
Vaardigheid IV) Effectief samenwerken in teams

Veel vraagstukken waar je als econoom mee te maken krijgt vergen samenwerking met collega's en vertegenwoordigers van andere disciplines. Bij onderzoek, beleidsontwikkeling, advisering en management werk je vaak in een team. Samenwerken in een groep of team kan inspirerend, verrijkend en stimulerend zijn. Maar tevens frustrerend, ergernis opwekkend, energie verslindend, confronterend en vermoeiend.

4.1) Voordelen en nadelen van samenwerken

Wanneer je enkele regels hanteert over projectmanagement, vergaderen, discussiëren, feedback geven, brainstormen en het maken en nakomen van afspraken, verloopt de samenwerking veel soepeler. Zo kun je dat wat een tijdverslindende bezigheid lijkt omzetten in een situatie waarin je met elkaar meer kunt bereiken dan je in je eentje zou kunnen doen. De kracht of het voordeel van een collectieve aanpak is, dat van ieders specifieke kennis en deskundigheid gebruik kan worden gemaakt. Daardoor worden er betere besluiten genomen dan wanneer iemand in zijn eentje moet nadenken en beslissen. Ook als die oplossing een compromis is tussen tegengestelde wensen en belangen, is dat toch waarschijnlijk een beter resultaat dan wanneer slechts één belanghebbende zijn wil heeft kunnen opleggen. Bij een gezamenlijke aanpak kunnen bovendien de taken worden verdeeld. Dat vergroot de productiviteit en kwaliteit van de uitvoering.

Collectief beslissen heeft ook nadelen. Het risico is aanwezig dat er misverstanden, chaos en conflicten ontstaan die niet alleen een *goede*, maar zelfs *elke* besluitvorming verhinderen. Want de ideeën, kwaliteiten en belangen van de deelnemers kunnen sterk uiteenlopen en een gezamenlijke oplossing in de weg staan. In plaats van samenwerking ontstaat er dan tegenwerking en strijd en dergelijke bijeenkomsten eindigen in chaos. In feite wordt het samenwerkingsproces dan verlamd door gebrek aan leiding en besluitvaardigheid. Zulke gevolgen zijn echter geen argumenten *tegen* samenwerken, maar voor *beter* samenwerken.

We bespreken hieronder allereerst zaken die te maken hebben met projectmanagement: doelgericht vergaderen, een gezamenlijke brainstorm houden en het groepsproces. Vervolgens bespreken we achtereenvolgens de criteria waarop je wordt beoordeeld.

4.2) Projectmanagement

Bij een project werkt een aantal mensen tijdelijk samen om een bepaald doel te bereiken. In het onderwijs werk je regelmatig aan een groepsproduct. Verschillende principes van projectmanagement kunnen je helpen de samenwerking effectief te maken. We bespreken ze aan de hand van drie fasen in een project:

- a) *Vorbereiding:* *oriëntatie, analyse, formulering van doelen en startdocument;*
- b) *Realisatie:* *uitvoering, controle;*
- c) *Nazorg:* *presentatie, evaluatie.*

4.2.1) Voorbereiding

Oriëntatie

Het is noodzakelijk eerst met je groep het project door te spreken. Omdat iedereen zijn eigen ervaring en kennis meeneemt, is het van belang ieders motivatie en verwachtingen te bespreken. Zo wordt duidelijk hoe jullie tegen de opdracht aankijken en kunnen jullie onduidelijkheden uit de weg ruimen. Fouten kun je in het begin makkelijk herstellen, terwijl het veel tijd en moeite kost als je er pas later achter komt dat je met de verkeerde dingen aan de slag bent gegaan.

Maak daarom een goede analyse van de vraag/opdracht en bekijk welke aspecten aan die vraag verbonden zijn en wat ze precies betekenen. Bekijk wat de aanleiding vormde voor de vraag, in welke context deze is geplaatst en wat de achterliggende belangen zijn. Al die aspecten zet je op een rij. Door intern en extern informatie te zoeken, gesprekken te voeren en literatuur te bestuderen, tracht je eerste antwoorden te vinden op de gestelde vragen. Vragen die bij die oriëntatie vaak de revue passeren zijn o.a.:

- Wat zijn de knelpunten? Waarom dit project?
- Wie zijn de belanghebbenden? Wat willen en verwachten zij?
- Welke rol spelen de belanghebbenden? Welke invloed hebben ze op het project en de resultaten?
- In welke context functioneert de projectgroep?
- Wat is nu eigenlijk het probleem dat moet worden opgelost? Welke deelproblemen zijn daaraan te onderscheiden? Welke kennis hebben we nodig om deze problemen op te lossen?
- Wat weten we hier zelf van en wat vinden we erover in de verschillende bronnen (literatuur, inhoudsdeskundigen, etc.)?

Het in het begin goed doorspreken van het project maakt ook duidelijk wat iedereen kan bijdragen. Maak goede afspraken over ieders taken en inzet. Maak een startdocument (d.w.z. het plan van aanpak). Hierin wordt het project duidelijk beschreven. Denk hierbij aan de aanleiding voor het project, een analyse van de problemen waarvoor het een oplossing moet bieden, de projectdoelen of de op te leveren resultaten en producten van het project, eventuele voorwaarden die aan de resultaten worden gesteld of criteria betreffende de kwaliteit van het product dat moet worden geleverd, het te gebruiken budget of de te investeren tijd en middelen, en de organisatorische planning van het project.

Analyse

Lag bij de vorige stap de nadruk meer op een eerste oriëntatie op de situatie, bij de analyse wordt het product zelf dat moet worden ontwikkeld of de oplossing die moet worden gevonden voor een probleem, nader bekeken.

Ook hiervoor wordt eventueel relevante informatie verzameld, via gesprekken met de direct betrokkenen of deskundigen, via literatuuronderzoek, e.d. Vragen die dan een rol spelen:

- Waar wil het project een antwoord op geven?
- Welke eisen worden aan het te maken eindproduct gesteld?
- Waar moet het product gebruikt worden?
- Wat zijn de functies van het product?
- Hoe kan het er uit gaan zien?
- Wie zijn de gebruikers van het product en hoe zullen ze het gebruiken?

Een brainstorm met de groep helpt je om zicht te krijgen op deze vragen. Brainstorming kan worden toegepast om: ideeën te genereren, oplossingen te bedenken voor bekende problemen, onbekende problemen te achterhalen, oorzaken van problemen te vinden. Door allereerst het probleem/de vraag van alle kanten te bekijken en allerlei mogelijke oplossingsrichtingen te bedenken, voorkom je dat je te snel in één oplossingsrichting schiet en daardoor met een te beperkte probleemanalyse en te beperkte oplossingsmethode aan de slag gaat. Ook al start je uiteindelijk wel met één bepaalde oplossingsrichting, wanneer je het probleem vanuit meerdere invalshoeken hebt bekeken kun je, wanneer je verderop in het proces tegen problemen aanloopt, makkelijker een andere oplossingsrichting kiezen.

Nader toegelicht: brainstorm

Bij een brainstorm mag in principe van alles gezegd worden (vrije associatie). De deelnemers moeten zich onthouden van kritiek of commentaar op anderen. Dit stimuleert de ideevorming.

- *Benoem een voorzitter en een notulist. De voorzitter zorgt ervoor dat er geen negatieve reacties worden gegeven op wat iemand inbrengt, voorkomt dat er tijdens de brainstorm discussie ontstaat en zorgt dat mensen kunnen uitspreken. De voorzitter van de brainstormfase mag geen overheersende rol hebben en ideeën doordrijven. De notulist schrijft de reacties met steekwoorden op een flap.*
- *Formuleer exact het probleem waarover jullie brainstormen.*
- *Iedereen denkt twee minuten in stilte na over het probleem en schrijft zijn ideeën ongeremd, snel en in steekwoorden op.*
- *Vervolgens krijgt een student de gelegenheid reacties, ideeën en oplossingen te noemen, maar zonder eindeloos uit te weiden. Anderen mogen reageren, maar alleen met aanvullende ideeën; niet met reacties als “Nee joh ...”, “Dat kan toch nooit.”, “Zo staat het niet in het boek.” e.d.*
- *Als de ideeën en reacties op wat de eerste student heeft ingebracht opdrogen, komt een volgende student aan de beurt. Deze leest op wat hij op zijn papier heeft geschreven, voor zover dat nog niet is gezegd.*

Aan het eind van de brainstorm hebben jullie een (paar) flap-overvel(len) vol visies op het probleem, ideeën over de oplossingsrichting en –methode. Met behulp hiervan kunnen jullie gaan bepalen welke aanpak jullie kiezen.

Tip

Stop niet wanneer jullie één verklaring, model, oplossingsrichting hebben bedacht; ook niet als iedereen in de groep het daarmee eens is. Verderop in het project zul je merken dat het nu de moeite loont om het probleem van alle kanten te bekijken en verschillende verklaringen, modellen en oplossingsrichtingen te bedenken.

Formulering van doelen en startdocument

Tenslotte vat je in een startdocument het geheel uit de vorige twee stappen (oriëntatie en analyse) samen en beschrijf je de concrete doelstellingen voor het project. Die doelen formuleer je zo nauwkeurig mogelijk en direct gericht op wat het project uiteindelijk moet opleveren. Waar begrippen aanleiding zouden kunnen zijn voor verwarring of op meerdere manieren te interpreteren zijn, geef je een zo exact mogelijk definitie. Behalve de beoogde doelstelling van het project beschrijf je nu ook meer gedetailleerd hoe jullie het project gaan aanpakken en hoe de planning eruit ziet. Het startdocument leg je ter goedkeuring voor aan de docent.

Voorbeeld: indeling van een startdocument

1. Opdracht

- *achtergronden*
- *doelstelling*
- *probleemstelling*

2. Activiteiten

- *planning*
- *organisatie*

3. Voorlopige literatuurlijst plus toelichting

Een beschrijving van de verschillende onderdelen uit het startdocument vind je in bijlage 1.

4.2.2) Realisatie

Nadat de voorbereidingen getroffen zijn, ga je het startdocument uitvoeren. Nu ga je daadwerkelijk data verzamelen en interpreteren, eerste versies van een werkstuk maken en bijstellen zodat jullie binnen afzienbare tijd kunnen afronden, etc. Hoe beter jullie voorbereiding, hoe kleiner de kans op onaangename verrassingen bij de realisatie. Het is echter mogelijk dat de voortgang van het project niet volgens plan verloopt. Dan moet je in gezamenlijk overleg de **planning** eventueel aanpassen. Onderdeel van de realisatiefase is de controle of de projectresultaten voldoen aan de vooraf gestelde kwaliteitscriteria. In onderwijsprojecten wordt ervan uitgegaan dat de projectgroep zelf nabij de afronding ervan nagaat in hoeverre hun 'product' gereed is voor presentatie. De uiteindelijke evaluatie (inclusief het gehele proces) vindt plaats in de nazorgfase.

4.2.3) Afronding

Ter afronding van het project leg je de resultaten vast (in de vorm van een eindverslag) en presenteer je ze aan de opdrachtgever (de docent, of eventueel een externe opdrachtgever). Voor de meeste onderwijsprojecten eindigt het project hiermee en volgt alleen nog een procesevaluatie om na te gaan wat er van dit project verder kan worden geleerd bv. op terrein van aanpak, organisatie en samenwerking.

Nader toegelicht: bedreigingen tijdens een project

Er zijn verschillende redenen waarom een project niet goed verloopt. De meest voorkomende zijn:

- *Het projectdoel is (lange tijd) te onduidelijk of er worden gedurende het project te veel wijzigingen toegestaan;*
- *De motivatie van het team is aanvankelijk goed maar zakt gaandeweg het project weg; de sfeer binnen de projectgroep is zeer sterk taakgericht en laat weinig of geen ruimte voor persoonlijke zaken en informele contacten;*
- *De taakverdeling binnen de groep is onduidelijk; activiteiten worden dubbel of niet uitgevoerd, te laat of juist te vroeg (nog voordat een van de andere voorwaardelijke activiteiten is afgerond);*
- *De projectleden streven te veel hun eigen doelen na en stellen die op de eerste plaats. Meningsverschillen en persoonlijke tegenstellingen maken de samenwerking binnen het projectteam moeilijk;*
- *De besluitvorming binnen het project is onduidelijk of te traag.*

Met een goede start in de voorbereidingsfase en een goed verlopend groepsproces zijn de meeste problemen te voorkomen. Op het groepsproces zullen we nu ingaan.

4.3) Groepsproces

4.3.1) Rollen in een groep (Belbin)

Behalve de formele rollen in een vergadering (voorzitter, notulist, gewone deelnemer) neemt elke deelnemer aan een samenwerkingsverband een rol in die bepaald wordt door zijn talenten en kenmerken. Meredith Belbin heeft onderzoek gedaan naar teamrollen en benoemt er 9.

<i>Belbin Team-Role Type</i>	<i>Contributions</i>	<i>Allowable Weaknesses</i>
<i>PLANT</i>	<i>Creative, imaginative, unorthodox. Solves difficult problems.</i>	<i>Ignores incidentals. Too pre-occupied to communicate effectively.</i>
<i>CO-ORDINATOR</i>	<i>Mature, confident, a good chairperson. Clarifies goals, promotes decision-making, delegates well.</i>	<i>Can often be seen as manipulative. Off loads personal work.</i>
<i>MONITOR EVALUATOR</i>	<i>Sober, strategic and discerning. Sees all options. Judges accurately.</i>	<i>Lacks drive and ability to inspire others.</i>
<i>IMPLEMENTER</i>	<i>Disciplined, reliable, conservative and efficient. Turns ideas into practical actions.</i>	<i>Somewhat inflexible. Slow to respond to new possibilities.</i>
<i>COMPLETER FINISHER</i>	<i>Painstaking, conscientious, anxious. Searches out errors and omissions. Delivers on time.</i>	<i>Inclined to worry unduly. Reluctant to delegate.</i>
<i>RESOURCE INVESTIGATOR</i>	<i>Extrovert, enthusiastic, communicative. Explores opportunities. Develops contacts.</i>	<i>Over - optimistic. Loses interest once initial enthusiasm has passed.</i>
<i>SHAPER</i>	<i>Challenging, dynamic, thrives on pressure. The drive and courage to overcome obstacles.</i>	<i>Prone to provocation. Offends people's feelings.</i>
<i>TEAMWORKER</i>	<i>Co-operative, mild, perceptive and diplomatic. Listens, builds, averts friction.</i>	<i>Indecisive in crunch situations.</i>
<i>SPECIALIST</i>	<i>Single-minded, self-starting, dedicated. Provides knowledge and skills in rare supply.</i>	<i>Contributes only on a narrow front. Dwells on technicalities.</i>

(Bron: <http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm>)

Niemand kan sterk zijn in alle rollen, maar in een team vullen de leden elkaars zwakheden aan. Volgens Belbin functioneert een team het beste wanneer alle rollen in een team vervuld zijn. Welke rollen jij vervult kun je nagaan met een test. Op internet zijn een aantal gratis test te vinden:

- <http://www.managersonline.nl/mol/belbin.shtml>
- <http://users.castel.nl/~oschw/belbin.htm>
- <http://www.123test.nl/index.php?c=links/jump.php?ID=2>

In deze tests wordt nog uitgegaan van 8 teamrollen, terwijl Belbin inmiddels de rol van 'specialist' heeft toegevoegd.

Twee aandachtspunten bij de Belbin teamrollen:

- De ene rol is niet beter/nuttiger dan de andere. Ze hebben allemaal hun functie. Je mag bijvoorbeeld best een medestudent bewonderen omdat hij altijd zo snel een antwoord heeft, maar denk niet dat je ook zo snel moet leren antwoorden. Het is ook nuttig om wat meer beschouwend om te gaan met vragen, niet meteen een oplossing te kiezen maar eerst eens te inventariseren welke kanten er allemaal aan een vraag zitten en voors en tegens af te wegen;
- Als je nu een bepaalde rol hebt, wil dat niet zeggen dat je altijd die rol zult hebben in samenwerkingsverbanden. Teamrollen ontwikkelen zich naar mate je ervaring toeneemt. Ook kunnen mensen een bepaalde rol innemen afhankelijk van de situatie waarin ze verkeren (bijvoorbeeld in reactie op de andere teamleden).

4.3.2) Omgaan met groepsproblemen

In projectgroepen wordt gemeenschappelijk aan een taak of opdracht gewerkt en zijn leden van elkaar afhankelijk. De samenwerking in de groep (het groepsproces) is van groot belang voor het resultaat. Een slechte samenwerking zal de kwaliteit van het eindproduct nadelig beïnvloeden. Het is zinnig niet alleen aandacht te schenken aan de manier waarop aan de inhoud van de opdracht wordt gewerkt, maar ook aan de wijze van omgaan met elkaar. Enkele vaker voorkomende groepsproblemen gesignaleerd zijn:

- Vastzitten, niet weten hoe je verder moet;
- Afwezigheid van groepsleden;
- Groepsleden komen afspraken niet na;
- De voorzitter functioneert niet goed;
- Er is een conflict tussen groepsleden.

Per probleem wordt hieronder aangegeven hoe ze kunnen worden voorkomen, hoe je ermee omgaat en hoe je tot een oplossing kunt komen. Geëindigd wordt met tips om conflicten te beheersen.

Vastzitten, niet weten hoe je verder moet

Bij het oplossen van problemen kan het voorkomen dat je op gegeven moment niet meer ziet hoe je verder moet. Ervaren probleemoplossers weten het; dit zijn juist de momenten waarop we het meest leren. Het leren los te komen uit situaties waarin je het niet meer weet wordt dan ook beschouwd als essentieel voor de ontwikkeling van iemands probleemoplossend vermogen.

In je latere uitoefening van functie of beroep zul je ook regelmatig terecht kunnen komen in dergelijke situaties. Dan zul je in staat moeten zijn de situatie grondig te analyseren, relevante informatie te vergaren, mogelijke oplossingen te ontwerpen, problemen vanuit een andere kant te benaderen, etc. Wat doe je om uit een vastzittende situatie te komen? Algemeen geformuleerd luidt het advies: *Ga allereerst met elkaar om tafel. Met elkaar weet je meer dan alleen.* Juist in zo'n geval is het raadzaam om de verschillende stappen in het oplossen van problemen systematisch door te lopen:

1. Bespreek met de groep wat precies het probleem is ofwel: identificeer en analyseer het probleem (=de reden dat je vastzit) en oorzakelijke factoren.
2. Bedenk samen verschillende wegen om uit de problemen te geraken en kies uiteindelijk één plan ter oplossing van de situatie.
3. Bespreek het plan met elkaar. Bezie de voor- en nadelen van alle mogelijk te ondernemen stappen.
4. Controleer het plan dat uiteindelijk als aanpak gekozen wordt, om te zien of iedereen hetzelfde eronder begrepen heeft.
5. Maak afspraken om het plan uit te voeren. Wie gaat precies wat doen?
6. Evalueer het plan op kortere termijn. Wat is er wel en niet van terechtgekomen? Alleen als e.e.a. niets oplevert is het zinvol je docent-begeleider te raadplegen.

Afwezigheid van groepsleden

Voor een goede samenwerking dient in principe ieder groepslid altijd aanwezig te zijn. Wanneer je door omstandigheden als ziekte of een begrafenis gedwongen afwezig bent, meld je dit zo tijdig mogelijk aan de overige leden van je projectgroep. Binnen een projectgroep kunnen hierover in de eerste bijeenkomst afspraken worden gemaakt. Afspraken zouden bijvoorbeeld kunnen zijn dat degene die afwezig is zelf een voorstel doet hoe hij/zij die afwezigheid zal compenseren. Bij te vaak afwezig zijn (zie voor de minimumeisen de studiewijzer van het betreffende vak) wordt –ongeacht de reden voor je afwezigheid- de docent-begeleider op de hoogte gebracht van het probleem. De projectvoortgang wordt immers hierdoor belemmerd en dat kan uiteindelijk negatieve gevolgen hebben voor de overige groepsleden. Let wel: te laat komen heeft soms dezelfde effecten als afwezig zijn. Zeker als dit stelselmatig voorkomt, heeft de groep er hinder van.

Groepsleden komen afspraken niet na

Minstens zo belangrijk als het opstellen van een goede planning is het nakomen van de gemaakte afspraken. Alles is aan tijd gebonden: je hele studie en zo ook het werk in een projectgroep. Je dient met je projectgroep aan het eind van een periode een product te presenteren en aan dat product dient *ieder groepslid* een substantiële bijdrage te leveren. Wat vaker misloopt binnen groepen, is dat snelle of actieve studenten de taken van minder goed presterende studenten gaan overnemen. Een aantal studenten lift op die wijze met de groep mee zonder zelf te investeren. 'Meeliften' is primair een probleem van de groep zelf. In je latere werk dien je ook zelf verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Je bewijst een ander dus geen dienst door zijn of haar taken over te nemen. Het is verstandiger een ander te wijzen op het (niet) nakomen van gemaakte afspraken. Halen geregelde herinneringen aan de afspraken niets uit, stel dan de docent-begeleider op de hoogte.

De voorzitter functioneert niet goed

Iedere student krijgt in de loop van tijd de taak een vergadering voor te zitten (zie blz. 10 voor de rol van de voorzitter in een projectgroepje). Voor een eerste keer dat je een bijeenkomst leidt is het vrij vanzelfsprekend dat je steken laat vallen; het hoeft het totale groepsproces niet vast te laten lopen. Een voorzitter heeft een extra taak bij de groepsbijeenkomsten, maar ieder groepslid blijft mede verantwoordelijk voor de gang van zaken in de groep. Blijf dus meedenken en doe constructieve voorstellen om uit de problemen te geraken. Essentieel is dat van de ervaringen geleerd wordt. Geef de voorzitter daarom feedback op zijn/haar functioneren. Als dat geregeld is gebeurd en niets verandert, stel dan pas de docent-begeleider ervan op de hoogte.

Er is een conflict tussen groepsleden

Voor eenvoudige conflicten tussen leden van de groep kan de voorzitter de volgende werkprocedure hanteren:

1. Stop meteen met alle andere activiteiten. Vraag de deelnemers aan de bespreking wat er aan de hand is. Laat iedereen uitspreken zonder te discussiëren en probeer te achterhalen wat de oorzaken van het conflict zijn.
2. Inventariseer hoe iedereen verder wil. Welke plannen of ideeën heeft iedereen. Hou, als voorzitter, je eigen mening voor jezelf. Maak geen verwijten ("Je had ook gewoon op tijd moeten komen").
3. Help bij het formuleren van een plan om het conflict op te lossen. Wanneer de groep er niet uitkomt, neem je als voorzitter zelf de beslissing. Overweeg om harde afspraken te maken of om het probleem voor te leggen aan de docentbegeleider.

Tips om (oplopende emoties bij) conflicten af te zwakken:

- spreek in 'ik' termen ("ik begrijp dat ...; ik merk dat ...")
- spreek voor jezelf ("ik kijk daar toch anders tegenaan")
- naar de mening van een ander vragen ("wat vind jij daarvan?")
- het gesprek op de kwestie en niet op de persoon richten ("het gaat om veel geld" en niet "jij hebt een gat in je hand")
- geen stellingen verkondigen ("het is nu eenmaal zo dat...")
- de woorden 'nooit' en 'altijd' vermijden ("Jij denkt ook nooit aan...." of "Jij wilt altijd....")
- de deur openhouden ("als je hier nog op terug wilt komen...")
- de onderhandeling niet abrupt afbreken ("ik wil het hier verder niet meer over hebben")

Dreigt een conflict echt uit de hand te lopen, dan is de docent-begeleider de aangewezen persoon om het conflict bespreekbaar te maken c.q. op te lossen. Bedenk; hoe langer een conflict blijft bestaan hoe moeilijker het wordt om het echt op te lossen.

4.2) *Beoordelingscriteria vaardigheid*

Gedurende het bachelor zal je manier van samenwerken op een aantal criteria beoordeeld worden. Deze worden hieronder toegelicht.

4.2.1) *Participatie*

Aanwezigheid

Voor een goede samenwerking dient in principe ieder groepslid altijd aanwezig te zijn. Wanneer je door omstandigheden als ziekte of een begrafenis gedwongen afwezig bent, meld je dit zo tijdig mogelijk aan de overige leden van je projectgroep. Binnen een projectgroep kunnen hierover in de eerste bijeenkomst afspraken worden gemaakt. Afspraken zouden bijvoorbeeld kunnen zijn dat degene die afwezig is zelf een voorstel doet hoe hij/zij die afwezigheid zal compenseren.

Vorbereiding

Jouw bijdrage in een bijeenkomst waarin jullie met je groep overleggen moet het doel van de bijeenkomst bevorderen. Je moet dus goed geïnformeerd zijn over alle zaken die in de bijeenkomst aan de orde komen. Dit vergt een goede voorbereiding door jouw eigen taken naar behoren uit te voeren, stukken van anderen en vergaderverslagen die voor de bijeenkomst zijn uitgedeeld te lezen en er opmerkingen bij te plaatsen of vragen die je in een bijeenkomst wilt stellen.

Actieve deelname aan het project en aan overleg/discussie tijdens een bijeenkomst

Van elke deelnemer aan een samenwerkingsverband wordt verwacht dat hij:

- Taken die in samenspraak met de projectgroep zijn gedefinieerd en verdeeld correct uitvoert;
- De eigen planning haalt, zoals deze is overeengekomen met de groep c.q. de projectgroep tijdig informeert wanneer, door onverwachte hindernissen, de planning niet kan worden gehaald;
- Rapporteert over de voortgang aan de groep of de projectleider inclusief een verantwoording van hun bestede tijd.

Van elke deelnemer aan een bijeenkomst wordt verwacht dat hij:

- Een bijdrage levert aan de informatie-uitwisseling, meningsvorming en besluitvorming. Je bedenkt voorstellen om lastige problemen op te lossen en brengt argumenten in vóór of tegen een voorstel;
- De communicatie en samenwerking in bijeenkomsten bevordert. Wanneer een deelnemer er zelf niet in slaagt aan het woord te komen, is een poging tot hulp van jou op zijn plaats. Tegenstellingen benoemen en compromissen zoeken is ook zinvol; het houdt de deelnemers bij elkaar.

Tip

Bedenk dat als jouw aanwezigheid in de groep geen enkele invloed heeft op de uitkomsten, jouw bijdragen waarschijnlijk weinig effectief zijn. Signaleer dit tijdig, ga na wat je zelf kunt verbeteren en bespreek eventueel ook met de groep hoe je bijdrage effectiever kan worden.

Verantwoordelijkheid: nemen initiatief/coöperatief zijn

Initiatief nemen gaat nog een stapje verder dan *actief deelnemen*. Je denkt niet alleen mee, maar stuurt het proces ook zelf een kant op die jij zinvol acht. Je signaleert als er iets fout gaat en neemt dan ook actie om tot een oplossing te komen, bijvoorbeeld door het in een teamoverleg te bespreken. Om taakverantwoordelijkheid in je gedrag tot uiting te laten komen zou je onderstaande adviezen ter harte moeten nemen:

- Toon verantwoordelijkheid voor de gang van zaken in de groep. Doe voorstellen over hoe er gewerkt zou kunnen worden. Opper ideeën en meerdere alternatieven. Neem actief deel aan het groepsproces;
- Doe voorstellen;
- Neem gezamenlijke beslissingen over doelen, taken en planning. Zorg voor een effectieve wijze van overleggen, discussiëren en afspraken maken. **Neem op democratische wijze besluiten;**
- Geef elk groepslid de ruimte voor eigen initiatieven binnen de initiatieven van de totale groep;
- Laat ieder over het gespreksonderwerp aan het woord komen;
- Stimuleer de creativiteit door een positief groepsklimaat, zodat alle goede ideeën gehoord worden;
- Let op de voortgang en de kwaliteit van de resultaten. Spoor de groep aan zich te houden aan eerdere afspraken. Neem de leiding wanneer het tempo afneemt;
- Los meningsverschillen en conflicten binnen de groep op;
- Stel problemen of hindernissen aan de orde;
- Maak eigen behoeften en wensen kenbaar;
- Formuleer persoonlijke leerdoelen.

Beoordeling

Bij de beoordeling van deze stap van de vaardigheid kijkt de docent naar vier zaken:

<i>Beoordelingspunten</i>	<i>Beoordelingscriteria</i>
<i>Aanwezigheid</i>	<i>Heb je het minimum aantal bijeenkomsten bijgewoond? Zie de aanwijzingen daarvoor in de studiewijzer van het betreffende vak.</i>
<i>Vorbereiding</i>	<i>Kom je steeds goed voorbereid naar de groepsbijeenkomsten?</i>
<i>Actieve deelname in overleg / discussie</i>	<i>Lever je een effectieve inbreng tijdens de bijeenkomsten?</i>
<i>Verantwoordelijkheid: nemen van initiatief / coöperatief</i>	<i>Is er een goede balans tussen 'geven en nemen', d.w.z. worden er voldoende eigen initiatieven getoond en ondersteunt/stimuleert men elkaar tevens wel voldoende?</i>

4.2.2) *Samenwerken en communicatie*

Eerlijke werkverdeling, nakomen afspraken

De kwaliteit van de samenwerking is o.a. afhankelijk van de wijze waarop taken worden verdeeld. Om een project te doen slagen moet elk lid van de projectgroep weten wat er van jou en anderen precies verwacht kan worden. Duidelijke afspraken en een evenwichtige taakverdeling helpen daarbij. Leg de taken van de verschillende projectleden vooraf vast in het startdocument. Samenwerking begint bij het maken van afspraken en het jezelf daaraan houden. Deels is dat een kwestie van discipline, deels van goede planning. Spreek daarom duidelijk een datum, tijdstip (begin- en eindtijd) en plaats af en noteer deze in je agenda.

Tijdbeheer: planning en bewaking

Van belang voor het werken in projectverband is het maken van duidelijke afspraken over planning van de werkzaamheden in de tijd en de onderlinge taakverdeling tussen de leden van de projectgroep. Maak bij de taakverdeling duidelijke afspraken over wat er van iemand verwacht wordt. Hierover wordt door de roulerende secretaris schriftelijk gerapporteerd in een logboek, dat op een voor ieder toegankelijke plaats bewaard wordt. Het logboek dient inzicht te verschaffen in de mate waarin de projectmatige samenwerking goed van de grond komt. Een paar regeltjes tekst is dus niet voldoende. Het heeft ook weinig zin om een rooskleuriger beeld van deze samenwerking te schetsen dan in werkelijkheid het geval is: het is juist beter om eventuele (aanloop)problemen zo spoedig mogelijk te benoemen en elkaar daarop te durven aanspreken. Dit komt het eindresultaat alleen maar ten goede. Als men daarentegen niet tot goede samenwerking komt zal dit zijn weerslag vinden in een lager groepscijfer.

Nader toegelicht: Logboek

In het logboek wordt in ieder geval melding gemaakt van de volgende zaken:

- *wanneer is de projectgroep in de afgelopen verslagperiode bijeengekomen voor overleg;*
- *wie waren aan- en afwezig (en waarom);*
- *werken jullie met een (roulerend) voorzitter en/of een notulist: zo ja, hoe bevalt dat; zo nee, waarom (nog) niet?*
- *hoe zou je de aard van de bijeenkomst(en) typeren: constructief, chaotisch, slecht/goed voorbereid etc.*
- *welke afspraken zijn gemaakt: wie zoekt wat uit, wie schrijft welk onderdeel, etc.*
- *in hoeverre zijn de afspraken nagekomen, tot welke (voorlopige) onderzoeksresultaten heeft dit geleid? Vermeld ook de reden indien niet alles volgens afspraak is gegaan.*

Je houdt de controle over je eigen werk en studieverloop in eigen handen door bij afspraken tot samenwerken vooraf vast te leggen wat binnen die afspraak staat te gebeuren. Zorg daarom dat de afspraak zo concreet mogelijk gemaakt wordt. Stel vooraf vast welk resultaat beoogd wordt met de samenwerking, dan zal het makkelijker zijn naar dat doel toe te werken en vast te stellen of dat bereikt is.

Bedenk of de plaats waar jullie bijeenkomen een voor jullie doelstellingen geschikte werkplek is. Controleer of alle benodigde materialen aanwezig zijn en reserveer tijdig eventueel benodigde apparatuur, zoals bv. videoapparatuur. Maak de gevraagde uitdraai van een computerbestand niet vlak voor het tijdstip waarop het klaar moet zijn. Houd rekening met een mogelijke technische storing, waardoor net wat meer tijd nodig zal zijn dan je in eerste instantie gedacht had.

Communicatie (luisteren, feedback, argumentatie); bijdrage aan werkklimaat

Het slagen van het project hangt in belangrijke mate af van hoe goed de projectgroep als team kan samenwerken. Het is daarom van belang aandacht te besteden aan teamvorming (teambuilding). Teambuilding is te omschrijven als het samensmeden van een groep individuen tot een goed samenwerkend team. Toon daartoe interesse in de inzichten van anderen over economische onderwerpen. En laat medestudenten delen in jouw inzichten en ervaringen. In een goed werkend team luisteren de leden goed naar elkaar en durven ze elkaar kritiek te geven met inachtneming van de regels van feedback geven en ontvangen.

Nader toegelicht: regels voor het geven van feedback

- *Beschrijf zo objectief en specifiek mogelijk het concrete (in jouw ogen negatieve of positieve) gedrag van de ander. De ander begrijpt de feedback het best als deze aan een recente, concrete situatie gekoppeld is.*
- *Vertel er in de ik-vorm bij wat het je doet, hoe het je raakt, wat het effect op je is. Bijvoorbeeld: "Als jij je opdrachten niet uitvoert, kan de casus door de groep niet opgelost worden. Een ander groepslid moet jouw opdracht dan alsnog gaan uitvoeren, waardoor de gehele groep vertraging oploopt."*
- *Wacht niet te lang met feedback geven. Als je je ergernis te lang voor je houdt en opkropt, kan je reactie te emotioneel worden.*
- *Wees niet uitsluitend negatief. De ander doet zelden alleen maar dingen verkeerd.*
- *Geef -in geval van negatieve feedback- suggesties voor verbetering. Het negatieve gedrag dient immers door iets anders vervangen worden. Zeg hoe een en ander voor jou wel acceptabel is.*
- *Wees uitnodigend, wordt niet te emotioneel en reageer geen agressie af. Vraag die ander om zich jouw mening en reactie voor te stellen. Uiteraard blijft hem/haar vrij er een andere zienswijze op na te houden.*
- *Observeer non-verbaal gedrag waaruit blijkt hoe de feedback wordt ontvangen.*
- *Geef negatieve feedback alleen als de ander er iets mee kan doen. Als je iemand op gedrag wijst dat toch niet kan veranderen, dan frustrer je hem alleen verder. (Denk bv. aan een tic die een ander niet achterwege kan laten).*
- *Geef je feedback in porties die de ander aankan. Gedragsverandering gaat slechts in kleine stapjes. Door teveel tegelijk te vragen ontmoedig je de ander.*
- *Ga na of wordt begrepen wat jij bedoelt en vraag wat hij/zij van je voorstel vindt.*
- *Wees zo kort en duidelijk mogelijk.*
- *Hou in je formulering rekening met het incasseringsvermogen van de ander.*

Nader toegelicht: regels voor het ontvangen van feedback

- *Luister zo open mogelijk zonder in de rede te vallen en in de verdediging te gaan.*
- *Vat wat de ander zegt samen ter controle of je de ander goed begrijpt.*
- *Informeer naar concrete situaties en vraag voorbeelden ter verduidelijking.*
- *Vraag eventueel ook na wat anderen ervan vinden.*
- *Als de ander het niet uit zichzelf meldt, vraag dan door naar de betekenis die je gedrag voor de ander heeft.*
- *Accepteer dat iemand een andere mening dan jij kan zijn toegedaan. Dat betekent natuurlijk niet dat je het met de ander eens moet zijn.*
- *Laat merken dat je gegeven feedback serieus neemt en wat je er mee zult doen.*
- *Bepaal zelf of je jouw gedrag wilt veranderen. Het kan zijn dat je de ander wel begrijpt en toch geen aanleiding ziet voor gedragsverandering. Zeg dat dan ook.*

Gestructureerd overleggen (goede taakverdeling voorzitter en notulist)

Vergaderen heeft als centrale doelstelling het samen nemen van beslissingen. Daartoe worden de volgende functies vervuld:

- Informatie doorgeven en bespreken;
- Problemen signaleren en definiëren;
- Oplossingen bedenken en analyseren: Hoe meer zienswijzen op het probleem worden toegelaten, hoe meer oplossingen in het gezichtsveld komen. Wellicht dat sommige van die oplossingen bruikbaar zijn;
- Standpunten ontwikkelen: Elke deelnemer aan de bijeenkomst moet zich over de mogelijke oplossingen een eigen oordeel vormen: is deze oplossing bruikbaar, realiseerbaar? Welke nadelen zitten eraan vast?;
- Besluiten nemen: Als alle individuele opvattingen zijn uitgekristalliseerd, moeten de deelnemers aan de bijeenkomst een gezamenlijke keuze maken;
- Teambuilding: Vergaderen heeft als nuttig neveneffect dat een aantal mensen elkaar regelmatig ziet, elkaar beter leert kennen en daardoor ook buiten de bijeenkomsten elkaar makkelijker om advies vraagt of hulp geeft. De bijeenkomst bevordert een gevoel van gezamenlijkheid.

Voor een goed verloop en voor de effectiviteit van een bijeenkomst is het noodzakelijk een *voorzitter* en een *notulist* vast te stellen. De taken van beiden vind je in onderstaande tekstboxen. Informatie over de rol van een voorzitter in een vergadering vind je in bijlage 2. Behalve van deze twee personen wordt er ook van de *andere deelnemers* een actieve deelname verwacht. Ter voorbereiding op en tijdens een bijeenkomst kun je je als deelnemer een aantal zaken afvragen die te maken hebben met het doel van de bijeenkomst in jouw rol daarin. Deze vind je in bijlage 3.

Nader toegelicht: taken van de voorzitter van een projectgroep

- De bespreking / het overleg voorbereiden, bekijken welke afspraken gemaakt zijn en waarover verslag gedaan kan worden, agenda opstellen;
- Openen en sluiten van de bijeenkomst, introduceren van de verschillende agendapunten, de tijd bewaken;
- Zorgen dat iedereen voldoende aan bod komt, stimuleren tot deelname (van bijvoorbeeld bescheiden groepsleden);
- Ingrijpen als er door elkaar gepraat wordt, als er te lang gediscussieerd wordt, als hetgeen bediscussieerd wordt niet relevant is of als men in herhalingen vervalt;
- Doorvragen wanneer iets niet duidelijk gesteld wordt of het vragen om een voorbeeld;
- Tussentijds en aan het eind samenvatten;
- Het begeleiden van de besluitvorming, zo nodig een stemming houden, zorgen voor duidelijke afspraken en deze doornemen;
- Wanneer de sfeer niet prettig is dit aan de orde stellen (proces bespreken), het bemiddelen bij conflicten, de effectiviteit en efficiëntie van de bijeenkomst kort evalueren (proces en product).

Taken van de notulist van een projectgroep

- De notulist maakt tijdens een bijeenkomst aantekeningen van gemaakte afspraken en zorgt voor een verslag van de bijeenkomst. In dat verslag moet in ieder geval de volgende zaken aan de orde komen:
- Wie zijn er aan/afwezig?
- Hoe staat het ervoor met de taken die iedereen zou uitvoeren: wat is er gedaan? Als er bepaalde taken niet uitgevoerd zijn, schrijf dan op waarom dit het geval is.
- Welke nieuwe afspraken worden er gemaakt?
- Wie doet wat?

Interne communicatie

Het is van belang om heldere communicatie binnen de projectgroep te hebben om te zorgen op één lijn te komen. Spreek naast de doelstellingen een werkwijze af waarmee je het doel wilt bereiken. Wissel je slechts conceptteksten met elkaar uit of wil je vragen over de gevonden relevante bronnen en theorieën aan elkaar voorleggen? Doe je dat schriftelijk of mondeling? Worden er naast theoretische aspecten ook meer praktische aspecten met elkaar bediscussieerd? Werk je met tevoren vastgestelde beoordelingscriteria? Door de vorm van samenwerking die je afspreekt kan de effectiviteit ervan variëren.

Leg een projectdossier aan waarin je alle zaken bewaart die te maken hebben met de organisatie en de beheersing van het project. De documenten hierin hebben een tijdelijk karakter en zijn bedoeld voor de interne communicatie en om achteraf verantwoording af te kunnen leggen over de gang van zaken en de gevolgde werkwijze.

Het dossier vormt als zodanig een soort logboek waarin de volgende zaken worden bewaard:

- De projectopdracht;
- Het (concept) plan van aanpak;
- Aantekeningen naar aanleiding van commentaren van 'buitenstaanders' (tutoren, inhoudsdeskundigen, etc.);
- (Aangepaste) plannings;
- Voortgangsverslagen en tijdverantwoording van projectmedewerkers;
- Agenda's en notulen van diverse bijeenkomsten;
- Inkomende en uitgaande brieven;
- Memo's.

<i>Beoordelingspunten</i>	<i>Beoordelingscriteria</i>
<i>Eerlijke werkverdeling, nakomen afspraken</i>	<i>Spreekt voor zich.</i>
<i>Tijdbeheer: planning en bewaking</i>	<i>Spreekt voor zich.</i>
<i>Communicatie en bijdrage aan werkklimaat</i>	<i>Overleg je op een prettige, constructieve manier met je groepsleden? Geef je anderen de ruimte voor hun eigen mening?</i>
<i>Gestructureerd overleggen</i>	<i>Spreekt voor zich.</i>
<i>Interne communicatie</i>	<i>Communiceer je helder?</i>

4.2.3) *Probleemoplossend vermogen*

Vergaren, inbrengen en gebruik van informatie

Het is van belang dat ieder groepslid bijdraagt aan de kennisgroei van de groep. Om een opdracht uit te kunnen voeren is vaak nieuwe informatie nodig. Het is belangrijk niet alleen terug te vallen op jou bekende literatuur, maar ook actief op zoek te gaan naar nieuwe informatie. Vervolgens moet je deze ook goed kunnen toepassen. Relevante informatie moet je niet voor jezelf houden, maar deze kort uiteenzetten voor je groepsleden. Wanneer je in de loop van het project relevante literatuur vindt is het raadzaam om meteen in ieder geval de volgende elementen vast te leggen:

- Vindplaats en eventueel het nummer van het boek of tijdschrift;
- Titel, auteur, uitgever, plaats en jaar van uitgave en indien van toepassing jaargang, aflevering en geraadpleegde pagina's.

<i>Beoordelingspunten</i>	<i>Beoordelingscriteria</i>
<i>Vergaren, inbrengen en gebruik van informatie</i>	<i>Draag je informatie aan voor de groep? Zorg je ervoor dat relevante informatie wordt verwerkt in het groepsproduct (paper, presentatie)?</i>
<i>Weloverwogen keuzes maken</i>	<i>Overzie je de gevolgen van beslissingen die je neemt? Besteed je genoeg aandacht aan het formuleren en afwegen van alternatieven?</i>

4.2.4) *Andere kwaliteiten*

<i>Beoordelingspunten</i>	<i>Beoordelingscriteria</i>
<i>Creatief vermogen t.a.v. oplossing probleem</i>	<i>Ben je creatief in het aandragen van alternatieven?</i>
<i>Onafhankelijk oordeel</i>	<i>Breng je je eigen mening in of sluit je je steeds aan bij de grootste groep of degene die het hardst zijn mening verkondigt?</i>
<i>Kritisch- reflectieve houding</i>	<i>Om tot een goed eindproduct te komen is het belangrijke dat je het werk van andere groepsleden en de voortgang in het project kritisch bekijkt. Ook moet je ervoor waken dat het eindproduct een gezamenlijk product is waar het werk van allen in bij elkaar gebracht is en tot een samenhangend geheel is gesmeed.</i>

4.2.5) Sterkste punten projectmatige samenwerking

Hier zal de docent aangeven op welke punten in de samenwerking jij uitblinkt.

4.2.6) Verdient in vervolg studie extra aandacht

Hier zal de docent aanwijzingen geven voor punten waarop je je nog verder zou kunnen ontwikkelen.

4.3) Bronnen

- Belbin, M.: internetpagina: <http://www.belbin.com/belbin-team-roles.htm>
- Ramaekers, S. (2000), Handreiking 4 en 7. In: *Klapper Professionele en academische vaardigheden*. Utrecht: Propedeuse Economie, Utrecht School of Economics, Universiteit Utrecht, p. 3.1-3.39.

Bijlage 1: Het maken van een startdocument

Voorbeeld: indeling van een startdocument

1. *Opdracht*
 - *achtergronden*
 - *doelstelling*
 - *probleemstelling*
2. *Activiteiten*
 - *planning*
 - *organisatie*
3. *Voorlopige literatuurlijst plus toelichting*

1) Opdracht

Achtergronden

Aan de hand van deze beschrijving moeten ook niet-ingewijden zich een beeld kunnen vormen van het project en wie het gaan uitvoeren:

- Geef kort aan wie er verantwoordelijk is/zijn voor de uitvoering van het project (samenstelling projectgroep);
- Geef een beschrijving van de achtergrondsituatie van de casus en beschrijf met behulp van welke theorieën je de belangrijke aspecten van deze casus zou kunnen verklaren. geschiedenis van het project.

Doelstelling

Je voert een project uit om een oplossing te bieden voor een bestaand probleem binnen of buiten de organisatie, een nieuw product te maken, een situatie te onderzoeken, etc.

- Je moet daarom een duidelijke doelstelling formuleren voor het project: Waarom wordt het project uitgevoerd?

Probleemstelling

Als het project een vorm van onderzoek betreft, zul je behalve een doelstelling ook een probleemstelling formuleren. Deze wordt in de vorm van een vraag gesteld.

- Gaat het om een eenvoudiger, oriënterend onderzoek dan kan veelal met een open vraag worden volstaan. Gaat het om een wetenschappelijk onderzoek, dan heeft de probleemstelling doorgaans de vorm van een hypothese die of bevestigd of verworpen zal moeten worden;
- Formuleer deelvragen waarvan de beantwoording leidt tot de basisinformatie die je nodig hebt om de probleemstelling te kunnen beantwoorden.

2) Activiteiten

Tijdens de projectuitvoering wordt een aantal taken uitgevoerd:

- Beschrijf de activiteiten die uitgevoerd moeten worden zo volledig mogelijk. Neem de voorbereiding ook op in de activiteitenlijst.

- Probeer de activiteiten logisch te groeperen met tussenkopjes.
- Zet hierbij activiteiten die een vergelijkbare hoeveelheid werk kosten 'op hetzelfde niveau'. Niveaus kunnen bijvoorbeeld zijn: per fase, groep en soort activiteit.
- Geef de projectgrenzen aan, ook die onderdelen of activiteiten die niet worden opgenomen en waarvan buitenstaanders waarschijnlijk verwacht hadden dat die juist wél binnen het project zouden vallen.
- Het is niet nodig om wekelijkse projectbijeenkomsten hier op te nemen. Dergelijke vaste onderdelen worden opgenomen in onderdeel 'organisatie' of 'planning'.

Planning

Een planning geeft een overzicht van de uit te voeren activiteiten in de tijd. Hierbij wordt aangegeven welke projectleden welke activiteiten wanneer uitvoeren. Door te plannen kun je realistischer bepalen hoelang een project gaat duren:

- Geef een begin en einddatum van het project. Geef eventueel aan wat de gevolgen zullen zijn als het project later dan op de begindatum start of de einddatum overschrijdt;
- Zet de verschillende activiteiten in een volgorde van tijd. De aanvang van sommige activiteiten zal namelijk afhangen van het gereedkomen van een vorige;
- Vaak ontstaan in de loop van het project allerlei 'tussenproducten, bijvoorbeeld als voorlopige versie van het beoogde eindproduct. Door aan te geven wanneer welk tussenproduct gereed moet zijn wordt bij de uitvoering **meetbaar** wat de vorderingen zijn van het project. Dergelijke tussenproducten zijn op te vatten als **mijlpalen** of **milestones** voor de planning;
- Neem in de planning ook het wekelijkse overleg op of andere min of meer vaste onderdelen;
- Omschrijf aan welke **randvoorwaarden** moet worden voldaan om de doelen van het project te halen. Hierbij kunt je bv. denken aan beschikbaarheid van projectleden, hulpmiddelen en afhankelijkheid van andere projecten.

Organisatie

Aan alle betrokkenen moet duidelijk zijn welke rol zij en anderen in het project gaan spelen en welke omgangsregels er gelden:

- Verdeel de interne functies binnen de projectgroep of maak een schema met taakverdelingen gedurende het project (projectleider of voorzitters, notulen c.q. secretariaat plus logboek of archief, projectleden);
- Geef aan hoe en aan wie wordt gerapporteerd, dus verantwoording wordt afgelegd. Dit is bv. een stuurgroep of de directie. In onderwijsprojecten gaat het in de eerste plaats om begeleidende docenten;
- Beschrijf eventueel de wijze waarop zal worden gecommuniceerd met de 'buitenwereld' om die op de hoogte te houden van de vorderingen in het project.

3) Voorlopige literatuurlijst en toelichting

Het startdocument wordt afgesloten met een beredeneerde voorlopige literatuurlijst. De projectgroep geeft aan welke artikelen, boeken, nota's, beleidsdocumenten enz. relevant beschouwd worden voor de beantwoording van de probleemstelling en licht deze lijst toe.

Bijlage 2: Aanwijzingen voor de voorzitter van een vergadering

Idealiter hanteert de voorzitter een stijl die past bij de doelen van de bijeenkomst en de daarbij vereiste werkwijze. Als voorzitter moet je erop toezien dat aan de volgende eisen wordt voldaan.

1) Procesgerichte elementen

Bekendheid van de deelnemers met elkaar

Ieders naam en functie moeten voor iedereen duidelijk zijn. In bijeenkomsten met vaste deelnemers is dat geen probleem, alleen een nieuw lid zal even moeten worden geïntroduceerd. In een bijeenkomst met wisselende deelnemers, is dit element van belang. Het is zeer vervelend voor de deelnemers als ze niet weten uit welke hoek bepaalde ideeën komen. Het maakt ze onzeker en vertraagt de inhoudelijke discussie en besluitvorming. Naambordjes bevorderen het leren kennen van elkaars namen.

Gelegenheid voor het stellen van vragen en het uitwisselen van ideeën

Zorg ervoor dat iedereen die ideeën wil inbrengen of wil reageren op anderen, aan het woord kan komen. Veelal lukt dat niet met een ongerichte vraag zoals: "Wie wil wat zeggen?", want dan zullen alleen degenen die graag praten zich melden. Het lukt beter door gerichte vragen te stellen, bijvoorbeeld: "Bij dit punt wordt een nieuwe vakantieregeling voorgesteld. Wie ziet daar bezwaren tegen het voorstel? Welke zijn dat?" Wanneer zich meerdere deelnemers zich melden dan zouden de betreffende namen eventueel genoteerd kunnen worden om iedereen van het lijstje vervolgens de beurt te geven.

Structureren van de discussie en argumentatie

Dat structureren kan door middel van korte interventies, bijvoorbeeld: "Dit agendapunt is voorbereid door Nina. Wil jij nog even kort samenvatten wat het verschil is met de oude regeling?" En na deze toelichting, die de deelnemers alert maakt op voor- en nadelen van het voorstel: "Is dit volkomen duidelijk? Wie heeft er nog vragen? Pas als alles duidelijk is wil ik horen wat jullie van dit voorstel vinden." Als alles duidelijk is kan vervolgens de eigenlijke discussie losbranden. Het gevaar hiervan is echter, dat de discussie zeer warrig wordt, omdat elke deelnemer een bijdrage in het hoofd heeft die hij pas kan laten horen op het moment dat hij het woord krijgt. Vaak is er dan geen directe relatie met de bijdrage van de vorige spreker. Alle opmerkingen, argumenten pro en contra, en standpunten lopen door elkaar heen. Je krijgt de argumenten en standpunten beter op een rijtje door te vragen: "Wie ziet bezwaren tegen dit voorstel? Laat eens horen welke bezwaren dat zijn!" En als er dan enkele bezwaren zijn genoemd, vat u die samen en vraagt vervolgens: "Welke voordelen heeft dit voorstel? Die zou ik ook graag willen horen!" Let erop of iedereen aan bod komt en of de discussie niet wordt gemonopoliseerd door één voor- en één tegenstander.

Vraag als iemand wil reageren voorafgaand eventueel voor de zekerheid: "Sluit je bijdrage hierbij aan of brengt je een nieuw punt in? Als het een nieuw punt is wil ik eerst anderen aan het woord laten die op dit punt nog willen reageren." Op die manier ontstaat er een inhoudelijke discussie, waarin de argumenten en standpunten keurig naast elkaar worden gezet. De deelnemers kunnen ze goed overzien en hun eigen keuze maken.

Aandacht voor tegenstellingen en spanningen in de bijeenkomst

Houd rekening met mogelijke spanningen en tegenstellingen tussen de deelnemers. Soms verminderen de spanningen als je duidelijk maakt dat iedereen ruim de gelegenheid krijgt zijn mening naar voren te brengen. Tegenstellingen zijn niet weg te poetsen, maar je kunt als voorzitter wel bevorderen dat de uitingsvormen niet te scherp worden en dat iedereen zijn fatsoen houdt. Lopen de tegenstellingen uit de hand, dan is een schorsing, waarin je probeert de gemoederen tot bedaren te brengen, onvermijdelijk.

Samenwerking

Spoor de deelnemers aan tot samenwerking door gemeenschappelijke belangen en verantwoordelijkheden te benadrukken. ("Mensen, als we er niet uitkomen, slaan we echt een figuur. We moeten een besluit nemen. Als iedereen vasthoudt aan zijn eigen voorstel komen we niet verder. We zullen creatiever moeten zijn. Laten we nog eens een uiterste poging doen een tussen oplossing te vinden.") Gebruik bij grote meningsverschillen desnoods een pauze of schorsing om een gezamenlijk compromis uit te werken. Samenwerking wordt ook bevorderd door buiten de bijeenkomst contact te onderhouden, al was het maar door eens samen uit eten te gaan.

2) Resultaatgerichte elementen

Volledigheid van de informatie

Alle deelnemers moeten tijdig de voorstellen hebben die op de agenda staan, inclusief eventueel toelichtende stukken. Controleer dit aan het begin van de bijeenkomst en kopieer desnoods de ontbrekende stukken alsnog. Zorg ervoor dat je alle ingediende voorstellen kent, inclusief eventuele amendementen en dat je goed weet wat minimaal moet worden bereikt: Waar kan worden volstaan met informatievervalsing? Waar is meningsvorming gewenst? Over welke punten moet zeker een besluit worden genomen?

Volledigheid van de argumentatie

Zorg dat alle argumenten worden uitgespit, zodat er niet op grond van niet-gehoorde argumenten voor jou verrassende resultaten uit de bus komen. Corrigeer onwaarheden en geef commentaar op meningen, zeker als de andere deelnemers het op dat punt wat laten afweten. ("De heer Van Zanten stelt dat het ziekteverzuim boven de 12% ligt, maar dat klopt niet helemaal. Alleen in december lag het hoven de 12%; gemiddeld was het in het afgelopen kwartaal 9%, zoals uit het rapport op bladzijde 5 blijkt.")

Zet de belangrijkste argumenten voor de bijeenkomst duidelijk op een rijtje. ("Ik heb nu de volgende argumenten voor een actievere rol van de controlerend arts gehoord:...en de argumenten daar tegen:...").

Duidelijke alternatieven

Hou in de gaten welke standpunten er zijn en welke aanhang elk standpunt heeft. Je kunt dan enigszins inschatten welk standpunt de steun heeft van de meerderheid. Er mogen niet te veel alternatieven naast elkaar staan. Dat werkt verwarrend en maakt een meerderheidsbesluit alleen maar moeilijker. Probeer alternatieven die dicht bij elkaar liggen te combineren tot één voorstel: "Dit voorstel zegt in iets andere woorden wat ook al in het eerste voorstel staat. Ik stel voor beide te combineren door aan het eerste voorstel de zinsnede toe te voegen: ...".

Het juist hanteren van procedures

Let erop dat tijdens de discussie en de besluitvorming de afgesproken procedures in acht worden genomen. De resultaten van de bijeenkomst mogen later niet op procedurele gronden aangevochten kunnen worden. Zorg voor een correcte verslaglegging van de bijeenkomst om later geen verschil van interpretatie te krijgen over wat er precies is gezegd. Vraag de notulist eventueel tussentijds om het betreffende gedeelte voor te lezen.

Heldere uitvoeringsbesluiten

Zorg voor heldere uitvoeringsbesluiten die precies aangeven wie wat wanneer moet doen. Een werkzaam middel hiervoor is bijvoorbeeld een actielijst, als aanhangsel aan de notulen.

3) Technische elementen

Een heldere agenda

Het moet voor alle deelnemers duidelijk zijn wat er van hen wordt verwacht: Waarover krijgen ze informatie? Waarover moeten ze een mening formuleren? Moeten er besluiten worden genomen? Leg bij elk agendapunt uit wat de bedoeling is en doe een behandelingsvoorstel.

Doelgerichte communicatie

Zorg ervoor dat alle bijdragen passen bij de doelstelling: bij informatieverwerking wordt de informatie via vragen verduidelijkt, bij meningsvorming staat de vorming van ideeën centraal en bij besluitvorming de argumentatie. Steek daar voldoende tijd in, maar ook niet meer dan nodig is om het agendapunt af te werken. Kap uitweidingen af.

Beheersen van tegenstellingen

Zorg ervoor dat conflicten niet escaleren. Eis van alle deelnemers een fatsoenlijk optreden.

Neutraliteit

Wees duidelijk neutraal zowel tegenover personen als tegenover voorstellen. Stuur wel naar een afronding toe, maar niet naar aannname van een bepaald voorstel of naar tevredenheid van één bepaalde groepering in de bijeenkomst.

De bovenstaande lijst wekt wellicht de indruk dat de voorzitter de enige is die actief is in de bijeenkomst. Bij voorkeur speelt de voorzitter echter een terughoudende rol en komt hij pas in 'actie' als aan belangrijke functies van de bijeenkomst niet wordt voldaan.

Bijlage 3: Checklist efficiënt vergaderen

1) Voorbereiding

Vergaderdoelen

- Ken ik de doelen van de opdracht? Ken ik de doelen van de bijeenkomst?
- Ken ik de deelnemers? Ken ik hun motieven om deel te nemen?
- Ken ik mijn eigen motieven en belangen?
- Is mijn aanwezigheid zinvol? Heb ik invloed op het verloop van de bijeenkomst?
- Heb ik invloed op de uitkomsten van de bijeenkomst?

Vergaderregels

- Voel ik mij thuis in deze vergadercultuur? Wil ik meedoen aan de gebruiken?
- Ben ik het eens met de orde van de bijeenkomst? Weet ik wanneer ik een ordevoorstel moet doen? Zijn er regels die nodig moeten worden veranderd? Heb ik daar invloed op?

Vergaderstukken

- Ken ik de plaats en tijd van de bijeenkomst? Ken ik de agenda? Wil ik agendapunten toevoegen of afvoeren?
- Heb ik tijdig mijn punten ingediend? Heb ik er de nodige stukken bij gedaan?
- Weet ik wat de bedoeling is van elk agendapunt?
- Geven de toelichtende stukken voldoende informatie? Moet ik nog aanvullende informatie zoeken? Weet ik waar ik die kan vinden?
- Ken ik de besprekpunten? Wil ik ze bespreken? Weet ik hoe deze punten worden besproken? Wil ik daarin verandering aanbrengen?
- Weet ik wat de beslispunten zijn? Heb ik een mening over deze beslispunten? Wil ik discussie over de beslispunten? Wil ik een beslissing nemen?
- Heb ik de notulen van de vorige bijeenkomst? Zijn die notulen volledig en correct?
- Weet ik wat de genomen besluiten uit de vorige bijeenkomst zijn? Weet ik wie de besluiten uitvoert?

2) Tijdens de bijeenkomst

Communicatie

- Kan ik iedereen zien? Kan iedereen mij zien?
- Kan ik de spreker goed horen? Snap ik wat de kern is van iemands bijdrage? Heb ik vragen?
- Hoor ik de standpunten? Hoor ik argumenten? Kloppen de feiten? Deel ik de principes?
- Begrijp ik de gebruikte taal, de begrippen en het jargon? Zie ik non-verbale boodschappen? Interpreteer ik de non-verbale boodschappen correct?
- Spreek ik op het juiste moment? Is mijn boodschap helder? Komt mijn boodschap over? Heb ik last van ruis? Kan ik de ruis beperken?
- Is de discussie zinnig? Zijn er misverstanden? Doorzie ik redeneertrucs? Is er een verborgen agenda?

Functie-uitoefening

- Weet ik wat ik wil bereiken? Moet ik voorstellen inbrengen, verdedigen of ontraden?
- Heb ik voldoende oog voor de opvattingen en belangen van de andere deelnemers? Moet ik wat water bij de wijn doen? Heb ik voldoende zorg voor de onderlinge verhoudingen in de bijeenkomst?
- Ken ik de rol van de voorzitter? Ben ik het eens met de wijze waarop de voorzitter de bijeenkomst leidt? Heb ik invloed op de voorzitter?
- Wordt er een goed verslag gemaakt? Kan ik invloed uitoefenen op de wijze van verslaglegging?

Besluitvorming

- Zijn de gesignaleerde problemen belangrijk? Is duidelijk wat de oorzaken zijn? Zijn de gevolgen kwalijk?
- Zijn er oplossingen denkbaar? Weet ik nog andere oplossingen? Ken ik de argumenten voor de verschillende oplossingen? Zijn de voor- en nadelen voldoende zeker?
- Heb ik een verdedigbare voorkeur? Is mijn favoriete oplossing effectief? Kan ik instemmen met verwerping van voorstellen die ik goed vind?
- Is er een stemming nodig? Klopt de manier van stemmen?

3) Zicht op eigen vergaderkwaliteiten

- Weet ik wat mijn sterke punten zijn? Ken ik mijn zwakke punten?
- Heb ik 'blinde vlekken'? Ken ik het oordeel van anderen over mij?
- Bereid ik mij voldoende voor?
- Kan ik goed luisteren? Heb ik vooroordelen? Durf ik kritisch te kijken naar mijn eigen vooroordelen?
- Kan ik mijn ideeën kort maar duidelijk verwoorden? Heb ik mijn emoties onder controle?
- Heb ik oog voor andermans belangen? Durf ik vast te houden aan mijn eigen wensen en belangen? Kan ik onderhandelen? Houd ik mij aan de spelregels?

Bijlage 4: Beoordelingsformulier (medestudenten)

Naam:

Vak:

Datum:

Beoordeel, met behulp van de onderstaande score-sleutel, ieder van uw groepsleden uit uw projectgroep (alsmede uzelf) op elk van de genoemde items. Geef daarna tevens in eigen woorden een oordeel over eenieders sterke en zwakke punt(en), inclusief over uzelf. **Vul overal iets in!**

Namen projectgroepsleden:

1. 2. 3. 4. 5. 6.

uzelf

(5 = excellent 4 = goed 3 = voldoende 2 = onvoldoende 1 = slecht)

1. Participatie

- aanwezigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- voorbereiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- actieve deelname overleg / discussie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- verantwoordelijkheid: nemen initiatief / coöperatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Samenwerking en communicatie

- eerlijke werkverdeling, nakomen afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tijdbeheer: planning en bewaking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- communicatie (luisteren, feedback, argumentatie); bijdrage aan werkklimaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- gestructureerd overleggen (goede taakverdeling voorzitter en notulist)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- interne communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Probleemoplossend vermogen

- vergaren, inbrengen en gebruik van informatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- weloverwogen keuzes maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Andere kwaliteiten

- creatief vermogen t.a.v. oplossing probleem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- onafhankelijk oordeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kritisch-reflectieve houding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Oordeel over eenieders sterke punt(en):

* over uzelf:

* over nr. 2:

* over nr. 3:

* over nr. 4:

6. Oordeel over eenieders zwakke punt(en):

* over uzelf:

* over nr. 2:

* over nr. 3:

* over nr. 4:

Eventueel aanvullende opmerkingen

Bijlage 5: Verzamelstaat effectief samenwerken (inclusief oordeel docent)

Naam:

Docent:

Vak:

Datum:

(5 = excellent 4 = goed 3 = voldoende 2 = onvoldoende 1 = slecht)

	Eigen oordeel	Oordeel mede-studenten	Oordeel docent
1. Participatie			
- aanwezigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- voorbereiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- actieve deelname overleg / discussie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- verantwoordelijkheid: nemen initiatief / coöperatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Samenwerking en communicatie			
- eerlijke werkverdeling, nakomen afspraken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tijdbeheer: planning en bewaking	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- communicatie (luisteren, feedback, argumentatie); bijdrage aan werkklimaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- gestructureerd overleggen (goede taakverdeling voorzitter en notulist)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- interne communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Probleemoplossend vermogen			
- vergaren, inbrengen en gebruik van informatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- weloverwogen keuzes maken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Andere kwaliteiten			
- creatief vermogen t.a.v. oplossing probleem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- onafhankelijk oordeel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kritisch- reflectieve houding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sterkste punten projectmatige samenwerking:			
Verdiend in vervolg studie extra aandacht:			

Eindresultaat:

