

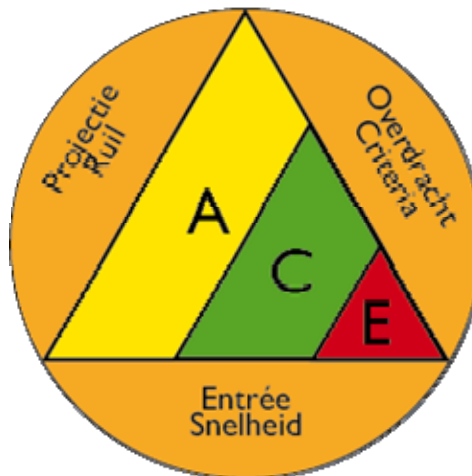
Processturing

Een procesontwerp bestaat naast de behoeftestelling uit 3 stappen: Arrangeren, Combineren en Effectueren (ACE). Vaak is de uitkomst van een procesronde input voor de volgende ronde.

Het procesontwerp is als het ware het frame voor de handelingen van de deelnemers aan het proces. Waar je in projectmanagement beheersvariabelen gebruikt die meestal in het acroniem GOTIK, GITKO of TGKIO worden samengevat, gebruik je in procesmanagement stuurvariabelen om handelen en gedrag van procesdeelnemers richting te geven.

Het onderscheid in beheers- en stuurvariabelen is erop terug te voeren dat een project in beginsel een beheerste beweging is van start- naar eindpunt. Je weet waar je begint, wanneer je eindigt en wat je dan moet hebben opgeleverd. Het project hou je onder controle met Geld, Informatie, Tijd, Kwaliteit en Organisatie.

In een proces is het aantal vrijheidsgraden (of anders geformuleerd: het aantal onzekerheden) veel groter doordat je aan het begin niet precies weet wanneer je klaar bent en wat er dan klaar is. Een proces loopt niet lineair van A naar B. Beheersing is een illusie, sturen in een bepaalde richting is wel mogelijk. De navolgende 6 stuurvariabelen - Projectie, Ruil, Overdracht, Criteria, Entrée en Snelheid; samen PROCES - kunnen daarbij helpen.



I. Projectie

Met deze variabele bestuur je het beeld dat je projecteert van wat je in een procesronde met elkaar aanpakt en in welke context je dat doet. Dat beeld vorm je door een antwoord te formuleren op de volgende drie vragen:

- *Waar hebben we het in deze procesronde over?*

Het is een wereld van verschil of je ondernemers en winkeliers uitnodigt om mee te praten over de invoering van betaald parkeren in de binnenstad, of dat je ze vraagt om mee te denken over hoe we de binnenstad bereikbaar houden.

Bij het eerste thema nodig je ze uit om mee te denken over de oplossing die jij al hebt bedacht en die alleen al omdat die zo concreet is op weerstand zal stuiten. Het thema "Hoe houden we de binnenstad bereikbaar" gaat over een vraagstuk en laat alle ruimte voor tal van oplossingen.

Een thema is goed gekozen als het partijen en personen uitnodigt om mee te doen en als het ze ruimte biedt om zich er naar hun eigen inzicht en belangen mee te verbinden.

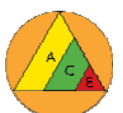
- *In welke omgeving hou je een procesronde?*

Dit kun je letterlijk nemen: in welke ruimte zet je een volgende stap? Ben je te gast bij de grootste partij in het proces, of juist eens bij de kleinste? Hoe richt je de ruimte in - kies je voor een formele of informele opstelling, met hapjes en drankjes, met veel flipovervellen aan de muur et cetera?

Ook figuurlijk richt je de omgeving in - de bühne waarop procespartijen met elkaar een stap zetten. Is dat een comfortabele zone, waarin men graag te gast is? Benadruk je een plechtig moment, wil je dat er vergaderd wordt, gebrainstormd, ...?

- *In welk klimaat zet je met partijen een volgende stap?*

Het is de toon die de muziek maakt. Door woordkeuze en uitstraling van je communicatieve handelingen benadruk je waar het om gaat: is het een laagdrempelige inloopavond voor omwonenden, of een meer formele inspraakgelegenheid? Nodig je partijen uit voor een brainstorm, of moeten



er knopen worden doorgehakt? Moet je duidelijk maken dat de urgentie groot is, of is er tijd genoeg?

2. Ruil

- *Wie draagt wat in welke ronde bij?*

Het idee achter deze stuurvariabele is dat je *free riders*, personen of partijen die niks bijdragen en alleen maar meedoen om niks te missen, geen toegang geeft en juist van alle deelnemers aan een ronde in ruil voor hun toegang een bijdrage vraagt.

De aard van die bijdrage verschilt van deelnemer tot deelnemer. De een zal geld inbrengen, de ander kennis, weer anderen vertegenwoordigen een achterban. Sommigen stellen hun netwerk ter beschikking, anderen hun werkkraft, et cetera.

3. Overdracht

- *Wie moet wat weten?*

In iedere procesronde is het van belang te sturen op de overdracht van informatie en genomen besluiten. Het resultaat van een procesronde dient als input voor de volgende ronde. Van belang is na te denken hoe je de resultaten over kunt dragen naar de volgende ronde. Ga je een formeel besluit (laten) nemen, stuur je een verslag van een workshop, krijgt iedereen een mail, laat je een foto maken door de plaatselijke krant van de ondertekening van een intentie- overeenkomst?

Partijen kunnen te maken hebben met een achterban; hoe zorg je ervoor dat deze betrokken blijft. Faciliteer deelnemers zonnodig om het bereikte ook in de eigen achterban te kunnen “verkopen”.

4. Criteria

- *Waar moeten uitkomsten van deze ronde aan voldoen?*

Een procesmanager vermijdt, bij de start van een procesronde concrete resultaten te formuleren. Dat zou immers doen vermoeden dat hij de uitkomsten al weet en de participatie van betrokkenen in deze ronde eigenlijk niet nodig heeft. Binding aan uitkomsten ontstaat en is sterker naar de mate waarin deelnemers die uitkomsten mee hebben kunnen vormen. Wie het proces managet stuurt niet op de uitkomsten zelf, maar kan wel sturen op soort, categorie of type uitkomsten, door mét procesdeelnemers criteria af te spreken: aan welke criteria moeten uitkomsten voldoen, om in



onze ogen goede, gewenste, acceptabele, draaglijke, etc., uitkomsten te zijn?

5. Entrée

- *Welke partijen en personen doen in deze procesronde mee?*

Het heeft geen zin om iedereen altijd over alles te laten meepraten. Bij de start van een ronde vraag je je daarom af: wie is in deze ronde nodig om draagvlak en draagkracht verder te ontwikkelen? Wie heeft entrée tot deze ronde?

Stel, je staat voor de opgave om een multifunctionele accommodatie te bouwen. Het ligt voor de hand dat je eerste procesronden niet zullen zijn met schilder, metselaar en aannemer, maar met je opdrachtgever om te achterhalen welke criteria hij of zij hanteert voor succes en falen van zo'n inrichting. In een volgend stadium zul je vooral met potentiële gebruikers om tafel zitten om daar wensen en verlangens op te halen en draagvlak en draagkracht voor mogelijkheden te onderzoeken. Je opdrachtgever komt weer om de hoek kijken als hij alternatieven naast criteria kan leggen en dus kan afstrepen, maar heeft geen toegevoegde waarde als je met toekomstige gebruikers functionele eisen gaat opstellen voor de aanbesteding.

Procesdeelnemers kunnen dus verschillen per ronde. Basisregels zijn dat je een ronde eindigt met de deelnemers met wie je een ronde begon, en dat je niet tussentijds deelnemers laat instappen zonder dat je de ronde overnieuw begint.

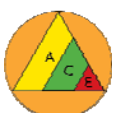
6. Snelheid

De snelheid die voor een procesronde geëigend is kun je bepalen door op de volgende vragen een antwoord te formuleren:

- *Welke vaart is nodig?*

Soms wordt de vaart gedictieerd door externe omstandigheden. Bijvoorbeeld als er voor het verwerven van subsidies een fatale termijn is gesteld. Of als een bestuurder nog voor het verstrijken van zijn ambtstermijn een besluit wil hebben genomen.

Je kunt de vaart die je maakt ook op interne overwegingen baseren en bijvoorbeeld het tempo erin houden als de zaken voorspoedig lopen en iedereen geïnspireerd is.



En uiteraard kun je beide combineren: de externe omstandigheid van een fatale termijn gebruiken om het proces te versnellen, de naderende verkiezingen gebruiken om het te vertragen - al naar gelang van wat dienstig is.

- *Wat doe je wanneer?*

Soms wordt je timing en daarmee ook de vaart die je maakt bepaald door externe omstandigheden. Inspraak is bijvoorbeeld aan wettelijke termijnen gebonden; besluitvormingsprocedures zijn ook heel tijdgevoelig. Mis je het moment, dan moet je wachten op de volgende gelegenheid, met het risico op verlies van tempo én momentum.

Timing luistert dus nauw, vraagt een goede kennis van procedures en richtlijnen en zeker ook durf om op het gevoel te vertrouwen dat je juist nu iets moet doen of moet laten. Men noemt dat wel intuïtie, of *Fingerspitzengefühl*, of ervaring.

- *Op welke (onder)stroom sluit je processtap aan?*

Wie de onderstroom mee heeft, krijgt gratis en voor niets een duwtje in de rug. Het is immers makkelijker om stroomafwaarts te roeien - stroomopwaarts kost meer energie.

Als je een procesronde kan laten aansluiten op de onderstroom, maak je het voor jezelf en de deelnemers wat makkelijker. Die gaat over wat op het gegeven moment in de samenleving, in een organisatie, in een procesomgeving aan de hand is. Opvattingen die "hot" zijn, meningen die uit zijn, alom erkende noodzakelijkheden. Wie in duurzame tijden met een energieverspillend voorstel komt, zet zichzelf al bij de start op achterstand. Wie bij financiële nood kostenbesparingen weet, heeft meteen een streepje voor.

Een onderstroom laat zich door individuen niet besturen. Wat je wel kunt doen, is inschatten hoe de onderstroom loopt en daarop proberen aan te sluiten.

