



Radboud Universiteit – Projectmanagement for PhDs

Draaiboek

Je krijgt een groep van maximaal twaalf deelnemers. Locatie is ergens op het terrein van de RU. Er is geen lunch bij het programma inbegrepen. Af en toe komt de catering wel langs met koffie en thee. De cursus is in het Engels. De tijden zijn richtlijnen, hou pauzes wanneer het goed voelt. Lunch is meestal vanaf 12:30 tot 13:30.

De eerste dag is wat gek, omdat het de start van de cyclus is maar tegelijkertijd maar een halve dag. De reden: we hebben deze cursus overgenomen van een medewerker van de RU die ziek werd. Hij hanteerde een totaal ander draaiboek, dat wij nooit onder ogen hebben gekregen. Vermoedelijk legde hij bij het eerste dagdeel de 'watervalmethode (Gantt-chart)' van projectmanagement uit, waarna hij iedereen de opdracht gaf die planning te maken en in de eropvolgende drie dagen te presenteren (en hopelijk deed hij nog rollenspellen en andere dingen tussendoor). Deze heer (ik geloof dat hij Jan van den Broek heet), is nu weer beter en geeft nu alleen de Nederlandse variant - nog steeds met zijn eigen draaiboek.

Veel deelnemers doen een medische PhD en hebben vooral behoefte aan snelle tips die ze snel kunnen implementeren. Dat betekent dat sommige van de oefeningen misschien wat directiever zijn ingericht dan we van oorsprong zijn gewend.

In dat kader zijn dan vooral ook dag 1 en dag 2 iets instructiever dan je gewend bent. Wat literatuur die handig is om voor die tijd nog goed in de vingers te hebben:

- Getting Things Done van David Allen over het gebruik van to-do-lijsten
- Pomodoro-techniek, Francesco Cirillo
- How to have a good day, Caroline Webb

Dag 1: Tijdmanagement

Meenemen

- Naambordjes
- Mappen voor de handouts

Deelnemers hebben zelf als het goed is al het boek Projectmanagement voor PhD's meegekregen (verstrekkt door de universiteit).

Prints

- Expenditure of time
- Evaluatie dag 1



Draaiboek

13:30: Heet iedereen welkom, voorstelronde waarin je iedereen leerdoelen vraagt voor de cursus

14:00: Laat iedereen Expenditure invullen en daarna in tweetallen bespreken. Vraag voor de bespreking of iedereen ook aan elkaar tips wil geven. Laat ze de tips die ze aan elkaar geven opschrijven, en haal die na de bespreking klassikaal op.

14:45: korte pauze

15:00: Ophalen van de verzamelde tips en opmaat naar rest cursuscyclus

Vraag aan de groep welke inzichten en tips ze hebben opgedaan. Schrijf de tips op en categoriseer ze. De beste tips zijn vrijwel altijd dezelfde, die ik dan ook altijd in dezelfde, onderstaande categorieën kan indelen. Zorg dat je eindigt met het bespreken van de categorie 'hanteer een to-do-lijst', want dat vormt huiswerk

Manage je energie

1. Plan je dag mét je energie mee, niet ertegenin.
2. Sowieso: plan je (werk)dagen, d.w.z. neem elke dag een moment om te beslissen wat je die dag (of de dag erna) wil gaan doen. Doe dan ook 'timeboxen', wat betekent dat je sommige taken niet als 'resultaatverplichting' inplant maar als 'inspanningsverplichting'. Bijvoorbeeld: een half uur emails beantwoorden, en daarna ga je iets anders doen, of de emails nu af zijn of niet
3. Neem regelmatig pauzes. Nog concretere toepassing: licht de POMODORO-techniek toe
4. Tenzij je in een flow komt: dat komt wanneer het werk een beetje uitdagend en intrinsiek leuk is. Dan gewoon doorgaan (voor programmeurs)
5. Zorg dat je je vrije tijd echt beschermt: dit maakt je namelijk creatiever!

Manage je aandacht/blokkeer afleiding

1. Zet Facebook en andere social media uit
2. Zet de meldingen op je telefoon uit
3. Koop noise-cancelling headphones om je collega's te blokkeren
4. Niemand kan multitasken, ook vrouwen niet. Leuk spelletje: er is altijd iemand, vaak een vrouw, die zegt dat zij dat wel kan. Neem de uitdaging aan en geef haar de volgende opdracht in drie stappen:
 1. Laat haar zo snel mogelijk de cijfers 1 t/m 15 in haar moedertaal opzeggen. Klok met een stopwatch hoe snel dat ging - meestal iets van 4 seconden
 2. Laat haar zo snel mogelijk de letters A t/m O van het alfabet opzeggen. Klok met een stopwatch hoe snel dat ging - meestal iets van 4 seconden
 3. Laat haar zo snel mogelijk beide opdrachten door elkaar opzeggen, dus: A, 1, B, 2, C, 3, Klok met een stopwatch hoe snel dat gaat. Veel deelnemers maken deze opdracht niet af, de meesten die dat wel doen, doen er meer dan 20 seconden over, een enkeling houdt het daar net onder



Wat dit laat zien: als je écht kon multitasken, zou je beide lijsten in maximaal acht seconden kunnen opzeggen - sterker nog: als multitasken echt tijd zou opleveren, dan zou het minder dan acht moeten zijn. Maar het blijkt dus veel, veel meer te zijn!

Let er bij deze oefening wel op dat er mensen van Donders bij kunnen zitten (cognitieve wetenschappers), die dan bezwaar gaan maken dat deze taak niet precies een bewijs is tegen multitasken. Zeg direct dat ze gelijk hebben, en dat een mens wel twee volledig geautomatiseerde taken tegelijk kan uitvoeren, zoals ademen en fietsen - maar dat het hoofdpunt wel blijft staan, namelijk dat je niet twee 'denktaken' tegelijkertijd kunt doen.

Manage je interne dialoog

1. Hou op met jezelf schuldig te voelen
2. Daag negatieve gedachten actief uit of herkader ze
3. Heel af en toe moet je jezelf een schop onder de kont geven, bijvoorbeeld met de Eat that Frog-methode

Hanteer een to-do-lijst

Leg uit dat het uitgebreide uitwerken van een to-do-lijst de volgende week komt, maar dat we vandaag alvast kennis gaan maken met het principe ervan. Het basisprincipe van een to-do-lijst is dat je een cyclus hanteert. Die ziet er als volgt uit:

1. Verzamel al je todo's in een 'inbox' zo gauw ze bij je opkomen
2. Organiseer en categoriseer ze
3. Plan ze in of filter ze
4. Doe ze

Belangrijk: een to-do-lijst is géén planningstool, géén projectmanagementtool. De belangrijkste functie van de to-do-lijst is de eerste stap: het is hoofdzakelijk een vergaarbak waar je alle vage reminders die je voor jezelf hebt ingooit. Lees David Allen om daar meer over te snappen.

Benadruk vandaag dat je dus een vergaarbak moet hebben. Dat mag een app zijn (voorbeelden: To Do-list, Wunderlist, Remember the Milk, Google Keep, Evernote en zo nog wat meer) maar mag ook een boekje zijn (Bullet Journal of iets anders).

16:30: Vertel de deelnemers dat ze aan het eind eigenlijk alle tijdsmanagementboeken nu hebben samengevat (en dat als ze alles wat hier staat goed in de oren knopen ze dus nooit meer dat soort boeken hoeven te kopen).

Huiswerk voor de volgende keer:

1. relevante hoofdstukken boek lezen
2. concreet: beslis een manier om je to-do-lijst bij te houden (kies een app of boekje)
3. kondig aan dat we het ook alvast gaan hebben over lange-termijndoelen: laat ze er alvast over nadenken

16:45: Laat ze de eerste evaluatie invullen en neem mee. Deze evaluatie is vooral intern voor jou: we hebben geen afspraken met Radboud over dat we deze achteraf naar hen opsturen. Vertel ze dat je de volgende keer graag begint om 09:30 (hun interne emails en agenda geven 09:15 aan)

17:00: Eind



Dag 2: Langetermijndoelen en tijdmanagement

Meenemen

- Stiften: zowel markers als kleurstiften
- Check even met Karin/Radboud of er flipovers klaarliggen

Prints

- Ideal planning next week
- Time spent next week
- Criteria SMARTIES
- Important-Urgent
- Short-term-planning handout overzicht
- LT Objectives
- Step-by-step-plan
- Evaluatie dag 2

Draaiboek

Ik begon tot voor kort altijd met de langetermijndoelen in de ochtend, de tijdmanagement in de middag. Bij de laatste groep draaide ik het toevallig om, en eigenlijk liep dat tien keer beter - maar zie maar wat je doet.

09:30: Welkom, vandaag beginnen we met lange termijndoelen en daarna terug naar de hele korte termijn

09:45:Discussie: waarom überhaupt over de lange termijn nadenken? Meestal begin ik eerst de argumenten op te halen waarom je het niet zou doen, waar iedereen dan kan roepen dat je de toekomst toch niet kunt voorzien. Daarna een lijst met argumenten waarom je het wel zou doen - hopelijk hebben mensen dan in de gaten dat het vooral belangrijk is om het op de goede manier te doen. Argumenten om het wel te doen:

1. Veel van de toekomst kun je toch best wél zien aankomen
2. Doe je het goed, dan motiveert het: jij doet meer van wat JIJ wil (waarom kom ik ook alweer uit bed? Ohja, IK WIL ARTS WORDEN)
3. Het helpt bij het maken van keuzes in het nu (moet ik wel of niet een BKO halen? Hangt van jouw doelen af!)
4. Het voorkomt dat je leven gepland wordt door anderen (waarom mikken we erop dat dit artikel in Science komt, als ik toch niet door wil in de wetenschap? Ja, mijn begeleider wil het, maar wiens PhD is dit ook alweer?)

Deel SMARTIES uit als tip-sheet over hoe je je lange termijndoelen preciezer kunt maken

10:30: LT=doelen algemeen

Laat mensen hun algemene LT-doelen invullen en in tweetallen bespreken

11:00: Step by step plan

Laat mensen één LT-doel kiezen en dat op een poster uitwerken

12:00: Iedereen krijgt twee minuten (ongeveer) om hun doel te presenteren. Houdt hun 72-urs acties bij!



12:30: Pauze

13:30: Terug naar tijdmanagement

Leg verschil tussen important-urgent kort uit

Laat ze een voorbeeld uit de afgelopen week invullen zodat ze het verschil goed weten

Laat ze schatten hoeveel procent ze ongeveer in elk vlak doorbrengen

Zeg vervolgens dat je niet kan zeggen wat een ideaal percentage is, maar dat je doorgaans liever hebt dat mensen meer tijd doorbrengen in 'belangrijk, niet urgent'. En geef de tips per kwadrant

14:15: Één manier om hun weken rustiger te maken, is de week in te plannen met gebruik van hun todo-list. Vraag eerst welk to-do-systeem mensen hebben gekozen. Alles is goed, van apps tot boekjes. Herinner ze aan de stappen van de vorige week. Die stappen gaan we nu in detail doorlopen, als volgt:

1. Verzamelen
 1. Maak een lijstje van de actieve taken/projecten/rollen die je nu hebt
 2. Werp een blik op de komende zeg, drie weken
 3. Maak een lange lijst van alle eerstvolgende stappen die je ergens in de komende weken dan moet zetten. Kijk niet verder
 4. Hou deze 'inbox' bij je: zo gauw je iets nieuws bedenkt, schrijf het op
2. Organiseren en categoriseren
 1. We gebruiken vandaag het meest complete categoriseringssysteem, in de praktijk hou je waarschijnlijk maar een stuk of drie over
 2. Voordat je categoriseert: spreek met jezelf af dat je elke dag een moment neemt om dit ongeveer te doen
 3. Schrijf al je todo's in je inbox in een tabel op met nog zeven kolommen erachter (later kun je dit in je eigen app of boekje doen). Die tabellen gaan we nu vullen met 'labels' per categorie
 1. Voor welk project is dit een volgende stap?
 2. Wanneer moet dit af/hoe urgent is het?
 3. Hoe belangrijk is het?
 4. Hoe lang duurt het?
 5. Welk soort activiteit is het?
 6. Waar doe je dit?
 7. Hoe zijn anderen erbij betrokken?
3. Inplannen en filteren
 1. Veel deelnemers hebben nu al door wat filteren is: dat je handig labels uit kolommen kunt combineren. Bijvoorbeeld: je zit als arts in opleiding in een bespreekkantoor te wachten tot een patient komt. Maar die zegt af. Je hebt nu drie kwartier de tijd over, kan niet bij je computer maar wel bij je telefoon. Filter nu slim op de bovenstaande kolommen: laat mij alle todo's zien die a) kort zijn b) bellen zijn. Dan kun je 45 minuten belletjes afwerken
 2. Plannen: kijk naar je komende week (handouts ideal planning en actual planning) en doe het volgende:



1. Verzin een legenda voor type activiteiten zoals slapen, eten, reizen en emailen, bellen, et cetera
2. Deel je komende week in blokken in. Denk stiekem ook alvast aan buffers
3. Vul in de relevante blokken ook de erbij passende todo's in
4. TADAA! Hou bij of je je aan deze planning kunt houden

4. Doen!

16:30: Huiswerk: voor de volgende keer de relevante hoofdstukken lezen. Hou de planning bij. Doe je 72-uurs actie. Vul de evaluatie in.

17:00: Eind

Dag 3: Projectmanagement en communicatie met begeleider

Meenemen

- Blinddoeken
- Kaartjes PM
- Stiften
- Check met Karin/Radboud of er voldoende flipovervellen zijn

Prints

- Assignment projectmanagement
- Checklist how to say no to your supervisor
- Checklist communication styles
- Contract of expectations
- Plannings cards overview
- Situational leadership
- projectmanagement rules
- Evaluatie dag 3

Draaiboek

09:30: Overhoor eerst de 72-hour actions

Blindemantje: ik sla deze soms over, als ik in de grote Erasmustoren zit, omdat het dan te lastig is een veilige omgeving te vinden voor dit spel. Andere locaties kan het wel.

10:45: Bespreek de best practices voor projectmanagement. Instrueer de deelnemers betreft de kaartjes Laat ze zelf de kaarten leggen. Welke lessen trekken ze eruit?

12:30: Lunch

13:30: How to say no to your supervisor: oefening

14:15: Communication styles en situational leadership

14:45: Laat deelnemers zelf aan de hand van contract of expectations opkomen met een casus voor een rollenspel. Wat gebeurt er en wat willen ze dat anders gaat? Laat ze deze ook in tweetallen bespreken

15:15: Speel twee of drie rollenspellen voor de gehele groep na. Begeleid de feedback

16:30: Evaluatie.

17:00: Eind



Dag 4: Vergaderen en onderhandelen

Meenemen

- Enveloppen voor onderhandelspel

Prints

- Assingment negotiation
- Casus phd
- Casus professor
- Negotiation theory
- Negotiation assignment
- Evaluatie dag 4

Draaiboek

09:30: Welkom

Eerste rollenspel: helft van de groep doet een willekeurige vergadering na (ik kies nu vaak: dat je een blog à la Donders Wonders moet oprichten). De andere helft moet observeren (benadruk: géén feedback). Hun opdracht: probeer uit te vogelen welke stappen elke groepsmeeting doorgaans heeft. Nomgaals: dit gaat dus om observeren, niet feedback (de communicatiecultuur bij de RU is denk ik erg onveilig: als je dit brengt als 'feedback' dan bevriest iedereen). Deze oefening vervangt 'wildernis' of 'NASA'

Reflecteer en haal de stappen op

11:45: Laat ze in tweetallen bespreken welke vergadering ze nu zouden willen verbeteren en hoe

12:30: Lunch

13:30: Enveloppenspel

reflecteer op enveloppenspel: best practices? Handout negotiation theory

15:00: Onderhandelcasus PhD Professor. Benadruk dat dit écht een win-win-spel is

16:30:Evaluatie

17:00: einde