# Project manager

Als project manager of projectleider verzorg je de dagelijkse [leiding van een project](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/projectleiden). Met het project moet je een **resultaat halen binnen een bepaalde periode**.

Anders dan de algemene [manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/manager/index_html), geef je als project manager leiding aan eenmalige projecten met een tastbaar eindresultaat. Een ander verschil met de functie van manager algemeen is dat je bezig bent met de dagelijkse gang van zaken - je zit dicht bij het vuur. Een project manager kan meestal niet terugvallen op routine. Improviseren is daarom aan de orde van de dag.

Project managers werken in uiteenlopende sectoren, variërend van de ICT tot de bouw.

**Voorbeelden** van projecten:

* Een machinefabriek krijgt de opdracht om een machine te produceren die niet in de normale productielijn past.
* Het pakket administratieve software van een bedrijf moet opnieuw ontworpen en geschreven worden.
* Een kledingfabrikant brengt een catalogus van de nieuwe collectie uit.

De bovenste twee zijn voorbeelden van activiteiten die **buiten de normale routine** vallen. Er wordt iets nieuws gedaan. Hiervoor wordt er een speciaal team samengesteld. Als de kennis binnen het bedrijf niet aanwezig is, wordt er een project manager van buiten ingeschakeld. Sommige bedrijven hebben projectleiders in vaste dienst. De kledingfabrikant van het derde voorbeeld heeft bijvoorbeeld een project manager in dienst die [verantwoordelijk](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/verantwoordelijk) is voor de totstandkoming van de catalogi.

**Rob de Hondt werkt als project manager in de ICT-sector: hij leidt teams die op maat gemaakte software schrijven**  
"Het mooie van project management is dat je echt resultaat ziet van je inspanningen. Veel ICT-ers zitten in een functie waarin ze vooral bezig zijn met een systeem in de lucht houden. Terwijl ons team aan het eind van het project iets nieuws presenteert."

## Wat doet een project manager?

Een project heeft meerdere fasen, waarin het accent voor de projectleider steeds op andere taken ligt. De taken die hier worden genoemd, gelden dus voor iedereen die leiding geeft in een omgeving waar projectmatig werken plaatsvindt.

#### 1. Afspraken maken over doelstelling en randvoorwaarden

Als project manager moet je natuurlijk weten van de opdrachtgever wat de reden en de **doelstelling** van het project is. Als dit nog niet duidelijk is, kan de project manager de opdrachtgever hierbij [adviseren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/adviseren). Waar moet het eindresultaat aan voldoen? Vaak worden doelstellingen in de beginfase nog (te) vaag geformuleerd. Stel, een uitgever wil de markt van kookboeken veroveren.  Dit is als doelstelling nog erg algemeen en moet meer worden afgebakend. Bijvoorbeeld: ‘Over drie jaar willen we vijf kookboeken op de markt hebben, elk over gerechten van een ander land’. Zo´n heldere doelstelling wordt ook wel een [SMART-doelstelling](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/smart) genoemd.

In deze fase moeten er ook afspraken gemaakt worden over **randvoorwaarden** als de deadline, het beschikbare budget en de middelen. Als de projec t manager wordt ingehuurd, moeten er duidelijke afspraken komen over de communicatie tussen het lijnmanagement en het projectteam. Zonder medewerking van het lijnmanagement krijgt de project manager niets gedaan.

#### 2. Een ontwerp maken

Nu er een doelstelling is, kan de project manager een projectontwerp maken. In de ontwerpfase denk je na over de volgende punten:

* Hoe stem je de verschillende activiteiten op elkaar af om het eindresultaat te bereiken?
* Welke tussentijdse mijlpalen komen er?
* Welke producten worden in welke fase opgeleverd?

Ook doe je in deze fase veel **voorbereidend inhoudelijk werk**. Je moet straks alle teamleden aan het werk houden. Je kunt in deze fase alvast zorgen dat ze de eerste tijd vooruit kunnen.

#### 3. Het project starten

Misschien moeten er externen ingehuurd worden en voer jij mede de sollicitatiegesprekken. De betrokken partijen moeten vervolgens goed geïnformeerd en gemotiveerd worden. Vaak volgen er een of meerdere bijeenkomsten waarin de teamleden elkaar leren kennen en door jou voorgelicht worden over het project. Taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld. Je zorgt ervoor dat er een teamgeest ontstaat waarin het project tot een succes kan worden.

#### 4. Het beheersen van de voortgang

Dit is het leeuwendeel van het werk. Je hebt als project manager de leiding over de dagelijkse gang van zaken. Als er regels zijn opgesteld, moet je ook toezien op de naleving daarvan. Als er tussentijdse **deadlines** zijn vastgesteld, moeten die ook worden gehaald. Ondertussen moet er waarschijnlijk veel geïmproviseerd worden. Er duiken ongetwijfeld grotere en kleinere problemen op: een extra kostenpost, een leverancier die niet op tijd is, een teamlid dat ziek wordt. Waarschijnlijk komt je team met veel creatieve ideeën. Je moet hiervoor **open staan**. Het kan gebeuren dat verschillende partijen met alternatieve oplossingen komen, waarvan je de voordelen en risico's afweegt. Jij bent de eindverantwoordelijke.

## Rollen

1. **Ontwerper**: je ontwerpt een projectplan.
2. **Controleur**: je houdt in de gaten of de planning gehaald wordt.
3. **Spreker**: je [zit vergaderingen voor](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/werkvormen/vergadering/voorzitten) en [geeft presentaties](http://www.leren.nl/cursus/professionele-vaardigheden/presentatie/).
4. **Coach**: je [motiveert](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren/index_html) mensen en geeft tips.
5. **Expert**: je bent deskundig op het vakgebied van het project.
6. **Risicomanager**: je houdt risico’s in de gaten en bedenkt alternatieve oplossingen als dingen mis gaan.

**Petra Vergouwen is projectleider bij een multinational op het gebied van sportkleding. Ze was onder andere verantwoordelijk voor de totstandkoming van een catalogus:** “Project management is het minimaliseren van onaangename verrassingen. Altijd weet ik hoeveel tijd er nog over is voor een bepaalde fase en wat er tot die tijd mis zou kunnen gaan. Daar houd ik dan rekening mee. Een  voorbeeld: Als ik zeker wil weten dat iedereen bij een belangrijke [presentatie](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/modellen/presentatie) aanwezig is, stuur ik reminder e-mails rond. Ik laat nooit iets aan het toeval over.”

## Waar werk je als project manager?

* Er zijn bedrijven die project managers **in vaste dienst** hebben. Bijvoorbeeld: een kledingbedrijf brengt elk kwartaal meerdere productcatalogi uit. Dit bedrijf heeft voor elke catalogus een vaste project manager in dienst. Deze project managers hebben dan waarschijnlijk een teamleider boven zich die verantwoordelijk is voor alle catalogi. En die teamleider heeft weer het [hoofd van de salesafdeling](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/commercieel/sales-manager/index_html) boven zich.
* Sommige projectleiders worden door hun werkgever uitgezonden en werken in een **tijdelijk teamverband** op locatie bij de klant. Ze werken hier ofwel alleen, ofwel samen met een andere project manager, interim manager of [consultant](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/adviseur-consultant/index_html).
* Er is ook een grote groep **freelance project managers** die via bemiddelingsbureaus steeds bij andere opdrachtgevers werken.

De functie van project manager is niet beperkt tot een bepaalde sector van het bedrijfsleven. Een project kan dan ook van alles inhouden: de ontwikkeling van een softwarepakket, het opstellen van een beleidsadvies, het bouwen van een kantorencomplex, een expeditie naar de noordpool. Ook gemeentelijke overheden en regionale politiekorpsen werken tegenwoordig projectmatig. Het meeste vind je project managers waarschijnlijk in de **bouw** en de [**civiele techniek**](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/techniek/engineering/civiele-techniek) en in de **consultancy** en in de **ICT-sector**.

Zie ook het artikel [vacature vinden als project manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager/vacature).

## Wat is je plaats in de organisatie?

Als projectleider heb je een opdrachtgever of baas boven je. Zelf geef je leiding aan een of meerdere mensen. Het kan zijn dat dit team waaraan je leiding geeft vrij klein is en dat je vooral op ‘horizontaal niveau’ werkt. Dat wil zeggen met mensen van andere afdelingen en ook externe partijen zoals leveranciers.

De **grote mate van** [**zelfstandigheid**](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/zelfstandig) betekent vrijheid om de organisatie van het project zelf in te richten. De keerzijde is dat de project manager vaak niet de formele bevoegdheid heeft om alle betrokken partijen bevelen te geven. Hij werkt bijvoorbeeld samen met veel andere partijen binnen het bedrijf over wie hij geen formele zeggenschap heeft. Hij moet dan ook het [diplomatieke vermogen](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/sociale-eigenschappen/tact) hebben om dingen gedaan te krijgen zonder veel machtsmiddelen.

## Welke competenties moet je in huis hebben?

#### 1. Algemene Managementvaardigheden

Als project manager heb je de meeste vaardigheden nodig die ook de 'gewone' [manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/manager/index_html) in huis heeft, zoals mensen kunnen [overtuigen](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/sociale-vaardigheden/overtuigen) en [durven](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/durf) taken uit te besteden. Nog meer dan de manager moet je goed zijn in het **snel verzamelen en in je opnemen van informatie**. Elk project is immers weer anders. En nog meer dan een manager moet je het vermogen hebben om te improviseren. Bij projecten kun je minder dan bij lijnmanagement terugvallen op routine.

#### 2. Systematisch en resultaatgericht werken

Je moet [gericht zijn op het te realiseren resultaat](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/resultaatgericht) en dus in staat zijn tot het opzetten van fasen en activiteiten. Daarbij moet elke activiteit in dienst staan van het uiteindelijke doel. Bij de planning moet je kunnen **denken van grof naar fijn**. Dit is best lastig. Het is verleidelijk om details al in te gaan vullen in een vroeg stadium. Dit kost echter te veel tijd in deze fase en belemmert bovendien de [creativiteit](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/creativiteit) in latere fasen van het proces. Als het nodig is, handel je zaken onmiddellijk af. Een projectleider is geen uitsteller.

#### 3. Deskundigheid

Als project manager van bijvoorbeeld de ontwikkeling van een softwarepakket is het belangrijk dat je veel verstand van informatica hebt. **Overzichtskennis** is hierbij belangrijker dan detailkennis. Welke producten zijn er op de markt? Welke soort oplossing leent zich het beste voor dit probleem? Bij bepaalde technische problemen krijg je adviezen van meerdere kanten. Om deze adviezen op hun waarde te beoordelen, moet je gevoel hebben voor de technische achtergrond. Zo kun je, zonder van elk detail op de hoogte te hoeven zijn, een goede beslissing nemen. Overigens zijn er ook project managers die teveel kennis van zaken als een nadeel beschouwen. Ze komen dan in de verleiding om mee te gaan werken, terwijl ze bezig moeten zijn met het managen van het project!

#### 4. Stressbestendigheid

Als project manager zul in de loop van je carrière moeten leren om niet alleen het project te managen, maar ook je [stress te hanteren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/werkdruk/stress-hanteren). Dit stelt je in staat om niet te verkrampen onder [werkdruk](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/werkdruk/index_html). Op elk moment houd je meerdere ballen in de lucht, je moet [snel kunnen schakelen](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/werkdruk/snel-kunnen-schakelen). Soms kunnen tegenslagen (of moeten we zeggen 'uitdagingen') zich ophopen. Sommige deadlines zijn nou eenmaal onontkoombaar en als projectleider ben je [verantwoordelijk](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/verantwoordelijk) voor het resultaat.

Een hoge werkdruk maakt het verleidelijk om **buiten kantooruren** door te werken. De ene project manager gaat hier anders mee om dan de andere. Sommigen kunnen al het werk gedaan krijgen binnen kantooruren door heel goed te plannen en te organiseren. Anderen vinden het niet erg om ook af en toe vanuit huis nog wat extra werk te doen. Uiteraard is een stabiel privéleven hierbij geen overbodige luxe.

**Adriane de Wildt, project manager bij een groot telecombedrijf, over deadlines:**  
'Het voordeel van deadlines is dat de teamleden iets hebben om naartoe te leven, in de wetenschap dat ze daarna even kunnen uitblazen. Het gevaar van een deadline is wel dat iedereen gaat zitten wachten tot de deadline bijna zover is en dan pas aan het werk gaat. Ik probeer die valkuil te vermijden door te zorgen dat er altijd genoeg werk voorhanden is.'

#### 5. Inzicht hebben in de belangen van alle partijen

Een nieuw project betekent voor de betrokken partijen nieuwe verplichtingen, nieuwe kansen op een hogere status of meer [salaris](http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfmarketing/salaris), maar misschien ook nieuwe bedreigingen. Om alle partijen gemotiveerd te krijgen, moeten ze het gevoel hebben dat de eindbalans voor hen positief is. Een goede projectleider krijgt snel inzicht in dit nieuwe veld van belangen en kan, in het ideale geval, iedereen de garantie geven dat ze iets te winnen hebben bij een enthousiaste deelname aan het project.

## Wat onderscheidt een top-project manager van een gewone project manager?

De ideale projectleider houdt altijd het 'waarom' van het project in het oog. De iets mindere projectleider houdt vooral van afgebakende, duidelijk omschreven projecten. Terwijl de ideale projectleider ook in de gaten houdt of de oorspronkelijke doelstellingen van het project nog steeds gelden. De markt verandert snel en uiteindelijk is een succesvol project niet het project dat per se de vooraf omschreven doelstelling haalt - die kan alweer achterhaald zijn - maar het project dat **iets bijdraagt aan het succes van het bedrijf**.

## Hoe word je project manager?

Weinig schoolverlaters worden direct project manager. Er zijn drie hoofdwegen die leiden naar het project managerschap:

* Je begint als [specialist](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/persoonlijkheidsmodellen/specialist) op je vakgebied (bijvoorbeeld: programmeur) en volgt aanvullende cursussen over project management.
* Je begint in een assisterende functie bij een project.

Er bestaat geen opleiding op hbo-niveau die uitsluitend over project management gaat. Project management is wel een **lesonderwerp of specialisatiefase** van sommige opleidingen. Dit geldt voor veel opleidingen [bouwkunde](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/techniek/bouw-en-verkeer/bouwkunde) en civiele techniek. Ook in de studie [bedrijfskundige informatica](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/techniek/ict/bedrijfskundige-informatica) komt projectmanagement aan de orde. De [hbo-opleiding bedrijfseconomie](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/economie-en-management/financieel/hbo-bedrijfseconomie) behandelt verwante lesonderwerpen zoals managementvaardigheden en communicatieve vaardigheden. De studie technische bedrijfskunde kan ook een goede ingang zijn. Deze behandelt samengevat alle vaardigheden die nodig zijn bij het verbeteren van bedrijfsprocessen.

Ook zijn er allerlei opleidingsinstituten die **cursussen** geven voor vaardigheden die van pas komen als project manager. Bijvoorbeeld een cursus gesprekstechnieken. Lees hierover meer in het artikel [opleiding tot project manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager/opleiding-tot).

Als je in [sollicitaties aan wil tonen dat je geschikt bent](http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/overtuigen-met-profiel/geschiktheid-aantonen), zorg ervoor dat je naast je opleiding en werkervaring,  de gevraagde [eigenschappen en vaardigheden](http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/overtuigen-met-profiel/eigenschappen-vaardigheden-aantonen) in je [sollicitatiebrief](http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/sollicitatiebrief-en-cv/index_html) en -[gesprek](http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/sollicitatiegesprek/index_html) goed naar voren laat komen.

**Voorbeeldloopbaan**  
Meike Van den Berg studeerde [bedrijfseconomie](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/economie-en-management/financieel/hbo-bedrijfseconomie). Ze kon daarna als [trainee](http://www.carrieretijger.nl/carriere/solliciteren/speciaal/starter/traineeship) beginnen bij een farmaceutisch bedrijf. Hier deed ze veel ervaring op als product manager op de exportafdeling. Toen kreeg ze de kans om bij een multinational op het gebied van sportkleding aan de slag te gaan op de afdeling logistics. Ze leerde al doende de organisatie van dit bedrijf kennen en deed ook een interne cursus project management. Ze is nu project manager van campagnes en projecten als de ontwikkeling van een nieuwe huisstijl.

## Wat ga je verdienen?

Project manager is meestal niet de eerste functie die een werknemer krijgt binnen een bedrijf. Het [salaris](http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfmarketing/salaris) ligt dan waarschijnlijk ook wat hoger dan dat van de meeste beginnende werknemers met hbo-niveau. Beginnende project managers verdienen ongeveer € 2.100 per maand (bron: Beroepengids 2003), maar dit verschilt per sector. Voor project managers met een paar jaar ervaring is een bruto maandsalaris van € 3.500 niet ongebruikelijk. Dat [salaris](http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfmarketing/salaris) kan flink oplopen naarmate de projecten groter en complexer worden. Een variabele, prestatieafhankelijke beloning komt daar soms nog bij.

## Wat zijn je carrièremogelijkheden?

Als project manager kun je bijna oneindig lang doorgroeien. Projecten zijn er in alle groottes. Van simpel tot zeer complex, met tientallen of honderden betrokken partijen.

## Welke beroepen lijken erop?

* [Manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/manager/index_html)
* Product manager
* [Marketing manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/commercieel/marketing-manager/index_html)
* [Informatiemanager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/economie-it/informatiemanager/index_html)
* [Adviseur / consultant](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/adviseur-consultant/index_html)

## Aanbevolen websites

* Hoe zorg je ervoor dat een project een succes wordt? Dat leer je in deze [cursus projectmanagement](http://www.leren.nl/cursus/management/projectmanagement/). We kijken ook naar de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectleider en naar de gewenste stijl van leidinggeven. En je krijgt handreikingen om als individuele projectmedewerker en als projectteam al doende te leren en de samenwerking te bevorderen.
* De site <http://www.pmi-nl.nl/> is de site van de beroepsvereniging voor project managers in Nederland (PMI-Nederland). De vereniging stelt zich tot doel om het vak project management te professionaliseren. Op de site is een database van opleidingen te vinden.
* [www.projectmanagement.com](http://www.projectmanagement.com/) (Engels)

## Aanbevolen boek

* Roel Grit. *Projectmanagement*. Wolters-Noordhoff. Dit boek biedt naast theorie ook een praktisch handvat voor het werken in projectgroepen.

# Project leiden

Elke organisatie heeft ze: projecten. Wat kun je met een project dat op een andere manier niet kan en wat moet je doen als je een project succesvol wilt leiden?

## Wat is een project?

In een organisatie heeft iedereen bepaalde taken. Soms moet er iets nieuws van de grond komen (een systeem, een nieuw product, de bouw en inrichting van een nieuwe vleugel) en eigenlijk hoort dat tot niemands taakgebied. Dan is het tijd voor een **project**.

Een project heeft als doel binnen een bepaalde tijd iets nieuws van de grond te krijgen. Een project is dus altijd tijdelijk en de mensen die in een projectgroep zitten zijn dus ook maar voor een bepaalde tijdsduur bij het project betrokken. Uiteindelijk wordt het resultaat van het project (het nieuwe systeem, het nieuwe product, de nieuw aangebouwde vleugel) in de bestaande organisatie opgenomen.

Een heel volledige definitie van een project is:  
Een project is een geheel van activiteiten buiten de gewone bedrijfsvoering om waarbij het gaat om het realiseren van iets nieuws voor een duidelijke opdrachtgever binnen duidelijke kaders door een team van meerdere verschillende specialisten. (Bron: [cursus Projectmanagement](http://www.leren.nl/cursus/management/projectmanagement/).)

De 'duidelijke kaders' in deze definitie zijn met name: de hoeveelheid **tijd** en de hoeveelheid **geld**. Het maken van een planning en het in de gaten houden van de kosten zijn daarom erg belangrijke taken van een [projectleider](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager/index_html). Ook hoort bij een project altijd een **opdrachtgever**. Die bepaalt hoe het resultaat eruit moet komen te zien. De projectleider en de projectgroep zijn de uitvoerders.

## Projectjargon

Als je een boek openslaat over projectmanagement dan tref je op iedere bladzijde termen als fase, mijlpaal, oplevering, contingentie, iteratie, methodiek, resultaat, risico en reikwijdte. Laat je er niet door afschrikken. Hier zijn de belangrijkste dingen die je moet weten over een project:

* Een project deel je zoveel mogelijk op in stukken die los van elkaar kunnen worden uitgevoerd. Voor elk van die stukken bepaal je het **resultaat** dat het moet opleveren. Zo'n resultaat noemen we een **oplevering** (vaak in het Engels: een **'deliverable'**).
* Het werk dat moet gebeuren, plan je in de tijd. Vaak kun je niet met deel B beginnen als deel A niet is afgerond. Die delen noem je **fasen**. Aan het eind van iedere fase wordt er een **mijlpaal** bereikt, die bestaat uit de oplevering van een of meer tussenresultaten (de 'deliverables' dus).
* Na elke fase bepaalt de projectleider samen met de opdrachtgever of het zinvol is het project voort te zetten zoals gepland was. Soms kom je gaandeweg tot de ontdekking dat een bepaalde fase nog eens moet worden herhaald om tot het gewenste resultaat te komen. Dat kan zijn omdat omgevingsfactoren veranderen of omdat het budget overschreden dreigt te raken. Misschien moet er een goedkopere oplossing worden bedacht. Het herhalen van fasen of terugkeren naar eerdere fasen in het project heet **iteratie**.
* Om de kosten zo goed mogelijk in de hand te houden, is het bij een project de gewoonte om van tevoren in te schatten wat de **risico's** zijn. Wat kost het als de aannemer die de nieuwe vleugel bouwt, failliet gaat? Wat moet er dan gebeuren? Een goede projectleider reserveert een bepaalde hoeveelheid geld om risico's het hoofd te kunnen bieden. Een plan daarvoor heet een **contingentieplan**.
* Een project heeft altijd als doel een vastomlijnd resultaat op te leveren. Dat wordt van tevoren goed afgesproken en vastgelegd in een **projectplan**. In dat plan wordt ook beschreven wat er niet tot het project behoort. Zo is voor iedereen duidelijk wat de reikwijdte van het project is.
* Veel organisaties gebruiken een bepaalde projectmanagement**methodiek** als ze projecten uitvoeren. Zo'n methodiek beschrijft wat er in welke fase moet gebeuren en aan welke dingen gedacht moet worden. Een veelgebruikte (maar niet eenvoudige) projectmethodiek is **Prince2**.

## Een projectteam samenstellen

Wie zitten er in een project?

Dat hangt er vanaf. Een [projectteam](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/werken-in-een-team/team-samenstellen) stel je altijd zo samen dat er mensen in zitten die bepaalde taken uit het project op zich kunnen nemen en uitvoeren. Het zijn dus behoorlijke [specialisten](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/ontwikkelen/persoonlijkheidsmodellen/specialist). Je hebt meestal niets aan managers of beleidsmedewerkers in je project. Je moet je er als projectleider altijd van vergewissen dat mensen die je [vraagt voor een team](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/werken-in-een-team/gevraagd-worden) ook echt beschikbaar zijn.

Stel, bij een middelgroot bedrijf dat komend jaar vijfentwintig jaar bestaat, is een project gestart om een groot evenement te organiseren om dit heuglijke feit te vieren. Wat wordt de samenstelling van het projectteam? Dat bestaat bijvoorbeeld uit een communicatiemedewerker van de afdeling externe communicatie, twee medewerkers van de facilitaire dienst, iemand van de catering, iemand van de feestcommissie, een directiesecretaresse en een projectleider. De opdrachtgever is de directeur. Hij heeft een budget voor dit project beschikbaar gesteld.

In de **planning** wordt vastgelegd wanneer (in welke fase) iemand een bepaalde taak moet uitvoeren. Niet ieder lid van een projectteam heeft de hele tijd wat te doen. Dat is niet erg, want elk projectlid heeft voor een aantal uur in de week nog zijn 'gewone' bezigheden van zijn of haar normale functie.

## Verloop van een project

Ieder project bestaat uit een aantal te doorlopen stappen, of het nu om een groot of een klein project gaat.

### 1. Projectdefinitie vaststellen

Een project begint met vaststellen wat er precies gerealiseerd moet gaan worden, **voor wie** en **waarom**. Dat 'waarom' wordt ook wel de **'business case'** genoemd.  
In de projectdefinitie omschrijf je kort en bondig wat het resultaat van het project zal zijn en waarom dat resultaat nuttig is.

De projectdefinitie voor het evenement zou kunnen zijn: 'Om ons vijfentwintigjarig jubileum te vieren en om ons bedrijf weer eens goed onder de aandacht te brengen, organiseren we een feestelijk evenement. Het doel is dat al onze 300 klanten daarbij aanwezig zullen zijn. Behalve een feest is het evenement ook bedoeld voor de presentatie van ons nieuwe assortiment.'

### 2. Projectplan opstellen

Nadat de projectdefinitie is vastgesteld ga je als projectleider aan de slag met het opstellen van een projectplan. Daarin werk je tot in detail uit welke taken er allemaal moeten worden uitgevoerd om tot het eindresultaat te komen. In het projectplan beschrijf je (al dan niet schematisch):

* de uit te voeren taken en de resultaten daarvan
* de benodigde tijd voor elke taak, de afhankelijkheden tussen de taken en de tijdsduur en volgorde van elke taak
* welke taken de verschillende projectleden gaan uitvoeren
* kosten
* tussentijdse mijlpalen
* risico's ('wat als...')
* afbakening en reikwijdte ('wat doen we niet?')
* randvoorwaarden ('wat moet er aanwezig zijn om het project te laten slagen?')

### 3. Faseren

Een van de belangrijkste taken van de projectleider is het maken van een **planning**. Daarvoor moet bekend zijn:

* welke taken er allemaal moeten worden uitgevoerd
* welke personen aan welke taken moeten werken
* welke taken van elkaar afhankelijk zijn (taak B kan pas beginnen als taak A is afgerond)
* hoeveel tijd de projectleden beschikbaar zijn voor het project

Sommige taken kunnen gelijktijdig worden uitgevoerd. De projectleider zal net zo lang puzzelen aan een planning dat het project in een zo kort mogelijke **doorlooptijd** zal kunnen worden uitgevoerd.

Voor het maken van een projectplanning zul je vaak gebruik maken van **planningssoftware**, zoals Microsoft Project.

Een groepje bij elkaar horende taken vormt een **fase**. Elke fase wordt afgesloten met een **mijlpaal**. Een mijlpaal wil zeggen dat er een of meer tussentijdse resultaten zijn behaald. Voor het organiseren van het evenement zijn er bijvoorbeeld de volgende fasen:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Fase | Wat? | Beoogd resultaat |
| Fase 1 | Projectplan en planning maken. | Projectplan en planning |
| Fase 2 | Ideeën verzamelen en uitwerken. | Ideeëndocument |
| Fase 3 | Ideeën op haalbaarheid beoordelen en definitieve keuze maken. | Keuze door directie |
|  | -- Mijlpaal: goedgekeurd ideeëndocument  -- |  |
| Fase 4 | Draaiboek voor het evenement maken. | Draaiboek |
| etc. | etc. | etc. |

Tijdens fase 3 kan blijken dat er te weinig haalbare ideeën zijn. Wat nu? Gewoon doorgaan met wat je hebt? Nee. In zo'n geval keer je terug naar een vorige fase, die je dan nog een keer doorloopt. Dit is dus een **iteratie** (een herhaling). Dit doe je net zo lang tot de volgende mijlpaal wel gehaald kan worden. Een goede projectleider houdt er in de planning rekening mee dat zo'n uitloop soms kan voorkomen. Wel zal hij in zo'n geval aan de opdrachtgever moeten uitleggen wat de oorzaak is van de vertraging.

### 4. Resultaten opleveren

Elke fase wordt afgerond met een (tussen)resultaat. Dat resultaat is altijd weer input voor een volgende fase. De projectleider [bewaakt de voortgang](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/voortgang-controleren/index_html) en zorgt ervoor dat het tussenresultaat op het afgesproken moment klaar is. Dreigt dat niet te lukken, dan moet je als projectleider kijken of je tijdelijk extra mensen in kunt zetten of iets weg kunt laten. Elke bijstelling heeft natuurlijk gevolgen voor het budget.

Vaak moet er aan een tussenresultaat **goedkeuring** worden verleend door de opdrachtgever. De opdrachtgever zal aan de hand van zo'n tussenresultaat  besluiten of er op de gekozen manier verder moet worden gegaan. Soms moet er een beslissing worden genomen of het project wel of niet voortgezet zal worden. Dit heet een **'go'/'no go'-beslissing**.

### 5. Project afronden

Het project kan worden afgerond als het beoogde resultaat klaar is. Daarbij hoort ook dat het resultaat een plaats heeft gekregen in de bestaande organisatie. Dat is een aspect dat wel eens wordt vergeten. Dan verdwijnt het resultaat in een la en is alles voor niets geweest.

Bij de afronding hoort ook:

* een **formele oplevering**: dat betekent dat het resultaat wordt overgegeven aan de organisatie met alle documentatie die erbij hoort.
* de **ontbinding** van de projectgroep. De projectleden besteden niet langer tijd aan het project en vallen niet meer onder de projectleider.
* het **vrijgeven** van het budget en andere middelen. Dat betekent dat het (hopelijk) overgebleven geld, maar ook tijdelijk gebruikte computers, ruimtes etc. worden teruggegeven aan de organisatie.
* een **feestje**! Een geslaagd project moet gevierd worden. Dat is goed voor het team dat eraan gewerkt heeft en de bekendheid van het resultaat.

## Competenties van een projectleider

Een projectleider moet veel kunnen.

* Hij/zij moet de **inhoud** van het project grofweg **overzien** (en die kan heel complex zijn bij ingewikkelde systemen of bouwprojecten).
* Een projectleider moet uitstekend **met mensen om kunnen gaan**. Hij/zij moet overleggen met de opdrachtgever, maar ook de projectleden motiveren en stimuleren. Hij moet er rekening mee houden dat de projectleden vaak nog een andere baas hebben die ook wat van ze wil. Dat leidt wel eens tot conflicten en afstemmingsproblemen.
* De projectleider moet heel goed kunnen **plannen en organiseren**. Vooruit denken en het grote geheel in de gaten houden (mét oog voor de details) is erg belangrijk.

Een projectleider heeft dus op zijn minst de volgende competenties:

* Hij/zij kan [leidinggeven](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/index_html). Dat betekent dat hij mensen kan [motiveren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/motiveren/index_html) en aansturen, taken kan [delegeren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/delegeren) en om kan gaan met [conflicten](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/samenwerken/sociale-vaardigheden/conflicten-hanteren).
* Hij/zij is [doelgericht](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/index_html) en [resultaatgericht](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/resultaatgericht). Dat betekent dat de projectleider af en toe streng moet zijn en het [lef](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/durf) moet hebben om iets voor elkaar te krijgen dat ogenschijnlijk niet haalbaar is. Daar komt vaak ook een behoorlijk dosis [creativiteit](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/creativiteit) bij kijken.
* Hij/zij kan uitstekend [communiceren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/index_html), zowel [mondeling](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/mondeling/index_html) als [schriftelijk](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/communiceren/schriftelijk/index_html). Een projectleider moet veel overleggen (in alle lagen van de organisatie) en veel schrijven (projectplan, voortgangsrapportages, opleveringsdocumenten, beslisdocumenten, enzovoort).
* Hij/zij heeft gevoel voor **politieke verhoudingen**. Besluitvorming in een organisatie verloopt vaak moeizaam en vereist van een projectleider soms duw- en trekwerk. Je moet [draagvlak creëren](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak) voor de beslissingen en mensen meekrijgen voor je idee.
* Hij/zij is [stressbestendig](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-vaardigheden/werkdruk/stress-hanteren). Een project leiden is complex en je moet daarom behoorlijk stevig in je schoenen staan om dit werk aan te kunnen.

## Aanbevolen websites

* Op Leren.nl staat een [cursus Projectmanagement](http://www.leren.nl/cursus/management/projectmanagement/).
* Inleidende informatie over de [projectmethodiek Prince2](http://nl.wikipedia.org/wiki/Prince2).

## Aanbevolen boeken

Er zijn talloze boeken over projectmanagement. We pikken er één boek uit dat geschikt is voor de beginnende projectleider:

* Richard Newton (2006). Projectmanagement. Vijf stappen om van elk project een succes te maken. Pearson Education Benelux.

# SMART doelen stellen

Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties, of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven moet je zoveel mogelijk **SMART doelen stellen**. SMART staat voor:

* Specifiek
* Meetbaar
* Acceptabel
* Realistisch
* Tijdgebonden

Een SMART-doelstelling is **richtinggevend**: het geeft aan wat je wilt bereiken en stuurt het gedrag van je medewerkers en van jezelf. Bovendien wordt aangegeven **welke resultaten wanneer** moeten worden bereikt. Door een [doelstelling](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/) SMART te formuleren is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt.

De eigenschappen Meetbaar en Acceptabel gelden ook voor [MAGIE-doelen](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/leidinggeven/doelen-stellen/magie).

# Specifiek

Omschrijf het doel duidelijk en concreet. Het moet een **waarneembare** actie, gedrag of resultaat beschrijven waaraan een getal, bedrag, percentage of ander **kwantitatief** gegeven verbonden is.

Een heldere doelstelling geeft antwoord op de zes w-vragen:

Een droom wordt een doel wanneer actie wordt ondernomen om het te realiseren.  
- Bo Bennett

* Wat willen we bereiken?
* Wie zijn erbij betrokken?
* Waar gaan we het doen?
* Wanneer gebeurt het?
* Welke delen van de doelstelling zijn esssentieel?
* Waarom willen we dit doel bereiken?

De betrokkenen moeten een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van ze gevraagd worden.

Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

# Meetbaar

Hoeveel gaan we doen? Hoe kunnen we dat meten? Er moet een systeem, methode en procedure zijn om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is.

Wat is er af als het af is? Een SMART-doel moet je kunnen zien, horen, proeven, ruiken of voelen.

Een SMART-doelstelling is normerend: het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.

Doe zo mogelijk een nulmeting, om de startsituatie te bepalen.

# Acceptabel

Is er [draagvlak](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/management/draagvlak) voor wat we doen? Is het in overeenstemming met het beleid en de doelstellingen van de organisatie? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?

Als je een SMART-doel voor jezelf stelt, dan is het voldoende dat je het zelf accepteert. Maar wanneer je als leidinggevende een doel voor een groep mensen stelt, dan is het belangrijk dat er draagvlak voor is. De medewerkers moeten het willen, anders wordt het doel niet gehaald of beklijft de verandering niet.

Je kunt het draagvlak vergroten door mensen actief te betrekken bij het kiezen en formuleren van de doelstelling. Het is belangrijk ze daarbij daadwerkelijk inspraak te geven. Met name korte-termijndoelen moeten zo laag mogelijk in de organisatie worden bepaald.

Soms wordt de ‘A’ in SMART ook wel uitgelegd als “Aanwijsbaar”. Daarmee wordt bedoeld dat duidelijk moet zijn wie wat moet doen om het doel te bereiken.

En een andere uitleg voor de ‘A’ is “Activerend” of “Actiegericht”: de doelstelling moet uitnodigen tot actie en energie losmaken. De doelstelling moet positief geformuleerd zijn. Er moet een actieplan zijn. Maar let erop dat een SMART-doel een bepaald resultaat voorschrijft, niet een inspanning.

# Realistisch

Is het doel haalbaar? Is er een uitvoerbaar plan met aanvaardbare inspanningen? Kunnen de betrokkenen de gevraagde resultaten daadwerkelijk beïnvloeden? Hebben ze voldoende know-how, capaciteit, middelen en bevoegdheden? Dit is belangrijk, want een onbereikbaar doel motiveert mensen niet.

Een te makkelijk doel is ook niet interessant, omdat het mensen niet uitdaagt en geen bevrediging oplevert. Het beste is doelen te stellen die net boven het niveau van de persoon of de organisatie liggen en die ongeveer 50% kans van slagen hebben. Als mensen het gevoel hebben dat ze iets extra’s moeten doen om het doel te realiseren dan voelen ze zich trots en dat geeft energie voor nieuwe doelen. Een SMART-doel moet gezien worden als een project, niet als een taak. [Durf](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/professionele-eigenschappen/durf) een uitdaging aan te gaan!

Een doelstelling kan onrealistisch zijn, als hij op een te laag niveau in de organisatie wordt opgelegd. Bijvoorbeeld: "de winst in 1 jaar met 20% verhogen" is geen goede doelstelling voor de verkoopafdeling. Winst is een integraal resultaat van het hele bedrijf.

Een realistische doelstelling moet rekening houden met de praktijk. In geen enkele organisatie kunnen mensen 100% aan één doel werken. Er zijn altijd andere activiteiten, onverwachte gebeurtenissen en afleidingen.

Moeilijk bereikbare doelstellingen kun je opsplitsen in kleinere haalbare subdoelstellingen. De tussentijdse resultaten geven telkens nieuwe energie.

Soms wordt de 'R' in SMART ook wel uitgelegd als "Relevant". Een haalbare en zinvolle doelstelling is motiverend en maakt energie los.

# Tijdgebonden

Wanneer beginnen we met de activiteiten? Wanneer zijn we klaar? Wanneer is het doel bereikt?

Een SMART-doelstelling heeft een duidelijke startdatum en einddatum.

Met name korte-termijndoelen moeten SMART zijn. Bij lange-termijndoelen is dat niet altijd mogelijk.

# Goede voorbeelden

* Dit jaar wil ik 20 [studiepunten](http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/bama/ects) van mijn [management opleiding](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/manager/opleiding-tot) halen.
* Over 5 jaar wil ik [project manager](http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager/index_html) zijn, verantwoordelijk voor ICT-projecten van 100.000 tot 1.000.000 euro.
* De winst moet volgend jaar 30% hoger zijn dan die van vorig jaar.

# Slechte voorbeelden

* Ik wil een leuke baan (niet specifiek, niet meetbaar, niet tijdgebonden).
* We worden de beste in onze markt (niet meetbaar, niet tijdgebonden).
* Om de arbeidsparticipatie te bevorderen moeten mensen terugkeren in het arbeidsproces en langer werken (Koningin Beatrix, Troonrede 2004).

# Toepassingen

Je kunt SMART-doelstellingen opnemen in een:

* Opdracht  die je als leidinggevende aan medewerker(s) geeft.
* Projectplan
* Ondernemingsplan
* Marketingplan: een SMART followup na een [SWOT-analyse](http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse)

Ook bij het stellen van persoonlijke doelen, op het gebied van opleiding, carrière, [time-management](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/) en dergelijke is het goed om SMART te zijn. Denk bijvoorbeeld aan de doelen in je [Persoonlijk ontwikkellingsplan](http://www.carrieretijger.nl/carriere/zelfonderzoek/persoonlijk-ontwikkelingsplan) (POP).

# Is SMART slim?

De beroemde toespraak [I have a dream](http://www.hpol.org/transcript.php?id=72) van Martin Luther King was niet SMART (want niet meetbaar, niet tijdgebonden). Maar het was wel een briljante toespraak, zeer inspirerend en activerend.

Wie het onbekende wil verkennen kan niet specifiek zijn. Meetbare resultaten leiden tot calculerend gedrag. Acceptabele doelen zijn niet confronterend. Realistische doelen zijn niet ambitieus. Tijdgebonden doelen hebben een beperkte houdbaarheid.

SMART is een nuttige checklist voor alledaagse doelstellingen bij studie en werk. Maar het legt ook beperkingen op die zeer waardevolle doelstellingen uitsluiten.

Laat SMART geen doel op zich zijn.

# Aanbevolen websites

* [Stop SMART, be FUZZY!](http://www.markensteijn.com/smart.htm) - "Toen ik voor het eerst het acroniem SMART hoorde vond ik het wel mooi. Alle zaken waaraan je moet denken bij het formuleren van doelstellingen in één acroniem samengevat. Mooi! Intussen is het acroniem echter tot dogma verheven. Dat is minder mooi. [...] Waar het in organisaties werkelijk om draait is leiderschap. Een leider streeft ernaar mensen naar hun kunnen te ontwikkelen en te laten presteren. Medewerkers helpen zichzelf te ontwikkelen. Dat motiveert en bevordert de carrièrekansen van die medewerkers. Mensen helpen op de toppen van hun kunnen te presteren, ook dat motiveert en geeft bevrediging. En, het leidt ook nog tot maximale prestaties voor de organisatie!"

# Bronnen

* [Interactieve Website Projectvaardigheden: SMART doelen stellen](http://iwp.cs.utwente.nl/Vaardigheden/F-SMART-doelen/Uitleg/uitleg.html) - dr. Joke Oosterhuis-Geers, Universiteit Twente, december 2004.
* [Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) en SMART formuleren van leerdoelen](http://www.leroweb.nl/docs/cob/pop.doc) - M. Scager, Hogeschool van Utrecht, augustus 2004.
* [Doelstelling SMART formuleren](http://users.pandora.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/files/strategie_beleid/smart/strategie_beleid_smart_main.html) - Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie, Dirk Van Aerschot, provincie Vlaams-Brabant (België), december 2003.

Van werken en drukke bezigheden wordt niemand ziek. Maar heb je altijd haast en is het werk voor je gevoel nooit af, dan is dat slecht voor je gemoedsrust, voor je productiviteit én voor je gezondheid. Het kán anders. Wie weet wat hij wil bereiken, plant doelbewust en **houdt tijd over**. Verdiep je in de principes van **timemanagement**.

[De basis van timemanagement](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/basis.html)

Veel theorieën over timemanagement delen activiteiten in op basis van twee criteria: **urgentie** en **belangrijkheid**.

[Weet wat je wilt bereiken](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/wat-bereiken.html)

Waar ga jíj heen? Maak een plan. **Stel prioriteiten**.

[Waarom heb je tijd tekort?](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/waarom-tijd-tekort.html)

Als timemanagement zo simpel is, **waarom doen we het dan niet gewoon?**

[Beproefde methoden voor timemanagement](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/methoden.html)

Timemanagement-goeroes adviseren deze methoden: **kaasschaafmethode, deadline-principe, 80/20-regel, samenwerken en het doe het nu-principe.**

[Praktische tips](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/praktische-tips.html)

We geven je enkele praktische handreikingen om notoire tijdrovers te lijf te gaan. Het volhouden ervan vergt doorzettingsvermogen en discipline. Maar het mooie is dat je er elke dag mee kunt beginnen. **Begin nú!**

[Verder lezen en surfen](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/verder-lezen.html)

Aanbevolen tests, websites en boeken over timemanagement.

[Time management links](http://www.leren.nl/rubriek/persoonlijke_vaardigheden/time_management/)

Links naar informatieve sites over time management.

Auteur van de cursus time management: [Corona de Wert](http://www.dommelcommunicatie.nl/) (januari 2005) in opdracht van Leren.nl.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Nee zeggen*** | |  | ***Plannen en Organiseren*** | |
| [Nee zeggen](http://www.leren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/nee-zeggen/) | [Nee zeggen](http://www.leren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/nee-zeggen/) is moeilijk. In deze korte cursus vind je meer over hoe dat komt en vooral wat je eraan kunt doen. Als je eenmaal goed 'nee' kunt zeggen is dat niet alleen voor jezelf heel prettig maar ook voor anderen. |  | [activiteitenlijst](http://www.leren.nl/cursus/management/plannen-organiseren/) | In deze cursus leer je waar je allemaal rekening mee moet houden als je goed wilt [plannen en organiseren](http://www.leren.nl/cursus/management/plannen-organiseren/). We gaan ervan uit dat je kleine projecten onder je hoede hebt, die je relatief eenvoudig kunt coördineren. |

'Timemanagement' is de juiste schrijfwijze volgens de Van Dale. Het wordt in het Engels geschreven als 'time management' en in het Nederlands ook wel als 'time-management'. Synoniem zijn 'tijdbeheer' en 'tijdmanagement'. Verwante begrippen: zelfmanagement, persoonlijke efficiëntie.

## De basis van timemanagement

|  |  |
| --- | --- |
| Tips | [**Timemanagement**](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/) |
| Inhoud:  Basis  [Wat wil je bereiken?](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/wat-bereiken.html)  [Waarom tijd tekort?](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/waarom-tijd-tekort.html)  [Beproefde methoden](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/methoden.html)  [Tips](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/praktische-tips.html)  [Verder lezen](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/verder-lezen.html) | |

Waar besteed jij je tijd aan? In de praktijk blijkt dat **de helft van de werktijd op gaat aan terloopse activiteiten** als e-mail, telefoontjes, spoedklussen en collega's die ongevraagd binnenlopen.

Trek je vervolgens van de resterende tijd je afspraken nog af, dan houd je per dag maar zo'n twee uur over voor het échte werk. Dat wordt problematisch als je - zoals de meeste mensen - moet woekeren met je uren.

Geldt dat ook voor jou? Dan is het raadzaam je tijdsbesteding onder de loep te nemen.

# Classificeer je activiteiten

Veel theorieën over timemanagement delen activiteiten in op basis van twee criteria:

* urgent
* belangrijk

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Urgent | Niet urgent |
| Belangrijk | **I** Voorbeelden:   * spoedklussen * crises/problemen * deadlines | **II** Voorbeelden:   * opbouwen en onderhouden van relaties * planning * administratie * opruimen |
| Niet belangrijk | **III** Voorbeelden:   * sommige vergaderingen * mailtjes * telefoontjes * collega's die binnen lopen | **IV** Voorbeelden:   * tijdverslinders als voortdurend checken van mail * social talk * uitstelgedrag ('eerst een kopje koffie ...') |

# Druk druk druk

Wie zijn tijd niet goed beheert, blijft steken in het eerste kwadrant. Druk, druk, druk met dingen die hier-en-nu aandacht vragen: een fax die nú de deur uit moet, een plotseling ingelaste vergadering of een ontevreden klant die je onmiddellijk te woord moet staan.

De neiging is groot om aan 'spoedklussen' toe te geven. Heb je zo'n taak geklaard, dan levert dat namelijk een **onmiddellijk gevoel van succes** op. Wat vaak vergeten wordt, is jezelf de vraag te stellen of een activiteit écht zo spoedeisend is of dat het een excuus is om niet aan de slag te gaan met het échte werk.

# De kunst van timemanagement

De kunst is je tijd zó te organiseren dat **het leeuwendeel van je werk zich afspeelt in het tweede kwadrant**: daar bevindt zich namelijk het échte werk, bijvoorbeeld contacten met (nieuwe) klanten, het ontwikkelen van plannen en producten en het vermarkten ervan. Uiteraard horen daar soms spoedklussen bij. Maar je houdt ze in toom door vooraf steeds te checken of een taak daadwerkelijk urgent is en of je hem per se zelf moet doen.

Niet alle activiteiten in kwadrant II zijn even belangrijk. Sommige klussen hebben een stip-notering, bijvoorbeeld omdat ze een bijdrage leveren aan het voortbestaan van je bedrijf. Andere werkzaamheden zijn weliswaar belangrijk maar niet belangrijk genoeg om er voortdurend mee bezig te zijn. Denk aan administratie of officemanagement; onnodig om er voortdurend mee bezig te zijn. Het is effectiever om er een vast tijdstip voor te reserveren: een middag per week of een dag per maand. [Stel prioriteiten](http://www.leren.nl/cursus/persoonlijke-effectiviteit/timemanagement/wat-bereiken.html).

Wat doe je met de **activiteiten die niet belangrijk zijn**, de kwadranten III en IV? Zaken die niet belangrijk zijn maar wel urgent ogen, bekijk je kritisch. Is het écht nodig dat je bij die spoedvergadering bent? Moet je die vraag van je collega écht vandaag beantwoorden? Is het antwoord bevestigend, dan kwalificeer je de klus als 'spoed'. Is dat niet het geval? Ga dan op zoek naar alternatieven, zoals [delegeren](http://www.leren.nl/cursus/management/delegeren/) van werkzaamheden, afspraken maken over wanneer je de taak wél ter hand neemt.

Wat doet een drukbezet iemand met activiteiten die én niet belangrijk én niet urgent zijn? Juist: **schrappen!** Waarom zou je je tijd verdoen met zinloze zaken waar niemand op wacht? Het is natuurlijk niet erg als je zo nu en dan toegeeft aan de verleiding om te freewheelen, een mens heeft nu eenmaal niet de efficiency van een robot. Wees je er wel van bewust dát je het doet, dan kun je je activiteiten desgewenst bijstellen.