

## ***Programmagroep Procesmanagement***

Verslag bijeenkomst 24-08-2006

Aanwezig: Jaap Walter, Rolf van Ginderen, Stef Blom, Gert Jan Braas, Peter Storm, Fred Cohen, Jan-Pieter van Schaik

Het is lastig om verslag te leggen van de soms wat hectische discussies. Ik probeer vast te houden wat 'van blijvend belang' is en zoek daar een vorm voor. Graag commentaar.

### Agenda

1. kennismaking met Jan-Pieter
2. te regelen: wie gaat naar de bijeenkomst van de "trekkers PMI groepen". Zie bijgaande aanhangsels. Ikzelf ben verhinderd.
3. "Procesmanagement is geheel anders dan projectmanagement" (afspraak uit vorige bijeenkomst; ongeveer 30-35 minuten)
4. hoe hanteren we "taalverschillen" van procesmanagement (punt dat Margot oppert)
5. voortgang groepen Spelregels, Stakeholderanalyse, Advertentie en Kenniscentrum
6. w.v.t.t.k

Eerst even over het verslag:

- puntje 3 'besluiten en acties' 'het wordt proces' moet zijn 'het woord proces'
- actie 'zeg het in je moerstaal' is meer een aandachtspunt dan een voorgenomen resultaat
- 'operationele consultatie = gebruik maken van de context' betekent:  
*Mensen zitten vaak vast in hun emoties. Bij operationele consultatie ga je terug naar de feiten: - wat gebeurde er toen, wie zei er wat, wat gebeurde er vervolgens, etc – daarmee laat je mensen anders kijken naar de situatie.*

1. Jan-Pieter van Schaik is ir, civiel heeft veel gewerkt als projectleider, nu bij AT-Osborne (vroeger Berenschot). Heeft bij de N201 eerst gewerkt aan 'procesmanagement' → er was geen gedefinieerd resultaat, geen financiering, wel veel partijen. Nadat het contract gesloten is (is dat overeenstemming, start project?) projectleider. Nu iets soortgelijks West Frisoweg. Wil binnen de groep 'het vak procesmanagement vormgeven'. Vooral geïnteresseerd in het verschil tussen procesmanagement en projectmanagement. Ziet dat als een extra 'resultaat', naast de al gedefinieerde (doet iemand met hem mee?).

Peter Storm is al heel lang met projectmanagement bezig, als adviseur, denker, schrijver, opleider, enz. Niet zozeer zelf projecten leiden. Nu bezig met onderzoek 'hoe leidt een projectmanager een project'.

Is geïnteresseerd in de grenzen van projectmanagement. Van sommige projecten is het resultaat 'vluchtig' (gedragsverandering, afspraken, e.d.) Hoe houdt je dat vast. Als mensen 'vastzitten' in het project proberen ze vaak te zoeken naar helderheid (bv in contract, in gemaakt afspraken), maar belanden dan in dubbelzinnigheid. In deze paradox zit de overgang van projectmanagement (vast, helder, er staat iets) naar procesmanagement (betekenis, waarden, open). Heeft boekje geschreven over de 'tramtunnel' (zie literatuur: Het avontuur en de beproeving).

Projectmanagement is een vak, met eigen definities (PM-BOK). Gaan we met procesmanagement een extra hoofdstuk voor de PM-Bok maken?

2. Normaal zal Jaap de trekkersbijeenkomsten bezoeken, 5 september vervangt Stef hem.

3. Jaap deelt enkele sheets uit (toegevoegd). en start de discussie: het probleem is de houding van mensen: 'weet niet' is een taboe, mensen springen naar conclusies, bewegen niet, laten niet los, leren te weinig. Verder is het lastig om de boodschap van procesmanagement te 'verkopen', immers, je verkoopt 'onzekerheid'.

Zijn oplossing is: aanvaard een 'contract' om een project af te leveren, maar ga eerst via de 'voorscheider' kijken wat de situatie is (analyse). Afhankelijk van de situatie gebruik je andere instrumenten, maar dat hoeft niet de zorg te zijn van de opdrachtgever.

Volgt een discussie over 'beheersen' vs 'afdwingen', met als conclusie dat er in alle situaties sprake is van een beheerscyclus, maar dat de inhoud daarvan varieert. Ook kan je soms specifieke 'project management instrumenten' gebruiken in het proces, bv het dwingen tot formuleren van een planning kan leiden tot het inzicht dat mensen het niet eens zijn.

Een andere discussie is de mate waarin procesmanagement en projectmanagement los van elkaar staan: je positie wisselt, al naargelang het moment en bovendien kunnen tegelijkertijd sommige dingen wél en andere níet vaststaan. De conclusie is dat je beide moet kunnen (tot op zekere hoogte) en vooral ook de juiste analyse moet kunnen maken. Wellicht (?) zijn er situaties die zo sterk onzeker zijn, dat er een aparte 'fase' procesmanagement, met een aparte bemensing voor nodig is.

In het algemeen zijn projectmanagers tegenwoordig minder 'strak' dan vroeger (meer sensitiviteit, minder wilskracht), mn in bouw en ICT.

Enkele conclusies (hypotheses?):

- procesmanagement creëert vooral *waarden*. Om aantrekkelijk te zijn (verkoopbaar) moet procesmanagement die waarden kunnen expliciteren
- als nieuwe ‘discipline’ is procesmanagement geneigd om begrippen te verabsoluteren. Wellicht is een nuancering nodig
- door noties uit procesmanagement wordt het profiel van de projectmanager breder, hij moet meer kunnen
- de analyse is erg belangrijk: je moet een basis hebben om het juiste instrumentarium te kiezen
- praten we over procesaanpak (iets dat iedereen en niet alleen projectmanagers in de bagage moet hebben) of over procesmanagement (is een apart vak). Is ‘managen’ niet strijdig met ‘proces’
- de inhoud van procesmatig handelen is mede cultuurbepaald: in een sterk hiërarchische cultuur zijn de groepen waarmee je interacteert kleiner, maar het contact is intensiever: procesmanagement doe je, je praat er niet over
- vooral in Nederland speelt dat je alles ‘bespreekbaar’ wilt maken, leidt tot expliciete definities procesmanagement
- Heel belangrijk: Via de PMBok leggen we de standaarden voor projectmanagement vast. Bv een ‘scope’ is iets dat vastgelegd is, anders is het geen scope. Je moet niet aan de betekenis van die woorden gaan tornen, maar zo nodig nieuwe bedenken (bv: procesmanagement gaat vooraf aan de scopedefinitie)

4. We praten even over de ‘advertentie’ (zie bijlage):

- ‘verkopen’ van procesmanagement is moeilijk
- leus: ‘wij trekken los wat vast zit’
- bewijs jezelf: wij vragen 10% van wat je wint met onze interventie
- procesmanagement vergroot de kans dat
  - \* het goede project gestart wordt
  - \* de behoeften van de opdrachtgever bevredigd worden
  - \* de doelen dichterbij komen
  - \* het project goed verloopt
  - \* er voldoende draagvlak isdus minder verspilling
- welke ‘waarde’ voegt procesmanagement toe (is het altijd in geld uit te drukken?)
- hoe kom je tot procesmanagement in de fase van ‘voorkomen’ ipv ‘genezen’?
- lastig is, dat bij ontbreken van voldoende helderheid (om tot een project te komen) ook de doelen niet gemeenschappelijk zijn → wiens doel wordt naderbij gebracht?

Verder deelt Fred stukken uit over het ‘krachtenveld’ (zie bijlage). Volgende keer komen we hier op terug, in de vaste verwachting dat de deelnemers de stukken

dan gelezen hebben. Google eens op 'ketenpartners' of 'ketennetwerk' voor geassocieerde zaken.

Stef deelt een stukje uit over de 'wiki'. Stef en Philip gaan hier aan werken en komen er op terug als er een resultaat is.

### **Om te onthouden**

#### *Literatuur*

Storm, P. *Het avontuur en de beproeving: over projectmatig en procesmatig werken* AMI-Publicaties (zie [www.ami-consultancy.com](http://www.ami-consultancy.com))

Westerveld, E en Walters, D. , *Het verbeteren van uw projectorganisatie* Kluwer 2001, ISBN 90-14-07670-3

*bij Jan-Pieter*

TU-Delft en AT Osborne organiseren een Masterclass (zie [www.at-osborne.nl/publicaties](http://www.at-osborne.nl/publicaties)) over procesmanagement.

Er is een Nederlandse versie van de PMBok van PMI-USA (vertaling van The Guide to the Project Management Body of Knowledge ®, Third edition)

Als tegenhanger van de stelling van Jaap dat 'mensen snel veranderen':

Vroon, P. *Tranen van de krokodil* Ambo 1991 ISBN 90-263-1011-0

*bij Stef*