijn om te gaan oplossen.
- Vraag om concrete cijfers van de gevolgen van het probleem, of de ernst van het missen van een kans. Bestaat het echt of is het een vermoeden? Wie heeft hoeveel last van de problematiek en waarom is dat erg?
- Om de probleemstelling scherp te krijgen ga je weer verder tekenen. Maak een afbeelding van de mogelijke oorzaken en gevolgen van het probleem, om de juiste positie van het probleem te kunnen kiezen, zodat het te onderzoeken en op te lossen is. In afbeelding 10 van dit hoofdstuk vind je een voorbeeld van zo'n tekening.
- Kies het probleem en leg die keuze voor aan opdrachtgever of begeleiders, met de vraag of jouw keuze duidelijk is, aanvaard wordt en voldoende is om een nuttige bijdrage te kunnen leveren aan het verbeteren van de praktijk.