

## Begeleiden bij het opstellen van een projectplan

*Het projectplan is het scharnierpunt in het project. Dit moet compleet en concreet zijn, want alleen dan kan er een goed eindproduct uit de handen van de leerlingen komen. De ervaring leert dat leerlingen het opstellen van zo'n projectplan heel erg moeilijk vinden. Het resultaat waarmee leerlingen komen is vaak oppervlakkig en weinig doordacht. Vooral in het eerste jaar zal intensieve begeleiding noodzakelijk zijn. Alleen als alle partijen rond een project strak vasthouden aan een methode, kan het maken van een projectplan garanderen dat er geleerd wordt.*

### Wat is een projectplan?

De ervaring leert dat de terminologie rond projectplannen heel verwarrend is voor zowel docenten als leerlingen. Bij de term 'projectplan' leven veel verschillende beelden. De meeste mensen zien direct een tabel voor zich waarin staat wie wat moet doen. Soms stellen docenten geen eisen aan de kwaliteit van een projectplan en laten zij het aan de fantasie van leerlingen over hoe zij een projectplan moeten maken. Naar mijn idee is een projectplan zoveel meer dan een 'wie, wat, wanneertje'.

Als de leerlingen een methode aangereikt krijgen waarmee een projectplan gemaakt kan worden dat zeker aan de eisen zal voldoen, dan is de kans dat er daadwerkelijk diep geleerd wordt, aanzienlijk groter.

De methode die ik voorstel is zeer gedetailleerd en uitgebreid. Leerlingen zullen je er in het begin om haten! Een projectplan bestaat voor mij uit drie onderdelen:

#### 1. Opdrachtovereenkomst

Dit is een document waarin de leerlingen laten zien dat zij het probleem van de opdrachtgever hebben begrepen en de eisen aan het product dat hij vraagt theoretisch kunnen uitwerken. Het probleem wordt hen meestal aangereikt in een 'projectboek' (of 'handleiding', 'studiewijzer' of 'opdracht', ik bedoel hiermee de tekst waarin de opdracht beschreven staat). De projectgroep moet het projectboek kunnen vertalen naar een probleemstelling en een doel en dergelijke. De opdrachtgever moet akkoord geven op dit document. Het is immers een overeenkomst voor samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemers. Het bekrachtigt de betrekking tussen beide partijen. Leerlingen voelen hierdoor sterker voor wie ze het doen. Uiteraard veronderstelt de betrokkenheid van een echte opdrachtgever (zie hoofdstuk \*).

#### 2. Subproductenlijst

Het tweede onderdeel is een lijst met 'subproducten'. Dit is een vervelende term, maar ik kan geen betere bedenken die de lading dekt. Een eindproduct bestaat altijd uit een aantal subproducten: puzzelstukken die samen het geheel vormen wat aan het eind van het blok opgeleverd moet worden. Als leerlingen het 'advies', 'ontwerp', 'artikel' of wat het product ook maar is in stukken hakken, wordt het voor hen beheersbaar.

Een voorbeeld: als leerlingen de opdracht krijgen om op de open dag een demonstratie te geven van de zelfstandige behandelingen van een doktersassistentente, dan zijn subproducten bijvoorbeeld;

- Een keuze voor een medische handeling
- Een scenario voor die demonstratie
- De inrichting van de demonstratieruimte
- Een bezetting van leerlingen die de demonstratie uitvoert

Aan elk van deze subproducten moeten eisen komen te hangen waarop de leerlingen elkaars werk kunnen beoordelen. Die eisen moeten worden afgeleid uit de casus, productbeschrijving en eisen in het projectboek. Dit moeten inhoudelijk doordachte,

'SMARTe' eisen zijn. Dat wil zeggen Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden.

Bij de beschrijving van deze subproducten komt ook een lijstje met middelen en mensen die de leerling die het subproduct gaat maken daarvoor nodig heeft.

### 3. Projectplanning

De projectplanning is die tabel waaraan iedereen denkt bij de term 'projectplan'. Pas in de derde onderdeel gaat het om het uitzetten van taken in de tijd en om taakverdeling. Wat er gemaakt moet worden is nu al bekend en ook min of meer hoe het moet gebeuren want de bronnen zijn al geïnventariseerd. Nu kunnen mensen met een deadline aan het werk gezet worden.

| Subproduct | Activiteiten | Tijd nodig | Wie | Datum start | Datum klaar | Opgeleverd op |
|------------|--------------|------------|-----|-------------|-------------|---------------|
|            |              |            |     |             |             |               |
|            |              |            |     |             |             |               |
|            |              |            |     |             |             |               |

Na elk onderdeel volgt zo snel mogelijk feedback van de coach. En in het geval van de opdrachtovereenkomst, ook van de opdrachtgever. Leerlingen moeten zo snel mogelijk te horen krijgen wat goed en fout is en waarom, anders is het risico dat ze ofwel in een verkeerde richting verder gaan of niets meer doen tot ze feedback gekregen hebben. Veel werk voor de coaches dat strak gepland moet worden!

### De methode in gedetailleerde stappen uitgewerkt

Hoe komen leerlingen tot deze onderdelen van een projectplan? De ervaring leert dat ook docenten niet zomaar even uit hun mouw schudden hoe je nu een goed plan maakt. Slechts weinig docenten hebben zelf routine in projectmatig werken. Binnen een docententeam is vaak weinig consensus over de te volgen methode, met als resultaat dat projectplannen voor elk project anders beoordeeld worden. Leerlingen raken in verwarring over het te volgen werkmiddel. Bij mbo-leerlingen betekent verwarring onmiddellijk frustratie en weerstand, dus die methode moet over de hele linie toegepast worden vanaf het eerste tot het laatste project.

Daarom heb ik het hele werkmiddel voor het schrijven van een projectplan in gedetailleerde stappen uitgewerkt in het *Handboek bij projecten* voor leerlingen. Elk onderdeel heeft een eigen werkmiddel gekregen waarin de stapjes beschreven staan.

#### Voor de opdrachtovereenkomst

- Stap 1. Projectboek lezen en vragen noteren
- Stap 2. Moeilijke woorden en vragen over het projectboek bespreken
- Stap 3. Brainstormen over probleem opdrachtgever
- Stap 4. Opdrachtovereenkomst schrijven

#### Voor de subproductenlijst

- Stap 1. Brainstormen over subproducten
- Stap 2. Subproducten beschrijven (Hiervan heb ik voor leerlingen een voorbeeld gemaakt. Je vindt het onderaan dit hoofdstuk. )
- Stap 3. Middelen en mensen beschrijven
- Stap 4. Subproducten ordenen
- Stap 5. Subproductenlijst en productbeschrijvingen bespreken

#### Voor de projectplanning

- Stap 1. Vul subproducten in

- Stap 2. Benoem activiteiten
- Stap 3. Bepaal hoeveelheid tijd
- Stap 4. Bepalen wie welke subproducten maakt
- Stap 5. Datum start en datum klaar invullen
- Stap 6. Projectplanning inleveren en bespreken
- Stap 7. Projectplanning bijhouden!

## Waar komt dit vandaan?

De methode die ik beschrijf komt uit het 'serieuze' projectmanagement. Het werkmodel is afgeleid van de PRINCE2-methodiek. Deze methode werd eerst vooral in de ict toegepast maar is inmiddels breed in zowel bedrijfsleven als non-profitsector doorgedrongen. PRINCE staat voor 'Projects in Controlled Environments'. Als docent die gewend is aan rumoerige klassen moet je hier vast om glimlachen.

Ik vind dat leerlingen, ook in het mbo, het verdienen om een werkmodel aan te leren dat geen versimpelde kleuterwerkwijze is, maar een serieuze methode die zijn nut (we vergeten de Betuwelijn even) in de beroepspraktijk bewezen heeft.

### Kern is denken in subproducten, niet in taken

De kern van dit werkmodel is dus het uiteenrafelen in subproducten van het eindproduct dat de opdrachtgever vraagt. Zo'n product is een werkstuk dat in de beroepspraktijk vaak gevraagd wordt (van mbo-ers minder vaak dan van hbo-ers): een ontwerp, een advies, een protocol, een projectplan voor de invoering van een manier van werken. Het is een vorm waarin verzamelde kennis verpakt wordt. De goed opgeleide professional kent allerlei impliciete werkmodellen die tot zo'n product leiden.

We hebben allemaal wel eens een advies geschreven en weten wel ongeveer dat je dan eerst:

1. Een probleembeschrijving maakt
2. Onderzoeksvragen formuleert
3. Een plan maakt om literatuur te gaan verkennen zodat je de achtergrond begrijpt
4. Een samenvatting maakt van de theorie die voor je probleem relevant lijkt
5. Met de doelgroep en met experts gaat praten en daar verslagen van maakt
6. Conclusies trekt over oorzaken van problemen
7. Mogelijke oplossingen beschrijft
8. Aan de praktijk toetst of die zouden kunnen werken
9. Je advies uitwerkt met argumenten en
10. Aan de opdrachtgever presenteert

Deze activiteiten leiden elk tot een subproduct, een ding dat op een bepaald moment klaar moet zijn, zodat je aan het volgende kunt beginnen. Als je deze methode niet gewend bent, wringt het misschien. Vrijwel iedereen is geneigd om meteen de 'Hoe'-vraag te gaan beantwoorden. Welke activiteiten moet ik ondernemen om dat advies te gaan maken? In deze methode blijf je heel lang doorgaan met het nadenken over 'Wat' moet ik maken.

Voor leerlingen is dit bij aanvang van de opleiding volkomen vreemd. Aan het eind van de opleiding zijn dit soort werkmodellen geïnternaliseerd. Tenminste, daar streef je naar als docent.

### Subproducten zijn concreet en leiden tot een volledige en haalbare projectplanning

In het voorbeeld uit het werkmodel voor leerlingen zie je dat een beschrijving van de werkwijze van de assistentes bij het maken van afspraken uiteengeplozen is in wel acht subproducten. **Niet in taken** zoals 'observeren', 'interviewen' of 'opschrijven' maar in concrete resultaten waarmee het doel van zo'n taak ook meteen duidelijk wordt. Aan een subproduct kunnen kwaliteitseisen worden gesteld waarop het beoordeeld kan worden. (Net als in het projectboek waarin aan het eindproduct eisen gesteld worden.) Aan een taak als

'observeren' kun je geen eisen koppelen, want wanneer is er dan goed geobserveerd? Dat moet blijken uit het resultaat. Het observatieverslag moet objectief en waarheidsgetrouw zijn, volledig maar toch beknopt, aansluiten bij de afgesproken observatiepunten, enzovoort...

Het nauwkeurig definiëren van wat er gemaakt moet worden, maakt het project voor de hele groep dus beheersbaar. Op 'observeren' kun je elkaar immers niet afrekenen. Op een 'Verslag van twee observaties per assistente waaruit blijkt hoe ze besluiten of het een enkel of dubbel consult moet zijn' wel. Voor dit concrete resultaat kan de **verantwoordelijkheid** bij één of meer projectleden gelegd worden. Doordat alle projectleden zich allemaal zo precies voorstellen wat ieder gaat maken en hoe dat gedaan gaat worden en met welke middelen, is veel beter in te schatten hoeveel uren nodig zijn voor elk subproduct. Daarna kan elk subproduct uitgezet worden in de tijd. Dan zijn er veel meer garanties dat de tijdsplanning ook daadwerkelijk gehaald wordt.

*Toen ik het voorbeeld onderaan dit hoofdstuk uitwerkte probeerde ik ook zo lang mogelijk door te brainstormen op subproducten. Toen ik niets meer kon bedenken, ging ik de tweede kolom uitwerken en bedenken welke activiteiten leiden tot de subproducten. Toen kwam ik vanzelf weer tot nieuwe subproducten. Als de leerlingen een observatieverslag gaan maken, moet er eerst geobserveerd worden. Dat moet gericht gebeuren, dus er moet een lijst met observatiepunten komen. Hoe kom je op observatiepunten? Die leid je af uit een model voor het maken van afspraken in de praktijk. Ik weet dat er een boekje is over de organisatie van huisartsenpraktijken, want dat staat bij de bronnen. Dan moet er dus een samenvatting komen van dat model; nog een subproduct.*

Het heen-en-weer gaan tussen de kolommen subproducten en activiteiten leidt uiteindelijk tot een goed beheersbare en haalbare planning en tot zeer concreet uitgewerkte taken voor de projectgroepen.

## **Gedetailleerde werkmethode bevordert dieper leren**

Wat doe je ons aan en wat doe je de leerlingen aan, denk je misschien als je dit leest. Je laat ons niet één plannetje beoordelen maar drie complete werkstukken en dan hebben de leerlingen nog niets *gemaakt!* De uitvoering moet nog beginnen!

### **Uitvoering uitstellen**

De essentie van het werken met drie onderdelen die de leerlingen één voor één maken en laten beoordelen is 'uitstellen'. Het doel is dat ze zo lang mogelijk blijven **nadenken** en bronnen verkennen voor ze gaan **doen**. De voorbereiding op het uitvoeren komt er in projecten nu eenmaal vaak bekaaid af. Leerlingen beginnen gewoon maar ergens en leveren een halfbakken eindproduct in, zonder enige theoretische verdieping en zonder te kunnen verantwoorden waarom het goed is wat ze hebben gemaakt. Er worden nauwelijks bronnen verkend, dus waar zou die verantwoording vandaan moeten komen? Essentiële informatie uit het projectboek blijkt aan het eind van het project niet begrepen of is er finaal overheen gelezen. Leerlingen maken natuurlijk wel plannen van aanpak of projectplannen, een lijstje met activiteiten, maar dit is vaak zo oppervlakkig dat het een coach heel veel doorvraagwerk kost om te beoordelen of dat plan enige garantie op een goede afloop biedt. Soms wordt aan het eind van de strijd nog even een plan in elkaar geijst, omdat de docent dat verplicht stelt. Echter, hoe slechter de eerste versie van het projectplan, hoe langer het duurt en hoe meer frustratie het kost om tot een voldragen plan te komen. Intussen is het blok al voor de helft voorbij en is de motivatie tot een nulpunt gedaald. Dus, streef meteen naar een doordachte opdrachtovereenkomst waarin de leerlingen zich gedwongen voelen om een projectopdracht helemaal in eigen woorden te kunnen samenvatten.

Als leerlingen een projectplan maken met deze drie onderdelen dat echt helemaal volgens deze methode is uitgewerkt en waar flinke bronnenstudie voor is verricht, hebben ze al meer dan de helft van de potentiële leeropbrengst van een project binnen!

### **Zelf eisen bedenken**

De crux van het werkmodel is de subproductenlijst en de beschrijving van die subproducten. Die lijst bevat dan zogenaamde 'eerstehandskennis' omdat leerlingen die subproducten helemaal zelf moeten bedenken door te analyseren wat er in de casus staat en in de eisen aan het eindproduct. Door vervolgens per subproduct zélf eisen te formuleren moeten bronnen bestudeerd worden en experts benaderd, en waarschijnlijk ook de opdrachtgever. Een antwoord op de vraag: wanneer is een 'lijst met observatiepunten' (zie voorbeeld) goed te gebruiken (de kwaliteitseis), kan pas gevonden worden als ze informatie gaan opzoeken over observeren en het inplannen van afspraken. Een eis kan dan bijvoorbeeld zijn: 'We houden het werkmodel voor het maken van afspraken dat beschreven staat in hoofdstuk 3 van het boek *Organisatie van de huisartsenpraktijk* als basis aan. Elke stap uit dat model moet een observatiepunt worden.'

De leerlingen interpreteren door zo'n eis te formuleren de theorie. Ze moeten immers kijken of die wel van toepassing is op deze casus, want misschien zijn niet alle stappen uit het model uit die bron voor deze praktijk relevant. Ander computersysteem? Ander protocol voor triage? Andere afspraken voor consultatie huisarts? Wil je als coach checken of er goed is nagedacht over zo'n eis, vraag dan door op de denkweg die is afgelegd van casus en eisen in de opdracht via theorie met de kleine t (werkmodellen uit de beroepspraktijk) en de grote T (vakkennis) naar eisen aan zelfbedachte subproducten.

Leerlingen dwingen al in zo'n vroeg stadium van het project zélf eisen aan subproducten te formuleren, verplicht hen om de voorbereiding op het uitvoeren door te denken met inzet van hun voorkennis én van bronnenonderzoek. Ze zullen zelf ontdekken dat het uitvoeren van het werk dan zoveel makkelijker gaat en dat ze veel meer leren.

### **Houvast voor diagnose van problemen in werkproces en voor feedback**

Een gedetailleerde werkmethode biedt docenten en leerlingen een taal waarin ze het werk aan het projectplan kunnen bespreken. Het geeft houvast aan feedback op het werkproces. De coach kan bij wijze van spreken afvinken welke stappen met goed resultaat zijn afgewerkt. Terwijl hij observeert, kan hij diagnosticeren hoe leerlingen het werkmodel toepassen en daarop bijsturen. Dit verdiept het leren gestructureerd te werken.

Is het resultaat van het projectplan zwak, dan kunnen coach en projectgroep samen terug redeneren naar de stap waar het fout gegaan is. De kans op een zwak eindproduct is veel kleiner als er gedisciplineerd aan een projectplan gewerkt is. Blijkt het toch onvoldoende dan kan in de documentatie rond opdrachtovereenkomst, subproductenlijst en projectplanning vaak teruggevonden worden waar de leerlingen de mist in zijn gegaan.

### **Onder projectplan liggen kernvaardigheden**

De manier van werken die in het Werkmodel voor het maken van een projectplan in het *Handboek bij Projecten* beschreven staat, doet dus een zwaar beroep op de denkvaardigheden van leerlingen. Tegelijkertijd is er naar mijn idee heel veel gewonnen als leerlingen zich dit werkmodel eigen maken. Er liggen immers allerlei algemene vaardigheden aan ten grondslag die ze in hun beroep hard nodig hebben (ook mbo-ers!). Al maken ze later nooit meer een projectplan, het uiteenrafelen van een projectopdracht in een projectplan vergt:

- problemen analyseren
- vakinformatie zoeken en analyseren om oorzaken en verklaringen te zoeken
- kwaliteit van producten kunnen beschrijven en daarmee werk van andere beoordelen
- besluiten nemen
- werk aan taken in de tijd kunnen plaatsen
- denken in logische volgordes, bijvoorbeeld oorzaak en gevolg kunnen doorzien
- prioriteren
- discipline om stap voor stap uit te werken

enzovoort.

### **Voorbereiden op doorstroom naar hbo**

Daarnaast leren ze ook nog eens hoe ze typische beroepsproducten moeten maken als een 'advies' of een 'draaiboek' of een 'werkinstructie'. Zo'n beroepsproduct komt immers ook volgens vaste stappen tot stand, meestal in een serie als onderzoeksopzet maken, mogelijkheden inventariseren, oplossingen beoordelen en selecteren, beschrijven, toetsen, bijstellen, presenteren aan de opdrachtgever... Elke stap leidt tot een subproduct dat op de subproductenlijst moet komen en in de projectplanning.

Zeker leerlingen die naar het hbo willen doorstromen, profiteren sterk van deze leermogelijkheden omdat juist op deze competenties in het hbo nog een veel zwaarder beroep wordt gedaan. En dit soort beroepsproducten zullen hen als opdrachten om de oren gaan vliegen.

## Voorwaarden om deze werkmodellen te laten 'werken'

Deze werkmodellen voor het maken van een projectplan gaan alleen werken als het docententeam rond het project een aantal voorwaarden vervult.

### 1 Het werkmodel aanvaarden als coach

Als je het werkmodel doorkijkt, zal je misschien schrikken en je afvragen of je zelf wel zo gestructureerd te werk gaat als je een projectplan maakt. Het denken in subproducten is je wellicht zelfs vreemd. Het is hoe dan ook belangrijk dat je zelf als begeleider aanvaardt dat dit een goede methode is. Daarvoor is ervaring met de methode een voorwaarde. In het eerste deel heb ik al veelvuldig het zelf uitvoeren van de projecten gepromoot. Gebruik hierbij dan deze methode op exact dezelfde manier en wen jezelf de discipline aan. Doe dat samen met de teamgenoten met wie je de verantwoordelijkheid over het project deelt. Constateer dat het werkt. Dan kun je de leerlingen er ook consequent aan houden.

### 2 Consequent in terminologie

Leerlingen schrikken terug voor alle abstracte woorden in de werkmodellen. Een woord als 'subproduct' zal nooit in het dagelijkse spraakgebruik zijn opgedoken. Het is ook een vervelend woord. Dat een 'projectplan' overkoepelend is en een 'projectplanning' zal ook niet op dag 1 direct begrepen worden. Wees daarom heel geduldig met het aanleren van deze terminologie. Wees hier heel consequent in. Gebruik zelf altijd dezelfde woorden en laat je collega's dat ook doen.

Je mag natuurlijk andere termen gebruiken, 'plan van aanpak' of 'deelproduct', wat je wilt, als je het maar consequent doet.

### 3 Vasthouden aan het werkmodel

Het belangrijkste wat je kunt doen is de leerlingen dwingen de stappen te volgen. Zeker onervaren leerlingen zal je steeds weer moeten overtuigen van het nut van deze methode.

Wees daarom heel actief in je begeleiding en richt al je aandacht op de juiste uitvoering van het werkmodel. Keur het overslaan van stappen nooit goed. Hier speelt natuurlijk heel sterk het dilemma: geef ik de kans tot **ontdekkend leren** of stuur ik meteen bij als ik zie dat het werkmodel wordt genegeerd? Een hbo-student zal je meer vrijheid geven om van eigen fouten te leren en eerder bijsturen op het resultaat waar de groep mee komt. Vanuit de zwakke plekken in het projectplan stuur je terug naar de stappen in het werkmodel die kennelijk zijn overgeslagen. Mbo-leerlingen straffen je onmiddellijk voor deze aanpak: 'Waarom heeft u dat niet meteen gezegd?!' Aan het begin van de opleiding is de kloof tussen hun competentieniveau en dat wat nodig is om zelfstandig tot een projectplan te komen zo groot, dat de frustratie al het leren in de weg staat.

Je kunt er zelfs voor kiezen om bij de eerste twee projecten het projectplan in een plenaire sessie te maken. (Laat hierbij wel ruimte voor alternatieven. Het is immers zo belangrijk dat leerlingen begrijpen dat ze een eigen aanpak kunnen kiezen.) De focus ligt dan op het leren van de methode.

In een derde project zijn de stappen in het werkmodel de leerlingen al meer bekend en kun je een deel van de subproducten weggeven. Als ze een beschrijving hebben van enkele subproducten kunnen ze daar zelfstandig nieuwe subproducten uit afleiden. Observeer regelmatig bij werkbesprekingen over het projectplan zodat je kunt zien hoe de stappen worden toegepast. Wees niet bang om in te grijpen als je ziet dat stappen niet goed gezet worden.

Aan het eind van het eerste jaar geef je niets meer weg, geeft veel minder ondersteuning aan het proces en reageer je op het resultaat waarmee de projectgroep komt. Is het dan nog niet goed, redeneer dan terug bij welke stap in welk werkmodel het mis is gegaan. Door ontdekkend te laten leren, wordt het projectplan steeds meer 'eigen'. Leerlingen gaan dan ontdekken dat ze echt een eigen route naar het eindproduct kunnen kiezen die net zo goed kan zijn als die van een andere groep.

#### **4 Volledig begrijpen van de tekst van het projectboek als voorwaarde**

De opdrachtovereenkomst is een beschrijving van het doel van het project in **de eigen woorden** van de projectgroep. Hiervoor is het volledig begrijpen van de tekst een voorwaarde. Zeker bij taalzwakke leerlingen is dat nog een hele opgave. Veel ROC's hebben inmiddels gelukkig ondersteuningsprogramma's voor de taalvaardigheden. Laat leerlingen het projectboek als lesmateriaal inbrengen zodat ze hulp krijgen bij het begrijpen van moeilijke woorden en zinnen. Leg de uitleg daarvan niet helemaal bij de taalsterke leerlingen. Zij willen met het project bezig zijn en geen taalles geven.

Leerlingen zeggen vaak niet uit zichzelf dat ze iets niet begrijpen. Het kan geen kwaad om in het begin van de opleiding het hele projectboek met de groep pagina voor pagina door te nemen en te vragen om een samenvatting per paragraaf. In deze begeleidingsgesprekken help je leerlingen vragen te bedenken waarop antwoorden gezocht moeten worden in de bronnen. Zo krijg je ook een betere indruk van het taalniveau van leerlingen en kun je hen goed verwijzen naar het taalcentrum.

Let hierbij op dat goede leerlingen niet verveeld raken. Geef hen de kans om vast bronnen te gaan zoeken en lezen.

#### **5 Stimuleer (verplicht!) bronverkenning bij schrijven opdrachtovereenkomst en bij subproductenlijst**

Om de opdrachtovereenkomst te kunnen schrijven moeten vragen geformuleerd worden bij het projectboek. Vooral de gegeven eisen aan het product moeten uitgeplozen worden. Hierbij stimuleer je leerlingen uiteraard hun voorkennis te spuien als dat niet op gang komt. Alleen voorkennis is nooit genoeg. Leerlingen zullen de verzamelde vragen moeten gaan verdelen en de bronnen gaan lezen.

Misschien bieden de in het projectboek gegeven bronnen niet alle antwoorden en moeten de leerlingen zelfstandig nieuwe bronnen zoeken ('sneeuwballen') of experts benaderen of al eens gaan kijken in de organisatie van de opdrachtgever. Ondersteun bij het zoeken naar informatie en het beoordelen daarvan. Ook hiervoor kun je leerlingen een werkmodel aanleren. Leerlingen raken op internet heel snel de weg kwijt en kunnen de relevantie van gevonden pagina's slecht beoordelen. Ondersteunende workshops zijn hiervoor heel nuttig.

Zorg ervoor dat er notulen gemaakt worden van de afspraken die ze maken over het verkennen van bronnen: wie leest wat en presenteert wanneer de antwoorden op de vragen?

Hier zal het vooral gaan om vakspecifieke bronnen. Bij het uiteenrafelen van het product zijn meer algemene bronnen nodig.

#### **6 Wijzen op bronnen over beroepsproducten**

Wat is een draaiboek, een advies, een protocol, een projectplan, een voorlichtingsprogramma, een marketingplan, een doelgroepbeschrijving, een artikel in een

vakblad, een instructie, een handout bij een workshop, een inventarislijst? Leerlingen hebben daar vaak geen enkel beeld bij. Wie het eindproduct niet in het vizier heeft, komt nooit op relevante subproducten. Daarvoor moet je het werkmodel kennen waarmee je zoiets produceert. Waar haal je dat vandaan?

Geef in de projectboeken ook bronnen waarin leerlingen kunnen vinden wat dit voor producten zijn en hoe je die maakt. In ondersteunende workshops kun je voorbeelden van dit soort producten laten zien en bespreken hoe die gemaakt zijn. Laat een expert uit de praktijk vertellen hoe hij te werk gaat. Stop er wat inspiratie in en ga daarna pas met de leerlingen brainstormen over de toepassing van wat de expert heeft verteld op hun eigen project.

## 7 Leer de groep brainstormen

Zo'n projectplan waarin heel veel bedacht moet worden kan alleen tot stand komen in een aantal goede brainstorms waarin op elkaar aangesloten wordt en driftig geassocieerd wordt. Brainstormen is ook zo'n competentie die je niet komt aanwaaien.

*Niemand durft iets te zeggen. Een leerling zegt eens zachtjes: 'Wie weet er iets?'. Niemand voelt zich hierdoor aangesproken dus er gebeurt niets en de concentratie is weg. Niemand pakt de verantwoordelijkheid voor een resultaat: algehele malaise.*

Brainstormen moet je leren. Geef **gerichte instructie** hoe je dat doet. Verpak het in een workshop. Het is heel belangrijk dat leerlingen doelen stellen voor een brainstorm, naar elkaar leren luisteren, elkaars woorden samenvatten en noteren zonder te verdraaien, te interpreteren of te beoordelen en vervolgens leren doorvragen. Essentieel bij brainstormen is dat het verzamelen van ideeën wordt gescheiden van het beoordelen van die ideeën. Eerst alles verzamelen, dan ordenen, dan selecteren en herformuleren.

Brainstorms hebben uiteraard een open uitkomst, maar wel altijd een **doel**. De voorzitter zal moeten bewaken dat er voorafgaand aan de brainstorm een agenda is met de vragen waarover gebrainstormd gaat worden. Gaan we brainstormen over de probleemstelling, de oorzaken van het probleem, de oplossing? Leer leerlingen hoe ze het doel van een brainstorm kunnen verbinden aan de stap in het werkmodel waarmee ze bezig zijn. In de praktijk zie je dat brainstorms vaak alle kanten opgaan en meestal zo snel mogelijk naar de uitvoering. De brainstorm gaat al snel over het product dat gemaakt moet worden en niet meer over de meest handige weg daar naar toe. Als je dit als docent observeert, benoem het dan en wijs op de risico's van het overslaan van de planfase.

Ook het aanboren van de **fantasie** is hier belangrijk. Laat visualiseren, 'wat als'-scenario's bedenken, mindmaps maken. Associëren op de eisen aan het product moet tot subproducten leiden. Dit is een grote stap voor leerlingen die je voor moet doen. Ook het associëren op de informatie in de casus is daarbij heel belangrijk. Daarbij kunnen leerlingen hun ervaring uit de stage inbrengen. Vragen als 'Heb jij ook wel eens meegemaakt dat...?'

Zoek wat literatuur over brainstormtechnieken en bereid daar een workshop mee voor. Tijdens zo'n workshop laat je hen over subproducten nadenken zodat er meteen een stuk van de subproductenlijst klaar is.

Laat elke groep bij voorkeur wel zijn eigen projectplanning maken! Het is niet de bedoeling dat de klas tot een consensus komt. Er is immers nooit maar één juiste weg. Dit is voor leerlingen ook heel lastig. Het besef dat er meerdere goede wegen naar Rome leiden is goud waard. Daarvoor is veel zelfvertrouwen nodig. Als coach bouw je dat op door elke goede zet uitvoerig te prijzen.

## 8 Begeleid op het Werkmodel voor werkbesprekingen

De leerlingen hebben in hun *Handboek bij projecten* een werkmodel waarin staat hoe ze te werk moeten gaan bij het voeren van een werkbespreking. Er is een voorzitter en een notulist en de andere groepsleden dragen actief bij aan het brainstormen en aan de besluitvorming. Er moet vooraf een agenda zijn en achteraf moeten er notulen komen. Als je

bijstuurt op de manier waarop het projectplan tot stand komt, refereer dan ook steeds aan dat werkmodel voor werkbeprekingen.

Help de voorzitter vooraf om een agenda te maken. Juist bij het werk aan het projectplan is dat belangrijk. Het is te groot en te veel om in één bespreking helemaal af te krijgen. Help de voorzitter om realistische doelen te stellen en het werk aan het projectplan in een paar sessies op te delen. De groepsleden moeten immers tussendoor ook tijd hebben om bronnen te lezen. De stappen in de drie werkmodellen maken zo'n planning van besprekingen heel makkelijk.

Help de voorzitter tijdens de bespreking om de structuur te bewaken, maar neem NOOIT de voorzittersrol over. Benoem wat je ziet gebeuren. Vraag of de leden het eens zijn met je beschrijving van de situatie. Spreek geen oordeel uit en ga gepraat over wie er de schuld heeft dat het niet loopt uit de weg. Vraag alleen om oplossingen. Benadruk dat het slagen van de bespreking een gezamenlijke verantwoordelijkheid is en leg niet alles op de schouders van de voorzitter.

Leerlingen kunnen ook veel hebben aan het zogenaamde PBOC-model voor besluitvorming:

**P**robleemstelling formuleren

**B**eeldvorming (ieder brengt informatie in over het probleem en spuit vrijelijk mogelijke oplossingen)

**O**ordeelsvorming (de ingebrachte informatie en de oplossingen worden beoordeeld)

**C**onclusie trekken

### **9 Beoordeel het resultaat en geef goede inhoudelijke feedback**

Dit kopje zegt het al. Leerlingen komen achtereenvolgens met een opdrachtvereenkomst, een subproductenlijst en een projectplanning. Elk van deze onderdelen beoordeel je kritisch. Betrek de opdrachtgever en de expert erbij. Geef in een gesprek met de groep goede inhoudelijke feedback en vraag goed door op de aanpak, op de bronnen die geraadpleegd zijn, toets de SMART-heid van eisen, suggereer extra subproducten enzovoort. Meer daarover in het volgende hoofdstuk.

## Voorbeeld van het uitsplitsen van eindproduct in subproducten

### De casus is:

In de praktijk van dokter Van der Peet klagen de patiënten over de lange wachttijd. Ook als ze een afspraak hebben, moeten ze gemiddeld minstens twintig minuten wachten, zeggen sommige patiënten. Dokter Van der Peet vindt dit ook een probleem, maar weet niet goed of de patiënten terecht klagen. Hij kent een praktijk in de buurt waar de wachttijd maar gemiddeld tien minuten is, tenminste dat zegt de huisarts in die praktijk. Wat is nu precies het probleem in zijn praktijk? Als er soms een te lange wachttijd is dan ligt het misschien aan de manier waarop de assistentes zijn agenda inplannen. Pakken ze de triage wel slim aan zodat ze de patiënten die een dubbel consult nodig hebben, ook op een dubbel consult in de agenda zetten?

### Product

Schrijf een advies aan dokter Van der Peet waarmee hij het probleem met de wachttijd kan oplossen.

Presenteer het advies, na goedkeuring akkoord van dokter Van der Peet, aan alle medewerkers van de praktijk en beantwoordt hun vragen.

### Eisen aan het advies

1. Als de dokter het advies uitvoert, daalt de gemiddelde wachttijd in de wachtkamer met de helft van het aantal minuten
2. Het bevat een complete beschrijving van het probleem, waaronder een overzicht van de gemiddelde wachttijd op verschillende tijden in de praktijk
3. Het bevat een overzicht van de gemiddelde wachttijd in drie andere huisartsenpraktijken zodat de opdrachtgever duidelijk wordt hoe erg het probleem met de wachttijd is in vergelijking met andere praktijken
4. De oorzaak of oorzaken van het probleem met de wachttijd moeten goed beschreven worden
5. Het advies bevat minstens drie alternatieve oplossingen. Deze oplossingen zijn concreet gemaakt met een projectplan voor de uitvoering van elke oplossing. Uit het advies wordt duidelijk waarom juist deze oplossingen de oorzaken wegnemen.

Welke subproducten kun je uit de casus en de eisen halen? Dat lijkt misschien ingewikkeld maar dat valt mee. Een paar subproducten kun je letterlijk overnemen en andere kun je afleiden. De lijst gaat er zo ongeveer uitzien:

1. Een complete beschrijving van het probleem met daarin een overzicht van de gemiddelde wachttijd op verschillende tijden in de praktijk
2. Overzicht van de gemiddelde wachttijd in drie andere huisartsenpraktijken
3. Conclusie over de ernst van het probleem in de praktijk van dokter Van der Peet (afgeleid uit eis 3)
4. Beschrijving van de oorzaak of oorzaken van het probleem
5. Een beschrijving van de manier waarop assistentes nu afspraken inplannen (afgeleid uit de casus)
6. Een beschrijving van drie verschillende oplossingen
7. Per oplossing een uitleg waarom daarmee de oorzaken worden weggenomen
8. Per oplossing een projectplan voor de uitvoering ervan
9. Een compleet advies waarin alle bovenstaande onderdelen bij elkaar staan en één geheel vormen (afgeleid uit het product)
10. Een powerpointpresentatie van het advies (afgeleid uit het product)

Grote subproducten moet je nog verder uitsplitsen omdat je dan de taken beter kunt verdelen of omdat je dan beter kunt afstemmen hoe bepaalde subproducten worden gemaakt. Het onderzoek naar de gemiddelde wachttijd in de eigen praktijk en in andere praktijken kun je opdelen in een:

- a. Methode voor het onderzoeken van de gemiddelde wachttijd (wanneer ga je de wachttijd opnemen, meet je vanaf het moment dat de patiënt binnenkomt of vanaf het moment dat hij in de wachtkamer gaat zitten?)
- b. Overzicht wachttijden praktijk Van der Peet
- c. Overzicht wachttijden praktijk X
- d. Overzicht wachttijden praktijk Y
- e. Overzicht wachttijden praktijk Z

Nog een voorbeeld. De manier waarop assistentes afspraken inplannen zou volgens de casus een oorzaak van het probleem kunnen zijn. Dat moet dus uitgezocht worden. Dat leidt weer tot een nieuw lijstje subproducten.

- 5. Beschrijving van de manier waarop assistentes afspraken inplannen
  - 5.1 Beschrijving van de beste methode om afspraken te plannen volgens de vakliteratuur (nodig om gericht te observeren)
  - 5.2 Lijst met observatiepunten
  - 5.3 Uitleg aan assistentes in de praktijk wat we gaan doen
  - 5.4 Verslag van twee observaties per assistente waaruit blijkt hoe ze besluiten of het een enkel of dubbel consult moet zijn
  - 5.5 Drie opnames van gesprekken die assistentes voeren om die met hen te kunnen bespreken
  - 5.6 Vragenlijst voor interviews met assistentes om te achterhalen hoe ze inplannen
  - 5.7 Verslag van gesprekken met assistentes
  - 5.8 Beschrijving van conclusies uit observaties en uit gesprekken