

Value in the Valley

Het Leerarrangement in de praktijk





value
in the valley



Colofon

Deze publicatie is gerealiseerd onder verantwoordelijkheid van de stuurgroep Value in the Valley.

Stuurgroep:

- Engel Antonides (vz), Voorzitter College van Bestuur, Alfa-college
- Wout van den Bor, Lid College van Bestuur, Onderwijsgroep Noord
- Gerrit Kuiken, Dean School of Engineering, Hanzehogeschool Groningen
- Jan van der Valk, Directeur Landbouw en Management, van Hall Larenstein
- Menno Groeneveld, Manager Energietransitie, N.V. Nederlandse Gasunie

Auteurs:

- Lisette Wierenga
- Henriët Buikema
- Petra Cremers
- Eddy Hekman

Contactpersoon:

Henriët Buikema, projectleider
hwm.buikema@alfa-college.nl

Vormgeving:

gorner.nl

Foto's:

Evert Mulder

Uitgever:

Value in the Valley, Groningen, september 2010



Van krant tot creatie

Op 10 februari 2004 las ik in het toenmalige Nieuwsblad van het Noorden een artikel over de milieuvriendelijke sloop van afgeschreven zeeschepen. Dat was nieuw en dat nieuwe zat hem in het woord 'milieuvriendelijk'.

Want wat er tot dan toe op de stranden van Bangladesh en India gebeurde had met vriendelijkheid niet zoveel te maken: mens en omgeving hadden zwaar te lijden onder de daar toegepaste sloopmethoden. Maar blijkbaar was er voldoende financieel gewin (voor wie eigenlijk?) om ermee door te gaan. In de Eemshaven moest dat toch beter kunnen en daarover ging het krantenbericht.

En soms blijft zo'n bericht dan in je hoofd haken. Als je Value in the Valley inhoudelijk duidt met de 4 letters van MELT (Milieu, Energie, Landbouw en Techniek) dan zaten de M en de T al duidelijk in het bericht verstopt. Het was voor mij het startpunt

voor een denkproces waaruit na vele gesprekken met onderwijs en bedrijfsleven ook de E en de L tevoorschijn kwamen. En daarna kwamen begrippen als multilevel, multidisciplinair, CoP, leerarrangement, juniormedewerker, van Merriënboer, enz. enz.

Achteraf gezien lijkt het ontstaan van Value in the Valley een beetje op een reis naar een plek die je aanvankelijk zo ongeveer in je eentje en te voet dacht te maken. Maar waarbij je jezelf na enige tijd aantreft in een sneltrein vol medereizigers en met een nogal wat verder liggende bestemming. Een aparte en interessante ervaring moet ik zeggen.

Trouwens, die milieuvriendelijke sloopwerf in de Eemshaven is er nooit gekomen. Niet alles wat in de krant staat is waar tenslotte. Maar soms brengt het je op een gedachte...

Engel Antonides, april 2010

Voorwoord

Voor u ligt één van de publicaties van Value in the Valley. Value in the Valley is een samenwerkingsverband tussen verschillende opleidingsinstituten en bedrijven in Noord Nederland. Het initiatief hiervoor is in 2005 genomen door het Alfa-college, onder leiding van het College van Bestuur, in de persoon van Engel Antonides. Een krantenartikel over een milieuvriendelijke sloopwerf in de Eemshaven vormde de directe aanleiding om binnen het Alfa-college de begrippen Techniek, Milieu en Regio meer met elkaar te gaan verbinden.

Geconstateerd was namelijk, dat:

- er steeds meer mensen nodig zijn die een rol kunnen spelen binnen multidisciplinaire en multisectorale innovaties op het gebied van Milieu, Energie, Landbouw en Techniek (MELT).
- er voor deze mensen nog geen adequaat onderwijs is.
- om dit onderwijs te ontwerpen er nieuwe invalshoeken, beschrijvingswijzen en didactische modellen nodig zijn.

Het project Value in the Valley wil hierop een antwoord geven door het ontwikkelen van een leerarrangement waarin (v)mbo en hbo-studenten gezamenlijk opdrachten uitvoeren voor organisaties en bedrijven op het gebied van MELT. De studenten worden begeleid door docenten van de betrokken onderwijsinstellingen en door medewerkers uit het bedrijfsleven.

Binnen Value in the Valley heeft het Alfa-college een intensieve samenwerking gevonden met de onderwijsinstellingen AOC Terra, de Hanzehogeschool

Groningen, Van Hall Larenstein, rsg de Borgen en de bedrijven Stork, E-kwadraat, HoSt, Strukton Worksphere, Gasunie en Cofely/GDF Suez. Het project wordt ondersteund door *Het Platform Beroepsonderwijs* (HPBO).

Gedurende zes opeenvolgende cycli van een half jaar hebben in totaal 155 studenten en 27 begeleiders geparticipeerd. Na elke cyclus werden het ontwerp en de uitvoering van het leerarrangement geëvalueerd en bijgesteld ('iteratief design en testing'). Dit gebeurde op meerdere niveaus: het leren en werken door de studenten, het leren en werken door de begeleiders en de ontwikkeling van de organisatie van het arrangement. Op deze wijze is een omgeving ontstaan waarin werken en leren zijn geïntegreerd, gebaseerd op een combinatie van verschillende beproefde concepten en instrumenten en een samenhangend pedagogisch-didactisch ontwerp.

Het vormgeven van het gedachtegoed binnen Value in the Valley is vanzelfsprekend geen proces dat na de laatste fase stopt. Maar het is wel een moment om een "foto te maken" en het geheel te gaan beschrijven. De resultaten van het ontwikkelen en uitvoeren van zes cycli van het arrangement zijn vastgelegd in een vijftal publicaties.

In deze publicatie wordt de dagelijkse gang van zaken beschreven, gezien vanuit het perspectief van de student. Het geeft een beeld van hoe het leerarrangement er in de praktijk uitzag en hoe het door de studenten ervaren is.

De publicatie 'Value in the Valley, evaluatie van het leerarrangement' geeft een beschrijving van het proces van totstandkoming van het leerarrangement en de gerealiseerde resultaten: de leerresultaten en de effectiviteit en efficiëntie van de inrichting van het arrangement.

De derde publicatie, 'Value in the Valley, concept van het leerarrangement' gaat in op de theoretische en conceptuele achtergronden die een rol hebben gespeeld. Ook wordt de samenhang tussen de verschillende elementen en de keuzes die gemaakt zijn bij het ontwikkelen expliciet gemaakt.

Er zal nog een vierde publicatie verschijnen waarbij het accent ligt op de positionering van het leerarrangement in zijn omgeving: de relatie met de partnerinstellingen, organisaties en bedrijven en het overdraagbaar maken en uitdragen van het ontwikkelde concept naar andere contexten.

De vijfde publicatie tenslotte is de verantwoording van de uitvoering van het project Value in the Valley naar de opdrachtgever, HPBO.

Value in the Valley en het bijbehorende gedachtegoed is tot stand gekomen door de bijdragen en inzet van velen: de docenten, de experts uit het bedrijfsleven, de opdrachtgevers, de leden van de stuurgroep en last but not least alle studenten die deelgenomen hebben. Als auteurs van deze publicatie willen we hen hartelijk bedanken voor hun bijdragen.

Leeswijzer

Dit rapport beschrijft het leerarrangement Value in the Valley in de praktijk, gezien vanuit de student. Dit met als doel de lezer een beeld te geven van de dagelijkse praktijk bij Value in the Valley. In aparte kaders worden telkens een of meerdere studenten (juniormedewerkers) aan het woord gelaten over hun ervaringen. Het geheel wordt aangevuld met ervaringen van de docenten en medewerkers uit het bedrijfsleven (seniormedewerkers).

Hoofdstuk 1 vormt de inleiding, waarin de aanleiding en het leerarrangement Value in the Valley worden beschreven. Hoofdstuk 2 geeft een antwoord op de vraag hoe studenten bij Value in the Valley werken. In hoofdstuk 3 worden de ondersteunende leeractiviteiten beschreven, zoals bijvoorbeeld de workshops en deelname aan een Community of Practice. Hoofdstuk 4 beschrijft de wijze waarop de juniormedewerkers in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling begeleid worden en tot slot worden in hoofdstuk 5 de evaluaties en de certificaatuitreiking beschreven.



Inhoud

1	<i>Inleiding</i>	11	3	<i>Ondersteuning van het leren</i>	33
1.1	Aanleiding	11	3.1	Handboek	33
1.2	Wat is Value in the Valley?	12	3.2	Bijeenkomsten en workshops	33
1.2.1	Duurzaamheid	12	3.3	Communities of Practice	36
1.2.2	Innovatiekracht	13	3.4	Professionele teamontwikkeling	37
1.3	Organisatie	13			
1.3.1	Locatie	13	4	<i>Persoonlijke begeleiding en waardering</i>	39
1.3.2	Ruimtes en aanwezigheid	14	4.1	Loopbaanontwikkelingsgesprek	42
1.3.3	Community of Learners	14	4.2	Persoonlijkheidstest	42
1.3.4	Organisatievorm	14	4.3	Peer to peer feedback	45
1.3.5	Netwerk	15			
1.3.6	Werving van adviesopdrachten	16	5	<i>Het certificaat</i>	49
1.3.7	Werving van juniormedewerkers	16			
1.4	Cultuur en waarden	17	6	<i>Medewerkers kijken terug</i>	51
2	<i>Werken bij Value in the Valley</i>	19	6.1	Terugblik seniormedewerker	51
2.1	De introductie	19	6.2	Terugblik juniormedewerker	52
2.2	Werkwijze	21	6.3	Algemene conclusies	52
2.3	Projectteams	21			
2.4	Rollen	22		Referenties	54
2.5	Het miniproject	24		Overige bronnen	54
2.6	Het brede project	28		Aan het project Value in the Valley	
2.7	Het specifieke project	29		hebben meegewerkt	55



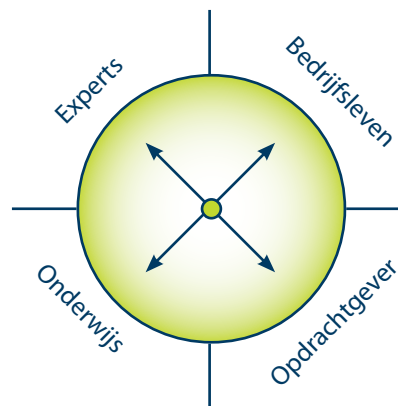
Value in the Valley is een initiatief van het Alfa-college, AOC Terra, de Hanzehogeschool Groningen, Rsg de Borgen in samenwerking met de bedrijven Stork, E-kwadraat en HoSt. Later zijn ook Van Hall Larenstein, Strukton WorkSphere en Cofely SUEZ partners binnen het leerarrangement geworden.

Binnen dit project is onder andere onderzocht op welke wijze het leerarrangement Value in the Valley het beste ingericht kon worden om effectief en efficiënt bij te dragen aan de ontwikkeling van vaardige en innovatieve beroepsbeoefenaren. Er is gekozen voor 'Action Research'. Dat wil zeggen dat ontwikkeling, onderzoek en uitvoering parallel lopen. Er zijn zes pilots van telkens een half jaar (één semester) uitgevoerd, waarbij de gebruikte modellen en instrumenten steeds zijn aangepast op grond van de voorgaande pilot.

1.2 Wat is Value in the Valley?

Value in the Valley is een leerarrangement dat functioneert als een innovatie-instituut. Bij het instituut werken studenten en docenten van vmbo, mbo en hbo-opleidingen uit de groene en technische sector en experts uit het bedrijfsleven. De studenten hebben de functie van juniormedewerker en de docenten en experts uit het bedrijfsleven zijn seniormedewerker. Seniormedewerkers kunnen de rol van coach, interne opdrachtgever of expert vervullen.

De juniormedewerkers werken in projectteams multidisciplinair en 'multilevel' ((v)mbo, hbo) gedurende één semester aan adviesopdrachten op het gebied van Milieu, Energie, Landbouw en Techniek (MELT) voor het midden- en kleinbedrijf en andere organisaties in de regio.



Figuur 1: Samenhang en samenwerking tussen verschillende partners

Het leerarrangement onderscheidt zich op twee hoofdlijnen van meer traditionele opleidingsvormen. In de eerste plaats door een sterker accent te leggen op de professionele en persoonlijke ontwikkeling met gemeenschappelijke waarden als basis. In de tweede plaats door de (toekomstige) beroepspraktijk en actuele probleemsituaties van alle medewerkers (junior en senior) als uitgangspunt te nemen. Het ontwerp, de werkwijzen, de processen, de cultuur en de organisatie zijn in samenhang van deze twee hoofdlijnen afgeleid.

1.2.1 Duurzaamheid

Binnen de adviesopdrachten staat duurzaamheid centraal. De aspecten 'duurzaamheid' en 'regio' zijn de pijlers voor de naam Value in the Valley. Het begrip 'Value' (waarde, duurzaam) heeft een meervoudige betekenis, die kortweg kan worden aangeduid met de

3 P's: Planet, People en Prosperity. Gekozen oplossingen dienen bij te dragen aan de verbetering van het (leef) milieu, het welzijn van de mensen binnen en buiten de onderneming en aan verhoging van de welvaart. Valley verwijst naar het geografische concentratiepunt en naar de noordelijke regio van Nederland en de stichting Energy Valley. Value in the Valley heeft als doel een maatschappelijke bijdrage te leveren, zowel door het uitvoeren van adviesopdrachten als door het ontwikkelen van een leerarrangement. Duurzaamheid heeft ook betrekking op de doelen van de mensen die bij Value in the Valley werken: alle medewerkers leren om duurzaam te blijven leren, zich te blijven ontwikkelen.

1.2.2 Innovatiekracht

Innovatie speelt ook een grote rol bij Value in the Valley. Het leerarrangement is vernieuwend op drie fronten: de adviezen aan de opdrachtgevers, het type professional dat wordt opgeleid en het onderwijsconcept. Voor de ontwikkeling van het onderwijsconcept vormen de seniormedewerkers projectteams met werkgroepen voor de uitvoering, het onderzoek en de verdere ontwikkeling van het leerarrangement. Value in the Valley wil het ontwikkelde onderwijsconcept overdragen aan betrokken opleidingen, bedrijven en andere geïnteresseerden, zodat het concept verduurzaamd wordt. Bij het werken aan de adviesopdrachten voor de opdrachtgevers worden de juniormedewerkers gestimuleerd om naar innovatieve oplossingen te zoeken.

1.3 Organisatie

1.3.1 Locatie

De setting waarin het werken aan de projecten plaatsvindt, is van belang voor de cultuur en resultaten van het leerarrangement. Het innovatie-instituut Value in the Valley was gehuisvest in het bedrijvencomplex Meerwold in Groningen, het voormalig KPN opleidingscentrum langs de snelweg A28. De Stichting Energy Valley, EDI en E-Kwadraat zijn hier eveneens gevestigd evenals andere bedrijven die zich met duurzaamheid bezighouden. Deze locatie voor Value in the Valley is bewust gekozen. Value in the Valley is geen school, maar een bedrijfsmatige omgeving waar geleerd wordt. Daar past een locatie in een bedrijfsomgeving bij.



1.3.2 Ruimtes en aanwezigheid

De juniormedewerkers en seniormedewerkers werken in dezelfde ruimtes. Er zijn meerdere ruimtes beschikbaar vanwege de grootte van de totale groep. Deze grootte van de groep varieert per semester en ligt tussen de 11 en 34 juniormedewerkers. De opstelling van de werkplekken is groepsgevoels. De projectteams hebben zo de ruimte om hun laptop te gebruiken en kunnen eenvoudig met elkaar overleggen. De coaches en interne opdrachtgevers zitten veelal in dezelfde ruimte, aan een andere tafel. Het effect hiervan is dat de lijnen kort zijn en dat al snel het gevoel ontstaat van een gezamenlijk doel en belang. De juniormedewerkers zijn minimaal twee dagen per week aanwezig, anderen de hele week. Het aantal dagen is afhankelijk van de mogelijkheden en afspraken binnen de opleidingen. De aanwezigheid van de seniormedewerkers is afhankelijk van het aantal uren dat ze hiervoor beschikbaar hebben. Dit varieert van 4 tot 32 uur per week. Werktijden: van 9.00 tot 17.00 uur.

Alle medewerkers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het op orde houden van de ruimte. In de ruimte zijn stellingen aanwezig waar boeken, werkmappen, informatie en dergelijke een plek kunnen vinden. Eén ruimte is gereserveerd voor overleg en (interne) presentaties of bijeenkomsten. In deze ruimte zijn minder tafels aanwezig maar wel voldoende stoelen voor alle medewerkers. Er is tevens een beamer en een projectiescherm beschikbaar. In deze ruimte kan, voor overleg, ook de externe opdrachtgever ontvangen worden.

Voor de inwendige mens is er uiteraard een koffiezetapparaat en een waterkoker aanwezig. Het koffiezetten en afwassen wordt onderling geregeld.

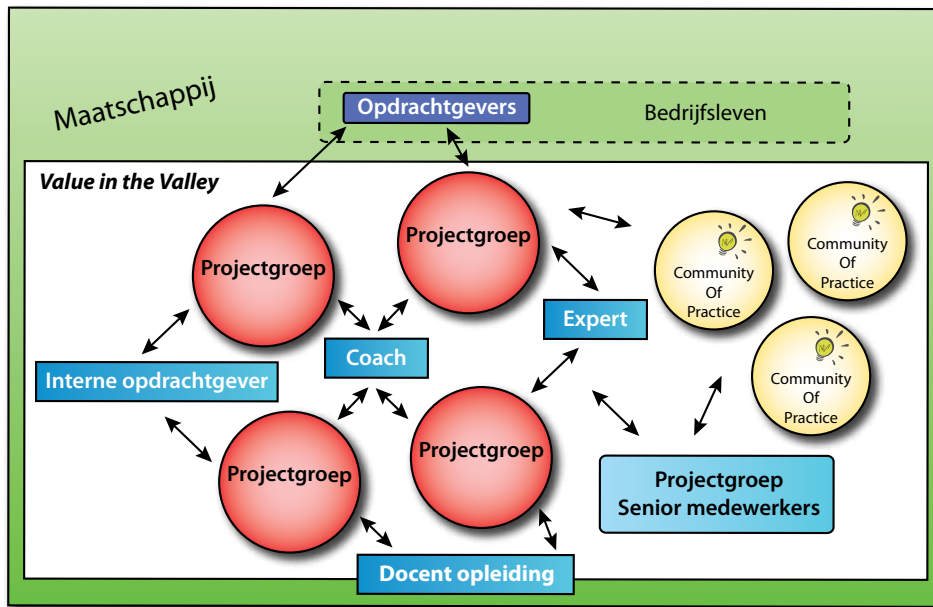
1.3.3 Community of Learners

Uitgangspunt bij de opzet van dit leerarrangement is het werken in een Community of Learners (CoL). Het idee is dat iedereen, dus zowel de juniormedewerker als de seniormedewerker, werkend leert en van elkaar leert. Halen en brengen in balans en kennis delen zijn hier centrale begrippen. De keuze om, zoals hierboven beschreven, zoveel mogelijk met elkaar in één ruimte te werken maakt dit beter mogelijk: er is voortdurend interactie mogelijk tussen alle medewerkers.

1.3.4 Organisatievorm

In onderstaand schema is te zien hoe de organisatievorm van Value in the Valley er uit ziet. Elke juniormedewerker maakt deel uit van één of meer projectteams. Deze projectteams worden begeleid door een coach, een interne opdrachtgever en mogelijk ook door experts. Voor een beschrijving van de rollen, zie hoofdstuk 4. De projectteams hebben contact met de externe opdrachtgever uit het bedrijfsleven en daarnaast ook met hun opleiding.

De seniormedewerkers zijn docenten van de participerende onderwijsinstellingen of medewerkers afkomstig uit een bedrijf. De seniormedewerkers vormen ook een projectteam. Een projectteam waarin verschillende taken/ rollen verdeeld zijn (bijvoorbeeld: werving, kennisdisseminatie, conferentie, Research & Development, uitvoering en begeleiding van de pilots). Daarnaast kan iedere medewerker deel uitmaken van een Community of Practice (CoP), ook wel een kenniskring genoemd, zie ook hoofdstuk 4. Niet ingetekend in de figuur is de stuurgroep van Value in the Valley, waarin alle partners vertegenwoordigd zijn.



Figuur 2: Organisatievorm Value in the Valley

1.3.5 Netwerk

Daarnaast is er een groot netwerk van (potentiële) opdrachtgevers en participeert Value in the Valley in verschillende overkoepelende organisaties op het gebied van duurzaamheid, zoals het Energy Valley Platform en het EnergieKompas.

Bij de partnerorganisaties worden de concepten van Value in the Valley, samen met de partners, ontwikkeld tot nieuwe leerarrangementen. Ook wordt regelmatig kennis uitgewisseld met niet-partnerorganisaties, bijvoorbeeld door middel van excursies, congressen of persoonlijke contacten.



1.3.6 Werving van adviesopdrachten

In eerste instantie wordt er door de seniormedewerkers geacquireerd voor de door de juniormedewerkers uit te voeren adviesopdrachten. Na enkele pilots zijn er zo veel opdrachten dat er keuzes gemaakt moeten worden uit de vele opdrachten die zich aandienen. Dit is een gevolg van de goede kwaliteit van de uitgebrachte adviezen, de daaruit ontstane mond op mond reclame en de uitbreiding van het netwerk van Value in the Valley. De opdrachten worden door de seniormedewerkers kritisch beoordeeld op basis van een aantal criteria, bijvoorbeeld de mate waarin de opdracht zich leent voor het ontwikkelen van nieuwe ideeën. Daarna volgt een zorgvuldige matching van de projecten met de projectgroepen op basis van de voorkeur van de juniormedewerker en de vereiste competenties, waaraan de juniormedewerker vanuit de opleiding moet voldoen.

1.3.7 Werving van juniormedewerkers

Bij de verschillende opleidingen van de deelnemende partners wordt voorlichting gegeven over Value in the Valley. Studenten uit verschillende studiejaar (2^e, 3^e, 4^e) kunnen zich, als ze geïnteresseerd zijn, na de voorlichting opgeven voor een intakegesprek. Een seniormedewerker voert het intakegesprek met een of meerdere studenten. De intake heeft meerdere doelen. Ten eerste is het een kennismaking met Value in the Valley, de student krijgt een beeld van de activiteiten en de cultuur binnen Value in the Valley. Daarnaast is het doel dat de student een bewuste keuze maakt voor Value in the Valley en zijn/haar motivatie hiervoor onder woorden kan brengen. Hiervoor

wordt een vragenlijst ingevuld. Tenslotte kunnen de studenten hun voorkeur aangeven voor de projecten waar ze aan zouden willen werken aan de hand van een lijst met projectbeschrijvingen.

>> Een mbo'er Bouwkunde (3e jaar) over de wijze waarop ze in contact kwam met Value in the Valley:

"Tijdens een bezoek aan een stageadres was er ook een medestudent uitgenodigd die bij Value in the Valley had meegedraaid. Hij vertelde over Value in the Valley en het sprak me wel aan. Ik heb informatie meegenomen en er over gepraat met klasgenoten. Het trok me aan omdat je meer met de praktijk bezig kunt zijn. Een combinatie van theorie en praktijk vind ik leuker. Een medestudent wilde ook wel en toen hebben we ons samen aangemeld. Ik kreeg een uitnodiging voor een intakegesprek. Daar kreeg ik uitleg over wat je allemaal gaat doen en ik moest een vragenlijst invullen. Ook kon ik mijn 1e en 2e keus voor projecten aangeven. De vragen die ik moest beantwoorden waren nieuw voor me. Er werd bijvoorbeeld gevraagd wat ik wilde bereiken. Best een moeilijke vraag. Zo'n vraag had ik nog niet eerder gehad en zette me wel aan het denken. Vervolgens kreeg ik een brief thuis dat ik mee mocht doen met Value in the Valley en is het balletje gaan rollen".

>> Een coach (docent AOC) van Value in the Valley over de werving:

"Tijdens het intakegesprek kunnen we aandacht schenken aan de wijze waarop binnen Value in the Valley gewerkt wordt en wat we belangrijk vinden. We kunnen melden dat er met reflecteren gewerkt wordt, zodat ze hier op voorbereid zijn. Dit is ook handig in de communicatie naar de scholen, in verband met de leerdoelen die door studenten behaald kunnen of moeten worden."

Value in the Valley vervangt in het studieprogramma van de student veelal een minor, een stage, een afstudeeropdracht en in sommige gevallen twee kwartalen regulier onderwijs. In het half jaar dat de studenten deelnemen aan Value in the Valley zullen dan de leerdoelen, die de opleiding in dat semester heeft vastgesteld, behaald moeten worden.

1.4 Cultuur en waarden

Binnen Value in the Valley wordt vanuit een aantal waarden en cultuurelementen gewerkt. Hieronder worden ze toegelicht.

Gelijkwaardigheid, samenwerken met leren als doel
Iedere medewerker leert. Dit geldt dus zowel voor de junior- als de seniomedewerker, ieder op zijn/haar eigen niveau. Het onderscheid tussen junior- en seniomedewerker is gekoppeld aan de rol en de ervaring die de medewerker heeft. Voor het overige zijn alle medewerkers aan elkaar gelijkwaardig. Zo wordt er bijvoorbeeld van iedere medewerker verwacht dat hij/zij Value in the Valley op een goede manier vertegenwoordigt bij externe activiteiten.

Diversiteit als kracht

De samenstelling van alle projectteams is multidisciplinair. Dit zorgt voor een grote diversiteit aan ervaringen, competenties en kennis. Deze samenstelling draagt bij aan een groei van creativiteit en innovatievermogen. Een ander voordeel is dat elke medewerker een unieke bijdrage levert: ieders kennis is nodig voor het oplossen van het probleem van de opdrachtgever.

Gemeenschapszin

Hiermee wordt bedoeld dat openheid, vertrouwen, respect en aandacht voor elkaars welbevinden belangrijke kenmerken zijn waarnaar gehandeld wordt.

Bedrijfsomgeving

Zoals al eerder omschreven bevindt Value in the Valley zich op een bedrijfslocatie en wil Value in the Valley ook bedrijfsmatig werken. Hiervoor zijn in het “Handboek Value in the Valley” regels en waarden vastgelegd.

Duurzaamheid, ethisch bewustzijn, professioneel handelen

Leidend bij het handelen zijn niet alleen de belangen van de medewerkers en de organisatie, maar ook die van de omgeving en maatschappij. Dit komt tot uiting in de waarden duurzaamheid, ethisch bewust handelen en professionaliteit.

Ontwikkeling

Ontwikkeling staat bij Value in the Valley centraal. Dit in de breedste zin van het woord. Dus zowel de persoonlijke ontwikkeling, de ontwikkeling van het team, de ontwikkeling van de organisatie als de ontwikkeling in de wijze van werken (inclusief monitoring van de processen en borging van de kwaliteit).



2 Werken bij Value in the Valley

2.1 De introductie

De studenten worden ontvangen door de seniormedewerkers. De meeste studenten komen twee dagen per week naar Value in the Valley, een kleine groep de hele week. Dit hangt af van de mogelijkheden die door de verschillende scholen worden geboden. De introductie van de nieuwe medewerkers vindt in de eerste week van het semester plaats en duurt twee dagen. Voor de juniormedewerkers (zo worden de studenten vanaf nu genoemd) zijn het dagen waarop ze kennis maken met de manier van werken en de cultuur binnen Value in the Valley. Doel is dat de juniormedewerkers zich met elkaar, met de seniormedewerkers en met Value in the Valley verbonden voelen.

Er worden activiteiten ontplooid om kennis met elkaar te maken: samenwerken aan een opdracht (bijvoorbeeld een toren bouwen van palen); kennis-kaart maken en uitwisselen; excursie naar een opdrachtgever of relatie van Value in the Valley; presentaties van seniormedewerkers (cultuur, organisatiestructuur (rollen), Community of Practice, handboek). De seniormedewerkers doen actief mee aan de introductie van de nieuwe medewerkers. Zo maken de seniormedewerkers ook een kenniskaart, zodat bijvoorbeeld voor alle medewerkers helder is wie expert is op welk gebied. Tijdens de introductie hebben de juniormedewerkers allemaal individueel een startgesprek met een seniormedewerker. Dit gesprek vindt plaats aan de hand van een vacaturetekst die het profiel van een voor deze context startende professional beschrijft.

ik	breng
haal	hou van

Figuur 3: Model Kenniskaart

>> Een mbo'er Milieukunde (3e jaars):

“De eerste dag van de introductie was best spannend, omdat je veel mensen nog niet kent. We hebben een kenniskaart gemaakt. Dat was nieuw voor me. Ik vond het lastig om op te schrijven wat ik kwam halen en wat ik kwam brengen. Ja, wat kom ik brengen? Ik wist niet zo goed wat ik al weet wat anderen niet weten en of ze er wel wat aan hebben. Een beetje een onzeker gevoel. De presentatie over de cultuur en zo vond ik heel informatief en bijzonder. Bijzonder, omdat ik begreep dat we nieuwe kennis gingen ontwikkelen en dat we daar ons voordeel uit konden halen in de projecten. Ook vond ik het heel leuk om te horen dat er rapporten van eerdere projecten beschikbaar waren en daar bleek ook echt iets mee gedaan te zijn door de opdrachtgever. Voordat ik naar Value in the Valley ging dacht ik: ‘ik ga er gewoon naar toe en ik zie wel’, net als een stage, maar dat was toch niet zo. Dit leek leuker en echter. Ook de werkplek, zo in een bedrijvengebouw bij een hotel, heel bijzonder.

Als opdracht hadden we het maken van een duurzame prullenbak. Ik heb een gesprek gehad met een seniormedewerker over mijn doelen. Er was een vacaturetekst en aan de hand daarvan heb ik mijn doelen bedacht. Voor mij waren dit presenteren en leiderschap. Het gesprek over doelen was voor mij nieuw. Ik vond het wel plezierig, omdat ik zo te weten ben gekomen wat ik wilde en daar had ik anders niet over nagedacht. Het leuke is dat het nu voor mij heel vanzelfsprekend is geworden om over doelen na te denken, ook in de projecten.”

>> Een hbo'er Human Technology, (4e jaars):

“Binnen mijn opleiding was ik wel meer gewend om te werken zoals bij Value in the Valley gewerkt wordt en daarnaast ben ik iemand die er gewoon instapt en het over me heen laat komen. De gepresenteerde organisatiestructuur vond ik dan ook niet vreemd. Het werken in Communities of Practice was mij ook bekend. Het werken met coaches die de groep in het proces begeleiden en interne opdrachtgevers die op inhoud en kwaliteit sturen leek me een goede insteek. Wel handig. Ik heb ook gemerkt dat we goede feedback kregen. De excursie die we als introductie hadden was erg leuk en leerzaam. Een leuke start. Het handboek is uitgedeeld, daar heb ik wel in gelezen, dat was handig, maar heb er toch na die tijd weinig in gekeken. Het projectje tijdens de introductie was leuk en uitdagend. Het gesprek aan de hand van de vacaturetekst vond ik een leuke aanpak, omdat je echt gaat nadenken over de functie die je gaat vervullen en of je hier gaat passen. De introductie was leuk en zinvol, je leert iedereen, de organisatie en de manier van werken kennen. Dat geldt ook voor het miniproject (nb: zie ook 2.2). Wellicht was het handig geweest om tijdens de introductie ook aandacht te besteden aan de opzet, het hoe en waarom van een adviesrapport.”

>> Een mbo'er Human Technology (4e jaars):

“Ik vond dat er helder werd verteld wat de werkwijze zou zijn, hoe je met klanten moest omgaan, wat het doel van de opdrachten en van Value in the Valley was. In het begin was het wel wat aftasten. Het namenspel was slim en leuk. En van elkaars hobby weten, dat is ook leuk. Dit hebben we ingevuld op de kenniskaart. Later hebben we de kenniskaart eigenlijk niet meer gebruikt, dat is wel jammer, want het was goed geweest als we besproken hadden wat ieders expertise was. Dan wordt eerder duidelijk wat iedereen kan en wil. Zelf omschrijven wat je inbreng (expertise) kan zijn is, naast je persoonlijkheid, heel belangrijk. De termen halen en brengen waren voor mij nieuw. Eigenlijk nooit over nagedacht. Wat je wilt halen weet ik vaak wel, maar wat ik kom brengen niet. Dat is lastiger onder woorden te brengen. Het nadenken daarover heeft me wel wat opgeleverd.”



2.2 Werkwijze

De juniormedewerkers wordt uitgelegd dat er achtereenvolgens in verschillende projecten wordt gewerkt, die telkens complexer zijn:

- 1 miniproject,
- 2 breed project en
- 3 specifiek project.

Deze werkwijze is afgeleid van het '4C/ID' model (Four Components Instructional Design) van J. van Merriënboer. Gebleken is dat werken met echte, authentieke opdrachten met een extern belang het leereffect en de motivatie vergroot. Er wordt gewerkt van maximale ondersteuning (miniproject) naar maximale zelfstandigheid (specifiek project). Binnen het brede project en het miniproject wordt aan opdrachten voor externe opdrachtgever gewerkt, maar deze projecten dienen ook om de juniormedewerkers vertrouwd te maken met de wijze waarop er binnen Value in the Valley aan projecten gewerkt wordt en het leren omgaan/communiceren met een opdrachtgever (zie figuur 5). Het specifieke project omvat de projectopdracht waar de juniormedewerkers tijdens hun intake hun voorkeur voor hebben uitgesproken.

>> Een mbo'er Human Technology (4e jaars):

"Je gaat telkens een niveau hoger, ingewikkelder. De opdracht is vrijer en ook de planning moet je uitwerken. Op deze manier werken is prettig. Direct 'losgelaten' worden in het specifieke project werkt minder goed. Die stap is te groot.

Je leert ervan schakelen, zeker als je in twee projecten tegelijk meedraait zoals ik."

>> Een seniormedewerker (Strukton Worksphere):

"Herhaling is één van de beste leermeesters. Dus elke keer minder geven is een hele goede manier. Je moet er wel bewust mee omgaan.

Zijn er altijd 3 stappen nodig? Een overstap van mini naar specifiek zou best kunnen. Dat is afhankelijk van je doel en wat de juniormedewerkers al kunnen. Bij Value in the Valley vond ik de drieslag wel nodig."

>> Een seniormedewerker (directeur Stork Industry Services):

"Het is goed om zo te werken, omdat je daarmee de juniormedewerkers de gelegenheid geeft om kennis te nemen van de werkwijze. Je verliest niet heel veel tijd om uit te vinden hoe er gewerkt wordt. En ook de rollen leren kennen. Als je dan in het mini- en brede project ook nog kunt aansluiten bij de onderwerpen van de projecten die later komen heeft het nog meer meerwaarde."

2.3 Projectteams

Er wordt gewerkt in multidisciplinaire projectteams, bestaande uit drie tot zes studenten. De projectteams zijn in elk project anders samengesteld. Juniormedewerkers die vijf dagen per week aanwezig zijn werken aan twee projecten. Juniormedewerkers die twee dagen per week aanwezig zijn werken aan één project.

De medewerkers leren door te doen en werken in een situatie met maximale sturing (miniproject) via een tussenfase (breed project) naar een situatie met eigen sturing (specifiek project).

Er zijn 3 werkruimtes waarin iedereen vrij is om een plek te kiezen.

Ieder is in het bezit van een laptop (eventueel in bruikleen van Value in the Valley) en kan beschikken over het draadloze netwerk. Gebruikelijk is dat de projectteams gezamenlijk aan één tafel plaatsnemen. Seniormedewerkers werken in dezelfde ruimtes als de juniormedewerkers. Persoonlijke gesprekken (1 op 1) tussen seniormedewerker (in de rol van coach) en juniormedewerker over persoonlijke en professionele ontwikkeling vinden vaak elders in het gebouw plaats.

2.4 Rollen

Rollen van de seniormedewerker

De seniormedewerkers hebben verschillende rollen: coach, interne opdrachtgever en expert (daarnaast vervullen ze nog de rol als ontwikkelaar en onderzoeker). De taak van de coach is het proces van de studenten en van het verloop van de projecten te volgen en te bewaken. Binnen Value in the Valley is de rol van coach niet sturend. De coach maakt een afweging of hij wel of niet zal interveniëren met het oog op de zelfsturing/ontwikkeling van de projectteams. Hierover wordt in intervisiebijeenkomsten van de seniormedewerkers gesproken.

De taak van de interne opdrachtgever is het bewaken van de kwaliteit van de opgeleverde producten en het halen van deadlines, planning en hij/zij is zo nodig intermediair tussen de externe opdrachtgever en het projectteam.

De juniormedewerkers kunnen de experts om kennisinhoudelijke ondersteuning vragen.

De wijze van communiceren tussen het projectteam en de seniormedewerkers is, als gevolg van deze rolverdeling, verschillend en afhankelijk van de rol waarin ze aangesproken worden.

Rollen van de juniormedewerker

Ieder projectteamlid heeft een rol binnen het projectteam. De rollen zijn: voorzitter (projectleider), notulist, secretaris en 'volger'. De rol van de volger is het volgen van de samenwerking binnen de groep, in de breedste zin van het woord. Een volger kan er bijvoorbeeld op letten of 'halen en brengen' in de groep in evenwicht is. De volger stelt eventuele problemen aan de orde, het is niet zijn taak deze problemen ook op te lossen, dat moet de groep gezamenlijk doen. Per fase in het project worden producten opgeleverd (onder andere het 'plan van aanpak'). Het eindproduct is meestal een advies (in de vorm van een presentatie en rapport). De presentatie is een officiële bijeenkomst waarbij alle externe opdrachtgevers uitgenodigd zijn. De uitnodigingen worden door het projectteam zelf verzorgd. Het management van Value in the Valley stelt de datum vast en regelt de locatie. Het gereedmaken van de locatie ten behoeve van de presentaties ligt in handen van de juniormedewerkers, zoals dat in het bedrijfsleven gebruikelijk is. Van tevoren wordt in het projectteam besproken dat verwacht wordt dat iedereen gepaste kleding draagt en wie de externe opdrachtgever ontvangt.

>> Een projectmedewerker over de rollen coach en interne opdrachtgever van de seniormedewerkers:

Een mbo'er Human Technology (4e jaars):

"Het werken met de coach is heel fijn voor het groepsproces en de voortgang. Ook voor jezelf. Feedback krijgen op je eigen houding en gedrag is fijn. Ik werd met mijn gedrag geconfronteerd en werd me bewust van wat ik deed. Ik heb veel over mezelf geleerd (zelfreflectie, evaluatie). Ik kwam hier binnen met de houding dat mijn idee alleen het juiste idee was. Ik heb ervaren dat,

doordat ik ben gaan inzien dat een ander ook goede inbreng kan hebben, mijn teamwork is verbeterd. Ik kijk nu genuanceerder naar mensen; alles is niet meer zwart / wit.”

“Het werken met een interne opdrachtgever is een prettige manier om te werken, omdat er telkens gecontroleerd wordt door de interne opdrachtgever of datgene dat je doet, wel van voldoende kwaliteit is. Je wordt even weer op scherp gezet. Je krijgt vragen als: Hoe bedoel je dit? Weet je zeker....? Enzovoort. Geeft zekerheid, bevestiging dat je volgens professionele normen werkt.

Het werken voor een externe opdrachtgever is veel leuker, omdat het echt is! Je doet het voor echte mensen, echte bedrijven. Het maakt het persoonlijker.

In mijn geval waren de interne opdrachtgevers mensen die uit het bedrijfsleven komen en dat merk je. Zij komen met voorbeelden uit de praktijk. Dat maakt het nog echter.”

>> Een coach (docent Hanzehogeschool) over de rolverdeling:

“Werken met een externe opdrachtgever werkt bevlogenheid/ betrokkenheid in de hand en dat is goed. Werken met een externe opdrachtgever vind ik geweldig, omdat je met echte opdrachten werkt. Werken met de rol van interne opdrachtgever voegt ook wat toe. Zet de puntjes op de i. Scheiden van taken, proces en kwaliteit werkt plezierig; je hebt maar één pet op: die van coach of interne opdrachtgever.”

>> Interne opdrachtgevers uit het bedrijfsleven (Strukton Worksphere) over de rolverdeling:

“Deze methode is één van de grote krachten van Value in the Valley. De rollen werden goed uitgevoerd. Deze rolverdeling is goed omdat er dan onderscheid gemaakt wordt tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Interne opdrachtgever is echt een rol die bij het bedrijfsleven aansluit. Een coach is meer onderwijsgericht. De coach

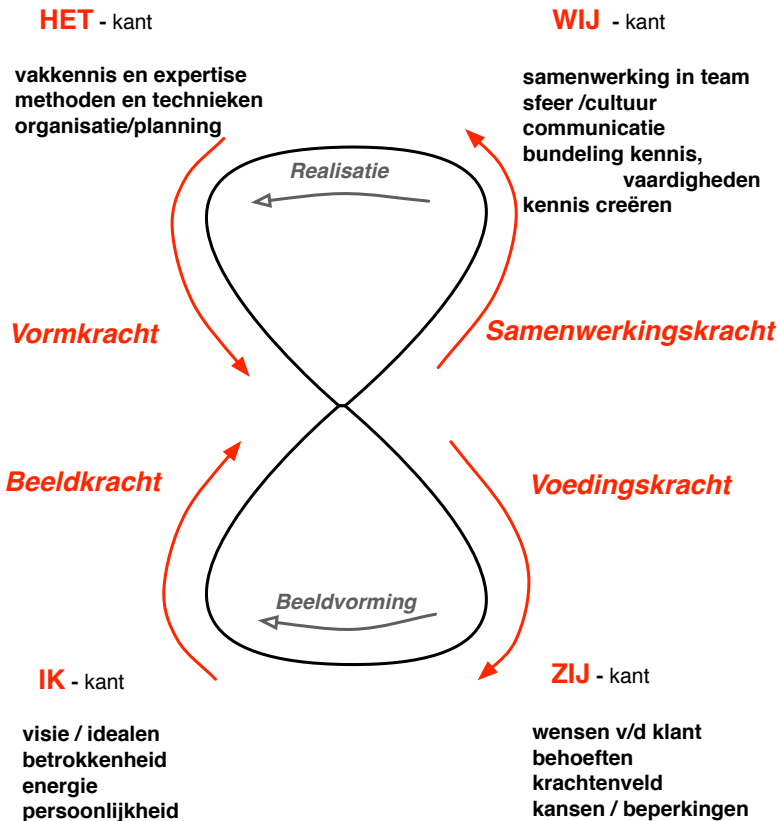
bekijkt de groepsdynamiek veel meer. De interne opdrachtgever hoeft niet iemand uit het bedrijfsleven te zijn zoals ik, het moet iemand zijn die de kwaliteit van het product kan beoordelen ten behoeve van de externe opdrachtgever. Samenwerken met coach/interne opdrachtgever sluit mooi op elkaar aan. Gaat de groep het redden inhoudelijk (interne opdrachtgever) en als groep (coach)?”

>> Een andere interne opdrachtgever uit het bedrijfsleven (Stork Industry Services) zegt:

“Het systeem werkt heel erg goed. Vooral omdat je werkt met een externe opdrachtgever. De interne opdrachtgever is een soort vangnet, dat werkt goed. De rol van interne opdrachtgever moet je wel vaak uitleggen aan de projectteams, omdat het een rol is die in het bedrijfsleven (en ook in het onderwijs) niet echt bestaat. Het bedrijfsleven zelf echter snapt de rol direct en vindt het ook plezierig. Het werkt uiteindelijk, als de rol duidelijk is, wel goed. Iedereen kan interne opdrachtgever zijn, hoeft niet uit het bedrijfsleven afkomstig te zijn. Je moet je rol goed kennen.

Het werken met coach en interne opdrachtgever naast elkaar werkt goed. Het voordeel is dat je het proces en het product uit elkaar haalt en de rolverdeling maakt dit inzichtelijk naar de juniormedewerkers toe.”

De vier krachten van projectmatig creëren



gebaseerd op :
Projectmatig creëren; J.Bos, E.Harting e.a.; Scriptum 2006

2.5 Het miniproject

Het miniproject omvat twee werkdagen, die in 1 week vallen. Er is een draaiboek beschikbaar. Hierin worden de planning en acties door de medewerkers, de coaches en de interne opdrachtgevers (IOG) nauwkeurig beschreven. Het draaiboek voor de juniormedewerkers verschilt van dat van de coaches en interne opdrachtgevers. Voor de coaches en interne opdrachtgevers is er een uitgebreider draaiboek waarin vermeld staat welke interventies of acties hij of zij kan ondernemen en wat er centraal staat in elke fase van het project. De coaches en interne opdrachtgevers hebben een faciliterende rol bij het uitvoeren van het miniproject.

Het miniproject is een duidelijke, afgebakende opdracht voor een externe opdrachtgever die uit te voeren is in enkele dagen. Het onderwerp is algemeen en sluit aan bij de beleavingswereld van de juniormedewerkers. Het doel is om ideeën te genereren voor de opdrachtgever.

Figuur 5: Model Projectmatig creëren (J. Bos, E. Harting e.a., 2006)

Een voorbeeld van een miniproject is een prijsvraag waarin de gemeente Groningen vraagt om innovatieve ideeën om energieneutraal te gaan werken binnen het eigen bedrijf.

Het centrale thema voor het miniproject is de focus op samenwerkingskracht en vormkracht, uit de methode Projectmatig creëren (bron: J. Bos, E. Harting e.a., 2006; zie afbeelding hiernaast).

>> Een docent Chemische Technologie (Hanzehogeschool):

"Ik gebruikte het model vaak gekoppeld aan het feedback geven aan elkaar: peer to peer feedback (zie ook hoofdstuk 4). Je kunt het gebruiken als toelichting op de wijze waarop je naar het project kijkt in de zin van belanghebbenden."

>> Een docent Veehouderij (AOC Terra):

"Het model kwam aan de orde in individuele gesprekken aan de hand van de peerfeedback, niet in het team. In een van de pilots hebben we een workshop gegeven over dit model, dat werkte wel goed; de juniormedewerkers zijn zich dan nog bewuster van de vier krachten."

>> Een docent Human Technology (Hanzehogeschool):

"Werken met het model Projectmatig Creëren werkt goed. Het houdt de juniormedewerkers scherp om alle krachten die binnen het project spelen scherp te houden. Als coach kun je hier naar vragen. We zagen het ook terug in de tussenpresentaties van de projectteams aan elkaar. Maar ook bij de individuele gesprekken kwam het aan de orde, omdat de vragen die in het kader van de peerfeedback werden gesteld, gekoppeld waren aan de '4 krachten'."

>> Een interne opdrachtgever (docent Techniek Alfa- college):

"Ik heb vaak de elementen genoemd: alle 4 krachten, omdat dit belangrijk is bij de totstandkoming van het advies. Als interne opdrachtgever en als coach heb ik dit toegepast."

De opdracht aan de juniormedewerkers binnen het miniproject is helder omschreven en heeft als doel een advies (bijvoorbeeld in de vorm van een poster) aan de opdrachtgever te geven. Alle projectteams werken aan dezelfde opdracht. Dit is de eerste kennismaking van de juniormedewerkers met de rol van opdrachtnemer.

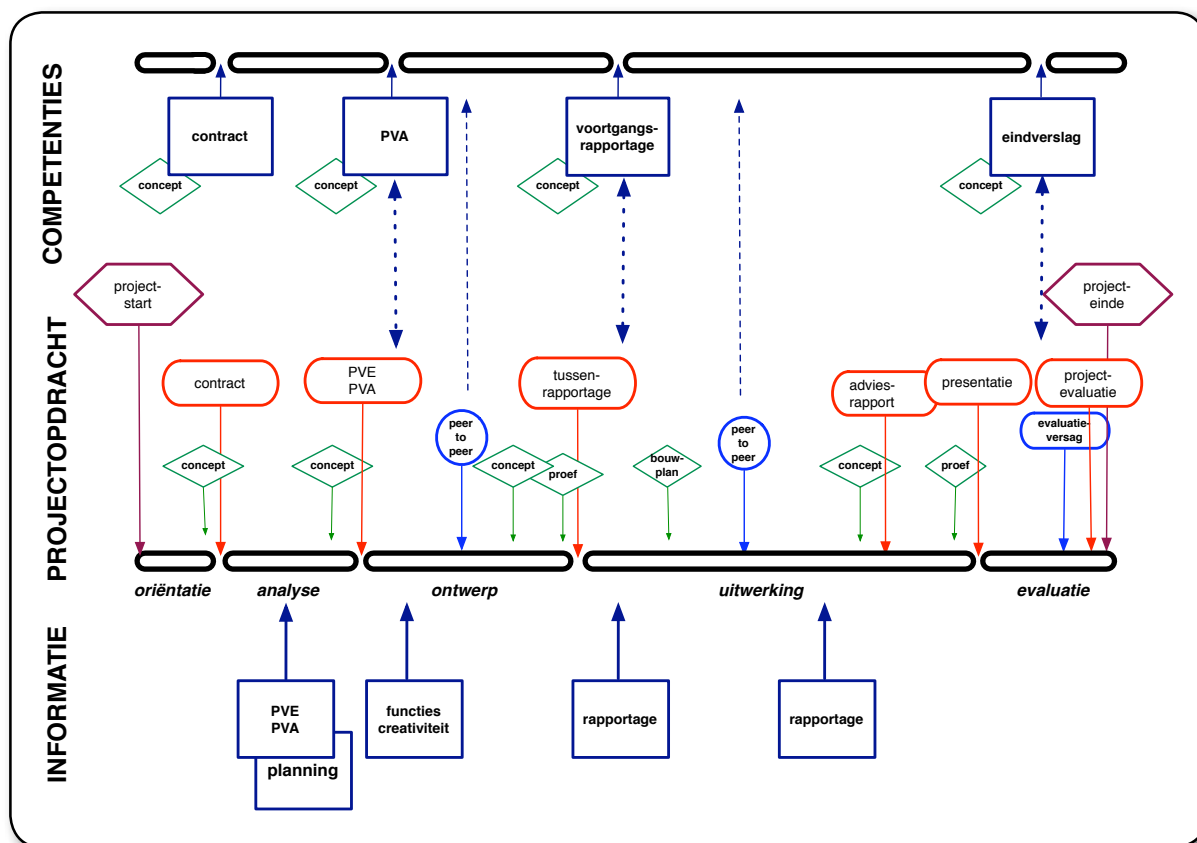
De juniormedewerkers leren, met behulp van de aangeleverde planning, hoe er projectmatig gewerkt wordt en maken kennis met de rollen van de seniormedewerkers (coach, interne opdrachtgever, expert). De nadruk voor de juniormedewerkers ligt hier op het ervaren en het uitvoeren. De projectfasen, zoals in het handboek beschreven, worden doorlopen en de rol van de coach, interne opdrachtgever en de externe opdrachtgever zijn exact beschreven per dag en tijdstip.

De coach licht zijn/haar rol en taken toe aan de juniormedewerkers: feedback geven, met name op de fasering van het project en het groepsproces. De coach bespreekt ook de rol van de externe opdrachtgever: deze komt langs om de opdracht toe te lichten; er is gelegenheid voor het stellen van vragen door de juniormedewerkers. De rol van de interne opdrachtgever wordt uitgelegd: kwaliteitsbewaking van het product; het bewaken van het halen van deadlines; intermediair tussen externe opdrachtgever en het projectteam.

Doel is ook om kennis te nemen van elkaars kwaliteiten, vaardigheden en kennis. De juniormedewerkers leren door te doen en door met elkaar en met de coach en interne opdrachtgever samen te werken.

Een uitgebreide omschrijving van de projectfasen is door de juniormedewerkers terug te vinden in het

Handboek Value in the Valley. Het draaiboek voor het miniproject levert slechts de tijdsplanning per activiteit. Ook voor de coaches en interne opdrachtgevers is dit handboek een belangrijke leidraad als het gaat om de projectaanpak. Na elke projectfase wordt er, met de coach, teruggekeken op het product, de planning en het proces binnen het projectteam.



Figuur 6: Werken in projecten

Hier vloeien de 'lessons learned' uit voort. Het is een evaluatiemoment, waarbij ervan uitgegaan wordt dat de juniormedewerkers deze 'lessen' meenemen in een volgende fase en in de volgende projecten.

De coaches hebben ook gepland overleg met de interne opdrachtgever en wisselen uit wat de voortgang is binnen het projectteam en welke interventies er gepleegd kunnen worden.

Het miniproject resulteert in een presentatie van het advies, bijvoorbeeld in de vorm van een poster. De projectteams lichten de poster toe aan de externe opdrachtgever.

>> Een mbo'er (AOC, 3e jaars) over projectmatig werken:

"Eerder deed ik altijd wat ik dacht dat ik moest doen. Nu heb ik geleerd om stappen te volgen, projectmatig. Eerst het probleem duidelijk krijgen, dan zoeken naar mogelijke oplossingen. Niet direct denken dat je de oplossing al weet dus!"

>> Een hbo'er (Van Hall Instituut, 4e jaars) zegt:

"Je leert hier niet alleen projectmatig werken, maar ook goed plannen en efficiënt werken."

>> Een interne opdrachtgever (Strukton WorkspHERE) over projectmatig werken:

"Planningsmomenten vallen samen met wat opgeleverd moest worden. Het is een goed tijdpad."

Dit model (zie figuur 5 Werken in projecten) heb ik in die zin gebruikt dat ik telkens heb gecheckt bij de groep "waar zitten jullie nu in de projectvoortgang?" Het schema is denk ik vooral gebruikt in horizontale zin, op de lijn en het project."

>> Coaches over projectmatig werken (docent Alfa- college; docent Hanzehogeschool Human Technology):

"Projectmatig werken is een gespreksonderwerp in de vergadering van het projectverloop. Gezamenlijk bekijk je met het team het draaiboek en wordt er besproken wie welke taak heeft binnen elke projectfase."

"Het draaiboek biedt, samen met het handboek, zeker in het mini- en brede project houvast voor de juniormedewerkers over hoe je projectmatig werkt."

>> Een hbo'er (Human Technology, 4e jaars):

"Je leert in het miniproject goed hoe je moet werken. Dat heb ik als handig ervaren. De opdracht was uitdagend en leuk en ook prettig dat het zo kortlopend was. Het was een strak, vast programma. Dat was oké. Wat ik belangrijk vind is dat de interpretatie van wat de projectfasen omvatten voor iedereen gelijk moet zijn. Iedereen moet wel dezelfde taal spreken."

>> Een mbo'er (Human Technology, 4e jaars):

"Het handboek was tijdens de introductie goed uitgelegd, dat was me goed bijgebleven. Het handboek gaf houvast, vooral hoofdstuk 4 (projectmatig werken). Tijdens het miniproject hebben we het handboek vooral gebruikt, daarna steeds minder. Je kreeg dan ook meer eigen inbreng. Je krijgt tijdens het miniproject een goed beeld van de manier van werken."

2.6 Het brede project

Tijdens het ‘brede’ project wordt de werkwijze zoals hierboven omschreven weer gehanteerd. Met dit verschil dat:

- het project een grotere omvang heeft (vandaar de naam breed); het project beslaat drie weken (in totaal zes dagen; alle juniormedewerkers zijn minimaal twee dagen per week aanwezig).
- de opdracht is complexer en minder afgebakend dan die van het miniproject. Er is relatief weinig specifieke kennis nodig en er is meer contact met de externe opdrachtgever. Het project is inhoudelijk een voorbereiding op de vervolgprojecten.
- de planning die de projectteams ontvangen is veel globaler dan de planning van het miniproject; slechts de mijlpalen van projectmatig werken zijn opgenomen. De juniormedewerkers dragen zelf zorg voor het maken van afspraken met de coach, de interne opdrachtgever en de externe opdrachtgever. Dus de detailplanning wordt door het projectteam opgesteld. De rollen blijven gelijk: de coach volgt het proces binnen het projectteam en wordt in dat kader ook uitgenodigd bij de projectteamvergaderingen. De coach wordt minstens één keer per week uitgenodigd om bij een projectvergadering aanwezig te zijn en kan verder naar behoefte, rekening houdend met de beschikbaarheid van de coach, om advies of begeleiding gevraagd worden. De interne opdrachtgever bewaakt de kwaliteit. Hij/zij wordt door het projectteam benaderd voor de bespreking van elk product dat door het projectteam na elke

fase opgeleverd wordt. De interne opdrachtgever kan zelf ook, wanneer kwaliteitsgrenzen of deadlines in gevaar dreigen te komen, om een afspraak met het projectteam vragen.

Een voorbeeld van een opdracht voor het brede project is: welke toepassingsmogelijkheden zijn er voor het gebruik van zonne-energie in de agrarische sector?

De functie van het werken aan het brede project is voor de juniormedewerkers vooral het herkennen en het bewust zijn van de stappen die worden gezet en de aspecten die voor een project van belang zijn.

De juniormedewerkers vormen zich nu veel meer dan bij het miniproject een beeld (beeldkracht) van hun eigen bijdrage aan het product. Daarnaast haalt de groep expertise in het projectteam. Het team zoekt zelf contact met de externe opdrachtgever, zodat hij/zij ze kan voeden met informatie over zijn/haar wensen ten aanzien van de opdracht (voedingskracht). De juniormedewerkers worden zich er meer bewust van hoe ze kunnen communiceren met de opdrachtgever en ze ervaren ook het belang van doorvragen om de opdracht/ het probleem helder te krijgen.

Gezien de geringe omvang van het project wordt hier van de projectteams een globaal advies verwacht, dat gepresenteerd wordt aan de externe opdrachtgever. Ook wordt er een beknopt adviesrapport overhandigd. Bij de presentatie zijn alle projectteams en seniormedewerkers aanwezig.

>> Een mbo'er (Alfa-college, Procestechniek, 3e jaar) over het brede project:

"Er komt een stapje bij ten opzichte van het miniproject. Het verslag moet uitgebreider en het advies wordt 'groter', uitgebreider. Dat werkt prettig."

>> Een coach aan het woord (docent AOC):

"De juniormedewerkers leren van het brede project meer over de werkwijze en van het contact met de opdrachtgevers. Opdrachtgevers in het brede project laten al zien hoe je met hen om moet gaan. En dat het echt is. Een goede opdrachtgever is belangrijk. Betrokken zijn en tijd willen steken in de juniormedewerker is van belang."

2.7 Het specifieke project

Het specifieke project kan als het 'echte werk' worden gezien, waarbij de mate van zelfstandig werken groot is. De opdracht is nauwelijks afgebakend en complexer dan het brede project. Er is specifieke kennis uit verschillende disciplines nodig om het probleem op te lossen. De opdracht geeft ruimte voor innovatieve oplossingen en het advies moet bruikbaar zijn voor de externe opdrachtgever. Voorbeelden van specifieke projecten zijn: 'ontwerp een duurzaam toiletgebouw voor een camping' en 'op welke manieren kan algenteelt (technisch en economisch) bijdragen aan de oplossing van het energievraagstuk?'

De samenstelling van de projectteams is afhankelijk van de opdracht: er wordt gezocht naar de gewenste expertise en er wordt rekening gehouden met de persoonlijke interesse van de juniormedewerkers. De opdracht is nu nauwelijks of niet uitgewerkt en veel complexer dan in het brede project. Het projectteam legt, via de interne opdrachtgever, zelf de nodige contacten met de externe opdrachtgever. Op die manier moet helder worden wat precies het probleem is en welk advies er van het projectteam verwacht wordt.

Het projectteam maakt nu de planning, de taakverdeling en de invulling van de activiteiten volledig zelf. Uiteraard kunnen ze hier ondersteuning bij vragen van de coach en de interne opdrachtgever. Alle krachten uit het model Projectmatig creëren worden nu, in balans, bij het uitvoeren van het adviestraject betrokken. Dit zijn: samenwerkingkracht, voedingskracht, vormkracht en beeldkracht, ofwel: wij, zij, het, ik. Zie figuur 5 Projectmatig creëren. Een ander verschil met het brede project is dat er in het specifieke



project in (minstens) twee cycli gewerkt wordt. Na ongeveer vier weken leggen de projectgroepen hun concept-adviezen voor aan de andere medewerkers (junior en senior) om van elkaar feedback te krijgen of om nieuwe ideeën aangereikt te krijgen voor andere concepten. Daarna begint de tweede cyclus waarin de projectgroepen als het ware opnieuw naar de opdracht kijken en vanuit dit nieuwe perspectief een oplossing uitwerken.

**>> Een coach (docent Alfa- college)
over het specifieke project:**

"Ik zag in mijn team dat het divergeren - wat het projectteam in de innovatieworkshop had geleerd- te lang werd vastgehouden. De planning werd uit het oog verloren. Hierover heb ik contact gehad met de interne opdrachtgever. Dat bracht het team weer op de rails. We hebben afspraken gemaakt over interventies die we gingen plegen. Veel vragen stellen, impulsen geven, structuur bieden."

**>> Een interne opdrachtgever
(docent Hanzehogeschool):**

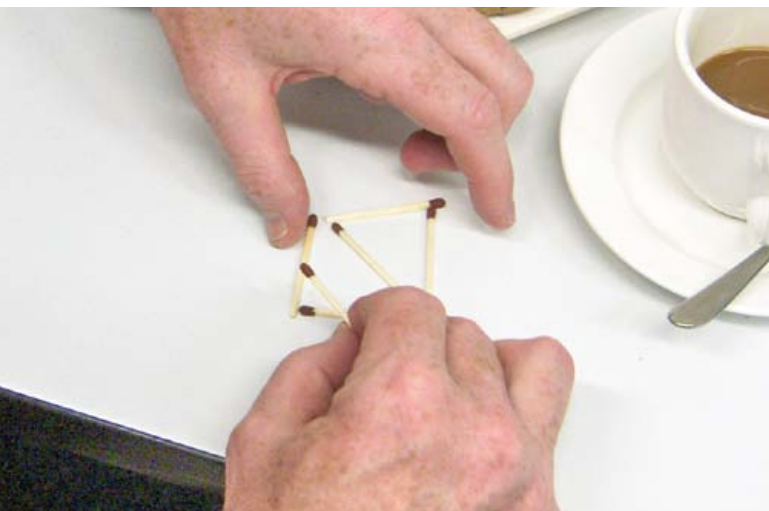
"Ik zag in het projectteam dat gebrek aan vormkracht het probleem vormde. Samen met de coach heb ik besproken dat ik suggesties zou doen voor het zoeken naar expertise en daarna info terug vragen."

>> Een mbo'er (Human Technology, 4e jaars):

"Je kunt nu laten zien wat je kunt. Je kunt de opgedane kennis uit het mini- en brede project gebruiken. Je leert wel schakelen en dingen af te sluiten per dag. Het was wel handig geweest als we beter van elkaar hadden geweten wat iedereen kan en wil. Nu liep het op gegeven moment een beetje spaak in de groep. En dit werd opgelost toen we, onder begeleiding van de coach, hebben besproken wat iedereen kan en wil. Het groeps gesprek heeft opgeleverd dat ik anders tegen groepsleden ben gaan aankijken. Ze krijgen waarde. Je blijkt elkaar goed te kunnen 'gebruiken' ".

>> Een hbo'er (Chemische Technologie, 3e jaars):

"Binnen onze studie werken we niet in projectteams. Ik heb veel geleerd: als team samenwerken, innoveren, adviseren, afbakenen. Ik weet nu hoe je een plan van aanpak maakt en een programma van eisen. Ik heb veel meer kunnen leren dan op school. Het komt ook door het systeem: de rollen, de organisatie, een opdracht uitwerken voor een externe opdrachtgever met je team, werken met een concrete deadline, werken met een planning, communiceren intern en met je opdrachtgever. Ik neem een echte opdrachtgever meer serieus dan een docent, daar zit toch altijd speling in de deadline." Een hbo'er Technische Bedrijfskunde 4e jaars sluit zich bij dit laatste aan.



>> Een mbo'er (AOC, 3e jaars):

"Ik heb in een klein team gewerkt. Ik heb veel geleerd. We hebben prioriteiten gesteld: wat leidt tot niets? Dat streepden we af. We hebben een taakverdeling gemaakt, tussendoor overlegd, goed elkaar op de hoogte gebracht. Door elkaar aan te vullen kom je tot een goed eindresultaat. Je merkt in dit project ook heel goed hoe het in het bedrijfsleven gaat: voor het opstellen van een onderzoeksrapport heb je veel info en veel contacten met het bedrijfsleven nodig. Je leert ook dat internet niet de enige optie is om kennis te krijgen."

>> Een hbo'er (Human Technology, 4e jaars):

Het mooiste vond ik het eindgesprek met onze externe opdrachtgever. Hij deelde gebak uit en gaf ons een cadeautje, een MP3speler. Dat is toch een teken van waardering, dat geeft voldoening. We hadden eerst een dompertje, we wisten niet welke kant we op moesten. We hadden heel veel informatie. We hebben gewoon open gecommuniceerd: waar ligt het aan, hoe lossen we het op. We hebben als groep rond de tafel gezeten en alles op een rijtje gezet. Ook kwamen hier irritaties naar voren en ook daar hebben we open over kunnen praten."





3. Ondersteuning van het leren

Naast de 'lessons learned' en de begeleiding door coaches en interne opdrachtgevers vinden er verschillende ondersteunende activiteiten plaats zoals bijeenkomsten en workshops, elk weer met een ander doel.

3.1 Handboek

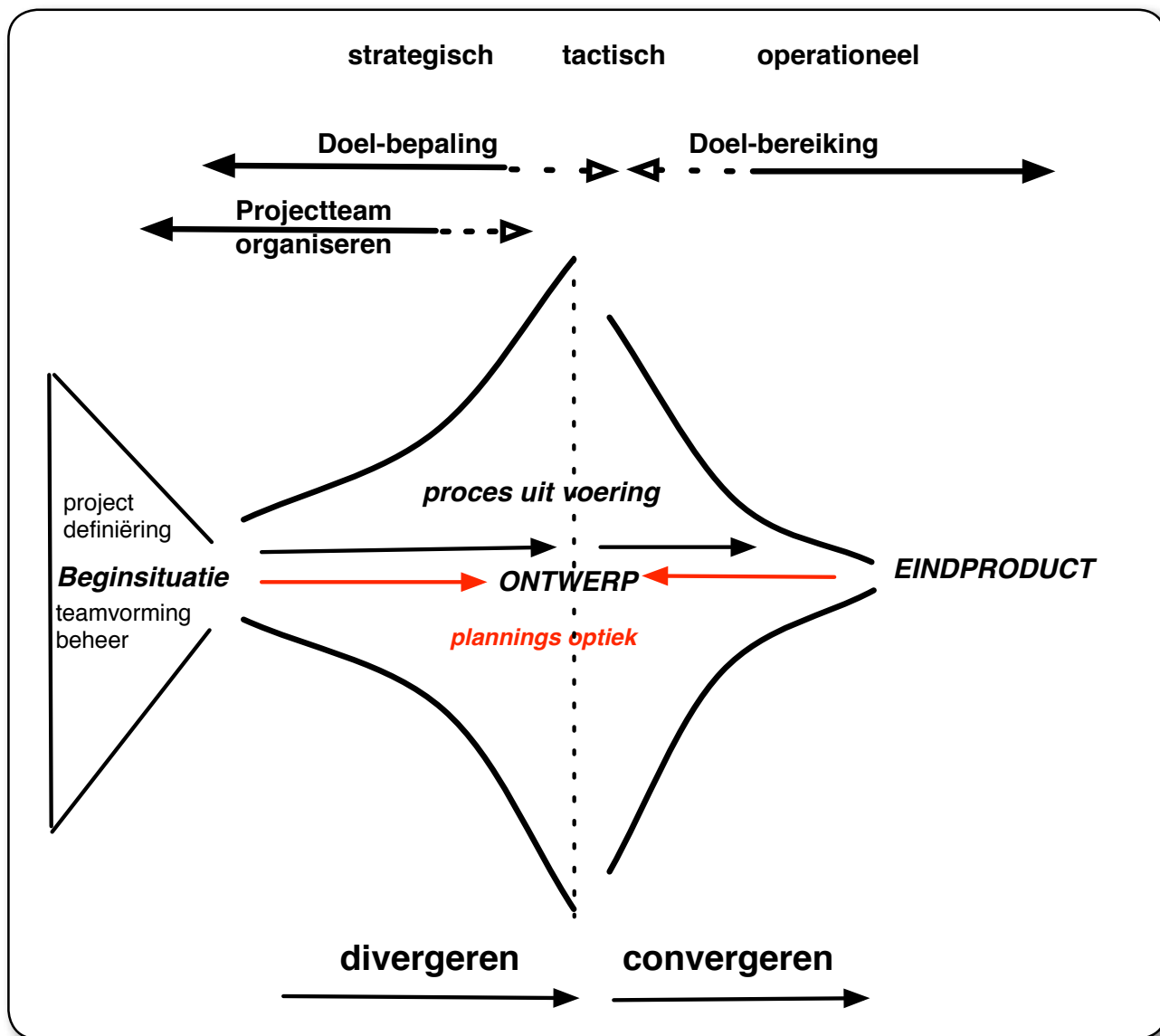
Het handboek van Value in the Valley, dat tijdens de introductie aan de medewerkers is uitgedeeld, biedt ondersteuning bij het uitvoeren van de projectopdrachten. Het handboek bevat informatie over: missie, doelstellingen en uitgangspunten van Value in the Valley, persoonlijke en professionele ontwikkeling, projectmatig werken, organisatiestructuur en werkomgeving. Het handboek van Value in the Valley is dus geen studiehandleiding.

3.2 Bijeenkomsten en workshops

Workshop Innoveren

Ter ondersteuning wordt tijdens het brede project de workshop 'Innoveren' aangeboden. Hierin staat het model van Herlau (zie figuur 6) centraal en wordt er gesproken over en geoefend met creatieve technieken. De principes convergeren en divergeren worden geïntroduceerd. Ook het multidisciplinaire karakter van de projectteams komt aan bod (zie ook 1.6.2). Uitgangspunt vormt hier dat diversiteit van belang is bij het leren en innoveren. Tijdens het specifieke project is er een tweede workshop over innoveren met als doel om out of the box te leren denken om zo te komen tot innovatieve oplossingen.





Figuur 7: Divergeren en convergeren (H. Herlau en H. Tetzschner, 2006)

Voor het hele team wordt er een keer per periode een innovatie-avond georganiseerd. Er zijn gastsprekers, korte activiteiten en pizza voor de inwendige mens. Doel is een verdere oriëntatie op het begrip innovatie, door experts binnen en buiten Value in the Valley.

**>> Juniormedewerkers over
(de workshops) innovatie:**

"Ik heb geleerd dat ieders kennis interessant is en dat iedereen innovatief kan zijn."

"Ik heb geleerd dat je het met elkaar moet doen, met verschillende mensen qua achtergrond."

"Ik heb geleerd dat je moet durven brainstormen."

>> Een mbo'er (Elektrotechniek, 3e jaars):

"Ik heb van de innovatiewerkshops geleerd dat ik 'breed' moet kijken. Niet alleen op internet zoeken, maar ook in boeken, mensen aanspreken. Dan in het team info uitwisselen."

>> Interne opdrachtgevers (Stork Industry Services; docent Hanzehogeschool):

"Divergeren/convergeren moet zeker; het is een continu proces. Goed onderdeel."

"Juniormedewerkers hebben hier veel mee gedaan."

Brainstormen en het toepassen van creatieve technieken zijn veel gebruikt. Na het convergeren zie je wel vaak veel vragen ontstaan in de groep. Het blijkt lastig om te beslissen wat je doet met de oplossingen waar je niet voor kiest. Ga je ze noemen in je rapport? En zo ja, waar? Het wel weergeven van de oplossingen waar je niet voor kiest geeft inzicht in je onderzoeksproces en niet noemen scheelt vaak werk en tekst. En dan komt nog de keus, wat zeg je er dan over?"

>> Een coach (docent Alfa-college):

"Bij creatieve groepen werkt het divergeren wel. Meer brainstormbijeenkomsten, dat werkt goed."

Workshops communicatie en informatievaardigheden

In een serie van twee of drie workshops worden verschillende communicatieve vaardigheden besproken en geoefend, zoals presenteren, netwerken, luisteren, adviesvaardigheden. Ook ondersteunende middelen zoals powerpoint, posters en schriftelijk rapporteren komen aan bod.

Workshop Volgers

In deze periode is er voor iedereen ook een workshop 'Volgers'. Binnen elk team is een 'volger' gekozen.

In de workshop wordt toegelicht wat de rol van de volger is. Globaal is de rol het volgen van de samenwerking binnen de groep, in de breedste zin van het woord. De volger kan in ieder overleg binnen het projectteam besprekpunten inbrengen, bijvoorbeeld het evenwicht tussen halen en brengen of de sfeer binnen het team. Hoe dit kan gebeuren komt in deze workshop aan bod. De volger signaleert alleen en is niet verantwoordelijk voor de samenwerking, daar moet het team als geheel aan werken.

Workshop Persoonlijke ontwikkeling

Tot slot is er een workshop 'Persoonlijke ontwikkeling'. Hierin wordt toegelicht wat er van de juniormedewerkers wordt verwacht in het kader van competentieontwikkeling. De juniormedewerkers gaan, mede aan de hand van het gesprek met de coach rond de vacaturetekst, ontwikkelingsdoelen voor zichzelf formuleren. Vervolgens vullen de juniormedewerkers deze leerdoelen aan met leerdoelen die gevraagd worden vanuit de opleiding

(competenties). Deze doelen worden vervolgens in het eerste persoonlijke gesprek met de coach besproken (=Loopbaanontwikkelingsgesprek, LOG 1). Ook wordt er van de juniormedewerkers gevraagd af te stemmen en contact te houden met de eigen opleiding. In een contract wordt vastgelegd aan welke doelen wordt gewerkt tijdens het werken bij Value in the Valley.

Bijeenkomsten

Er vindt, ter uitwisseling van kennis en ideeën, een ideeënforum en een kennisforum plaats. Leren met en van elkaar is immers een kenmerk van een Community of Learners. Deze bijeenkomsten worden georganiseerd door de seniormedewerkers en zijn voor iedereen verplicht. Het idee is om van elkaar te leren en elkaar van nieuwe ideeën te voorzien. Ook door middel van het stellen van vragen over elkaars projecten helder te krijgen waar naar toe gewerkt wordt.

>> Een coach (docent Chemische Technologie Hanzehogeschool) over het ideeënforum / kennismiddag:

“Dit waren goede bijeenkomsten, maar nog te weinig goed gebruikt door de juniormedewerkers. Onwennig, dus als coach moet je zo’n bijeenkomst voorbereiden met de groep. Na een tijdje merkte ik dat het toch ging ‘doorwerken’ in de ideeën van het team.”

Verder worden er activiteiten georganiseerd gericht op het vergroten van het verantwoordelijkheidsbesef en de binding met Value in the Valley en haar werkzaamheden. Bijvoorbeeld een gezamenlijke kerstactiviteit, tussentijdse presentaties aan elkaar, het gezamenlijk bezoeken van congressen, netwerken, voorlichting geven op scholen, enzovoort. Al deze activiteiten hebben - in meer of mindere mate - een

sociale (gezelligheid), een inhoudelijke en een acquirerende functie.

3.3 Communities of Practice

Naast het werken in projecten is er voor alle medewerkers gelegenheid om te participeren in een Community of Practice (CoP), of kenniskring. Doel van de CoP is rondom een intrigerende vraag antwoorden te vinden. Alles kan en alles mag. Een seniormedewerker leidt in eerste instantie de bijeenkomsten en laat dit geleidelijk over aan de juniormedewerkers. Doel is aan te sluiten bij de vraagstukken die voortkomen uit het werken bij Value in the Valley, in het algemeen of binnen de projecten. Zo is er bijvoorbeeld een CoP over hoe op een goede manier te netwerken, maar ook één over innovatieve dakbedekkingen. De resultaten van deze laatste CoP zijn meegenomen in het project ‘Duurzaam huis’. Door het deelnemen aan een CoP maken de medewerkers kennis met deze manier van werken, die ze in hun latere werkpraktijk kunnen toepassen. Daarnaast is het een manier om hun innovatiekracht te versterken: in een CoP staat het creëren van mogelijke oplossingen voor een vraagstuk centraal, niet het opleveren van een product. De groep is autonoom, werkt voor zichzelf, niet voor een opdrachtgever. Voor de juniormedewerkers is deze manier van werken in het begin erg wennen; ze zijn het niet gewend ‘zomaar’ bij elkaar te zitten en met leuke, boeiende vragen te stoeien. Ook voor de meeste seniormedewerkers is deze werkvorm nieuw. Na verloop van tijd worden de meeste medewerkers echter enthousiast over het werken in een CoP. Het resultaat is vaak verdieping en verbreding van de kennis van

de medewerkers en daarnaast ook het leren buiten de gebaande paden te denken. Het resultaat of product is vaak verrassend.

NB: De term CoP is theoretisch gezien niet helemaal correct. In de bij Value in the Valley gekozen vorm wordt niet aan alle voorwaarden voldaan om van een CoP te kunnen spreken.

>> Een mbo'er (Human Technology, 4e jaars):

"In het begin werkte niet iedereen mee in de CoP. Het heeft voor mij wel wat toegevoegd voor het werken aan het project. Vooral het brainstormen: alles mag, daar leer je van. Dingen van de andere kant bekijken, out of the box denken. Ik heb hiervan weer informatie aan het project kunnen toevoegen."

>> Een mbo'er (bouwkunde, 3e jaars):

"Door het deelnemen aan de CoP leer je out of the box denken. Ik ben meer gewend om ideeën uit te werken, niet om nieuwe dingen te bedenken. Bouwvakkers denken ook vaak: 'het is toch goed, waarom zou je het veranderen' en ze denken dat nieuwe oplossingen te duur zijn."

>> Een coach (docent Hanzehogeschool) zegt hierover:

"CoPs hebben innovatieve ideeën opgeleverd en technieken om te innoveren."

3.4 Professionele teamontwikkeling

Tijdens de uitvoering van het project vinden er gesprekken met het team plaats over de voortgang, de samenwerking, de producten enzovoort. Deze gesprekken worden geregisseerd door de coach. Er wordt feedback op het eigen en elkaars functioneren

gevraagd (peer to peer feedback, zie hoofdstuk 4). Het komt vaak voor dat het projectteam zelf vraagt om een centrale bespreking van de resultaten van peer to peer in het projectteam. Deze bespreking levert veel helderheid op over ieders functioneren in de groep. Om dit te bereiken probeert de coach te zorgen voor een veilig klimaat waarin de juniomedewerkers elkaar van feedback kunnen voorzien.

De coach wordt door het projectteam uitgenodigd voor voortgangsbesprekingen. Het staat de coach vrij om agendapunten in te brengen tijdens het overleg. De onderwerpen kunnen zijn: knelpunten in de samenwerking, in de planning of in kwaliteit van de producten (op grond van informatie verkregen van de interne opdrachtgever); bespreking van de resultaten van de persoonlijkheidstests (Big Five zie hoofdstuk 4) en resultaten van de peer to peer feedback, enzovoort. Sommige projectteams hebben als vast agendapunt: "vragen van de coach" op de agenda staan. De coach voert tevens persoonlijke gesprekken met alle groepsleden afzonderlijk. Zie hiervoor hoofdstuk 4.

De persoonlijkheidstest wordt (op hoofdpunten) ook door de teamleden over elkaar ingevuld en in het team besproken. Hierdoor krijgt de medewerker inzicht in hoe er over hem of haar gedacht wordt (beeld). Dit wordt naast de uitslag van de scores van de door de juniomedewerker zelf ingevulde Big Five test gelegd (zelfbeeld). Het bespreken van de verschillen en overeenkomsten levert interessante discussies op. Doel is om inzicht te krijgen in elkaars persoonlijkheidskenmerken en hierop te anticiperen in de verdeling van de taken en de uitvoering ervan, maar ook om onderling meer begrip te krijgen ten aanzien van elkaars houding en gedrag.





4. Persoonlijke begeleiding en waardering

De persoonlijke begeleiding en de waardering van de voortgang in het verwerven van competenties is gebaseerd op een vacaturetekst en zelf geformuleerde doelen. Dus niet, zoals in het reguliere onderwijs, een beoordeling met cijfers en volgens vaste eindtermen. De eigen opleiding toetst de door de juniormedewerker verworven competenties. Dit is een proces dat buiten Value in the Valley om verloopt; de juniormedewerker stemt dit af met zijn/haar opleiding en kan de waarderingen van de voortgang door Value in the Valley hierbij gebruiken. De persoonlijke begeleiding wordt vormgegeven door de coach.

Be Value zoekt Projectmedewerker Innovatie

Heb je interesse in duurzame energie, ben je ondernemend en creatief? Heb je gewerkt bij Value in the Valley? Wil jij als een spin in het web complexe problemen op het vlak van milieu, energie, landbouw, techniek helpen oplossen? Kom dan werken bij Be Value.

Organisatie

Be Value is een middelgrote organisatie, gericht op het verlenen van diensten, het faciliteren van innovatie en het verrichten van werkzaamheden op het gebied van duurzaamheid en energie. Hierbij wordt gewerkt vanuit milieu technologie, human technology, installatietechniek, agri-business, civiele techniek, informatie en communicatietechnologie (ict) en bio-based technology. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams. De organisatie heeft een prettig informele werksfeer waar hard wordt gewerkt en waar veel ruimte is voor eigen initiatief. In algemene zin: een brede organisatie met goede kansen om je verder te ontwikkelen.

Functiebeschrijving

Het is een bredere functie, waarbij je werkt aan (innovatie)projecten door heel Nederland. Je adviseert o.a. opdrachtgevers bij het maken van duurzame keuzes. Het behalen van de doelstellingen van de klant staat voor jou daarbij centraal.

Je gaat aan de slag als spin-in-het-web binnen een groot project, dat in samenwerking met andere partijen wordt uitgevoerd. Hierin ben je een centraal aanspreekpunt. Je draagt zorg voor de voortgang

van het project, voor de verslaglegging ervan en je beschrijft de processen binnen het project. Je wordt hierbij begeleid door een ervaren projectmanager. Binnen je project maak je zelfstandig analyses en stel je adviezen op, welke je bespreekt met de opdrachtgever.

We verwachten dat je een bijdrage levert aan het interne ontwikkelingsproces van Be Value o.a. door deelname aan interne en externe kenniskringen. Je signaleert kansen voor nieuwe innovatiemogelijkheden en markten en helpt deze verder te ontwikkelen. Door dit gezamenlijke leertraject ben je goed voorbereid op een toekomst met nieuwe en grotere contracten. Een goede stap in je carrière waar straks overal in de markt veel interesse voor is. Afhankelijk van je ervaring en ambitie groei je zo door tot projectleider of specialist. Hierbij krijg je ook de verantwoordelijkheid om startende medewerkers te begeleiden in hun werk.

Functie-eisen

- Opleiding in de richting van bijvoorbeeld: milieu technologie, human technology, installatietechniek, agro-business, civiele techniek, informatie en communicatietechnologie (ict), bio-based technology.
- Aantoonbare ervaring met (innovatie)projecten op het gebied van Duurzaamheid en Energie. Bijvoorbeeld door werkzaam geweest te zijn bij Value in the Valley. Je denkt vanuit het begrip duurzaamheid en draagt oplossingen aan binnen de context van MELT.

- Je bent in staat om in korte tijd, je eigen expertise te verdiepen en deze te verbinden met de expertise van anderen.
- Je bent niet snel tevreden met verbetering van reeds bestaande oplossingen maar zoekt - binnen randvoorwaarden - naar nieuwe combinaties of toepassingen van technologie. Je draagt bij aan het creëren van nieuwe kennis en kunt eerder ingenomen standpunten en referentiekaders loslaten.
- Je maakt gebruik van netwerken voor de uitwisseling van kennis en ervaringen.
- Je bent een teamspeler en draagt actief bij aan groepsprocessen van reflectie, planvorming, visieontwikkeling en besluitvorming. Je draagt bij aan het proces van teamvorming. Je hebt een gelijkwaardige en overtuigende inbreng binnen de interdisciplinaire projectgroep vanuit je inhoudelijke achtergrond.
- Je bent een sterke communicator wat blijkt uit goede presentatievaardigheden, het onderhouden van een netwerk, kennis delen met collega's en externen en het goed kunnen omgaan met anders denkenden.
- Je zoekt actief naar mogelijkheden om je persoonlijk en professioneel verder te ontwikkelen. Je hebt inzicht in je eigen persoonlijkheid, je weet waar je capaciteiten liggen en welke ambities je wilt ontwikkelen. Je kunt reflecteren op je eigen handelen en je staat open voor persoonlijke feedback.
- Je neemt verantwoordelijkheid voor je eigen handelen en voor de ontwikkeling van de organisatie rekening houdend met de omgeving en de maatschappij.



4.1 Loopbaanontwikklingsgesprek

Tijdens de introductie wordt er met alle juniormedewerkers een gesprek aan de hand van de vacaturetekst gehouden.

Na dit gesprek volgt tijdens het brede project het eerste Loopbaanontwikklingsgesprek (LOG 1) met de coach. Centraal in dit gesprek staan de doelen die de juniormedewerkers zichzelf hebben gesteld. Deze doelen zijn afgeleid van de vacaturetekst en aangevuld met eigen doelen (deels ook afkomstig van te behalen competenties van de opleiding). De doelen worden besproken en uiteraard ook wat er verder ter tafel komt. Het LOG 1 wordt gevolgd door LOG 2 en 3, later in het semester. Bij LOG 2 en 3 maakt de uitslag van de Big Five en de uitslag van de Peer to Peer ook vaak onderdeel uit van het persoonlijke overleg. Het LOG 3 is ook het eindgesprek met de juniormedewerker. De coach stelt hier vast, in overleg met de interne opdrachtgever en de overige coaches (tijdens de intervisiebijeenkomsten en/of het werkoverleg) of de juniormedewerker voldoende groei op professioneel en persoonlijk vlak heeft laten zien ten opzichte van de vacaturetekst. In dat geval komt de medewerker in aanmerking voor het 'Certificaat Value in the Valley'.

4.2 Persoonlijkheidstest

De 'Big Five' is een methode om de persoonlijkheidskenmerken van iemand te meten. Op verschillende aspecten wordt, door middel van het verwerken van een vragenlijst, vastgesteld wat de score is. Iedere medewerker (junior en senior) vult de vragenlijst in.

De test levert een beeld op van de persoonlijkheidskenmerken van de medewerker. De coach bespreekt met de juniormedewerkers in hoeverre zij zichzelf herkennen in het profiel. Ook wordt er een Big Five door de teamleden over elkaar ingevuld en in het team besproken. Dit wordt naast de uitslag van de scores van de door de juniormedewerkers zelf ingevulde Big Five test gelegd. Dit alles levert een discussie op over beeld en zelfbeeld. Doel is om inzicht te krijgen in elkaars persoonlijkheidskenmerken zodat hiermee rekening gehouden kan worden bij o.a. de verdeling van de taken en de uitvoering ervan. Na de bespreking van de Big Five en de resultaten van de 'peer to peer feedback' (zie hieronder) zijn er ook vaak veranderingen in de wijze van samenwerking te zien, bijvoorbeeld een betere conflicthantering of beter luisteren naar elkaar.



Evenwichtigheid

Evenwichtig (emotionele labiliteit) Onevenwichtig

Nervositeit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ergenis	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Neerslachtigheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Schaamte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Impulsiviteit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kwetsbaarheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Gerichtheid op de buitenwereld

Naar binnen gericht (extraversie) Op omgeving gericht

Hartelijkheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Contactbehoefte	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dominantie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Energie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Avonturisme	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vrolijkheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Openheid voor het nieuwe

Behoudend (openheid) Gericht op het nieuwe

Verbeeldingskracht	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Kunstzinnige interesse	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Emotionaliteit	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Veranderingsgezindheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Intellectuele interesse	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vrijzinnigheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Gerichtheid op de ander

Gericht op (belang) v. zichzelf (altruïsme) Gericht op (belang) v. anderen

Vertrouwen	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Oprechtheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Zorgzaamheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Inschikkelijkheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bescheidenheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Medeleven	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Gericht op resultaat

Weinig gericht op resultaat (consciëntieusheid) Gericht op resultaat

Doelmatigheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ordelijkheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Betrouwbaarheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ambitie	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Zelfdiscipline	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bedachtzaamheid	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Figuur 8:
 Scoreformulier
 Big Five (vrij naar
 H.A. Hoekstra, J.
 Ormel, F. de Fruyt,
 1992)

Groep

P2P van:

Jezelf

Persoonlijkheid
Beeldkracht

- 1 Is zich bewust van eigen persoonskenmerken en het beeld bij anderen
- 2 Heeft visie op duurzaamheid, missie en waarden van Value in the Valley
- 3 Heeft helder beeld van projectresultaat en is gemotiveerd om hieraan te werken

De Ander

Professioneelgedrag
Samenwerkingskracht

- 4 Is actief bij het inbrengen en delen van kennis
- 5 Levert positieve bijdrage aan groepssfeer
- 6 Luistert naar de ander, doet moeite hem te begrijpen en dit te laten merken
- 7 Stelt zich proactief op en om de behoefte van de opdrachtgever helder te krijgen
- 8 Heeft een duidelijk beeld v/d kansen en beperkingen v/h project

Voedingskracht

Expertise

Kennis-vaardigheden
Vormkracht

- 9 Brengt kennis in op relevante vakgebieden
- 10 Kan zijn bijdrage aan het deel v/h project zelfstandig en getructureerd uitvoeren
- 11 Kan teksten aanleveren volgens overeengekomen criteria van structuur en layout
- 12 Kan informatie beoordelen op kwaliteit

Innovatiekracht

- 13 Staat open voor en heeft een beeld van innovatie
- 14 Brengt nieuwe/ vernieuwende ideeën in en is creatief.
- 15 Is gedreven om innovatie binnen het team te realiseren

Waardering

- 3 beter dan de rest van de groep
- 2 gemiddelde van de groep
- 1 net niet als het gemiddelde van de groep
- 0 geen hulp voor de groep
- 1 hinder voor de groep

Beoordeel ook jezelf, vul dus
scores in achter
je eigen naam

Medewerkers

	Jezelf			De ander					Expertise				Innovatiekracht		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
0															
0															
0															
0															
0															
0															
0															
0															
0															

Figuur 9: Scoreformulier peer to peer feedback (© Value in the Valley Interfaces)

4.3 Peer to Peer feedback

De projectteamleden geven elkaar (peer to peer) feedback over hun functioneren. Binnen Value in the Valley is hiervoor een instrument gebruikt waarbij alle teamleden elkaar scoren op 15 aspecten. Deze aspecten hebben te maken met verschillende elementen van het werken aan een project in een team. De samenwerking onderling, de gerichtheid op de opdrachtgever, het werken aan het advies(rapport) en de eigen inbreng en houding komen hierin aan bod. Ofwel de krachten uit het projectmatig creëren: samenwerkingskracht (wij), voedingskracht (zij), vormkracht (het) en beeldkracht (ik). Tijdens het specifieke project staan alle 4 krachten centraal. Ze moeten met elkaar in balans zijn. Het scoreformulier (figuur 9) wordt, digitaal, twee tot drie keer ingevuld door alle teamleden.

Juniormedewerkers over de persoonlijke begeleiding binnen Value in the Valley :

Over de instrumenten:

>> Een mbo'er (Human Technology, 3e jaars):

"Uit de Peer to Peer resultaten bleek dat ik prettiger ben geworden om mee te werken. Het werken met deze methode is goed. Direct per persoon of in de groep bespreken werkt het beste. Je ziet verandering, dat is leuk. Je ziet ook dat je zelf veranderd bent."

>> Een hbo'er (Human Technology, 4e jaars):

"Tijdens de bespreking met de coach van de resultaten van Peer to Peer in het team bleek dat een teamlid een negatieve score had gegeven aan een ander teamlid. Dat kwam hard aan en het is dan goed dat het ter sprake komt. Beide teamleden hebben er veel van geleerd en gedroegen zich daarna anders. Het ging daarna ook veel beter in het team. Dat was een interessante ontwikkeling."

>> Een hbo'er (Technische bedrijfskunde, 4e jaars):

"De Big Five geeft je een helder beeld van wat je goed kunt en dat is leuk. Het gesprek, samen met de coach, met de groep was zinvol. Je krijgt een goed beeld van waar de zwakke en sterke kanten van jezelf en de groep liggen."

>> Een mbo'er (Alfa-college):

"De Big Five test laat goed zien wat je goede en minder goede punten zijn. Ik herkende het wel. Het helpt je om in de groep te kijken wie het beste wat kan doen."

>> Een mbo'er (Human Technology, 4e jaars):

"Eerst was me het belang van de loopbaangesprekken niet zo duidelijk. Gaandeweg waardeer je de gesprekken. Leerdoelen maken naar aanleiding van de vacature was handig. Je zet op een rijtje wat je wilt behalen. Ik ben gegroeid! Vooral in het niet zwart/wit denken en het leren houden van presentaties. Het duidelijk doelen stellen vind ik goed."

>> *Coaches (docent AOC; docenten Alfa- college; docenten Hanzehogeschool)
over de persoonlijke begeleiding binnen Value in the Valley:*

“De vacaturetekst werkt wel aardig. Het geeft de studenten een beeld waar ze naar toe kunnen/moeten werken. In de loopbaangesprekken heb ik over de leerdoelen gesproken met de juniormedewerkers. Het werkt wel, ook al komen in deze gesprekken ook andere zaken aan bod. Persoonlijke doelen worden helder. Het is reëel en dat is goed. Juniormedewerkers leren groei te zien bij zichzelf.”

“De vacaturetekst voldoet qua mogelijkheid om eigen leerdoelen te formuleren. Soms is er begeleiding nodig bij de formulering van de leerdoelen. Voeden door de coach is nodig, zeker bij mbo'ers met leesproblemen. De coach moet ook doorvragen op ontwikkeling. De vacaturetekst moet zo kort mogelijk zijn.”

“Als middel om persoonlijke doelen helder te krijgen werkt het werken met de vacaturetekst en de gesprekken goed en je kunt de ontwikkeling van de juniormedewerker volgen. Big Five, peer to peer en lessons learned zijn hierbij heel handig voor de coach. Vooral peer to peer werkt goed als input. De Big Five is wat abstracter.”

“De loopbaangesprekken over leerdoelen en ontwikkeling gaan bij ‘goede’ studenten beter dan bij zwakkeren. Hbo'ers willen graag aan hun blinde vlekken werken. Mbo'ers moeten veel geholpen worden om hun eigen ontwikkeling te zien en in gang te zetten. Dit past bijna niet in de vacaturetekst, het zijn vaak kleine, afgeleide stapjes die mbo'ers zetten ten opzichte van de vacaturetekst.

Het terugkijken naar de vacaturetekst tijdens het derde LOG-gesprek past bij die mbo'ers niet helemaal bij de ontwikkeling die de projectmedewerker heeft

doorgemaakt, wel kun je goed terugkomen op de eigen geformuleerde doelen en de ontwikkeling hierin. Voor hbo'ers past het terugkijken naar de vacaturetekst goed.”

“De LOG gesprekken moeten zeker blijven. Bewustwording, aandacht voor de persoon in het geheel is belangrijk. Het commitment groeit ervan.”

“De toepassing van de Big Five in de groep ging wel mooi. Er werd heel open over gepraat. Met name door de hbo'ers. In het kader van de taak/rolverdeling hebben de juniormedewerkers er ook wat aan. Ik heb het instrument als zinvol ervaren. Voor een mbo'er is de uitslag van de test soms wat moeilijker te begrijpen. In het werkproces komt het ook wel terug, stekeligheden zijn makkelijker bespreekbaar en ze kunnen het plaatsen dankzij de testuitslag.”

“Nadat iedereen zijn eigen uitslag had gezien, hebben we het gezamenlijk bekeken. Anderen delen je ook in in de Big Five en dan zie je verschillen. Hier heb je het over en dat geeft discussie. Levert dit iets op voor de groep? Ja, inzicht in eigen gedrag ten opzichte van dat van anderen. Hoe kom ik over? Kan goed voor de groep zijn en soms ook niet. Als coach schiet je soms tekort om zelfbeeld/ beeld gesprek te begeleiden/masseren. Wat is het belang van het kennen van de anderen en mezelf? Dit belang moet je als coach goed kunnen toelichten. En waar het toe kan leiden als je het niet doet. Ik heb de Big Five voor de groep gebruikt om inzicht te geven in het verband tussen persoonlijkheden en het projectresultaat. De vraag hierbij is dan: is er voldoende van alle aspecten aanwezig voor een evenwichtige groep?”

Bijvoorbeeld: is de externe opdrachtgever goed in beeld? Is de groep voldoende resultaatgericht, enzovoort"

"Het is wisselend wat de test met de groep doet. Soms moet je er meer aan trekken om effect los te maken. De groep moet uit het 'houden' Roos van Leary (van Dijk, 2007) komen. Sommige groepen zijn niet zo 'pratend' en reageren niet, nemen het ter kennisgeving aan. Dan moet je steviger coachen. De test voegt zeker iets toe aan het groepsproces. De groepsleden hebben een middel om elkaar te benaderen op gedrag. Ze kunnen veiliger zeggen dat ze zich ergeren."

"Ik heb twee keer de peer-to-peer feedback toegepast en individueel met iedere juniormedewerker besproken. De tweede keer heb ik de namen erbij gehad (dus niet anoniem). Juniormedewerkers herkennen zich vaak wel in de scores. Wat mij opviel is dat de sfeer er vaak uit sprong als item. En ook 'Niet kunnen luisteren naar de ander', 'Is gemotiveerd' en 'Heeft niet in beeld wat de externe opdrachtgever wil' waren vaak bespreekpunten. Op deze aspecten werd vaak laag gescoord. De scores voor Expertise etcetera lagen vaak wel goed."

"Ik heb de uitslag van de peer-to-peer feedback zowel individueel als in de groep besproken. Het hangt van de groep af of dit goed gaat. Als coach moet je goed opletten dat er geen gekibbel ontstaat of aanzet hiertoe geeft. Als coach moet je daarvoor waken. Als iemand geplaagd wordt, moet je als coach ingrijpen. Peer to peer moet echt onder begeleiding van de coach, om zaken helder te houden."

"De scores van de peer-to-peer feedback met elkaar in het projectteam bespreken heeft een meerwaarde voor samenwerking in de groep. In het verleden bespraken we het alleen individueel. Toelichting op gegeven scores aan elkaar is van groot belang. Het team heeft de digitale scorelijst drie keer ingevuld."

De eerste keer wordt peer to peer 'safe' ingevuld. De juniormedewerkers moeten dan nog aan elkaar en aan het systeem van feedback geven wennen. De tweede keer zijn de ingevulde scores waarheidsgetrouwer. De derde keer worden de scores weer wat coulanter. De groep is dan weer beter op elkaar ingespeeld. De verandering in de scores is wel een gevolg van het werken met peer to peer en Big Five."

N.b. Mensen met leesproblemen/ taalproblemen ervaren dit als een lastige tool."

"Zowel voor het werken met de Big Five als met peer-to-peer feedback geldt dat het een grote bijdrage levert aan de individuele ontwikkeling en het groepsproces. De teamleden leren elkaar kennen en waarderen en de individuele teamleden passen vaak hun ontwikkelingsdoelen aan of voegen er enkele toe. Erg mooi om te zien!"

"In het kader van de evaluatie van het project werkten de lessons learned en de 'feedforward' goed. Dan kun je per fase van het project terugkijken en vaststellen wat je bij een volgend project hetzelfde of anders wilt gaan doen. Het idee was om na elke projectfase de lessons learned vast te leggen, maar dit werkte minder goed. Dan is het projectteam toch vaak meer bezig met de voortgang van het project."



5. Het certificaat

Als de juniormedewerkers voldoende ontwikkeling hebben laten zien op het gebied van professionele en persoonlijke groei komen ze in aanmerking voor het Certificaat Value in the Valley (zie ook hoofdstuk 4.1).

De certificaatuitreiking is een officieel evenement aan het eind van elk semester (na 20 weken). Ouders, vrienden en bekenden zijn van harte welkom.

Alle juniormedewerkers worden kort persoonlijk toegesproken en gefeliciteerd. De toespraakjes zijn persoonlijk getint en bevatten vaak uitspraken over karakteristieke gedragingen, opmerkingen over groei en het behaalde resultaat. De aanwezigen wordt, schriftelijk, gevraagd of zij de juniormedewerker hebben zien veranderen. Vaak worden er dan opmerkingen geplaatst over de grote professionele groei die hij of zij heeft doorgemaakt.

>> Ouders aan het woord over hun zoon of dochter:

"Gegroeid." "Professioneler." "Staat open voor veranderingen en/of vernieuwingen."

"De interesse in duurzaamheid is erg veel toegenomen."

"Erg betrokken geraakt bij duurzaamheid."

"Hij praat veel over ontwikkelingen op het gebied van duurzaam bouwen. Hij is op de hoogte van alle nieuwe ontwikkelingen en trends."

"Meer zelfvertrouwen, makkelijker in de omgang." "Kan iemand goed feedback geven op een goede manier. Dit waardeer ik en wordt ook gewaardeerd door andere medewerkers en opdrachtgevers." "Legt gemakkelijker contacten".

"Beter inzicht gekregen in eigen kwaliteiten." "Zelfkennis verrijkt."

"Motivatie is sterk verbeterd." "Was altijd goed gemotiveerd tijdens dit project. Hij moest ook wel eens de groep motiveren. Dit ging hem goed af."

"Meer inzicht in wensen voor de toekomst." "Een beter beeld van waar hij zou willen werken."

"Zet door en wil doel bereiken." "Neemt meer initiatief"

"Heeft tijdens deze periode veel kennis opgedaan." "Oog voor nieuwe dingen."

"Ben zeer verrast over het resultaat van deze vorm van leren. Dan wel in positieve zin!"

Er worden onder de juniormedewerkers enquêtes gehouden en interviews afgenomen. Resultaten hiervan zijn hieronder te lezen en in de publicatie 'Value in the Valley, evaluatie van het leerarrangement'.



6. Medewerkers kijken terug

6.1 Terugblik seniormedewerker

Voor de seniormedewerkers is het werken bij Value in the Valley een bijzondere ervaring. Zij werken en leren met dezelfde waarden, volgens dezelfde processen en grotendeels met dezelfde middelen als de junioren. Zo werken de senioren met een voor hen representatieve vacaturetekst, met een portfolio en met loopbaanontwikkelingsgesprekken. Deze gesprekken zijn weliswaar niet met een coach maar met de projectleider. Ook wordt er regelmatig gereflecteerd op de kwaliteit en voortgang van het werk. Dit in de vorm van werkoverleg en intervisie. Tijdens de intervisie wordt ook ingegaan op het omgaan met professionele dilemma's, teamvorming, effect van eigen persoonlijkheidskenmerken (Big Five) en opvattingen. Daarnaast is er tussendoor, bij de koffie of naar aanleiding van een vraag of situatie die zich voordoet, veel uitwisseling van ervaringen. De senioren ontwikkelen zich hierdoor niet alleen in een hoog tempo (professionaliseren), maar ervaren ook zelf hoe het voelt om gezamenlijk te leren en te werken. Door het gebruiken van dezelfde middelen en processen kunnen ze zich tevens goed inleven in de junioren, gemakkelijker omgaan met mogelijke problemen en knelpunten zonodig vertalen in verbeterpunten. Een ander voordeel van deze werkwijze is dat de opgedane kennis en ervaringen gedeeld worden met collega's die werkzaam zijn in andere omgevingen (school of bedrijf).

>> Een coach (docent AOC):

"Als seniormedewerker bij Value in the Valley gaat er een wereld voor je open. Vooral het werken in multidisciplinaire groepen ervaar ik als zeer positief. Buiten je vak kijken en werken geeft weer nieuwe impulsen aan je docentschap. Ook de contacten met het bedrijfsleven zijn zeer waardevol. Je bouwt een geweldig netwerk op; dit geldt natuurlijk ook voor de juniormedewerkers. Als coach uit het onderwijs werk je hier samen met een coach uit het bedrijfsleven. Je leert op deze manier veel van elkaar; coaching van medewerkers in het bedrijfsleven gaat toch vaak net even iets anders dan studenten coachen in het onderwijs. Het werken in een zakelijke omgeving geeft je ook een prikkel tot een professionele houding, die je natuurlijk ook uitstraalt naar de juniormedewerker. Het met elkaar werken in een bedrijf geeft je ook een soort verbondenheid met elkaar. Als junior en senior ga je ervoor. Samen beurzen, conferenties, studiedagen enzovoort bezoeken, het geeft je een flow, je hebt een gemeenschappelijk doel. Je bent als medewerker trots op je bedrijf. De directe koppeling tussen werkoverleg en intervisies is ook prima bevallen. Problemen die bij het werkoverleg aan de orde kwamen, werden dezelfde week nog besproken in een intervisie. Als coach kun je dan snel terugkoppelen naar de projectgroep."

6.2 Terugblik juniormedewerker

De juniormedewerkers geven aan dat het een rijke en veelzijdige ervaring was om juniormedewerker te zijn bij Value in the Valley. Een aantal van hen informeerde of er in de toekomst een baan voor hen in het verschieft lag bij Value in the Valley.

Eén van de grote verschillen met de opleiding, inclusief stages, is de benadering:

>> Een hbo'er (Chemische Technologie, 3e jaars):

"Er zijn bij Value in the Valley dingen die er op school niet zijn. Professioneel met opdrachtgevers omgaan, met coaches. Value in the Valley is bedrijfsmatig, school is meer gericht op overdragen van kennis en expertise. Maar je kunt nog zo veel expertise hebben, als je niet weet hoe je met mensen moet omgaan om iets te bereiken dan ben je eigenlijk niks. Met mensen omgaan, ook boven je en onder maakt dat je completer bent, je beter ontwikkelt. Anders dan op school is het werken met een externe opdrachtgever, de coach, het netwerken, de externe contacten. Ik zou op school nooit zover zijn gekomen qua mensenkennis, weten hoe het bij een bedrijf werkt. Het komt door het systeem: de rollen, de organisatie, een opdracht uitwerken voor een opdrachtgever met je team. Ik weet nu hoe je een plan van aanpak maakt, werkt met een concrete deadline, een gestructureerde planning maakt, goed afbakent, communiceert."

Deze andere benadering en werkwijze heeft de medewerkers veel energie gegeven, vanaf het begin tot de voltooiing van hun werkzaamheden. De motivatie en drive om gezamenlijk een product tot stand te laten komen en hiervan tegelijkertijd veel van te leren, werden regelmatig geprikkeld en gevoed.

Medewerker te zijn in een lerende cultuur (ingericht vanuit de COL- gedachte) heeft de juniormedewerkers het gevoel gegeven van een breed gedragen verantwoordelijkheid, met een gelijkwaardige inbreng van zowel de junior- als de seniormedewerker.

>> Een mbo'er (Bouwkunde, 4e jaars):

"Heel bijzonder vond ik het dat we plezier hadden en tegelijk serieus bezig waren. Als je thuiskomt van school is het 'Jippie, ik ben weer thuis'. Nu is het: 'wat hebben we veel gedaan en ook veel plezier gehad'. Iedereen deed mee. Het klikte ook. Dat kun je natuurlijk niet plannen, maar wat wel helpt is de excursie aan het begin. Ook is het belangrijk taken te verdelen en dan bekijken wat bij een ieder past."

6.3 Algemene conclusies

Kort samengevat vinden de juniormedewerkers dat zij zich bij Value in the Valley ontwikkeld hebben op het gebied van:

- Professioneel werken (communiceren met opdrachtgever, presentaties, werken in een bedrijfsomgeving, netwerken)
- Innovatievermogen (contacten met externe experts, samenwerken en kennis opbouwen in een team met mensen van andere opleidingen, gebruik maken van de diversiteit in kennis, ervaring, persoonlijkheden van teamgenoten)
- Persoonlijke ontwikkeling (meer zelfvertrouwen, meer op de toekomst gericht, opener)
- Kennis in Milieu, Energie, Landbouw en Techniek (in de breedte, kennis van en waardering voor andere vakgebieden, in mindere mate verdieping van eigen vakgebied).



De seniormedewerkers geven eveneens aan, een persoonlijke en professionele ontwikkeling doorgemaakt te hebben, anders dan ze gewend waren in hun eigen werkomgeving.

Ze hebben geleerd van elkaar, inhoudelijk, maar ook op het gebied van leren en organiseren. In het bijzonder hebben de seniormedewerkers veel geleerd van de confrontatie tussen de bedrijfscultuur met de onderwijscultuur en van de manier waarop wordt ontwikkeld en geleerd: door veel contact en wisselwerking met elkaar en de onderzoekende houding van het hele team. De senioren passen inmiddels delen van het concept toe in hun eigen werkomgeving (opleiding of bedrijf).

Het toepassen en systematisch verder ontwikkelen van de opbrengsten van Value in the Valley, is de volgende stap. Vanuit de partners worden deze mogelijkheden nu onderzocht, om serieus werk te maken van een duurzaam leerarrangement.

Referenties

Antonides, E. & F. Hoetink (2005) Projectplan Value in the Valley, energie om te leren. Groningen: Alfa-college.

Bos, J. & E. Harting (2006) Projectmatig creëren 2.0. Schiedam: Scriptum.

Dijk, B. van (2007) Beïnvloed anderen, begin bij jezelf. Thema Uitgeverij

Geurts, J. (2006) Roc als loopbaancentrum, Een beroepspedagogisch perspectief. 's-Hertogenbosch: CINOP

Herlau, H. & H. Tetzschner (2006) The Kubus® Concept: 'Preject' management and innovation. Copenhagen/Esbjerg (E-book)

Hoekstra, H.A., Ormel, J. & F. de Fruyt (1992) NEO-PI-R NEO Personality Inventory - revised Nederlandse bewerking. Amsterdam: Hogrefe Uitgevers.

Janssen-Noordman, A.M.B. & J.J.G. van Merriënboer (2002) Innovatief onderwijs ontwerpen. Via leertaken naar complexe vaardigheden. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Overige bronnen

Argyris, C. & D. Schön (1978) Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley.

Barab, S. & T. Duffy (1998) From practice fields to communities of practice. CRLT Technical Report. CLRT Indiana University, Bloomington, IN

Biggs, J. (1999) Teaching for quality learning at University. SRHE/Open University Press.

Brown, A.L. & J.C. Campione (1996) Psychological theory and the design of innovative learning environments: on procedures, principles and systems. In L. Schaub & R. Glaser ed., Innovations in learning: new environments for education. p289-325. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Dijk van M., T. de Keulenaar T. en J. Verwater. Stichting VDKV (2005) Onderwijsinnovatie gaat brain based kleur bekennen. KPC Groep Divisie Beroepsonderwijs en Bedrijfsopleidingen. Den Bosch.

Dijk van M., T. de Keulenaar T. en J. Verwater. Stichting VDKV (2007) Participerend leren in 'Communities of Practice'. KPC Groep Divisie Beroepsonderwijs en Bedrijfsopleidingen. Den Bosch.

Illeris, K. (2007) How we learn. Learning and non-learning in school and beyond. London: Routledge.

Lave, J. & E. Wenger (1991) Situated learning. Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.

Raad, B. de & M. Doddema-Winsemius (2006) De Big 5 persoonlijkheidsfactoren. Een methode voor het beschrijven van persoonlijkheidseigenschappen. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Scardamalia, M. & C. Bereiter (1994) Computer support for knowledge-building communities. The Journal of the Learning Sciences, 3(3), 265-283.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & D.D. Jackson (1991) De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie. Houten: Bohn Stafleu van Loghum

Wenger, E. (1998) Communities of practice. Learning, meaning and identity. Cambridge University Press.

Aan het project Value in the Valley hebben meegewerkt

- Boer de, Steven | Hanzehogeschool Groningen
- Bottema, Sietze | Van Hall Larenstein
- Breimer, Ids | Alfa-college
- Brugge, Mathilde | Strukton Worksphere
- Buikema, Henriët | Alfa-college
- Cooman, Astrid | Alfa-college
- Cremers, Petra | Hanzehogeschool Groningen/ Wageningen Universiteit
- Drijfhout, Hans | Stork Industry Services
- Eggink, José | Hanzehogeschool Groningen
- Glazenburg, Bert | RSG De Borgen
- Hekman, Eddy | Hanzehogeschool Groningen
- Hoetink, Frans | Hanzehogeschool Groningen
- Lammers, Gerard | Hanzehogeschool Groningen
- Jonker, Gerda | Hanzehogeschool Groningen
- Mulder, Evert | AOC Terra
- Theunissen, Jos | Van Hall Larenstein
- Steenbergen, Mirjam | Alfa-college
- Steenbruggen, Annet | Alfa-college
- Veenhoff, Reinier | Strukton Worksphere
- Volmer, René | Hanzehogeschool Groningen
- Vos, Manon | Hanzehogeschool Groningen
- Vugteveen, Henk | Hanzehogeschool Groningen
- Wierenga, Lisette | Hanzehogeschool Groningen
- Wieringa, Ger | Cofely Suez
- Willems, Rob | Hanzehogeschool Groningen
- Zijlstra, Gerard | Wolter en Dros

Advisering

- Bomhoff, Geert
- Geurts, Jan | oud lector Pedagogiek van de Beroepsvorming, Haagse Hogeschool
- Stichting VDKV

