

## **Rapportgegevens**

Titel rapport Kennisdelen rond projectmanagement en samenwerking in SURF Educatie<F>-projecten

Trefwoorden: Projectmanagement, samenwerking, lessons learned

Auteur: Eelco Kruizinga

## Inhoud

Dit rapport is de weerslag van een themabijeenkomst rond *projectmanagement* en *samenwerking* in SURF Educatie<F> projecten. Deze bijeenkomst is gehouden op 23 januari 2001 te Utrecht. Tijdens deze bijeenkomst zijn veelvoorkomende problemen rond genoemde thema's besproken en zijn oplossingen aangedragen. Dit rapport biedt de uitkomsten in de vorm van *lessons learned* aan. Deze lessons learned zijn rond een aantal subthema's geordend, te weten:

1. Projectsturing
2. Commitment verkrijgen en behouden
3. De rol van ICT
4. Kennismanagement in projecten
5. Eigendomskwesaties

De opzet van de bijeenkomst zelf was als volgt: tijdens de bijeenkomst heeft elk van de aanwezige projecten een korte presentatie gehouden en de vragen rondom genoemde thema's gepresenteerd. Na elke presentatie volgde een inhoudelijke discussie over de gestelde vragen. Informatie over de projecten zelf is terug te vinden op <http://www.surf.nl/onderwijsvernieuwingsprojecten.htm>.

## Lessons learned

De lessons learned die zijn besproken tijdens de bijeenkomst, zijn vormgegeven via het volgende template:

One liner: *Met een one liner is kort en bondig weergegeven van de lesson learned behelst.*

Rationale: Met achtergrondinformatie wordt uitgelegd waarom de lesson learned werkt en zo mogelijk hoe deze geïmplementeerd kan worden.

Tips: Hier worden tips van collegaprojecten aangeboden ter ondersteuning van de lesson learned.

De lessons learned zullen hierna, in volgorde van reeds genoemde subthema's, gepresenteerd worden. Daar waar het woord project is gebruikt, wordt bedoeld SURF Educatie<F> project.

# 1 Projectsturing

One liner: *Een stuurgroep hanteer je als drukmiddel*

Rationale: Veel projecten vragen zich af wat de rol van een stuurgroep is. Ervaring leert dat een stuurgroep ten minste ingezet kan worden als drukmiddel voor het project, in gevallen dat het project ten onder dreigt te gaan aan besluiteloosheid. Dit drukmiddel kan ook gebruikt worden als implementatie in de organisatie tot problemen leidt. Om een dergelijke functie waar te maken, dienen in een stuurgroep mensen met invloed zitting te nemen.
---

Er is een duidelijke relatie tussen de mate van verandering die een project probeert te bewerkstelligen in het onderwijsveld en de 'zwaarte' van de stuurgroep: hoe groter de verandering, des te meer invloedrijke individuen zitting hebben in de stuurgroep.

Tips: 1. Een ontwikkelproject vraagt minder externe sturing dan een implementatieproject, simpelweg omdat de expertise voor een ontwikkelproject normaliter binnen het project te vinden is, terwijl voor een implementatieproject er naast expertise ook besluitvormingskracht nodig is.

2. Het uitvoeren van een risico-analyse voorafgaand aan het project is leerzaam: het geeft het inzicht nodig in de aard en diepte van de beoogde verandering, en informeert de discussie over wie zitting moet krijgen in de stuurgroep (m.a.w. wie in staat zal zijn om de tijdens de risico-analyse gesignaleerde risico's te hanteren).

One liner: *Een werkbaar sturingsmodel vraagt een gebalanceerde indeling van werkzaamheden*

Rationale: Veel projecten kampen met een onoverzichtelijke en zelfs contraproductieve besluitvormingsstructuur doordat werkzaamheden onvoldoende doordacht zijn gepartitioneerd. Om te voorkomen dat te pas en te onpas deelprojectleiders en/of projectteams samen moeten komen om schijnbaar eenvoudige beslissingen te nemen, is het zaak om een structuur neer te zetten waarin:
--

1. Werkpakketten domeingericht zijn gepartitioneerd en worden toebedeeld aan die partijen in het consortium tot wiens expertisegebied genoemde domeinen behoren;

2. Generieke projecttaken worden toebedeeld aan de penvoerder;

3. Er tussen projectleider en deelprojectleiders zeer regelmatig overleg plaats vindt, waarbij de projectleider stuurt op hoofdlijnen en in een vroegtijdig stadium eventueel uit elkaar lopen van deelprojectresultaten signaleert en aan de orde stelt;

4. Er een hoge mate van autonomie bestaat voor deelprojecten, waardoor de overhead in het project tot een minimum beperkt wordt;

5. Stel aan het begin van het project vast, wat mensen er uit willen halen bij de exploitatie van het project. Deze informatie geeft inzicht in een eventueel verschil in belangen, en helpt je bij het optuigen van een beslissingsorgaan.

6. Stel aan het begin een lijst met bijv. 10 belangrijke issues binnen het project op. Aan de hand hiervan kun je dan het werk binnen het project verdelen en ook een beslissingsorgaan inrichten.

Tips: 1. Een typisch research-project heeft een projectmanagement ratio van 10-100 tot 15-100. Dat wil zeggen dat 10-15% van de totale projectinspanning besteed wordt aan sturing.

2. Probeer taken in ontwikkelprojecten niet te fijnmazig op te splitsen, zeker niet over meerdere partijen. Dit leidt in de regel tot ongunstige projectmanagement-ratio. De reden hiervoor is dat het van te voren lastig is te voorspellen hoe zwaar taken zullen uitvallen, en het overhevelen van inspanning van de ene naar de andere taak is dan eerder regel dan uitzondering, en dit is nu precies waarom je in dit type projectopzet een hoge projectmanagement-ratio terug ziet.

## 2 Commitment verkrijgen en behouden

One liner: *Blijven(d) werken aan commitment*

Rationale: Commitment van de mensen die uiteindelijk aan de slag gaan met het resultaat van het project is dé succesfactor in onderwijsvernieuwingprojecten. Dit commitment moet zo snel mogelijk worden gedetecteerd door het projectteam, idealiter ruim voordat zelfs maar een projectvoorstel wordt gemaakt. Het werken aan commitment is een blijvend: voor, tijdens en na het project.

Tips: 1. Organiseer een startconferentie met alle betrokken docenten in de beginfase van een project. Informeer ze over de filosofie, de inhoud en de resultaten van het project, maar vooral in termen van: 'wat levert het jullie op?'

2. Onderhoud regelmatig contacten onderhouden met curriculum commissies en opleidingen om op de hoogte te blijven wat er speelt en daarmee in een vroegtijdig stadium in te kunnen spelen op ontwikkelingen die invulling en acceptatie van het project en haar resultaten kunnen beïnvloeden.

3. Onderwijsvernieuwing is heel moeilijk binnen de tijdsgrenzen van een project te bereiken. Zorg ervoor dat via kennisdisseminatie de resultaten van je project ook daadwerkelijk landen bij diegenen die er van kunnen profiteren. Zichtbaarheid creëren via een website of nieuwsbrief houdt mensen betrokken bij wat je doet, en vergroot de kans dat e.e.a. wordt opgepikt c.q. wordt gesteund na afloop van het project.

One liner: *Probeer commitment niet te ontwerpen, maar ga uit van het commitment dat er al is*

Rationale: In het begin van projecten is het nagenoeg zinloos om mensen proberen te overtuigen als deze zich alleen maar laten overtuigen door concrete resultaten. In het begin heb je die niet, en het enige wat je kunt krijgen is het voordeel van de twijfel. Focus liever op diegenen die geloven in datgene wat je probeert te bereiken, en betrek deze groep in je project. Werk in de tussentijd hard aan het demonstreren van deelresultaten die de overigen mee kunnen trekken. In andere gevallen is het temporiseren van implementatie geboden.

Tips: 1. Zorg ervoor dat je de enthousiastelingen voor onderwijsvernieuwing met of door ICT kent en betreft in de vormgeving van je project;

2. Besteed niet teveel aandacht aan een dwarsliggende minderheid: in de meeste gevallen zullen ze blijven dwarsliggen en behoren ze uiteindelijk tot de minderheid. Concentreer je liever op de zijwende meerderheid.

One liner: *Geef docenten als eindresultaat een product waarmee ze direct kunnen werken.*

Rationale: Docenten hebben het in de regel erg druk. Alles wat die druk verhoogd zal ter zijde worden geschoven, zo ook een onderwijsvernieuwingproduct dat extra instructie behoeft (zowel in termen van bediening als onderliggende onderwijsfilosofie!)

Tips: 1. Werk zoveel mogelijk met standaard-producten. In de regel voldoen deze aan internationaal geaccepteerde standaards wat look-and-feel betreft, en dit maakt het gemakkelijker om er mee (te leren) werken;  
2. Sluit zoveel mogelijk aan bij wat docenten echt willen: het verhogen van de efficiency van hun werk door functionaliteit die daar daadwerkelijk een bijdrage aan levert.

One liner: *Commitment is gratis als samenwerken loont*

Rationale: In die situaties waar samenwerken loont, bijvoorbeeld in kleine vakgebieden, is in de regel commitment a priori aanwezig.

Tips: 1. Beschouw kritisch het projectconsortium: waarom voegen juist deze partijen waarde toe in het bereiken van het gewenste eindresultaat?

One liner: *Maak het docenten gemakkelijk, niet alleen na afloop van het project, maar ook tijdens het project*

Rationale: Docenten hebben het druk, vaak te druk om in projecten deel te nemen, terwijl het duidelijk is dat zij een zeer belangrijke toegevoegde waarde kunnen leveren. In de regel is het doel van een project om het docenten gemakkelijk te maken, maar eigenlijk pas na afloop van het project, namelijk met de implementatie van de projectresultaten. Maar hoe zit het tijdens het project?

Tips: 1. Focus op klein onderdeel helpt daarbij;  
2. Bied ondersteuning voor docenten, bijvoorbeeld via een team van studentassistenten (het is de ervaringen dat het bieden van financiële ruimte niet werkt: docenten krijgen het er niet minder druk van).

One liner: *Sluit aan bij al bestaande samenwerkingsverbanden*

Rationale: Het is zoveel gemakkelijker om een projectconsortium samen te stellen met partijen die al een zekere (voor partijen positief ervaren) geschiedenis van samenwerking hebben, dan om met nieuwe partijen een onzeker traject in te gaan.

Tips: 1. Als je toch met een relatief onbekende partij samen gaat werken, bespreek dan open en eerlijk waar twijfels zitten en beoordeel elkaars competenties kritisch, niet alleen op organisatie-niveau, maar juist op het niveau van de projectmedewerkers: kunnen zij het werk aan?  
2. Bestaande samenwerkingverbanden liggen niet alleen op het niveau van het consortium, maar vaak ook op het niveau van de onderwijsinhoud: het is relatief eenvoudig om content te ontwikkelen als via een bestaand samenwerkingsverband er reeds initiatieven in gezamenlijke contentproductie liggen. Dit is bijvoorbeeld in menig medisch domein het geval.

One liner: *Creëer hechting door focus op resultaten*

Rationale: Projectteams raken in de regel meer gedreven indien het beeld van het eindresultaat duidelijk is. Daarom is het zaak dat de projectleider helder en veelvuldig stuurt op resultaten en het projectteam blijft herinneren aan het einddoel. Zodoende wordt een gemeenschappelijkheid gecreeerd die er tevoren wellicht niet was.

Tips: -

One liner: *Start met consensus over de te bereiken innovatie*

Rationale: Onderwijsinnovatie is een breed veld. Veel mensen verstaan er iets anders onder, en zeker in relatie tot de inzet van ICT wordt verschillend gedacht. Het is van belang om in een vroegtijdig stadium consensus te bereiken wat reikwijdte en ambitie is van de te ondernemen innovatie, en wat duidelijk buiten de scope van het project valt. Een helder mission statement met bijbehorende doelstellingen verenigen daarbij visie en concrete operationalisatie.

Tips: -

### 3 De rol van ICT

One liner: *Een apart ontwikkelteam helpt*

Rationale: Hoewel het wordt beschouwd als good practice om te werken met standaardprodukten, is het vaak erg praktisch om een apart ontwikkelteam te hebben dat snel en effectief functionaliteiten kan implementeren en bijstellen. Dit vergroot de actieradius van een project en houdt het momentum aanwezig. Projecten waarin lang gewacht moet worden op concrete resultaten lijden snel aan het geen nieuws, slecht nieuws syndroom...

Tips: -

One liner: *Een duidelijke visie op inzet ICT binnen onderwijsmodel helpt*

Rationale: In onderwijsland wordt sterk verschillend gedacht over de inzet van ICT in het primaire onderwijsproces. Gaat het om het faciliteren van groepsleren of om het aanbieden van content, of om het ondersteuning van de distributie van lesmateriaal. Een duidelijke en gedeelde visie op positionering en afbakening van de rol van ICT voorkomt stammenstrijd en verlamming binnen een project.

Tips: -

## 4 Kennismanagement in projecten

One liner: *Houd een logboek of een story bij van je project*

Rationale: Personele wisselingen in langer durende projecten zijn eerder regel dan uitzondering en bovendien bereikt informatie over personele wisselingen vaak op het allerlaatste moment het project, en daardoor is het later vaak moeilijk te achterhalen waarom zaken nu zo zijn gelopen als ze zijn. Ervaring leert dat het bijhouden van een logboek of story behulpzaam kan zijn om de historie van een project en de belangrijkste genomen beslissingen terug te kunnen halen.

Tips: -



## 5 Eigendoms kwesties

One liner: *Wees heel behoedzaam met auteursrechtelijke kwesties*

Rationale: Naiviteit in het omgaan met auteursrechten kan fnuikend zijn voor de voortgang in projecten. Dit spitst zich dan met name toe op het verkrijgen van content voor digitale leeromgevingen. Zorg ervoor dat auteursrechtelijke kwesties tijdens een eerste risicoanalyse op je project worden meegenomen, en betrek expertise in het oplossen van eventuele geschillen.

Tips: 1. Kijk naar welke content je graag zou willen gebruiken in je leeromgeving. Is deze vrij van rechten? Of liggen de rechten bij een uitgever of auteur? Hoe moeilijk is het om deze rechten te verkrijgen? Tegen welke prijs?

2. Uitgevers hebben vaak een zwaardere juridische afdeling dan een Hogeschool. Bereid je voor eventuele contracten, of vermijd ze als ze buiten de scope van het project vallen.