

HET VERWEZENLIJKEN VAN IDEEËN

Procesmanagement: Uitdaging voor de projectmanager van de toekomst

Auteur:

Titus Bekkering (t.bekkering@p2managers.nl).

'Projecten zijn de brug tussen de virtuele wereld van de ideeën en de materiele wereld van de resultaten'. In een omgeving waarin je afhankelijk bent van veel verschillende stakeholders is het bouwen van die brug vaak moeilijk en onvoorspelbaar. De traditionele projectaanpak gericht op het eerst ontwerpen van het eindresultaat en vervolgens het beheersen van de uitvoering schiet hier dan ook vaak tekort. Procesmanagement biedt een uitkomst. Deze aanpak gaat in essentie over de verwezenlijking van ideeën in samenspraak met betrokkenen. Soms zijn dat 'grote ideeën' die uiteindelijk leiden tot de definitie en uitvoering van een project en soms zijn het 'kleinere ideeën' binnen de context van een project. In staat zijn dergelijke processen te managen, is dé grote uitdaging voor de projectmanager van de toekomst.

Managers, bewoners, bestuurders, ambtenaren en vele anderen hebben ideeën om dingen te verbeteren. 'We moeten innovatiever worden', 'meer allochtone jongeren moeten hun school diploma halen', 'de kwaliteit van onze dienstverlening moet omhoog', zijn voorbeelden van ideeën die om realisatie vragen. Het benoemen van een projectteam, task force, focus team, skunk team of een orgaan met een andere inspirerende benaming lijkt voor de hand te liggen. De vraag is echter hoe zij de opgave gaan aanpakken? Het idee is immers nog voor veel uitleg vatbaar. Het netwerk rond het idee is nog onbekend en acceptatie ervan door betrokkenen bij de realisatie ervan is geen vanzelfsprekendheid. Vaak is er sprake van beïnvloeding en sturing vanuit meerdere actoren. Besluitvorming is nog onduidelijk en succes is lastig objectief vast te stellen. In dergelijke situaties bestaat het risico dat er maar wat wordt afgeklungeld, met verspilling van tijd en geld. Daarom vraagt het realiseren van dergelijke ideeën om een nieuwe intelligente

aanpak die recht doet aan de complexiteit van de inhoud in combinatie met het krachtenveld waarin het idee gerealiseerd moet worden.

VORMGEVEN EN VERVORMEN

Hier doet procesmanagement zijn intrede¹. Om een initiatief succesvol van de grond te krijgen, is het noodzakelijk dat het idee in samenspraak met de stakeholders wordt ontwikkeld. Bepalend voor het resultaat is de manier waarop de initiatiefnemer het proces² vorm geeft. Bedoelingen en belangen van de stakeholders vergen voortdurend aandacht. Die zijn immers bepalend voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van het idee. Wie doet mee? Wie haakt af? Maar ook, wat trekt aan en wat stoot af? Daarom is tegelijkertijd de manier waarop het idee inhoudelijk vervormt van belang voor de voortgang van het proces.

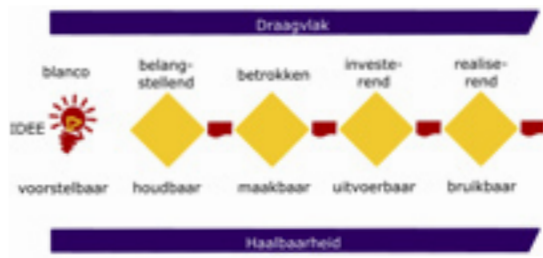
Iemand die met een idee in zijn hoofd rondloopt, zal in het algemeen daar twee dingen mee doen. Ten eerste nagaan welke feiten zijn idee eigenlijk ondersteunen; dus cijfers, analyses, ervaringen en dergelijke van



Titus Bekkering.

¹ De hier gepresenteerde opvattingen zijn gebaseerd op het boek 'Management van processen', Bekkering et al., Het Spectrum, 2001 (ISBN 90 274 1759 8).

² De term 'proces' wordt in de literatuur in meerdere betekenissen gebruikt. Soms om routineprocessen van de organisatie zoals verkoop, werving en selectie, orderverwerking, etc. aan te duiden. Verder claimen 'proces engineers' in bijvoorbeeld de chemische industrie de het begrip. In dit artikel gebruiken we de term 'proces' voor de manier waarop een idee zich ontwikkelt en wordt gerealiseerd.



Figuur 1: De ontwikkeling van een idee.

elders waar een dergelijk idee al eens is uitgevoerd. Ten tweede zal hij zijn idee willen toetsen door een aantal mensen binnen (of buiten) de organisatie naar hun mening te vragen. Of anders gezegd, degene met het idee onderzoekt zowel hoe het met de haalbaarheid³ van (feiten) en draagvlak voor (meningen) zijn idee staat. Vaak zal daaruit een nieuwe verschijningsvorm van het idee naar voren komen. Dit proces van stapsgewijs zoeken naar haalbaarheid en draagvlak met het oog op verwezenlijking van een idee is weer te geven in de vorm van een wyber (zie figuur 1).

STAPSGEWIJS VERWEZENLIJKEN

Binnen elke wyber in figuur 1 zijn drie stappen te herkennen:

Divergeren:

Na lancering van het idee worden feiten toegevoegd, standpunten ingenomen en argumenten geformuleerd. Brainstormen, filosoferen, creëren en het inbrengen van nieuwe inzichten en gedachten horen in deze fase thuis. Het idee wordt onderwerp van ontwikkeling en (ver)vorming. Standpunten, maar ook stokpaardjes en gewijzigde noties strijden om de voorrang totdat er een moment aanbreekt waarop draagvlak (de actoren) en haalbaarheid (de factoren en argumenten) een balans vinden.

Convergeren:

Het is nu noodzakelijk te focussen op de nieuwe werkelijkheid die het idee heeft aangenomen. Het gaat om het komen tot een tastbare en begrijpelijke nieuwe voorstelling van het idee. Dat vraagt vaak om samenvatten, indikken, onderhandelen, concessies doen, keuzes maken en overeenkomsten sluiten.

Consolideren:

Het resultaat van de vorige stap moet worden vastgesteld en vastgelegd. Met andere woorden, de nieuwe verschijningsvorm van het idee, inclusief de nieuwe feiten en meningen daarover en relaties van relevante stakeholders daarmee worden geconsolideerd. Stap

drie is vervolgens het uitgangspunt voor een nieuwe fase van wyberen volgens divergeren, convergeren en consolideren.

Door het proces van ideeontwikkeling te laten verlopen volgens de repeterende stappenreeks divergeren, convergeren en consolideren, wordt daarin meer ruimte gegeven aan wisselwerking met de verschillende stakeholders en is een steviger onderbouwing met feiten en cijfers mogelijk. De gedachte achter bovenstaande werkwijze is in essentie dat overleg gevoerd moet worden over wat haalbaar wordt geacht en waarvoor draagvlak is te vinden. Argumenten en beleving moeten in een wisselwerking worden behandeld en juist niet strikt gescheiden worden gehouden.

DRAAGVLAK EN HAALBAARHEID

De werkwijze die we hierboven hebben geschetst, geeft inzicht in hoe draagvlak en haalbaarheid zich mogelijk ontwikkelen. Hoewel de verschillende stadia vloeiend in elkaar over lopen, geven ze toch enige houvast. Vooral om te analyseren of de verschillende actoren even ver zijn in hun enthousiasme over het idee. Het komt immers voor dat belangstellenden voor het idee in gesprek zijn met uitvoerenden die het idee al volledig omarmd hebben en de bruikbaarheid aan het onderzoeken zijn. Die situaties leiden tot misverstanden, stagnatie en onbegrip. Synchronisatie van meningen, standpunten en nieuwe ideeën van de verschillende betrokkenen is daarom een must.

Daarmee is de benadering fundamenteel anders dan het doen van een haalbaarheidsstudie die we vaak aan het begin van projecten tegenkomen. Immers, een haalbaarheidsstudie toetst de haalbaarheid van een vastomlijnd idee of een aantal vaststaande varianten. In de



Figuur 2: Idee en ideehebber.

³ We gebruiken hier het begrip haalbaarheid in 'enge zin' omdat we alleen refereren aan de wereld van de feiten. In het dagelijkse spraakgebruik wordt haalbaarheid vaak gebruikt om een combinatie van 'haalbaarheid in enge zin' en draagvlak aan te geven.

procesbenadering staan we toe dat het idee zelf fundamenteel verandert als dat het draagvlak bij belangrijke stakeholders vergroot.

HOE KANSRIJK IS HET IDEE?

De procesmanager is verantwoordelijk voor het vormgeven van bovenstaand proces van 'wyberen'. Daarvoor is het van belang om te snappen wat het idee eigenlijk nodig heeft om gerealiseerd te kunnen worden. Hiervoor is het behulpzaam om te beseffen dat idee en ideehebber⁴ nauw met elkaar verbonden zijn (zie figuur 2). Een krachtig idee in combinatie met een machtige ideehebber leidt tot haalbaarheid en draagvlak en vergroot de kans dat het idee gerealiseerd wordt.

Wat maakt een idee nu tot een krachtig idee? In het algemeen is een idee krachtig als het zowel gebaseerd is op feiten als op visie. Bijvoorbeeld het idee van een aantal jaren geleden om in zee een drijvende luchthaven aan te leggen, was gebaseerd op de visie dat Nederland te dicht bevolkt is om op een goede manier een luchthaven in te passen. Feiten over de technische mogelijkheid en financierbaarheid waren echter minder voor handen. Een logische eerste stap voor dit initiatief was dan ook om (technische) feiten boven tafel te krijgen om het idee te ondersteunen. Een ander voorbeeld. De Franse dochter van een Nederlands bedrijf maakte al jaren achtereen verlies. Aan feiten en analyses geen gebrek. Het idee om het bedrijf te sluiten, ontbeerde echter een visie op de manier waarop een eventuele sluiting paste in de strategie van het moederbedrijf om in Europa een sterke speler te worden. Dit initiatief vroeg dus niet om nog meer feiten en cijfers, maar eerder om een visie op de positionering van het bedrijf in Europa. De procesmanager moet daar waar het idee nog kracht tekort komt, zorgen dat die kracht toeneemt omdat tegenstanders van het idee hier aanknopingspunten zien om het idee te dwarsbomen.

Voor het beoordelen van de macht van de ideehebber moet de procesmanager zich realiseren dat er verschillende machtsbronnen mogelijk zijn. Zo onderscheiden Hersey en Blanchard (1993)⁵: in staat zijn te straffen en belonen (bijvoorbeeld promoties of ontslag), connectiemacht (in staat zijn belangrijke verbindingen te leggen), legitieme macht (iemand die simpelweg ergens de baas is), identificatiemacht (de helden met wie iedereen graag wordt geassocieerd), informatiemacht (iemand



Figuur 3: Karakterisering van ideeën.

die op het knooppunt van alle informatie zit) en tot slot deskundigheidsmacht. Als een idee krachtig is, maar te weinig aan de macht verankerd is, zal de procesmanager hiervoor moeten zorg dragen. Als we op die manier bijvoorbeeld kijken naar het idee om het gebruik van microkredieten in de derde wereld te stimuleren, dan snappen we dat prinses Maxima daar een combinatie van connectiemacht, identificatiemacht en deskundigheidsmacht inbrengt.

REGIEVARIABLEN

Gebaseerd op het begrip van de situatie dat de procesmanager met het hanteren van bovenstaande modellen verwerft, kan hij of zij vervolgens ingrijpen in het proces. De volgende regievariabelen (de zogenaamde 7Ts) helpen hem of haar bij het ondernemen van de juiste acties:

- Thema:** Bepaal het onderwerp en kader dit af.
- Toegang:** Selecteer de deelnemende partijen.
- Timing:** Kies de juiste momenten.
- Tempo:** Bepaal de snelheid.
- Toneel:** Creëer een juiste omgeving en sfeer.
- Tol:** Ben je bewust van ieders bijdrage.
- Toon:** Communiceer passend.

In het voorbeeld van het Franse dochterbedrijf betekent dit dat de procesmanager op basis van deze regievariabelen samen met een aantal MT-leden (Toegang) een visie ontwikkelt op het versterken van de bedrijfspositie in aantal Europese landen (Thema). In aanloop naar de budgetbesprekingen voor het volgende jaar (Timing) organiseert hij met een tussenpose van twee weken (Tempo) twee sessies (Tol) op de hei (Toneel). De resultaten worden tijdens de sessies in bondige slides vastgelegd (Toon).

⁴ Ideehebber hoeft niet letterlijk geïnterpreteerd te worden als degene die zelf het idee heeft verzonnen. Het kan ook degene zijn die het idee heeft omarmd en wil realiseren. Dit kan, maar hoeft niet dezelfde persoon te zijn als de procesmanager.

⁵ Management of Organisational Behaviour, Englewood Prentice Hall, 1993.

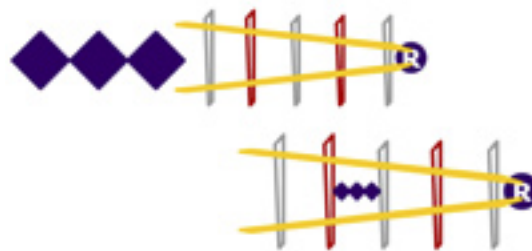
Tot slot zijn er ook nog twee variabelen die weliswaar slecht te regisseren zijn, maar die soms toch kunnen helpen bij het realiseren van een initiatief: Tijdgeest en Toeval. Met Tijdgeest doelen we op de onderstroom van de op dat moment heersende waarden, denkpatronen en ambities die een gevoel van richting geven. Deze kunnen gekoppeld zijn aan enkele personen (invloederijke leiders), maar ook aan meer amorphe zaken (de publieke opinie). Toeval duidt op plotselinge opmerkelijke gebeurtenissen die bruikbaar zijn om het initiatief te ondersteunen.

VERSCHIL MET PROJECTMANAGEMENT

Als we een vergelijking maken tussen een transporteur en een ontdekkingsreiziger constateren we dat beiden onderweg zijn. De transporteur ziet met een blik op het dashboard dat hij nog twee uur de tijd heeft om zijn bestemming te bereiken en dat hij daarvoor nog voldoende diesel heeft. De ontdekkingsreiziger beziet het onverwachte uitzicht dat voor hem opdoemt, voordat hij verder gaat met welk transportmiddel dan ook. De transporteur weet precies waar hij moet zijn en wat hij moet afleveren. De ontdekkingsreiziger zoekt in een bepaalde richting en neemt beslissingen over het vervolg van zijn reis op basis van zijn recente observaties. De transporteur is gehaast, windt zich op over files en heeft geen oog voor zijn omgeving. De ontdekkingsreiziger doet het rustiger aan, maar loopt het gevaar te verdwalen en veel energie te verspillen.

De 'gesloten benadering' van de reis door de transporteur is het meest effectief zolang de route en het af te leveren materiaal niet veranderen. Voor de voortgang is het van belang geen nieuwe ideeën toe te laten en onder het motto 'ik doe wat is afgesproken' de vastgestelde route te vervolgen. Bij de 'open benadering' van de reis door de ontdekkingsreiziger worden nieuwe ideeën toegevoegd waardoor een ander type voortgang ontstaat. De route verandert afhankelijk van de gedachteontwikkeling van de reiziger op basis van indrukken die hij opdoet en gesprekken met mensen die hij ontmoet.

In de wereld van het realiseren van initiatieven komen we ook transporteurs en ontdekkingsreizigers tegen. Transporteurs hebben zich de laatste decennia bediend van verschillende projectmatige aanpakken: Projectmatig werken, Prince II, DSDM en alle organisatiespecifieke derivaten die hiervan in omloop zijn. De oorsprong ligt in een 'ontwerpachtige aanpak'. Voor specifieke toepassingen zijn specifieke toevoegingen ontwikkeld. Zo wordt voor trajecten waarop draagvlak



Figuur 4: Mogelijke relaties tussen proces- en projectmanagement.

van betrokkenen van belang is met behulp van een aantal technieken aan stakeholdermanagement gedaan. Of als de specificaties van een softwareproduct van tevoren door een opdrachtgever niet goed zijn vast te leggen, kiest men een aanpak van stapsgewijze ontwikkeling, oplevering en bijsturing.

De open procesmanagementaanpak is een fundamenteel andere dan de gesloten projectmanagementaanpak. Essentie van het verschil is dat we in procesmanagement slechts één stap vooruitkijken (in tegenstelling tot projectmanagement waarin we vanaf het begin een beeld hebben van de totale fasering van het project). Tweede belangrijke verschil is dat we verandering van het idee omarmen als deze de kans op realisatie vergroot (in tegenstelling tot projectmanagement waarin we wijzigingen van het beoogde resultaat en specificaties zoveel mogelijk proberen tegen te gaan).

RELATIE MET PROJECTMANAGEMENT

Ondanks de verschillen is er ook een relatie tussen beide aanpakken. Figuur 4 toont twee mogelijkheden. Het bovenste schema laat zien dat na een aantal wybers een idee zo ver is ontwikkeld dat het haalbaar lijkt en er draagvlak voor is. Wellicht is dan het moment gekomen om de realisatie ervan als een project ter hand te nemen. Procesmanagement is dan een manier om de initiatieffase van het project vorm te geven.

Het onderste schema geeft een deelproces van een project weer, dat om een procesmatige aanpak vraagt. Bijvoorbeeld het ontwikkelen van een prototype van een nieuw consumentenproduct. Liever een aantal wybers doorlopen met de marketeers, mensen van productie, R&D, logistiek en financiën, dan een programma van eisen opstellen en een prototype laten ontwerpen.

De procesmatige denk- en werkwijze is daarnaast relevant voor het onderwerp 'besluitvorming rond projecten'. Zeker als er door meerdere partijen en/of mensen besloten moet worden. Dit is immers bij uitstek een onderwerp dat zich aan de rand van de invloedssfeer van

de projectmanager bevindt. De besluitvorming inhoudelijk proberen te beheersen is voor de projectmanager moeilijk en onwenselijk. Het is echter wel mogelijk en wenselijk om de besluitvorming te beïnvloeden door dit proces zorgvuldig te managen.

Verder is de procesmatige werkwijze van belang om processen rond een project te kunnen beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan een proces van herformulering van de bedrijfsstrategie van nadruk op brand leadership naar nadruk op cost leadership, terwijl je bezig bent een productontwikkelingsproject uit te voeren. Of het ontstaansproces van een bewonersgroep rond de geplande nieuwbouw van een fabriek. Dergelijke processen vinden buiten de scope van het project plaats, maar kunnen zeer grote impact hebben op het projectverloop. De projectmanager kan dergelijke processen beïnvloeden met behulp van de procesaanpak.

TOEPASSING PROCESMANAGEMENT

De procesmanagementaanpak is overal toe te passen waar ideeën moeten worden gerealiseerd in een complex krachtenveld. Hier zal het beheersingparadigma wat besloten ligt in de projectaanpak niet succesvol zijn. Aanvankelijk werd de voornaamste toepassing gevon-

den in het (semi)publieke domein waar de overheid voor de opgave stond om op een constructievere manier met belangengroepen om te gaan dan via een traditionele inspraakaanpak. Bij de overheid is het begrip procesmanagement de afgelopen jaren dan ook veel bekender geworden. Echter, ook in de private sector groeit de toepassing. Bijvoorbeeld in de wereld van de innovatie, waar bedrijven samenwerken om een nieuw product of dienst in de markt te zetten. ■

(advertentie)

International Institute for Learning, Inc. in cooperation with Det Norske Veritas presents



OPM3®

Standard Knowledge Course

Preparing to Work With the Organizational PM Maturity Model

April 17-18, 2007	Stockholm	SEK 11695
June 25-26, 2007	London	£ 895
Nov 8-9, 2007	London	£ 895

2 Day Classroom / 14 PDUs / 1.4 CEUs

Workshop Overview

Sign up for the free webinar, go to www.iil.com/iil/opm3webinar

About the Program

If you are seeking in-depth knowledge on PMI's OPM3® standard or even considering working as a consultant or assessor in the new and emerging field of the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), this program will provide you with the necessary knowledge to build upon for future success. The OPM3 Knowledge Course, provided in cooperation with Det Norske Veritas, is an excellent way to prepare for the entrance exam, the first step in becoming a PMI Certified OPM3 Assessor™ or a PMI Certified OPM3 Consultant™

Who Should Attend

- Project Management Professionals
- Consultants wishing to work in OPM3 area
- Individuals wishing to train as OPM3 assessors

To view the complete course outline go to www.iil.com/opm3kc

The OPM3® Standard Knowledge course is provided in cooperation with DNV. DNV is the exclusive provider of PMI's OPM3® ProductSuite, a comprehensive set of certification, tools and services built to facilitate and advance organizational project management maturity.

PMI®, PMP®, PMBOK®, and OPM3® are registered trademarks and PMI Certified OPM3 Assessor™ and PMI Certified OPM3 Consultant™ are registered marks of the Project Management Institute, Inc. registered in the United States and other nations.

Performance Focus

- Identify the structure and elements of the OPM3 standard
- Define OPM3 steps
- Recognize importance of best practices
- Able to execute a OPM3 Self Assessment

What You Will Learn

You'll learn how to:

- Explain key concepts in OPM3
- Define the steps involved in an OPM3 assessment
- Identify best practices
- Identify the OPM3 Directories
- Prepare for an OPM3 Self Assessment
- Understand the structure and (under)lying relations between PPP, SMCI, Best Practices, Capabilities and Outcomes

Contact

For more information or to register, please contact:

London and Stockholm
Ben Cooke
 Tel: +44 (0)20 7484 8898
Ben.Cooke@iil.com



IIL EUROPE
 Ryder Court, 14 Ryder Street
 London, SW1Y 6QB, United Kingdom
 Tel: +44 (0)20 7484 8890
www.iil.com/europe

