

Hoe het afstudeerproject meer waarde krijgt voor bedrijf en student

IDM-studenten krijgen in afstudeerprojecten steeds vaker echte bedrijfsproblemen voorgeschoteld met de vraag naar een advies voor een bruikbare oplossing. De opdrachten die bedrijven vierdejaars studenten geven liegen er vaak niet om en zetten hen in feite al met één been in de praktijk. De Haagse Hogeschool besloot daarom enkele jaren geleden een leertraject adviesvaardigheden te ontwikkelen dat uitmondt in een vernieuwd afstudeerproject.¹ Wat mag het werkveld nu van de Haagse IDM-student verwachten?

TOEN HET THEMA ADVIESVAARDIGHEDEN in onze opleiding op de agenda kwam, was ik eerlijk gezegd nogal sceptisch. Studenten als adviseurs? Ik stelde me in die rol meer ervaren, oudere en rijpere vakgenoten voor. En ik veronderstelde dat bij de meeste organisaties de vierdejaars hbo-student onvoldoende krediet zou krijgen om als adviseur te functioneren.

Dit bleek echter een misvatting. Bedrijven zijn wel degelijk bereid om een student te laten uitzoeken wat er ontbreekt in de informatievoorziening en hoe het beter kan. De investeringen zijn betrekkelijk gering en het risico is niet al te groot. De student heeft naast de nodige ambitie ook nieuwe vakkennis en biedt een frisse kijk op de gang van zaken in het bedrijf. Een ervaren adviseur is de student natuurlijk niet. Maar hij kan wel in zijn afstudeerproject adviesvaardigheden leren toepassen. Met de nodige begeleiding vanuit de opleiding en vanuit het bedrijf wordt zo'n adviesproject waardevol voor alle partijen. Het bedrijf innoveert, de opleiding blijft praktijkgericht en de student verworft competenties die hem in de beroepspraktijk goed te pas zullen komen.

Adviseren als tweede beroep

Adviseren is voor veel professionals, ook in het ID-domein, een 'tweede beroep', zoals Hanna Nathans² het uitdrukt. Je hebt je vakspecifieke competenties, maar je moet ze kunnen toepassen bij het oplossen van een probleem. Of dat nu voor je eigen bedrijf is of, als consultant, voor een ander bedrijf.

Veel IDM'ers op hbo-niveau krijgen opdrachten om op projectbasis te werken aan de verbetering van werkprocessen, de digitalisering van informatiestromen, de selectie en implementatie van nieuwe technologie, het aanboren van nieuwe markten, etcetera. Het succes van dergelijke projecten is niet alleen afhankelijk van de inzet van de juiste, meest actuele vakkennis, maar evenzeer van de gekozen aanpak. Creatieve, intelligente ideeën zijn waardevol, maar

niet voldoende. Werkbare plannen zijn uiteindelijk noodzakelijk voor een goed resultaat. En wat werkbaar is, kan alleen in goede samenwerking met de opdrachtgever en alle betrokkenen worden bepaald.

Een goed advies is volgens Kempen & Keizer³ een advies dat overgenomen én uitgevoerd wordt. Op basis van een jarenlange bedrijfskundige adviespraktijk voor de TU Eindhoven hebben zij een methode ontwikkeld, die ertoe moet leiden dat het resultaat van een afstudeerproject nu eens niet in een la verdwijnt, maar echt wordt toegepast. Dit is een uitgangspunt dat ons aansprak. Het komt nog steeds veel te vaak voor dat met een onderzoek, hoe waardevol de uitkomsten ook zijn, niets wordt gedaan. Leren hoe je dat kunt voorkomen, is dus erg belangrijk voor de informatie professional die adviseren als tweede beroep heeft.

Probleemgestuurde benadering

Een van de lessen van ervaren adviseurs betreft de aandacht voor het probleem dat achter de opdracht ligt. In veel gevallen zien we, dat de student zich te snel en uitsluitend concentreert op het werken aan een oplossing zonder degelijk onderzoek naar de situatie waarin de behoefte daaraan is ontstaan. De wens van de opdrachtgever om een deel van het intranet te verbeteren, bijvoorbeeld, pakt de student voortvarend op vanuit zijn eigen referentiekader. Hij ontwikkelt al snel ideeën hoe het intranet beter, mooier, professioneler zou kunnen worden.

In de ban van zijn eigen creativiteit vergeet hij echter voldoende aandacht te besteden aan het waarom van de beoogde verbeteringen. Wat was er nou eigenlijk mis met dit intranet? Werd het onvoldoende gebruikt? Maar waarom dan wel? En voor wie geldt dit? Een echt werkbaar oplossing vraagt om een *probleemgestuurde* benadering. En daarvoor is een goed vooronderzoek noodzakelijk en een regelmatige terugkoppeling naar de uitgangssituatie van de opdracht en de oorspronkelijke behoefte.

Bij het onderzoek naar de uitgangssituatie van het project

hoort ook aandacht voor de *omgeving* waarin de organisatie of afdeling zich bevindt. Elk project heeft z'n voorgeschiedenis en z'n omstandigheden, die zeer bepalend kunnen zijn voor de acceptatie van de uitkomsten. Een bedrijf heeft te maken met ontwikkelingen in de branche en zal het succes van een project afmeten aan een al dan niet verbeterde concurrentiepositie. Een non-profit organisatie heeft te maken met ontwikkelingen in de politiek, de maatschappij, de cultuur. De adviseur die kan aantonen dat zijn oplossing past bij belangrijke actuele ontwikkelingen van welke aard dan ook, vindt uiteraard meer gehoor dan degene die geen oog heeft voor trends waar het management op gespist is.

Een kritiek punt bij veel afstudeerprojecten blijkt altijd weer de wijze waarop de student de opdracht aanvankelijk interpreteert, uitwerkt en uiteindelijk in een definitieve vorm giet. In sommige gevallen is de student zo geconcentreerd op de taken die voor hem liggen, dat hij vergeet waar het allemaal naartoe moet en waarom. Dat kan ook aan de opdrachtgever liggen trouwens. De opdracht 'onderzoek onze dienstverlening, schrijf een rapport en geef advies over verbeteringen' stuurt de student het bos in. Je hebt een richtpunt nodig in de vorm van een specifiek, meetbaar en acceptabel *resultaat*. 'Onderzoek bestaande klachten over onze helpdesk en geef een advies hoe het aantal klagers met twintig procent gereduceerd kan worden' levert het bedrijf veel meer op. Onderzoeken, rapporteren, adviseren: de student wil het graag voor u doen. Maar welk resultaat wilt u als opdrachtgever? Verbeteren, innoveren of optimaliseren (of nog vager: 'een bijdrage leveren aan...'): iedereen komt wel een eindje. Een echt werkbaar oplossing bieden voor een reëel bestaand probleem, daar gaat het uiteindelijk toch om. En het is tevens een uitstekende toets om vast te kunnen stellen of een student klaar is voor de praktijk.

Communicatieve vaardigheden

Voor een goed, werkbaar resultaat zal de student tijdens het afstudeerproject een aantal sociale en communicatieve vaardigheden moeten inzetten. Uit verschillende bronnen⁴ halen we de volgende min of meer samenhangende kwaliteiten die het resultaat in positieve zin kunnen beïnvloeden:



- een uitstekende persoonlijke presentatie;
- goed kunnen samenwerken;
- goed kunnen afstemmen;
- het vermogen om draagvlak te ontwikkelen;
- een systematische aanpak (projectvaardigheden);
- veranderingen kunnen begeleiden.

Een terugkerend aandachtspunt in de verhalen van de adviseurs betreft de *zichtbaarheid* en de *presentatie* in het bedrijf. De jonge, onervaren student, die slechts voor korte tijd aan het bedrijf verbonden is, stelt zich vaak te beschieden op. Hij voert zijn project letterlijk en figuurlijk in de marge van het bedrijf uit en beperkt zijn contacten tot één of enkele medewerkers, bijvoorbeeld van de bibliotheek. Soms wordt de stagiaire zelfs bewust afgeschermd van de rest van de organisatie uit zorg voor de rust van de student of voor de reputatie van de afdeling. Geheel ten onrechte, want zonder medewerking van andere functionarissen in het bedrijf, die vaak de eindgebruikers van de beoogde vernieuwing zijn, kunnen nooit oplossingen 'op maat' worden gerealiseerd. Uiteindelijk is hun oordeel toch bepalend voor de kwaliteit van de verbetering die de student realiseert.

Maar de student moet zich natuurlijk wel goed kunnen presenteren en enig gevoel voor representatie binnen het bedrijf is ook zeker van belang. Aandacht voor een goede persoonlijke presentatie vanaf de eerste contacten tot en met het afscheid is een van de kritische succesfactoren in het afstudeertraject. Dat vraagt niet alleen iets van de student, maar ook van het opdrachtgevende bedrijf. Door ruime bekendheid te geven aan het project en medewerking aan te bevelen kan het management bijdragen aan een succesvol verloop. De investering in tijd voor het terugkoppelen van resultaten is niet voor niets. Het is wel makkelijk om als opdrachtgever tegen de student te zeggen: 'Ik zie je over vijf maanden wel weer'. Maar dat vermindert natuurlijk wel de kans op een echt passende oplossing.

In de praktijk kan een adviseur verschillende rollen spelen. Van inhoudelijk expert aan de ene kant tot procesmatig werkend begeleider bij veranderingsprocessen aan de andere kant. Van puur solist tot meewerkend lid van een projectteam. De adviseur moet een duidelijke en voor alle partijen acceptabele rol kiezen. En dat geldt ook voor de stagiaire.

Samenwerking met de meest betrokken medewerkers en de aanwezige inhoudelijke specialisten geeft de meeste garantie op succes. Puur solistisch opereren zal in de dagelijkse praktijk van de informatieprofessional meestal niet gewaardeerd worden. Die opstelling moet dan ook nadrukkelijk niet gekozen worden in een afstudeerproject waarin de student moet laten zien dat hij geschikt is voor de praktijk. Leren samenwerken, leren afstemmen, leren onderhandelen, dat zijn noodzakelijke ingrediënten voor een geslaagd afstudeerproject.

Verder moet de student zijn *IDM-expertise* natuurlijk ook kunnen demonstreren. Een puur formele rol, bijvoorbeeld als rapporteur van een projectgroep waarin hij zelf inhoudelijk niets in te brengen heeft, is voor de student weinig

leerzaam. Een flinke inhoudelijke kluit, die de nodige afstemming met anderen vereist, is ideaal.

Adviesvaardigheden in de opleiding

In de Haagse IDM-opleiding zijn adviesvaardigheden nadrukkelijk in de eindtermen opgenomen om de opleiding beter af te stemmen op de eisen waaraan de afgestudeerde in de beroepspraktijk zal moeten kunnen voldoen. Het afstudeerproject is daarvoor de ultieme toets. In de jaren daarvoor komen adviesvaardigheden aan de orde in verschillende thema's, in de aanpak van projecten en in de derdejaarsstage, waarin de student een opdracht uitvoert die ook als proef voor het afstudeerproject fungeert.

Het afstudeertraject beslaat voor voltijdstudenten driekwart van het vierde leerjaar en voor deeltijdstudenten het gehele vierde jaar. De voltijdstudent verwerft zelf in principe de opdracht. Dat is meteen een goede oefening in solliciteren en persoonlijke presentatie. Bij de meeste deeltijdstudenten komt het afstudeerproject voort uit lopende werkzaamheden die zij verrichten bij het bedrijf waar zij in dienst zijn.

We onderscheiden volgens de aanpak van Kempen en Keizer drie fasen:

1. oriëntatie (vijftien procent van de beschikbare tijd);
2. onderzoek en oplossing (vijftig procent);
3. invoering (vijfendertig procent).

In de praktijk vereist volgens onze ervaring het vooronderzoek in de oriënterende fase, zeker bij voltijdstudenten, wat meer tijd en is de invoering van de gekozen oplossing vaak een probleem omdat de doorlooptijd de geplande afstudeerdatum overschrijdt. Invoering blijft dan beperkt tot het zo ver mogelijk uitwerken en op haalbaarheid toetsen van een implementatieplan, het opleveren van een demo, voorbeelden van hoe het zou kunnen worden, uitgewerkte procedures, of afspraken met mensen die het advies moeten gaan uitvoeren.

De inzet op minstens een stukje implementatie blijft echter een belangrijk uitgangspunt voor het project, omdat pas dan, als de beoogde verbetering wordt ingevoerd, zal blijken of het advies inderdaad op maat is. En als de student zich van meet af aan richt op het zelf mee helpen invoeren van zijn geadviseerde oplossingen, zal dat leiden tot grotere betrokkenheid bij het bedrijf en een grotere verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van het project. Dat is leerzamer voor de student en garandeert het bedrijf een beter resultaat.

Vooronderzoek

Het oriënterende onderzoek vindt in de opzet van IDM Den Haag plaats in de periode van het laatste onderwijsprogramma *Onderzoeken & Adviseren*. Dit programma bestaat uit instructie voor het afstuderen, begeleiding bij de eerste, oriënterende stappen, intervisie, communicatietrainingen, instructie in methoden van onderzoek en beroeps-ethiek.

Voor zijn eigen afstudeeropdracht onderzoekt de student in deze periode de actuele situatie waarin het bedrijf verkeert en gaat hij na welke actuele ontwikkelingen in de



branche en het bedrijf van belang zijn voor de opdracht die hij heeft gekregen. In het bedrijf voert hij gesprekken met de opdrachtgever en andere betrokkenen over het probleem, de achtergronden daarvan, wat er al aan gedaan is en hoe belangrijk het is dat er een oplossing voor komt. Verschillende visies op de gewenste oplossingsrichting worden in kaart gebracht. Het draagvlak voor het project wordt gepeild, risico's geïnventariseerd.

Door deze gesprekken, het bestuderen van documenten en oriënterend literatuuronderzoek op het onderwerpsgebied moet de student een goed beeld kunnen krijgen van het probleem en van het bedrijf. De student legt ook een basis voor verdere samenwerking met betrokken medewerkers. De oriënterende fase eindigt met een mondelinge terugkoppelingspresentatie in het bedrijf. De student legt zijn bevindingen aan de meest betrokken medewerkers voor en vraagt de opdrachtgever om groen licht voor de verdere uitvoering van het project.

Hoe belangrijk deze terugkoppelingspresentatie is blijkt uit vroegere ervaringen met afstudeerprojecten waarin de student alleen het eindresultaat in het bedrijf presenteerde. In die opzet kon het gebeuren, dat de student vlak voor het einde van het studiejaar, met de diplomering in zicht, door medewerkers van het bedrijf werd afgeschoten vanwege een oplossing die voor hun gevoel uit de lucht kwam vallen en nergens op sloeg. Dat vereiste, ook voor de docent, een intensieve en tijdrovende hersteloperatie die voorkomen had kunnen worden als er in de beginfase meer overeenstemming over het gewenste resultaat was nastreefd.

Diepteonderzoek

Na de nodige voorbereiding en planning is het nu tijd om de diepte in te gaan. De opdracht is aan de hand van een uitgewerkte probleemstelling opgedeeld in onderzoeksvragen. Literatuuronderzoek, enquête, het raadplegen van deskundigen, observatie, brainstorming: er zijn afhankelijk van de vragen vele wegen denkbaar om de beste antwoorden te vinden en op basis daarvan een oplossing te ontwikkelen. De meest passende aanpak is een belangrijk onderwerp van gesprek tussen student en docentbegeleider.

In deze fase is samenwerking van groot belang. Een volledig geaccepteerd resultaat dat tot stand is gekomen door intensieve samenwerking met en afstemming op betrokken medewerkers in het bedrijf, is vanuit het oogpunt van de opleiding wenselijker dan het onbruikbare resultaat van de solistische student die op het einde wordt afgeschoten. Juist in de samenwerking zal de student het meest leren en zal hij ook

moeten demonstreren dat hij klaar is om zijn plaats temidden van de collega-informatieprofessionals in te nemen. Als sluitstuk van de onderzoeksfase biedt de student zijn adviezen in een mondelinge presentatie aan de opdrachtgever aan. Als hij verstandig is, zal hij met enkele alternatieven komen en zelf op goede gronden een alternatief aanbevelen. 'Als u wilt dat het intranetgebruik in de organisatie met vijftig procent toeneemt, dan adviseer ik op basis van mijn onderzoek dat u het zus en zo indeelt, minstens die en die soort documenten bereikbaar maakt en die en die procedures gaat hanteren voor het aanleveren van nieuw documenten en updates. Het kan ook simpeler (of goedkoper), maar dan bereikt u minder resultaat.' Dan is het aan de opdrachtgever om te beslissen: zo doen of liever anders?

De verandering op gang brengen

Nu komt het erop aan de waarde van goede adviezen te bewijzen. Dat is het moeilijkste deel. Bij het voetbal kan iedereen langs de kant of achter de buis gemakkelijk zien dat de ploeg een probleem heeft. Uitleggen welk probleem is al wat moeilijker. De beste oplossing bepalen is zelfs voor ervaren trainers niet altijd eenvoudig. Maar het goud is voor de trainer die er in slaagt de noodzakelijke verandering ook met succes door te voeren en daardoor de ploeg aan de top van de competitie te laten eindigen. Hoe haalt een student goud uit zijn afstudeerproject? In het voorgaande zijn, gebaseerd op de ervaringen van adviseurs, belangrijke voorwaarden beschreven. Op basis daarvan hebben we in Den Haag gekozen voor een aanpak die moet voorkomen dat fraai gecomponeerde adviesrapporten uiteindelijk toch in een bureaula blijven liggen. De beste manier om dat te doen, is aansluitend aan het uitbrengen van het advies zelf, als studentadviseur, op z'n minst een begin te maken met de implementatie. Het is ook voor de student aantrekkelijk om iets min of meer tastbaars achter te laten: een nieuwe structuur voor het intranet, een voorbeeldpagina van een website, een standaard, format of procedure die toegepast kan worden, of in het geval van een database een datadictionary of een deel van een thesaurus. Soms betreft de opdracht een pilotstudy, dan moet die netjes met aanbevelingen voor organisatiebrede invoering worden afgesloten. Soms gaat het om een demo van een bestand of website, dan moet die natuurlijk getest worden en dat leidt dan ook weer tot aanbevelingen voor een definitieve versie. Dergelijke resultaten zullen in de praktijk vaker een gevolg krijgen, omdat er door de organisatie al veel in is geïnvesteerd en diverse betrokkenen aan de totstandkoming hebben meegewerkt. De implementatie vereist van de student wel inzicht en vaardigheden in het begeleiden van een veranderingsproces. Er moeten nieuwe wegen worden ingeslagen, er moeten knoppen om, er is ander gedrag vereist, een nieuwe invulling van een taak, een nieuw instrument. En, het moeilijkst van alles: het oude moet worden afgezworen. Ook al is de student vanwege het naderende einde van zijn stage niet in staat zelf mee te helpen bij alle veranderingen, in wat hij van zijn project achterlaat, zal hij toch enig gevoel moeten demonstreren voor de wijze waarop je zo'n

verandering zou moeten aanpakken en ook voor de weerstanden die daarbij kunnen optreden. Hoe beter hij daarop weet in te spelen, hoe groter de kans dat zijn adviezen worden gerealiseerd. Ook hier wordt de waarde van goede sociale en communicatieve vaardigheden bewezen.

Ervaringen met deze nieuwe aanpak

Ook een nieuw afstudeertraject invoeren kost veel tijd en is niet eenvoudig vanwege vele verschillende verwachtingen en gegroeide praktijken. In dat opzicht voel ik me zeer verwant met de afstuderende student in de implementatiefase. De evaluatie van een jaar afstuderen nieuwe stijl heeft veel waardevolle ideeën opgeleverd. Er valt nog veel te verbeteren in de instructie, de begeleiding en de informatie aan de opdrachtgevers. Ik wil drie belangrijke leerpunten noemen:

1. De nieuwe aanpak voorkomt dat de student onzichtbaar in de marge van het bedrijf blijft opereren en dat is voor beide partijen winst. Een van de voltijdstudenten complimenteerde ik na afloop van het examen met het feit dat haar advies binnen de organisatie zo goed gevallen was. Ze vertelde toen dat ze in dit project veel meer betrokken was geraakt bij de organisatie dan in voorgaande stages, ze kende meer mensen, wist veel beter wat er speelde en kwam zo in samenspraak met haar tijdelijke collega's tot een uitvoerbare oplossing.
2. Er is een duidelijk verschil tussen de situatie van voltijdstudenten met een externe opdracht en deeltijdstudenten die meestal in hun eigen bedrijf afstuderen. Dat vraagt om aanpassingen in de instructie en begeleiding en om meer flexibiliteit in de toepassing van de gekozen methodiek.
3. Het idee dat je niet alleen een advies geeft, maar ook daadwerkelijk aan de slag gaat om de verandering te implementeren, heeft zijn waarde bewezen. Dat blijkt met name bij die studenten die na afloop van het project een contract krijgen aangeboden om er verder aan te werken. Soms zal medewerking aan de implementatie vanwege trage besluitvorming en andere factoren beperkt moeten blijven tot een eerste aanzet. Extra aandacht hiervoor in de beginfase en heldere afspraken bij de terugkoppelingpresentatie kunnen teleurstellingen op dit punt voorkomen.

Het leren adviseren bij IDM zal in de komende tijd verder worden verbeterd en afgestemd op de eisen van de praktijk. Zo zorgen we ervoor dat de resultaten van dit project in elk geval niet in een la verdwijnen.

Noten

1. Het project *Leren adviseren bij IDM* is op de Haagse Hogeschool uitgevoerd door de auteur met medewerking van zijn collega's Henny Hamer, Mecheline Rutjes en Max Aangenendt; het betrof een zogenaamd K&S (Kwaliteit & Studeerbaarheids) project, gefinancierd door OCenW. In juli 2002 zijn de eerste studenten van de nieuwe lichte afstudeerde.
2. *Adviseren als tweede beroep; resultaat bereiken als adviseur* / Hanna Nathans. Deventer: Kluwer, 2e dr., 1999.
3. *Advieskunde voor praktijkstages; organisatieverandering als leerproces* / P.M. Kempen en J. A. Keizer. Groningen: Wolters Noordhoff, 2e dr., 2000.
4. Genoemde boeken en vijf gesprekken met adviseurs op IDM-gebied.

Jos van Dijk is docent aan de Haagse Hogeschool voor de opleiding Informatiedienstverlening en -management (IDM) en redacteur van Informatie Professional.