

HOGER
ONDERWIJS
REEKS

De effectieve projectgroep



Noordhoff Uitgevers

Klaas
Schermer

Tweede druk

De effectieve projectgroep

Klaas Schermer

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen / Amsterdam

Omslagillustratie: iStockPhoto

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

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

0 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

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

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

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

ISBN (ebook) 978-90-01-84309-0

ISBN 978-90-01-91050-1

NUR 841

Woord vooraf

Studenten in het hoger onderwijs werken vaak in groepen, aangeduid als projectgroep, taakgroep, team, werkgroep of iets dergelijks. Deze vorm van onderwijs vereist een groot aantal vaardigheden die je pas na herhaaldelijk oefenen onder de knie krijgt. Het gaat daarbij om zowel intellectuele als sociale vaardigheden: feiten verzamelen, gegevens analyseren, oplossingen bedenken, keuzes maken, beslissingen nemen als groep, werk plannen, conflicten oplossen, teksten schrijven, bevindingen presenteren, een activiteit organiseren. Dat is heel wat! Daarom is het werken in een projectgroep wel eens frustrerend: de studenten willen wel, maar kunnen nog niet voldoen aan alle eisen die deze manier van leren stelt. Door mijn jarenlange ervaring als organisator en begeleider van projecten, zowel binnen Nederland als in een flink aantal internationale onderwijsprojecten, kreeg ik een goed beeld van de mogelijke problemen en oplossingen in dit soort samenwerkingsverbanden. Bovendien heb ik met studenten en docenten van verschillende opleidingen gesproken over de problemen die zij tegenkwamen bij projecten, en de oplossingen die zij kozen. Dat heeft geleid tot dit boek, dat beoogt studenten te helpen hun projectgroep te overleven. Mooier nog, er veel van te leren, plezier aan te beleven en te ontdekken dat goede samenwerking tot resultaten kan leiden die je in je eentje nooit kunt realiseren. Dat geldt trouwens ook voor samenwerking met collega's in het werkveld.

De eerste druk van het boek heeft inmiddels zijn weg naar de studenten gevonden. Deze tweede druk is op een aantal plaatsen herzien. De tekst is geactualiseerd en op een aantal onderdelen – op verzoek van docenten – uitgebreid: samenwerking, conflictmomenten, conflictorzaken, conflictoplossing en meeliftgedrag. Hopelijk komt deze nieuwe druk daarmee nog beter tegemoet aan de behoefte van studenten die een project gaan doen. Ik schrijf in dit boek steeds 'jullie' als ik je hele team bedoel, en 'je' als ik je aanspreek op je eigen individuele bijdrage aan het project.

Dit boek wordt ondersteund door de website **www.effectieveprojectgroep.noordhoff.nl**. Studenten vinden daar handige tools en aanwijzingen, voor docenten staan er tips met betrekking tot groepsformatie en -begeleiding en het beoordelen van projecten.

drs. Klaas Johan Schermer
Amsterdam, voorjaar 2012



Hoger Onderwijs Reeks

Dit boek maakt deel uit van de *Hoger Onderwijs Reeks*. Deze reeks dient ter verspreiding van onderwijskundige informatie die het gehele hoger onderwijs betreft, dus zowel het wo als het hbo. De redactie is samengesteld met dat belang voor ogen.

De redactie richt zich op drie groepen: studenten, docenten en beleidsfunctionarissen/bestuurders. Studenten kunnen de informatie gebruiken bij de inrichting en vormgeving van hun studie. De informatie voor docenten is vooral bedoeld als ondersteuning bij de inrichting en uitvoering van hun onderwijs en als basis voor nadere onderwijskundige professionalisering. Voor beleidsfunctionarissen en bestuurders levert de reeks een bijdrage aan het denken over het hoger onderwijs en draagt hij informatie aan die van belang kan zijn voor de beleidsvoorbereiding en het nemen van beleidsbeslissingen.

De reeks verschijnt onder auspiciën van het Expertisenetwerk Hoger Onderwijs (EHON), een landelijke vereniging van onderwijsdeskundigen in het hoger onderwijs.

drs. J. van Alst (Radbout Universiteit Nijmegen)

dr. H.J.M. van Berkel (Universiteit Maastricht)

drs. T.J. Dousma (Stichting Surf)

ir. M.P. van Geloven

prof. dr. J.F.M.J. van Hout (Universiteit van Amsterdam, voorzitter)

dr. J. van Keulen (Universiteit Utrecht)

drs. M.I.M.A. Mathijssen-Jansen (Hogeschool van Amsterdam)

dr. J.N. Streumer (Hogeschool Rotterdam)

Redactiesecretariaat:

Noordhoff Uitgevers

Hoger Onderwijs

Hoger Onderwijs Reeks

Postbus 58

9700 MB Groningen

www.noordhoffuitgevers.nl

Inhoud

1 Wat is het nut van projecten? 11

(Over het verwerven van competenties)

- 1.1 Wat is een project? 12
- 1.2 Waarom projecten? 13
- 1.3 Een probleem: afhankelijkheid! 14
- 1.4 Jouw eigen invloed 15

2 Wat moeten we doen? 19

(Over de opdracht)

- 2.1 De opdracht 20
- 2.2 Doelen en producten 22
- 2.3 De beoordeling 24
- 2.4 De werkwijze 26

3 Wat is een goede groep? 33

(Over groepsgrootte en groepssamenstelling)

- 3.1 Inzet deskundigheid en taakomvang 34
- 3.2 De groepsgrootte: werklast en overleg 35
- 3.3 In de problemen met laatkomers 38
- 3.4 In de problemen door uitvallers 39
- 3.5 Groepssamenstelling door docenten: criteria 40
- 3.6 Groepssamenstelling door studenten: jouw voorkeuren 42
- 3.7 Kiezen of gekozen worden 44

4 In welk stadium zitten we? 49

(Over fasen in het proces)

- 4.1 Een veranderingsproces 50
- 4.2 Een trage start 50
- 4.3 Het vierfasenmodel 52

5 Hoe werken we samen? 59

(Over de kansen en risico's van samenwerking)

- 5.1 Spontane structurelementen: groepsrollen, macht en status 60
- 5.2 Benutten van individuele kernkwaliteiten 61
- 5.3 Structuur: het verdelen van verantwoordelijkheden 63
- 5.4 De groepscultuur 64
- 5.5 Positieve en negatieve effecten van de subcultuur 67
- 5.6 Conflicten en conflicthantering 69

6 Hoe moeten we vergaderen? 79

(Over overleg en besluitvorming)

- 6.1 De agenda is leidraad 80
- 6.2 De voorzitter stuurt 82
- 6.3 Heldere communicatie 84
- 6.4 Gedragen besluiten 86
- 6.5 Handzame notulen 89

7 Wat zijn ieders taken? 93

(Over taakverdeling en planning)

- 7.1 Splits de opdracht op in deeltaken [94](#)
- 7.2 Plan de benodigde tijd [95](#)
- 7.3 Verdeel de taken over de teamleden [98](#)
- 7.4 Navigeer en stel bij [101](#)
- 7.5 Schrijf uren en noteer uitgaven [101](#)
- 7.6 Houd het logboek bij [102](#)

8 Zijn we op de goede weg? 107

(Over begeleiding en evaluaties)

- 8.1 Soorten begeleiding [108](#)
- 8.2 De begeleidingssessies [109](#)
- 8.3 Feedback door de begeleider [111](#)
- 8.4 Tussentijdse evaluatie van de samenwerking [113](#)

9 Hoe maken we indruk met onze eindproducten? 119

(Over kwaliteit)

- 9.1 De inhoudelijke kwaliteit [120](#)
- 9.2 Groeps- of procesverslagen [120](#)
- 9.3 Maakt onze tekst indruk? [121](#)
- 9.4 Overtuigt onze presentatie? [124](#)

10 Wat is het resultaat? 131

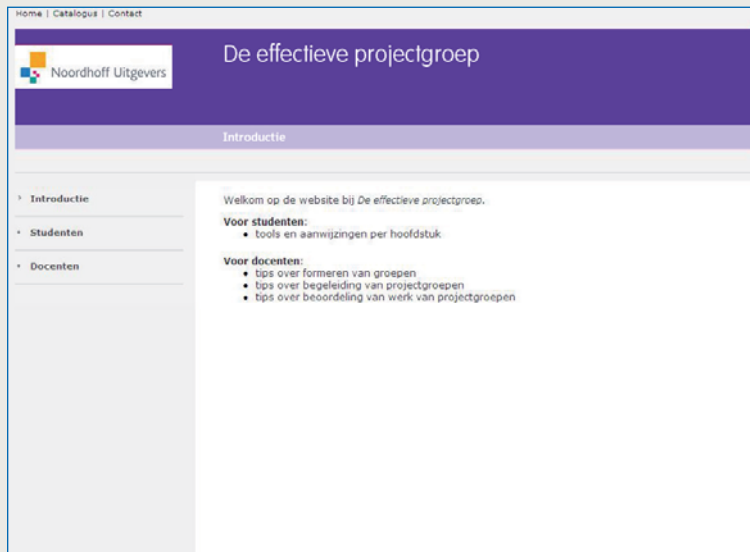
(Over beoordeling en terugblik)

- 10.1 Wie beoordeelt wat? [132](#)
- 10.2 Groepsbeoordeling of individuele beoordeling? [132](#)
- 10.3 Consequenties van de beoordeling [134](#)
- 10.4 Terugblik: hoe verliep jullie reis? [136](#)

Literatuur [140](#)

Illustratieverantwoording [142](#)

Register [143](#)



www.effectieveprojectgroep.noordhoff.nl

Voor studenten: achtergrondinformatie, voorbeelden en handige formats.

Voor docenten: adviezen over groepsformatie, begeleiding van projectgroepen en beoordeling van projectresultaten.

‘Nee toch, alweer een project?’

— Marieke, tweedejaars

‘Dit was het beste wat ik ooit in de
opleiding heb gedaan.’

— Tom, derdejaars

1

Wat is het nut van projecten?

In het hoger beroepsonderwijs leer je een deel van je competenties in projecten. Dat eist heel wat meer van je dan een college volgen of een boek bestuderen. Het is belangrijk dat je snapt wat een project is, wat het nut ervan is en hoe je er succesvol mee kunt omgaan. In dit hoofdstuk lees je achtereenvolgens over de kenmerken van een onderwijsproject, de achterliggende redenen voor projecten, het feit dat je in een project afhankelijk bent van anderen en de mogelijkheid zelf invloed uit te oefenen op het succes van een project.

Project 12

Leren 12

Samenwerken 12

Denkproces 13

Vaardigheden 13

Competenties 14

Afhankelijkheid 14

Verantwoordelijkheid 15

Problemen 15

1.1 Wat is een project?

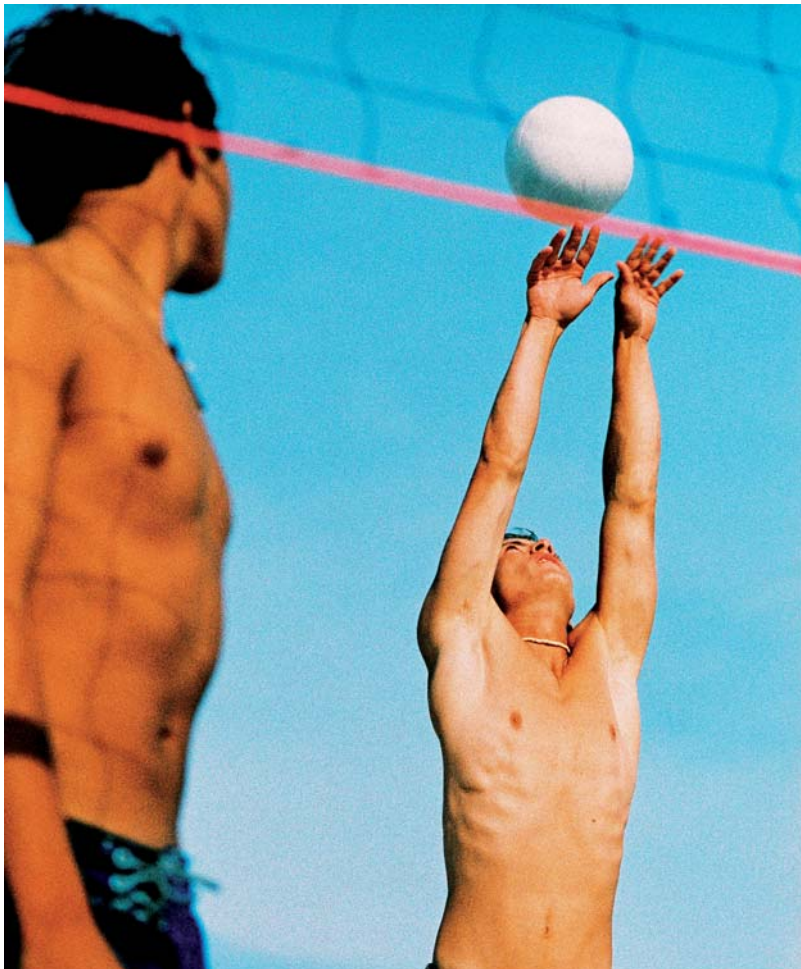
Tijdens je opleiding zul je regelmatig deelnemen aan projecten.

Project Leren

Een project in het onderwijs is een groep studenten die binnen een gegeven tijd een opgegeven taak afrondt om daarvan te leren en op de resultaten wordt beoordeeld.

Samenwerken

Het woord project komt uit het Latijn, van *pro-jectum*, iets dat *naar voren* wordt *geworpen*, zoals een filmprojector het filmbeeld op het doek werpt. Een project is een proces dat leidt tot een bepaald doel in de (nabije) toekomst. Misschien heten de groepen waarin jij met andere studenten samenwerkt wel anders, bijvoorbeeld taakgroep, onderzoeksteam, werkgroep, probleemgestuurd onderwijs of *case based learning*. Essentieel hierin is steeds dat je als team aan de slag gaat. Samen werken aan een opdracht gaat niet vanzelf. Het kost veel inspanning en levert soms ook behoorlijk wat ergernissen op. Voor het gemak gebruiken we hier steeds het woord project voor al die verschillende werkvormen waarin studenten samen aan een doel werken. Dit boek wil je helpen om succesvol aan projecten mee te doen.



Een voorbeeld van een project: een sporttoernooi organiseren

1.2 Waarom projecten?

Projecten zijn niet bij iedereen populair. Waarom dan toch projectonderwijs? Jaren terug is men in het onderwijs ermee begonnen om de volgende redenen:

- Projectonderwijs is effectiever – lees leerzamer – dan klassikaal onderwijs: zelf zaken uitzoeken leert je meer dan wanneer iemand je de stof vertelt.
- Projectonderwijs is beter op de praktijk gericht: het leert je veel van de competenties die je straks nodig hebt in de beroepspraktijk.

Hoe geldig zijn deze argumenten?

Leerzaam

Leren is niet alleen een individueel denkproces, het wordt sterk bevorderd door uitwisseling van informatie en ideeën. Leren vergt ook kritiek en tegenspraak. Dat gebeurt in beperkte mate tijdens klassikaal onderwijs en krijgt ruim baan in projectgroepen.

Een project is leerzaam als je weet hoe je er goed mee kunt omgaan. Onderwijskundigen lijken er soms van uit te gaan dat de onderwijssituatie altijd ideaal is: de studenten volgen braaf alle lessen, ze zijn geïnteresseerd, nemen initiatief en zijn slim, gemotiveerd en aardig, net als elke docent. In de praktijk is dat wel eens anders! Zelfs aan de Universiteit van Maastricht, waar het werken in groepen het handelsmerk is onder de naam 'probleemgestuurd onderwijs' (PGO), zijn niet alle studenten daarover even enthousiast: sommigen hebben niet de discipline om zelfstandig te werken, vinden de opdrachten te vaag of hebben een hekel aan samenwerking (Moust e. a., 1997, p. 72). Projectonderwijs vergt dus wel een aantal vaardigheden. Die vaardigheden leer je in belangrijke mate tijdens het project: je moet zelf informatie zoeken, bepalen of die informatie relevant is voor het project, verbanden vinden, je ideeën checken bij anderen enzovoort. Dit wordt in onderwijsland 'leren leren' genoemd. Van die kunst heb je een leven lang plezier.

Denkproces

Vaardigheden

VRAAG 1.1

Wat heb je allemaal al geleerd door omgang met anderen, zoals je vrienden, je ouders, leden van je sportclub?

Praktijkgericht

In werksituaties zie je gradaties van samenwerking:

- zeer los als je af en toe een collega nodig hebt
- regelmatig bij functionele samenwerking als taken op elkaar moeten aansluiten, zoals in een productiebedrijf
- intensief waar daadwerkelijk samen in een team wordt gewerkt, zoals in de operatiekamer van een ziekenhuis
- tijdelijk maar zeer intensief in een projectgroep of *task force* die een complex probleem moet oplossen, zoals de implementatie van een nieuw softwareprogramma of de verkorting van de wachttijden in de zorg

Gradaties van samenwerking

In de praktijk kom je dit soort vormen van samenwerking naast elkaar tegen binnen één bedrijf of instelling. Van jou wordt verwacht dat jij in alle samenwerkingsvarianten een goede bijdrage kunt leveren.

Onderwijs in de vorm van projectgroepen leent zich uitstekend om deze werkelijkheid te simuleren. Je krijgt problemen voorgeschoteld die rechtstreeks uit de praktijk komen, omvangrijk en complex zijn en alleen zijn op te lossen in overleg met anderen. En net als in de praktijk ben je afhankelijk van de kennis, de inzet, de betrouwbaarheid en de medewerking van anderen. Dat leer je in projectgroepen. Het vergroot je competenties als beroepsbeoefenaar. Het maakt je geschikt voor de arbeidsmarkt. Zie de website voor voorbeelden van projecten.

Competenties



VRAAG 1.2

Welke samenwerkingsverbanden bestaan er allemaal in jouw toekomstige werkveld? En met welke samenwerkingsverbanden heb je nu te maken en hoe ervaar je die?

Er is wel eens gedacht dat projectonderwijs efficiënter – lees goedkoper – zou zijn dan klassikaal onderwijs: hoe meer jij zelf doet hoe minder docenten hoeven te worden ingezet. Sinds het midden van de jaren tachtig van de twintigste eeuw is het aantal studenten toegenomen van ongeveer 25 naar 40 per docent. Naarstig zochten onderwijsinstellingen naar oplossingen, zoals de introductie van massale hoorcolleges. Was projectonderwijs ook een oplossing? Dat bleek een misvatting. Projectonderwijs vergt veel voorbereiding en begeleiding door docenten waardoor het kostenvoordeel wegvalt. Overigens is het altijd een goed uitgangspunt om efficiënt met je tijd en middelen om te gaan, ook als projectgroep.

1.3 Een probleem: afhankelijkheid!

De in paragraaf 1.2 beschreven argumenten trekken jou misschien niet over de streep, want er blijft één belangrijk argument tegen projectonderwijs: je wordt afhankelijk van medestudenten en dat kan behoorlijk vervelend zijn!

'Geef mij maar gewoon les!' hoor je een student soms verzuchten. Zij werken misschien liever alleen. Gelukkig bieden de meeste opleidingen een heel scala aan lesvormen aan: van hoor- en werkcolleges via individuele trajecten en practica tot projecten. In projecten leer je inderdaad andere dingen dan in die meer individuele onderwijsvormen. In je toekomstige werk zul je vaak samenwerken. Daarom is het nuttig je te leren redden in een project, zelfs als je je twijfels hebt.

Tip: Stel je positief op; stel je open voor nieuwe ervaringen, dan steek je het meest ervan op en zal blijken dat een project interessant en leuk kan zijn.



Alleen als iedereen zijn best doet kom je als team vooruit

1.4 Jouw eigen invloed

Projectwerk maakt je inderdaad afhankelijk van anderen. Maar daar ben je zelf bij! Je kunt ertoe bijdragen dat jouw projectgroep efficiënt en doelgericht samenwerkt, conflicten vermijdt of tijdig oplost en een goede beoordeling krijgt. Ook in een project blijf je verantwoordelijk voor jouw individuele prestatie.

Verantwoordelijkheid

Dit boek beschrijft problemen die je kunt tegenkomen tijdens het project en biedt je tips om het werk tot een succes te maken. Het behandelt de volgende onderwerpen:

Problemen

- De opdracht: hoe duidelijk of vaag is de opdracht? Hoe krijgen jullie daarop beter zicht?
- De groep: wat is een goede groep? Hoe krijg je een groep waarin je vertrouwen hebt?

- Tijdsdruk: is het werk wel te doen in de gegeven tijd? Hoe voorkom je dat je in tijdnood komt?
- De samenwerking: hoe bevorder je samenwerking en los je conflicten op?
- Ieders taken: hoe verdeel en plan je het werk?
- Je eigen taken: hoe krijg je taken die je aankunt?
- Groepsoverleg: hoe vergader je efficiënt?
- De begeleiding: wat mag je van je begeleider verwachten? Hoe maak je optimaal gebruik van je begeleider?
- Schriftelijk rapporteren: hoe imponeer je de beoordelaars?
- Mondeling presenteren: hoe overtuig je je gehoor?
- De beoordeling: hoe krijg je het cijfer dat je verdient?
- Jouw eendoordeel: als je terugblijkt, wat heb je dan geleerd van het project?

Om je op al deze punten bij te staan, beschrijft elk hoofdstuk een groot aantal problemen waar je tegenaan kunt lopen. Tips geven aan hoe je ermee kunt omgaan. Op de website bij dit boek vind je nog meer aanwijzingen. Af en toe kom je in de tekst een vraag tegen die je laat nadenken over een bepaald aspect van een project. Aan het eind van elk hoofdstuk staan steeds tien gesloten vragen om te checken of je al voldoende bent voorbereid op een bepaalde fase in het project. Is je antwoord op enige vraag 'Nee', denk dan nog eens goed na over wat je kunt doen om daarvan 'Ja' te maken.

Checklist

- Neem je deel aan samenwerkingsverbanden op school?
 - Neem je deel aan vormen van samenwerking buiten de school?
 - Ken je de vormen van samenwerking in het werkveld?
 - Zie jij de voordelen van samenwerking in een team?
 - Zie jij de risico's van samenwerking in een team?
 - Ben je bereid met zeer verschillende mensen samen te werken?
 - Kun je omgaan met stress?
 - Kun je tegen kritiek?
 - Ben je gemotiveerd voor deze opleiding?
 - Ben je bereid je beste beentje voor te zetten in projecten?
-