

## **'Goed Opdrachtgeverschap'** **- Handvatten voor opdrachtgevers in Teamplayerprojecten -**

In 2011 werd er gestart met het concept Teamplayers en inmiddels is er dus al ruime ervaring opgedaan met het aansturen van Teamplayersprojecten. Die ervaring heeft geleerd dat het niet eenvoudig is om vanuit zowel het perspectief van het beroepenveld als dat van het onderwijs successen binnen het concept te boeken. Bij de meeste projecten maken de studenten een zichtbare ontwikkeling door en worden er ook voor de opdrachtgever voldoende resultaten geboekt. Soms worden verwachten zelfs overtroffen. Maar het komt ook voor dat er aan het einde van een Teamplayersjaar onvrede heerst bij een van de partijen over wat er bereikt is. Dat roept vragen op ten aanzien van of en zo ja op welke dit had kunnen worden voorkomen.

In het studiejaar 2017 / 2018 zijn gesprekken gevoerd met diverse opdrachtgevers en deelnemende studenten aan verschillende Teamplayerprojecten om een beeld te verkrijgen van wat de factoren zijn die bepalen of een project voor beide partijen als succesvol mag worden beschouwd. Vanuit dat beeld zijn vervolgens handvatten voor opdrachtgevers geformuleerd die kunnen helpen bij het realiseren van succes voor alle betrokkenen. Dit document kan daarom gezien worden als een soort 'Groen boekje'<sup>1</sup>, bedoeld als een hulpmiddel voor opdrachtgevers bij het soms best ingewikkelde proces waarin je wil bereiken dat een groep van studenten van verschillende achtergronden zichzelf volop ontwikkelen en daarnaast ook nog van toegevoegde waarde voor de organisatie zijn.

In dit document worden de in totaal drie succesfactoren voor 'Goed opdrachtgeverschap' beschreven en nader toegelicht. Er wordt daarbij uitgegaan van het feit dat een opdrachtgever twee rollen heeft. Enerzijds is dit de formele rol die gericht is op de taken (opdrachten) die namens de organisatie gegeven zijn. Anderzijds is dit de coachend rol die meer gericht is op het proces dat de groep en de individuen doorlopen. In het concept van Teamplayers is het belangrijk dat beide rollen door de opdrachtgever worden ingevuld en niet door de docent. De docent staat aan de zijlijn en zal met name als klankbord voor de groep en de opdrachtgever kunnen fungeren<sup>2</sup>.

### **1. Formele rol: (Hoge) Eisen stellen en bewaken**

Bepalend voor het slagen van een Teamplayersopdracht is allereerst het stellen van (hoge) eisen en het bewaken ervan. Het is hierbij dus van belang dat jij gedurende de Teamplayerperiode in ieder geval als opdrachtgever een **formele rol** inneemt en daarbij concreet voor ogen hebt en ook aangeeft welke uitkomsten van de Teamplayeropdracht je verwacht. Daarbij zijn de volgende aandachtspunten van belang:

#### **a. *Zorg voor een veelzijdige, uitdagende en concrete opdracht(en)***

De opdracht die je geeft moet concreet zijn. Dit betekent dat je duidelijk beschrijft welk eindresultaat je verwacht en je ook een aantal eisen bij stelt waaraan het eindresultaat moet

---

<sup>1</sup> Het 'Groene Boekje' wordt gemaakt door het Instituut voor Nederlandse Lexicologie en geeft de officiële spelling van de Nederlandse taal volgens de overheden aan.

<sup>2</sup> De docent volgt het proces dat de studenten doormaken wel nauwgezet en bewaakt als zodanig de kaders van het onderwijs.

voldoen. Het is van belang dit te doen voor zowel de opdracht uit de Groene lijn (de zogenaamde ontwikkelings- of vernieuwingsopdracht) als voor de opdracht uit de rode lijn (de meer dagelijkse/ terugkerende opdrachten met een uitvoerend karakter).

Daarnaast moet de opdracht ook veelzijdig en uitdagend zijn. De ervaring heeft geleerd dat een te eenvoudige opdracht de Teamplayers te weinig stimuleert. Studenten worden geprikkeld wanneer ze met meerdere partijen in contact moeten komen en verschillende disciplines moeten inzetten. Ze moeten echt het gevoel hebben een bepaalde inspanning te moeten leveren om het gewenste resultaat te kunnen bereiken.

Verder heeft de ervaring geleerd dat het belangrijk is om als eis te stellen dat bepaalde opdrachten al op korte termijn worden gerealiseerd. Door studenten aan het begin al in het diepe te gooien (in plaats van ze een lange inwerkperiode te geven), wordt de toon gezet en worden ze gestimuleerd om direct al samen te gaan werken. Het is daarbij wel van belang dat de output van de opdrachten enigszins verspreid over het jaar verlangd wordt. De meeste project- en stageperioden die studenten doorlopen, bestrijken namelijk een veel kortere periode dan de bijna 10 maanden die de Teamplayersperiode en studenten zijn het dus niet gewend om ver vooruit te werken.

**b. *Stuur steeds op output***

De rol van opdrachtgever houdt niet op bij het geven van een opdracht. Het is van belang dat je gedurende het proces steeds op deze opdracht stuurt en dan vooral op de output die de groep levert. Een belangrijke functie binnen deze sturing is die van het Plan van Aanpak. Nadat je de groep een opdracht hebt gegeven, vraag je ze om zich te oriënteren op de opdracht en vervolgens een plan voor de aanpak ten behoeve van het realiseren van de opdracht te maken. Dit document vormt in feite het contract tussen jou als opdrachtgever en de Teamplayersgroep. Op die manier beoordeel je dit document ook. In het plan van aanpak worden de tussen- en eindresultaten benoemd: de output dus. De in het Plan van Aanpak beschreven output is voor jou als opdrachtgever hetgeen wat je gedurende het proces steeds centraal stelt.

**c. *Bewaak de voortgang***

In het handboek van Teamplayers voor studenten is in een zogenaamde 'infographic' opgenomen waarin een aantal verkeerslichten genoemd staan die de tussenstappen van de ontwikkelings- of vernieuwingsopdracht markeren. Op deze momenten is het van belang dat je een Go / No Go beslissing neemt en daarmee aan de groep aangeeft of ze op de goede weg zitten of dat je nog niet tevreden bent over de voortgang.

Daarbij geldt dat het plan van aanpak (de tweede stap binnen de genoemde opdracht) niet alleen de leidraad voor de Teamplayersgroep zou moeten zijn, maar ook voor jou als opdrachtgever. Jij houdt nadat je het Plan van Aanpak hebt goedgekeurd steeds goed in de gaten of de groep de beloofde resultaten vanuit de planning realiseert.

**d. *Geef tussentijds feedback (beoordeel en stuur bij)***

Tussentijds geef je op gezette tijden feedback over jouw oordeel over de output. Dit doe je dus niet wekelijks, maar op die momenten waarop een bepaald tussenresultaat was afgesproken of indien

je op een bepaald moment heel tevreden of juist ontevreden bent over de inhoudelijke voortgang. Over het algemeen verdient het daarbij een aanbeveling om steeds kritisch te zijn, maar vooral ook de positieve aspecten te benoemen (dan zullen de verbeterpunten beter aankomen).

## 2. Coachrol: Inspireren en Uitdagen van de groep

De tweede factor voor een succesvolle realisatie van een Teamplayersopdracht is het inspireren en uitdagen van de Teamplayersgroep. Je neemt hier dus meer de **rol van coach (op inhoud)** aan die de groep motiveert om een optimaal resultaat te boeken. Hierbij zijn de volgende aandachtspunten van belang:

### a. ***Stel (en houd) de belangen en achterliggend doelen van de opdracht(en) centraal***

Bij datgene waar de teamplayerstudenten mee bezig zijn, is het van belang dat ze het belang en het achterliggende doel voor ogen hebben en houden. Wanneer ze dit uit het oog verliezen, is het van belang om de studenten er als coach bewust van te maken. Dit probeer je te doen zonder al te veel op de inhoud in te gaan (immers dat is vooral de rol van opdrachtgever en doe je alleen op gezette tijden), maar door de groep een spiegel voor te houden en vragen te stellen waarmee je de studenten laat nadenken over waarom ze bepaalde dingen wel of niet doen.

### b. ***Stimuleer om op onderzoek uit te gaan***

Wanneer Teamplayerstudenten een opdracht hebben gekregen, zouden ze allereerst op onderzoek uit moeten gaan bij o.a. stakeholders en organisaties die een vergelijkbare opdracht hebben uitgevoerd, om een beter beeld van de opdracht te krijgen. Als coach is het van belang om ze te stimuleren dit te doen en ze ook in contact te brengen met andere partijen. Het doel is om de studenten expert te laten worden op het gebied van de verkregen opdracht voordat ze met het uitvoeren ervan gaan starten.

### c. ***Laat de groep zelf doelen stellen***

De Teamplayersgroep zou zichzelf ook doelen moeten stellen ten aanzien van de verkregen opdracht (en dit vast moeten leggen in het Plan van Aanpak). Als coach stimuleer je de groep om de lat voor zichzelf hoog te leggen en in de gaten te houden of ze wat dat betreft op koers liggen.

### d. ***Geef vrijheid en vertrouwen***

Wanneer je akkoord bent gegaan met het Plan van Aanpak van de Teamplayersgroep, dan geef je ze ook de vrijheid en het vertrouwen om zelfstandig tot uitvoering over te gaan. Je coacht ze in de voorbereiding op de te nemen stappen, maar laat ze zelf beslissingen nemen en de stappen tot uitvoering brengen (ook in contact met externen). Aan het begin van de Teamplayerperiode kun je wellicht nog wat sturend zijn, maar naar verloop van tijd zou je de groep meer zelfsturend moeten laten opereren (vanuit je formele rol kun je nog wel sturing geven).

### e. ***Wees een rolmodel***

Het is van belang om regelmatig contact te hebben met de Teamplayers (wekelijks) en ervoor te zorgen dat studenten zien wat jouw werkwijze is. Door soms ook bepaalde activiteiten voor te doen, voorbeelden te geven of mee te denken coach je studenten ten aanzien van hoe ze zelf

bepaalde zaken aan kunnen pakken.

**f. Enthousiasmeer de groep**

Als coach probeer je de Teamplayerstudenten in beweging te houden. Dit doe je onder andere door zelf enthousiast te zijn over wat er moet gebeuren (en dit uit te stralen).

**3. Coachrol: Aandacht voor samenwerkingsproces en individuele ontwikkeling**

Als derde is bepalend voor het succes van een Teamplayeropdracht de aandacht die je hebt voor het samenwerkingsproces van de groep en de ontwikkeling van de individuen. Ook hier neem je dus de **rol van een coach (op proces)** aan die probeert de groep en de individuen te stimuleren om zichzelf / elkaar te verbeteren. Daarbij zijn de volgende aandachtspunten van belang:

**a. Help bij de manier van samenwerken**

Als coach kun je de Teamplayersgroep (zeker aan het begin) helpen bij de wijze waarop ze kunnen samenwerken. De ervaring heeft geleerd dat sommige studenten al wel ervaring hebben met de wijze waarop je enigszins gestructureerd kunt samenwerken en anderen juist niet. Met het bespreken van onderwerpen als de wijze van communiceren, het voorbereiden en voeren van een overleg, het verdelen van taken en verantwoordelijkheden kun je de groep op weg helpen. Wanneer hiervoor een basis bij de groep is gelegd, kun je dit meer loslaten.

**b. Volg het groepsproces en maak dit bespreekbaar**

Als coach is het van belang om de groep een aantal maal gedurende de teamplayersperiode het groepsproces te laten bespreken. Je stimuleert de verschillende groepsleden om hierover na te denken en hun mening erover te geven (het ontwikkelplan: zie handboek Teamplayers). Ook geef je zelf aan wat jouw bevindingen zijn. Je stimuleert vervolgens het maken van afspraken over de wijze waarop de samenwerking verbeterd kan worden.

**c. Benadruk de gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid**

Iedere Teamplayerstudent heeft een gelijke verantwoordelijkheid voor wat betreft het realiseren van de overeengekomen eindresultaten. Soms is het nodig om de gezamenlijke en individuele verantwoordelijkheid te benadrukken en de Teamplayerstudenten daarop aan te spreken (zowel positief als negatief).

**d. Bespreekbaar maken van individuele ontwikkeling**

Als coach heb je aandacht voor de individuele ontwikkeling van alle Teamplayerstudenten. Je stimuleert dat ze hier zelf bij stil staan en dat ze tussentijds een aantal maal feedback geven op wat ze vinden van elkaars ontwikkeling. Elementair is dat jij als coach ook feedback geeft op de individuele ontwikkeling die jij ziet. Het individuele functioneringsgesprek en eindgesprek zijn daarin ook belangrijk.

**e. Laat de groep fouten maken**

Als coach zeg en doe je dus niet alles voor, maar geef je ook de ruimte aan studenten om zelf te

ontdekken en dus ook fouten maken. Waar je wel als coach voor zorgt is dat deze fouten worden besproken, zodat men ervan leert.

**f. Creëer een geschikte werkplek**

Als opdrachtgever zorg je er voor dat de Teamplayers een geschikte werkplek hebben om gedurende het ingeroosterde moment (donderdag) met elkaar te kunnen werken.

**g. Initieer een Teambuildingsactiviteit**

De ervaring heeft geleerd dat het helpt wanneer Teamplayerstudenten ook enigszins los van de opdracht met elkaar omgaan en kennis maken. Wanneer je na een bepaalde periode als coach een teambuildingsactiviteit initieert (die de studenten eventueel zelf kunnen organiseren), kan dit een stimulans geven in de onderlinge samenwerking.

