

Inhoud

Inleiding 11

1 **Waarom projectmatig werken?** 16

1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen 16

1.2 Weerstand tegen plannen 19

1.3 Een projectmatige aanpak 21

1.4 Alles plannen? 21

Interview: ‘Opleiden is het doel’

(Pieter Drenth) 23

2 **Van theorie naar praktijk** 26

2.1 Kenmerken van een project 26

2.2 Klassiek projectmanagement 27

2.3 Projectmatig creëren 33

2.4 Oefeningen bij dit hoofdstuk 36

3 **Ritme en timemanagement** 38

3.1 Persoonlijk ritme 38

3.2 Welke taken heb je 42

3.3 Planning van taken 43

3.4 Belangrijk of urgent? 48

3.5 Oefeningen bij dit hoofdstuk 51

Interview: ‘Ik ben een planner’

(Laura Spierdijk) 54

- 4 Projectmatig promoveren 56**
 - 4.1 Grote vraag 56
 - 4.2 Product of proces 57
 - 4.3 Tijd als uitgangspunt 58
 - 4.4 Het Planningssysteem voor Promoties 60
 - 4.5 Aan de slag 671
 - 4.6 Moeilijke perioden 74
 - 4.7 Oefeningen bij dit hoofdstuk 76

Interview: 'Steeds meer hbo-docenten gaan promoveren'
(Martha Meerman) 78

- 5 Toekomstige tijd 82**
 - 5.1 Nadenken over je toekomst 83
 - 5.2 Doelstellingen formuleren 85
 - 5.3 Doelstellingen SMART maken 86
 - 5.4 Actieplan 90
 - 5.5 Oefeningen bij dit hoofdstuk 93

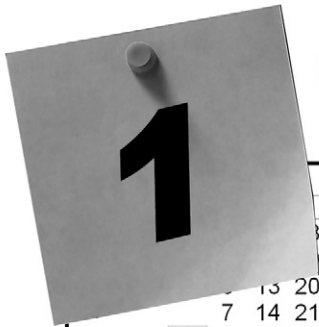
Interview: 'Praat over je toekomstwensen'
(Kim van Bastelaar) 94

- 6 Tijd om te schrijven 98**
 - 6.1 Schrijfproces stap voor stap 98
 - 6.2 Schrijven en begeleiding 104
 - 6.3 Problemen bij het schrijven 106
 - 6.4 Oefeningen bij dit hoofdstuk 110

Interview: 'Schrijven kan een enorm obstakel worden'
(Frank Zaal) 112

7	Teamwork	116
7.1	Met wie werk je samen?	117
7.2	Hoe werk je samen?	120
7.3	Begeleiding	124
7.4	Planningsgesprekken	127
7.5	Omgaan met belangenverschillen	129
7.6	Oefeningen bij dit hoofdstuk	134
8	Klaar In vier jaar! Een stappenplan	140
8.1	Tien stappen	140
8.1	Slot	143
	Literatuur	145
	Dankwoord	146
	Over de auteurs	147

Waarom projectmatig werken?



		februari					maart						
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
		25	1	8	15	22	1	8	15	22	29		
		26	2	9	16	23	2	9	16	23	30		
		27	3	10	17	24	3	10	17	24	31		
		28	4	11	18	25	4	11	18	25			
v	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26
z	2	9	16	23	30	6	13	20	27	6	13	20	27
z	3	10	17	24	31	7	14	21	28	7	14	21	28

		april					mei					juni					
week		13	14	15	16	17	17	18	19	20	21	22	22	23	24	25	26
m			5	12	19	26		3	10	17	24	31		7	14	21	28
d			6	13	20	27		4	11	18	25		1	8	15	22	29
w			7	14	21	28		5	12	19	26		2	9	16	23	30
d		1	8	15	22	29		6	13	20	27		3	10	17	24	
v		2	9	16	23	30		7	14	21	28		4	11	18	25	
z		3	10	17	24			8	15	22	29		5	12	19	26	
z		4	11	18	25			9	16	23	30		6	13	20	27	



1 **W**aarom projectmatig werken?

In dit hoofdstuk bespreken we kort waarom het goed is om voor je promotietraject een projectplanning te maken en projectmatig te werken. We realiseren ons dat een dergelijke benadering in lijkt te druisen tegen juist datgene wat wetenschap zo waardevol maakt: de tijd nemen om iets wat nog nooit eerder is onderzocht, tot op de bodem uit te zoeken. We willen je echter laten zien dat je met deze manier van plannen juist een beter werkbaar en plezieriger promotietraject voor de boeg hebt. Projectmatig werken sluit bovendien aan bij een maatschappelijke tendens. Steeds meer onderzoek aan de universiteit moet namelijk binnen een vooraf vastgestelde tijd afgerond worden.

1.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

Twee belangrijke ontwikkelingen in de afgelopen decennia verlegden de focus van onderzoek dat vooral werd gedreven door het concurreren op kwaliteit, naar projecten waarbij tijd en vaak ook geld medebepalend werden: de invoering van de tweefasestructuur en de opkomst van de tweede en derde geldstroom.

Invoering tweefasestructuur

Met het invoeren van de tweefasestructuur in 1982 en de uitwerking van de tweede fase enkele jaren later kwam er een eind aan het promotietraject waarbij geen einddatum werd vastgesteld. Tot die tijd kregen afgestudeerden namelijk een vaste aanstelling als onderzoeker/docent en was het gebruikelijk om na een aantal jaren aan een proefschrift te beginnen en daar ruim de tijd voor te nemen. Sommige wetenschappers beschouwden de promotie dan ook als levenswerk. Sinds de invoering van de tweefasestructuur wordt promoveren echter steeds meer gezien als een opleidingsplaats, een soort verlengde studietijd: je leert om onderzoek te doen en in vier jaar moet je daarmee klaar zijn. Alleen gepromoveerden hebben een kans om een vaste aanstelling te krijgen, meestal overigens via een tijdelijke aanstelling als postdoc.

De opleiding van een promovendus duurt in principe vier jaar. De praktijk

blijkt weerbarstiger. Vrijwel niemand lukt het om binnen vier jaar te promoveren. In 2005, circa twintig jaar na de invoering van het nieuwe promotiestelsel, luiden het ministerie van OCW en de VSNU (Vereniging van Universiteiten) de noodklok: slechts 6 à 7 procent haalde de eindstreep binnen vier jaar en binnen vijf jaar was dat rond de 26 procent. Na ruim zeven jaar is nog steeds pas 60 procent gepromoveerd. Het benutten van een jaar wachtgeld bood tot voor kort nog enige soelaas, maar dat behoort inmiddels niet meer tot de mogelijkheden. Ook de uitval baart zorgen. Die is officieel rond de 8 procent, maar van ongeveer 30 procent van de promovendi is het niet zeker of zij hun promotie nog zullen afronden of dat ze eigenlijk gestopt zijn (Berger & De Jonge, 2005).¹

Het invoeren van een beperkte aanstelling voor het schrijven van een proefschrift leidt er dus niet automatisch toe dat het promovendi ook binnen die tijd lukt om hun proefschrift af te ronden.

In tabel 1.1 is het aantal promoties tussen 1997 en 2007 weergegeven.

Tabel 1.1 Aantallen promoties in Nederland 1997-2007 (kuoz, 2007)

Promoties											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Totaal	2606	2547	2443	2360	2534	2531	2637	2720	2976	3140	3187

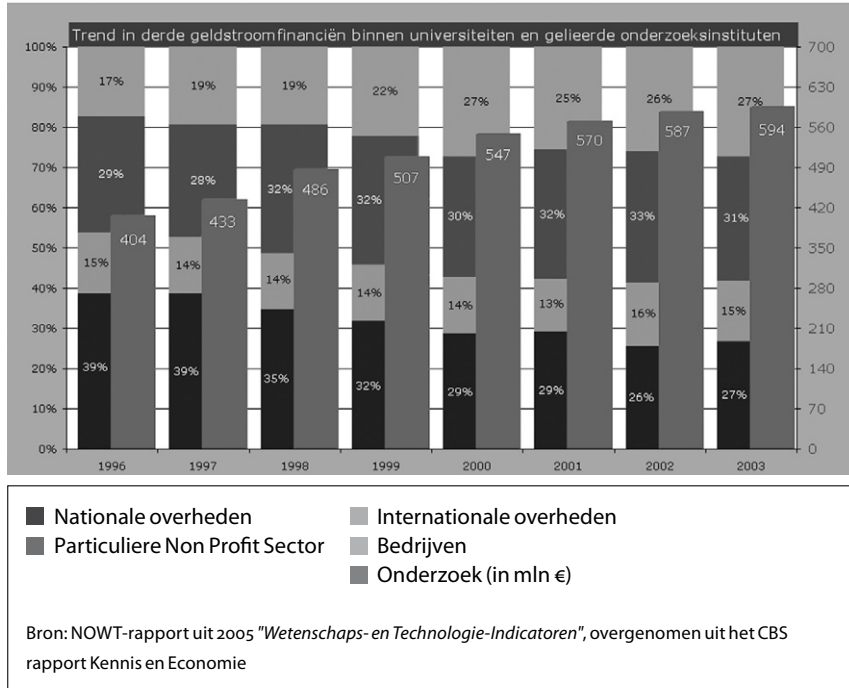
De wijze waarop het promotietraject gepland wordt, zou volgens ons beter op een meer projectmatige manier kunnen gebeuren dan vroeger gebruikelijk was. We komen daar verder in dit hoofdstuk op terug. Eerst bespreken we een andere tendens die een meer projectmatige benadering van promotietrajecten veroorzaakt: de opkomst van de tweede en derde geldstroom.

Opkomst tweede en derde geldstroom

Het universitaire onderzoek wordt in Nederland gefinancierd via drie geldstromen. De eerste geldstroom komt van het ministerie van OCW en wordt de universiteiten ter beschikking gesteld als een bedrag in één keer (*lumpsum*), waarbij de universiteit zelf mag beslissen hoe dit bedrag besteed wordt. De tweede geldstroom komt van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO), die (top)onderzoekers aan universiteiten en instituten een projectmatige subsidie geeft. De derde geldstroom komt van bedrijven, van ministeries als EZ, VWS en VROM, van de EU en van collectebusfondsen, zoals het Astmafonds en KWF Kankerbestrijding. Ook dit zijn projectmatige subsidies. In 2004 vormden de tweede en derde geldstroom samen 40 procent van

¹ Dit zijn de meest recente cijfers die wij hebben kunnen vinden.

het onderzoeksbudget. Het derde geldstroomonderzoek verdubbelde ruimschoots van 1993 tot 2004 van 563 miljoen naar bijna 1200 miljoen euro's (CBS, 2007). Opvallend daarbij is dat het aandeel van nationale overheden afneemt en het aandeel van het bedrijfsleven toeneemt. In 2002 ontvangen Nederlandse universiteiten voor het eerst meer geld via bedrijven dan via (semi)overheidsinstellingen (zie figuur 1.1.)



Figuur 1.1 Trend in derde geldstroomfinanciën

Sinds enkele jaren denken universiteiten na over de manier waarop zij zelf een vierde geldstroom kunnen genereren. Het gaat dan om particuliere giften, filantropische instellingen, sponsoring en fiscale faciliteiten (Innovatieplatform, 2005). Opdrachtgevers uit met name de tweede en derde geldstroom bepalen dat het onderzoek dat zij financieren binnen het geraamde budget en binnen de vooraf vastgestelde tijd klaar is. De meeste wetenschappelijk onderzoekers zijn daarmee afhankelijk geworden van een financieringssysteem dat hun vraagt om onderzoek van hoge kwaliteit te leveren in een vooraf vastgestelde tijd. Wij hebben geen zicht op het percentage onderzoekers dat erin slaagt binnen de vooraf vastgestelde tijd het onderzoek ook daadwerkelijk af te ronden. Eerdergenoemde percentages laten zien dat het voor promovendi in ieder geval lastig

is gebleken dat te realiseren. Wanneer een externe financier of het promotie-systeem eist dat een onderzoek met een bepaald budget binnen een bepaalde tijd wordt afgerond, hoort daar volgens ons een projectmatige manier van werken bij. Onze ervaring is echter dat een dergelijke manier van werken op enige weerstand stuit, in ieder geval bij sommige promovendi.

1.2 Weerstand tegen plannen

Bij promovendi bestaat soms enige weerstand tegen het maken van planningen. We bespreken hier de oorzaken ervan.

Allereerst kiezen promovendi juist voor wetenschappelijk onderzoek omdat ze zich in alle vrijheid en met alle aandacht willen wijden aan hun onderzoeksveld; al te planmatig werken druist daar voor hun gevoel tegenin.

Vervolgens hebben veel promovendi problemen met het plannen van een promotie omdat vooraf vaak niet duidelijk is wat het onderzoeksdoel precies is en zij zich niet vroegtijdig willen vastleggen op een bepaalde koers. Ze willen graag spontaan kunnen reageren, niet onder druk staan en verschillende opties open kunnen houden. Anders gezegd: ze hebben vaak de neiging om lastige beslissingen voor zich uit te schuiven. Bovendien realiseren zij zich terecht dat zij niet de enigen zijn die de koers bepalen. Ze moeten rekening houden met hun begeleider, promotor en eventuele anderen. Deze bezwaren zijn logisch. Wanneer je een strakke planning gaat maken, beperk je je mogelijkheden om later in het project spontaan nog nieuwe beslissingen te nemen.

Dat is anderzijds juist een van de sterke elementen van projectmatig werken. Je bedenkt van tevoren hoeveel tijd je voor de verschillende onderdelen van het onderzoek hebt en spreekt met alle belanghebbenden af hoeveel tijd je daaraan wilt besteden. Tegelijkertijd, en dat is essentieel voor projectmatig werken, reserveer je tijd om tegenvallers op te vangen, bouw je evaluatiemomenten met je begeleiders in en stel je alternatieve routes op voor onvoorziene omstandigheden. Het enige wat niet verandert, is de tijd die je aan de onderdelen kunt besteden. In hoofdstuk 4 bespreken we uitvoerig alle verschillende planbare onderdelen van een promotietraject.

Daarnaast hebben promovendi (en hun begeleiders) bijvoorbeeld nog het idee dat zij, net als vroeger, een levenswerk produceren. Terwijl inmiddels de realiteit is dat het werk in vier jaar klaar moet zijn, hopen veel promovendi een baanbrekend werk te schrijven. Vier jaar lijkt voor veel promovendi een enorm lange tijd. Het is vaak hun eerste baan en ze hebben het idee dat ze in die tijd bergen kunnen verzetten. Ze hebben nog geen ervaring met alle taken die er naast het onderzoek van hen worden gevraagd en de kleine stapjes waarmee

het onderzoek voortgaat. Bovendien hebben ze meestal geen ervaring met projectmatig werken.

Onderzoek doen hangt volgens sommigen ook af van inspiratie: komen de goede ideeën meteen, dan wordt er iets nieuws bedacht of kan de conclusie geschreven worden. Zo niet, dan kost het meer tijd.

Op deze redenatie valt wel iets af te dingen. Allereerst zijn er meer beroepsgroepen waarbij de kwaliteit van het eindproduct belangrijker wordt geacht dan de productietijd. Schrijvers, schilders en acteurs zijn ook afhankelijk van de chemie van het moment. Op het ene moment lukt het beter dan op het andere. Maar ook in deze disciplines raakt men er steeds meer van overtuigd dat het scheppen van een kunstwerk 'voor negentig procent transpiratie en voor tien procent inspiratie' kost. Een voorbeeld: topauteur Harry Mulisch hield een dagboek bij over de periode dat hij zijn bestseller *De ontdekking van de hemel* schreef. Dat liet zien dat hij zichzelf ten doel stelde om elke dag een bepaalde hoeveelheid tekst te produceren. Hij schreef altijd op dezelfde tijd en op dezelfde plaats. Zijn unieke boek kwam dus tot stand via een ijzeren discipline en regelmaat.

Een laatste veelgehoord bezwaar tegen projectmatig werken en plannen van het promotietraject is het feit dat het om een autonoom project gaat dat slecht voorspelbaar is. Mocht een experiment mislukken of zijn de juiste proefpersonen moeilijk te vinden, dan duurt het onderzoek dus wat langer, is de redenatie.

Hoe kan het dat wij als buitenstaanders daar heel anders over denken? Wij denken dat er sprake is van een hoge mate van bijziendheid. Van je eigen project zie je alle details en is het lastig wat afstand te nemen. Deze afstand is onontbeerlijk om het vierjarige project te kunnen overzien en om te voorspellen hoe een beslissing die je nu neemt, kan doorwerken in activiteiten over één of meer jaar. Bovendien is dit misschien het eerste omvangrijke project waar je aan werkt. Je hebt nog geen referentiekader en je kunt het niet vergelijken met eerdere ervaringen, waardoor het nog minder voorspelbaar lijkt.

Kortom: de huidige wijze van het aanstellen van promovendi en het financieren van onderzoek zorgt ervoor dat promovendi hun werk binnen vooraf vastgestelde tijd moeten afronden. In de universitaire wereld is het echter nog geen gemeengoed om projectmatig te werken. Vanwege de tijdsdruk en omdat wij van mening zijn dat projectmatig werken er juist toe kan bijdragen dat je als promovendus op een prettige manier aan het werk bent, zetten wij in dit boek verder uiteen hoe je projectmatig aan je promotie kunt werken.

1.3 Een projectmatige aanpak

De kern van projectmatig werken is het toewerken naar een vooraf vastgesteld einddoel van voldoende kwaliteit binnen een vooraf bepaalde tijd en budget. Je begint dus met een einddoel en een deadline voor ogen. Het project is nooit eerder op precies die manier uitgevoerd en het team dat eraan werkt is speciaal voor het project samengesteld. De inhoud en het team zijn dus elke keer anders, terwijl de manier van werken vergelijkbaar is.

Bij projectmatig werken vergroot je de kans op een voorspelbaar en kwalitatief hoogstaand eindresultaat. Doordat je vooraf hebt bepaald waar je wilt uitkomen en wanneer je dat wilt, kun je gericht naar dit eindresultaat toewerken. Je kunt tussentijdse mijlpalen vaststellen, evaluaties inbouwen en steeds opnieuw vaststellen of je verwachtingen overeenkomen met de realiteit. Wanneer dat niet het geval is, kun je je planning in onderling overleg aanpassen. Vooraf moet je voorspellen waar de risico's liggen en hoe je daarop kunt anticiperen (zie ook paragraaf 1.4).

Misschien is wel het belangrijkste voordeel van een projectmatige aanpak dat het je helpt bij het nemen van dagelijkse beslissingen. Moet je een nieuwe klus wel of niet aanpakken? Moet je deze week nu echt alles opzij zetten om je artikel in te kunnen leveren, of kan dat nog wachten?

Natuurlijk zijn er ook kanttekeningen te plaatsen bij een dergelijke projectmatige aanpak. Het kan je bijvoorbeeld het gevoel geven dat alles vastligt en dat er weinig ruimte is om te experimenteren of fouten te maken. Eerlijk gezegd zou het zo niet moeten werken. Een goede projectmatige aanpak biedt juist een vorm van regelmaat, waardoor er ruimte overblijft voor ontspanning en creativiteit. Sommige promovendi ervaren juist meer vrijheid als ze plannen. De balans tussen werk en privé kunnen ze beter bewaken en ze werken doelgerichter aan hun overige taken. Hoe je dit concreet kunt aanpakken lees je in de hoofdstukken 3, 4 en 5.

1.4 Alles plannen?

Uiteraard is niet alles te plannen, simpelweg omdat niet alles voorspelbaar is. In ieders leven doen zich gebeurtenissen voor waar we vooraf niet van hadden kunnen dromen of die we hadden gehoopt te kunnen vermijden. Veel promovendi zitten in een hectische levensfase. Ze gaan voor het eerst samenwonen of trouwen, sommigen vragen zich af of en wanneer ze kinderen, willen en een groot deel is op zoek naar een (beter) huis. Dergelijke 'life events' kosten veel tijd en energie en zijn in theorie wel te plannen, maar in de praktijk weerbar-

stiger. En dan zijn er nog de onvoorspelbare situaties met ziekte van jezelf of je naasten. Ook in de werkomgeving doen zich soms onvoorspelbare situaties voor, zoals langdurige afwezigheid van een begeleider of een reorganisatie van de afdeling. Wat kun je dan wel doen?

Veel belangrijke gebeurtenissen kun je zien aankomen of je vermoedt dat er een kans is dat die zich voordoen. Een belangrijk onderdeel van projectmatig werken is daarom het maken van een risicoanalyse. Wanneer het risico hoog is, moet je vooraf een alternatief bedenken.

Een voorbeeld: een kans van meer dan 25 procent op het vinden van onvoldoende proefpersonen die willen meedoen aan je onderzoek of het mislukken van de oogst van je proefveldje vraagt om een alternatief plan voor als het misloopt. Het is onverstandig het erop aan te laten komen, omdat het vertragend kan werken wanneer je pas op het laatste moment een alternatief moet bedenken en organiseren. Daarnaast gaat er veel tijd zitten in het nemen van de beslissing dat het echt anders moet dan vooraf gehoopt. Dergelijke onaangename beslissingen neem je niet graag, waardoor je extra veel tijd verliest en je project verder kan uitlopen. Vooraf het beslismoment bepalen en vervolgens planmatig inspelen op de risicovolle onderdelen in het promotietraject zorgen voor minder vertraging. In hoofdstuk 2 bespreken we een model voor risicoanalyse.

We hopen dat we je al enigszins duidelijk hebben gemaakt waarom het verstandig is om voor je promotietraject een projectplanning te maken. De volgende hoofdstukken behandelen de principes van plannen, van de zeer korte tot en met de hele lange termijn. Ze geven je handvatten om je promotietraject zodanig vorm te geven dat je het binnen de gewenste tijd kunt afronden. Het volgende hoofdstuk beschrijft eerst de verschillende modellen die ten grondslag liggen aan projectmatig werken.

Interview: 'Opleiden is het doel'

Pieter Drenth

Pieter Drenth weet ze nog allemaal bij naam te noemen, de veertig promovendi die hij de afgelopen veertig jaar heeft begeleid. Ongeveer de helft was medewerker van de faculteit Psychologie, waar hij na zijn eigen promotie en een korte aanstelling in de Verenigde Staten benoemd werd als lector. Toen hij later hoogleraar werd en nog weer later rector van de VU, ging hij de promovendi meer op afstand begeleiden, samen met een dagelijks begeleider die zorgde voor het directe contact. De andere helft van de promovendi was buitenpromovendus, niet in dienst van de VU, maar bijvoorbeeld werkzaam in het bedrijfsleven of verbonden aan een buitenlandse universiteit. Hij weet nog precies wie er cum laude promoveerde, wie er problemen had met de voortgang en wie er helaas vroegtijdig moest stoppen met het traject.



Voor de mensen die bij mij in dienst waren, was ik altijd heel streng: het proefschrift moest op tijd afgerond worden. Ze hadden tenslotte een aanstelling met verplichtingen. Voor de buitenpromovendi maakte dat niet uit. Die schreven vaak een proefschrift in hun vrije tijd, in combinatie met een baan. Je ziet dat wanneer de reguliere promovendi niet binnen vier jaar in belangrijke mate hun proefschrift hebben afgerond, het meestal heel moeizaam wordt. In mijn discipline, Bedrijfspsychologie (later Arbeids- en Organisationspsychologie), promoveren veel mensen die al in het bedrijfsleven werkzaam zijn, die een eigen bedrijfje begonnen zijn of daarmee aan de slag gaan tijdens het promotietraject. Dissertaties zijn in de tijd veranderd van aard. Ze zijn beperkter en meer een deel van het onderzoeksprogramma van de afdeling geworden. Tegenwoordig worden de onderwerpen vaak niet meer door de promovendus zelf bedacht. Vroeger sprak je samen een onderwerp af en het duurde soms wel tijden voordat je een uitgewerkt onderzoeksplan had. Vroeger lag er ook minder druk op de promotie omdat het geen eis was dat wetenschappelijke medewerkers gepromoveerd waren. Dat is nu wel zo. Ik ben daar met mijn eigen afdeling op vooruitgelopen, omdat ik vind dat je mensen niet kunt opleiden tot wetenschapper als je niet zelf gepromoveerd bent. Ik vind dat het accent bij promoties nu moet liggen op het opleidingstraject. Het is geen levenswerk meer, maar een deel van de opleiding waarin de promovendus laat zien zelfstandig te kunnen denken, een onderzoek uit te kunnen voeren en daar een verhaal over te kunnen schrijven.

In mijn ervaring is de combinatie van werk en promotie het moeilijkste om te plannen. Het nieuwe werk is meestal leuk en veeleisend, bijvoorbeeld bij het opzetten van een eigen bedrijf. Het belangrijkste is dan om de energie vast te houden, het momentum niet te verliezen.

Het moeilijkste moment in het hele traject is om van de dataverzameling over te gaan naar het schrijven. Tot dat tijdstip kun je nog routinematige activiteiten uitvoeren volgens een protocol, daarna moet je zelfstandig de gevonden gegevens omzetten in een interpretatie van de vraagstelling. Dan moet je de strijd aangaan met dat lege, witte papier. Je kunt er als begeleider overigens niet veel aan doen als mensen niet helder kunnen schrijven.

Het leukste moment is toch wel het moment van promoveren zelf. Als je ziet dat ze het in de vingers hebben. Ik bel ze altijd de avond van tevoren op en vertel ze dat ik weet waar de oppositie over gaat en dat ik ook weet dat ze het gaan redden.

Ik zou promovendi willen aanraden om heel praktisch te werk te gaan en een realistisch maar strak schema te maken en zich daaraan te houden. Stel een einddoelstelling vast met subdoelstellingen. Het valt tegen hoeveel tijd je uiteindelijk hebt. Wees daarom niet overoptimistisch en werk even wat harder als je een deadline niet haalt. Zorg dat je het momentum niet verliest. Ten slotte: wetenschap is hoe langer hoe minder een individuele activiteit. Praat op tijd met anderen over je onderzoek. Zoek ook deskundigheid bij anderen en laat je bijsturen als dat nodig is. Wetenschap is ook communiceren.