


## Hoe Agile is IPMA of toch anders?

1. Werken en denken vanuit competenties
2. Ontwikkel je V.A.K.
3. Kennisbronnen ter ondersteuning
4. Verrassing vanuit IPMA (ook voor mij)



Hoe Agile is IPMA  
of toch anders?

Welke *competenties* heb je nodig om wendbaar  
samen te werken aan waardevolle projectresultaten?

# Welke competenties heb je nodig om wendbaar samen te werken aan waardevolle projectresultaten?

## Vakbekwaam?

- Voorbereiden
  - De opdracht verwerven
  - Belanghebbenden betrekken
  - Programma van eisen
  - Doelen vaststellen
  - Risico's afwegen
  - Projectaanpak in relatie tot projectsucces bepalen
  - Projectorganisatie inrichten
- Inrichten
  - Scope definiëren
  - Kwaliteitssysteem inrichten
  - Werkmethode bepalen!
  - Fasen en plannen
  - Mensen en middelen toewijzen
  - Budget bepalen
- Uitvoeren
  - Inkopen versus zelf doen
  - Teamsamenstelling bepalen
  - Omgaan met wijzigingen
  - Voortgang zichtbaar maken
  - Verandering doorvoeren
  - Afsluiten

## IPMA –ICB versie 4

## Omgevingsgevoelig?

- Wat zijn projecten?
- Welke methode wanneer?
- In lijn brengen met de de strategie
- Inbedden in de staande organisatie
- Impact: 4 P's
- Personele invulling
- Invloed van wetten
- Inspelen op belangen
- Omgaan met macht
- Cultuur en waarden

## Sociaal- en Zelfbewust?

- Zelfreflectie en -management
- Persoonlijke integriteit en ethiek
- Persoonlijke communicatie
- Relaties aangaan en betrokkenheid creëren
- Persoonlijk leiderschap
- Teamwerk
- Effectief omgaan met belangen en conflicten
- Probleemoplossend vermogen en creativiteit
- Resultaat georiënteerd samenwerken

# Ontwikkelen om competent en wendbaar te worden

## Ontwikkel je V.A.K.

- Vaardigheden
- Attitude
- Kennis
  - Met welke kennis verrijk je jouw PPM- vaardigheden en -attitude?
  - Word je daar wendbaar van?
  - Wordt de organisatie er wendbaar van?

In ieder geval kennis van Agile manifest en SCRUM (= deel van IPMA kennisbank)

- Welke aanpak kies je?
- Aandacht voor PROduct PROcedure en PROces





## Welke (IPMA-)kennis draagt bij aan competentie en wendbaarheid?

1. Portfoliomanagement: prioriteren/concentreren ...  
Oefeningetje
2. Projectaanpak bepalen: Shenhar & Dvir
3. Three levels of leadership: Scouller
4. Principes resultaatgericht leiderschap: Laufer
5. Kenmerken van openheid toepassen/voorleven
6. Workshops organiseren, kerncompetentie voor iedere PMO'er
7. Deci & Rian: Motivatietheorie, extrinsieke & intrinsieke motivatie
8. IPMA – Project Excellence Baseline
9. Et cetera... .. Anders?



# Portfoliomanagement: Voedingsbodem voor wendbare aanpakken

## Afwegen van projecten ten opzichte van elkaar (prioriteren)

- ✓ Doen we **nu** en **samen** de juiste dingen? Wat eerst en wat later?
- ✓ Realiseren we onze strategie, Versterken we onze marktpositie,
- ✓ Continueren we ons bedrijf, Verbeteren we procedures en processen
- ✓ THEFD: Tempo, Haalbaarheid, Efficiency, Flexibiliteit, Doelgerichtheid

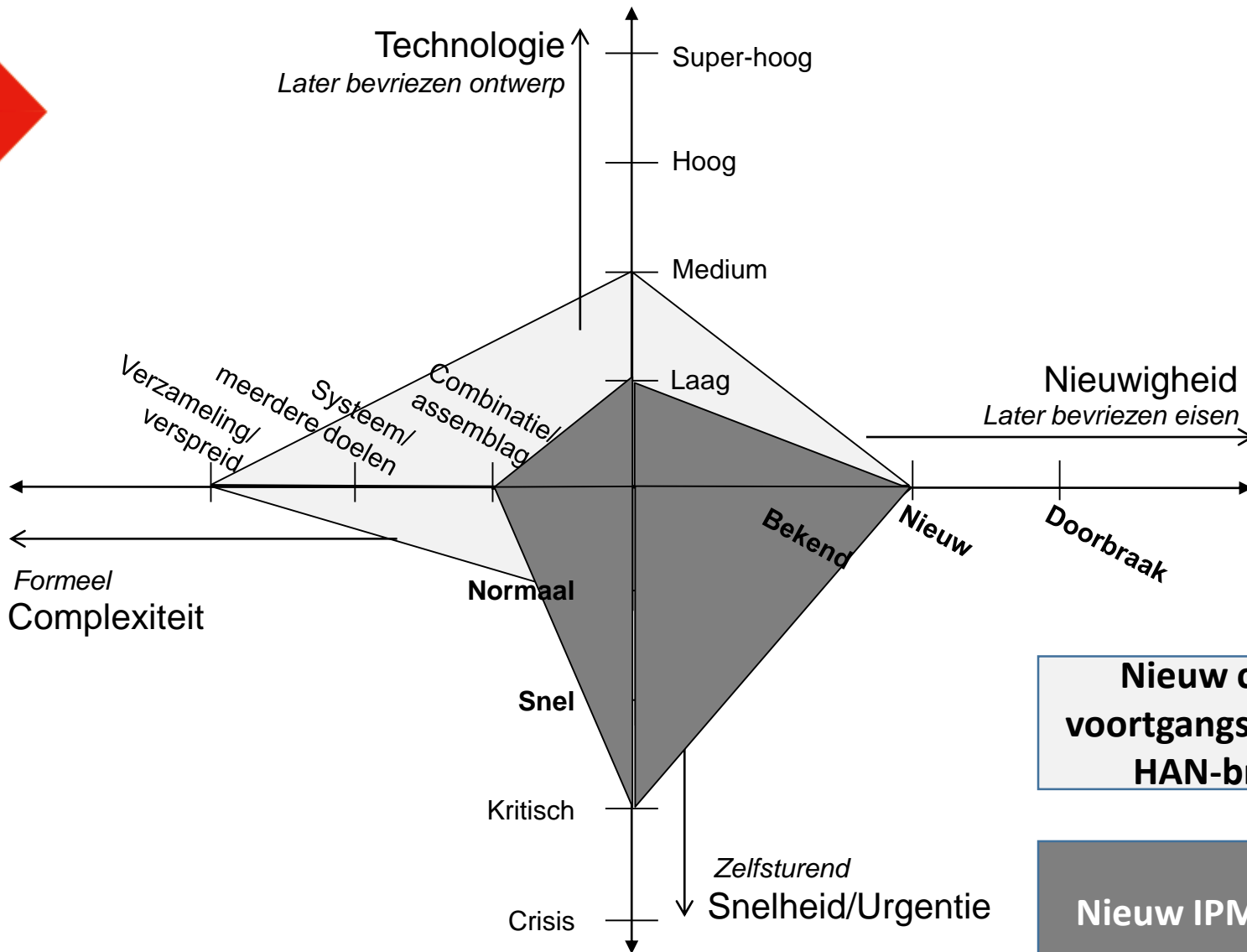
## Projecten volgen in hun voortgang

- ✓ Doen we de dingen goed?
- ✓ Leveren we op wat opgeleverd moet worden?

## Realiseren we de beoogde baten?

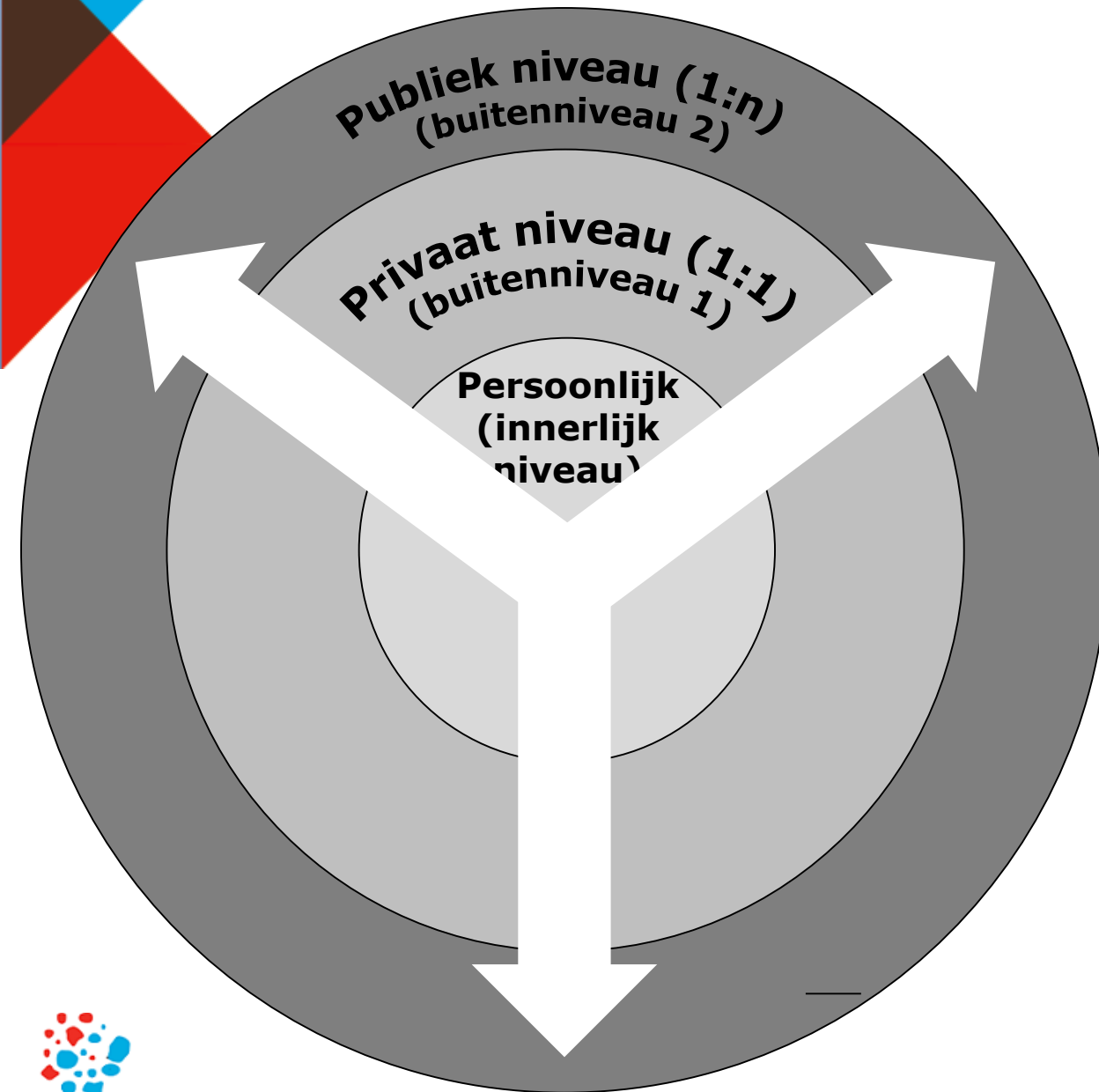
- ✓ Post-projectbeoordeling
- ✓ Worden de beoogde doelen gerealiseerd?

# De projectaanpak bepalen – Shenhar & Dvir



Hoe Agile is IPMA  
of toch anders?

# Theorie van Scouller



## Naar buiten toe aandacht voor 4 dimensies:

- Stellen van motiverende doelen
- Toewijzing en voortgang taken
- Bewaken eenheid en samenhang van de groep
- Aandacht voor de individuele mens

Zowel op privaat niveau (1:1), als op publiek niveau (1:n)



## **Publiek leiderschap. Leiderschap in/voor groepen.**

### **GROEPSDOEL EN TAAK**

Doelbepaling, zetten van een focus

- Informeren en uitleggen gestelde doelen
- Prikkelen met vragen vanuit gestelde doelen
- Koersbepalen: visie + ondersteunende doelen
- Prioriteren: de agenda bewaken

Organiseren en delegeren

- Taken toewijzen en bevoegdheden delegeren
- Plannen, zoeken en toewijzen middelen

Ideevorming, probleemoplossing, besluitvorming

- Coördineren, integreren van ideeën
- Beslissen: luisteren, overeenkomen, concluderen
- Uitwerken en verhelderen: voortbouwen op ideeën, analyseren, verwarring voorkomen
- Evalueren: beoordelen ideeën, keuzen en voorstellen
- Informeren. Voorzien van informatie en delen van ervaringen
- Onderzoeken. Doorvragen op meningen, bewustwording creëren t.a.v. benodigde informatie, feitelijk onderbouwen
- Initiëren. Visies, ideeën, doelen en oplossingen voorleggen
- Mening uiten. Overtuigingen, invalshoeken en gevoel benoemen
- Mening activeren. Doorvragen wat anderen ervan vinden.
- Samenvatten van kwesties en gezichtspunten

Uitvoeren

- Opleiden. Ontwikkelen benodigde competenties.
- Stimuleren. Anderen aanzetten tot besluiten en actie.
- Doen. Uitvoeren van besluiten en plannen
- Meten. Controleren en beoordelen voortgang.
- Opvolgen. Verzekeren dat gedaan wordt wat is toegewezen
- Tolereren. Accepteren dat er fouten gemaakt worden.

### **TEAMBUILDING EN -ONDERHOUD**

Voor het team staan

- Bijeenbrengen. Teamleden bijeenroepen voor collectieve dialoog, discussie, beslissingen nemen en creativiteit
- (Waard)eren. Voortgang zichtbaar maken en vieren.
- Representeren. De groep naar de buitenwereld vertegenwoordigen en, indien nodig, beschermen.
- Voorleven. Laten zien dat je geëngageerd bent.
- Actueel houden. Blijven vertellen waar het team voor gaat en waar het team staat.

In het team staan

- Kwetsbaar opstellen. Duidelijk aangeven, indien je het niet weet of fout zat. Van positie durven veranderen.
- Aanmoedigen. De bijdrage van anderen complimenteren, bevestigen en ondersteunen.
- Volgen. Meebewegen met ideeën van anderen.
- Bewaken groepsproces. Zorgen dat er balans is tussen de teamleden en dat er naar elkaar geluisterd wordt.
- Harmoniëren. Verschillen en uiteenlopende gevoelens bespreekbaar maken door bemiddeling of humor
- Observeren. Luisteren, waarnemen en bespreekbaar maken van gedrag, functioneren en onderliggende gevoelens
- Teamstandaard ontwikkelen. Verhelderen wat er speelt in het team, zorgen benoemen, gedragsvoorstellen doen

Ontwikkelen van vaardigheden en Attitude. Invloed op wendbaarheid?

## **Privaat leiderschap. Leiding geven aan individuen.**

### **INDIVIDUELE DOELEN EN TAKEN**

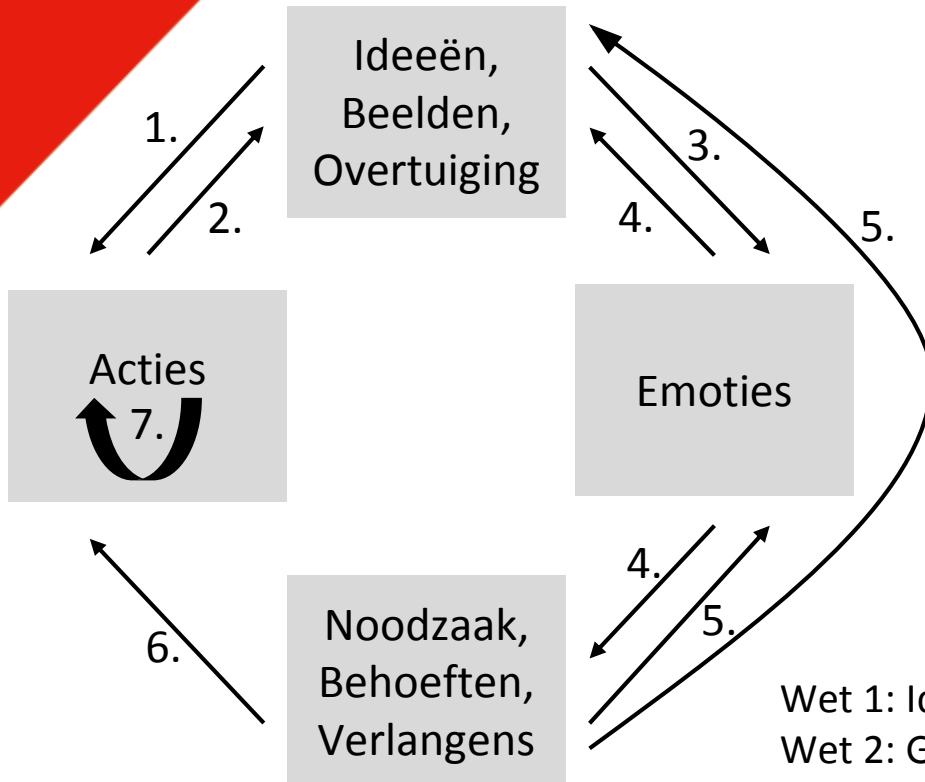
- Waarderen. Geven en ontvangen van eerlijke en effectieve feedback over noodzakelijke veranderingen
- Kiezen. Selecteren teamleden en toewijzen rollen en promoties, passend bij het individuele talent
- Disciplineren. Teamleden confronteren of berispen bij slechte prestaties of niet samenwerken
- Doelbepaling. Doelen overeenkomen, die de individuele prestatie versterken en ook bijdragen aan de individuele carrière
- Bespreken. Ontvangen van voortgangsoverzichten, voorstellen, verzoeken, ideeën en/of oplossingen en het actief gehoor geven hieraan.

### **INDIVIDU ONTWIKKELING EN 'ONDERHOUD'**

- Beoordelen en verbinden. IJken van persoonlijke competenties en betrokkenheid en je eigen benadering hierop flexibel afstemmen.
- Aantrekkingskracht versterken. Actief uitnodigen van talent voor in het team en/of de eigen organisatie.
- Raad geven. Ruimte geven voor één op één gesprekken over kwesties die privé zijn en/of gevoelig liggen.
- Ontwikkelen. Persoonlijke ontwikkeldoelen overeenkomen en de weg er naar toe ondersteunen.
- Ontdekken. Leren wat ieder individu motiveert en wat de innerlijke uitdagingen, onuitgesproken gedachten en gevoelens zijn.
- Aanmoedigen. Vertrouwen geven en tonen dat je de individuele prestaties ziet en dat ook openlijk waardeert.
- Intervenieren. Actief bespreekbaar maken als je ziet dat iemand gefrustreerd is over de eigen rol of collega's demotiveert.
- Herkennen. De talenten in iemand zien.
- Begrijpen. Waarnemen en leren wat je eigen impact is op anderen door bewust te zijn van hun reactie op jou.

# Theorie van Scouller – Innerlijk niveau

## De cyclus van vasthouden aan



## 5G

**Gebeurtenis**

**Gevoelens**

**Gedachten**

**Gedrag**

**Gevolgen**

Wet 1: Ideeën en overtuigingen leiden tot gedrag

Wet 2: Gedrag versterkt overtuigingen en ideeën

Wet 3: Overtuigingen en ideeën roepen emoties op

Wet 4: Emoties intensiveren zowel gedachten als behoeften

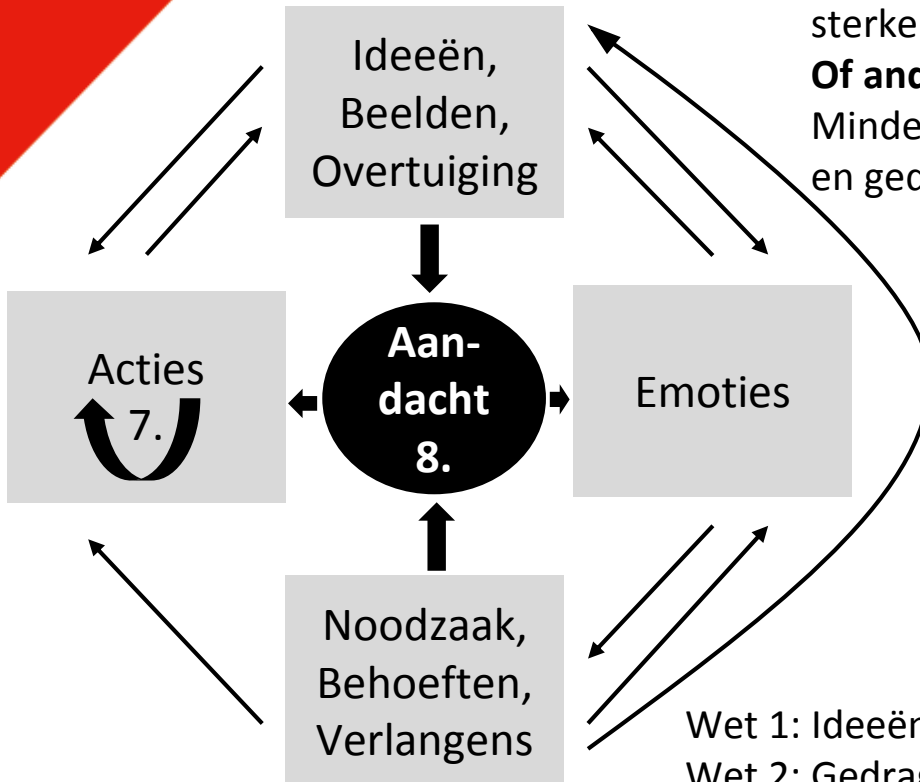
Wet 5: Behoeften rechtvaardigen emoties en gedachten

Wet 6: Nastreven van behoeften toont zich in gedrag

Wet 7: Gedrag dat zich herhaald, wordt gemakkelijk gewoonte

# Theorie van Scouller

## De cyclus van doorbreken



Wet 8:

Focus op omkeringen van gedachten, emoties, behoeften en actiemogelijkheden en deze te bevestigen, maken deze sterker.

**Of andersom:**

Minder interesse voor oude gedachten, emoties, behoeften en gedrag verzwakt ze

**6G**

**Gebeurtenis**

**Geluk**

**Gevoelens**

**Gedachten**

**Gedrag**

**Gevolgen**

Wet 1: Ideeën en overtuigingen leiden tot gedrag

Wet 2: Gedrag versterkt overtuigingen en ideeën

Wet 3: Overtuigingen en ideeën roepen emoties op

Wet 4: Emoties intensiveren zowel gedachten als behoeften

Wet 5: Behoeften rechtvaardigen emoties en gedachten

Wet 6: Nastreven van behoeften toont zich in gedrag

Wet 7: Gedrag dat zich herhaald, wordt gemakkelijk gewoonte

Hoe Agile is IPMA  
of toch anders?

# Resultaatgericht projectmanagement - Principes van Laufer

1. Plan en beheers om verandering te omarmen
  - ✓ Stem doel en middelen vroegtijdig op elkaar af
  - ✓ Hanteer een plannings- en beheerstijl die getuigt van willen leren
  - ✓ Voeg voldoende redundantie toe: timmer de planning niet dicht
2. Creëer een resultaatgerichte focus
  - ✓ Zorg continu voor focus (waarom doen we het!)
  - ✓ Lever continu op
  - ✓ Durf te variëren in aanpak, blijf wendbaar
3. Ontwikkel een wil om te winnen
  - ✓ Ken je missie
  - ✓ Daag de status quo uit
  - ✓ Weet wanneer je moet stoppen
4. Werk samen door versterken onderlinge afhankelijkheid en vertrouwen
  - ✓ Selecteer het juiste team
  - ✓ Creëer een netwerk op basis van vertrouwen
  - ✓ Bouw vier- en leermomenten in om het teamwerk te versterken
5. Verbind door intensieve communicatie
  - ✓ Blijf jezelf informeren
  - ✓ Gebruik de juiste communicatiemiddelen, maar altijd persoonlijk contact
  - ✓ Hanteer de management by walking around stijl

# Kenmerken van openheid

Problemen oplossen in organisaties vraagt om **openheid**.

## Kenmerken:

- Er is een cultuur van wederzijdse waardering ... ECHT
- Collectieve besluitvorming staat hoog in het vaandel
- Er heerst een introspectieve cultuur (i.p.v. meesprekend)
  - $1 + 1 = 3$
  - Open vragen in plaats van mening tegenover mening
  - Model II organizations
- Complexiteit is bespreekbaar ... Moeilijke vragen worden opgepakt
  - ✓ De harde feiten worden onder ogen gezien
  - ✓ Slapende honden mogen wakker gemaakt worden
- Zuivere motieven
  - Egoïstisch → JA → onethisch
  - Nee → Handel ik rechtvaardig → NEE → onethisch
  - JA → Respecteer ik belangen → NEE → onethisch
  - JA → ethisch

# Versterken en bevorderen openheid d.m.v workshops

## *Kenmerken workshops:*

- Actieve participatie deelnemers
- Interactieve werkvormen
- Concrete resultaten
- Gezamenlijke betekenisgeving
- Procesgericht gefaciliteerd
- Collectieve besluitvorming

## *Inrichten en uitvoeren:*

- Afbakenen van de vraag
- Bepalen resultaten
- Organisatie en aanpak
- Maken draaiboek
- Uitnodigen deelnemers
- Inrichten ruimte
- Interactieve uitvoering
- Borgen van de resultaten

## *Rollen:*

- Workshopeigenaar
- Moderator
- Workshopondersteuner
- Deelnemers



# Motivatiesnaren raken – Deci & Ryan

## Basisbehoeften

- Autonomie
- Verbondenheid
- Competentie

## Cognitieve evaluatie

- Dat wat mijn autonomie aantast, tast mijn intrinsieke motivatie aan
- Dat wat mijn competentie uitdaagt, versterkt mijn intrinsieke motivatie

## Organische integratie

- Moeten → ik werk/leef, omdat het moet
- Bevestiging → ik werk/leef om bevestiging te krijgen
- Willen → ik werk/leef, omdat ik wil

## Oorzakelijkheid ligt (mede) in mijn persoonlijkheid

- Ik ben een afhankelijk mens
- Ik ben in control
- Ik ben een autonoom mens

# Motivatiesnaren raken - Deci & Rian

Type motivatie	ongemotiveerd	extrinsiek gemotiveerd				intrinsiek gemotiveerd
Regulatie		moeten		bevestiging		willen
	geen	extern	introjectie	identificatie	integratie	intrinsiek
Kenmerkend gedrag	't wordt bepaalt  't doet me niets  't zal nooit wat worden	de ander bepaalt  ik doe wat je zegt	de ander bepaalt  ik volg jouw waarden & normen  doe ik het goed?	de ander bepaalt  ik ontleen mijn eigenwaarde aan de plek waar ik ben en wat ik daar doe	wij bepalen  de plek waar ik ben heb ik geïntegreerd in mijn persoonlijk handelen	ik bepaal zelf  ik doe de dingen, omdat ik het zinvol, leuk en boeiend vind





# IPMA – Project Excellence Baseline

## Basisprincipes

- Excellentie stijgt uit boven het gewone doorlopen van een standaard
- Excellentie is gericht op de situatie en daarbinnen op voortdurende verbetering
- Excellentie ontstaat uit de gerichtheid op relatie en duurzame ontwikkeling
- Streven naar excellent zijn is een lange termijn inspanning

## Leiders van excellente projecten

- Kennen de sociale impact van hun gedrag en leggen daar ook openlijk verantwoording over af
- Hebben een scherp oog voor een gezonde balans tussen people, planet & profit
- Erkennen instellingen die duurzaamheid nastreven als belanghebbende

## Kerngebieden van het model

- *Mensen en doelen* zijn gericht op het leveren van meervoudige waarde, zodat een hoge mate van tevredenheid ontstaat bij belanghebbenden
- *Processen en capaciteiten* zijn continu gericht op flexibel, effectief, efficiënt en betrouwbaar leveren en het duurzaam verbeteren
- *Projectresultaten* zijn hoogwaardig en dienen evenwichtig belangen




## IPMA – Agility competence baseline

De verrassing:

IPMA start met IPMA-agility competence baseline.

Vanaf september/oktober is certificering mogelijk.

Zie: <http://www.ipmacertificeren.nl/nl/ipma-agile/>



## Hoe Agile is (wordt) IPMA of toch anders?

Meer vragen dan antwoorden wellicht...

De waterdruppel ...

Dit verhaal weerspiegelt voor mij de kracht van IPMA.  
De geestelijke lenigheid hebben om  
perspectiefwisseling toe te passen en zodoende  
te doorgronden wat nodig is in de situatie.

Stand up meetings & retrospectives juich ik dan ook  
van harte toe... 😊

Zijn er nog vragen?