



Praktijkgids Werken aan Opgaven en Processen



Johan Smit en Jan van der Bel

Inleiding

Welkom bij de Praktijkgids

Deze Praktijkgids biedt een breed scala aan gereedschappen. Voor startende en ervaren procesmanagers. Maar niet alleen voor hen: ook wanneer je vanuit een andere rol een bijdrage levert aan het realiseren van een proces of opgave kan je er gebruik van maken. De tools worden zo praktisch mogelijk beschreven en hier en daar voorzien van voorbeelden.

Waarom deze Praktijkgids?

De organisatie wil gepast en op tijd inspelen op ontwikkelingen, veranderingen, vraagstukken en behoeften in de samenleving. Daarvoor is nodig dat we een flexibele, naar buiten gerichte organisatie zijn, die de ontwikkelingen goed 'leest' en snel daarnaar handelt. Dit impliceert een groeiproces naar samenwerken in wisselende werkverbanden, met interne en externe partners. Dat kan zijn in een opgave, een proces of een project. Deze kunnen zowel extern als intern gericht zijn. In deze praktijkgids tref je specifieke tools aan voor de aanpak van een opgave of proces, maar ook projecttools die je kunt inzetten in een proces.

Deze praktijkgids is opgesteld op basis van jarenlange praktijkervaring en opleiding van procesmanagers. Voor alle tools geldt dat je er steeds meer plezier aan beleeft naarmate je er meer ervaring mee opdoet.

Het boek Management van Processen van Titus Bekkering e.a. (Spectrum, 2001) was voor ons een belangrijke bron van inspiratie bij het schrijven van deze gids.

Als aanvulling op de praktijkgids kun je, individueel of als groepje, contact opnemen met de samenstellers. Om vragen te stellen over de praktijkgids en te sparren over toepassing in je eigen praktijk.

Johan Smit en Jan van der Bel zijn te bereiken via 06-12448252/ 06-57249161 (j.smit@katwijk.nl / johan.smit@hotmail.nl) en 06 - 290 513 07 (jan@vanderbelconsultancy.nl / jivanderbel@gmail.com).

Veel plezier met het toepassen van de gids!!

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Werkvormen

Welke werkvormen kennen we? Elke werkvorm heeft zijn eigen aanpak. Het is dus belangrijk dat je bij elke klus eerst aan de weet komt welke werkvorm van toepassing is. Vooral als het gaat om de keuze tussen werken in een project en werken in een proces. Want dat zijn twee totaal verschillende aanpakken, die elkaar overigens wel aanvullen. Dit hoofdstuk schetst de kenmerken per werkvorm en bied je houvast bij je oriëntatie vooraf.

Hoofdstuk 2 Wyberen en het IKDH model.

Dit zijn de basisinstrumenten voor procesmanagement. Hoe zet je stappen in het proces? En welke vier factoren hou je bij elke stap steeds goed in het oog? Die factoren zijn:

- Kracht en haalbaarheid van het denkbeeld/initiatief;
- Invloed van en draagvlak onder de initiatiefnemers en stakeholders.

Hoofdstuk 3 Risicomanagement.

Goed gebruik maken van het overige gereedschap in de Praktijkgids is sowieso al een vorm van risicomanagement. Maar risicomanagement is ook een apart item! Bij risicomanagement gaat het niet om het zo veel mogelijk managen van alle risico's. Risicomanagement is bewust kiezen voor het wel of niet nemen van bepaalde risico's. De vraag is dus in hoeverre en in welke fasen van het proces je bepaalde risico's wel of niet wil nemen.

Hoofdstuk 4 Regievariabelen.

De procesmanager is veelal producent en regisseur tegelijk. In grotere processen worden werkzaamheden, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan collega's gedelegeerd. Soms wordt (tijdelijk) een apart organisatieonderdeel gecreëerd.

De focus van de procesmanager ligt primair op de realisatie van de inhoud van het denkbeeld/initiatief.

Daarnaast is hij ook steeds gericht op de regievariabelen (zoals tempo, informatie en budget) die belangrijk zijn in de verschillende fasen waarin het proces zich bevindt.

Hoofdstuk 5 Communicatie, interactie en competenties.

"Er is geen inhoud zonder interactie en geen interactie zonder inhoud".

Interactie is de wisselwerking tussen mensen: Hoe reageren zij op elkaar?

Hoe beïnvloeden zij elkaar? Werken ze met elkaar samen? Of werken ze elkaar tegen? Is er ergernis of juist sympathie?

De procesmanager stuurt op inhoud en regievariabelen, en tegelijkertijd op de wisselwerking tussen mensen.

Die sturing kan min of meer constructief of beïnvloedend zijn. De tools die aan de orde komen gaan over:

- Competenties voor procesmanagement (met concrete gedragsvoorbeelden);
- De verhouding tussen betrokkenen (van bondgenoot tot vijand);
- Vier soorten interventies;
- De vijf basisperspectieven voor sturing in organisaties;
- Een creatieve mix van sturen op inhoud en ontwerpen van interactie (MII);
- De procesmanagement contact-trap.

Hoofdstuk 6 Overige instrumenten

In dit onderdeel worden als aanvulling nog een aantal handige instrumenten geïntroduceerd voor de procesmanager:

- De actorenanalyse.
- De verandercirkel / barrières en enablers.
- Netwerken.
- Multicriteria analyse.

Bijlage: Belangrijke competenties voor de procesmanager

Hoofdstuk 1 Werkvormen

Als je aan een taak werkt is het belangrijk dat je weet welke werkvorm daarbij past. Bij going concerntaken is dat meestal geen punt, want dan werk je meestal automatisch in gestandaardiseerde werkprocessen. Het is wel een punt als je werkt in wisselende verbanden, want die niet zijn gestandaardiseerd. Vooral projectmedewerkers en beleidsmedewerkers hebben daarmee te maken. Om te weten welke aanpak je dan moet kiezen is het nodig dat je weet welke werkvorm van toepassing is. Zo is het bijvoorbeeld erg belangrijk dat je goed het verschil kent tussen een project en een proces. Want dat zijn twee totaal verschillende aanpakken. Grosso modo onderscheiden we 5 werkvormen.

WERKVORM	WAT IS HET?	VOORBEELDEN
Going concern taken	Taken die vastliggen in gestandaardiseerde werkprocessen voor telkens dezelfde producten of diensten. Meestal gaat het hierbij om uitvoering van wettelijke en administratieve taken. Ook taken in de buitendienst rekenen we tot het going concern.	<i>Uitgeven van een paspoort, inboeken van facturen.</i>
Project	Tijdelijk werkverband, waarbij de deelnemers zich richten op het bereiken van een concreet resultaat. Een project is afgebakend, beheersbaar en planbaar. Bij het begin van het project weet je welke route leidt naar het beoogde resultaat. Het hoe en wat van een project is voorspelbaar. Je kunt er vooraf overheen kijken. De projectleider stuurt op het resultaat. Hij is vooral bezig met het beheersen van de kwaliteit, het geld en de tijd die nodig zijn om dat resultaat te behalen.	<i>Aanleg van een rotonde, een klein bouwproject, een selectieprocedure, invoering van een regeling.</i>
Proces	Tijdelijk werkverband, waarbij de deelnemers in het begin alleen een globaal, onscherp doel of denkbeeld hebben om na te streven. Ze weten vooraf niet precies wie de partners (zullen) zijn en welke belangen een rol gaan spelen. Ook is niet helder waarop de besluitvorming moet zijn gericht. Wel is er een initiatief of denkbeeld dat richting geeft. De deelnemers geloven in het initiatief/denkbeeld en in de haalbaarheid daarvan. In een proces gaat het vooral om draagvlak en haalbaarheid in het stap voor stap dichterbij brengen van het doel. De uitkomst is onvoorspelbaar. Je kunt er niet overheen kijken.	<i>Aanleg van een zeehaven, samenwerking met buurgemeenten, vergroten leefbaarheid van een wijk.</i>
Opgave	Groot/complex multidisciplinair proces, waarin de deelnemers stapsgewijs toewerken naar het realiseren van een globaal beschreven strategisch doel of denkbeeld. Dit kan zijn: <ul style="list-style-type: none"> - een in de samenleving gewenste situatie, waarbij de interne organisatie en externe belanghebbenden met elkaar samenwerken; - een intern gericht, organisatiebreed doel. Concreet kan het gaan om een speerpunt uit het collegebeleidsprogramma, ingrijpende nieuwe wetgeving, decentralisatie van taken met veel impact (bijvoorbeeld het sociaal domein), een ingrijpende en complexe wijziging van de organisatie intern.	<i>Ontwikkeling naar een duurzame gemeente, Vergroten van mobiliteit, Realiseren maatschappelijke agenda, Omgevingswet</i>

	Een opgave kan ook een burgerinitiatief zijn, dat de gemeente wil faciliteren, zoals bijvoorbeeld energiecoöperaties of wijkondernemingen.	
Improvisatie	Een ad hoc werkverband waarin je afwisselend bezig bent met voorbereiden, denken en uitproberen. Deze activiteiten lopen voortdurend door elkaar heen. De deelnemers experimenteren en werken volgens trial-and-error.	Crisissituaties, denktanks, innovatie

Tabel werkvormen

Belangrijk is het onderscheid tussen projectmanagement en procesmanagement. Daarom stel je jezelf bij de start van klussen steeds de standaardvraag: In hoeverre kan ik over het onderwerp heen kijken? In hoeverre kan ik nu al het uiteindelijke resultaat al "zien"? Dat zal overigens zeker niet altijd 0% of 100% zijn.

Of je een procesaanpak of een projectaanpak moet kiezen hangt af van 3 factoren:

1. Hoe (on)bekend is het onderwerp? Bij jou, bij jouw organisatie, bij andere organisaties.
2. Hoe (on)voorspelbaar is het gedrag van de betrokken partijen en in hoeverre is (on)duidelijk welke partijen betrokken worden?
3. In hoeverre is de besluitvorming (on)duidelijk? Is dit b.v. vastgelegd in bevoegdheden, procedures, regelgeving?

Als het antwoord op één of meer van de drie vragen neigt naar onbekend, onvoorspelbaar of onduidelijk, dan is procesmanagement de juiste aanpak.

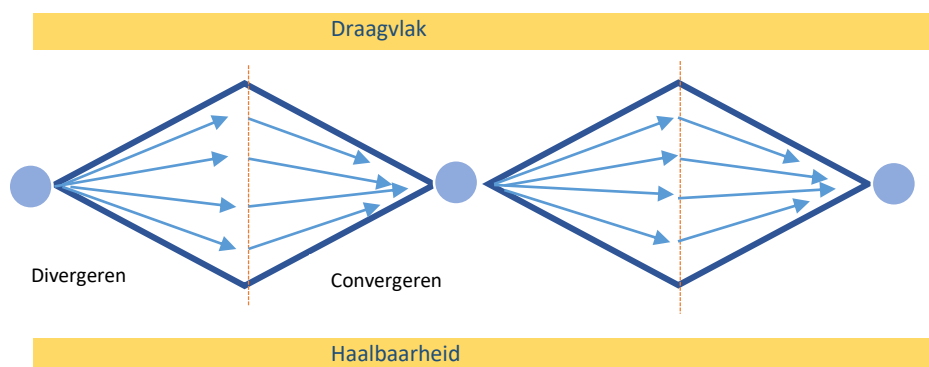
Hoofdstuk 2 Wyberen en IKDH model

De ruggengraat van het procesmanagement wordt gevormd door twee tools: Wyberen en het IKDH model. Deze tools pas je toe gedurende het gehele proces. Maar in de in de eerste fasen van het proces zijn ze het allerbelangrijkst, want dan vormen ze de basis voor de start van het proces.

Een proces start met een idee of denkbeeld/initiatief dat we waardevol vinden en dat we daarom nader willen onderzoeken en oppakken. Maar op voorhand is het onduidelijk hoe het initiatief in de tijd zal gaan uitwerken. Je moet daarom verschillende stappen zetten, die steeds duidelijker maken wat het resultaat is dat behaald zal worden. Soms kun je denken in grote stappen (en die vertalen in kleine stappen), maar weer andere keren kun je het beste beginnen met kleine stappen. Vraag is altijd: wie neem je mee in het proces en wanneer doe je dat. Ook stel je jezelf bij elke stap de vraag: Welke vervolgstappen zijn mogelijk en gewenst? Wat voorzie ik? Welke kant gaat het op?

1. WYBEREN

Wyberen is de werkwijze waarmee je een proces stap voor stap vooruit kan brengen richting een resultaat of doel. Vooraf denk je na over de stappen die nodig zijn in het proces en hoe je die gaat zetten. Het IKDH model helpt je daarbij (zie blz. 15). Het biedt enkele belangrijke gezichtspunten van waaruit je naar het initiatief en de omgeving kan kijken. Met als doel de stappen te kiezen waarmee je daadwerkelijk vooruit komt. Wyberen is de manier waarop we de ontwikkeling van een denkbeeld/initiatief aanpakken. Het is een beproefde en universele aanpak: je kunt hem voor elk proces gebruiken. Van grote, complexe processen, zoals opgaven, tot kleinere processen, zoals het verbeteren van de samenwerking met een groep inwoners die een wijk vertegenwoordigen. De aanpak heeft wel wat weg van een zoektocht, waarin je het doel samen met je partners stap voor stap dichterbij brengt. Zo'n stap noemen we een wyber. Gedurende elke stap in het proces doen we kennis en ervaring op en komen we tot nieuwe inzichten. En die benutten we dan weer voor het 'ontwerpen' van de volgende stap of wyber. Het proces kan zich afspelen binnen je eigen cluster, tussen één cluster en externe partijen (zoals bij de toegang tot het sociale domein), maar kan ook meerdere clusters bestrijken (denk maar aan gebiedsgericht werken, waarbij Fysieke Leefbaarheid en Inclusieve Samenleving zijn betrokken), of zich zelfs (hoofdzakelijk) afspelen buiten de clusters, zoals Gebiedsontwikkeling Valkenhorst. Hieronder is de stapsgewijze aanpak van het wyberen weergegeven in een figuur.



Figuur Wyberen

De startfase

Wybers zijn processtappen. In de beginfase maak je de allereerste wyber. Dat is meteen een hele grote en belangrijke. Want daarin verken je, samen met andere betrokkenen, de hoofdzaken van het onderwerp. Dit via het stellen van enkele belangrijke vragen:

- Wat willen we, waarom willen we dat, wat is het denkbeeld dat we nastreven, wat is het doel, welke kant willen we op?
- Welke rol wil de gemeente spelen in de opgave/het proces?
- Wie zijn de belanghebbende partijen, welke partijen hebben veel invloed en welke niet?
- In hoeverre moeten we steeds rekening houden met getrapte relaties tussen opdrachtgever en opdrachtnemer? (College-directie/directie-procesmanager/ procesmanager-managers van deelprocessen). Door de getrapte communicatie kan ruis ontstaan. Zie ook hoofdstuk 5.
- Zijn er bestaande praktijkvoorbeelden waar we gebruik van kunnen maken?
- Welk budget hebben we nodig om te starten? Welke afspraken maken we met het bestuur over de financiering van vervolgstappen?
- Welke expertise hebben we nodig en wie heeft die in huis?
- Hoeveel en welk soort medewerkers hebben we nodig voor ondersteuning van het proces? Voor welke taken en in welk stadium van het proces verwachten we ze nodig te hebben?

In de startfase en ook in de fasen daarna, kunnen diverse technieken worden gebruikt. Deze worden behandeld in de volgende hoofdstukken. Bij processen of opgaven moeten we soms zoveel vragen beantwoorden dat het zonder deze technieken zo onoverzichtelijk wordt, dat organisatie en sturing van het eigen werk niet goed mogelijk is.

Voorbeeld van een wyber

Katwijk heeft de ambitie om een duurzame gemeente te zijn. Duurzaamheid kent vele aspecten: een duurzaam gemeentehuis, transitie van energie uit fossiele brandstoffen naar groene energie, duurzaam HR-beleid (bevorderen van welbevinden en inzetbaarheid van medewerkers), een fietspad naar Leiden voor elektrische fietsen, noem maar op. Zie dan maar eens overzicht en grip te houden. Daarom doe je er verstandig aan om zo'n breed uitwaaiend onderwerp op te delen in afzonderlijke, kleinere wybers. En vervolgens per thema wederom weer grotere wybers in kleinere wybers op te delen. Als je het in stukjes doet maak je de brij behapbaar. Wel is het organiseren van diverse kleinere wybers op verschillende niveaus meteen al een behoorlijke klus. Denk bij grotere en kleinere wybers (stappen) aan het onderscheid tussen wybers op strategisch/doelstellingen, tactisch/organisatie en operationeel/uitvoerend niveau.

Bij een te sterk accent op uitvoerend niveau dreigt het overzicht (doelen, middelen) uit beeld te raken. Als er onvoldoende aandacht wordt geschonken aan het uitvoerend niveau wordt er te weinig concreet afgerond en ontstaat er chaos.

Het is dus altijd zaak om vooral ook de verbindingen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau in processen te monitoren en te behouden. Waar dat niet gebeurt kan enorme schade ontstaan. Denk aan de toeslagenaffaire. Of aan een klimaatproces in de agrarische sector, waar blijkt dat een investering van meer dan 100 miljoen uiteindelijk relatief weinig resultaat heeft opgeleverd, terwijl het geld wel is uitgegeven. In het proces heeft men dan verzuimd om goed zicht gehouden op de resultaten.



Voorbeeld

Een groot onderwerp dat in zijn geheel werd opgepakt en niet werd opgedeeld in kleinere wybers: een landelijk proefproject voor het gasvrij maken van een wijk. Dit project werd stilgelegd, terwijl er al 126 miljoen euro voor was uitgetrokken (NRC). Wat is er misgegaan? Hier had men zich in de realisatie moeten beperken tot de eerste kleine wybers. En pas daarna weer verder moeten kijken.

Voorbeeld

Een initiatief/denkbeeld om mogelijke inbreidingslocaties te gaan zoeken voor woningbouw. Ook dit leent zich voor opsplitsing in kleinere wybers.

Wybers kunnen dus betrekking hebben op het hele proces, maar ook op onderdelen daarvan. Als dat laatste aan de orde is, dan is het erg belangrijk dat je de 'deelwybers' binnen het grote proces van duurzaamheid houdt. Doe je dat niet, dan gaan de onderdelen een eigen leven leiden en raakt het onderlinge verband zoek. Verder kun je in een wyber al vooruitblikken op de volgende processtap die je kunt zetten. Je maakt dan één of meer wybers 'van stippellijnen'. Bijvoorbeeld: we gaan eerst overleggen met A; apart en afhankelijk van de uitkomsten van dit overleg kunnen we kiezen voor apart overleg met B of C of gezamenlijk overleg met A, B en C. Je bewust zijn van één of meerdere vervolgstappen levert soms ook weer interessante input op voor het gesprek met A.

Ook bij een relatief "klein" proces kan het nodig zijn dat je de eerste wyber al opdeelt in kleinere wybers. Bijvoorbeeld als je te maken hebt met gevoelige materie, zoals bij hantering van een conflict. Bijvoorbeeld door niet alleen in een eerste ronde apart met de diverse partijen te spreken, maar dat ook in een tweede ronde nog eens te doen.

In de beginfase kunnen we ook een actorenanalyse uitvoeren (zie hoofdstuk 6).

We kijken dan ook welke expertise we nodig hebben, of we die die in huis hebben of moeten inhuren?

De procesmanager

Het is de taak van de procesmanager om dit te coördineren en ervoor te zorgen dat die 'deelprocessen' uiteindelijk weer bij elkaar komen, als startpunt voor het bepalen van de vervolgstap. Zie figuur uitgewerkte wyber op blz. 12.

De procesmanager is de spilfiguur in het wyberproces. Hij of zij stuurt niet op vaste structuren, procedures of regels, maar op een beweging naar voren. Op wat mogelijk is. Op actie en stap voor stap vooruitkomen. Daarbij schakelt hij voortdurend tussen haalbaarheid en draagvlak en zoekt hij naar balans tussen feiten en meningen. Als je de belanghebbenden niet, niet goed of niet tijdig betreft, dan kan dat funest zijn voor het proces. Omdat je daarmee het vertrouwen schendt dat partijen hebben in jou als procesmanager. Partijen voelen zich dan niet serieus genomen en de kans is groot dat ze uit het proces willen stappen. Het weer vlottrekken van het proces kost veel tijd en energie, omdat je eerst het aangetaste vertrouwen moet herstellen. Procesmanagement heeft dan ook wat weg van een balanceer-act. De bekwaamheid en sensitiviteit van de procesmanager zijn dus cruciaal voor behoud van draagvlak. Zie ook het competentieprofiel van de procesmanagers in hoofdstuk 5. Daarnaast zijn de invloed van de deelnemende partijen en de kracht van het initiatief bepalend voor draagvlak én haalbaarheid. Dit wordt uitgelegd in het IKDH-model in dit hoofdstuk.

Belanghebbende partijen

Deelnemers aan het proces zijn in principe alle belanghebbende partijen, die invloed kunnen uitoefenen op het initiatief of door het initiatief kunnen worden beïnvloed. Dat kunnen zowel externe- als interne partijen zijn. Of allebei. Externe partners zijn bijvoorbeeld: inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, instellingen, betaalde en onbetaalde professionals, buur- of regiogemeenten en andere overheden. Voor beantwoording van de vraag wie de belanghebbende partijen zijn bij een proces en welke belangen en invloed ze hebben, kun je een stakeholdersanalyse/krachtenveldanalyse doen. De resultaten daarvan kun je vastleggen in een belangenkaart, een tabel met alle actoren, standpunten, et cetera.

Voorbeeld

De bouw van de Amstelcampus in Amsterdam. De campus bevat onderwijslocaties, studentenwoningen, horeca, sportvoorzieningen, parkeergarages en openbare pleinen. Zie de tabel.

	Verschillende Actoren	Rol/ Omschrijving bijdrage	Belang	Standpunt t.o.v. plan	In welke fase betrokken	Randvoorwaarden
Gemeentelijk	niveau					
	Gemeente Amsterdam	Opdrachtgever & bestuurlijke eindverantwoordelijk	Bouw van de Amstelcampus aan het de Wiebautstraat	Positief	Initiatiefnemer, ontwerpfasen en nazorg	Stelt een deel van de voorwaarden
	Het college van B&W	Mede besluitvorming Amstelcampus	Is samen het bestuur van de gemeente Amsterdam	Positief	Ontwerpfase	Hebben deel van de randvoorwaarden gesteld
	Bewoners vlakbij de Amstelcampus	Meldingen doen aan schadebureau en ziet verloop	Soepel verlopen van bouw en kritiek uiten	Negatief	Gedurende het gehele project	Stellen geen voorwaarden aan dit project
	De heer Perlot "Oliemannetje"	Zorgt dat het goed loopt tussen HvA en de gemeente	Soepele werksfeer, zorgen dat er geen wrijving is	neutraal	Gedurende het gehele project	Stellen geen voorwaarden aan dit project
	Stadsdeel Oost	Mede besluitvorming Amstelcampus	Goede afronding Amstelcampus	Positief	Gedurende het gehele project	Heeft bepaalde voorwaarden gesteld
Uitvoerende	partijen					
	Bureau nieuwbouw Anne van den Eijnden	Projectmanager, Omgevingsmanager van de HvA	Verantwoordelijke voor de omgeving van HvA	Positief	Gedurende het gehele project	Aantal randvoorwaarden aan de bouw van de Amstelcampus
	Ballast Nedam	Bouw van de Amstelcampus	Goede verloop van de bouw en goed afleveren werk	Positief	Gedurende het gehele project	Volgt de voorwaarden die gegeven zijn door de gemeente
Publieke en	private partijen					
	HvA	Realiseren van de Amstelcampus/ is mede initiatief nemer	Zorgen voor nieuwe studiefaciliteiten	Positief	Gedurende het gehele project	Stelt een deel van de voorwaarden
	Architectenbureau Kohn Pedersen Fox	Plannen ontwerpen/tekenen	De commissie adviseert de hele	Positief	Ontwerpfase	Volgt de voorwaarden die gegeven zijn
	Dam & Partners	Renovatie doen aan verschillende gebouwen	Zorgen voor een goede renovatie van de gebouwen	Positief	Uitvoeringsfase	Volgt de voorwaarden die door de gemeente en HvA zijn gesteld

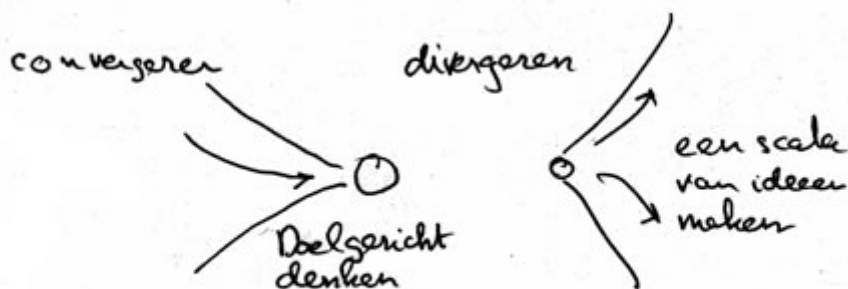
Divergeren

Nadat je de 'foto' van het wie, wat en waarom hebt gemaakt in de startwyber heb je de basis van waaruit je de volgende wyber ontwerpt. De volgende stap in het proces. Centraal daarin staat gemeenschappelijke beeldvorming. Daartoe ga je divergeren. Je schept dan ruimte voor een brede verkenning van het vraagstuk, zonder dat er iets wordt besloten. Wat doe je dan precies? Inventariseren en scherpstellen van de te behandelen thema's, daar een keuze uit maken, vaststellen waar iedereen het over eens is en waarover niet, discussie voeren over standpunten, uitleg geven, nieuwe inzichten inbrengen, ingenomen standpunten herzien, feiten en cijfers verzamelen die nodig zijn voor oordeelsvorming, onderzoek doen, gegevens duiden, alternatieven aandragen en scenario's op een rij zetten. Tijdens dit proces wordt het idee uitgewerkt, concreter gemaakt en aangepast ("gekneet") zodat realisatie kansrijker wordt. Het idee/denkbeeld wordt verrijkt.



Convergeren

Nadat je ruimte hebt geschapen door te divergeren en alles aan bod is gekomen ga je focussen op de nieuwe vorm die het initiatief aanneemt. Je gaat de ontstane ruimte invullen aan de hand van alle input en uitkomsten die je tijdens het divergeren hebt verkregen. We noemen dat convergeren. Wat doe je dan precies? Je dikt de opbrengsten in en spitst ze toe tot nieuwe beelden. Je gaat herordenen, thema's sorteren, beelden naast elkaar leggen, tegenstellingen helder maken, onderhandelen en compromissen formuleren. Nieuwe ideeën neem je niet mee als er betere vondsten zijn gedaan, of als deelnemers zich er niet aan willen conformeren, als er niet genoeg geld is om ze uit te voeren of als het idee een heel andere richting uitgaat dan is vastgelegd in de kaders. In de fase van convergeren streef je naar win-winsituaties. De procesmanager heeft daarin de regie en zit sterk op de relatie: hij bouwt bruggen, respecteert belangen en bedoelingen en appelleert aan omgangsnormen.

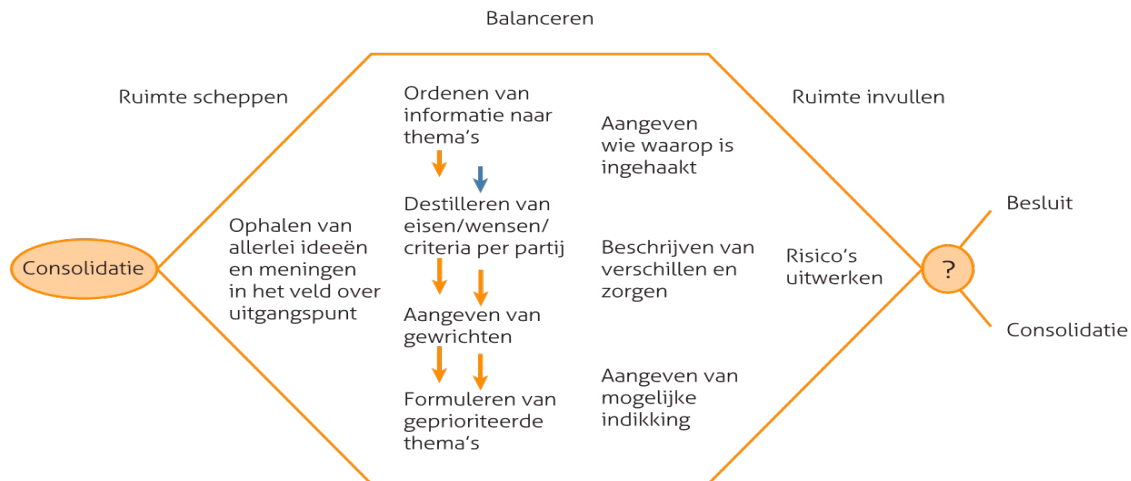


Consolideren *(gevolgd door een nieuwe wyber).*

Gaandeweg gaat het convergeren over in consolideren. De beschrijving van het oorspronkelijke idee verandert door toevoegingen en wijzigingen. De verrijkte vorm en inhoud van het idee zet je vast als tussenresultaat. Dat resultaat is de feitelijke weergave van de stand van zaken op dat moment. Consolideren betekent dus niet dat je gaat 'rennen' naar een besluit of consensus. Meningsverschillen en tegenstrijdigheden in de opstelling van partijen zijn onderdeel van de consolidatie. Die schrijf je gewoon op. Oordeelsvorming stel je uit. Je stuurt op het vastleggen van het tussenresultaat in een document, een presentatie, een B&W-besluit, een contract, of iets anders. De consolidatie van de processtap of wyber is het startpunt voor het ontwerpen van een nieuwe

wyber. De zaken waarover iedereen het eens is en de punten waarover nog verschil van mening bestaat bieden je informatie voor het ontwerpen van de volgende wyber. Consolidatie doe je ook om zaken vast te leggen, om zo te voorkomen dat je weer terecht komt in discussies die al gevoerd zijn.

Wat leg je precies vast? Bijvoorbeeld gemaakte afspraken, onderwerpen waarover de deelnemers consensus hebben bereikt en toezeggingen die zijn gedaan. Na de consolidatie volgt een nieuwe wyber. Partijen bepalen in elke wyber zelf of ze willen aanhaken, mee blijven doen of afhaken.



Figuur: Een uitgewerkte wyber

Voorbeeld procesaanpak 1

Banketbakkersschool

De landelijke branchevereniging van banketbakkers wil haar scholingscapaciteit uitbreiden. De enige banketbakkersschool van Nederland is gevestigd in het oosten van het land. De vereniging wil ook een MBO-school, annex restaurant, stichten in het westen van het land en heeft daarvoor haar oog laten vallen op Katwijk als ideale locatie. De vereniging dient een verzoek in. Met dit verzoek start een proces, dat gemanaged moet worden volgens de wybertechniek. In de verkennende fase wordt direct het bestuur betrokken. Een banketbakkersschool kan interessant zijn voor Katwijk. Voor het imago, de werkgelegenheid en de horeca. Daartegenover staat dat het nogal wat vraagt van de gemeente. Er wordt een werkgroep opgericht die informatie verzameld om in beeld te krijgen wat het stichten van de school allemaal inhoudt. Dit aan de hand van vragen. Wie financiert de bouw van de school? Hoeveel werk zit hier aan vast voor de gemeente? Welke locaties hebben we voor vestiging van de school? Moeten er bestemmingsplannen worden aangepast? Wat zijn de prognoses voor leerlingenaantallen om te kunnen bepalen hoe groot de school moet worden? Welke andere partijen zijn er (Ministerie van Onderwijs, provincie)? Wat zijn de wettelijke eisen voor stichting van de school? Wat zijn de gevolgen voor de naaste omgeving? Welke gevolgen heeft de school verkeerstechnisch? Welke parkeerfaciliteiten zijn er nodig?

In de eerste wyber verzamelen we alle informatie en bepalen we de contouren van het te lopen proces: Op welke basiscondities moeten wij ons eerst richten en wat gaan wij in welke volgorde doen?

Voorbeeld procesaanpak 2 Strakkere organisatie afvalwaterketen

Een waterschap wil de afvalwaterketen efficiënter en effectiever organiseren. Doel is besparingen te realiseren en de keten duurzamer te maken. De afvalwaterketen is een publieke dienst die wordt geleverd door het waterschap en de gemeenten binnen dat waterschap. De keten bestaat uit inzameling, transport en zuivering van afvalwater. In de startfase beziet een werkgroep met o.a. 3 procesmanagers wat nodig is om de doelstelling te realiseren. Vastgesteld wordt dat er gegevens nodig zijn van alle 35 gemeenten binnen het waterschap. Dit om inzicht te krijgen in de diverse situaties bij de gemeenten, als input voor de berekening van kostenbesparingen. Bij het gegevensonderzoek wordt de gemeenten o.a. gevraagd naar de belasting van het riool: hoeveel lozingen vinden plaats door bedrijven en huishoudens, hoeveel capaciteit is er voor de afvoer van regenwater, zijn er riool-overstorten of ongerioleerde lozingen, doen gemeenten aan stikstofverwijdering bij de waterzuivering? Daarnaast is inventarisatie nodig van de vergunningstelsels die gemeenten hebben en/of van regels binnen de omgevingsvergunning. Het waterschap heeft deze gegevens nodig om met de gemeenten te komen tot afspraken over een eenduidige aanpak van waterproblemen en de vorm van samenwerking die nodig is om ze op te lossen. Tijdens het verzamelen van de gegevens blijkt dat sommige kleine gemeenten niet over de vereiste kennis en kwaliteit beschikken om de informatie te kunnen leveren. Hierdoor dreigt het proces flinke vertraging op te lopen. Vervolgens start een project om dit kennisprobleem op te lossen. Uitkomst daarvan is dat grotere gemeenten de kleinere gemeenten gaan helpen met het genereren van de gegevens, door het beschikbaar stellen van expertise en capaciteit. Ondanks de tijdsdruk besteden de drie procesmanagers van het waterschap veel tijd aan het opbouwen van goede relaties met de direct betrokkenen van de gemeenten. Zodat het een gezamenlijk proces blijft van waterschap en gemeenten en er geen gevoel ontstaat dat de gemeenten moeten meewerken aan een klus van het waterschap.

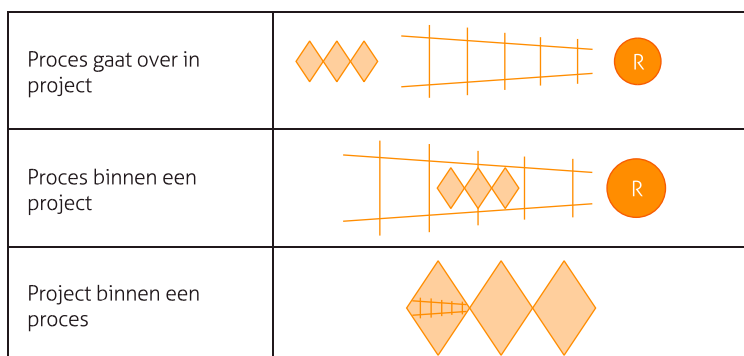
Fasering van het proces

De aanpak van een opgave of proces verloopt gefaseerd. Van abstract naar concreet, van algemeen naar specifiek. Aan het begin van een proces is er wel een doel, maar is de materie meestal nog complex en onoverzichtelijk. Je kunt er nog niet overheen kijken. Na de zoekfase ontstaan de eerste contouren. Het doel en de richting worden duidelijker, de belangen komen in beeld, etc. Daarna volgt de fase waarin deelnemers grip en overzicht proberen te krijgen. De fase van divergeren, ruimte scheppen: onderzoeken en uitzoeken, discussiëren, ideeën aandragen et cetera. Naarmate je steeds verder komt zie je dat het proces concretere vormen aanneemt.

Er ontstaan dan vaak projecten en gerichte activiteiten, of deelprocessen. Maar wel altijd binnen de kaders die in de startfase van het proces zijn afgesproken.

Soms lopen projecten en processen door elkaar heen of gaat het proces over in een project. Binnen projecten kunnen ook processen ontstaan, vooral als zich onverwachte gebeurtenissen of calamiteiten voordoen.

Onderstaand figuur geeft verschillende varianten weer.



Voorbeeld fasering van processen

De gemeente wil de leefsituatie in een bepaalde wijk verbeteren. In de oriënterende fase wordt een globaal doel bepaald, er wordt een budget beschikbaar gesteld en een belanghebbendenonderzoek gedaan. In de vervolgfase (de eerste wyber) wordt dit doel onderverdeeld in de volgende subdoelen:

- een betere kwaliteit van de huisvesting;
- een groter veiligheidsgevoel bij de bewoners;
- een hoger gezinsinkomen in de wijk.

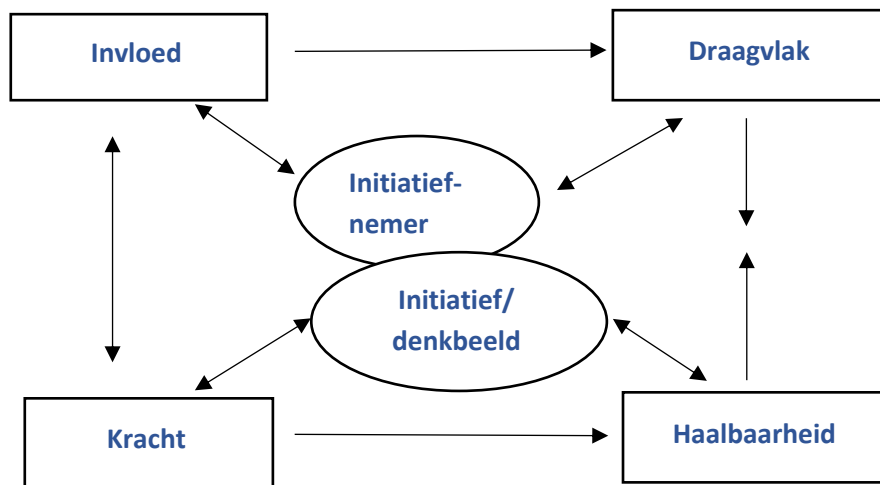
Na diverse acties komt de procesmanager uit op een tussenresultaat (consolidatie). Er moet meer politiecontrole komen (is een routine), er is nieuwbouw nodig (is een project) en de deelnemers willen hangjongeren van de straat krijgen (is een proces).

Om deze 3 deelonderwerpen efficiënt, effectief en in hun onderling samenhang te kunnen besturen, kun je ze combineren in een programma, met een afzonderlijke programmamanager en flankerende sturing vanuit het proces 'verbetering leefsituatie wijk A'. Maar er kan ook gekozen worden om project, routinematige activiteit en deelproces in hun onderlinge samenhang te laten sturen door de procesmanager. Zonder er een programma van te maken. Om de procesmanager daartoe in staat te stellen worden hem/haar projectleiders, coördinatoren en ondersteuning ter beschikking gesteld (intern en zo nodig extern).

Voorbeelden van samenhang tussen werkvormen

- A. Binnen de opgave 'bezuinigen door samen te werken met andere gemeenten' willen we weten wat de samenwerking ons oplevert aan schaalvoordelen. We laten dit doorrekenen door een bureau en beraden ons over de consequenties van de uitkomst voor het proces. Dit is een project binnen een proces.
- B. *Binnen een project kunnen ook processen ontstaan.* Met name als er iets gebeurt dat we vooraf niet hebben voorzien. Bijvoorbeeld een klein bouwproject van 30 woningen binnen een bestaande wijk ('postzegelplan'). Op zichzelf is dat een klus die goed te plannen is in de tijd. Er zijn bouwtekeningen en bestekken die aangeven welke materialen en hoeveel arbeidsuren we nodig hebben. Kwaliteit en kosten zijn dus op voorhand bekend. Het wordt een stuk ingewikkelder als bij het bouwrijp maken van de grond blijkt dat deze verontreinigd is. In het vooronderzoek is verzuimd om bodemonsters te nemen en te testen. Binnen het bouwproject start dan een proces. Hoe pakken we dit aan? Gaan we alsnog bodemonderzoek laten doen? Wie zijn daarvoor nodig? Kunnen we terugvallen op een subsidieregeling? Wegen de kosten op tegen de baten?
- C. De aanleg van een rotonde is een project. We zijn echter vergeten de winkeliers in de naaste omgeving in te lichten. We zullen daarom moeten *improviseren*.
- D. Onderdelen van het going concern kunnen een opgave worden. Met name als de routine ingrijpend moet veranderen. Bijvoorbeeld door wetwijzigingen, zoals de omgevingswet of de 3D's voor het sociaal domein. Dit zijn grote, complexe veranderingsprocessen binnen going concern, waarvan we de gevolgen vooraf niet kunnen overzien. Ook zijn het operaties met een hoge politiek-bestuurlijke gevoeligheid.

2. IKDH-MODEL



Wat is het?

Een proces start met een denkbeeld en een initiatief om dat denkbeeld werkelijkheid te laten worden. Onder het motto 'bezint eer gij begint' analyseer je of het denkbeeld/initiatief levensvatbaar is. Het IKDH-model is een handig hulpmiddel bij het maken van die analyse. IKDH staat voor 'Invloed, Kracht, Draagvlak, Haalbaarheid'.

Wanneer zet je het in?

De analyse maak je niet alleen in de startfase (zie hoofdstuk 2), maar ook gedurende het proces. De aanleiding voor het maken van een analyse kan bijvoorbeeld zijn dat een belangrijke partij dreigt af te haken. Of dat je behoefte hebt om alles weer op een rij te krijgen omdat het proces onoverzichtelijk is geworden. Een proces is dynamisch, het is een beweging. Gaandeweg het proces kan het nodig zijn om het initiatief bij te stellen. Bijvoorbeeld omdat je constateert dat er verandering is gekomen in hoe de verschillende belangen zich tot elkaar verhouden. Of omdat je alvast wil verkennen hoe de volgende wyber er uit gaat zien. Het moge duidelijk zijn: het initiatief kan er gedurende het proces anders uit komen te zien dan ten tijde van de start.

Hoe werkt het?

Wyberen is een aanpak waarin je het initiatief stap voor stap ontwikkelt en vooruitbrengt. Doel is om het initiatief kansrijker te maken en uiteindelijk te realiseren. Aan het begin van het proces beschrijf je de onderdelen waaruit het initiatief is opgebouwd, ook als die tegenstrijdig zijn aan elkaar en zonder daarover een oordeel te geven. De beschrijving moet helder zijn en goed worden besproken met de deelnemende partijen. Dit om interpretatieverschillen te voorkomen.

Voorbeeld van hoe het niet werkt

In een gemeente is door diverse problemen het functioneren van een aantal directieleden discutabel geworden. Een groep personeelsleden eist het vertrek van deze leden. Vooralsnog wil het bestuur daar niet in meegaan en heeft daar ook redenen voor.

In overleg met een adviseur wordt een door hem te starten proces met gesprekken met de diverse betrokkenen in werking gezet dat uiteindelijk tot een oplossing moet leiden. Het bestuur spreekt zich welbewust nog niet uit voor een bepaalde oplossing en neemt geen standpunt in over de situatie.

Het bestuur houdt alle! opties open. Diverse actoren starten in het proces met tegenstrijdige belangen en niemand weet bij de start hoe dit verder zal aflopen. Het enige wat duidelijk is, is dat er resultaten geboekt moeten worden, want het traject moet wel ergens toe leiden.

Verzuimd is eerst goed de toedracht te onderzoeken en in kaart te brengen, b.v. door een adviseur, met eventueel de alternatieven voor een vervolgtraject.

Met het IKDH-model beoordeel je de volgende aspecten:

A. Invloed

Hoe invloedrijker de deelnemers (intern en extern) en hoe gelijk gerichter hun belangen zijn, hoe groter de kans is dat het initiatief wordt gerealiseerd. De mate waarin deelnemers invloed uitoefenen op het proces kan verschillen. Dat hangt af van enkele factoren, die je vooraf betreft in de analyse van de belanghebbende partijen (zie ook actorenanalyse in hoofdstuk 6). Wat zijn die invloedfactoren?

Invloedfactor	Voorbeeld
Hiërarchische macht	Bevoegdheden hebben om beslissingen te nemen t.a.v. personen. Bijvoorbeeld straffen en belonen, beoordelen, opdracht geven, budget toekennen, uitgaven accorderen.
Opgebouwde connecties	Beschikken over een netwerk met invloedrijke personen.
Rol	Het nemen van beslissingen kan inherent zijn aan de rol die je hebt. Bijvoorbeeld de rol van projectleider of senior.
Positie	Een positie hebben op een knooppunt van informatie. Op dat punt komen veel lijnen samen, waardoor de deelnemer een goed overzicht heeft van wat er speelt. Bijvoorbeeld projectleiders of de controller.
Competenties	Natuurlijk gezag hebben, vaardigheden en vakkennis inbrengen die collega's helpen in het werk. Bijvoorbeeld seniors, coördinatoren, ervaren of gespecialiseerde medewerkers.

Risico's

De mate van invloed die partijen hebben kan onderling verschillen. Als de verschillen daarin te groot zijn, dan loop je het risico dat er bij de uitnodiging tot deelname weinig respons komt van minder invloedrijke deelnemers. Om het verschil te verkleinen kun je bijvoorbeeld de minder invloedrijke partijen toestaan deskundigen in te schakelen en die de honneurs voor ze laten waarnemen. Een bekend fenomeen is dat een aanvankelijk minder invloedrijke partij zich later kan ontwikkelen tot een dominante partij (bijvoorbeeld via protestacties die aanslaan, ook in de media). Of dat een invloedrijke partij in het begin volop wordt gestimuleerd met in alles creatief mee te denken, terwijl later blijkt dat dat voor niets was, omdat uitgangspunten of middelen nog niet waren gecommuniceerd.



Een invloedrijke deelnemer kan vinden dat het initiatief niet de goede kant opgaat, omdat het zijn belang niet of niet genoeg meer dient. Die deelnemer kan een 'hindermacht' worden. De deelnemer zou dan kunnen vertrekken of blijven (maar feitelijk afhaken) en zijn invloed aanwenden om de ontwikkeling van het initiatief te blokkeren, zodat hij het zelf verder kan brengen. Om dit risico goed in te kunnen schatten is het belangrijk dat je scherp let op mogelijk afhakende bewegingen van partijen. Als je die op tijd signaleert, kun je proberen dat om te buigen, zodat de partij aan boord blijft. Bijvoorbeeld door argumenten aan te dragen vanuit het initiatief om de partij tot andere gedachten te brengen. Of door argumenten van de partij te verwerken in het initiatief, zonder de essentie van het initiatief aan te tasten.

B. Kracht

Wanneer is een initiatief krachtig? Dat hangt af van:

- ❖ **De onderbouwing:** het initiatief/denkbeeld moet zijn gebaseerd op feitelijke gegevens die betekenisvolle informatie geven. Als je een initiatief niet onderbouwt met feiten wordt het al snel gezien als een luchtkasteel. Of als een initiatief in strijd is met de uitgangspunten van het organisatiebeleid, is het meestal een losse flodder.
Bij de start gaat het op strategisch niveau vaak ook om indicaties en schattingen die de koers bepalen. Hoe groot is de kans van slagen? Waarop is dat gebaseerd? Welke experts doen zeker mee en hebben feitenmateriaal aangeleverd? Wat is minimaal-maximaal de gevraagde investering en opbrengst?
- ❖ **De onderstroom:** de mate waarin het initiatief/denkbeeld aansluit op de heersende waarden, denkpatronen, beleidsvoornemens en ambities. Een initiatief is levensvatbaar als het past bij de richting die de organisatie op wil en op tafel ligt van de invloedrijke partijen.

Voorbeeld onderstroom

Een initiatief tot het aanleggen van een hogesnelheidsfietspad past in de doelstelling om de bereikbaarheid van Katwijk te vergroten. Zo'n fietspad kan mensen verleiden om de fiets te pakken, in plaats van de auto. Ook sluit het aan op het beleidsdoel om van Katwijk een duurzame gemeente te maken.

De invloed van de deelnemers en de kracht van het initiatief zijn bepalend voor het draagvlak en de haalbaarheid.

C. Draagvlak

Het draagvlak van een initiatief is afhankelijk van wie de deelnemers zijn en in hoeverre zij het initiatief willen realiseren. Op zichzelf is draagvlak een onduidelijke term, die tot behoorlijk wat misverstanden kan leiden. Wat bedoelt iemand als hij constateert dat er draagvlak is?: Heeft hij belangstelling? Wil hij investeren?, Wil hij graag meedoen?

Er zijn enkele criteria aan de hand waarvan je draagvlak kunt waarnemen en meten:

- Hoeveel belanghebbende partijen zijn er en welke invloed hebben ze?
- In hoeverre draagt het initiatief bij aan het belang van de partijen?
- Hoever gaat het commitment van de partijen?

Indicatoren voor het commitmentniveau zijn:

<i>Blanco</i>	We vinden nog niets van het initiatief, we kijken het aan.
<i>Belangstellend</i>	We vinden het een interessant initiatief.
<i>Betrokken</i>	Wij voelen ons betrokken bij het initiatief, het onderwerp gaat ons aan.
<i>Investerend</i>	Wij willen een bijdrage leveren (bijvoorbeeld financieel).
<i>Realiseren</i>	Wij willen actief deelnemen aan de realisatie van het initiatief, door inbreng van geld, kennis, ervaring en/of menskracht.

In de startfase moet je dus goed inventariseren wie potentiële belanghebbenden zijn en onderzoeken wat precies hun belangen zijn. Vervolgens is het zaak dat je kritisch doorvraagt bij de beoogde partijen hoever hun commitment gaat. Dat laatste kan een knelpunt zijn, als een partij wel met de mond belijdt dat hij wil bijdragen, maar dat niet omzet in daden. Daarom is het erg belangrijk dat je in de startfase concrete afspraken maakt over wat partijen inbrengen en die op papier vastlegt, zo nodig in een contract (consolideren).

De vraag wie je wil betrekken in het proces en de mate van die betrokkenheid stel je aan de orde in de startfase: bij de analyse van de opgave, belanghebbende partijen en de krachtenvelden.



D. Haalbaarheid

De haalbaarheid van het initiatief/denkbeeld is afhankelijk van de kracht ervan. Is het initiatief gebaseerd op feiten en past het in een grotere context?

Hoe herken je een krachtig initiatief? Een goede indicator is dat je het initiatief kunt aanpassen zonder de essentie aan te tasten.

Voorbeelden haalbaarheid

1. Bij het realiseren van een nieuw wijkcentrum, blijkt al snel dat de kosten voor de realisatie veel hoger gaan uitvallen dan oorspronkelijk is ingeschat. Bij de realisatie kan nog gekozen worden voor een andere locatie, gebruik van andere materialen of een aangepaste kleinere accommodatie.
2. De decentralisaties in het sociaal domein vergen een andere manier van denken en handelen bij het geven van zorg en ondersteuning aan kwetsbare groepen. Het management van de wijkteams wil dat de opleidingsadviseur van HRM een cursus ontwikkelt voor de medewerkers die anders moeten gaan werken. De adviseur stelt een cursus voor van 30 dagdelen, waarin de medewerkers een grondige training krijgen. Dat blijkt op grote bezwaren te stuiten. De werkdruk is hoog en de cursus legt een veel te groot beslag op het toch al krappe aantal arbeidsuren. Hooguit is er ruimte voor een korte cursus van 3 tot 4 dagdelen. Wat is hier mis gegaan? In de processtap is het overleg en afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer niet goed verlopen. Het divergeren, convergeren en consolideren over het denkbeeld is niet (goed) toegepast. Daardoor zijn de inhoud, randvoorwaarden e.d. onderbelicht gebleven, terwijl duidelijkheid daarover wel noodzakelijk is. Dit vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid en deskundigheid. Nu ligt er een voorstel dat niet haalbaar is.

Zonder draagvlak en haalbaarheid heeft het initiatief de sterkte van een zandkasteel, dat bij vloed wordt weggespoeld door de eerste de beste golf.

Hoofdstuk 3 Risicomanagement

Welke risico's wil je in welke fase van het proces al dan niet nemen? Belangrijk is dat je gedurende het gehele proces ook welbewust blijft denken vanuit risico's en disclaimers. Risico's komen meestal niet automatisch aan de orde. In de startfase en tijdens de uitvoering in de organisatie wordt er niet altijd bij stilgestaan. Waarvoor precies nemen wij, opdrachtgever-opdrachtnemer en procesmanager, de verantwoordelijkheid? Hoe zit het met de aansprakelijkheid?

Goed gebruik van de gereedschappen in deze Praktijkgids is op zich ook al risicomanagement. Zie bijvoorbeeld bij het IKDH model (hoofdstuk 2). Daarin wordt duidelijk gemaakt dat je eigenlijk niet veel wijzer wordt van alleen maar de mededeling 'dat er draagvlak voor is'.

Bij de start is in de contacten tussen opdrachtgever en opdrachtnemer meestal sprake van enthousiasme. Van een uitdaging waarmee zij met enige trots aan de slag gaan. In die sfeer voelt het signaleren van risico's (het initiatief zelf, de bezetting, tijdsbesteding, etc.) bij anderen al gauw als: "die heeft er kennelijk niet zo veel vertrouwen in dat het wel goed komt", of zelfs als zeuren, met problemen komen of tegenwerken".



In de startfase van een proces praten opdrachtgever en opdrachtnemer over de beschikbare middelen (tijd, geld en bemensing). In dat gesprek moet goed duidelijk zijn dat het gaat om een proces en niet om een project. En dat het dus gaat om schattingen, die soms weinig betrouwbaar zijn. Want 'je kunt in het begin niet over het onderwerp heen zien'. Pas na verdere verkenning van het proces kan een enigszins betrouwbare inschatting worden gemaakt. Maar het blijven schattingen op basis van aannames, het is zeker nog geen "contract". Voorbeelden: het oplossen van een complex conflict tussen de gemeente en een gesubsidieerde instelling of uitbesteding van een gemeentelijke activiteit, of het realiseren van een 'duurzame' gemeente.

Het onderscheid tussen processen en projecten is niet helemaal zwart-wit. Daarom is ook het onderscheid tussen procesmanagers en projectleiders niet heel scherp te trekken. Wel liggen de accenten bij managen van processen anders dan bij het managen van een project. De twee functies hebben dan ook verschillende competentieprofielen. Toch is het mogelijk om "beide talen te (leren) beheersen", want de functies tonen

enige verwantschap. Maar als je een uitgesproken projectleider op een proces zet neem je een risico. Andersom geldt dat ook trouwens.

Bij procesmanagement is het de kunst om flexibel te blijven sturen op diverse risicovariabelen. Bij projectmanagement kunnen de risico's vooraf meestal redelijk worden ingeschat. Dus als je merkt dat je bij een project continue moet bijsturen, dan is er in de eerste fasen iets misgegaan bij het opstellen van een projectcontract. Of je bent bezig met een proces, en niet met een project.

Wanneer precies moet je in een proces sturen op risicovariabelen? Welke grenzen moet je stellen? Het antwoord op die vragen is afhankelijk van hoe de wybers lopen en hoe je die invult, met toepassing van de IKDH-variabelen.

Het is bijvoorbeeld goed opletten geblazen als je in een proces afhankelijk bent van invloedrijke investeerders (bedrijfsleven). Of van een zeer invloedrijke bewonersgroep (bijvoorbeeld vliegveld Lelystad). Een klassiek risico is dat bewoners worden uitgenodigd breed mee te denken en later ervaren dat er weinig of niets is gedaan met hun inbreng. Dat schaadt het vertrouwen tussen het procesmanagement en bewoners.

Elke stap in het proces heeft een bewerkingstijd voor de uitvoering op de onderdelen en een doorlooptijd tussen begin en afronding van de stap. Die tijd kan variëren. Soms moet je gaandeweg het proces versnellen of juist temporiseren. Als je behalve het proces ook andere, tijdrovende werkzaamheden doet, kan dat ook een risicofactor zijn. Voor de procesmanager zelf, maar ook voor de collega's die worden ingezet.

Ook kosten vormen een risicofactor. In de eerste fasen van het denkbeeld/initiatief doen we een analyse en werken we een aanpak uit voor de eerste stappen. Op basis daarvan kunnen we een voorlopige schatting doen van de kosten. Zeker als je enige ervaring hebt. Maar ook dan blijft die schatting meestal beperkt tot één of twee vervolgstappen, omdat je nog niet verder vooruit kunt kijken. En dan ook nog met de nodige slagen om de arm. Pas gaandeweg het proces kun je een wat meer betrouwbare schatting maken van wat het gaat kosten. Soms worden de kosten in de eerste wybers zelfs niet eens in kaart gebracht. Bijvoorbeeld als bestuur, directie en medewerkers het denkbeeld/initiatief vooraf eerst willen uitwerken tot een "echte" start van het procesmanagement. Bij de start komen de kosten wel aan bod.

Vanaf de start van het proces hebben we te maken met kwaliteitscriteria. In de loop van het proces kunnen die criteria veranderen. Daarom is het zaak om ze vanaf de start helder te formuleren en gaandeweg het proces bij te werken als dat nodig is. Dat laatste doe je door jezelf regelmatig de vraag te stellen wat op dat moment de minimale en maximale kwaliteit moet zijn van het tussenresultaat of de uitkomst. Dat kan variëren van meer abstract /algemeen tot concreet/specifiek. Ook het opstellen, bijstellen en uitbreiden van kwaliteitscriteria rekenen we tot risicomanagement. Want zo houden we de boel scherp, bij de start en tijdens het proces. En de opdrachtgever wordt aan de achterkant niet overvallen door een uitkomst van een andere kwaliteit dan gedacht. Of een uitkomst met andere specificaties dan waarop hij had gerekend.

Voorbeelden van een specificatie

1. Wij willen een woon-zorg combinatie realiseren aan de rand van het bos: Welk bos? Waar precies aan de rand? Is de woon-zorg combinatie bestemd voor een specifieke groep mensen? Aan welke criteria moeten die voldoen? Hoeveel bewoners moet het gebouw kunnen herbergen? Hoeveel verdiepingen krijgt het gebouw (maximaal 3 of meer?) Moeten er ook diverse zorgfuncties in worden ondergebracht. Zo ja, welke? Welke zorgfuncties zijn alleen bestemd voor bewoners? Welke zijn ook bestemd voor andere mensen?
2. Er zijn flinke conflicten in de organisatie. Wij willen een management, dat na de huidige conflicten (weer) het vertrouwen geniet van het personeel! Hoe stellen we vast of en hoeveel vertrouwen er nog is? Is

"werkbaar" ook goed? Hoe breed spelen deze conflicten: bij het voltallige personeel, een meerderheid of een minderheid? Hoe groot is die minderheid? Spelen de conflicten zich af in de hele organisatie of alleen binnen bepaalde onderdelen? Kunnen we het vertrouwen herstellen met de huidige managers; met wie wel en met wie niet? Is de komst van nieuwe managers nodig?

3. Ander voorbeeld van een proces dat specificatie behoeft is de herinrichting van een winkelcentrum of een gedeelte van een wijk.

Bij risicomanagement mag de *Bermuda driehoek* uit het projectmanagement niet ontbreken. Daarmee bedoelen we niet de geografische driehoek in de Atlantische Oceaan waarin van alles verdwijnt. Maar wel dat er een nauwe relatie is tussen de factoren geld, kwaliteit en tijd. Bijvoorbeeld: als het budget wordt verlaagd kun je dat compenseren door geen advies te vragen aan bepaalde deskundigen. En dat kan dan weer gevolgen hebben voor de beschikbare tijd: je hebt meer tijd nodig omdat je meer zelf moet gaan uitzoeken. Of voor de kwaliteit als je dat niet doet of zelf de deskundigheid mist. Maar als je het in zijn totaliteit beziet kun je de factoren wel in evenwicht houden. Dat evenwicht wordt verstoord, als je maar aan één knop mag draaien, terwijl de andere twee knoppen in dezelfde stand moeten blijven staan. Bijvoorbeeld: "Wij bezuinigen op de beschikbare tijd (de op het proces of project te schrijven uren), maar je moet het doen met hetzelfde budget en de bezuiniging op uren mag geen consequenties hebben voor de kwaliteit". Of: "We moeten bezuinigen op de personeelsformatie, maar op ambities leveren we niets in".

Hoofstuk 4 Regievariabelen

Gedurende het proces leg je niet alleen de focus op het realiseren van de inhoud, maar richt je je ook op de knoppen waar je aan kunt draaien om het proces te beïnvloeden: de regievariabelen. De procesmanager is vaak producent en regisseur tegelijk. Net als bij projecten is ook bij processen sprake van regievariabelen, zoals tijd en planning (doorlooptijd, bewerkingstijd, vooruit en achteruit plannen), budget, organiseren van wie, wanneer bijdragen leveren, de interne organisatie en het beheer van informatiestromen in en rondom het proces.

Soms zijn regievariabelen in wybers zelfs prioriteit nummer één: bijvoorbeeld als je snel extra menskracht moet inhuren of dringend een aanvullend budget moet zien te regelen. Hieronder besteden we aandacht aan een aantal regievariabelen die specifiek van belang zijn voor procesmanagement.

Regievariabelen helpen je om steeds bewust keuzes te maken voor activiteiten waarop je wil sturen. Welke activiteiten je precies kiest hangt af van het procesverloop of de fase, de deelnemers en de omstandigheden. Het zijn geen beheersmatige aspecten, zoals tijd en geld bij projecten, maar beïnvloedingsmogelijkheden die je inzet via interactie en communicatie.

De regievariabelen hangen nauw met elkaar samen. We kennen er 9: de 9 T's.

1. **Thema:** de onderwerpen die in de volgende wyber aandacht krijgen, bepaal je i.o.m. de deelnemers, die vaak zelf thema's naar voren brengen vanuit hun positie of belangen.

Voorbeeld: ontwikkeling landbouwgrond

Het proces 'ontwikkeling van een stuk landbouwgrond' wordt opgestart. Een recreatieondernemer vindt 'ontsluiting' belangrijk, het waterschap 'uitdroging van de grond' en de gemeente 'mogelijke bouwgrond'. De PM stuurt vervolgens op de volgorde waarin thema's behandeld worden, om de juiste focus in het proces te houden. En om niet te veel tegelijkertijd op te pakken. Hij probeert voorrang te geven aan de thema's met de hoogste urgentie of met het grootste nut. Bijvoorbeeld 'afremmen van de bodemdaling' of 'herverdeling van woningen'. In het overleg stuurt hij erop aan om deze thema's als eerste op te pakken (in de eerstvolgende wyber) en pas daarna uitvoeringsthema's zoals 'afvoer van oppervlaktewater' of 'manier van toewijzing van de grond'. De PM bewaakt de gekozen volgorde.

2. **Timing:** acties uitvoeren op de juiste momenten. Bijvoorbeeld plannen van een activiteit of bijeenkomst als er voldoende gegevens zijn, of op een tijdstip dat de deelnemende partijen allemaal aanwezig kunnen zijn. Een andere belangrijke factor in de planning is verbinding leggen met andere processen en gebeurtenissen. Met een goede timing zorg je ervoor dat iedereen aangehaakt blijft en kan je ook het profiel van het proces versterken. Voorbeelden: een internationaal bekende deskundige of een bestuurder uitnodigen bij een bijeenkomst; bij het plannen van een volgend overleg rekening houden met het goed kunnen raadplegen van de achterban door de deelnemers; afspreken dat als omstandigheid X zich tegen de verwachting in toch voordoet, er snel een nieuw overleg wordt ingepland. Je moet dus goed bekend zijn met de omstandigheden van de deelnemers.
3. **Tempo:** beïnvloeden van de snelheid van het proces, waarbij je inspeelt op de dynamiek van de omgeving. Bijvoorbeeld het ontwikkeltempo versnellen om 'het ijzer te smeden als het heet is'. Het proces krijgt opeens de wind mee of juist behoorlijk tegen omdat het proces negatief in de schijnwerpers is komen te

staan door berichtgeving in de pers. Het bestuur is daardoor bereid extra middelen te investeren in het denkbeeld/idee om het sneller te realiseren. Het tempo is ook afhankelijk van voldoende capaciteit: mensen, geld, kantoorruimte, computers, gegevens, e.d.

Ook kan het zijn dat het tempo voor de ene partij te traag is en voor de andere te snel. Dat vraagt om afstemming (synchronisatie).

4. **Toegang:** kiezen welke partijen of personen je laat deelnemen aan activiteiten in de actuele wyber(s). Het is niet efficiënt en effectief als je iedereen over alles laat meepraten. Nut en noodzaak zijn daarin leidend. Je selecteert alleen de partij waarvan je verwacht dat die echt iets kan bijdragen in de huidige stap, of als die partij een belangrijke rol heeft in de activiteit. Daarom stel je je vooraf de vraag: moet de partij meeweten, meedenken of meebeslissen. Je moet dus regelmatig de positie inschatten van deelnemers: Wat is hun bedoeling en belang? Welke bijdrage kan ik op grond daarvan van ze verwachten? Dat kan zijn: *wij hebben belangstelling; wij voelen ons betrokken; wij willen een bijdrage leveren (bijvoorbeeld financieel); wij willen actief helpen bij de realisatie (inbreng van geld, kennis, ervaring en handjes)*. Om die vragen te kunnen beantwoorden:

- luister je scherp naar de opstelling van deelnemers (en eventuele verschuivingen daarin).
- Inventariseer je de actoren en doe je een krachtenveldanalyse om te bezien hoe ze zich verhouden tot het denkbeeld/initiatief en tot elkaar.
- Verwerp je overzicht van kennis en vaardigheden die partijen hebben.

Je hebt niet altijd vat op wie er al dan niet deelneemt aan de activiteiten. Soms meldt een partij zich spontaan en krijgt daarmee toegang tot het proces of opgave. Soms wil een partij geen toegang, of laat een partij de toegang niet bepalen door de procesmanager en verschaffen ze zichzelf toegang. Ook toeval of een klungelige organisatie kunnen een rol spelen (ziekte, andere prioriteiten in de agenda, niet gelezen e-mails, etc.)



5. **Toneel:** zorgen voor een omgeving die stimulerend werkt voor de ontwikkeling van het denkbeeld/initiatief. De keuze voor de locatie, inrichting en voorzieningen is van invloed op de houding en het gedrag van partijen. Als het bijvoorbeeld gaat om een oplossing vinden voor een probleem, dan is het goed om een bijeenkomst te houden op de locatie waar dat probleem zich manifesteert. Of daar een excursie naar toe te organiseren.

6. **Toon:** kiezen voor de goede toonzetting (welke woorden gebruik ik, hoe zeg ik de dingen) zorgt ervoor dat de communicatie goed verloopt. Het is de toon die de muziek maakt. Toon is niet alleen het gebruik van woorden, maar gaat ook over het medium dat je inzet. Dat is mede bepalend voor de impact van een boodschap (communiceer je die in een brief aan de wethouder of in de krant?). Het persoonlijk optreden van de procesmanager kan de toon sterk beïnvloeden: laat hij boosheid zien, is hij open, toont hij moed? Toonzetting is van groot belang voor een goed verloop van het proces.

7. **Tol:** Alle deelnemers zijn zich bewust van de bijdrage die ze moeten leveren (bijvoorbeeld tijdsbesteding, energie of geld) en hebben ook een beeld van de bijdragen en opbrengsten voor de anderen. Elke deelnemer weegt af of zijn bijdrage in verhouding staat tot de opbrengst van het proces. Je doet dus een beroep op partijen om te investeren, maar je houdt daarbij de mogelijke opbrengsten in het oog. Dat vraagt om regelmatige analyse van de 3 B's: Bedoeling, Belangen, Bijdragen (zie ook onder 4). Bijvoorbeeld

waardering geven als je ziet dat een deelnemer zijn nek uitsteekt of dat een planner kiest voor het project i.p.v. voor zijn cluster. Hou er rekening mee dat de bijdrage en opbrengst van anderen lang niet altijd correct wordt ingeschat en dat het tot behoorlijke conflicten kan leiden als je voorbij gaat aan dit aspect.

8. **Tijdgeest:** Het kan zeker nuttig zijn om te surfen op de golven van de tijdgeest. Maar misbruik ligt ook op de loer. Denk aan discutabele zogenaamd 'duurzame' oplossingen of het instellen van een onderzoeksc commissie om tijd te winnen. Of het verwarren van "problemen oplossen" met "het gesprek aangaan". Tijdgeest is een belangrijke variabele en betreft bijvoorbeeld de manier waarop gemeenten reorganiseren of ontwikkelingen inzetten in een bepaalde periode (zoals nu via organisch ontwikkelen, in plaats van via een strak gepland, vooraf ontworpen traject). Een bekend voorbeeld van tijdgeest is de optiek waarbij we vanuit de huidige normen kijken naar integriteit: enige decennia geleden deden we dat vooral vanuit "het nu" en niet vanuit een periode van b.v. 100 jaar geleden (denk aan de veranderde kijk op het slavernijverleden en het kolonialisme).
9. **Toeval:** Soms zit het mee en kun je gebruik maken van het toeval. Bijvoorbeeld: sommige deelnemers blijken opeens goede relaties te hebben met bepaalde bedrijven die benaderd worden. Iemand die voor veel conflictstof of vertraging zorgt, vertrekt opeens naar een andere organisatie. Als procesmanager loont het soms om het toeval een handje te helpen door "een balletje op te gooien".

Hoofdstuk 5 Communicatie, interactie en competenties

“Er is geen inhoud zonder interactie en geen interactie zonder inhoud”.

In dit hoofdstuk staat de wisselwerking tussen mensen centraal. De procesmanager of de groep mensen die werkt aan het procesmanagement, stuurt op inhoud en regievariabelen. En steeds ook op de interactie tussen mensen, die een rol (gaan) spelen bij de realisatie van het denkbeeld/initiatief. Dit onderdeel geeft je handvatten voor de communicatie met partijen.

Competenties procesmanagement (zie de bijlage)

Naast kennis en ervaring heeft de procesmanager een aantal competenties nodig. In de [bijlage](#) zijn er 10 uitgewerkt, waarvan we de competenties 2, 5, 7 en 9 aanmerken als kerncompetenties.

De verhouding tussen betrokkenen

Bij procesmanagement is het zaak rekening te houden met en te sturen op belangen en onderlinge relaties. Die relaties zijn getypeerd in onderstaand schema:

	<i>Wantrouwen</i>	<i>Vertrouwen</i>
<i>Gelijkgerichte belangen</i>	Coalitiegenoot	Bondgenoot
<i>Tegengestelde belangen</i>	Vijand	Tegenstander

De werkelijkheid is meestal niet zo zwart-wit en statisch als in het schema. Maar als vertrekpunt biedt het een aardig inzicht.

Bij meer gelijkgerichte belangen en een goede relatie heb je te maken met een mogelijke *bondgenoot*. Maar het kan ook zijn dat de relatie tussen personen minder goed is, bijvoorbeeld door negatieve ervaringen bij een eerdere samenwerking of doordat personen elkaar niet liggen. Ook in dat geval is er wellicht toch de mogelijkheid dat die personen coalitiegenoten worden (op een bepaald item). Maar alleen als de belangen redelijk parallel lopen.

Als belangen minder gelijkgericht zijn of zelfs tegengesteld, zal bij een goede relatie sprake zijn van een *tegenstander* en bij een slechte relatie van een *vijand*.

Altijd moeten we er op bedacht zijn dat het beeld dat een partij van zichzelf heeft, niet altijd overeen hoeft te komen met het beeld dat de ander heeft van die partij. Een vijand kan zich als mogelijke coalitiepartner presenteren, omdat hij niet vooraf zijn positie wenst prijs te geven. Ook kan een bondgenoot door een geactiveerde achterban toch kritischer zijn dan je aanvankelijk dacht.

Het schema kan als vertrekpunt dienen bij een eerste analyse. Het is geen wet van Meden en Perzen. Je kunt ook zelf onderzoeken of er verandering mogelijk is: in hoeverre en onder welke condities zijn partijen bereid om belangen en/of verhoudingen bij te stellen?

De procesmanager gebruikt interventies om richting en voortgang te beïnvloeden en kan daarbij schakelen tussen inhoud, procedure, interactie en gevoel. Of een combinatie daarvan (zie ook hieronder ‘de vijf basisperspectieven voor sturing in organisaties’).

Soorten interventies

- Bij interventie op inhoud heb je het over doelen van jezelf en van anderen.
- Bij procedures over zaken als: in welke volgorde bespreken we de thema’s, hoeveel tijd trekken we daarvoor uit, welke personen participeren in welke fase etc. (zie ook de regievariabelen in hoofdstuk 4).
- Bij interactie over het verloop van de contacten tot nu toe: hoe reageren wij op elkaar?
- Bij gevoel over onderstromen in de communicatie. Vaak halfbewust of onbewust, maar onderstromen zijn wel degelijk van invloed op het verloop van het proces (reflectie op de eigen beleving en die van de ander). Onderstromen worden ook gevoeld door informele contacten tussendoor.

De vijf basisperspectieven voor sturing in organisaties

Voor de procesmanager zijn ook de vijf basisperspectieven voor sturing in organisaties van belang. Hieronder worden deze perspectieven voor management en medewerkers aangestipt. Ze gaan uit van wederzijdse sturing.

Centraal staat de stelling dat de manager via de mens op het resultaat stuurt. Overigens geldt dat ook voor de medewerker die de manager “stuurt”. Wie te snel naar het resultaat stuurt, schept vaak onnodig veel afstand tot de ander. Aan de andere kant is het ook niet de bedoeling om te blijven “steken” in een slappe, zogenaamd mensgerichte, aanpak zonder voortgang te boeken.

De basisperspectieven:

1. *Jouw zorg is mijn zorg*. En niet: jouw zorg is mij een rotzorg, ik wil dat jij.....!
Het gaat om gedrag waaruit daadwerkelijk blijkt dat je aandacht, zorg en respect hebt voor de ander. En dat hij of zij ook die “psychologische veiligheid” als zodanig ervaart! Het moet oprecht zijn. Ook duidelijkheid verschaffen is een vorm van aandacht, zorg en respect geven; ook al is de boodschap voor de ontvanger misschien niet prettig.
Maar jouw probleem blijft jouw probleem. Misschien heeft de ander je wel nodig voor een oplossing, maar neem het probleem niet zomaar van hem over. Laat je niet onnodig verleiden om het (ook) als jouw probleem te zien.
2. *Een sterk besef van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden* (T-B-V). Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden moeten op elkaar afgestemd zijn. Je bent niet (mede-)verantwoordelijk voor zaken, waarvoor je geen bevoegdheden hebt. En hoe de T-B-V zijn verdeeld is niet iets dat iedereen steeds paraat heeft. Het besef van wie welke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft moet soms verduidelijkt of aangescherpt worden.
3. *Doelbepaling*. ‘Je doel kennen is je doel halen’. Nadenken over doelen is vaak ingewikkelder dan je denkt. Doelen zijn meestal gelaagd: via doel X wil je doel Y bereiken. Ook maken we doelen vaak niet concreet en specifiek genoeg. Verkeerd gestelde doelen hebben soms ook te maken met gebrek aan persoonlijke effectiviteit (b.v. reflectievermogen, realiteitszin) of vaardigheden (b.v. time management is niet hetzelfde als maar zoveel mogelijk zaken aanpakken in een beperkte tijd; time management is soms kiezen waaraan je veel tijd wil besteden.)
4. *Aansprekend aanspreken* is altijd positief. En in feite expliciet (bij-)sturen op iets wat niet goed is gegaan of dreigt te gaan. Corrigerend optreden, liefst tijdig, is ook onderdeel van goede sturing. Met

zorg en duidelijk gebracht in een juiste context. En met aandacht voor de wijze waarop de ander dit oppakt.

5. *Uiteindelijk telt het resultaat.* In een arbeidsorganisatie telt het resultaat of tussenresultaat dat bereikt wordt. En welke effecten er zijn: bij de directe gesprekspartners of ook in de (soms wijde) omgeving.



Een creatieve mix van sturen op inhoud en Interactie ontwerpen (MII).

Een goede procesmanager stuurt bij opgaven en processen op inhoud en interactie in wybers of stappen, grote en kleine. Op basis van eigen competenties, kennis en ervaring. Daarbij ligt het accent soms meer op de inhoudelijke ontwikkeling van het denkbeeld/initiatief en soms meer op de interactie tussen betrokkenen (hoe werken we samen aan het denkbeeld/idee, hoe reageren wij op elkaar, hoe ontwikkelen we competenties).

Als er alleen op inhoud wordt gestuurd of alleen op interactie, dan worden misschien kansen gemist om via creatieve wybers (mix van inhoud en interactie) betere resultaten te boeken. Dat wordt hieronder uitgelegd met enkele voorbeelden.

Het scheiden van inhoud en interactie zien we b.v. terug in sommige opleidingen, waarin alleen theoretische kennis wordt overgedragen. Aan de andere kant zijn er trainers en coaches die expliciet stellen dat zij zich alleen richten op persoonlijke ontwikkeling of organisatieontwikkeling en niet op inhoud. Met het risico dat je de verkeerde dingen doet, maar wellicht wel wat “vaardiger” bent.

Voorbeeld: Fusie

Drie organisaties fuseren. Elke organisatie heeft een unit schuldhulpverlening en een groep deskundige klantmanagers. Na een intake begeleiden zij cliënten. Elke organisatie heeft zo z'n eigen werkprocedures. Voor de nieuwe organisatie moet één werkprocedure worden vastgesteld. Daartoe wordt een werkgroep/projectgroep geformeerd, bestaande uit vertegenwoordigers van de drie organisaties en twee externe organisatieadviseurs, die dit moet uitwerken. De werkgroep voert vervolgens de opdracht uit (conform de planning!) en rapporteert aan een tevreden managementteam van de toekomstige organisatie (want het resultaat is op tijd!). Het resultaat wordt ook aan de klantmanagers van de drie organisaties voorgelegd en opmerkingen uit de groepen worden verwerkt. Wijzigingen in de aanpak worden aan de cliënten gecommuniceerd.

Maar bij invoering na de fusie blijkt al snel dat e.e.a. allemaal niet meteen te verwezenlijken is. Zo blijven sommige cliënten zaken doen met hun “oude” klantmanagers. Ook blijkt het voor de meeste klantmanagers toch moeilijk om volgens de nieuwe richtlijnen te gaan werken bij intake, begeleiding en outtake. Aan de

kwaliteit van de nieuwe werkprocedure wordt door het management niet getwijfeld: “de klantmanagers moeten nog wennen aan een andere manier van werken, beter met elkaar samenwerken en assertiever met hun cliënten omgaan”. Om dat laatste te bereiken wordt een trainingsbureau ingezet. Met beperkt enthousiasme nemen de klantmanagers daaraan deel en er wordt weinig inhoudelijke voortgang geboekt. De chaos wordt steeds groter.

Maanden later wordt besloten tot inschakeling van een ervaren procesmanager: de nieuwe werkprocedures worden inhoudelijk kritisch doorgelicht door alle klantmanagers. Nu zoveel mogelijk per procesfase (te beginnen met de intake). Dus per procesfase: toetsing op inhoud, maar ook op praktische problemen die kunnen ontstaan en op te ontwikkelen competenties. Per procesfase worden extra teambijeenkomsten georganiseerd, waarin deels de inhoud wordt besproken en deels wordt getraind.

Een procesfase wordt pas afgerond en ingevoerd als de nieuwe werkwijze is getoetst in de praktijk. De klantmanagers worden gezamenlijk verantwoordelijk voor het opstellen en invoeren van de nieuwe werkwijzen. Uit hun midden kiezen zij drie klantmanagers die samen met de procesmanager voor de organisatie zorgdragen. Deze aanpak werkt goed uit, omdat tijdens het veranderproces draagvlak en haalbaarheid zijn verzekerd. En omdat het doel niet is om een nieuwe werkprocedure op te stellen en vervolgens te communiceren, maar om die in te voeren.

In dit voorbeeld legt de procesmanager creatief de verbinding tussen strategie, competentieontwikkeling, werkprocedures, veranderkunde en teamprestaties. En mobiliseert hij de krachten om de doelstelling, invoering van de nieuwe werkprocedure, te realiseren.

Waar in bovenstaand voorbeeld aanvankelijk sprake is van te veel focus op de inhoud, komt ook het omgekeerde voor: te weinig focus op de inhoud en organisatie van het werk. Zie het volgende voorbeeld.

Voorbeeld: ICT-afdeling

Er zijn veel klachten over een ICT afdeling, die is ontstaan uit een samenwerkingsverband van drie organisaties. Afspraken worden niet nakomen, veel dubbel werk, gebrekkige werkorganisatie, onheuse bejegening en gebrek aan nazorg. Hier werd ingestoken op een training in o.a. kwaliteit en communicatie, met sterk de nadruk op het laatste. Pas later werd door een procesmanager ook op de inhoud gestuurd en kwamen onderwerpen als centrale planning, formatie, budgetten en functiespecialisatie/werkverdeling aan bod.

Hieronder volgen nog een drietal voorbeelden van sturen op inhoud en interactie.

Voorbeeld: Participatie

Een gemeente en omgaan met de participatieladder (gradaties van participatie door burgers en partijen). Bij participatie spelen factoren als: wat is mogelijk?; hoe dragen we dat uit?; wordt dat ook als zodanig ervaren door de burgers?; etc. Medewerkers die procesmanagement doen hebben hier bijna dagelijks mee te maken, in wijken, in kleine of grote processen. En dan gaat het steeds over inhoud (de onderwerpen) en over interactie (hoe wordt e.e.a. ervaren). Bijvoorbeeld bij inbreiding, renovatie, herinrichting, afval, overlast, etc. De procesmanagers in de wijken kozen voor hun eigen ontwikkelingsproces een aanpak met intervisiemethoden, gericht op praktijksituaties. Een onderdeel daarvan waren de praktijksimulaties van hun werk, waarbij zij zelf de rol van (participerende) burgers op zich namen. In die rol moesten zij reageren op de aanpak die zij zelf van plan waren uit te gaan voeren.

Voorbeeld: De dierenweide.

In het kader van de bezuinigingen wil de gemeente stoppen met het beheer van een dierenweide met opstal (kinderboerderij). De gemeente ziet de exploitatie niet als een gemeentelijke taak en het rendement is te laag. Met het afstoten van de exploitatie wil de gemeente een bezuiniging realiseren van €35.000 bruto. Bij een eventueel voortbestaan van de dierenweide is de gemeente wel bereid om €10.000 bij te dragen in de exploitatiekosten, als subsidie. Dit geld komt uit de algemene voorziening MAG. De netto besparing zou de gemeente dan €25.000 per jaar bedragen.

Een groep inwoners wil dat de dierenweide blijft bestaan en komt in actie. Er blijkt veel draagvlak te bestaan voor het openhouden van de weide. De groep dient een petitie in, waarbij de initiatiefnemers aangeven dat ze de dierenweide willen overnemen van de gemeente. Het gemeentebestuur staat daar welwillend tegenover. Het bestuur spreekt de wens uit tot behoud van de dierenweide, maar wil er geen verantwoordelijk meer voor dragen. Harde voorwaarde is dat de bezuiniging van €25.000 moet worden gerealiseerd.

Een wijkregisseur neemt het procesmanagement op zich. Intern heeft hij daarbij te maken met financiën, (begrotingsposten), vastgoed (huur van de opstal) en samenleving (de subsidie), welzijnskwartier Katwijk (vrijwilligers die werk verrichten op de dierenweide) en wijkbeheer.

De initiatiefnemers verkeren in de veronderstelling dat ze voor €25.000 per jaar de hele exploitatie kunnen overnemen. In de praktijk worden ze echter geconfronteerd met een hoger bedrag, omdat ze ook kosten moeten gaan betalen die niet in het bezuinigingsbedrag van €25.000 zijn opgenomen. Het gaat om de huurkosten van het pand op de dierenweide, kosten voor gas, water en elektriciteit, onderhoud en schoonmaken. Ook willen de initiatiefnemers een meerjarige garantie dat de subsidie van €10.000 blijft voortbestaan. Aan de andere kant moet een mogelijke constructie passen binnen de beleidskaders van de gemeente.

Hoe dit op te lossen? De procesmanager fungeert als sparringpartner en helpt de initiatiefnemers op weg met advies en ondersteuning. Hij is inhoudelijk niet verantwoordelijk, maar speelt wel een sleutelrol in de afstemming binnen het proces. Die rol kan hij alleen goed vervullen als hij inhoud en proces met elkaar combineert, omdat je die niet los van elkaar kunt zien. Je kan communicatieve vaardigheden alleen effectief inzetten als je weet waar het over gaat en wat er nodig is om een tot een oplossing te komen waarin eenieder zich kan vinden.

Een complicerende factor is dat de interne partijen het onderwerp allemaal vanuit de eigen vakinhoudelijke discipline benaderen, en niet vanuit het gemeenschappelijke belang: 'behoud van de dierenweide'. Zo gaat team Vastgoed uit van de gemeentelijke richtlijn dat altijd een marktconforme huur moet worden betaald. Dat is hier echter niet mogelijk. De stichting kan niet zelf het volledige extra bedrag ophoesten. Aan de andere kant ontvangt de gemeente extra inkomsten uit verhuur en heeft zij geen kosten meer voor onderhoud en energieverbruik. Er is maatwerk nodig, waarbij (enigszins) wordt afgeweken van staand beleid. Dit vraagt van de procesmanager de nodige stuurmanskunst en interactie, ook om het enthousiasme erin te houden. Uiteindelijk komen de partijen uit op een constructie, waarin de stichting 5 jaar lang een extra bijdrage ontvangt in de exploitatiekosten (bovenop de subsidie van €10.000). Wel moet de stichting laten zien welke bijdrage zij levert aan het realiseren van de doelstellingen van Maatschappelijke Agenda.

Voorbeeld: De muur

Enkele inwoners sturen een brief naar de lokale krant. Daarin laten zij zich negatief uit over de rol van de gemeente in het uitvoeringsproces van een bouwplan. De wijkregisseur neemt contact op met de inwoners en vraagt wat er aan de hand is, zodat hij kan bezien of hij een rol kan spelen in het wegnemen van de onvrede. Conform een bouwplan zijn 8 nieuwe woningen gerealiseerd, naast bestaande bouw. De bestaande huizen grenzen aan een openbare parkeerstrook voor auto's en de bewoners willen niet dat hun nieuwe burens ook gebruik gaan maken van 'hun' parkeerplekken. Zij vrezen dat er met de komst van de nieuwe woningen een tekort aan parkeerruimte ontstaat. De bouwaanvraag voorzorg in een muur op de erfafscheiding tussen nieuwe

en bestaande bouw. Die muur zou voor de nieuwe bewoners de toegang tot de parkeerstrook bemoeilijken. De bewoners van de oudbouw hadden daarom vooraf geen bezwaar aangetekend tegen het bouwplan. De kopers van de nieuwbouw hadden echter geen enkele behoefte aan een afscheiding. De bouwer week daarom af van het plan en liet de muur achterwege. De bewoners van de bestaande bouw zijn boos omdat de gemeente vooraf de verwachting heeft gewekt dat de muur er zou komen. De gemeente had immers vergunning verleend voor de bouw van de muur. Echter, de gemeente kon de bouwer formeel gezien niet verplichten om de muur ook daadwerkelijk neer te zetten. Er ontstaat onrust onder de bewoners die zijn uitweg vindt naar de lokale krant.

De gemeente wil graag de rust te herstellen en vraagt de wijkregisseur om te bemiddelen. Hij moet het proces in goede banen leiden en belegt gesprekken met de bewoners. Doel is om samen te zoeken naar een oplossing waar iedereen zich in kan vinden. De wijkregisseur heeft ook vertegenwoordigers van de gemeente uitgenodigd om aan de gesprekken deel te nemen. O.a. om te bezien in hoeverre de gemeente bereid is ervoor te zorgen dat er alsnog een afscheiding komt. De gemeente wil daar best in meedenken en aan meebetalen.

Uiteindelijk komen de partijen tot een oplossing. De gemeente plaatst op haar kosten een hekwerk met groenvoorziening op de erfscheiding tussen oudbouw en nieuwbouw. In het hek komt een opening die de verbinding vormt tussen oud en nieuw. De bewoners van de oudbouw krijgen zo toegang tot het terrein van de nieuwbouw. Ze kunnen voorlangs de beide bouwcomplexen lopen of fietsen en hoeven geen omweg te maken. De bewoners van de oudbouw accepteren dat ook de bewoners van de nieuwbouw gebruik zullen maken van de parkeerruimte. De bewoners gaan in meerderheid akkoord met deze oplossing.

De wijkregisseur heeft hier de procesaanpak toegepast. Er was slechts een globaal doel: ‘Mensen met verschillende belangen bij elkaar brengen om samen te bezien in hoeverre een gerezen probleem kan worden opgelost’. Hoe die oplossing eruit ziet weet je niet op voorhand. Je kunt er niet overheen kijken. De regisseur stuurt in dit voorbeeld tegelijk op inhoud en interactie/begrip kweken. Daarbij richt hij zich zowel op draagvlak als op haalbaarheid (in hoeverre kan en wil de gemeente financieel bijdragen). Hij neemt het initiatief om mensen bij elkaar te brengen. Vooraf scheidt hij duidelijkheid over zijn rol en over wat de bewoners van hem mogen verwachten. Hij geeft ze hulp bij het oplossen van het probleem, zonder het van ze over te nemen. Vervolgens nodigt hij de mensen uit om elkaar te vertellen waarom ze ergens voor of tegen zijn. Daardoor ontstaat begrip voor elkaars situatie. De wijkregisseur balanceert in dit proces tussen tegenstrijdige belangen en standpunten. Hij geeft de mensen de gelegenheid hun emotie te uiten en laat blijken dat hij ze serieus neemt. Als de mensen ‘uit hun emotie zijn’ praten ze verder over de inhoud en al pratend groeit de realiteitszin. Gaandeweg ontstaat de ruimte voor het vinden van een breed geaccepteerde oplossing.

De procesmanagement contact-trap

De contact-trap is het contact van opdrachtgever naar opdrachtnemer en van opdrachtnemer (tevens opdrachtgever op de volgende trede in de trap) naar bijvoorbeeld de procesmanager en omgekeerd.

De projectmanager kan in de eerste fase in principe “al over het project heen kijken”, mits de juiste aanpak wordt gevolgd. En samen met de opdrachtgever een projectcontract opstellen en realiseren, waarin thema’s worden vastgelegd zoals: doel van het project, de afbakening van het project, een gespecificeerd resultaat, de randvoorwaarden voor realisatie, risicomangement, de fasen in het project (WBS: work breakdown structure) en de benodigde investeringen. Als er zich geen verrassingen voordoen (b.v. tijdens de bouw constateren dat dat de bouwgrond vervuild is; een extreem koude winter; fouten bij het rammen van de benodigde investeringen) kan de projectleider het project op tijd, binnen budget en conform de specificaties realiseren en opleveren. Opdrachtgever en projectmanager communiceren over de voortgang. De opdrachtgever kan de

eigenaar van een bedrijf zijn, maar ook een manager van de organisatie die het conceptcontract ter goedkeuring moet aanbieden bij de directie en het bestuur.

Procesmanager en opdrachtgever kunnen “niet over het proces heen kijken”. Er is een contact-trap: dat wil zeggen, er is geen contract zoals bij projecten, maar wel een constant proces van informeren, adviseren, meebeslissen en afspraken maken tussen de spelers op de ‘trap’. Zeker bij omvangrijke processen (opgaven) reikt de contact-trap tot en met het bestuur. Vaak ligt daar ook de start van het initiatief/denkbeeld dat verder ontwikkeld moet worden.

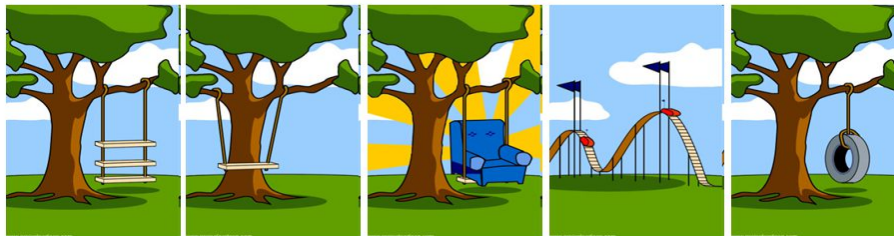
Bij kleinere processen schakelt de procesmanager meestal direct met de zijn/haar manager. Maar in een politieke omgeving kan ook opeens een bestuurlijke betrokkenheid ontstaan.

Een belangrijk verschil tussen projectmanagement en proces- en opgavemanagement is dan ook dat bij processen tijdens de uitvoering steeds geschakeld moet worden tussen bestuur-directie/management en proces- of opgavemanager. Daarbij kan het initiatief uitgaan van elk van de spelers. Dat is geen ballast, maar een essentieel onderdeel van het proces. Ook in latere fasen kan het proces nog worden beheerst door politieke invloeden.

In een proces/opgave worden uiteraard wel zaken vastgelegd (zie ook hoofdstuk 2: de consolidatiefase in de wybers). En er wordt een schatting gemaakt van de nodige investeringen, op basis van b.v. ervaringen.

Bij de start van het proces is relevant welke bijdragen worden geleverd in de contact-trap: van het bestuur, van de directie en uiteindelijk van het procesmanagement. Wat is de toegevoegde waarde die elke ‘traptrede’ kan realiseren? Daarna dient er bij de uitvoering steeds aandacht te zijn voor communicatie, afstemming en afspraken maken op de contact-trap

Succes



Wat de klant vroeg

Wat de projectleider begreep

Wat de vertegenwoordiger beschreef

Wat werd gefactureerd

Wat de klant eigenlijk wilde

Eureka!cup 2011 26

Hoofdstuk 6 Overige instrumenten

In dit hoofdstuk worden als aanvulling een paar handige instrumenten voor de procesmanager geïntroduceerd. Bij elk instrument worden kort het doel en de aanpak beschreven.

- ❖ de actorenanalyse,
- ❖ de verandercirkel / barrières en enablers,
- ❖ netwerken,
- ❖ multicriteria analyse.

De actorenanalyse

Met de actorenanalyse hou je steeds overzicht over de actoren die in de ontwikkeling van het denkbeeld/initiatief een rol spelen of mogelijk gaan spelen. Daardoor hou je grip op het krachtenveld, dat in een proces behoorlijk dynamisch kan zijn. Sommige actoren kunnen bijvoorbeeld vooral bij de start een rol spelen, terwijl andere actoren pas in latere fasen betrokken worden. En er kunnen ook actoren zijn die in alle fasen een rol spelen, zoals bestuurders, directie en het procesmanagement. Het opzetten en bijwerken van een actorenanalyse is maatwerk. Bij het opzetten ervan kunnen de volgende vragen je richting geven:

Wie zijn de (mogelijke) actoren in het te managen proces, voor zover dat is te overzien in de huidige fase van het proces?

Welke belangen hebben die actoren bij de realisatie van het proces? In hoeverre is dit belang ook tevens een prioriteit voor de andere actoren?

Welke bijdragen kunnen de actoren leveren, zelf of in samenwerking met anderen? Gaat het bijvoorbeeld om inhoud, geld, menskracht, toestemming?

Is er in het verleden al een relatie opgebouwd met sommige actoren en welk effect kan dat hebben?

Een actorenanalyse kan zeer vruchtbaar zijn. Je kijkt zowel terug als vooruit. Dat helpt je bij het nadenken over welke acties nodig zijn. De procesmanager/het procesmanagement moet er echter voor waken dat de analyse geen verplichte invuloefening wordt, die van weinig waarde is voor de praktijk. Gebruik de actorenanalyse op maat, op het moment dat je daaraan behoefte hebt. Nodig als procesmanager altijd anderen uit om met je te sparren.

Ruwweg onderscheiden we vier soorten van actoren:

1. Initiatiefnemers (degenen die de centrale sturing van het proces verzorgen op strategisch, tactisch en operationeel niveau). Bijvoorbeeld de opdrachtgever, degenen die het denkbeeld/initiatief hebben bedacht en de procesmanager/ het procesmanagement.
2. Direct betrokkenen: partijen die worden geraakt door het denkbeeld/initiatief en deel uitmaken van het proces.
3. De politieke ambtsdragers die beslissingen nemen over het denkbeeld/initiatief.
4. De publieke tribune/sociale media: partijen die ook geraakt worden door het denkbeeld/initiatief en die laten blijken dat ze daar een mening over hebben, terwijl ze (nog) niet rechtstreeks invloed uitoefenen op beslissingen. Bijvoorbeeld: de pers, wetenschappers, actiegroepen, lobbyisten etc.

Aanpalende vragen die je bij de indeling naar soort actoren nog kan stellen zijn b.v.:

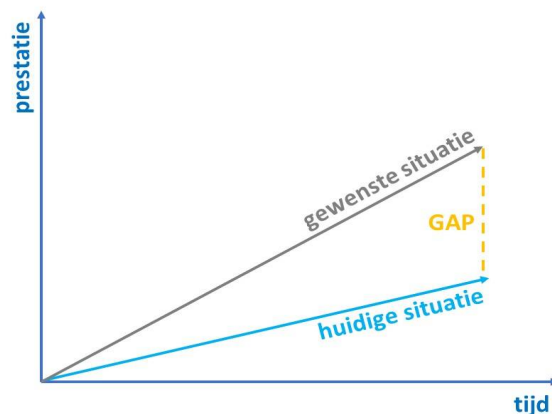
- Wie beslist op welk niveau: strategisch, organisatorisch, operationeel?
- Wie voert uit op welk niveau: strategisch, organisatorisch, operationeel?

- Wie stelt/ stellen de middelen beschikbaar?
- Wie gebruikt het resultaat?
- Wie heeft er last van het oppakken van het denkbeeld/initiatief of wordt benadeeld door het resultaat?

De verandercirkel / barrières en enablers,

Het realiseren van een proces of opgave betekent dat je samen met de deelnemers een verandering tot stand brengt. Als manager van een proces heb je ook met allerlei andere veranderingsprocessen te maken: b.v. in je eigen organisatie, in het takenpakket of de taakopvatting van medewerkers of organisatieonderdelen, in het bijstellen van doelstellingen, je eigen ontwikkeling als procesmanager etc.

Daarom behandelen wij hier een handzaam kader voor hoe je naar veranderingen kan kijken.



De verandercirkel kent ruwweg de volgende fasen:

1. Wat is de huidige situatie, die je wilt veranderen, verbeteren etc. (“ist”).
2. Waar wil je naar toe, hoe ziet de gewenste situatie eruit. (“soll”).
3. Wat is er nodig om van “ist” naar “soll” te gaan, in termen van toerusting, organiseren, ontwikkelen etc. (instrumenteren).
4. Hoe ga je nu na de derde fase daadwerkelijk de verandering invoeren (“implementeren”).
5. Hoe zorg je ervoor dat de verandering ook beklijft. (“verankeren”).
6. Op termijn op onderdelen bijstellen van de bereikte situatie of wellicht weer opnieuw de verandercirkel volgen. (“follow-up”).

Alhoewel de verandercirkel op zich logisch lijkt, is de praktische toepassing behoorlijk weerbarstig. Wat gaat er, ook bij kenners, nog wel eens mis?

Bijvoorbeeld bij fase 1 en 2 wordt wel veel aandacht besteed aan waar men naar toe wil, maar dat wordt onvoldoende gedeeld met betrokkenen. Terwijl bovendien de noodzaak vanuit de huidige situatie bezien (fase 1) onderbelicht blijft of wordt toegedekt. Een voorbeeld: de directie biedt het clustermanagement een opleiding aan i.v.m. de grotere span of control. Vervolgens komen de clustermanagers na een paar sessies tot de conclusie dat het weliswaar interessant is, maar dat zij hun tijd beter aan andere zaken hadden kunnen besteden.

Bijvoorbeeld in fase 3 en 4: geen of onvoldoende onderscheid maken tussen instrumenteren en implementeren, doordat je de instrumenten al gaat invoeren, terwijl ze nog niet allemaal (goed) zijn ontwikkeld. Een ander voorbeeld: een manager wordt gevraagd of de ontwikkeling van één van zijn teamleiders gelukt is. Het antwoord daarop is dat betrokkene met veel plezier de opleiding en coaching heeft afgerond. De daarop volgende vraag was: en heb je ook steeds met hem gesproken hoe hij het geleerde in de praktijk heeft toegepast? Dat bleek niet het geval.

Als derde en laatste “voorbeeld”: kijk eens om je heen en constateer hoeveel aandacht is besteed aan verankeren en eventueel bijstellen? Vaak stopt men na het implementeren.

Een aanvulling op met name fase 3 (instrumenteren), die in kleine kring, maar ook met grote groepen kan worden gebruikt, is de “enablers-methode”. Met deze methode kun je de dynamiek in het proces enorm versterken. Gezamenlijk werkt men dan de “ist” en de “soll” uit en gaat men vervolgens aandacht besteden aan de barrières die verhinderen dat je soepel en met weinig inspanning van “ist” naar “soll” gaat. Als dit goed gebeurt, komen daarbij ook zaken uit de “onderstroom” naar boven. Als die barrières boven tafel komen kunnen de deelnemers gericht zoeken naar “enablers: de ‘mogelijk makers’ die de barrières kunnen slechten.

Voorbeeld: Probleem bij een technische afdeling

Al jarenlang is er in de wandelgangen van een gemeente veel kritiek op één van de technische afdelingen. De cultuur van de afdeling wordt gekenmerkt door een weinig coöperatieve en proactieve opstelling, zowel binnen de eigen organisatie als naar buiten. Verschillende managers hebben er in de loop der jaren geen vat op kunnen krijgen en zijn daardoor soms voortijdig vertrokken. De barrières zijn in het verleden wel onderkend: het gaat vooral om drie oudgedienden van rond de 50, die de behoudende toon zetten en ontwikkelingen op een sluwe, onderhuidse manier tegenhouden.

Ook nu is het probleem zeker nog aanwezig, zeker bij de vier jongeren die dit jaar zijn aangetrokken. Maar er speelt nog iets anders: de nieuwe gemeentesecretaris wil met de hele organisatie een slag maken naar een organisatie die van buiten naar binnen denkt, proactief is en waarin medewerkers meer verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen. In het managementteam komt in dat kader de bewuste technische afdeling aan de orde. Het probleem met deze afdeling is in de hele organisatie bekend en als er niets wordt gedaan ondergraaft dat mogelijk de ontwikkeling van de hele organisatie.

De barrières om niets meer te doen aan de problemen in de afgelopen jaren worden op een rijtje gezet en goed besproken: kost teveel tijd en geld, levert toch niets op, is al zo vaak zonder succes geprobeerd en vervolgens heeft bij iedereen de manager "het gedaan", etc. Daarna worden de enablers vastgesteld en verwerkt in een scenario, dat de barrières moet gaan slechten. Onderdelen van dit scenario zijn het vertrek van de huidige manager en het aantrekken van een zware, ervaren interimmanager.

Soms moet de veranderkring in fasen een aantal keren worden gebruikt, b.v. eerst voor de grote lijnen, later voor het organiseren van de uitvoering en tot slot voor de concreet te ondernemen acties.

Netwerken

Een erg belangrijke activiteit is het opbouwen en onderhouden van goede relaties met mensen die een rol spelen (of mogelijk gaan spelen) in de processen die je “bestuurt”. Of met de mensen die je bijvoorbeeld kunnen adviseren in verschillende fasen van het proces. Het is een activiteit die discipline vereist bij het investeren van tijd. Want tijd is schaars en de investering levert soms geen direct zichtbare resultaten op. Beseft dat netwerken “halen” en “brengen” is en dat je via een goed netwerk soms heel snel, soms na verloop van tijd, goede resultaten kan boeken of “deuren kan openen”. Voor jezelf en voor anderen. En dat je dan resultaten boekt die zonder netwerk niet mogelijk zouden zijn geweest. Bovendien: door te netwerken ontwikkel je je eigen competenties als procesmanager. Het is dus handig om constant steeds enige tijd te reserveren voor je netwerk. Zowel binnen je eigen organisatie, als in het werkveld waarin je procesmanager bent. Via een goed netwerk kun je ook in kringen worden geïntroduceerd, waartoe je normaliter geen toegang hebt.

Multicriteria analyse

Bij het ontwikkelen van het denkbeeld/initiatief, het wyberen etc., ben je een proces aan het managen. Onderdeel daarvan is dat je steeds bezig bent keuzes te maken: welke stappen zetten we in welke volgorde, wie betrek ik daarbij op welk moment, welke netwerkpartners raadpleeg of informeer ik, welke alternatieven gaan we wel en welke gaan we niet verder uitdiepen etc. Soms is het eenvoudig en ligt de keuze voor de hand. Maar wanneer dat niet zo is of je wil de keuze voor de zekerheid toch toetsen, dan kan een multicriteria analyse je daarbij helpen.

De multicriteria analyse is een matrix, waarbij op de horizontale as de alternatieve keuzemogelijkheden staan en op de verticale as de beoordelingscriteria.

Per criterium worden de alternatieven gescoord met een cijfer: te beginnen met het alternatief dat het minst scoort en eindigend met het alternatief dat het hoogste scoort. Als alle criteria zijn voorzien van een score, worden de scores opgeteld en is duidelijk welk alternatief volgens de analyse het beste is.

Omdat niet alle criteria even belangrijk zijn, wordt vaak een wegingsfactor toegevoegd aan elk criterium, waarmee de score wordt vermenigvuldigd.



Voorbeeld: Procesmanagement in het gezin

Een gezin wil samen de vakantiebestemming van volgend jaar bepalen. Na enige discussies blijven uiteindelijk vijf vakantiebestemmingen over in een drietal landen. De bestemmingen worden op de horizontale as gezet. Vervolgens worden de criteria geselecteerd voor de verticale as, zoals de kosten, de reisafstand, het aangeboden arrangement, de loopafstand naar het strand en naar het centrum/restaurants van de stad, de zwem- accommodatie ter plekke, gevoelsmatige aantrekkelijkheid van de accommodatie etc.

Toepassing van deze techniek maakt wegingsfactoren voor een te nemen beslissing helder. En biedt dus overzicht over de voor- en nadelen van alternatieven.

Als je samen met anderen over de keuze van alternatieven spreekt, kan deze techniek je veel discussie en verwarring besparen.

Wat je met de multicriteria analyse doet is informatie structureren en inzichtelijk maken. Daardoor wordt het ook makkelijker om een keuze aan anderen uit te leggen of te verantwoorden.

Een gevolg kan trouwens ook zijn dat je op nieuwe mogelijke oplossingen komt, waar je niet eerder aan gedacht hebt.

Bijlage:

Belangrijke competenties voor de procesmanager

1. Assertiviteit

Op een niet kwetsende, tactvolle manier opkomen voor de eigen mening, behoeften of belangen.

Gedragsvoorbeelden:

- Laat zichzelf horen en zien, komt voor zichzelf op, op een tactvolle wijze, zonder de ander onnodig te schaden.
- Zoekt bij conflicten of bij onderhandelingen naar oplossingen die tegemoet komen aan de belangen van alle partijen, ook die van zichzelf.
- Maakt bij meningsverschillen de eigen mening, ideeën, positie of plannen op een rustige manier duidelijk.
- Houdt beheerst vast aan zijn/haar principes of standpunten, ondanks sociale druk van anderen om die los te laten.
- Gaat meningsverschillen niet uit de weg, maar blijft wel respectvol.

2. Creativiteit / vindingrijkheid

Met originele oplossingen komen voor problemen. Door verbeeldingskracht nieuwe werkwijzen bedenken.

Gedragsvoorbeelden:

- Kan gemakkelijk een gebruikelijke werkmethode loslaten als er een betere lijkt te zijn.
- Weet altijd meerdere manieren om een taak uit te voeren, experimenteert met mogelijkheden, probeert andere aanpakken uit.
- Combineert verschillende oplossingen en concepten tot een originele, nieuwe of onverwachte aanpak, doorbreekt bestaande denkkaders.
- Komt vaak met echt nieuwe concepten of oplossingen die hij/zij schijnbaar uit het niets bedenkt.
- Stelt prikkelende vragen en stimuleert daarmee het denken buiten bestaande denkkaders, normen, waarden, procedures of praktische beperkingen.

3. Doelgerichtheid / resultaatgerichtheid

Zich ondanks problemen, tegenslag, tegenwerking of afleidingen blijven richten op het bereiken van het doel.

Gedragsvoorbeelden:

- Houdt tijdens gesprekken het einddoel en het te bereiken resultaat goed voor ogen, houdt de grote lijn vast in het gesprek, komt bij zijpaden terug op het onderwerp
- Geeft prioriteit aan resultaten behalen boven andere doelen.
- Zoekt effectieve oplossingen en stimuleert speciale acties als het resultaat in gevaar komt en spant zich in om afgesproken resultaten hoe dan ook te realiseren.
- Wijkt zo nodig (in overleg) af van procedures en planningen of past de tactiek of strategie aan om resultaten te behalen.
- Richt processen in de organisatie zo in dat het behalen van resultaten voorop staat en snel zichtbaar is.

4. Durf (risico durven nemen)

(Verantwoorde) risico's durven aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen of nadeel te voorkomen.

Gedragsvoorbeelden:

- Durft te oordelen en te beslissen, terwijl nog niet alle relevante informatie beschikbaar is.
- Kiest voor een aanpak waarmee nog geen ervaring is opgedaan, durft te kiezen voor het onbekende.
- Komt met een gedurfd voorstel met risico van afwijzing.
- Kiest liever een veelbelovend plan met enig risico dan een middelmatig plan dat zekerheid biedt.
- Is zo nodig bereid actie te ondernemen of een koers te plannen, ook als belangrijke informatie over toekomstige ontwikkelingen ontbreekt.

5. Flexibiliteit / aanpassingsvermogen

Zich gemakkelijk aan kunnen passen aan (onverwachte) veranderingen.

Gedragsvoorbeelden:

- Schakelt gemakkelijk over van de ene naar de andere activiteit.
- Blijft effectief wanneer taken onverwacht veranderen, of bij plotselinge urgente zaken.
- Past de eigen werkplanning en werkwijze gemakkelijk en snel aan wanneer de omstandigheden (markt, collega's, organisatie, klanten) dit vereisen.
- Pakt nieuwe methoden snel en effectief op.
- Maakt zich in een nieuwe organisatie snel de cultuur eigen, weet snel wat wel en niet kan.

6. Initiatief (zelfstandigheid, pro-actief handelen)

Problemen of belemmeringen signaleren, en zo snel mogelijk oplossen. Alert zijn op en anticiperen op kansen, nieuwe situaties of problemen; en er in een vroeg stadium naar handelen.

Gedragsvoorbeelden:

- Vraagt uit zichzelf naar informatie, stelt zaken ter discussie, stelt onderwerpen aan de orde, vraagt naar het "waarom".
- Ziet het werk dat gedaan moet worden en handelt daarnaar.
- Wacht bij problemen niet af, stelt zich niet afhankelijk op, maar gaat erop af, verzamelt informatie en onderneemt actie om het probleem op te lossen.
- Draagt uit eigen beweging nieuwe of andere werkwijzen, voorstellen, oplossingen, onderwerpen aan, neemt hierin het voortouw.
- Komt met voorstellen om in te spelen op toekomstige kansen voor de organisatie.

7. Innovatie- / vernieuwingsgerichtheid

Zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest richten vernieuwing van strategie, aanpak, producten, diensten, markten.

Gedragsvoorbeelden:

- Zoekt naar vernieuwing en is alert op mogelijkheden.
- Signaleert nieuwe benaderingen in zijn/haar omgeving en brengt die in in zijn/haar eigen organisatie.

- Brengt mogelijkheden in de toekomst ter sprake en vernieuwingen die doorgevoerd moeten worden om de organisatiedoelen waar te kunnen blijven maken.
- Is bereid te experimenteren met andere dan de gebruikelijke methoden om bestaande problemen op te lossen of bestaande taken uit te voeren.
- Stelt prikkelende vragen over de toekomst op lange(re) termijn en stimuleert daarmee het denken buiten bestaande denkkaders, normen, waarden, of praktische beperkingen.

8. Samenwerken

Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen de eigen kwaliteiten en belangen én die van de groep / de ander.

Gedragsvoorbeelden:

- Biedt hulp aan, denkt mee, wanneer collega's daaraan behoefte hebben of bij problemen of conflicten.
- Speelt informatie en ervaringen die voor anderen van belang zijn tijdig door.
- Bespreekt meningsverschillen met collega's op tactvolle en constructieve wijze, zonder het conflict uit de weg te gaan.
- Laat blijken het gezamenlijk resultaat boven het eigen resultaat te stellen.
- Betrekt anderen actief en op constructieve wijze bij overleg door te vragen naar en voort te bouwen op voorstellen en ideeën van anderen.

9. Tact / sensitief gedrag

Zodanig inspelen op de gedachten / gevoelens / het standpunt / de situatie van de ander dat onnodige irritaties voorkomen of weggenomen worden.

Gedragsvoorbeelden:

- Creëert een prettige gespreks sfeer door aandacht, openheid en respect.
- Staat open en toont begrip en respect voor de mening en gevoelens van ander (ook als die van de eigen mening afwijkt) en laat anderen in hun waarde.
- Weet relevante onuitgesproken informatie, gevoelens, behoeften, belangen, gedachten van anderen te achterhalen.
- Toont zich te verplaatsen in de ander en snel aan te voelen waar irritaties, gevoeligheden twijfels, emoties en vragen liggen en houdt daar in zijn / haar gedrag rekening mee.
- Brengt in een groep de onderlinge omgang ter sprake op een manier die door de anderen wordt geaccepteerd.

10. Voortgangsbewaking

Anticiperen op en bewaken van de voortgang van gemaakte afspraken en plannen.

Gedragsvoorbeelden:

- Gebruikt een checklist of agenda om de voortgang van zaken te controleren.
- Vergeet zelden iets te regelen wat van belang is voor de voortgang van het werk.
- Creëert voor zichzelf en anderen inzicht in de (voort)gang van zaken.
- Stelt termijnen vast waarbinnen resultaten zichtbaar moeten zijn.
- Plant evaluatie- of meetmomenten of termijnen of follow-ups waarop de voortgang geëvalueerd wordt.