

Projectmanagement

Op basis van NCB versie 3

2de geheel herziene druk

IPMA-C en
IPMA-D



Bert Hedeman
Gabor Vis van Heemst
Roel Riepma

Projectmanagement op basis van NCB versie 3

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en:
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT®
e-CF
ISO 17799
ISO 20000
ISO 27001/27002
ISPL
IT-CMF™
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®
GEA®
Novius Architectuur Methode
TOGAF®

Business Management

BABOK® Guide
BiSL®
BRMBOK™
EFQM
eSCM
IACCM
ISA-95
ISO 9000/9001
Novius B&IP
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement
DSDM/Atern
ICB / NCB
ISO 21500
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Projectmanagement

op basis van NCB versie 3

IPMA-C en IPMA-D

2de geheel herziene druk

**Bert Hedeman
Gabor Vis van Heemst
Roel Riepma**



Colofon

- Titel:** Projectmanagement op basis van NCB versie 3 - IPMA-C en IPMA-D,
2^{de} geheel herziene druk
- Auteurs:** Bert Hedeman (Hedeman Consulting)
Gabor Vis van Heemst (Intrprimus Projectmanagement)
Roel Riepma (Nzcht, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen)
- Reviewers 1^{ste} druk:** Frank Krijnen (Berenschot)
Harrie Brakel (Insights International)
Joep de Munnik (Boertien Consulting)
John Hermarij (Dhirata)
John Roos (Altran)
Marijke van Biezen (ISES)
Ron Vinken (Getronics)
Ronald te Ronde (Boertien Assessment)
Sven Huynink (Promacy)
- Reviewers 2^{de} druk:** Harrie Brakel (Insights International)
Joep de Munnik (People into Projects)
Marijke van Biezen (ISES)
Ron Seegers (De Projectmeester)
Simon Langeberg (k-m-g)
Tanja van de Akker (Forsa Advies)
- Uitgever:** Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
- ISBN Hard copy:** 978 90 8753 670 1
ISBN eBook: 978 90 8753 920 7
ISBN ePub: 978 94 018 0054 9
- Druk:** Eerste druk, eerste oplage, april 2008
Eerste druk, tweede verbeterde oplage, augustus 2008
Eerste druk, derde oplage, augustus 2009
Eerste druk, vierde verbeterde oplage, juni 2010
Eerste druk, vijfde oplage, mei 2011
Tweede druk, eerste oplage, oktober 2011
Tweede druk, tweede verbeterde oplage, juli 2012
Tweede druk, derde verbeterde oplage, augustus 2013
Tweede druk, vierde verbeterde oplage, oktober 2014
Tweede druk, vijfde oplage, oktober 2015
- Vormgeving:** CO2 Premedia bv
Omslagontwerp: CO2 Premedia bv
- Copyright:** © Van Haren Publishing, 2008, 2011

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Woord vooraf bij de eerste druk

Als je gevraagd wordt het Woord vooraf te schrijven voor *Projectmanagement op basis van NCB versie 3*, lees je dat toch met meer dan normale belangstelling en vergelijk je dat met de inhoud van de NCB versie 2. In versie 2 lag de nadruk op de technische kant van projectmanagement aangevuld met gedragscompetenties.

Maar dat is in de huidige tijd niet meer genoeg. Veranderingen in de maatschappij, zoals het samenvloeien van wonen, werken en leren, en begrippen als ‘identiteit’ en ‘passie’ zijn belangrijke uitgangspunten voor een vernieuwende kijk op projectmanagement. Verandering is nu een kernbegrip voor mensen en organisaties. Portfoliomanagement, programmamanagement, projectmanagement alsmede innoveren en veranderen in een dynamische omgeving doet naast vakkennis een beroep op je identiteit, je ervaring, je stijl van leidinggeven.

Projectmanagement is daarmee een vak geworden voorbij doel-rationele dimensies.

De moderne projectmanager realiseert samen met zijn team met liefde voor zijn vak mooie dingen.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die zich wil certificeren voor IPMA-C of IPMA-D en bovendien voor iedereen die op een of andere wijze betrokken is bij projectmanagement en behoefte heeft aan een informatiebron dat ingaat op alle aspecten, of competenties, die in projectmanagement geldig dan wel wenselijk zijn.

IPMA-certificering

IPMA maakt onderscheid tussen vier niveaus van certificering en heeft voor ieder niveau vereisten van kennis en ervaring beschreven. Een gecertificeerd projectmanager mag afhankelijk van zijn certificaat één van de volgende titels achter zijn naam gebruiken:

IPMA-A Certified Projects Director (Projectdirecteur)

IPMA-B Certified Senior Project Manager (Senior Projectmanager)

IPMA-C Certified Project Manager (Projectmanager)

IPMA-D Certified Project Management Assistant (Projectmanagement specialist)

Voor het behalen van deze certificaten worden ondermeer eisen gesteld aan het aantal jaren ervaring als projectmanager: IPMA-A tenminste vijf jaar, IPMA-B vijf jaar en IPMA-C drie jaar. Voor IPMA-D worden geen eisen gesteld aan de opgedane ervaring.

Meer informatie over de IPMA-certificering kan worden gevonden op de websites van IPMA-NL en CITO.

De IPMA Competence Baseline: ICB version 3 en NCB versie 3

IPMA richt zich met de IPMA-certificering op de moderne projectmanager, die een belangrijke functie vervult in alle denkbare omgevingen waaronder het bedrijfsleven, de overheid, de bouw en de ICT.

De ICB is een Engelstalig document waarin IPMA de vereiste kennis en kunde beschrijft voor projectmanagers alsmede de kaders voor de IPMA-certificering. De beschrijving van deze kennis en kunde is gebaseerd op competenties die een projectmanager in meer of mindere mate moet beheersen.

Version 3 van de ICB is in juni 2006 van kracht geworden. Alle ruim 40 ledenorganisaties ontwikkelen, binnen vastgestelde kaders, een nationale versie. Versie 3 van de Nederlandse Competence Baseline is in september 2007 verschenen. Dit is een vrij letterlijke vertaling van de ICB versie 3, tot stand gekomen onder regie van IPMA-Nederland.

Over dit boek

De lezer die de inhoud van dit boek goed heeft bestudeerd, zal met redelijk grote zekerheid het IPMA-D examen met goed gevolg kunnen afleggen. Het volgen van een training is zeker een nuttige ondersteuning, maar in principe is zelfstudie een reële mogelijkheid.

Voor het IPMA-C certificaat is bestudering van de inhoud een uitstekende basis, maar het examen stelt ook eisen aan de opgedane ervaring van de kandidaat en het vermogen om de kennis toe te passen.

Dit boek biedt in ieder geval in één band voor alle competentie-elementen van de NCB versie 3 een heldere uitleg op basis van een logische onderverdeling van de onderwerpen.

Over de auteurs

De drie auteurs van dit boek zijn ieder zeer ervaren entrepreneurs, projectmanagers, trainers, en schrijvers. Zij hebben bij uiteenlopende organisaties in de publieke en private sector complexe programma's opgestart en geleid. Met dit boek zijn zij erin geslaagd om op basis van NCB versie 3 hun kennis en ervaring neer te leggen in een standaardwerk voor IPMA certificering dat niet in je boekenkast mag ontbreken.

Bert Hedeman is nauw betrokken geweest bij het opstellen van de exameneisen en de definitielijst op basis van de NCB versie 3. Samen met Gabor Vis van Heemst heeft hij vele boeken op het gebied van projectmanagement geschreven. Roel Riepma is behalve een ervaren projectmanager ook al jaren docent in het hoger onderwijs.

April 2008, Bram Reinders,
Programmamanager bij energiebedrijf Continuon
Bestuursvertegenwoordiger IPMA Nederland.

Woord vooraf bij de tweede geheel herziene druk

In deze tweede herziene druk is de inhoud van het boek aangepast aan de gewijzigde eindtermen zoals deze per 1 augustus 2011 worden gehanteerd door CITO voor het afnemen van de IPMA-D en IPMA-C examens.

Op basis van duidelijke uitspraken uit de markt is ervoor gekozen om weer één boek uit te brengen dat zowel voorbereidt op het IPMA-C examen als op het IPMA-D examen. De hoofdopzet is dan ook niet gewijzigd. Wel zijn er onderwerpen weggelaten en toegevoegd, aansluitend op de nieuwe eindtermen. Bovendien wordt er nu een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de teksten die bedoeld zijn voor IPMA-C én IPMA-D en de teksten die alleen aansluiten op de IPMA-C eindtermen.

Bij verschillende onderwerpen wordt nu in deze 2^{de} druk verwezen naar nieuwe referentieliteratuur, in overeenstemming met de literatuur die wordt vermeld in de nieuwe CITO-eindtermen. Op enkele plaatsen wordt in dit boek ook verwezen naar additionele literatuur, die niet (meer) wordt vermeld in de nieuwe CITO-eindtermen, maar waarvan de auteurs het waardevol vonden om deze literatuur toch weer te behandelen. In al deze gevallen betreft het teksten die reeds waren opgenomen in de eerste druk.

Bij een aantal onderwerpen is de tekst herschreven met als doel deze begrijpelijker te maken. Deze verbetering is mede te danken aan de ervaringen bij het gebruik van de eerste druk tijdens trainingen. Ook zijn er afbeeldingen toegevoegd om de moeilijker onderwerpen te verduidelijken.

Bovendien is naast deze uitgave voor IPMA-C en IPMA-D in 2010 een uitgave verschenen gericht op het projectmanagementonderwijs bij HBO-instellingen en universiteiten, die hun curriculum willen afstemmen op de eindtermen van IPMA-D: *Projectmanagement voor het HBO op basis van IPMA-D*. In deze uitgave, bestaande uit een Theorieboek, Werkboek en website (www.projectmanagementvoorhethbo.nl), is bewust voor een andere volgorde van de behandelde onderwerpen gekozen, dan in het hier voorliggende boek. Omdat in het hoger onderwijs de studenten nog niet of amper beschikken over praktische projectmanagementervaring, is bij deze uitgave voor het hoger onderwijs ervoor gekozen om de competenties te behandelen in de volgorde van de achtereenvolgende fasen in een project.

Opnieuw spreken we onze dank uit voor het werk van de reviewers, die het manuscript voor deze tweede druk van kritische op- en aanmerkingen hebben voorzien. De namen van de reviewers staan vermeld op pag. iv.

Tot slot willen we u erop wijzen dat overal in het boek waar 'hij' of 'zijn' gebruikt is (in referentie naar personen), natuurlijk ook 'zij' of 'haar' kan worden gelezen.

Zomer 2011, Auteurs en uitgever

Bij de tweede druk, tweede oplage

In deze tweede oplage van de tweede druk is een aantal verbeteringen doorgevoerd ten opzichte van de eerste oplage van de tweede druk. Hierdoor sluit de inhoud van het boek nog beter aan op de eindtermen zoals deze per 1 augustus 2011 worden gehanteerd door CITO voor het afnemen van de IPMA-D en IPMA-C examens.

Voor ieder deel van de tekst is nu duidelijk(er) aangegeven of deze alleen aansluit op de eindtermen voor IPMA-C (herkenbaar aan de verticale rasterlijn links van de tekst), dan wel bestemd is voor beide examens en dus aansluit op de eindtermen voor IPMA-D en IPMA-C.

De volgorde van de behandelde onderwerpen sluit nu herkenbaar aan op de onderwerpen in de CITO-eindtermen voor IPMA-D en IPMA-C.

Auteurs en uitgever, juli 2012

Bij de tweede druk, derde oplage

In deze oplage zijn weer enkele verbeteringen doorgevoerd. In hoofdstuk 4 en 5 is de tekst aangepast in aansluiting op de CITO-eindtermen en de wijze waarop deze worden geïnterpreteerd in de examenvragen. Daarnaast is de term 'teamleider' vervangen door de term 'teammanager'. In de praktijk worden beide termen naast elkaar gebruikt om dezelfde rol aan te geven. Er ontstaat echter verwarring omdat de term 'teamleider' in Nederland ook wordt gekoppeld aan de functie van een lijnbaas. Vandaar de keuze voor de term 'teammanager' in dit boek.

Auteurs en uitgever, juli 2013

Inhoud

Woord vooraf bij de eerste druk	V
<i>IPMA-certificering</i>	V
<i>De IPMA Competence Baseline: ICB version 3 en NCB versie 3</i>	VI
<i>Over dit boek</i>	VI
<i>Over de auteurs</i>	VI
Woord vooraf bij de tweede geheel herziene druk	VII
1 Opbouw van dit boek	1
<i>De competenties uit de NCB versie 3, opbouw van dit boek en referentieschema</i>	1
<i>Visie en plaatsbepalend schema</i>	4
<i>De ogen op het omslag in relatie tot de delen van dit boek</i>	5
<i>De opbouw van de afzonderlijke hoofdstukken</i>	6
2 Competentieontwikkeling met behulp van dit boek	9
3 Projectoriëntatie (NCB 3.01)	13
<i>De geschiedenis van projectmanagement</i>	14
<i>Wat is een project?</i>	14
<i>Wat is projectmanagement?</i>	15
<i>Redenen om een project uit te voeren</i>	15
<i>Kenmerken van een project</i>	16
<i>Noodzakelijke voorwaarden voor een project</i>	16
<i>Werkvormen</i>	18
<i>Overeenkomsten en verschillen werken in project- en staande organisatie</i>	19
<i>Projectmanagementmethoden (IPMA-C)</i>	20

Deel 1: Technische competenties

27

4 Projectvoorbereiding	29
Inleiding	29
4.01 Projectstart (NCB 1.19)	31
<i>Projectontwikkelingsfase</i>	32
<i>Projectvoorbereidingsfase</i>	33
<i>Projectdefinitiefase</i>	35
<i>Projectstart-up workshop</i>	37
<i>Kick-off</i>	38
4.02 Belanghebbenden (NCB 1.02)	39
<i>Stakeholdermanagementstrategie (IPMA-C)</i>	40
<i>Managen van de verwachtingen</i>	44
<i>Opstellen communicatieplan</i>	45
4.03 Projectorganisatie (NCB 1.06)	47
<i>Opdrachtgever/opdrachtnemer</i>	48
<i>Scheiding van management en techniek</i>	49
<i>Projectorganisatie, projectmanagementstructuur en –team</i>	49
<i>Projectorganogram</i>	51
<i>Rollen en rolbeschrijvingen</i>	51
<i>Besluitvorming en rapportagestructuren</i>	55
<i>Overlegstructuren en linking-pin principe</i>	56
<i>Verantwoordelijkhedenmatrix (RACI-model)</i>	56

4.04	Eisen & doelen (NCB 1.03)	58
	<i>Doel van het project, projectresultaat, projecteisen en projectdoel(stellingen)</i>	59
	<i>Projectaanpak</i>	61
	<i>Projectbeoordeling</i>	61
	<i>Waardenmanagement (IPMA-C)</i>	62
	<i>Fit for use, fit for purpose</i>	62
	<i>Business case</i>	62
4.05	Scope & op te leveren resultaten (NCB 1.10)	68
	<i>Op te leveren resultaten</i>	69
	<i>Scope</i>	70
	<i>Configuratiemanagement en configuratie-items</i>	74
	<i>Configuratie-item records en configuratiemanagementdatabase</i>	75
	<i>Configuratiemanagementplan (IPMA-C)</i>	75
	<i>Baselines</i>	76
4.06	Risico's & kansen (NCB 1.04)	77
	<i>Begrippen en definities</i>	79
	<i>Kans- en risicoaversie en kans- en risicotolerantie</i>	80
	<i>Kans- en risico-eigenaar</i>	80
	<i>Kans- en risicohorizon</i>	81
	<i>Kans- en risicocategorieën</i>	81
	<i>Soorten kansen en risico's</i>	81
	<i>Risicomangementstrategie (IPMA-C)</i>	82
	<i>Risicomangement</i>	83
	<i>Methoden en technieken</i>	88
	<i>Overige methoden en technieken (IPMA-C)</i>	92
4.07	Projectmanagementsucces (NCB 1.01)	94
	<i>De weg naar projectsucces (Teun van Aken)</i>	95
	<i>Projectsucces- en faalcriteria</i>	97
	<i>Projectsuccesfactoren</i>	98
	<i>Projectmanagementsucces</i>	99
	<i>Projectmanagementsucces- en faalcriteria</i>	99
5	Projectdefinitiefase	101
	<i>Inleiding</i>	101
5.01	Kwaliteit (NCB 1.05)	103
	<i>Kwaliteit</i>	104
	<i>Proces- en productkwaliteit</i>	104
	<i>Kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria</i>	104
	<i>Functionele en technische eisen</i>	105
	<i>Specificaties en programma van eisen</i>	105
	<i>Kwaliteitsmanagementsysteem</i>	105
	<i>Kwaliteitsmanagementplan/strategie</i>	106
	<i>Kwaliteitsmanagement (IPMA-C)</i>	106
	<i>Kwaliteitslogboek</i>	108
	<i>Kwaliteitsreview, -audit en -evaluatie</i>	109
	<i>Normen, voorschriften en standaarden</i>	110
	<i>Kwaliteitskosten volgens J.M. Juran (IPMA-C)</i>	111
	<i>Kwaliteitsinstrumenten (IPMA-C)</i>	112
5.02	Projectstructuren (NCB 1.09)	115
	<i>Productgericht plannen volgens de PRINCE2-methode</i>	116
	<i>Werkdecompositiestructuurmethodiek volgens de PMBOK Guide</i>	121
	<i>Productstructuurcodering</i>	124
5.03	Tijd & projectfasering (NCB 1.11)	127
	<i>Project- en productlevenscyclus</i>	128
	<i>Faseringen</i>	129
	<i>Faseringsmodellen</i>	132
	<i>Technieken voor het opstellen van een tijdsplan (Extra)</i>	137
	<i>Precedence-chart</i>	137

	<i>Aanvullende technieken Precedence-chart (IPMA-C)</i>	140
	<i>Onzekerheidsanalyse (IPMA-C)</i>	142
	<i>Balkenschema</i>	145
	<i>Voor- en nadelen planningstechnieken</i>	145
5.04	Mensen & middelen (NCB 1.12)	148
	<i>Capaciteitsmanagement</i>	149
	<i>Schattingmethoden capaciteit</i>	149
	<i>Bruto/netto beschikbare tijd</i>	150
	<i>Opstellen capaciteitsplan</i>	150
	<i>Kritieke-ketenmethode (IPMA-C)</i>	152
5.05	Kosten & financiën (NCB 1.13)	156
	<i>Kostendecompositie</i>	157
	<i>Reserves</i>	158
	<i>Van planning naar besturing</i>	160
	<i>Kostenbewust ontwerpen</i>	164
	<i>Projectadministratie (IPMA-C)</i>	164
	<i>Procuratie (IPMA-C)</i>	165
	<i>Financiële beheersing en liquiditeitsplanning (IPMA-C)</i>	165
6	Projectuitvoering en –afsluiting	167
	<i>Inleiding</i>	167
6.01	Inkoop & contract (NCB 1.14)	169
	<i>Make or buy</i>	170
	<i>Inkopen of uitbesteden</i>	171
	<i>Contractmanagement (IPMA-C)</i>	171
	<i>Inkoopstrategie</i>	171
	<i>Contracteringsplan</i>	172
	<i>Verskillende contractvormen (IPMA-C)</i>	173
	<i>Wijze van aanbesteding</i>	174
	<i>Het proces van selecteren en contracteren van partijen (IPMA-C)</i>	176
	<i>Request for Information, Request for Proposal, Request for Quotation (IPMA-C)</i>	176
	<i>Selectiecriteria</i>	177
	<i>Gunningcriteria</i>	177
	<i>Contractbeheer (IPMA-C)</i>	177
	<i>Contract</i>	178
	<i>Zekerheidsstellingen voor betaling (IPMA-C)</i>	181
	<i>Handelen in precontractuele fase (IPMA-C)</i>	182
	<i>Intentieovereenkomst en voorovereenkomst</i>	182
	<i>Europese aanbesteding (IPMA-C)</i>	183
	<i>Samenwerkingsverbanden (IPMA-C)</i>	185
	<i>Betrokken partijen</i>	186
6.02	Wijzigingen (NCB 1.15)	188
	<i>Wijzigingen en projectissues</i>	189
	<i>Wijzigingsverzoeken</i>	189
	<i>Afwijkingen van specificaties</i>	191
	<i>Overige projectissues</i>	191
	<i>Registratie projectissues en issueboek</i>	192
	<i>Relatie wijzigingsbeheer en configuratiemanagement (IPMA-C)</i>	192
6.03	Beheersing & rapportage (NCB 1.16)	194
	<i>Beheerscirkel</i>	195
	<i>Beheers- en rapportageniveaus</i>	196
	<i>Management by Objectives</i>	196
	<i>Management by Exception</i>	197
	<i>Beheersen van de uitvoering</i>	198
	<i>Managen van de productoplevering</i>	200
	<i>Beheersinstrumenten en beheersmechanismen</i>	201
	<i>Earned Value Analyse</i>	202
	<i>Voorbeeld Earned Value Analyse</i>	204
	<i>Slip-charts (IPMA-C)</i>	208

6.04	Informatie & documentatie (NCB 1.17)	212
	<i>Informatie versus gegevens</i>	213
	<i>Informatiebeheer</i>	213
	<i>Projectdossierstructuur</i>	217
	<i>Informatiebeheer in relatie tot configuratiemanagement</i>	219
6.05	Afsluiting (NCB 1.20)	221
	<i>Oplevering van het eindresultaat</i>	222
	<i>Beheerst beëindigen van een project</i>	225
	<i>Het formeel beëindigen van een project</i>	228
	<i>Voortijdige projectafsluiting (IPMA-C)</i>	229

Deel 2: Gedragscompetenties 231

7	Projectleiderschap	233
	Inleiding	233
7.01	Leiderschap (NCB 2.01)	236
	<i>Management versus leiderschap</i>	237
	<i>Leiderschapstheorieën</i>	240
	<i>Situationeel leiderschap en leiderschapsstijlen</i>	240
	<i>Soorten van macht (IPMA C)</i>	245
	<i>Contingentietheorie van Fiedler (IPMA-C)</i>	246
7.02	Betrokkenheid & motivatie (NCB 2.02)	248
	<i>Motivatoren van een individu</i>	249
	<i>De creatiespiraal (IPMA-C)</i>	252
	<i>Creëren balans tussen omgevingsfactoren en persoonlijke motivatoren (IPMA C)</i>	253
	<i>Algemene motivatiemodellen: Maslow, Herzberg en McGregor</i>	254
	<i>Omgaan met weerstanden (IPMA C)</i>	256
	<i>Omgaan met lastige mensen: in balans blijven met jezelf (Extra)</i>	260
	<i>Coachend leiderschap (IPMA-C)</i>	261
7.03	Zelfbeheersing (NCB 2.03)	265
	<i>Persoonlijkheid in relatie tot het werk</i>	266
	<i>Vormen van intelligentie en hun toepassing in projecten (IPMA-C)</i>	270
	<i>Mentale modellen (IPMA C)</i>	273
7.04	Assertiviteit (NCB 2.04)	277
	<i>Balans creëren tussen rolopvatting en rolverwachting</i>	278
	<i>Politieke en sociale sensitiviteit (IPMA-C)</i>	279
	<i>Managementrollen volgens Quinn (Extra)</i>	280
	<i>Effectief invloed uitoefenen: werken vanuit je cirkel van invloed (IPMA C)</i>	281
	<i>De vijf aspecten van de wil</i>	283
7.05	Ontspanning (NCB 2.05)	286
	<i>Spanning versus stress</i>	287
	<i>Stress: veroorzakers en symptomen</i>	287
	<i>Stressmanagement en ontspanningstechnieken</i>	288
	<i>Interventietechnieken voor het reduceren van stress (IPMA C)</i>	291
	<i>Balans creëren tussen werk, privé en ontspanning</i>	294
7.06	Openheid (NCB 2.06)	296
	<i>Culturele aspecten (IPMA C)</i>	296
	<i>Beleid ten aanzien van openheid in projecten</i>	297
	<i>Kenmerken en aspecten van openheid in projecten</i>	297
	<i>Het stimuleren en creëren van openheid in projecten</i>	302
7.07	Probleemoplossing (NCB 1.08)	304
	<i>Een gestructureerde probleemaanpak</i>	305
	<i>Oorzaakidentificerende technieken (IPMA C)</i>	306
	<i>Oplossingsidentificerende technieken (IPMA C)</i>	310
	<i>Oplossingsbeoordelingstechnieken (IPMA C)</i>	311
	<i>Belsluitvormingstechnieken</i>	311

7.08	Creativiteit (NCB 2.07)	316
	<i>Creativiteitsfasen</i>	317
	<i>Voorwaarden om te komen tot creativiteit in projecten</i>	319
	<i>Om in projecten tot creativiteit te komen, is het belangrijk dat:</i>	319
	<i>Ideontwikkelingsfase: divergerende creativiteitstechnieken (IPMA-C)</i>	320
	<i>Keuzefase en convergerende creativiteitstechnieken (IPMA C)</i>	323
7.09	Resultaatgerichtheid (NCB 2.08)	327
	<i>Kenmerken om te komen tot een goed presterende organisatie</i>	328
7.10	Efficiency (NCB 2.09)	334
	<i>Principes continue verbetering (Kaizen)</i>	335
	<i>Voorwaarden voor continue verbetering (Kaizen)</i>	337
	<i>Techneken voor efficiency (Kaizen) (IPMA C)</i>	338
	<i>Waardeanalyse (IPMA-C)</i>	342
	<i>Basistechnieken voor persoonlijke efficiency</i>	344
	<i>Tijdmanagement</i>	349
	<i>Organiseren eigen werk</i>	350
7.11	Betrouwbaarheid (NCB 2.13)	353
	<i>Aspecten van betrouwbaarheid</i>	354
	<i>Opbouwen van betrouwbare netwerken</i>	354
	<i>De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (Covey)</i>	355
7.12	Respect & inlevingsvermogen (NCB 2.14)	362
	<i>Basiswaarden waardering & Respect</i>	363
	<i>Het overbruggen van tegenstellingen (IPMA C)</i>	364
	<i>Dimensies van nationale culturen (IPMA-C)</i>	368
7.13	Ethiek (NCB 2.15)	372
	<i>Soorten ethiek: beginselethiek, gevolgenethiek en deugdenethiek</i>	373
	<i>Bedrijfsethiek en bedrijfscodes</i>	378
	<i>Beroepsethiek en gedragscodes voor professionals</i>	379
8	Sociale vaardigheden en teamwerk	381
	<i>Inleiding</i>	381
8.01	Communicatie (NCB 1.18)	383
	<i>Communicatie</i>	384
	<i>Communicatie en het Communicatiemodel</i>	384
	<i>Axioma's van Watzlawick</i>	385
	<i>Criteria goede communicatie</i>	387
	<i>Communicatievormen en communicatiekanalen</i>	387
	<i>Miscommunicatie</i>	388
	<i>Communicatieniveaus</i>	389
	<i>Schrijftelijke communicatie</i>	391
	<i>Presenteren</i>	397
	<i>Gesprekken voeren</i>	398
	<i>Vergaderen</i>	402
8.02	Teamwerk (NCB 1.07)	409
	<i>Teamwerk en teamsamenstelling</i>	410
	<i>Succesvolle teams</i>	411
	<i>Teamentwikkelingsfasen volgens Tuckman</i>	413
	<i>Toepassing situationeel leiderschap in de verschillende teamfasen</i>	416
	<i>Groepsblindheid (IPMA-C)</i>	417
	<i>Teambuilding (IPMA-C)</i>	417
	<i>Teamrollen (IPMA-C)</i>	418
	<i>Kernkwadranten (IPMA C)</i>	428
8.03	Overleg & advies (NCB 2.10)	432
	<i>Wat is advieswerk?</i>	433
	<i>De rollen van de projectmanager als adviseur</i>	433
	<i>Dimensies van advieswerk: methoden en technieken voor de projectmanager als adviseur (IPMA C)</i>	434
	<i>Gestructureerde aanpak overleg en advies (Extra)</i>	437
	<i>Opbouwen van argumenten</i>	439

8.04	Onderhandelen (NCB 2.11)	442
	<i>Kenmerken van onderhandelen</i>	443
	<i>Doel van onderhandelen</i>	443
	<i>Onderhandelingsstrategieën</i>	444
	<i>Excellent onderhandelen: Harvard Business Negotiation Project</i>	445
	<i>Beste Alternatief Zonder Overeenkomst (BAZO)</i>	447
	<i>Fasering van het onderhandelingsproces</i>	447
	<i>Effectief onderhandelen: beïnvloedbare aspecten</i>	452
8.05	Conflicthantering en crises (NCB 2.12)	456
	<i>Wat zijn conflicten?</i>	457
	<i>Waarde conflicten in projecten</i>	458
	<i>Soorten conflicten (IPMA C)</i>	458
	<i>Fasen in een conflict</i>	459
	<i>Conflictdereguleringsmechanismen in de verschillende fasen (IPMA C)</i>	461
	<i>De projectmanager in verschillende rollen in conflicten</i>	463
	<i>Srijlen conflicthantering</i>	466
	<i>Gewenste stijl van leidinggeven en competenties bij het managen van crises (IPMA-C)</i>	469
	<i>Crisisplan: inhoud en samenstelling (IPMA-C)</i>	470

Deel 3: Contextuele competenties

473

9	Doorvoeren van verandering	475
	<i>Inleiding</i>	475
9.01	Programma-oriëntatie (NCB 3.02)	477
	<i>Wat is een programma?</i>	478
	<i>Verschillen tussen projecten en programma's</i>	478
	<i>Wanneer kies je voor een programma?</i>	479
	<i>Programmaorganisatie</i>	480
	<i>Multi-organisatieprogramma (IPMA-C)</i>	483
	<i>Batenmanagement (IPMA-C)</i>	484
	<i>Transitiemanagement (IPMA-C)</i>	485
	<i>Programmalevenscyclus en -documentatie (alleen laatste IPMA-C)</i>	486
	<i>Management van verandering (IPMA-C)</i>	491
9.02	Portfolio-oriëntatie (NCB 3.03)	495
	<i>Verschil tussen programma-, portfolio- en multiprojectmanagement</i>	496
	<i>Portfolio-organisatie</i>	498
	<i>Portfolioproces</i>	499
	<i>Prioriteren van projecten en programma's in een portfolio (gedeeltelijk IPMA-C)</i>	500
	<i>Tussentijds stoppen van projecten en programma's in een portfolio</i>	502
9.03	PPP-implementatie (NCB 3.04)	504
	<i>Basisprocessen PPP-organisatie</i>	505
	<i>Effect op organisaties bij PPP-implementatie</i>	507
	<i>Voor- en nadelen invoeren PPP-organisatie</i>	509
	<i>Stappen bij invoeren van PPP-organisatie</i>	510
	<i>Weerstand bij invoeren PPP-organisatie</i>	511
	<i>NEN-ISO 10006 Richtlijnen voor kwaliteit in projecten (IPMA-C)</i>	511
	<i>Volwassenheidsniveaus PPP-organisatie (IPMA-C)</i>	512
10	Omgeving	515
	<i>Inleiding</i>	515
10.01	Primair proces (NCB 3.06)	518
	<i>Primair proces</i>	519
	<i>Bedrijfsvoering in profit- en non-profit-organisaties (IPMA-C)</i>	520
	<i>Waardeketen van Porter (IPMA-C)</i>	521
	<i>Raakvlakken tussen de bedrijfsvoering en projecten/programma's</i>	522
	<i>Business Process Redesign (IPMA-C)</i>	524

10.02	Staannde organisatie (NCB 3.05)	526
	<i>Begrippenkader</i>	527
	<i>Rollen en functies</i>	527
	<i>Lijn- en staforganisatie</i>	528
	<i>Funcitiescheiding</i>	529
	<i>Span en depth of control</i>	529
	<i>Samenhang project- en staannde organisatie</i>	530
	<i>Verschiilende organisatievormen (Mintzberg)</i>	534
	<i>Disciplines van de lerende organisatie (IPMA-C)</i>	539
10.03	Systemen, producten en technologie (NCB 3.07)	542
	<i>Systeemtheorie</i>	543
	<i>Decompositie en synthese</i>	544
	<i>Raakvlakken tussen (deel)systemen</i>	545
	<i>Integratie</i>	546
	<i>Een project als een systeem</i>	546
	<i>Systeemontwikkeling (IPMA-C)</i>	546
	<i>Levenscyclus van een product</i>	549
	<i>Ketenmanagement (IPMA-C)</i>	551
	<i>INK- en EFQM-managementmodel (IPMA-C)</i>	552
10.04	Personeelsmanagement (NCB 3.08)	554
	<i>Begrippenkader</i>	555
	<i>Personeelsbeleid</i>	555
	<i>Personeelsmanagement</i>	555
	<i>Rol project-, lijn- en personeelsmanager</i>	555
	<i>Functionerings- en beoordelingsgesprekken (IPMA-C)</i>	556
	<i>POP-gesprekken</i>	557
	<i>Beoordelingstechnieken</i>	557
	<i>Competentiemanagement in projecten</i>	557
10.05	Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu (NCB 3.09)	560
	<i>Milieu (IPMA-C)</i>	561
	<i>Veiligheid en gezondheid</i>	563
	<i>Beveiliging</i>	565
	<i>Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)</i>	566
	<i>Wettelijke verantwoordelijkheid van de projectmanager</i>	567
10.06	Financieel management (NCB 3.10)	569
	<i>Financiële verslaglegging</i>	571
	<i>Kengetallen (IPMA-C)</i>	580
	<i>Investeringscalculaties</i>	585
	<i>Financiering (IPMA-C)</i>	592
	<i>Financiële administratie</i>	594
	<i>Bijlage: Overzicht discontofactoren</i>	600
10.07	Juridische aspecten (NCB 3.11)	604
	<i>Bronnen van het recht (IPMA-C)</i>	605
	<i>Rechtsgebieden (IPMA-C)</i>	605
	<i>Dwingend, regeland en aanvullend recht (IPMA-C)</i>	606
	<i>Soorten overeenkomsten</i>	606
	<i>Totstandkoming van een overeenkomst</i>	607
	<i>Tekortkoming in de nakoming van de overeenkomst</i>	609
	<i>Onrechtmatige daad</i>	611
	<i>Auteurs-, octrooi- en merkenrecht (IPMA-C)</i>	612
	<i>Verantwoordelijkheid projectmanager in de rechtshandhaving</i>	613
	Definitielijst	615
	Literatuurlijst	629
	Index	633

1 Opbouw van dit boek

Competent het beroep van projectmanager uitoefenen, betekent dat je als projectmanager het vermogen hebt kennis, kunde, persoon- en attitudekenmerken effectief in te zetten voor het succesvol leiden van projecten.

Dit boek is erop gericht projectmanagers een basis aan te reiken, waarmee ze hun kennis over competenties voor het succesvol leiden van projecten kunnen aanvullen, verdiepen en verbreden.

Deze basis is voor 100% gekoppeld aan de NCB versie 3¹, een uitgave van IPMA Nederland. De NCB versie 3 definieert in totaal 46 competentie-elementen (competenties) die zijn verdeeld over drie competentiegebieden (zie tabel 1.01):

- Technisch competentiegebied: 20 competentie-elementen.
- Gedragmatig competentiegebied: 15 competentie-elementen.
- Contextueel competentiegebied: 11 competentie-elementen.

Het boek geeft per afzonderlijke competentie-element een overzicht van kennis, theorieën en dus ook overtuigingen, die een projectmanager kan inzetten voor het leiden van projecten. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om te reflecteren op concrete projecten en projectsituaties, teneinde de persoonlijke effectiviteit te verbeteren en aan te tonen. Tegelijkertijd is dit boek een handboek en biedt het een complete basis voor het afleggen van de examens voor IPMA-D en IPMA-C.

De competenties uit de NCB versie 3, opbouw van dit boek en referentieschema

In dit boek is aan elk van de 46 competentie-elementen één paragraaf gewijd. De volgorde is echter aangepast, waarbij de competentie-elementen zijn verdeeld over zeven hoofdstukken die ieder een themagebied bestrijken.

Hoofdstuk 2 ‘Competentieontwikkeling met behulp van dit boek’ geeft een inleiding hoe dit boek kan worden gebruikt voor de ontwikkeling van de competenties die binnen het vakgebied projectmanagement nodig zijn om te excelleren.

Hoofdstuk 3 Projectoriëntatie geeft een inleiding op het vakgebied (NCB competentie-element 3.01). In dit deel wordt aangegeven wat de noodzakelijke voorwaarden en kenmerken van een project zijn en wanneer het aan te raden is werkzaamheden projectmatig uit te voeren.

In het deel ‘Vaktechnische competenties’ worden de fundamentele competentie-elementen van projectmanagement beschreven. Dit gebied dekt de inhoudelijke aspecten van projectmanagement af, en wordt ook wel de ‘het’-aspecten van projectmanagement wordt genoemd. De (vak) technische competenties hebben we in volgorde geplaatst van de projectlevenscyclus van een project. Ze vormen het hart van dit boek over projectmanagement, gebaseerd op de NCB versie 3:

¹ IPMA Nederland, *Nederlandse Competence Baseline versie 3*, 2007, Van Haren Publishing

- Hoofdstuk 4 Projectvoorbereiding: competentie-elementen die al in de aanloop tot de projectopdracht nadrukkelijk aan de orde komen.
- Hoofdstuk 5 Projectinrichting: competentie-elementen die nadrukkelijk bij de inrichting van het project en de voorbereiding van de uitvoering aan de orde komen.

Vaktechnische competenties	Gedragscompetenties	Contextuele competenties
1.01 Projectmanagementsucces	2.01 Leiderschap	3.01 Projectoriëntatie
1.02 Belanghebbenden	2.02 Betrokkenheid & motivatie	3.02 Programmaoriëntatie
1.03 Eisen & doelen	2.03 Zelfbeheersing	3.03 Portfolio-oriëntatie
1.04 Risico's & kansen	2.04 Assertiviteit	3.04 Project-, programma- & portfolio-implementatie
1.05 Kwaliteit	2.05 Ontspanning	3.05 Staande organisatie
1.06 Projectorganisatie	2.06 Openheid	3.06 Primair proces
1.07 Teamwerk	2.07 Creativiteit	3.07 Systemen, producten & technologie
1.08 Probleemoplossing	2.08 Resultaatgerichtheid	3.08 Personeelsmanagement
1.09 Projectstructuren	2.09 Efficiëntie	3.09 Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu
1.10 Scope & op te leveren resultaten	2.10 Overleg & advies	3.10 Financieel management
1.11 Tijd & projectfasering	2.11 Onderhandeling	3.11 Juridische aspecten
1.12 Mensen & middelen	2.12 Conflicthantering	
1.13 Kosten & financiën	2.13 Betrouwbaarheid	
1.14 Inkoop & contract	2.14 Respect & waardering	
1.15 Wijzigingen	2.15 Ethiek	
1.16 Beheersing & rapportage		
1.17 Informatie & documentatie		
1.18 Communicatie		
1.19 Projectstart		
1.20 Afsluiting		

Tabel 1.01 Overzicht van de competentie-elementen in de ICB version 3/ NCB versie 3

- Hoofdstuk 6 Projectuitvoering en afsluiting: de overige ‘harde’ competentie-elementen welke met name tijdens ontwerp, realisatie en oplevering van projecten aan de orde komen.

Uiteraard kunnen er geen scherpe grenzen worden getrokken tussen deze gebieden. Met uitzondering van Projectstart en Projectafsluiting zijn in principe alle competentie-elementen gedurende de gehele duur van het project relevant. Er is echter wel een volgorde te herkennen wanneer een competentie-element voor het eerst nadrukkelijk aan de orde komt. Deze volgorde hebben we met de indeling in Voorbereiding, Inrichting en Uitvoering en Afsluiting willen aangeven.

De vaktechnische competentie Probleemoplossing (NCB 1.08) wordt in hoofdstuk 7, paragraaf 7.07 beschreven. De vaktechnische competenties Teamwerk (NCB 1.07) en Communicatie (NCB 1.18) zijn opgenomen in hoofdstuk 8; ze maken in ons denken met name deel uit van de gedragsmatige competenties.

De gedragsmatige competenties beschrijven de persoonlijke competentie-elementen van de projectmanager. Dit gebied gaat over het gedrag en de sociale vaardigheden van de projectmanager. In dit boek hebben we deze beide aspecten gesplitst:

- Hoofdstuk 7 Projectleiderschap: elementen die met name gericht zijn op de gedragsmatige competenties van de projectmanager, ook wel de ‘ik’-aspecten genoemd.
- Hoofdstuk 8 Sociale vaardigheden en teamwerk: elementen die meer gericht zijn op de interactie met anderen, ook wel de ‘wij’-aspecten genoemd.

De contextuele competenties beschrijven de competentie-elementen van projectmanagement in relatie tot de context, ofwel de omgeving van het project. Dit gebied dekt de competentie van de projectmanager af in het managen van de relaties met de staande organisatie en de vaardigheid om in een project-, programma- en portfoliogeoriënteerde omgeving te functioneren:

- Hoofdstuk 9 Doorvoeren van veranderingen: elementen die de competenties beschrijven van de projectmanager om het project te managen als onderdeel van de verandering en in een projectgeoriënteerde omgeving.
- Hoofdstuk 10 Omgeving: elementen die de competenties beschrijven in het managen van de relaties met de staande organisatie en omgeving. Projecten staan niet los van de omgeving, maar maken daar een onverbreekelijk deel van uit.

In tabel 1.02 is een overzicht gegeven van de indeling en korte inhoudsaanduiding van het boek, waarbij in de tweede kolom een referentie is gelegd naar de NCB versie 3.

Hoofdstuk en paragrafen in dit boek	NCB versie 3	Opbouw van dit boek	Over ...
		Ten geleide	
1		Inleiding	
2		Competentieontwikkeling m.b.v. dit boek	
3	3.01	Projectoriëntatie	
		Technische competenties	
4		Projectvoorbereiding	
4.01	1.19	Projectstart	
4.02	1.02	Belanghebbenden	
4.03	1.06	Projectorganisatie	Over het scheppen van voorwaarden voor het kunnen starten van projecten
4.04	1.03	Eisen & doelen	
4.05	1.10	Scope & op te leveren resultaten	
4.06	1.04	Risico's & kansen	
4.07	1.01	Projectmanagementsucces	
5		Projectinrichting	
5.01	1.05	Kwaliteit	
5.02	1.09	Projectstructuren	Over de inrichting van projecten en het voorbereiden van het besluit tot uitvoering.
5.03	1.11	Tijd & projectfasering	
5.04	1.12	Mensen & middelen	
5.05	1.13	Kosten & financiën	
6		Projectuitvoering en -afsluiting	
6.01	1.14	Inkoop & contract	
6.02	1.15	Wijzigingen	
6.03	1.16	Beheersing & rapportage	Over het beheerst uitvoeren en afsluiten van projecten
6.04	1.17	Informatie & documentatie	
6.05	1.20	Afsluiting	

Hoofdstuk en paragrafen in dit boek	NCB versie 3	Opbouw van dit boek	Over ...
7		Gedragscompetenties	
		Projectleiderschap	
7.01	2.01	Leiderschap	
7.02	2.02	Betrokkenheid & motivatie	
7.03	2.03	Zelfbeheersing	
7.04	2.04	Assertiviteit	
7.05	2.05	Ontspanning	
7.06	2.06	Openheid	Over het ontwikkelen van leiderschap en persoonlijke kwaliteiten t.b.v. een effectief verloop van het project
7.07	1.08	Probleemoplossing	
7.08	2.07	Creativiteit	
7.09	2.08	Resultaatgerichtheid	
7.10	2.09	Efficiency	
7.11	2.13	Betrouwbaarheid	
7.12	2.14	Respect & waardering	
7.13	2.15	Ethiek	
8		Sociale vaardigheden	
8.01	1.18	Communicatie	
8.02	1.07	Teamwerk	
8.03	2.10	Overleg & advies	Over het sociaalvaardig omgaan met belanghebbenden rondom het project.
8.04	2.11	Onderhandelen	
8.05	2.12	Conflicten & crises	
		Contextuele competenties	
		Doorvoeren van verandering	
9			
9.01	3.02	Programmaoriëntatie	
9.02	3.03	Portfolio-oriëntatie	Over de samenhang met andere projecten
9.03	3.04	PPP-implementatie	
10		Omgeving	
10.01	3.05	Staande organisatie	
10.02	3.06	Primair proces	
10.03	3.07	Systemen, producten en technologie	
10.04	3.08	Personeelsmanagement	Over de context waarbinnen het project zich afspeelt.
10.05	3.09	Gezondheid, beveiliging, veiligheid en milieu	
10.06	3.10	Financieel management	
10.07	3.11	Juridische aspecten	

Tabel 1.02 Indeling van dit boek en referentie naar NCB versie 3

Visie en plaatsbepalend schema

In figuur 1.01 is de indeling van het boek vertaald naar een grafische voorstelling in de vorm van een schema dat tevens is geplaatst bij de inleidende tekst van ieder hoofdstuk in dit boek als richtingwijzer of plaatsbepalend schema. In het schema worden de hoofdstukken 3, 4, 5 en 6, waarin de oriëntatie op projecten en de vaktechnische competenties centraal staan, gedragen door hoofdstuk 8 Sociale vaardigheden & teamwerk. Zonder zorgvuldige communicatie en pro-

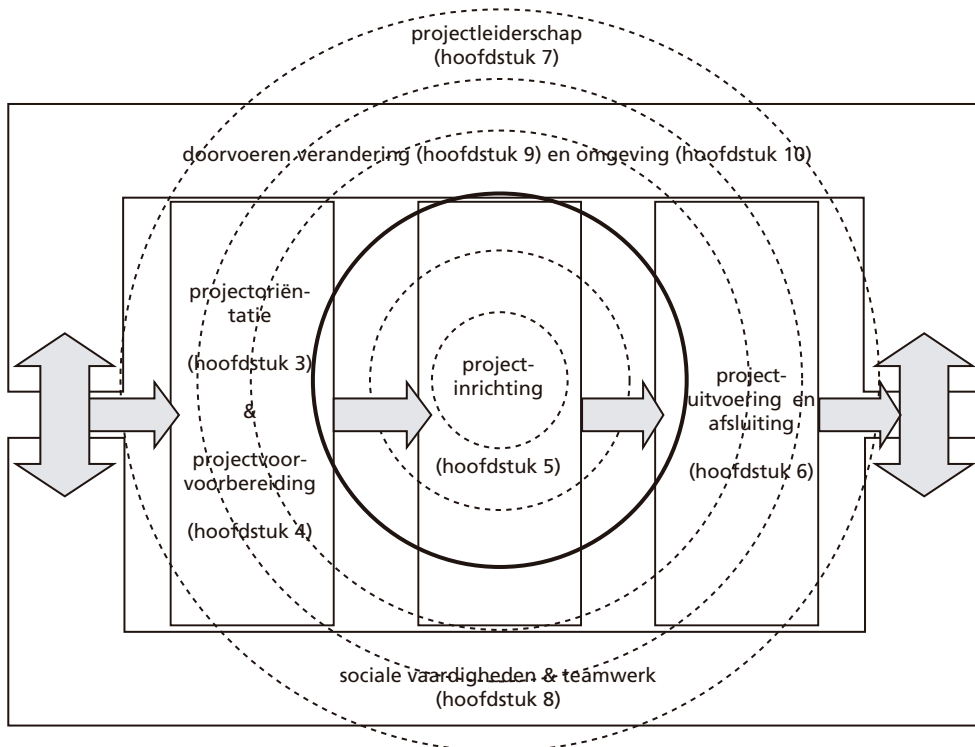
fessioneel teamwerk komen projectresultaten nu eenmaal moeizaam van de grond. Deze vaardigheden zijn essentieel voor de vakbekwame uitoefening van het beroep van projectmanager. Om het beroep van projectmanager vorm en inhoud te geven, is een perfecte afstemming en communicatie met de omgeving een vereiste. De omgeving geeft aan welke projectresultaten gewenst zijn, aan welke doelen het project bijdraagt en binnen welke kaders het project uitgevoerd moet worden. De hoofdstukken 9 en 10, Doorvoeren verandering en Omgeving, zijn daarom in het schema als doel- en kaderstellende delen boven de vaktechnische competenties geplaatst. Het project staat daarmee middenin in haar context gepositioneerd, ondersteund door sociaal vaardig gedrag & teamwerk.

Achter de genoemde delen ziet u cirkels. Deze weerspiegelen het gedrag, de vaardigheden, de waarden, de overtuigingen, de persoonlijkheid en de aandachtskern van de projectmanager. In hoofdstuk 7 – projectleiderschap – wordt projectmanagement met name vanuit deze cirkels beschouwd.

De ogen op het omslag in relatie tot de delen van dit boek

Bij ieder deel kan een vrije associatie worden gemaakt naar één van ogen op het omslag van dit boek.

- De hoofdstukken 3, 5 en 6 associëren wij met het Dali's oog van de tijd. Dat staat voor ons symbool voor de technische inhoudelijke vakbekwaamheid van de projectmanager.
- Hoofdstuk 7 associëren wij met het oog van Boeddha. De projectmanager creëert door middel van reflectie en introspectie een beeld van situaties en handelt bewust op basis van de inzichten en wijsheden die daaruit ontstaan. De paragrafen in hoofdstukken 6 stimuleren het reflectievermogen van de projectmanager.



Figuur 1.01 Visie en plaatsbepalend schema

- De hoofdstukken 4, 9 en 10 associëren wij met het oog van de walvis. De walvis is een sociaal dier en de afstemming met en richting ten opzichte van de directe omgeving wordt gecreëerd door het fijngevoelig opvangen van terugontvangen signalen uit die omgeving.
- Hoofdstuk 8 associëren wij met het menselijke oog. Sociaalvaardig gedrag en teamwerk weerspiegelt voor ons de concrete interactie tussen mensen, waarbij voor ons de stelregel geldt dat het beroep van projectmanager alleen goed kan worden uitgevoerd indien belanghebbende partijen elkaar het licht in de ogen gunnen en elkaar te allen tijde recht in de ogen kunnen blijven aankijken.

De opbouw van de afzonderlijke hoofdstukken

De opbouw van de hoofdstukken in dit boek is gebaseerd op een consequent doorgevoerde structuur. In de structuur zijn bepaalde elementen letterlijk uit de NCB versie 3 overgenomen en is tevens een relatie gelegd met de eindtermen die het CITO heeft afgeleid uit de NCB versie 3. Zie hiervoor de eindtermenlijst NCB versie 3 op de website van IPMA-NL: www.ipma-nl.nl. De inhoudelijke paragrafen zijn een concrete invulling van deze eindtermen. De definities zijn gebaseerd op de definitielijst, zoals vastgelegd op de website van IPMA-NL. Iedere paragraaf is als volgt opgebouwd:

Paragraafaanduiding	Omschrijving
Paragraaf titel (NCB ...)	Naam van de NCB-competentie. Inclusief verwijzing naar het nummer van het competentie-element in de NCB versie 3
Kerncompetentie	Een krachtige omschrijving van de competentie. De omschrijving geeft aan wat de projectmanager na bestudering van de paragraaf kan.
Leerdoelen	Een korte omschrijving van de leerdoelen, mede gebaseerd op de CITO-eindtermenlijst van de NCB versie 3. Zie www.ipma-nl.nl . Als een leerdoel alleen geldt voor IPMA-C, dan is dit erbij vermeld.
Definities	De belangrijkste definities uit de paragraaf, gekoppeld aan de definitielijst, zoals opgenomen op de website van www.ipma-nl.nl .
Inleiding	Op een vrije manier geschreven, teneinde de concrete inhoud van paragraaf recht te doen. De inleiding is waar mogelijk gebaseerd op de inleidende tekst per competentie-element, zoals beschreven in de NCB versie 3.
Mogelijke processtappen	Deze zijn letterlijk overgenomen uit de NCB versie 3. Er is geen één op één vertaling gemaakt richting de inhoudelijke opbouw van de paragrafen. Wel zal de lezer de inhoud van de processtappen herkennen in de inhoud. De volgorde van de processtappen is geen afzonderlijke eindterm in het kader van de IPMA-certificering.
Inhoudelijke paragrafen	Een concretisering van de leerdoelen naar theorieën en ondersteunende voorbeelden. In feite vormen de inhoud de basistheorie voor de examens van IPMA-D en IPMA-C.
Samenvatting adequaat en inadequaaf assertief gedrag	De gedragscompetenties hebben een extra sub-paragraaf. Deze is letterlijk overgenomen uit de NCB versie 3. Het gaat over adequaat en inadequaaf gedrag. In de inhoudelijke paragrafen wordt hier niet rechtstreeks naar verwezen. Wel zal de lezer sterke parallellen herkennen tussen de inhoud en deze paragraaf.
Verantwoordelijkheden	Een kort resumé van de paragraaf, waarbij wordt aangegeven wat de verantwoordelijkheden van de projectmanager zijn en waarom het competentie-element voor de projectmanager van belang is.

Paragraafaanduiding	Omschrijving
Relaties	Ook hier weer een rechtstreekse koppeling met de NCB versie 3. De relaties tussen de verschillende competentie-elementen worden niet apart als eindterm beschreven. Wel is het zo dat in de vraagstelling, vooral tijdens de assessments, vanuit de relaties vragen kunnen worden gesteld. De kandidaat moet dus in staat zijn specifieke inhoud uit het ene competentie-element te verbinden met specifieke inhoud van daaraan gerelateerde competentie-elementen. Ook de relaties tussen de verschillende competenties is geen afzonderlijke eindterm in het kader van de IPMA-certificering

De opbouw van de paragrafen ondersteunt op allerlei manieren de competentieontwikkeling van de projectmanager. Daarover gaat hoofdstuk 2.

2 Competentieontwikkeling met behulp van dit boek

Dit boek kan gebruikt worden voor de ontwikkeling van competenties, die in het vakgebied projectmanagement nodig zijn om te kunnen excelleren. De IPMA-certificaten vormen een persoonlijk bewijs voor het niveau van dat excelleren. Om die bewijzen te halen, kan dit boek als handboek/leerboek worden ingezet.

Het boek biedt een volledige theoretische basis voor het ontwikkelen van competenties, zoals IPMA deze in haar competentieprofiel heeft opgenomen. In het kader van IPMA-certificering kan dit boek worden ingezet voor:

- kennisonwikkeling ten behoeve van het behalen van de examens voor IPMA-D en IPMA-C;
- onderbouwing van reflecties ten behoeve van het maken van het projectrapport voor IPMA-C;
- de voorbereiding op het IPMA-C interview;
- als naslagwerk voor projectmanagers, die op willen gaan voor het persoonscertificaat IPMA-B.

Op het niveau van IPMA-D en IPMA-C worden examens afgenomen. De inhoud van dit boek biedt alle theorie die nodig is voor het maken van deze examens. Door de examens succesvol af te ronden, wordt aangetoond dat het onderdeel kennis van en inzicht in verbanden tussen de competenties voldoende aanwezig is.

Voor het behalen van het persoonscertificaat IPMA-C moet naast het examen ook een projectrapport worden ingeleverd. Op basis van dit projectrapport wordt een interview afgenomen. In het projectrapport reflecteert de kandidaat op een aantal voorgeschreven competenties, zoals die tot uitdrukking zijn gekomen in een project waaraan leiding is gegeven. Om de reflectie per competentie-element vorm en inhoud te geven, kan de kandidaat gebruik maken van de STAR-methode. STAR staat voor:

- Situatie. Een contextueel beeld van de situatie die aan de orde is/was.
- Taken. Een beeld van de taken, waarvoor de kandidaat verantwoordelijk was.
- Activiteit. De initiatieven die de kandidaat genomen heeft in de beschreven situatie.
- Resultaat. Het resultaat van de genomen initiatieven en het effect daarvan op het project.

Onderstaand voorbeeld kan als verdere verduidelijking hiervan dienen.

Voorbeeld STAR, onderdeel van “Opstellen tijdsplanning” projectrapport IPMA-C

Situatie

Binnen mijn organisatie is productgericht plannen een vaste aanpak voor het opstellen van de verschillende plannen.

Taken

Binnen het project ben ik als projectmanager van de leverancier verantwoordelijk voor het opstellen en laten goedkeuren van het projectplan.

Activiteiten

Ik heb samen met de verschillende teamleden en gebruikers de op te leveren deelproducten en tussenproducten gedefinieerd. Vervolgens heb ik met het projectteam een eerste concept van

de tijdsplanning van het gehele project vastgesteld. Op basis daarvan heb ik de afzonderlijke teamleden/ onderaannemers hun eigen tijdsplanning laten opstellen, die ik daarna in samenhang met elkaar heb besproken, op basis waarvan ik tenslotte de definitieve projecttijdsplanning heb opgesteld en heb laten goedkeuren door de stuurgroep.

Resultaten

Door gemeenschappelijk de op te leveren deelproducten en tussenproducten te definiëren, is een kwalitatieve goede planning verkregen en was er veel commitment bij alle betrokken partijen voor het tijdsplan, waardoor gedurende het project de planning relatief weinig discussies heeft opgeleverd en we het project grotendeels conform planning hebben kunnen realiseren.

Tijdens het IPMA-C interview kan de kandidaat hierover verdiepvragen verwachten. Door daarop adequaat te antwoorden, toont de kandidaat aan te beschikken over voldoende kennis, kunde, ervaring en persoonlijkheid voor het leiden van projecten. Opnieuw: om zich hierop gedegen voor te bereiden, kan de kandidaat terugvallen op de inhoud van dit boek.

Handboek en doel van competentieontwikkeling

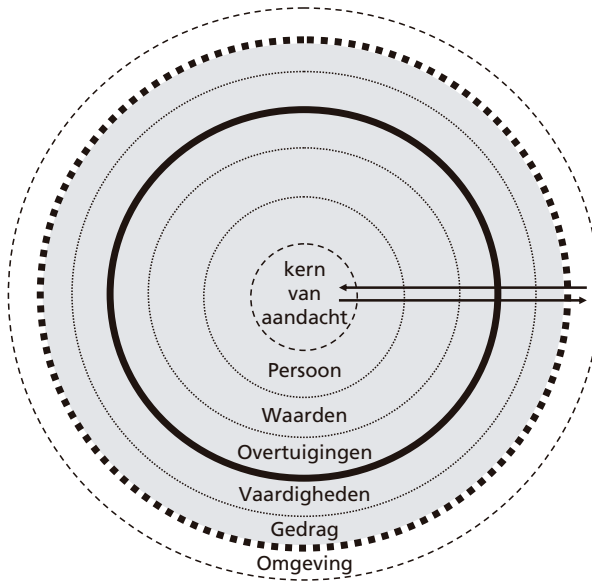
Uiteindelijk komt competent handelen tot uitdrukking in het bewust gekozen en daadwerkelijk uitgevoerd gedrag van de projectmanager. Een handboek kan dit gedrag niet toetsen. Echter door het opnemen van veel voorbeelden bij de tekst (herkenbaar doordat deze van een grijs achtergrondraaster zijn voorzien), kan de projectmanager wel lezen over concreet gedrag van andere projectmanagers en zichzelf daaraan spiegelen. Daardoor worden ideeën voor nieuwe manieren van doen in lastige situaties geprikkeld.

Om deze ideeën handen en voeten te geven, is meestal training nodig. Dit boek kan tijdens deze trainingen als achtergrondliteratuur worden ingezet. Door situaties concreet uit te spelen en daarna de theorie te gebruiken voor het lezen over en oefenen van andere effectieve en kundige gedragspatronen, kunnen competenties op gedragsniveau, vaardigheidsniveau, overtuigingsniveau, waardenniveau, persoonsniveau en kernniveau verdiept en verrijkt worden. Deze niveaus vormen de inhoud van de cirkels die in figuur 1.01 zichtbaar zijn achter de opbouw van het boek.

In figuur 2.01 is het één en ander uitgebeeld. De cirkels kunnen gezien worden als de doelaspecten van dit boek. Het gaat er uiteindelijk om dat de lezer vanuit heldere overtuigingen, bewust gekozen waarden, een zelfbewuste persoonlijkheid en een op de omgeving afgestemd aandachtspatroon vaardigheden en gedrag optimaal inzet in zijn of haar beroepscontext.

Tegen de achtergrond van deze doelaspecten kunnen de hoofdstukken gelezen worden. Ieder hoofdstuk is uiteindelijk bedoeld om:

- *complexe omgevingen*, waarbinnen projecten zich afspelen, scherper waar te nemen en beter te voorzien;
- *persoonlijk gedrag* en *persoonlijke vaardigheden* ten aanzien van het projectmatig werken te verdiepen en te verrijken;
- *opbouwende overtuigingen* en *heldere waarden* te ontdekken, die positief sturend zijn in de aanpak van vraagstukken rondom het projectmatig werken;
- inzicht te krijgen in de wijze waarop je als *persoon* projecten aanpakt;
- te komen tot een *pure en kernachtige vorm van aandacht*, die de effectiviteit van concreet projectmanagementgedrag in complexe omgevingen ondersteunt.



Figuur 2.01 Doelaspecten van de competentieontwikkeling

Iedere projectmanager zal daarbij op een andere manier tot effectief gedrag komen. Dat is inherent aan competentieontwikkeling. Dit boek, kennis- en vaardigheidstrainingen en persoonlijkheid- en bewustwordingstrainingen – zowel extern gevolgd als in-company – dragen bij aan de uiteindelijke effectiviteit van de lerende projectmanager. Ze scherpen de waarden, overtuigingen, persoonlijkheid en attitude van projectmanagers aan. Juist daardoor ontstaat een onschatbare meerwaarde voor bedrijven en instellingen, die zullen zien dat projectresultaten en daaraan gekoppelde doelstellingen door middel van effectief projectmanagement daadwerkelijk gerealiseerd worden.

Voor projectmanagers die niet op gaan voor een IPMA-examen vormt dit boek een prima aanvulling in de boekenkast van projectmanagement. Zodra problemen worden ervaren met:

- een oriëntatie op projecten;
- het voorbereiden van een project;
- de inrichting van een project;
- de uitvoering en beheersing van een project;
- het persoonlijk leiderschap;
- het sociaalvaardig omgaan met de omgeving en het projectteam;
- het realiseren van veranderingen door middel van projecten;
- de omgeving van het project

kan dit boek worden opgepakt om ideeën op te doen over een adequate aanpak.

Vanwege het feit dat dit boek over projecten gaat, beginnen we met een brede oriëntatie op projecten.

