



Interveniëren

Procesbegeleiding
versus

inhoudsbeïnvloeding

Een paradox

IM
INSTITUUT INTERVENTIE
MANAGEMENT

SIMTREC
MANAGEMENT VOOR
LOGISTIEK EN TRANSPORT

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

Gemert, 2009

Auteur: Roland Slegers, 2009

Procesbegeleiding versus inhoudsbeïnvloeding

Plaats; Gemert, 2009.
Auteur; Roland Slegers, 2009.
info@simtrec.nl
Begeleiding/beoordeling; Mevr. Dr S.M. van Londen
Dhr. Prof. Dr. A. de Ruijter

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

1e druk

© 2009 Roland Slegers

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag openbaar worden gemaakt en/of verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm, opgeslagen in een data verwerkend systeem, uitgezonden in enige vorm, of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

ISBN 978 90 8657 062 1

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

1.0 Inhoudsopgave

2.0	Voorwoord	6
3.0	Inleiding	8
4.0	Een verkenning van de probleemstelling en een bestaande visie	12
4.1	Begripsomschrijving	18
4.1.1	Procesbegeleiding	18
4.1.2	Inhoudsbeïnvloeding	20
4.2	Andere verwante benaderingen voor besluitvorming	20
4.2.1	Procedurele rationaliteit	21
4.2.2	Consensusbuilding	21
4.2.3	Interactieve besluitvorming	22
4.3	Procesbegeleiding versus projectmanagement	22
4.4	Formulering probleemstelling	23
4.4.1	Kernvragen	24
4.5	Relevantie van de probleemstelling	24
4.6	Het bestaande perspectief onder de loep genomen	24
4.6.1	De ontwerpfase verder uitgediept	26
4.6.2	Het proces verder uitgediept	26
5.0	Het selecteren van de procesbegeleider	28
6.0	Persoonlijke drijfveren in sociale contexten	34
6.1	De sociale constructie van 'Zelf en Ander'	39
6.1.1	Zelf; het ego en alter ego	40
6.1.2	De 'Ander'	40
6.1.3	Verhoudingen tussen 'Zelf' en 'Ander'	40
6.2	Sociale perceptie, attitudes en hun invloed op gedrag	41
6.2.1	Sociale perceptie en attitudes	42
6.2.2	Sociale invloeden op gedrag	43
6.3	Drijfveren in sociale contexten	44
6.3.1	Hoe de mens zijn werkelijkheid creëert	44
6.3.2	Typerende principes voor de mens	45
6.3.3	De opbouw van persoonlijkheid en gedrag	47
7.0	Het leiderschap van de procesbegeleider	52
7.1	Wat wordt verstaan onder leiderschap?	52
7.1.1	Zingeving en inhoud	53
7.1.2	Vertrouwen	53
7.1.4	De authenticiteit van de leider	58
7.2	Het leiderschap van de procesbegeleider	59
8.0	'Help, ik val uit mijn rol'	60
9.0	Conclusies en aanbevelingen	69
9.1	Inhoudelijke kennis bij het verkrijgen van een opdracht als procesbegeleider	69
9.2	Beïnvloeding van de inhoud door persoonlijke drijfveren tijdens een opdracht als procesbegeleider	69
9.3	Conclusies en aanbevelingen	70
10.0	Samenvatting	73
11.0	Literatuurlijst	75

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

2.0 Voorwoord

In 2008 heb ik de keuze gemaakt om mijzelf verder te verdiepen in ‘de menskant’ van veranderingprocessen. Ik baseer me in deze thesis dan ook niet op de klassiek instrumentele benadering van management- en organisatievraagstukken maar op processen van betekenisgeving. Ik wilde investeren in mijn kennis als interim manager, maar zeker ook in het beter leren kennen van mezelf. Ik ben ervan overtuigd dat het, juist in een tijd van (economische) terugloop, goed is om in jezelf te investeren.

Afgelopen anderhalf jaar heb ik, naast het werken als, onder andere, interim manager met mijn bedrijf Simtrec BV, bij het Instituut voor Interventie Management de leergang Executive Master (Interventie) Management gevolgd. Dit instituut heeft het initiatief genomen om een tot op heden onderbelicht aspect van (verander)management, te weten de wisselwerking tussen de instrumentele rationaliteit van bedrijfsvoering, de onderliggende psychodynamische mechanismen evenals aard en werking van sociale verhoudingen en interventies verder uit te diepen, de invloed daarvan op het gedrag van individuen en groepen verder uit te diepen en managers in de gelegenheid te stellen hierover een leergang te volgen op academisch niveau. Dit heeft gestalte gekregen in een samenwerking met de Business University Nyenrode. Naast de materie zelf is het voor mij heel goed geweest om de academische wereld te leren kennen en theorie aan praktijk te koppelen. Een waardevol aspect van deze leergang is voor mij de vele voorbeelden van de gelaagdheid van de werkelijkheid.

Ik wil beide oprichters, Prof. Dr. Arie de Ruijter en Prof. Dr. Mr. Leo Witvliet complimenteren met het succesvol in het leven roepen van het IIM en de gelegenheid die dat mij heeft geboden om mezelf als mens te kunnen verrijken. Tevens wil ik hen bedanken voor het geven van inspiratie en reflectie tijdens de diverse colleges.

Verder wil ik Dr. Selma van Londen en Prof. Dr. Arie de Ruijter bedanken voor de begeleiding tijdens het tot stand komen van deze Thesis. Mede door de, ondanks mijn vele vragen, aanhoudende goede feedback, tips en meedenken van beiden ligt hier nu een werkstuk dat zeker van toegevoegde waarde voor de ontwikkeling van management in het algemeen en interim management in het bijzonder kan zijn.

Daarnaast wil ik mijn collega fellows bedanken voor de openheid en reflectie tijdens de colleges en de contacten buiten de colleges om. Ik heb erg genoten van het mogen leren kennen van dit gemêleerde gezelschap met de gezamenlijke

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

interesse van wat mensen, vooral onszelf, bezig houdt en drijft. Daarnaast hebben ook zij mij de nodige inspiratie gegeven.

‘Last but not least’ wil ik mijn partner Esther bedanken, die mij gesteund heeft in de beslissing tot het volgen van deze leergang, maar vooral tijdens deze periode. Ze was er met steun, raad en daad, zeker daar waar het even moeilijk was.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

3.0 Inleiding

Na een groot aantal jaren in diverse organisaties in (vooral) lijnmanagementfuncties te hebben gewerkt ontstond 4 jaar geleden een privé zeer moeilijke tijd. Dit noodzaakte mij eens over mezelf na te gaan denken. Resultaat hiervan was een aantal inzichten betreffende de mate waarin ik zelf invloed uitgeoefend heb op de gebeurtenissen welke op mijn levenspad kwamen en in hoeverre ik daar zelf invloed op uit heb kunnen oefenen. Ik kwam tot de conclusie dat de invloed van mijn gedrag op de mensen om me heen (zowel in zakelijke als persoonlijke sfeer) groter was dan ik tot dan toe had gedacht. Mijn gedrag had me tot dan toe ver gebracht, maar ook veel gekost. Deze reflectie heeft mijn interesse naar de drijfveren en spirituele kanten van de mens zeer gestimuleerd.

In mijn zoektocht naar in welke rol ik, zakelijk gezien, het best tot mijn recht zou kunnen komen en terugkijkend op de organisaties en mijn functies daarin waar ik tot op dat moment had gewerkt kwamen steeds 3 thema's terug, te weten: Mensen (collega's), leiding geven en veranderende (werk)omgevingen. Ook met het projectmatig werken had ik inmiddels de nodige ervaring opgedaan. Ik heb vervolgens geconcludeerd dat deze elementen in het vervolg van mijn carrière moesten zitten. Verder wilde ik zelf iets creëren en er eindverantwoordelijk voor zijn. Ik wilde mijn ondernemerschap aanspreken. Dit proces heeft geresulteerd in het in 2006 starten als zelfstandig interim manager met Simtrec (nu BV).

Inmiddels ben ik als zelfstandig interim-manager met mijn 12^e opdracht bezig. De opdrachten zijn divers; coach, adviseur en (eind)verantwoordelijke. Ook mijn rol varieert sterk. Deze gaat van uitvoeren tot faciliteren en van interveniëren tot ontwerpen, afhankelijk van de context waarin de opdracht zich afspeelt. Wel merk ik dat ik steeds bewuster voor de rol kies die het beste bij mijn wens past om zo dicht mogelijk bij mezelf te blijven zodat ik zowel authentiek als effectief te kan zijn. Dit probeer ik te bereiken door voor het starten van de opdracht de opdrachtgever en zijn/haar organisatie alvast beter te leren kennen en te ontdekken wat de exacte 'hulpvraag' is. Nadat deze hulpvraag duidelijk is geworden kan in overleg met de opdrachtgever de opdrachtformulering en dus ook mijn 'rol' worden vastgesteld. Gezien het feit dat ik al mijn opdrachten in logistieke omgevingen doe bezit ik ook de nodige inhoudelijke (logistieke) bagage. Als procesbegeleider bezit ik tevens inhoudelijk specialistische kennis ten aanzien van de geformuleerde opdracht.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Het is interessant bij jezelf te ontdekken dat allerlei innerlijke drijfveren (waar ik later dieper op in zal gaan) ook van invloed zijn op het spanningsveld tussen 'het proces' en 'de inhoud'. Deze drijfveren geven wellicht spanningsvelden, maar kunnen naar mijn mening ook juist een positieve invloed op het succes hebben. Met name deze verschijnselen hebben mij doen besluiten om aan mijn '(E)MIM' te beginnen en dit onderwerp te nemen voor mijn thesis. Na een periode waarin voor mij de precieze vraagstelling nog wat ongrijpbaar bleef, heb ik de vraagstelling zoals ik deze wil onderzoeken als volgt geformuleerd; ***'Procesbegeleiding versus inhoudsbeïnvloeding, een paradox?'*** Er zijn allerlei benaderingen mogelijk om dit onderwerp te bestuderen. De scope waarbinnen ik dit onderwerp wil beschouwen is met name de procesbegeleider welke ook inhoudelijk specialist is. Hierbij wil ik inzoomen op de invloed van persoonlijke drijfveren. Omwille van privacy en beroepsethiek zijn bij alle casussen die in de Thesis behandeld worden zowel tijd, locatie als namen veranderd. Bij de beschrijving in de casussen ga ik uit van de wijze waarop ik zelf de verschillende situaties ervaren en geïnterpreteerd heb. Ter verhoging van de intersubjectiviteit is een aantal casussen gevalideerd met een aantal betrokkenen.

In de navolgende hoofdstukken wil ik de onderlinge verbanden laten zien en, vanuit het perspectief van mijn eigen ervaring, het duidelijk gescheiden houden van procesbegeleiding en inhoudsbeïnvloeding ter discussie stellen.

Om tot een goed inzicht te komen waarom en wanneer er tijdens een interventie spanningen ontstaan tussen procesbegeleiding en inhoudsbeïnvloeding ga ik eerst dieper in op de begripsomschrijvingen van de 'procesbegeleiding' en 'inhoudsbeïnvloeding' (4.1). Hierbij kies ik voor de term 'procesbegeleiding' en niet voor 'procesmanagement' omdat voorafgaand aan het feitelijke managen van het proces het procesontwerp plaatsvindt. Naar mijn mening vormen beide stappen tezamen de procesbegeleiding als geheel. Voor een goede afbakening beschrijf ik in paragraaf 4.2 de overeenkomsten en verschillen met de 3 belangrijkste aan procesbegeleiding verwante wijzen van besluitvorming en zet ik in paragraaf 4.3 de procesbenadering tegenover projectmanagement. In paragraaf 4.4 formuleer ik vervolgens de probleemstelling en de kernvragen. Vervolgens bespreek ik concreet de relevantie van de probleemstelling voor managers in het algemeen en interim managers in het bijzonder (4.5). In paragraaf 4.6 geef ik een uitgebreide beschrijving van de rol van de procesbegeleider versus inhoudsbeïnvloeding belicht vanuit een bestaande visie van het procesontwerp en het procesmanagement (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008). In hoofdstuk 5 bespreek ik het selectieproces voor procesbegeleider om vervolgens in hoofdstuk 6 dieper in te gaan op de aspecten van persoonlijke drijfveren in sociale contexten (Rijsman, 1970,1980; Gray,

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

1999; Weick, 1995; Gratton, 2001; Witvliet, 2005), dit om de beschreven eigen reflectie op de ervaringen tijdens mijn opdrachten te kunnen onderbouwen. Vervolgens behandel ik het leiderschap van de procesbegeleider in hoofdstuk 7 aan de hand van de stelling; ‘Is proces begeleiding niet *het managen* en inhoudsbeïnvloeding *het leiderschap*’? Daarna wil ik in hoofdstuk 8 dieper in gaan op de vraag in hoeverre we nu proces en inhoud werkelijk gescheiden kunnen en willen houden. De titel van hoofdstuk 8 is dan ook; ‘Help, ik val uit mijn rol’. In hoofdstuk 9 formuleer ik de conclusies en aanbevelingen en in hoofdstuk 10 volgt de samenvatting.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

4.0 Een verkenning van de probleemstelling en een bestaande visie

Ik heb zelf ondervonden dat het niet goed definiëren, vasthouden en eventueel in overleg bijsturen van je rol (als eindverantwoordelijke, operationeel manager, procesmanager of coach) in combinatie met de ‘valkuil’ van een ruime kennis m.b.t. de inhoud (als professional) kan leiden tot spanningsvelden. Deze spanningsvelden worden dan zowel door mij als door de opdrachtgever en collega’s ervaren en kunnen een blokkade voor de voortgang en het succes van een opdracht vormen. Ze kunnen echter ook juist leiden tot succes. Om dit te verduidelijken begin ik met een praktijkvoorbeeld.

Casus 1:

In het verleden deed ik een opdracht als projectmanager bij een bedrijf. Een Business Unit was, na de breuk met een partnerbedrijf, in ‘zwaar weer’ terecht gekomen. Er moest onderzocht worden wat de oorzaken waren en vervolgens moesten oplossingen bedacht en geïmplementeerd worden zodat de BU zelfstandig weer een gezond resultaat kon bereiken.

Het was de bedoeling dat ik de rol van projectmanager en tevens die van specialist in zou vullen. Om een beeld te geven van deze ‘arena’ stel ik, om te beginnen, alle actoren even voor.

De eerste (vanaf nu te noemen Hans) was mijn directe opdrachtgever en Directeur Operations. Een senior manager met veel ervaring waar het gaat om het werken met mensen. Hij was slechts betrokken geweest bij het laatste deel van het uiteen gaan vanwege het feit dat hij niet langer dan 8 maanden werkzaam was bij het bedrijf. Zijn leidinggevende en mede opdrachtgever (vanaf nu te noemen Petra) was een directrice die voorheen een executive functie tijdelijk had ingevuld en in deze rol plaats had moeten maken voor de derde actor in deze arena; de nieuwe executive directeur (vanaf nu te noemen Jan) welke nog maar enkele maanden voor de organisatie werkzaam was. Daarnaast was er nog de vertrekkend interim directeur ‘Klaas’ welke door Petra opgevolgd was. Dan was er ook nog Harold; hij was een voormalig directeur welke nu als senior projectmanager aangesteld was en welke tijdens het vaststellen van de nieuwe SLA voor de periode na het uiteen gaan direct betrokken was geweest door de rol van adviseur. Verder was er de voormalige partner, een ander bedrijf. Daar speelde een manager (vanaf nu te noemen Henk) een grote rol, zowel in de dagelijkse operatie als tijdens- en na de periode van uiteen gaan om te komen tot een nieuwe samenwerkingsvorm. Zijn direct leidinggevende was de directeur van de voormalig partner (vanaf nu te noemen

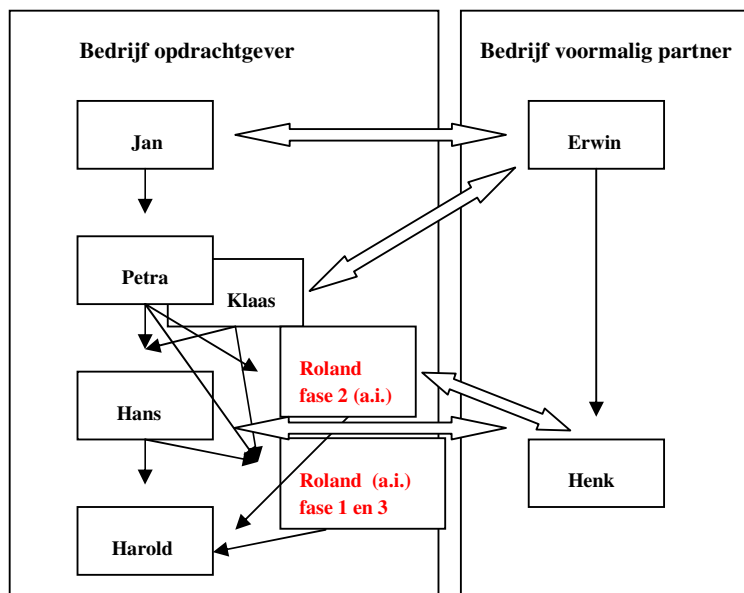
Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Erwin), een doorgewinterde manager en onderhandelaar. Uiteraard had ik nog mijn eigen projectgroep en later mijn eigen management. Daar deze niet direct relevant zijn voor deze casus zal ik deze actoren niet verder uiteenzetten. Als laatste was ik er natuurlijk zelf ook nog. Ik vond mezelf een ervaren manager met leiderschapkwaliteiten, kennis en kunde met betrekking tot project- en procesmanagement en met de nodige inhoudelijke specialistische kennis en straalde dit ook uit.

Op het toneel was de hiërarchie zichtbaar zoals bij elk bedrijf. Hans moest verantwoording afleggen aan Petra en voor een gedeelte aan Klaas die zijn opdracht af aan het ronden was. Petra moest verantwoording afleggen aan Jan welke nu op de functie zat die Petra zelf eerst bekleed had. Harold rapporteerde als projectmanager aan Hans.

Een Organogram;



Figuur 1; Organogram casus 1

Achter de coulissen echter lagen de verhoudingen zo dat Petra zich gepasseerd voelde omdat Jan binnen was gehaald voor de functie welke zij tijdelijk en wellicht naar behoren had ingevuld. Klaas moest vanwege het afronden van de opdracht keuzes maken in wat hij wel –en niet nog op ging pakken, dus er ontstond hier en daar een vacuüm.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Harold had frustraties omdat hij in het verleden terug gezet was in functie (hij was zelf directeur geweest) en dit terwijl hij jarenlang als 'de specialist' door het leven was gegaan. Jan kwam net kijken en had uiteindelijk druk gezet op de organisatie om iemand zoals ik in te huren om de situatie op te lossen. Dit leidde ook tot onderlinge spanningen en een gebrek aan vertrouwen. Hans werd voor de leeuwen geworpen zodat de anderen in de schaduw konden blijven. Hij wilde erg graag voldoen aan hetgeen Petra, Klaas en Jan van hem verwachtten en zag niet dat dit een, voor hem, onmogelijke opgave was. Verder waren daar Henk en Erwin van het voormalig partnerbedrijf. Erwin was een doorgewinterde en sluwe onderhandelaar. Hij had handig gebruik gemaakt van de vele verschillende wisselende 'afgevaardigden' aan de onderhandelings tafel tijdens het proces van uiteengaan. Bij Erwin zat ook veel frustratie over het verleden waarin de andere partij nooit echt geïnteresseerd was geweest in samenwerking tussen beide bedrijven. Erwin wist iedereen, maar zeker ook zijn eigen manager Henk, onder druk te zetten om zijn wil te laten gelden. Henk voelde deze druk en wilde er alles aan doen om te voldoen aan de verwachtingen van Erwin. Dan was ik daar natuurlijk zelf ook nog. Ik straalde van zelfvertrouwen, want zo wilde ik natuurlijk graag gezien worden in deze complexe arena. Natuurlijk was ik diep van binnen op bepaalde momenten verre van zeker van mezelf, maar dat wist ik prima verborgen te houden. Achteraf gezien ben ik mezelf onvoldoende bewust geweest van wat mijn zelfverzekerde houding (buitenzijde) als procesbegeleider en specialist voor impact had op alle actoren om mij heen.

Ik denk dat ik mezelf regelmatig dominant heb opgesteld vanwege het feit dat ik zowel procesmanager was als de inhoudelijke kennis had om mee te helpen de problemen op te lossen, maar zeker ook om mijn eigen onzekerheden te maskeren. Daarmee was ik natuurlijk ook direct een bedreiging voor diverse eerder genoemde actoren. Daar heb ik zelf een groot aandeel in gehad.

Direct na aanvang bleek dat er eerder sprake was van een proces, dan van een project, omdat de probleemstelling nog niet helder was en er diverse belanghebbenden waren die nog verre van gezamenlijke doelstellingen hadden. Ik zal in het vervolg van de casus dan ook spreken van een proces. Op zich verliep het proces in fase 1 (zie figuur 2; sociogram casus 1) prima en juist de combinatie van beide 'rollen' zorgde ervoor dat in snel tempo de juiste informatie boven tafel kwam om de probleemstelling helder te krijgen. De informatie die boven tafel kwam zette direct ook een aantal grote vraagtekens bij het inhoudelijke werk van Harold en bij de keuzes welke in het verleden tijdens het uiteengaan door Petra en Klaas gemaakt waren. Hierdoor ontstonden de eerste spanningen waarbij Hans en Harold de Zwarte Piet kregen toegeschoven en verder onder druk werden gezet.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Ook werden er door de financiële afdeling cijfers opgevraagd bij projectgroepleden met betrekking tot de '0' meting en analyses die de projectgroep inmiddels afgerond had. Bij navraag bleek dat zij de opdracht hadden gekregen van Petra om cijfers nog eens te checken. Mijn eigen opdrachtgever wilde de cijfers blijkbaar nog eens laten checken, hetgeen nu niet bepaald vertrouwen uitstraalde naar de opdrachtnemer, ik in dit geval. Het feit dat ik als procesbegeleider ook inhoudelijke kennis had zorgde ervoor dat er een team voortvarend aan de slag was gegaan en samen met mij een aantal feiten boven water haalde welke aantoonde dat er tijdens het uit elkaar gaan verkeerde keuzes waren gemaakt, zo niet blunders welke een enorme impact hadden op de negatieve resultaten van dat moment. Mijn inhoudelijke kennis zorgde er enerzijds voor dat heel snel oorzaken achterhaald konden worden en oplossingen konden worden aangedragen.

Op het gebied van de procesbegeleiding was er het succes dat de voormalig partners Erwin en Henk de noodzaak begonnen te zien om de eerder afgesproken SLA ter discussie te stellen en opnieuw naar de onderhandelingstafel te gaan. Gezien het feit echter dat mijn opdrachtgevers zelf (mede) verantwoordelijk waren voor de verkeerde keuzes die gemaakt waren begon ik wellicht een bedreiging te vormen. In een eerste poging om mijn onkunde aan te tonen was aldus opdracht gegeven om het werk van de projectgroep na te rekenen. De cijfers bleken wel te kloppen, maar zelf ben ik er wel onrustig van geworden en het was, achteraf gezien, wel een signaal dat in dit spel veel individuele belangen en macht een rol speelden. Vanaf het moment dat wij terug gingen naar de onderhandelingstafel met het voormalige partnerbedrijf liepen de spanningen met- en tussen de diverse actoren (opdrachtgevers, voormalig partnerbedrijf, collega's en mijzelf) verder op. Oorzaak hiervan was het 'op tafel' komen van vele inhoudelijke zaken welke voorheen nog niet bekend waren en welke door mijn inhoudelijke kennis in combinatie met de positie van procesbegeleider aan de oppervlakte waren gekomen. Eigenlijk was dit juist een succes, een doorbraak, want het 'landschap', de verhoudingen waren er werkelijk anders uit gaan zien. Hier begon fase 2 (zie figuur 2; sociogram casus 1) De opdrachtgever zag kans om uit de underdogpositie te komen. Dit ging echter wel gepaard met stevige discussie met het voormalige partnerbedrijf; Henk en Erwin. Zij zagen mij de voor hen zo voordelige SLA ter discussie stellen en aantonen dat deze op onmogelijkheden gebaseerd was. Een goede voedingsbodem voor een uiteindelijk conflict dus. Dat had ik echter op dat moment nog niet in de gaten. Ik was vooral erg blij dat ik in dit proces 'het verschil' kon maken, ofwel; kon laten zien 'hoe goed' ik

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

was. Althans, dat dacht ik, afgaande op zowel de proces- als de inhoudelijke successen die er waren geboekt. Maar het bracht ook aanzienlijke risico's met zich mee. Dit bleek enige tijd later. Ik werd gevraagd om tijdelijk de functie van Directeur Operations in te vullen. Op zich natuurlijk vreemd, want Petra had eerst mijn werk laten controleren en nu wilde zij mij de 'gehele kar' laten trekken. Daar kwam nog bij dat mijn oorspronkelijke mede- opdrachtgever Hans dus op non actief was gesteld. Alle problemen rondom het uiteengaan en de oorzaken van de nieuw ingezette en mislukte samenwerkingsvorm werden op het conto van Hans geschreven en door zijn 'zachte' karakter was hij hier zo ongeveer aan 'bezweken'. Hij had nog maar een klein zetje nodig. Maar daar was ik op dat moment blind voor. Natuurlijk zag ik wel wat er gebeurde, maar ik realiseerde me ook dat het voor Hans echt een onmogelijke situatie was geworden en Hans gaf zelf ook aan dat hij ermee wilde stoppen en dat hij mij voor had gedragen voor het tijdelijk invullen van de functie. Het was voor mij natuurlijk een hele eer en ik zag het als een bevestiging van de tot dan bereikte resultaten. Mijn ego maakte gewoon even een sprongetje en voerde de boventoon in deze symfonie. Wat ik me niet realiseerde was dat ik mezelf er ook mee in een onmogelijke positie aan het manoeuvreren was welke vroeg of laat problemen zou gaan geven. Dit omdat ik nu niet alleen procesbegeleider was, maar ook eindverantwoordelijk voor de operatie. Deze combinatie is natuurlijk een onmogelijke en zal ongetwijfeld tot problemen leiden. Hetgeen dus ook gebeurde. Deze periode speelt zich af in fase 2 (zie figuur 2; sociogram casus 1). Een paar maanden verder wist de voormalig partner Henk mij buiten spel te zetten door mijn opdrachtgever (Petra) onder druk te zetten. Hier begint fase 3 (zie figuur 2; sociogram casus 1). Aangezien de voormalige partner (Erwin en Henk) nog steeds klant was, had ik er regelmatig contact mee. Deze samenwerking verliep moeizaam omdat zij (Erwin en Henk) mij in mijn rollen als procesbegeleider/specialist als bedreiging hadden gezien door mijn eerdere inhoudelijke bemoeienissen. Op basis van een klein operationeel verschil van inzicht in betreffende de relatie klant versus dienstverlener (de beide voormalige partner bedrijven waren nog steeds elkaars klant) hebben zij mij het werk als Directeur Operations op enig moment onmogelijk gemaakt. Er waren klachten van onze klanten binnen gekomen. De oorzaak hiervoor bleek bij het voormalig partnerbedrijf te liggen. Dit was goed gemaskeerd, maar na een goede analyse was zichtbaar geworden waar de oorzaak lag. Wederom kon ik met de inhoud de feiten aantonen. Dit was echter de druppel die de emmer van de macht deed overlopen en zij (Erwin en Henk) wilden mijn persoon elimineren als invloedrijke(f)actor. Er ontstond een conflict tussen Henk en mijzelf. Een conflict dat door Henk via anderen met mij werd 'uitgevochten'. Zij (Henk en Erwin) hebben Petra de keuze gesteld dat als zij met mij verder moesten

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

samenwerken, er totaal geen samenwerking meer zou zijn. Petra heeft hier, wellicht uit eigen lijfsbehoud, aan toe gegeven. In overleg ben ik toen weer terug gegaan naar mijn oorspronkelijke opdracht. Het deed me veel pijn, en ik wist niet direct hoe met de situatie om te gaan. Ik heb nog even overwogen om de opdracht terug te geven. Echter mijn eigen vechtlust en tevens het enthousiasme en de steun van de collega's om mij heen heeft me doen besluiten om te blijven. Achter de coulissen zocht ik gedurende fase 3 (zie figuur 2; sociogram casus 1) met mijn projectteam alles uit, maakte scenario's en deed voorstellen welke vervolgens door Petra aan de onderhandelingstafel werden toegepast. Enige tijd later is ook Petra, onder gelijksoortige omstandigheden, door Erwin en Henk 'persona non grata' verklaard. Zij weigerden om verder met haar samen te werken. De oorspronkelijke opdracht is gelukkig verder wel succesvol afgerond. Er is een nieuw businessmodel tot stand gekomen waar beide partijen achter stonden en dat voor beide partijen op enigerlei wijze winst bracht. Het was voor mij een ervaring om nooit te vergeten en waar ik veel van heb kunnen leren.

Sociogram casus 1		Jan	Pieter	Klaas	Hans	Harold	Roland Fase 1	Roland Fase 2	Roland Fase 3	Erwin	Henk	Projectgroep
Jan	naar		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
Petra	naar	→		→	→	→	→	→	→	→	→	→
Klaas	naar	→	→		→	→	→	→	→	→	→	→
Hans	naar	→	→	→		→	→	→	→	→	→	→
Harold	naar	→	→	→	→		→	→	→	→	→	→
Roland Fase 1	naar	→	→	→	→	→		→	→	→	→	→
Roland Fase 2	naar	→	→	→	→	→	→		→	→	→	→
Roland Fase 3	naar	→	→	→	→	→	→	→		→	→	→
Erwin	naar	→	→	→	→	→	→	→	→		→	→
Henk	naar	→	→	→	→	→	→	→	→	→		→
Projectgroep	naar	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
		→ Positief, Harmonieus										
		→ Neutraal										
		→ Conflict										
		→ Angst voor										
		→ Denigrerend naar										
		→ Dominant, onder druk zettend										
		→ Afstandelijk										
		→ Intensiteit/Frequentie contact hoog (dagelijks)										
		→ Intensiteit/Frequentie contact gemiddeld (wekelijks)										
		→ Intensiteit/Frequentie contact laag (maandelijks of minder)										

Hiernaast figuur 2; een sociogram welke de onderlinge verhoudingen weergeeft en de verhoudingen van mij naar diverse actoren en vice versa zoals ik ze ervaren heb gedurende de 3 fases van de opdracht.

Figuur 2; Sociogram casus 1

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Uit dit voorbeeld zijn m.i. lessen te trekken, allereerst is het zeer belangrijk voor jezelf goed af te wegen welke rol bij welke context past, de oorspronkelijke opdracht goed in beeld te houden en, indien nodig, ter discussie te stellen en in overleg bij te stellen. Het uitvoeren van twee verschillende opdrachten is naar mijn mening niet bepaald succesvol. Vervolgens dient inhoudelijke kennis naar mijn mening aanwezig te zijn om in een opdracht succesvol te kunnen zijn en alle partijen 'aan tafel' te krijgen. Belangrijk is echter wel om de arena en alle actoren goed te scannen en te volgen, en heel duidelijk eenieders verschillende belangen in het oog te houden. Tot slot is het interessant om bij jezelf te ontdekken dat allerlei innerlijke drijfveren zoals je eigen ego en een soort 'vechtlust' ook van invloed zijn op het spanningsveld tussen 'het proces' en 'de inhoud'. Deze drijfveren geven wellicht spanningsvelden, maar kunnen naar mijn mening ook juist weer een positieve invloed op het succes hebben.

4.1 Begripsomschrijving

Om een goed beeld te krijgen wanneer, hoe en waarom er spanningen ontstaan tussen procesbegeleiding en inhoudsbeïnvloeding en wat de onderlinge afhankelijkheden tussen procesbegeleiding en inhoudbeïnvloeding zijn, ga ik eerst op zoek naar de betekenis van beide begrippen.

4.1.1 Procesbegeleiding

Procesbegeleiding is in te delen in 2 stappen, te weten; procesontwerp en procesmanagement. Samen vormen ze de procesbegeleiding.

4.1.1.1 Procesontwerp

Proces ontwerp kan worden omschreven als het vormgeven van het proces van argumentatie en onderhandeling. Het ontwerp wordt gemaakt door een procesarchitect. Aspecten die in een procesontwerp aan de orde kunnen komen zijn (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008; Pruitt en Carnevale, 1993; Carpenter en Kennedy, 1988; Süsskind en Cruikshank, 1987):

4.1.1.1.1 *Organisatie van het proces*: Op hoofdlijnen wordt het proces georganiseerd waarbij aandacht wordt besteed aan de rollen, posities, taken en verantwoordelijkheden van en informatiestromen tussen de belanghebbenden.

4.1.1.1.2 *Bepaling van de randvoorwaarden*: Het markeren van het speelveld, onder andere door de deadline van het proces, het budget, de personele ondersteuning van het beleidsproces en de inhoudelijke randvoorwaarden.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

- 4.1.1.1.3 *Opstellen van de spelgedrageregels*: Afspraken over de wijze van interacteren en communiceren om tot besluitvorming te komen.
- 4.1.1.1.4 *Plan ter activering/mobilisatie van belanghebbenden*: Strategie om de representativiteit van belangen en perspectieven in het beleidsproces zo hoog mogelijk te maken, ter vergroting van de variëteit van de probleemperceptie en de oplossingsrichtingen.
- 4.1.1.1.5 *Formuleren van in- en uitstapregels*: De regels geformuleerd ten aanzien van het voortijdig verlaten van het proces of het tijdens het proces binnenstappen door een actor.
- 4.1.1.1.6 *Wijze van besluitvorming*: Bepaald wordt door wie (bijvoorbeeld in een stuurgroep met brede samenstelling) en op welke wijze (bijvoorbeeld door een gekwalificeerde meerderheid of op basis van consensus) tot finale besluitvorming wordt gekomen.
- 4.1.1.1.7 *Het waarborgen van de 4 kernelementen voor een goed procesontwerp*: Voldoende openheid van het proces, veiligheid voor partijen door hun kernwaarden te beschermen, voldoende prikkels voor voortgang en vaart, voldoende garanties voor de inhoudelijke kwaliteit van de resultaten.

4.1.1.2 Procesmanagement

Procesmanagement betekent in deze het uitvoeren van het proces van argumentatie en onderhandeling. Dit impliceert het begeleiden van interacties. Procesmanagement bestaat ten eerste uit voorbereidende activiteiten zoals het verzorgen van de mailing en het verrichten van (voor)onderzoek (ondersteunende processen). Ten tweede bestaat procesmanagement uit het faciliteren van de onderhandelingen tussen de verschillende belanghebbenden (hoofdprocessen). Ten derde bestaat procesmanagement uit begeleiden van interacties, m.a.w. discussies en onderhandelingen tussen belanghebbenden. Het faciliteren van het interactieve proces wordt verricht door een procesmanager (die dezelfde kan zijn als de procesarchitect). Een vierde - en niet onbelangrijke - aspect van procesmanagement betreft het koppelen van de interactieve processen met reguliere overlegbijeenkomsten, zowel binnen als buiten de organisatie. Belangrijke aandachtspunten bij procesmanagement zijn het creëren van een 'sense of urgency' en/of een 'sense of importance' voor een overkoepelende doelstelling en deze formuleren alsmede het waarborgen van de 4 kernelementen voor een goed proces zoals genoemd in punt 4.1.1.1.7. (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008).

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

4.1.2 Inhoudsbeïnvloeding

Inhoudsbeïnvloeding is een niet geïkt begrip. Voor zover er definities zijn is het begrip in diverse contexten toepasbaar. Daarom ben ik eerst op zoek gegaan naar een letterlijke vertaling door het begrip op te splitsen in 'inhoud' en 'beïnvloeden'.

4.1.2.1 Inhoud

Wanneer je het begrip 'inhoud' opzoekt in de 'Van Dale', dan vind je de woorden 'bevatten' en 'behelzen'. Anders gezegd: De kern waar het om gaat in een bepaalde context.

4.1.2.2 Beïnvloeden

Wanneer je het begrip 'beïnvloeden' opzoekt in de 'Van Dale', dan vind je de omschrijving 'invloed uitoefenen op'. Anders gezegd: Het hebben van een uitwerking op, of het uitoefenen van gezag.

4.1.2.3 Inhoud beïnvloeden

Het beïnvloeden van (de) inhoud zou je kunnen omschrijven als het hebben van een uitwerking op de kern, op datgene waar het werkelijk om gaat. Tevens kan er sprake zijn van het uitoefenen van gezag ten aanzien van datgene waar het werkelijk om gaat. Belangrijke aspecten bij inhoudsbeïnvloeding zijn dus het hebben van een uitwerking op de kern en het uitoefenen van gezag.

Inhoudsbeïnvloeding is dus professioneel leiderschap, omdat er sprake is van een uitwerking op de (inhoudelijke) kern en uitoefening van gezag. Degene die het uitoefent hoeft niet altijd formele macht te hebben.

4.2 Andere verwante benaderingen voor besluitvorming

Voor een duidelijke afbakening geef ik de belangrijkste verschillen en overeenkomsten tussen procesbegeleiding en andere verwante manieren van besluitvorming weer. De belangrijkste verwante benaderingen voor procesbegeleiding zijn 'Procedurele rationaliteit', 'Consensusbuilding' en 'Interactieve besluitvorming' (zie De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld 2008; p. 33-38). De belangrijkste overeenkomsten en verschillen beschrijf ik in de paragrafen 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3. Daaruit blijkt naar mijn mening dat procesbegeleiding van de vier verwante benaderingen doorgaans de meest complete, goed op een complexe probleemstelling toepasbare en meest effectieve manier van besluitvorming zal zijn.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

4.2.1 Procedurele rationaliteit

Bij rationaliteit is het gebruikelijk een onderscheid te maken tussen procedurele rationaliteit en inhoudelijke rationaliteit (Simon, 1976; p. 129-148). Gedrag is volgens Simon inhoudelijk rationeel als het bijdraagt aan het realiseren van doelstellingen. Daarnaast is gedrag procedure rationeel wanneer het proces dat resulteert in een besluit 'juist' is. Onder 'juiste' procedures worden verstaan adequate denkprocessen en het gebruik van goede algoritmen. De overeenkomst met procesbegeleiding zit hem volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2008; p. 33-35) in het feit dat beide benaderingen er voor kiezen om niet langer uitsluitend te zoeken naar inhoudelijke oplossingen en de aanname dat een goed vormgegeven proces resulteert in een inhoudelijk goede oplossing. Het belangrijkste verschil met procesbegeleiding is dat volgens de visie van Simon, nadat eenmaal de beste procedure is ontworpen, deze voor dezelfde type problemen altijd voorgeschreven kan worden. Bij procesbegeleiding is dit niet het geval, daar is een proces goed omdat het acceptabel en vertrouwenwekkend is voor de belangrijkste stakeholders. Daarbij leren de betrokken partijen, wanneer hetzelfde proces vaker wordt toegepast, de zwakke elementen in het ontwerp kennen en zullen zij deze kennis gebruiken om het sturende element van het proces te ontlopen. Daarmee kan het proces voor andere actoren zijn waarde verliezen. Het beste proces 'bij herhaling' bestaat dus niet.

4.2.2 Consensusbuilding

Volgens Susskind, McKernan en Thomas-Larner (1999; p. 7) kan consensus building worden omschreven als het in goed vertrouwen zoeken naar een unanieme overeenkomst waarbij de belangen van alle *stakeholders* gediend zijn. De manager heeft hierbij een faciliterende en mediërende rol. Bij faciliteren moet men denken aan manieren om groepen effectief *face-to-face* te kunnen laten communiceren. Mediation is er op gericht standpunten van partijen die sterk met elkaar van mening verschillen dicht bij elkaar te brengen en een '*zero sum game*' te voorkomen. Consensusbuilding wordt gepresenteerd als een methode die bestaat uit een groot aantal stappen die doorlopen moeten worden om tot consensus te komen. Vaak staat hierbij de interactie tussen personen centraal. Bij procesmanagement wordt meer ruimte gegeven voor het natuurlijke gedrag van partijen zoals '*powerplay*', verborgen agenda's, onderhandeling en het strategische spel.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

4.2.3 Interactieve besluitvorming

Volgens van Heffen e.a. (2000; p. 109-134) betreft bij interactieve besluitvorming het orgaan dat bevoegd is een besluit te nemen andere actoren zoals burgers, bedrijven en belangengroepen bij het besluit. Het bouwt voort op de traditie van inspraak en participatie die bestaat bij het ontwikkelen van beleid. Volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld (2008; p. 37-38) zijn er enkele overeenkomsten met procesbegeleiding. De eerste is dat zowel bij procesbegeleiding als interactieve besluitvorming de actor die het initiatief neemt tot deze wijze van besluitvorming van gedachten wil wisselen met andere actoren. De tweede overeenkomst is dat beide besluitvormen sterk contingent zijn. Zij krijgen vorm afhankelijk van de specifieke vragen die leven en van de aard van de actoren wiens belangen in het geding zijn. Het belangrijkste verschil tussen procesbegeleiding en interactieve besluitvorming is dat procesbegeleiding een sterke bestuurlijke oriëntatie kent terwijl interactieve besluitvorming een meer maatschappelijke oriëntatie heeft. Bij interactieve besluitvorming is de vormgeving van het proces vaak een zaak van de initiatiefnemer terwijl bij procesbegeleiding alle actoren betrokken zijn bij het proces ontwerp.

4.3 Procesbegeleiding versus projectmanagement

Volgens De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld geldt in een projectbenadering de aanname dat problemen en oplossingen binnen bepaalde grenzen redelijk stabiel zijn en er derhalve een duidelijke doelstelling, een tijdpad, duidelijke randvoorwaarden en een vooraf vastgesteld eindproduct kunnen zijn. De besluitvorming loopt daarmee volgens verwachting en gestructureerd.

Hierbij wordt uitgegaan van een statische situatie. Ik deel de mening dat wanneer het speelveld niet statisch maar dynamisch is, een procesbenadering meer op zijn plaats is. Het is overigens zeer wel mogelijk dat een projectbenadering gaande weg verandert in een procesbenadering. Dit kan veroorzaakt worden door externe dynamiek wanneer partijen die hun eigen probleemdefinities en oplossingen inbrengen zich bemoeien met het project. Anderzijds kan dit veroorzaakt worden door interne dynamiek wanneer de projecteigenaar tijdens het project zelf leert dat het probleem anders is dan hij had gedacht. Beide vormen van interactie kom ik zelf tijdens opdrachten regelmatig tegen waardoor overgeschakeld dient te worden op een procesbenadering. Een goede verkenning voor aanvang van de opdracht kan echter voorkomen dat voor een projectbenadering wordt gekozen daar waar een procesbenadering meer effectief geweest zou zijn. Vrijwel geen enkele situatie is statisch. Contexten, actoren, belangen zijn continue in beweging. Hierover in de conclusies en aanbevelingen meer.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

4.4 Formulering probleemstelling

Er is inmiddels veel geschreven over procesbegeleiding/ -management (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008; Pruitt en Carnevale, 1993; Carpenter en Kennedy, 1988; Süsskind en Cruikshank, 1987). Hierbij wordt er ook dieper ingegaan op de relevantie van de 'Inhoud' voor het proces. Het komt erop neer dat procesbegeleiding als doel heeft om tot inhoudelijke probleem definities en de oplossingen met besluiten daarvoor te komen. Hierbij wordt ook aangegeven dat de procesbegeleider (architect en manager) enige mate van inhoudelijke kennis dient te bezitten omdat deze anders het risico loopt om door partijen niet serieus genomen te worden. In mijn dagelijkse praktijk als interim manager ervaar ik dit ook zo: Partijen verwachten dat je relevante inhoudelijke kennis hebt, ook in de rol van procesbegeleider. Echter in de praktijk ervaar ik dat het nog een stapje verder gaat: Opdrachtgevers verwachten dat je ook inhoudelijk zelf specialist bent. Dit ondanks de gevaren die het met zich meebrengt. Een procesbegeleider die zich te sterk laat leiden door inhoudelijke kennis, loopt het risico dat de inhoud het proces verdrijft en tast hiermee zijn/haar eigen positie aan. Dit geeft al direct een spanningsveld aan waarmee de procesbegeleider te maken krijgt. Voor een deel is dit weer procesmatig op te lossen, namelijk door onderscheid te maken in kennis van de eerste, tweede en derde orde: De procesbegeleider is in staat goede vragen te stellen over de inhoud (eerste orde), de procesbegeleider is in staat om de antwoorden op deze inhoudelijke vragen adequaat te beoordelen (tweede orde). De procesbegeleider zou *niet* direct zelf in staat moeten zijn om de antwoorden op de inhoudelijke vragen zelf te produceren (derde orde) omdat hierbij het risico toeneemt dat de procesbegeleider zich te inhoudelijk gaat bemoeien met de procesgang en hierdoor zijn positie aantast (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008). Door het beïnvloeden van de inhoud en het dus inhoudelijk gaan sturen kan namelijk een '*leraar-leerling*' verhouding ontstaan (Kessels, 1997). Hierdoor wordt de mogelijkheid tot het zelf ontwikkelen van eigen inzichten door de procesbegeleider aan de andere actoren ontnomen en zal de rolvastheid van de procesbegeleider aantasten, aldus De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld. Dit zal over het algemeen niet geaccepteerd worden en dus brengt de procesbegeleider zijn eigen positie in gevaar. Daarnaast is het zo dat het al dan niet inzetten van deze inhoudelijke kennis niet altijd te sturen is. Misschien is het onder bepaalde condities wellicht zelfs wenselijk wanneer de procesbegeleider over gaat tot het beïnvloeden van de inhoud.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Volgend uit voorgaande wil ik de probleemstelling als volgt formuleren:

‘Procesbegeleiding versus Inhoudsbeïnvloeding’, een paradox? Ze staan op gespannen voet met elkaar, toch kunnen ze ook niet zonder elkaar. Is dit (deels) op te lossen, of moeten we ermee leren leven?

4.4.1 Kernvragen

Uit bovenstaande probleemstelling wil ik volgende kernvragen formuleren.

4.4.1.1 In hoeverre is inhoudelijke kennis een noodzakelijke voorwaarde bij het verkrijgen van een opdracht als procesbegeleider en wenselijk voor de voortgang van het proces en de acceptatie van de te nemen besluiten?

4.4.1.2 Op welke wijze en in welke mate beïnvloeden persoonlijke drijfveren de inhoud tijdens een opdracht als procesbegeleider en welke condities moet ik vooraf of tijdens de opdracht pogen te realiseren om inhoud en proces op elkaar te betrekken en te verzoenen?

4.5 Relevantie van de probleemstelling

Het lijkt er op dat, om serieus genomen te kunnen worden door partijen, de procesbegeleider wel degelijk ‘specialistische inhoudelijke kennis’ moet hebben waardoor genoemde oplossingen in de beschreven visie slechts ten dele effectief zullen zijn. Belangrijker echter nog is dat de procesbegeleider een mens is. Een mens met zijn eigen bewuste en onbewuste drijfveren waardoor hij over zal kunnen gaan tot het beïnvloeden van de inhoud juist vanuit deze persoonlijke drijfveren geplaatst in de sociale context. Kan een procesbegeleider werkelijk zelf sturen op deze, vaak onbewuste, drijfveren? En onder welke condities zou het beïnvloeden van de inhoud door de procesbegeleider wellicht zelfs wenselijk zijn? Naar mijn mening is dit thema tot op heden enigszins onderbelicht geweest. Het toevoegen van dit thema geeft weer een nieuwe dimensie aan een bestaande visie (o.a. De Bruijn, Ten Heuvelhof en In ‘t Veld, 2008).

4.6 Het bestaande perspectief onder de loep genomen

Een procesbenadering van verandering is nodig bij het definiëren en oplossen van inhoudelijke probleemstellingen voor complexe vraagstukken waarbij er geen eenduidige oplossing bestaat, een ‘wicked problem’, waarbij er sprake is van een netwerk van een diversiteit aan (multi)actoren welke invloed hebben op de beeldvorming en besluitvorming en op wie de te nemen besluiten invloed zullen hebben. Het betreft dan een netwerk van afhankelijkheden waarbij een verandering nooit eenzijdig kan worden opgelegd.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Anderen zullen de voorgenomen verandering amenderen, hinderen of zelfs blokkeren, zowel in de fase waarin tot een verandering wordt besloten als tijdens de uitvoering (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008). De actoren in zo'n arena kunnen individuen, organisaties, instellingen, verenigingen en bedrijven zijn. Ook kan de probleemstelling zich binnen een organisatie, instelling, vereniging of bedrijf voordoen. De actoren kunnen dan afdelingen, teams, business units, verschillende disciplines (zoals bijvoorbeeld Operations, Commercie, Finance), Management Team, Directie, Raad van bestuur of individuen zijn.

Veel veranderingen worden projectmatig opgezet met scherpe probleemdefinities, heldere doelen en strakke plannings. Een projectbenadering heeft in een netwerk van afhankelijkheden echter een beperkte betekenis. De initiatiefnemer van een verandering is hierbij afhankelijk van andere partijen (actoren), welke de probleemdefinitie, doelen en plannings van de initiatiefnemer niet voetstoots zullen accepteren. Waarom zouden ze meewerken aan de planning van een beoogde verandering? Ze zullen zich vervolgens niet laten overtuigen door de inhoudelijke argumenten van de initiatiefnemer, de eigen opvattingen te weinig terug zien in de voorgestelde verandering en de projectplanning dus frustreren (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008). In geval van zo'n verandering in een netwerk van afhankelijkheden is de procesbenadering een goed alternatief. De procesbegeleider is daarbij verantwoordelijk voor het proces ontwerp en het procesmanagement. De procesbegeleider zal daarbij vooral geselecteerd worden vanwege zijn kwaliteiten als procesontwerper en procesmanager en moet succesvol geacht worden in het verkrijgen van vertrouwen van alle actoren. Hij zal dus aantoonbaar succesvol moeten zijn geweest in eerdere rollen als procesbegeleider.

Mijn vraag hierbij is of het niet ook zo is dat de mate waarin het vertrouwen dat door alle actoren gegeven kan worden niet mede afhankelijk is van de mate van inhoudelijke specialistische kennis? Deze gewenste inhoudelijke specialistische kennis is afhankelijk van de mate van betrokkenheid van de opdrachtgever en afhankelijk hiervan kies je de momenten en situaties waarop je deze kennis laat zien. Wanneer de opdrachtgever 'ver' van de inhoudelijke probleemstelling staat, zal hij wellicht meer inhoudelijke kennis van de procesbegeleider vragen dan wanneer hij 'dichtbij' de inhoudelijke probleemstelling staat. In het laatste geval zal veelal de oplossingsrichting al gekozen zijn en minder inhoudelijke kennis gewenst zijn, wellicht zelfs als een bedreiging gezien worden. Tenslotte is de opdrachtgever de eerste die het vertrouwen moet kunnen geven aan een mogelijke procesbegeleider.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

De procesbegeleider heeft in feite zijn opdracht uit te voeren in twee fases, namelijk de ontwerpfase en de fase van overleg en besluitvorming.

4.6.1 De ontwerpfase verder uitgediept

In de ontwerpfase gaat de procesbegeleider beginnen met het organiseren van het proces. Heel belangrijk is dat alle partijen welke van belang zijn voor een goede en algeheel gedragen besluitvorming deelnemen aan dat proces. In eerste instantie zal er daarom geïnvesteerd moeten worden in het scheppen van vertrouwen door een ‘veilige’ omgeving te creëren waar de kernwaarden van de diverse actoren beschermd worden en door het proces open en transparant te maken. Verder is zeker ook het geven van ruimte aan de ideeën en wensen van de diverse actoren van groot belang. In deze fase zal ook een aantal ‘ontsnappingsmogelijkheden’ voor actoren in het ontwerp meegenomen moeten worden om zo de ‘instapdrempel’ zo laag mogelijk te maken. Tevens zal tijdens het proces de ‘deur’ open moeten blijven staan om zo van belang zijnde actoren welke later alsnog in willen stappen de ruimte te geven dit te doen.

Valkuil hierbij is wel dat als je dit te gemakkelijk maakt er juist weer actoren zullen zijn die in de begin fase nog niet instappen omdat ze weten dat ze, op het moment dat zij zelf het belang groot genoeg vinden, later altijd nog in kunnen stappen. Daarnaast worden er allerlei procesafspraken gemaakt over onderwerpen als communicatie, gedragsregels, wijze van besluitvorming en garanties voor een goede inhoud van de te kiezen oplossingen. Een laatste belangrijk element van het proces ontwerp is dat er voor de diverse actoren tijdens het proces voldoende prikkels moeten zijn om vooruitgang te willen boeken en zo de vaart erin te houden.

Naar mijn mening is het door de aanwezige inhoudelijke specialistische kennis zeer wel mogelijk dat de ‘positie’ van de procesbegeleider gaandeweg tijdens het proces verandert en/of wisselt. Wanneer kan dit gebeuren, is dit te voorzien? Tijdens de conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 10) kom ik hier op terug.

4.6.2 Het proces verder uitgediept

Tijdens het doorlopen van het proces heeft de procesbegeleider de rol van procesmanager. Zodra de ontwerpfase klaar is en alle belanghebbende actoren ‘aan boord’ zijn kan het proces van start. Over het algemeen wordt er in deze beginfase gezocht naar een voor alle actoren overkoepelend belang. Dit overkoepelende belang behelst eigenlijk de vraag: ‘Wat willen we gezamenlijk voor elkaar krijgen?’ Met andere woorden: welke verenigbare visie, belang en praktijk kunnen we formuleren? De vraag hierbij is dan ook direct of een uitgangspunt voor een overkoepelend belang ook kan zijn: ‘Wat willen we

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

gezamenlijk voorkomen?’ Met andere woorden: Wat willen we gezamenlijk niet? Dit kan in de praktijk een zeer effectieve methode zijn. Veel onderwerpen welke wederzijds wantrouwen oproepen kunnen op deze wijze gemeden worden waardoor er sneller en duidelijker helder gemaakt kan worden wat de ‘winst’ is voor de diverse actoren om constructief deel te nemen aan het proces. Kessels (1997; Socrates op de markt) geeft hiervan goede voorbeelden. Hij beschrijft hoe door middel van het ‘socratisch gesprek’ de discussie over de normen en waarden van een ontslagbeleid binnen een onderneming wordt gevoerd en waarbij men om tot een verenigbare visie te komen ook aangeeft welke bestaande normen men met betrekking tot ontslagbeleid in de toekomst niet meer wil toepassen. Deze invalshoek kan tijd besparen omdat men in het begin van het proces een aantal mogelijke uitkomsten met alle belanghebbenden gezamenlijk kan elimineren. Daarnaast kan deze werkwijze veel duidelijkheid verschaffen in eenieders ‘agenda’ en ook afdwalingen tijdens het proces voorkomen. Wel blijft naar mijn mening altijd noodzakelijk dat je, na deze ‘eliminatie’ gezamenlijk moet komen tot een overkoepelend doel. Dit juist om te voorkomen dat de focus alsnog wordt gelegd op ondergeschikte belangen welke zo groot gemaakt kunnen worden dat actoren het proces gaan vertragen of zelfs blokkeren. De procesmanager dient in de opstartfase tevens in beeld te krijgen welke kleine, ondergeschikte belangen met een beperkte impact op het geheel de diverse actoren individueel hebben. Deze kunnen namelijk tijdens het proces ingezet worden als ‘wisselgeld’ om in te stemmen met een beslissing welke van levensbelang is voor het totale proces en de besluitvorming maar waar deze actoren individueel ‘niet beter’ van worden. Zij kunnen dit vervolgens ook weer inzetten om hun positie naar de achterban toe te handhaven. Deze zogenaamde ‘Quick Wins’ zorgen voor prikkels om de vaart in het proces erin te houden.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

5.0 Het selecteren van de procesbegeleider

De procesbegeleider moet onafhankelijk zijn, en een aantoonbaar goed trackrecord als procesbegeleider hebben opgebouwd. Hij moet leiderschap en een zekere mate van senioriteit bezitten, in ieder geval in relatie tot alle actoren welke invloed zullen gaan hebben op het proces. Op dit leiderschap ga ik in hoofdstuk 7 nog wat dieper in. Dit alles is nodig om het vertrouwen te kunnen krijgen van de opdrachtgever(s) voor de start van de opdracht en van alle andere actoren bij het begin van de opdracht en om dit vertrouwen te behouden tijdens de opdracht.

Genoemd door De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld (1998) wordt dat de procesbegeleider ook inhoudelijk kennis heeft m.b.t. de probleemstelling. Zij geven aan tot hoever deze inhoudelijke kennis zou moeten gaan. Een voorbeeld hiervan is dat de procesbegeleider in staat zou moeten zijn om de juiste vragen te kunnen stellen met betrekking tot de inhoud en tevens de antwoorden op deze vragen adequaat zou moeten kunnen beoordelen (eerste en tweede orde). De procesbegeleider zou niet in staat mogen zijn om de antwoorden op deze inhoudelijke vragen zelf te kunnen geven (derde orde) (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008) om te voorkomen dat de procesbegeleider zelf op enig moment in het proces dusdanig veel invloed gaat uitoefenen op de inhoud dat de procesbegeleider zelf één van de actoren wordt. Wanneer dit gebeurt, zo schetsen zij, kan de procesbegeleider ook direct niet meer zijn onafhankelijke rol uitvoeren. Daarmee brengt de procesbegeleider zijn eigen positie in gevaar omdat bij de diverse actoren welke deelnemen aan het proces de ruimte om zelf tot beeld- en besluitvorming te komen geheel of ten dele weggenomen zou kunnen worden. Hierdoor zouden wellicht relevante meningen vanuit diverse invalshoeken niet meegenomen worden. Vervolgens zou het vertrouwen kunnen verdwijnen. Ik wil dit dominante beeld betreffende de gewenste mate van inhoudelijke kennis door de procesbegeleider relativiseren en bediscussiëren. Zelf heb ik meerdere malen ervaren dat opdrachtgevers toch juist een procesbegeleider wensen met diepgaande en specifieke kennis aangaande de inhoud van de probleemstelling.

Mijn mening is dat als je die inhoudelijke kennis niet hebt, je dan gewoonlijk niet eens in gesprek komt met een opdrachtgever. Veelal ook niet wanneer je inhoudelijke kennis van de eerste en tweede orde bezit. Men wil specialistische inhoudelijke kennis, afhankelijk van hoe dicht de opdrachtgever bij de inhoud van de probleemstelling staat.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Ik ben gespecialiseerd in transport en logistiek. Stel dat ik acquisitie zou doen voor een opdracht als procesbegeleider in de zorg (bijvoorbeeld een ziekenhuis) dan zou ik gewoon niet eens in gesprek komen met de mogelijke opdrachtgever. Als reden zou dan opgegeven worden dat ik niet bekend ben met de organisatie, processen, cultuur enz. Van invloed is ook hoe ver de opdrachtgever van de materie aangaande de probleemstelling af staat. Naarmate de opdrachtgever hier verder vanaf staat en dus zelf (nog) geen duidelijk inhoudelijk beeld heeft zal deze van de procesbegeleider meer inhoudelijke kennis vragen en naarmate de opdrachtgever zelf al een duidelijker beeld aangaande de inhoud van de probleemstelling heeft zal hij minder inhoudelijke kennis van de procesbegeleider vragen en de procesbegeleider meer als verlengstuk van de uitvoering van de reeds gekozen oplossingsrichting voor een probleem zien. In casus 2 geef ik een concreet praktijkvoorbeeld.

Casus 2 :

In het verleden ben ik via mijn eigen netwerk gevraagd om voor een internationaal bedrijf een opdracht als projectmanager (na een eerste gesprek bleek de rol van procesbegeleider meer op zijn plaats) te gaan doen. Het betrof een proces van logistiek/technische aard waarbij het onderhoud volgens een standaard proces onder regie van één externe partij uitgevoerd zou gaan worden. Inhoudelijk was er al veel gedaan en er was zelfs inmiddels al een pilot uitgevoerd. Deze pilot was zeer succesvol gebleken. Echter om een aantal redenen was men niet direct verder gegaan met het proces. De belangrijkste was tijdgebrek van een aantal sleutelfunctionarissen binnen de organisatie. Een ander aspect was het feit dat de business units allemaal een grote mate van autonomie bezitten en ook een diversiteit aan materiaal gebruiken. Alhoewel deze arena met zijn spelers beperkt is zal ik deze vooraf toch schetsen. Allereerst is daar de directeur logistiek (vanaf nu te noemen Bert). Bert is vanuit de organisatie doorgroeid en een man met een 'hands on' instelling en een prettige gesprekspartner. Zijn belang is dat de nieuwe ideeën zo snel mogelijk organisatie breed doorgevoerd kunnen worden omdat er al het nodige geïnvesteerd was in de pilot, de pilot succesvol was en er door gebrek aan capaciteit (waar hij verantwoordelijk voor was) na de pilot verder geen wezenlijke vooruitgang meer was geboekt. Daarnaast is er de HR-manager (vanaf nu te noemen Erik). Erik is sinds een paar jaar werkzaam als staf lid bij de centrale organisatie. Ook Erik heeft een 'hands on'-instelling en is een prettige gesprekspartner. Bert is de leidinggevende van Erik en beiden hebben veel persoonlijkheid overeenkomsten. Zover ik heb kunnen waarnemen kunnen beiden erg goed met elkaar opschieten. Als laatste is daar de manager Technische Zaken (vanaf nu te noemen Frans).

Thesis

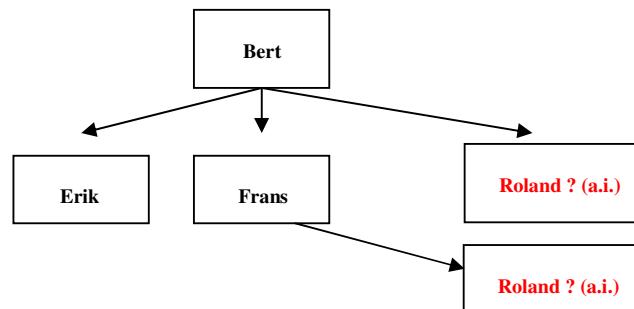
(Executive) Master Interventie Management

Frans is wat ouder en een echte inhoudelijke specialist op technisch vlak. Hij blijft wat op de vlakte en laat niet het achterste van zijn tong zien. Door omstandigheden welke voor mij niet geheel aan het licht zijn gekomen is Frans niet in staat geweest het proces een vervolg te geven. Daarom heeft Bert, welke ook de leidinggevende is van Frans, besloten hier een externe projectmanager voor in te huren. Frans lijkt zich hier niet prettig bij te voelen. Het was in deze nog niet duidelijk of ik, in geval ik de opdracht zou gaan doen, rechtstreeks zou gaan rapporteren aan Bert of aan Frans. Het leek erop dat het de wens van Bert was dat ik rechtstreeks aan hem zou gaan rapporteren, maar dat deze niet voorbij wilde gaan aan de positie van Frans. Door zijn jarenlange ervaring bij het bedrijf had Frans wellicht veel informele invloed.

Een Sociogram;

Een Organogram;

Sociogram casus 2		Bert	Erik	Frans	Roland
Bert	naar	█	→	→	→
Erik	naar	→	█	→	→
Frans	naar	→	→	█	→
Roland	naar	→	→	→	█
		█ Positief, Harmonieus			
		→ Neutraal			
		█ Conflict			
		█ Angst voor			
		→ Denigrerend naar			
		█ Dominant, onder druk zettend			
		█ Afstandelijk			
	→	Intensiteit/Frequentie contact hoog (dagelijks en/of intensief)			
	→	Intensiteit/Frequentie contact gemiddeld (wekelijks of enkele keren)			
	→	Intensiteit/Frequentie contact laag (maandelijks of éénmalig)			



Figuur 3; Organogram casus 2

Figuur 4; Sociogram casus 2

Het was voor de opdracht vooral belangrijk om aan de hand van de pilot resultaten draagvlak te creëren bij de business units zodat het systeem zo snel mogelijk uitgerold zou kunnen worden. Een opdracht dus waar de rol met de vaardigheden van een procesbegeleider volgens een bestaande visie (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008; p. 61) van toepassing is en ook een rol waarin ik zeker ook ervaring mee had opgedaan.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Inhoudelijk heb ik kennis van wagenpark beheersingsprocessen en systemen: Geen bagage heb ik op technisch gebied. Inhoudelijk waren er wel veel technische aspecten welke een rol speelden. Tijdens het acquisitieproces was er een goede klik met de opdrachtgever, Bert. Er was wederzijds vertrouwen. Ook zag Bert mij op een goede manier bewegen binnen de organisatie en alle actoren in het proces betrekken. Erik deelde deze mening.

Het leek dus helemaal goed te komen. Vanwege het feit dat Frans alle inhoudelijke kennis met betrekking tot het proces bezat en de contacten met de diverse externe partijen aangaande de pilot tot stand had gebracht had deze veel informele invloed. Ondanks het feit dat Bert wel meer invloed op het proces en met name de voortgang wilde krijgen vond hij het ook belangrijk om Frans wel betrokken te houden bij het proces. Ook werd niet duidelijk aan wie ik zou gaan rapporteren indien ik de opdracht zou gaan uitvoeren. Naar mijn idee lagen hier de twijfels van Bert voor het wel of niet rekening moeten houden met de informele invloed van Frans aan ten grondslag. Er kwam dus een gesprek met Frans. Tijdens dit gesprek bemerkte ik een afstandelijke houding van Frans. Dit stond in schril contrast tot de gesprekken die ik met Bert en Erik had gevoerd waarbij er gewoon direct een goede klik was. Met dit positieve gevoel ging ik dus ook het gesprek met Frans in, maar dat liep dus anders. Frans hield afstand, liet niet te veel van zichzelf zien en ging vooral diep in op het niet aanwezig zijn bij mij van inhoudelijke technische kennis. Het was duidelijk te merken dat hij een andere mening was toegedaan dan Bert en Erik. De vraag bleef bij mij staan waarom Frans vanaf het begin van het gesprek zich zo afstandelijk opstelde. Wellicht zag hij mij als een bedreiging voor zijn eigen positie wanneer ik het proces over zou nemen en als een signaal van Bert dat het vertrouwen van Bert in hem afgenomen was. Dit terwijl het mij voor een werknemer van essentieel belang lijkt om te weten dat je werkgever en/of leidinggevende vertrouwen in je heeft. Toen ik enkele dagen later contact had met Erik bleek dat Frans, zoals ik verwachtte, had aangegeven mij niet aan te bevelen als procesbegeleider voor deze opdracht en dat Bert daarom besloten had om voor de andere kandidaat (er waren er nog 2) te kiezen. Als reden gaf Erik aan dat zij ook iemand wilden die een behoorlijke inhoudelijke bagage had en niet alleen op logistiek vlak, maar primair zelfs op technisch vlak. Volgens hem was de technische bagage nodig om alle partijen aan tafel te krijgen en het hele proces tot een goed einde te begeleiden.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Naar mijn mening heeft men dus als reden opgegeven dat men iemand wilde die ook diepgaande inhoudelijke kennis had. Dit is strijdig met het perspectief dat een procesbegeleider juist geen diepgaande inhoudelijke kennis zou mogen hebben (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008). Daarnaast zullen andere drijfveren zoals de interne spanningsvelden en de informele invloed van Frans en de strijdige belangen waarmee Bert moest omgaan zeer zeker ook een rol hebben gespeeld in dit besluit. Uiteindelijk is dus voor een collega gekozen welke een inhoudelijke technische kennis bezat, waarvan het de vraag blijft of dat de enige drijfveer was voor Bert en Frans.

Dit voorbeeld uit mijn eigen praktijk toont m.i. aan dat potentiële opdrachtgevers blijkbaar diepgaande inhoudelijke kennis als een argument zien om te mogen verwachten dat je als procesbegeleider geloofwaardig en vervolgens succesvol kan zijn. Dit heeft alles te maken met vertrouwen. De opdrachtgever moet vooraf het vertrouwen geven aan de kandidaat. Maar wat kunnen we eigenlijk onder vertrouwen verstaan? Vertrouwen is naar mijn mening een geste; iets wat je geeft maar waarvan je de risico's niet geheel kunt overzien op het moment dat je het geeft. Vertrouwen geven is risicoacceptatie, de bereidheid om niet alles te hoeven voorzien. Vertrouwen schenken schept vervolgens verplichtingen voor diegene die het vertrouwen krijgt. Blijkbaar is het zo dat een goed 'track record' als procesbegeleider niet voldoende is voor een opdrachtgever om het vertrouwen te kunnen geven aan een kandidaat. Een opdrachtgever wil immers de risico's zo klein mogelijk maken bij het inhuren van een procesbegeleider. Dit kan hij doen door extra bagage te eisen, namelijk die van een specialist met inhoudelijke kennis met betrekking tot de onderwerpen van probleemstellingen waarvoor procesbegeleiders worden ingehuurd. De opdrachtgevers zetten dit regelmatig in als extra 'waarborg' om enige mate van zekerheid te krijgen dat de opdrachtnemer succesvol zal zijn. Echter; indien de opdrachtgever dit heeft gedaan blijft nog steeds het gegeven staan dat hij niet 100% zeker weet of de kandidaat succesvol zal zijn. Wellicht heeft de opdrachtgever er dan voor zijn/haar gevoel dan zelf alles aan gedaan om het risico te minimaliseren en vervolgens wel het vertrouwen te kunnen geven aan de kandidaat procesbegeleider (opdrachtnemer). Risico minimaliseren is natuurlijk zeer menselijk, zeker wanneer je het doet in relatie tot een situatie en/of context waar je nauw bij betrokken bent.

Hieruit is af te leiden dat het in de meeste gevallen een belangrijke voorwaarde is om als procesbegeleider ook inhoudelijke specialistische kennis te hebben, in dit geval om het vertrouwen te kunnen krijgen van een potentiële opdrachtgever. Daarnaast toont het voorbeeld in casus twee aan dat je, ook in de aanloop naar een opdracht toe, reeds te maken hebt met de krachtenvelden welke zich

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

voordoen in de arena van het mogelijke toekomstige werkveld. Hierin spelen altijd persoonlijke drijfveren een grote rol en deze zijn naar mijn mening niet los te maken van de rationele kant van een te maken keuze. In hoofdstuk 6 (persoonlijke drijfveren in sociale contexten) ga ik op deze aspecten dieper in.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

6.0 Persoonlijke drijfveren in sociale contexten

Om een goed inzicht te krijgen in het wat, hoe en waarom van de vraag of een opdrachtgever en andere actoren in een proces altijd mogen verwachten dat een procesbegeleider gedurende het proces niets doet met zijn/haar inhoudelijke specialistische kennis zal ik beginnen met een voorbeeld vanuit mijn eigen praktijk waaruit blijkt dat inhoudelijke specialistische kennis door jezelf in een rol als procesbegeleider ingezet wordt, of je nu wilt of niet. Ook zal blijken dat, tegen wil en dank, bij het proces van het selecteren van een procesbegeleider de persoonlijke drijfveren binnen de arena van de mogelijk toekomstige opdrachtgever al direct een rol spelen. Daarnaast zal uit onderstaande casus blijken dat bij het proces van selecteren inhoudelijke specialistische kennis een belangrijke rol speelt bij het verkrijgen van het vertrouwen van de opdrachtgever en andere belanghebbenden.

Casus 3 :

Afgelopen jaren heb ik diverse opdrachten gedaan bij een Nederlands bedrijf. De eerste opdracht duurde 5 maanden en daarbij was ik operationeel verantwoordelijk voor het proces, een logistieke operatie. Aan het einde van mijn opdracht werd ik door de opdrachtgever gevraagd om als projectmanager (lees; procesbegeleider) een opdracht te gaan doen voor dezelfde organisatie. De betreffende organisatie was in een aantal jaren ontzettend snel gegroeid en de professionaliteit, kwaliteit en efficiency hadden deze groeistruipen niet altijd even goed bij kunnen houden.

Het hele primaire proces met de mensen, systemen en middelen zou grondig worden bekeken met als doel een dusdanige herinrichting dat de organisatie klaar was voor 'het heden', maar ook voor de verwachte groei in de komende jaren. Gedurende het proces zouden er diverse projectgroepen gevormd moeten worden welke elk een deel van de visie met bijbehorende doelstellingen als scope zou krijgen. In deze projectgroepen bevonden zich actoren vanuit de diverse disciplines en lagen van het bedrijf. Daarnaast zou er een stuurgroep komen waarin ik ook de procesbegeleider was en waarin zich actoren op MT niveau van diverse disciplines bevonden. Als laatste waren er nog krachten van actoren die niet direct in één van de projectgroepen zaten, maar wel veel invloed hadden. Noem het maar 'onzichtbare handen'. Al met al een uitdagende opdracht in een complexe omgeving, zowel op het procesgebied als op de inhoud.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Hier was overigens mijn bewezen inhoudelijk specialistische kennis welke tijdens de eerste opdracht zichtbaar was geworden voor de opdrachtgever een belangrijke reden om mij de opdracht te laten doen. Samen met het reeds bekend zijn met de organisatie en cultuur maakte dit dat de opdrachtgever mij het vertrouwen kon geven om de opdracht succesvol uit te voeren.

Om de situatie bij de start van het proces goed in beeld te brengen zal ik de belangrijkste actoren eerst voorstellen. Om te beginnen was daar de oorspronkelijke opdrachtgever (hierna te noemen; Leo) en verantwoordelijk voor de totale organisatie en operatie met zo'n 1000 Fte. Hij had het proces geïnitieerd en mij gevraagd procesmanager te willen zijn. Mijn relatie met Leo was erg goed te noemen. Hij was ook degene die uiteindelijk zijn zegen had gegeven voor het door mij uit laten voeren van de eerste opdracht. Leo was echter wel een 'vertrekkend' opdrachtgever, want hij zou op korte termijn een andere functie in gaan vullen bij het moederbedrijf. Vervolgens was er de opvolger van Leo (hierna te noemen; Sandra). Zij zou, komende vanuit het moederbedrijf, de verantwoordelijkheden van Leo over gaan nemen en zat inmiddels in de overdrachtsfase. Het contact tussen mij en Sandra was nieuw en in het begin vooral één van aftasten en opnieuw de lijnen uitzetten. Sandra gaf aan dat het proces zeer belangrijk was en dus uitgevoerd moest worden. Echter de opzet van het proces en de keuze voor mijn persoon als procesmanager was natuurlijk door haar voorganger bepaald en ze wilde daar natuurlijk toch nog zoveel mogelijk 'haar stempel' op zetten. Er waren twee operationeel eindverantwoordelijken voor diverse locaties. Dit waren Pieter en Harry. Harry was daarnaast voorzitter van de stuurgroep. Met hem had ik tijdens de eerste opdracht al nauw samengewerkt en het was Harry geweest die mij voorgedragen had bij Leo voor de rol van procesmanager. Dan waren er nog twee de leden van het management team (hierna te noemen Peter en Edgar). Ook met hen had ik reeds nauw samengewerkt tijdens de eerste opdracht en we kenden elkaar goed. Zowel Peter als Edgar zouden plaatsnemen in de stuurgroep en tevens plaatsnemen in meerdere projectgroepen in de rol van projectgroeplid. Een volgend lid van de stuurgroep (hierna te noemen; Noud) was verantwoordelijk voor alle logistieke projecten binnen de organisatie en als zodanig dus ook nauw betrokken bij de opstart van het proces. Noud was een ervaren senior manager met een goede combinatie tussen abstract denken en de zaken praktisch handen en voeten geven. De samenwerking met Noud verliep dan ook prima.

Thesis




(Executive) Master Interventie Management

Gezien het feit dat ook zijn rol binnen de organisatie aan het veranderen was heeft hij na een aantal weken in de stuurgroep plaatsgemaakt voor een managementlid vanuit de centrale organisatie (hierna te noemen; Sander). Sander kende ik ook inmiddels vanuit mijn eerste opdracht en deze relatie was zeker ook goed te noemen. Sander rapporteerde in de periode dat Leo eindverantwoordelijk was aan Noud. Vanaf de periode dat Sandra eindverantwoordelijk was zou hij rechtstreeks aan Sandra gaan rapporteren. Ook Sander zou tevens zitting nemen in één van de projecten in de rol van projectgroeplid. Verder wil ik nog toevoegen een specialist (hierna te noemen; Bernard) welke later in het proces een belangrijke rol ging spelen. Met Bernard had ik nog nauwelijks contact gehad, dat kwam in de loop van het proces. Als laatste noem ik nog alle overige leden van de 4 projectgroepen, in totaal zo'n 25 collega's. Zonder hen te kort te willen doen ga ik ze voor deze casus niet allemaal specifiek benoemen omdat dit naar mijn mening geen toegevoegde waarde zal geven. Niettemin wil ik vermelden dat zij vanuit de gehele organisatie kwamen. Zowel vanuit diverse lagen van Operations, Finance, IT, Facility, Sales en Customer Service als toeleveranciers maakten zij deel uit van één of meerdere projectgroepen. De onderlinge verhoudingen welke af en toe wel onder spanning kwamen te staan door de overlap in de scopes en de diverse visies hierover geef ik hieronder weer in het sociogram. Vervolgens geef ik de formele verhoudingen van zowel de organisatie als het proces weer, waarbij in het Organogram van het proces in de ovale cirkel de actoren zijn aangegeven welke formeel geen deel uit maakten van het proces maar er zeker wel invloed op uitoefenden.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Een Sociogram;

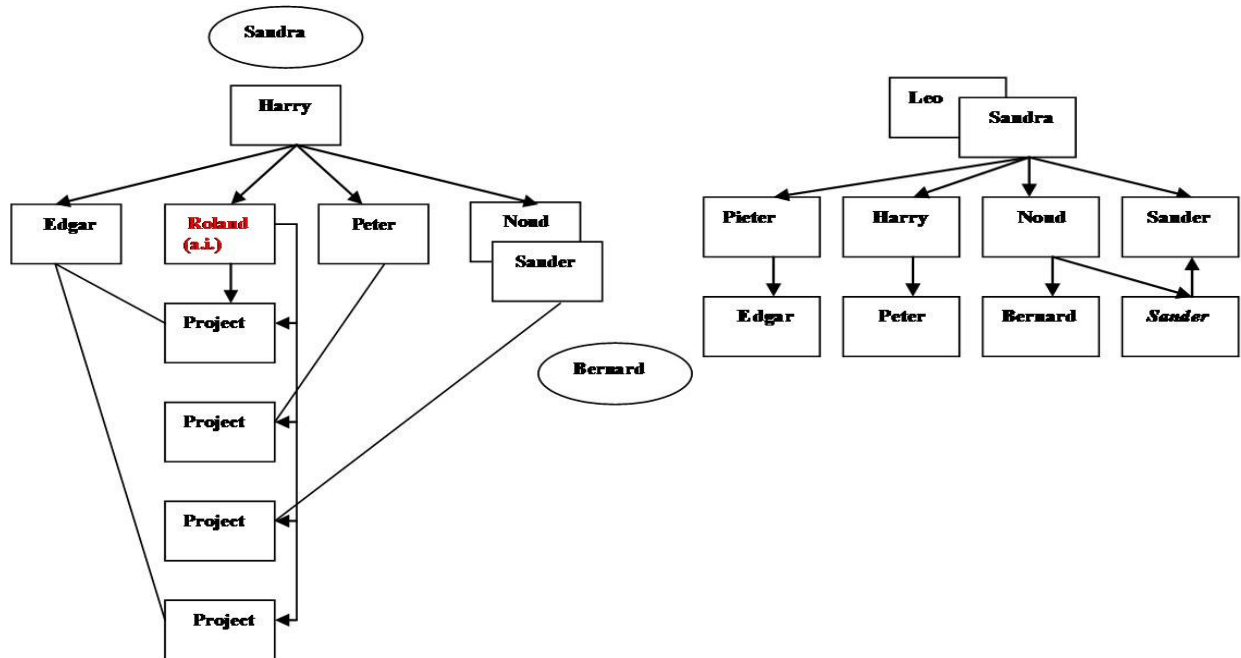
Sociogram casus 3		Leo	Sandra	Harry	Roland	Noud	Sander	Edgar	Peter	Bernard	Projectgroep 1	Projectgroep 2	Projectgroep 3	Projectgroep 4	
Leo	naar		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
Sandra	naar	→		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
Harry	naar	→	→		→	→	→	→	→	→	→	→	→	→	
Roland	naar	→	→	→		→	→	→	→	→	→	→	→	→	
Noud	naar	→	→	→	→		→	→	→	→	→	→	→	→	
Sander	naar	→	→	→	→	→		→	→	→	→	→	→	→	
Edgar	naar	→	→	→	→	→	→		→	→	→	→	→	→	
Peter	naar	→	→	→	→	→	→	→		→	→	→	→	→	
Bernard	naar	→	→	→	→	→	→	→	→		→	→	→	→	
Projectgroep 1	naar											→	→	→	
Projectgroep 2	naar										→		→	→	
Projectgroep 3	naar										→	→		→	
Projectgroep 4	naar										→	→	→		
		Positief, Harmonieus													
		Neutraal													
		Conflict													
		Uitgesproken bewondering voor													
		Dominant, onder druk zettend													
		Afstandelijk, koel													
		 Intensiteit/Frequentie contact hoog (dagelijks)													
		 Intensiteit/Frequentie contact gemiddeld (wekelijks)													
		 Intensiteit/Frequentie contact laag (maandelijks of minder)													

Figuur 5; sociogram casus 3

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Een Organogram van het proces; Een Organogram van de organisatie;



Figuur 6; Organogram casus 3

Hieronder beschrijf ik een voorbeeld binnen de hiervoor beschreven setting waarin ik als procesmanager over ben gegaan op het invloed uit oefenen op de inhoud.

Bij het opstarten van het proces werden er sessies georganiseerd om tot duidelijke probleemstellingen en oplossingsmogelijkheden te komen. Tijdens één van deze sessies ontstond er een discussie waar de deelnemers niet meer uit kwamen. Edgar en Peter speelden hier een belangrijke rol in. Alhoewel zij buiten het proces om prima samen konden werken hadden zij op dit inhoudelijke onderwerp, dat een overlap had over de scopes van de projectgroepen 1 en 2, ieder een verschillend standpunt evenals de leden van de projectgroepen waar zij deel van uit maakten. Edgar was lid van projectgroep 1 en Peter van projectgroep 2. Vastlopend in hun eigen standpunten werd er onvoldoende naar elkaar geluisterd en was het, op dat moment erg moeilijk voor de deelnemers hun horizon te laten verbreden. Zelf had ik natuurlijk ook een mening. Sterker nog; ik was ervan overtuigd dat mijn mening het goede van de diverse standpunten kon verenigen. Op dat moment gebeurde er iets met me. Ik werd op een enorme manier gedreven en geprikkeld om in te grijpen, mijn inhoudelijke mening te geven en deze als ‘de oplossing’ aan te gaan bieden. Ik wilde gewoon laten zien dat ik het wel begreep en een goed idee had over het onderwerp. Kort gezegd; mijn ego begon te spreken. Vervolgens heb ik dus inderdaad ingegrepen en ben de inhoud gaan beïnvloeden.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Eerst door inhoudelijke vragen te gaan stellen waarvan ik de antwoorden voor mezelf al geformuleerd had. Dit bracht al wat beweging in de standpunten. Even later heb ik op verzoek mijn inhoudelijke visie verteld. Uiteindelijk is ook voor de door mij voorgestelde oplossing welke 'het beste uit beide werelden' haalde besloten en konden we een behoorlijke stap vooruit maken zowel op de inhoud als met het proces.

Door Peter ben ik later nog wel gewezen op het feit dat ik door mijn actie wel behoorlijk buiten mijn eigen rol was gaan acteren en dat dit niet de afspraak was. Uiteraard had hij daar gelijk in daar waar je puur kijkt naar rolverdeling en afspraken daar over. Het was niet volgens de spelregels en er waren risico's aan verbonden zoals escalatie en/of het ondermijnen van mijn eigen positie als procesmanager. Anderzijds was mijn actie wel succesvol. Alhoewel de casus niet is afgerond stop ik nu op het moment waarop ik de inhoud ging beïnvloeden omdat de drijfveren om mijzelf met de inhoud te gaan beïnvloeden naar mijn mening essentieel en onontkoombaar zijn en ik eerst wat dieper op de achtergronden in wil gaan. Het is namelijk maar de vraag of de door mij ingezette acties überhaupt wel te voorkomen zijn. Ik gaf in de casus al aan dat ik geprikkeld werd, er kwamen drijfveren en energieën naar boven welke zorgden voor het gaan beïnvloeden van de inhoud. Om deze drijfveren te verduidelijken gebruik ik John Rijsman; 'De sociale constructie van Zelf en Ander', Peter Gray; 'Psychology', Karl Weick; 'Sensemaking', Linda Gratton; 'Zingeving in strategie' en Leo Witvliet; 'Beeldenstorm'. Op de hiervoor beschreven casus (*casus 3*) ga ik in hoofdstuk 8 nog wat verder in.

6.1 De sociale constructie van 'Zelf en Ander'

Wanneer wij onszelf in sociale contexten plaatsen, zoals ook het geval is bij een opdracht als procesbegeleider, ontstaan er altijd sociale verhoudingen tussen ons 'Zelf' en de 'Anderen' om ons heen. Theorieën van John Rijsman (1970) over sociale hiërarchisatie en competitie en Rijsman & Wilke (1980) over sociale vergelijkingsprocessen spreken mij aan omdat zij op een duidelijke manier weergeven en onderbouwen hoe deze sociale constructie van 'Zelf' en de 'Ander' tot stand komt. Een deel ervan zal ik hierna verder uiteenzetten omdat het belangrijk is waar het gaat om te kunnen ontdekken waarom wij als mensen in bepaalde situaties bepaald gedrag vertonen. In dit veld van een sociale context bevindt zich een aantal 'spelers'.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

6.1.1 Zelf; het ego en alter ego

‘Zelf’, anders gezegd; je ‘ik’ kent op het gebied van het zich plaatsen binnen een sociale context 2 ‘brillen’. Allereerst het ego. Het ego wil vooral zijn, het eist zijn bestaansrecht op. Het gaat hier om wat of wie ‘ik’ wil zijn, om zelfrealisatie. Zonder deze drang naar zelfrealisatie zouden wij niet kunnen bestaan. In elke nieuwe sociale context zal ‘Zelf’ zich door middel van het ‘ego’ opnieuw gaan positioneren. Het gaat hier om een competitief element. Daarnaast is er het alter ego, waarbij ‘ik’ vaststelt wat en/of wie ‘ik’ voor anderen wil zijn. Ook hier gaat het weer om het bestaansrecht van ‘Zelf’, om de zelfrealisatie van ‘ik’. In iedere nieuwe sociale context zal ook ‘Zelf’ zich door middel van het ‘alter ego’ opnieuw gaan positioneren. Het gaat hier om een coöperatief element. Ouders zijn bijvoorbeeld het ‘alter’ voor hun kinderen. (Rijsman, 1970, Rijsman & Wilke, 1980, Rijsman, unpublished paper, jaartal onbekend)

6.1.2 De ‘Ander’

‘Anderen’ zijn voor ‘Zelf’ in een sociale context de directe omgeving. De ‘Ander’ zorgt doorgaans voor het competitieve element bij het ‘ego’. Echter een aantal ‘Anderen’ vervult voor ‘Zelf’ de rol van ‘alter’. In dit geval zorgt dit voor het coöperatieve element van het ‘alter ego’.

6.1.3 Verhoudingen tussen ‘Zelf’ en ‘Ander’

Zoals in paragraaf 7.1.1 en 7.1.2 beschreven bevat ‘Zelf’ een coöperatief en competitief element ten opzichte van de ‘Ander’. Het ‘ego’ van ‘Zelf’ wil ‘beter’ zijn dan de ‘Ander’ vanuit een drang naar zelfrealisatie. Vanuit het gegeven dat ‘ik’ wil laten zien dat ‘ik’ er is, dat ‘ik’ bestaat. Hieruit vloeit dus het competitieve element voort wat zorgt voor bijbehorend gedrag. Het ‘alter ego’ van ‘Zelf’ wil vanuit diezelfde zelfrealisatie door de ‘Ander’ erkend worden. Dit om bevestigd te krijgen dat ‘ik’ er mag zijn, dat ‘ik’ besta. Hieruit vloeit het coöperatieve element voort ten opzichte van de ‘Ander’. Hieruit blijkt dat competitie en coöperatie niet direct tegenstellingen hoeven te zijn, maar juist complementair aan elkaar kunnen zijn. Neem het voorbeeld van de ‘lamme en de blinde’;

Een lamme en een blinde willen beiden een woestijn oversteken. Dat gaat de lamme alleen niet lukken omdat deze niet mobiel is en zich dus niet alleen kan verplaatsen. De blinde gaat het alleen ook niet lukken want deze heeft geen zicht en kan alleen dus geen richting bepalen. Door samenwerking kunnen ze ieder hun eigen persoonlijke doel bereiken. De blinde kan de lamme op zijn rug nemen zodat de lamme mobiel wordt. De lamme kan vervolgens de blinde aanwijzingen geven zodat deze de juiste richting kan kiezen.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Uit bovenstaand voorbeeld blijkt dus het coöperatieve van het 'alter ego' hetgeen, net zoals het 'ego', ten dienste staat van de behoefte aan zelfrealisatie. Het coöperatieve element blijft dus bestaan zolang het 'Zelf' helpt bij de behoefte aan zelfrealisatie. Zodra dit niet meer het geval is ontstaat er dus competitie. Terugblikkend op het voorbeeld van de 'alter' rol van ouders voor hun kinderen het volgende: Ook voor ouders is het zijn van 'alter' voor hun kinderen een vorm van zelfrealisatie. In dit geval een plaatsvervangende zelfrealisatie omdat kinderen een deel van hun 'Zelf' zijn. Wat zou er gebeuren als ouders in dit voorbeeld er voor kiezen niet meer de rol van 'alter' te vervullen voor hun kinderen maar voor 'Anderen'? Hier komen conflicten, en vijandschap uit voort omdat de ouders vanaf dat moment hun kinderen niet meer helpen en bevestigen bij de zelfrealisatie. Of de situatie waarbij in een relatie één van beide partners (elkaars 'alters') de relatie verbreekt en letterlijk kiest voor een 'Ander'. Op dat moment blijft alleen het competitieve element van 'Zelf', het ego, over. Op het moment dat 'alters' niet kiezen voor het 'ego' van 'Zelf' ontstaat antagonisme (tegenstelling/afkeer) of vijandschap.

Als voorbeeld uit één van mijn casussen wil ik hier nogmaals noemen een stukje uit casus 2, het gedeelte waarbij actor Frans zich wellicht bedreigd voelde; *Frans liet daarbij niet te veel van zichzelf zien, hield afstand en ging diep in op het niet aanwezig zijn bij mij van inhoudelijke technische kennis. Het was duidelijk te merken dat hij een andere mening was toegedaan dan Bert en Erik. Hij zag mij wellicht als een bedreiging voor zijn eigen positie wanneer ik het proces over zou nemen en als een signaal van Bert dat het vertrouwen van Bert in hem afgenomen was.* Dit terwijl het mij voor een werknemer van essentieel belang lijkt om te weten dat je werkgever en/of leidinggevende (alter) vertrouwen in je heeft. Bert had in zijn rol als 'alter' voor Frans gekozen voor een 'ander'. Hierdoor bleef er voor het 'Zelf' van Frans wellicht alleen nog maar het competitieve element van 'Zelf', het ego, over.

6.2 Sociale perceptie, attitudes en hun invloed op gedrag

Peter Gray stelt in zijn boek 'psychologie' (Gray, 1999; p. 487-559) dat ons overleven en welzijn gedeeltelijk afhankelijk is van ons vermogen om de intenties en dispositie van anderen, de relatie van onszelf naar anderen toe en de sociale institutionele gedragsnormen te begrijpen. Naast 'denkend sociaal' zijn we ook 'voelend sociaal'. Er zijn emotionele regels die mensen helpen om samen te werken, er is het gegeven dat de aanwezigheid van anderen effect heeft op iemands gedrag, er is de menselijke intentie om gehoor te geven aan verzoeken van anderen en er zijn condities welke voor samenwerking of juist conflict zorgen.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Deze visie zal ik verder uiteen zetten omdat deze, in aanvulling op hetgeen ik heb geschreven in paragraaf 6.1 over de constructie van ‘zelf’ en ‘ander’, verder verduidelijkt dat voor elk mens geldt dat zijn gedrag mede afhankelijk is van sociale contexten.

6.2.1 Sociale perceptie en attitudes

Mensen hebben van nature de eigenschap dat zij de persoonlijke karakteristieken en houding van anderen beoordelen. Deze eigenschap heeft een adaptieve functie. Anderen kunnen ons helpen of tegenwerken om onze doelen te bereiken. Het is daarom voor ons belangrijk om de karakteristieken en houding te begrijpen en hun gedrag te voorspellen. Op die manier kunnen wij besluiten op welke manier wij met anderen zullen interacteren. Omdat wij echter niet altijd onze volledige logische mentale bronnen gebruiken, niet altijd de volledige informatie hebben en onze eigen verborgen drijfveren hebben om bepaalde conclusies te trekken ontstaan er vertekeningen, ofwel vooroordelen. Dit betekent dat wij regelmatig op basis van deze vertekeningen interacteren waarbij onze werkelijkheid niet de werkelijkheid van anderen blijkt te zijn, met alle mogelijke gevolgen, zoals bijvoorbeeld een conflict.

Daarnaast creëren mensen een beeld van zichzelf. Dit zelfbeeld wordt grotendeels samengesteld door de reacties van anderen op onszelf. Uit deze reacties maken wij op wat anderen van ons vinden en daarmee creëren wij voor een groot deel ons zelfbeeld en vormen wij onze attitude. Dit proces wordt ook wel ‘the looking-glass’ genoemd (Cooly, 1902). Ons zelfbeeld maakt het mogelijk te voorspellen hoe anderen op ons zullen reageren en of we in de groep, familie, organisatie of maatschappij kunnen voldoen aan de verwachtingen van anderen. Ondanks het feit dat zowel persoonlijke als sociale identiteit bestaat bij alle mensen onafhankelijk van waar ze vandaan komen worden deze twee aspecten versterkt of verzwakt door cultuurinvloeden. Grofweg kunnen we in dit perspectief een onderscheid maken tussen individualistische en collectivistische culturen. Individualistische culturen versterken de persoonlijke identiteit en collectivistische culturen versterken de sociale identiteit. Cultuur is dan ook van invloed op ons zelfbeeld en het vormen van onze attitude. Wanneer mensen bewust keuzes maken aangaande het gedrag dat ze willen laten zien zullen zij deze keuzes niet alleen baseren op de reeds gevormde attitudes maar de afwegingen tevens maken op grond van 1) de persoonlijke wens om het gedrag wel dan niet te laten zien, 2) de subjectieve norm, oftewel de aanname van wat we denken dat anderen die belangrijk voor ons zijn zullen vinden van het te kiezen gedrag en 3) het gevoel van controle, ofwel de inschatting van het vermogen of onvermogen om het gedrag succesvol

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

te laten zien. Dit wordt ook wel *'planned behaviour'* genoemd (Ajzen, 1991). Andere processen met betrekking tot het maken van keuzes aangaande het gedrag zijn 1) conditionering, hierbij worden nieuwe stimuli gekoppeld aan bestaande stimuli welke al een bestaande reactie teweegbrengen met als gevolg dat de nieuwe stimuli in toekomstige situaties gedrag teweeg zal brengen dat gelijk is aan het gedrag dat door de oorspronkelijke stimuli teweeg is gebracht, 2) heuristiek, waarbij volgens vaste regels informatie geëvalueerd en gedrag als reactie tot stand gebracht wordt (Chaiken, 1987) en 3) de systematische logische analyse (Petty & Cacioppo, 1986). Bij conditionering en heuristiek betreft het een automatisch proces.

Een voorbeeld van conditionering is de hond van Pavlov; *'De hond houdt erg van een bepaald soort vlees. Iedere keer tijdens de momenten dat de hond het vlees krijgt laat men een geluid horen. Na een bepaalde tijd gaat de hond net zo positief reageren op het geluid als op het vlees zelf'*. Bij de mens is hetzelfde principe van toepassing. Met heuristiek wordt in deze context bedoeld het via een kortere route logica aanbrengen en informatie filteren uit ingewikkelde boodschappen met als resultaat bepaald gedrag. Een voorbeeld van heuristiek is de aanname; *'als de meeste mensen geloven dat dit waar is, dan zal het wel zo zijn'*. Zowel heuristiek als conditionering wordt door ons toegepast in situaties en bij informatie welke een niet al te grote mate van importantie voor ons hebben. Wanneer een boodschap of situatie wel belangrijk is passen wij voor het kiezen van het voor ons gewenste gedrag, naast onze reeds gevormde attitude, de systematische logische analyse toe, ofwel het bewuste denken.

6.2.2 Sociale invloeden op gedrag

Ons gedrag wordt in grote mate beïnvloed door anderen. Onderwerpen als zelfbewustzijn, emoties, conformiteit, volgzzaamheid, besluitvorming in groepen en coöperatie spelen hierbij een rol. Individuen hebben grote belangen bij de acceptatie en goedkeuring door anderen. Daardoor zullen zij zich gedragen op een manier waardoor groepen gevormd worden en gehandhaafd blijven. Binnen een groep zorgen overdracht van emoties, conformiteit en volgzzaamheid voor een bepaalde gemoedstoestand en gedrag waardoor het mogelijk wordt om als een groep te functioneren. Gemeenschappelijke normen, waarden en overtuigingen zorgen voor de uniformiteit en voorspelbaarheid van een groep zodat de individuen in de groep met elkaar kunnen leven en samenwerken en getolereerd worden. Alle processen die ertoe leiden dat men elkaars oordeel belangrijk vindt leiden er eerder toe dat de gezamenlijke doelen behaald dan dat ze ondermijnd worden. Beïnvloeding van de gemoedstoestand, het verantwoordelijkheidsgevoel en de sociale druk zorgen dus voor de coördinatie

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

van het groepsgedrag. Het ultieme doel van het leven in een groep is om het overleven en voortleven van ieder individueel groepslid te waarborgen. Boosheid en schuldgevoel in geval van uitbuiting, reciprociteit, geven- en nemen zorgen ervoor dat de onderlinge relaties in een groep in balans blijven.

Samengevat heeft 'zelf' de 'ander' nodig om zijn eigen doelstellingen te kunnen verwezenlijken en zal daarop zijn gedrag afstemmen. Het tot stand komen van gedrag is voor een deel gebaseerd op bewuste en onbewuste besluitvormingsprocessen waarbij ervaringen en informatie uit het verleden, situaties en informatie in het heden, sociale contexten en anderen de besluitvorming beïnvloeden.

6.3 Drijfveren in sociale contexten

De mens is een sociaal wezen en functioneert altijd in een sociale context zoals werkomgeving, organisatie, team, vereniging, gezin, buurt. Het ten toon gespreide gedrag is slechts het topje van de ijsberg en een resultante van een aantal factoren. Welke zijn deze factoren? Teneinde ons een beeld te vormen van deze factoren zal ik in deze paragraaf aan de hand van Weick (1995), Gratton (2001) en Witvliet (2005) nader ingaan op de factoren die van invloed zijn op het gedrag van de mens.

6.3.1 Hoe de mens zijn werkelijkheid creëert

In zijn boek 'Sensemaking in organizations' (1995) geeft Karl Weick met de 'seven properties of sensemaking' goed weer hoe de mens betekenis geeft aan zijn omgeving en daarmee zijn werkelijkheid construeert.

Sensemaking is gefundeerd in identiteitsconstructie: Als mensen betekenisvolle situaties construeren, geven ze tevens aan wie zij zelf (willen) zijn.

Sensemaking is retrospectief: Het gaat om het achteraf structureren van ervaringen die als het ware uit de stroom van levende ervaringen worden gelicht.

Sensemaking creëert zinvolle omgevingen: In sensemaking gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar om het creëren van een zinvolle omgeving. Het gaat dus niet alleen om het kijken naar, maar evenzeer om het oproepen van de werkelijkheid.

Sensemaking is sociaal: De constructie en interpretatie van situaties komt tot stand in de interactie tussen mensen.

Sensemaking is een continu proces: Mensen staan altijd midden in processen die geen begin of einde hebben.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

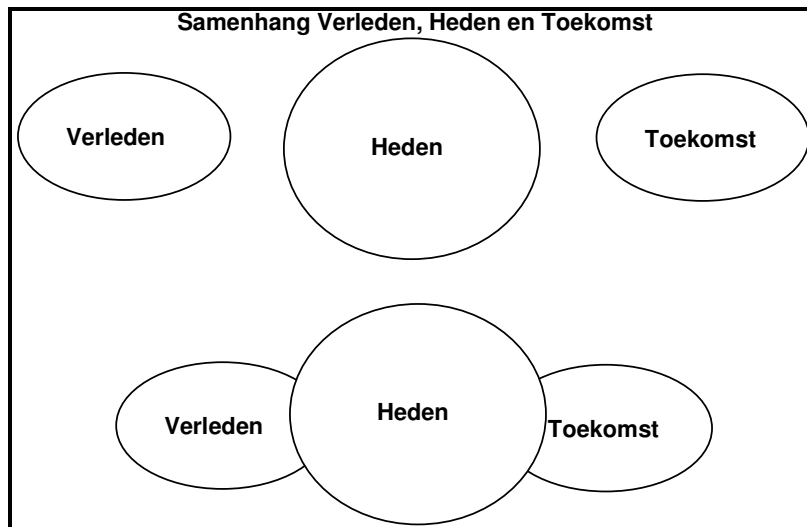
Sensemaking is gericht op en wordt bepaald door 'extracted cues': Mensen nemen niet de dingen zelf waar, maar bepaalde kerneigenschappen waaraan zij een ruimere betekenis toekennen. Aan sensemaking gaat dus een proces vooraf waarin bepaalde zaken worden opgemerkt. En datgene wat wordt opgemerkt hangt weer af van de context waarbinnen de 'cues' geplaatst worden.

Sensemaking wordt meer bepaald door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid: Mensen zijn gericht op een bruikbaar en plausibel beeld van de situatie, niet op de nauwkeurige analyse ervan. Samenvattend: *'Waarheid is wat werkt'*.

Mijn conclusie is dat het verleden, de context en interactie tussen mensen bepalend zijn voor waar de mens betekenis aan geeft en wat hij tot waarheid maakt. Er bestaan dan ook vele waarheden, afhankelijk van de context, het perspectief dat iemand heeft en welke andere 'actoren' deelnemen aan de interactie. Tevens kan door het continue karakter van dit proces iets wat vandaag waarheid is morgen een leugen zijn en andersom.

6.3.2 Typerende principes voor de mens

Het boek 'Zingeving in strategie' (Gratton, 2001) geeft een aantal typerende principes voor de mens weer. Het eerste principe volgens Gratton is dat wij als mens functioneren in de tijd; overtuigingen, hoop en inzet uit het verleden beïnvloeden ons huidige gedrag. Ons huidige gedrag is voor een deel het geheugen van het verleden, ook wel de *'primitives'* genoemd.



Figuur 7; Functioneren in de tijd

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Daarnaast wordt ons huidig gedrag beïnvloed door toekomstverwachtingen. Het is ook voor een deel het geheugen van de toekomst. Dan zijn er de kennis en vaardigheden die zich over een lange periode in de tijd ontwikkelen. De hiervoor getoonde figuur (*figuur 7*) geeft weer dat voor het functioneren van de mens verleden, heden en toekomst en duidelijke samenhang hebben en in elkaar overlopen. Het tweede principe volgens Gratton is dat mensen zoeken naar zingeving. Wij interpreteren constant de stimuli en gebeurtenissen in onze omgeving en geven er zin aan. De mens is actief bij de wereld betrokken om te ontdekken wie hij is en wat hij kan bijdragen. Hierbij spelen symbolen, gebeurtenissen of artefacten een belangrijke rol. In de loop der tijd ontwikkelen mensen verschillende en gemeenschappelijke standpunten, het eigen besef van de zin(geving). Het derde principe volgens Gratton is de ziel. Ieder van ons heeft een diep gevoelde persoonlijke identiteit, wie zijn we en waar geloven we in. Wij hebben het vermogen om te kunnen vertrouwen, ons te laten inspireren en creatief te kunnen zijn of worden. Daarnaast kunnen wij dromen over mogelijkheden en gebeurtenissen en wij kunnen er voor kiezen onze kennis te delen of voor ons zelf te houden, afhankelijk hoe wij ons voelen.



De factoren Tijd, Zingeving en Ziel samen zorgen voor de identiteit van de mens. Hiernaast (*figuur 8*) is dat gevisualiseerd (Gratton 2001).

Figuur 8; Factoren voor de identiteit van de mens

Naar mijn mening geeft Weick heel duidelijk weer hoe de mens zijn werkelijkheid construeert. Gratton sluit met 'het functioneren in de tijd' en 'zingeving' aan op Weick. Hetgeen zij schrijft over 'de ziel' komt voor een deel overeen met hetgeen Weick schrijft over 'identiteitsconstructie'. Ik wil aan de visie van Gratton toevoegen het gevoel voor eigenwaarde en verlangen naar erkenning zoals Socrates heeft geschreven.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Een mens wil er toe doen en zichtbaar zijn, wil zelf van betekenis zijn en dit bevestigd krijgen van anderen door erkenning en respect.

6.3.3 De opbouw van persoonlijkheid en gedrag

Het gedrag dat wij laten zien is slechts het topje van de ijsberg. Onder hetgeen we verbaal, maar vooral non-verbaal laten zien gaat een aantal 'lagen' schuil welke gezamenlijk het zichtbare gedrag tot resultaat hebben. Volgende figuur (figuur 9) uit Witvliet (2005) laat zien welke 'lagen' er onder het zichtbare gedrag schuil gaan. In de eerste laag is er de 'blauwdruk' en de 'persoonlijkheid'. Met de 'blauwdruk' bedoelt Witvliet de 'genen' met daarin de eigenschappen en kenmerken die ieder mens van zijn ouders mee krijgt. Hier komt het gedrag 'vanuit je ruggenmerg' of op onbewaakte ogenblikken vandaan. Deze liggen vast vanaf de geboorte. Dit kan bijvoorbeeld betrekking hebben op de manier waarop iemand loopt en lacht. Met de persoonlijkheid bedoelt Witvliet bijvoorbeeld het hebben van een introvert of juist extravert karakter. Volgens Witvliet liggen deze 'blauwdruk' en de 'persoonlijkheid' vast en zijn daarmee ook niet beïnvloedbaar. De tweede laag is die van de 'primitives', ook wel het geheugen van het verleden genoemd. Het betreft hier het vanzelfsprekende gedragsrepertoire, de intuïtieve reflexen, het onbewuste methodische houvast. Het gaat over idiosyncratische (persoonsgebonden, eigenaardige, excentrieke) (on)hebbelijkheden en over patronen in een eindeloze variëteit van handelingsmogelijkheden. Deze basiswaarden worden ontwikkeld vanaf je vroege jeugd, waarbij de eerste levensjaren tot en met de puberteit veel impact hebben. Het gaat om de specifieke socialisatie vanaf de geboorte, bijzondere gebeurtenissen in je leven en ervaringen in je werk en relaties. Maar ook het beroep is een bron voor het vormen van primitives. Je kunt ze leren herkennen door reflectie.

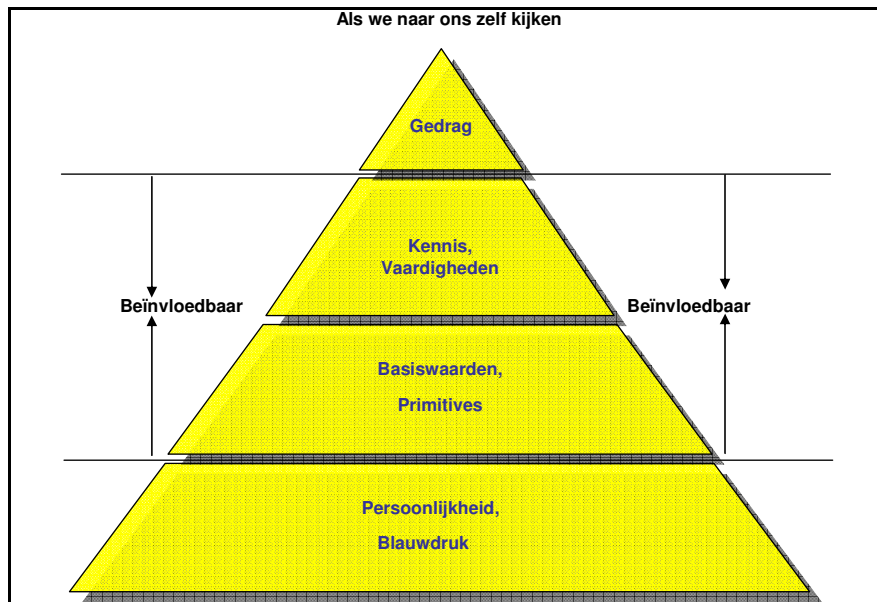
Een voorbeeld;

Iemand die in een gezin opgroeit waarin hetgeen hij presteert nooit de volledige goedkeuring en acceptatie krijgt van met name de ouders, 'het is dus nooit goed genoeg', zal als basiswaarde de overtuiging kunnen krijgen dat hij overal 'de beste' in moet zijn, want alleen 'de beste zijn is goed genoeg'. Dit zal in zijn/haar verdere leven het nodige gedrag vanuit deze intuïtieve reflexen op kunnen leveren zoals vechtlust, gedrevenheid, dominantie. Door jezelf de vraag te gaan stellen welk gedrag je laat zien in bepaalde situaties en vervolgens de vraag waarom je dat doet kun je gaan reflecteren op jezelf en ontdekken wat je primitives zijn. Je kunt dan in dit voorbeeld al reflecterend uit komen bij het moment waarop je de basis overtuiging hebt gekregen om 'overal de beste in te willen zijn'.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

De derde laag is die van de kennis en vaardigheden. Kennis en vaardigheden worden aangeleerd in een concrete situatie, het gezin, op school, bij verenigingen, organisaties en groepen. Veel trainingen en workshops hebben als doel om deze kennis en vaardigheden te verdiepen en/of te verbreden. Een aantal onderwerpen m.b.t. gedrag kan dan bijvoorbeeld zijn: Coachen ofwel de ‘kunst van het vragen stellen’, feedback geven, luisteren, samenvatten, afspraken maken en nakomen etc. Zij kunnen iemand leren in bepaalde situaties bepaalde ‘tools’ in te zetten om effectiever te kunnen zijn.



Figuur 9; De opbouw van gedrag en de beïnvloedbaarheid ervan

De drie lagen samen vormen het gedrag dat iemand vertoont. Volgens Witvliet zijn alleen de tweede en de derde laag veranderbaar omdat de eerste laag kenmerken betreft welke zelfs al voor de geboorte bepaald zijn. Daarbij kan gedrag alleen structureel veranderd worden wanneer de laag waarin de primitives zich bevinden (tweede laag) aangeroerd is. Alleen dan zal iemand zijn gedrag structureel kunnen veranderen omdat er gekeken is naar het waarom en iemand door reflectie kan ontdekken dat een bepaalde basis overtuiging niet meer ‘de winst’ brengt die deze in het verleden wellicht heeft gebracht. Er ontstaat dan als het ware een nieuwe, of aangepaste primitive gebaseerd op nieuwe overtuigingen welke moeten leiden tot het gewenste resultaat dan wel moeten leiden tot een geheel nieuw resultaat. Ook kan het zijn dat een persoon zich dusdanig bewust wordt van een bepaalde primitive dat deze alleen nog ingezet wordt op het moment dat de inzet ervan succes zal brengen.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

De derde laag (kennis en vaardigheden) kan hierbij ondersteunend zijn, maar ‘aanpassingen’ aan deze laag kunnen nooit een blijvende gedragsverandering bewerkstelligen; de ingang hiervoor ligt namelijk bij de tweede laag.

Bij de opbouw van de in figuur 9 getoonde ‘gedragspiramide’ gebruikt door Witvliet wil ik toevoegen dat naar mijn mening persoonlijkheidskenmerken voor een deel wel degelijk beïnvloedbaar zijn. De context (leefmilieu, religie, opvoeding, gebeurtenissen etc) waarin iemand geleefd heeft of zich op enig moment bevindt heeft invloed op de ontwikkeling van bepaalde beïnvloedbare persoonlijkheidskenmerken zoals zelfwaardering, beheersingsoriëntatie en optimisme (Hoekstra, Ormel, de Fruyt, 1996). Je zou kunnen spreken van genetisch bepaalde persoonlijkheidskenmerken en van gevormde persoonlijkheidskenmerken. De context heeft ook invloed op de primitives en de ontwikkelde kennis en vaardigheden. Bij de ontwikkeling van persoonlijkheidskenmerken, primitives, kennis en vaardigheden met als gevolg gedrag staat de context centraal.

Figuur 10 geeft mijn visie op dit gebied weer;



Figuur 10; Eigen visie over de opbouw van gedrag en de beïnvloedbaarheid ervan

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Samenvattend kan men stellen dat gedurende het proces de procesbegeleider zelf ook te maken heeft met zijn/haar eigen drijfveren waarbij elementen als zelfbeeld, sociale perceptie, attitude, zelfrealisatie, groepsgedrag, coöperatie, competitie, persoonlijkheidskenmerken, primitives, kennis en vaardigheden en de werking van 'ego', 'alter', 'Zelf' en 'Ander' centraal staan. Ook creëert ieder mens zijn eigen waarheid door processen van betekenisgeving. Dit maakt dat dit, in wat voor vorm dan ook, invloed zal hebben op het gedrag dat de procesbegeleider laat zien in zijn rol als procesbegeleider.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

7.0 Het leiderschap van de procesbegeleider

Om een goed inzicht te krijgen in het wat, hoe en waarom van de vraag of een opdrachtgever en andere actoren in een proces verwachten dat gedurende het proces niets gedaan wordt met de inhoudelijke specialistische kennis van de procesbegeleider ga ik in dit hoofdstuk wat dieper in op leiderschap in het algemeen en dat van een procesbegeleider in het bijzonder.

7.1 Wat wordt verstaan onder leiderschap?

Over leiderschap is in de literatuur erg veel geschreven. Ik ga slechts op een beperkt onderdeel in. Ik verwerp hierbij het wetenschappelijk management model van Taylor (1911), waarbij denken en doen van elkaar gescheiden worden. In dit gedachtengoed worden mensen als ‘machines’ gezien en wordt elke vorm van individuele voorkeur of initiatief de kop ingedrukt. Naar mijn mening zijn de condities voor effectief leiderschap met name gebaseerd op de mate waarin en de wijze waarop Richting wordt gegeven, de mate waarin en de wijze waarop er Ruimte wordt gegeven, de mate waarin en de wijze waarop er Rekenschap wordt afgelegd en als laatste de mate waarin en de wijze waarop er Resultaten zichtbaar worden. Vandaag de dag willen mensen zich betrokken voelen, zelf initiatief kunnen nemen en vragen ze om motivatie (**zingeving**). Het geven van richting levert hier een grote bijdrage aan. Daarnaast worden werkzaamheden tegenwoordig wereldwijd op diverse locaties uitgevoerd waarbij lokaal besluiten moeten worden genomen. **Vertrouwen** is dan een belangrijke randvoorwaarde voor een leidinggevende omdat deze de taken (**inhoud**), verantwoordelijkheden en bevoegdheden moet delegeren. Het geven van ruimte en het afleggen van rekenschap hebben hier hun invloed in de mate waarin het vertrouwen gegeven kan worden. Het geven van richting en het resultaat hebben hun invloed op de inhoud. In het kort komt het erop neer dat leiderschap met inhoud (richting, resultaat), vertrouwen (ruimte en rekenschap) en zingeving (richting, resultaat) te maken heeft. Voor de procesbegeleider zijn naar mijn mening de belangrijkste condities voor effectief leiderschap de mate van materiedeskundigheid (richting en resultaat), de mate van procesdeskundigheid (ruimte, resultaat en rekenschap), het geven en krijgen van vertrouwen (ruimte en rekenschap) en zingeving (richting, resultaat). In de navolgende paragrafen zal ik de aspecten zingeving, inhoud, vertrouwen en leiderschap verder uitdiepen.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

7.1.1 Zingeving en inhoud

Met betrekking tot zingeving kan ik allereerst verwijzen naar hetgeen ik geschreven heb in de paragrafen '6.2.1 *Hoe de mens zijn werkelijkheid construeert*' en '6.2.2 *Typerende principes voor de mens*' aan de hand van de visies van Karl Weick (1995) en Lynda Gratton (2001). Weick geeft daarbij aan dat mensen hun eigen identiteit construeren, ervaringen achteraf structureren en betekenis geven en daarbij hun eigen werkelijkheid oproepen en creëren door interacties met anderen. Dit continue proces is mede afhankelijk van de context, vroegere ervaringen en het toekomstbeeld waarbij tot waarheid wordt gemaakt datgene 'wat werkt'. Het is voor een leider dan ook belangrijk er mede voor te zorgen dat eenieder in zijn/haar omgeving voldoende zingeving (betekenisgeving) kan vinden. Leiderschap heeft te maken met inhoudsbeïnvloeding. Dit blijkt onder andere uit '*de zeven eigenschappen van effectief leiderschap*' (Covey, 2001). Één van de eigenschappen welke Stephen Covey benoemd in zijn boek is '*Begin met het einde voor ogen*'. Individuen, families, teams en organisaties vormen hun eigen toekomstbeeld. Alvorens iets op te bouwen of te veranderen, creëren zij eerst in gedachten wat zij willen bereiken. Hierdoor leven ze niet van dag tot dag zonder duidelijk inhoudelijk doel voor ogen. Ze identificeren zich met en zijn trouw aan de doelen die zij hebben gekozen. Ze leven vanuit het principe van een inhoudelijke visie en daarbij behorende waarden. De boodschap van Covey luidt daarom telkens weer: Denk na over de vraag waar je heen wilt. Ontwikkel een helder beeld van je bestemming. Voor een leider is het dus zeer relevant om de inhoud goed in beeld te hebben en hier invloed op uit te oefenen.

7.1.2 Vertrouwen

Het begrip vertrouwen is op vele manieren te benaderen. Ik zal enkele invalshoeken benoemen welke naar mijn mening het best aansluiten op de context van deze Thesis. Vertrouwen kan worden gezien als 'karaktertrek'. In deze gedachte beschikt ieder individu over een bepaald basisniveau aan vertrouwen dat hij of zij bereid is om uit te breiden met mensen waarmee interactie is. Het gaat om de verwachting van een individu of groep dat het woord, een belofte, een gesproken of geschreven uitspraak van een ander individu of groep ook nagekomen zal worden (Rotter, 1967; p. 653). Vertrouwen kan ook worden gezien als een 'bepaalde staat' die zich in meer of mindere mate voordoet. Vertrouwen is dan meer gedrag dat zich kan ontwikkelen in de tijd of op de korte termijn (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Vertrouwen kan ook worden gezien als een 'interveniërend' proces waarmee gedrag van anderen en verhoudingen met anderen worden ondersteund of

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

verzwakt. Persoonlijk vertrouwen kent een aantal elementen. Zo is er de mate van afhankelijkheid tussen de persoon die het vertrouwen geeft en de persoon die het vertrouwen ontvangt. Vervolgens kan vertrouwen dienen om aan risico en onzekerheid het hoofd te kunnen bieden. Als laatste is er de overtuiging of de verwachting dat 'de andere partij in de verhouding geen voordeel zal halen uit de kwetsbaarheid als gevolg van de acceptatie van risico's' (Luhmann, 1979; Lane & Bachmann, 1998). In de literatuur zijn diverse soorten vertrouwen te vinden, ik noem er hier enkele welke gebaseerd zijn op situatie, persoonlijkheid en interactie (McKnight, Cummings en Chervany, 1998). In de eerste plaats is dat de 'institution based trust' die uitgaat van de zekerheid die iemand voelt in een bepaalde situatie vanwege de aanwezige garanties, veiligheden of andere structuren. De tweede is de 'personality based trust' die zich ontwikkelt in de jeugd en waarin het kind hulp zoekt en ontvangt van welwillende ouders en anderen dat resulteert in een algemene tendens om anderen te vertrouwen. Tenslotte wordt als derde de 'cognitive based trust' genoemd die zich baseert op snelle eerste indrukken in tegenstelling tot persoonlijke interactie.

Vertrouwen is naar mijn mening een geste: Iets wat iemand geeft maar waarvan de risico's niet geheel kunnen worden overzien op het moment dat je het geeft. Vertrouwen schenken is risico acceptatie, de bereidheid om niet alles te hoeven voorzien. Vertrouwen geven schept vervolgens verplichtingen voor diegene die het vertrouwen krijgt. Dit vertrouwen moet wederzijds kunnen zijn want het is een absolute noodzaak om de wederzijdse afhankelijkheid die er nu eenmaal bestaat op een gezonde manier vorm te geven (Verhoeven, 1999). Bij goed leiderschap is dit vertrouwen dus belangrijk. Ik zal dit illustreren aan de hand van een casus uit mijn vroege arbeidsverleden.

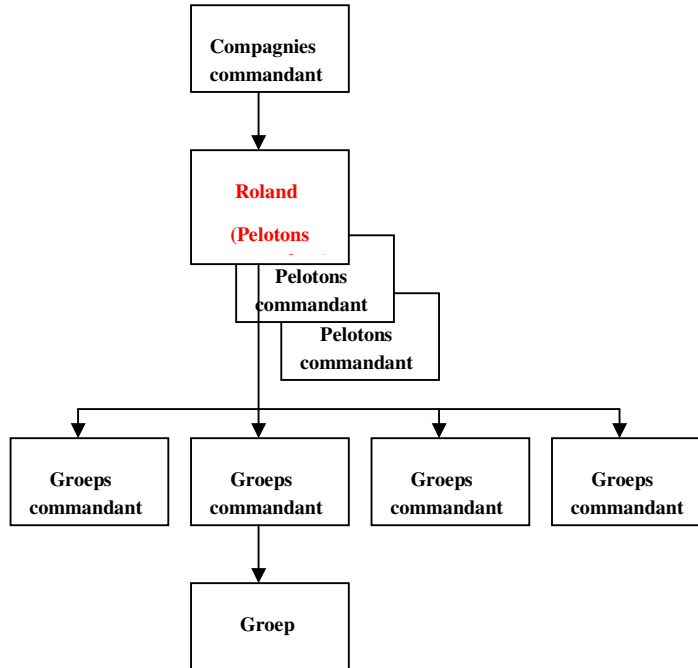
Casus 4;

In mijn tijd als pelotonscommandant bij de pantserinfanterie van de Koninklijke Landmacht was het mijn verantwoordelijkheid om een groep van 40 dienstplichtigen op te leiden om infanterie taken uit te voeren als één team. Om een goed beeld te geven van mijn positie binnen de organisatie, de samenstelling van het team en de ontwikkeling van de onderlinge verhoudingen volgen eerst een Organogram en een Sociogram.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Een Organogram;



Figuur 11; Organogram casus 4

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Een sociogram;

Sociogram casus 4		Compagnies commandant	Roland	Groeps commandanten 1e maand	Groeps commandanten 3e maand	Groeps commandanten 6e maand	Groeps commandanten tijdens wedstrijd	Manschappen 1e maand	Manschappen 3e maand	Manschappen 6e maand	Manschappen tijdens wedstrijd
Compagnies commandant	naar		→	→	→	→	→	→	→	→	→
Roland	naar	→		→	→	→	→	→	→	→	→
Groeps commandanten 1e maand	naar	→	→	→				→			
Groeps commandanten 3e maand	naar	→	→		→				→		
Groeps commandanten 6e maand	naar	→	→			→				→	
Groeps commandanten tijdens wedstrijd	naar	→	→				→				→
Manschappen 1e maand	naar	→	→	→				→			
Manschappen 3e maand	naar	→	→		→				→		
Manschappen 6e maand	naar	→	→			→				→	
Manschappen tijdens wedstrijd	naar	→	→				→				→
		Positief, vol Vertrouwen en Samenwerking									
		Neutraal									
		Negatief, weinig vertrouwen									
		Onderlinge competitie									
		Intensiteit/Frequentie contact hoog (24 uur per dag)									
		Intensiteit/Frequentie contact gemiddeld (meerdere keren per dag)									
		Intensiteit/Frequentie contact laag (1x per dag of minder)									

Figuur 12; Sociogram casus 4

De groep van 40 dienstplichtigen bestond uit 4 groepen (teams) van 10 personen. Bij het starten van één specifieke lichter was al bekend dat deze groep later in hun diensttijd deel zou gaan nemen aan een prestigieuze operationele schietwedstrijd. Deze wedstrijd heeft de naam 'Prins Bernhard Trofee' meegekregen. De eenheid die de prijs zou winnen zou deze ook uit handen van Zkh Prins Bernhard ontvangen. Hierbij was het de bedoeling dat een eenheid van pelotons grootte, bestaande uit 4 voertuigen (per groep 1 voertuig) met daarin in ieder voertuig 10 groepsleden, onder tactische

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

operationele omstandigheden met alle wapensystemen die de eenheid ter beschikking had, binnen een bepaalde tijd doelen uit zou schakelen. Het betrof hier een zeer realistisch en onder moeilijke omstandigheden uit te voeren opdracht waarbij elk bataljon van zijn oudste compagnie het beste peloton stuurde voor deelname. Bij aanvang van de opleiding van mijn eenheid was het dus zaak om hen niet alleen goed op te leiden voor de taak die ze te wachten stond (dit bestond vooral uit een zeer uitgebreide schietopleiding met diverse wapensystemen, grondige tactische kennis en een zeer goede fysieke gesteldheid), maar vooral ook om het onderlinge vertrouwen te laten groeien. In de voorbereidingsfase was het aan mij om hier vorm aan te geven. Deze voorbereidingsfase duurde 6 maanden. In deze maanden leerde men elkaar goed kennen. De manschappen leerden mij als hun leidinggevende ook goed kennen. Belangrijk hierbij was het opbouwen van wederzijds vertrouwen (Verhoeven, 1999). Zij wisten dat ze van mij de best mogelijk uit te voeren opdrachten kregen en daarbij voorzien werden van de juiste informatie, middelen en training. Hierin nam ik de rol van facilitator aan. Veelvuldig oefenen en evalueren versterkte de teamgeest en het onderlinge vertrouwen. Vanuit een situatie met weinig zingeving en vertrouwen van de manschappen groeiden we naar een situatie van een groot vertrouwen en zingeving. Tijdens de wedstrijd zelf kon ik alleen vanuit mijn voertuig communiceren met mijn eigen boordschutter en de commandanten van de overige 3 voertuigen (groepen). Verreweg de meeste manschappen waren buiten de voertuigen en deden hun werk vanuit schuttersputten. De mogelijkheden tot sturen op het moment zelf waren dus zeer beperkt. Voor een goed resultaat moest ik hen het vertrouwen geven dat zij onder de grote druk en in alle hectiek de juiste beslissingen zouden nemen en op een dusdanige manier uitvoering zouden geven aan de opdracht zodat het gewenste resultaat, het winnen van de Prins Bernhard Trofee, gehaald zou worden. De gehele oefening duurde ongeveer een kwartier. Toen na dit kwartier de rook letterlijk opgetrokken was bleek dat er een goed resultaat was neergezet. De wedstrijd hadden we gewonnen.

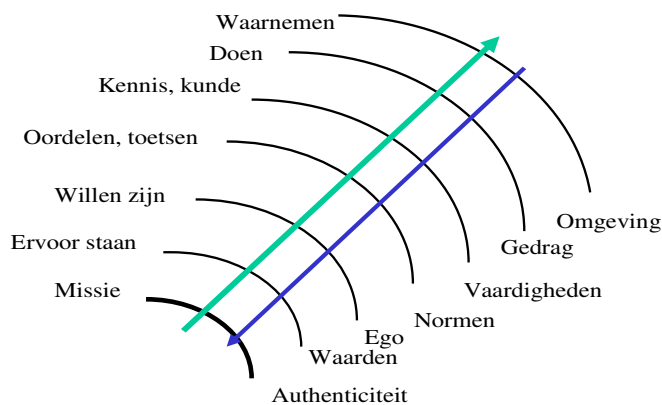
Uit deze casus blijkt naar mijn mening dat het voor een leider belangrijk is om vertrouwen te geven. Je kunt als leider niet overal tegelijk zijn en door middel van allerlei controles tot in het kleinste detail overal 'het stuur' op zetten. Je moet er vanuit kunnen gaan dat de mensen prima in staat zijn om vanuit hun eigen kennis en kunde de juiste beslissingen te nemen. Geef ze die ruimte en vertrouwen en ze zullen er alles aan doen om dit waar te maken.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

7.1.4 De authenticiteit van de leider

Belangrijk voor goed leiderschap is de mate van authenticiteit van de leider. Authenticiteit is de mate waarin iemand trouw is aan zijn eigen persoonlijkheid, geest, of karakter, ondanks externe impulsen. In zijn boek *'Authentiek leiderschap'* (2005; p. 46, p. 112) beschrijft Bas Blekkingh, als onderdeel van zijn *'7 schillenmodel'* het volgende over authenticiteit en leiderschap; - Authenticiteit betekent echtheid, en daarmee betrouwbaarheid; -Authentiek is gedrag dat voortkomt uit je echte ik; -In je authenticiteit ligt je diepste drijfveer verborgen waarop je gedrag gebaseerd is. Die diepste drijfveer is je missie. Je missie is je zingeving; -Authentiek leiderschap is 'de leider zijn in het echt en betrouwbaar handelen vanuit je missie'; -De authenticiteitschil is de diepste schil van je bestaan, de kern. Het is de bron van waaruit alles ontspringt.



Figuur 13; Zeven schillen model van Bas, W. Blekkingh

Naar mijn mening gaat het bij authenticiteit om het direct koppelen van je identiteit aan je binnenste zelf, dat je jezelf niet verloochent, dat je trouw bent aan jezelf. Daar waar we het dus hebben over zingeving en vertrouwen is authenticiteit voor de leider van groot belang. Een leider kan alleen zin en vertrouwen geven aan anderen als hij dat ook aan zichzelf kan, dus trouw is aan zichzelf en zijn eigen richting heeft bepaald.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

7.2 Het leiderschap van de procesbegeleider

Als je naar procesbegeleiding (proces ontwerp en proces management) kijkt waarbij proces ontwerp het vormgeven van het proces van argumentatie en onderhandeling betekent en proces management het uitvoeren van het proces van argumentatie en onderhandeling, waarbij het begeleiden van interacties, discussies en onderhandelingen tussen belanghebbenden als interactief proces wordt gefaciliteerd, dan ontstaat bij mij het beeld van het toepassen van allerlei managementvaardigheden. Mijn vraag is dan direct in hoeverre er bij procesbegeleiding sprake is van leiderschap waarbij vertrouwen, zingeving, authenticiteit en inhoud centraal staan? Daarbij zou ik de volgende stelling willen hanteren om de paradox tussen het managen van een proces en het beïnvloeden van de inhoud nog eens helder proberen te krijgen: 'Is procesbegeleiding niet 'het managen' en inhoudsbeïnvloeding 'het leiderschap'?

In hoofdstuk 5 heb ik reeds aangegeven aan de hand van casus 2 dat het hebben van inhoudelijke specialistische kennis m.b.t. de probleemstelling in veel gevallen een noodzakelijke voorwaarde is voor het verkrijgen van het vertrouwen van de opdrachtgever en andere belanghebbenden. Het leiderschap gaat over vertrouwen, zingeving en authenticiteit.

Daarnaast heb ik in paragraaf 7.1.1 aangegeven dat het voor een leider belangrijk is om de zingeving en inhoud (betekenis) goed in beeld te houden en hier invloed op uit te oefenen. Hiermee bedoel ik vooral het 'wat', en niet het 'hoe'. Als laatste heb ik in paragraaf 7.1.4 beschreven in welke mate authenticiteit belangrijk is voor leiderschap. In authenticiteit ligt je diepste drijfveer verborgen waarop gedrag gebaseerd is. Die diepste drijfveer is de missie, de richting die men voor zichzelf bepaald heeft. Deze missie is je zingeving en heeft dus te maken met inhoud.

Authenticiteit heeft verder te maken met trouw zijn aan jezelf, naar mijn mening een belangrijke voorwaarde om anderen vertrouwen te kunnen geven. Bij procesbegeleiding zien we, zoals eerder genoemd, vooral management aspecten aan bod komen. Procesbegeleiding (het management?) en inhoudsbeïnvloeding (het leiderschap?) zijn dus tegenstellingen, maar kunnen ook niet zonder elkaar om effectief te kunnen zijn. Een procesbegeleider heeft naar mijn mening dus ook inhoudelijke kennis en een bepaalde mate van leiderschap nodig om succesvol te kunnen zijn.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

8.0 'Help, ik val uit mijn rol'

In een geaccepteerde visie over procesbegeleiding (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008) is weergegeven dat het belangrijk is om inhoud en proces voor de procesbegeleider gescheiden te houden (hoofdstuk 4). Dit vooral vanwege de gewenste 'rolvastheid' van de procesbegeleider. Verder heb ik in hoofdstuk 6 toegelicht dat ook de procesbegeleider een mens is met zijn eigen drijfveren waarbij elementen als zelfbeeld, sociale perceptie, attitude, zelfrealisatie, groepsgedrag, coöperatie, competitie (Gray, 1999), zingeving (Weick, 1995 - Gratton 2001), primitives (Witvliet, 2005) en de werking van 'ego', 'alter', 'Zelf' en 'Ander' (Rijsman, 1970 - Rijsman & Wilke, 1980 - Rijsman, unpublished paper, jaartal onbekend) centraal staan. Daarnaast blijkt uit hoofdstuk 5 over de selectie van de procesbegeleider dat in veel gevallen de opdrachtgever alleen het vertrouwen kan geven aan de kandidaat procesbegeleider wanneer deze ook een behoorlijke dosis inhoudelijke kennis met betrekking tot de probleemstelling heeft. Als laatste heb ik in hoofdstuk 7 beschreven welke aspecten belangrijk zijn bij leiderschap. Daarin geef ik aan dat naar mijn mening 'inhoudsbeïnvloeding leiderschap representeert'. Tevens beschrijf ik in hoofdstuk 7 dat authenticiteit leiderschap vanuit 'je echte ik' (Blekkingsh, 2005) laat zien hetgeen alles te maken met 'rolvastheid' en wederzijds vertrouwen (Verhoeven, 1999). De inhoud doet er dan ook toe; 'content matters'!

Nu ga ik verder met het vervolg van casus 3, dit om te reflecteren op mezelf tijdens momenten waarop ik in het verleden in de rol van procesbegeleider de inhoud ben gaan beïnvloeden.

Vervolg casus 3

In hoofdstuk 6 bij casus 3 heb ik uiteengezet hoe en wanneer ik tijdens een rol als procesbegeleider overging tot het beïnvloeden van de inhoud. Tijdens één van deze sessies ontstond er een discussie waar de deelnemers niet meer uit kwamen. Edgar en Peter speelden hier een belangrijke rol in. Alhoewel zij buiten het project om prima samen konden werken hadden zij op dit inhoudelijke onderwerp dat een overlap had over de scopes van de projectgroepen 1 en 2 ieder een verschillend standpunt evenals de leden van de projectgroepen waar zij deel van uit maakten. Edgar was lid van projectgroep 1 en Peter van projectgroep 2. Vastlopend in hun eigen standpunten werd er onvoldoende naar elkaar geluisterd en was het, op dat moment erg moeilijk voor de deelnemers hun horizon te laten verbreden.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Zelf had ik natuurlijk ook een mening. Sterker nog; ik was ervan overtuigd dat mijn mening het goede van de diverse standpunten kon verenigen. Op dat moment gebeurde er iets met me. Ik werd op een enorme manier gedreven en geprikkeld om in te grijpen, mijn inhoudelijke mening te geven en deze als ‘de oplossing’ aan te gaan bieden. Ik wilde gewoon laten zien dat ik het wel begreep en een goed idee had over het onderwerp. Kort gezegd; mijn ego begon te spreken. Vervolgens heb ik dus inderdaad ingegrepen en ben de inhoud gaan beïnvloeden. Eerst door inhoudelijke vragen te gaan stellen waarvan ik de antwoorden voor mezelf al geformuleerd had. Dit bracht al wat beweging in de standpunten. Even later heb ik op verzoek mijn inhoudelijke visie verteld. Uiteindelijk is ook voor de door mij voorgestelde oplossing besloten en konden we een behoorlijke stap vooruit maken zowel op de inhoud als het proces.

Dit voorbeeld, waarvan er meer zijn geweest, heeft geleid tot twee gevolgen. Aan de ene kant ben ik, onder andere door dit voorval, tijdens de evaluatie van de opdracht door de opdrachtgever er op aangesproken dat ik me op sommige momenten gedurende het project te veel met de inhoud had bemoeid waarbij er wel uitdrukkelijk bij werd verteld dat het proces in een korte tijd veel had gebracht en dus succesvol was geweest. Dit met name door mijn inzet, kennis, kunde en gedrevenheid als procesbegeleider met inhoudelijk specialistische kennis. Aan de andere kant zorgde mijn beïnvloeding van de inhoud er wel voor dat het proces weer verder kon. Tijdens het gehele proces is dit soort momenten een aantal keren voorgekomen. Elke keer heeft men mij wel aangegeven dat ik de inhoud aan het beïnvloeden was, maar tegelijkertijd gaf men ook aan dat dit beïnvloeden van de inhoud wel degelijk een bijdrage leverde aan het succes van de diverse projecten.

Uit bovenstaande komt de volgende gedachte op; **‘Help, ik val uit mijn rol!’** Door de inhoud te beïnvloeden zet men vraagtekens bij mijn betrouwbaarheid en daarmee breng ik de voortgang van het proces en mijn positie in gevaar. Maar..... is dat wel zo? Men geeft tenslotte ook aan dat mijn beïnvloeding van de inhoud ook tot gevolg had dat het proces, dat dreigde vast te lopen, voortgang behield en de verschillende belanghebbenden tot een gezamenlijke visie konden komen. Heeft het altijd een negatieve invloed wanneer je ‘uit je rol van procesbegeleider valt’? Kun je het wel voorkomen? Wil je wel spreken over het ‘uit je rol vallen’? Eerder in dit hoofdstuk gaf ik al aan dat de procesbegeleider ook gewoon een mens is. Een mens met invloeden van zijn eigen zelfbeeld, vertekeningen, gevormde attitudes, heuristiek, conditionering, primitives, logica, planned behaviour’ en van aspecten als ‘ego’, ‘alter’, ‘Zelf’ en ‘Ander’. Inhoudsbeïnvloeding betekent anderzijds wel betrokkenheid. Je kan geen buitenstaander zijn.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

De vraag is echter hoeveel leiderschap en vertrouwen resulteren uit het zijn van een buitenstaander? Participeren kan goed zijn. De opdrachtgever vraagt in de praktijk juist om een inhoudelijke specialist, die participeert en door deze beide zaken het vertrouwen krijgt. Daarnaast zijn er voor de procesbegeleider mogelijkheden om invloed op de inhoud uit te oefenen door het stellen van concrete vragen welke bijdragen aan de ontwikkeling van het bewustzijn van de actoren, ook wel 'de kunst van het vragen stellen' genoemd (Verhoeven & Verhage, 2003; p. 82). Hierbij is het juist de kracht dat de vragensteller zelf concreet de mogelijke antwoorden al 'in beeld' heeft en de juiste vragen stelt om het bewustwordingsproces te stimuleren.

Aan de hand van een nieuwe casus waarbij ik reflecteer op mijn eigen werkervaring zal ik verduidelijken hoe het 'uit je rol vallen' juist positief kan werken.

Casus 5;

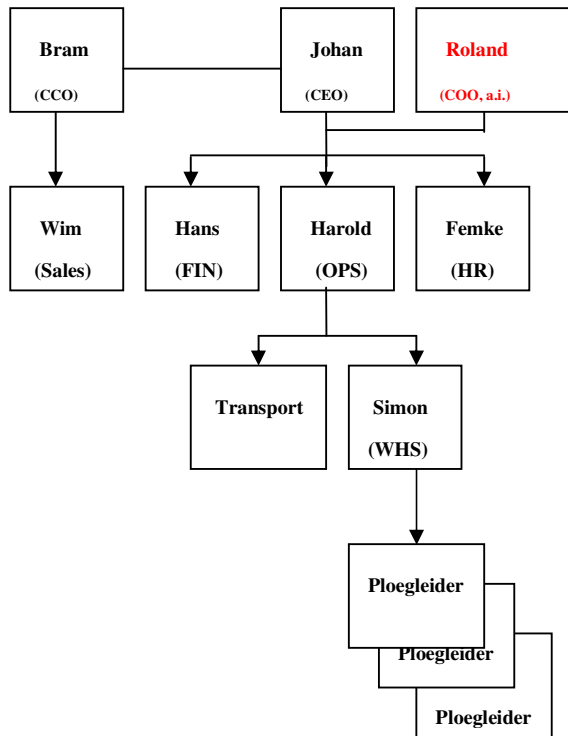
In het verleden deed ik een opdracht bij een logistiek bedrijf. De huidige eigenaren hadden het bedrijf een aantal jaren geleden gekocht en de laatste 4 jaren was het bedrijf qua activiteiten, omzet en personeel ongeveer 3 keer zo groot geworden als voorheen. Tijdens het eerste contact was de vraagstelling of ik voor een aantal maanden de operatie over kon nemen teneinde een ontwikkeltraject te realiseren. We hebben ruim de tijd genomen om de eerste opdrachtformulering rond te krijgen. Hieruit volgde de start van de opdracht waarbij de eerste vier weken gebruikt zouden worden voor een grondige analyse en eventuele daaruit voortvloeiende aanpassingen van de opdrachtformulering. Om een goed beeld te krijgen van de organisatie hierbij een korte toelichting. In het bedrijf werkten inmiddels zo'n 250 fte. Het bedrijf werd aangestuurd door de algemeen directeur (vanaf nu te noemen Johan) en de commercieel directeur (vanaf nu te noemen Bram). Beiden hadden het bedrijf een aantal jaren geleden overgenomen en gemaakt tot wat het nu was. Verder hadden zij samen nog enkele andere bedrijven gestart welke allemaal d.m.v. activiteiten met elkaar verbonden waren. Het was de bedoeling dat Bram, gezien zijn leeftijd, over een aantal jaren afscheid zou nemen en opgevolgd zou worden door de Sales assistent (vanaf nu te noemen Wim). Daarnaast waren er nog de MT leden Hans (finance-manager), Harold (operations-manager) en Femke (HR-manager). Overige belangrijke 'spelers' waren de warehouse manager (vanaf nu te noemen Simon), een aantal ploegleiders en later in het traject de transportmanager (hierna te noemen Wiebe). De nieuwe functie van transportmanager was één van de conclusies uit de analyse welke in de eerste 4 weken uitgevoerd is.

Thesis

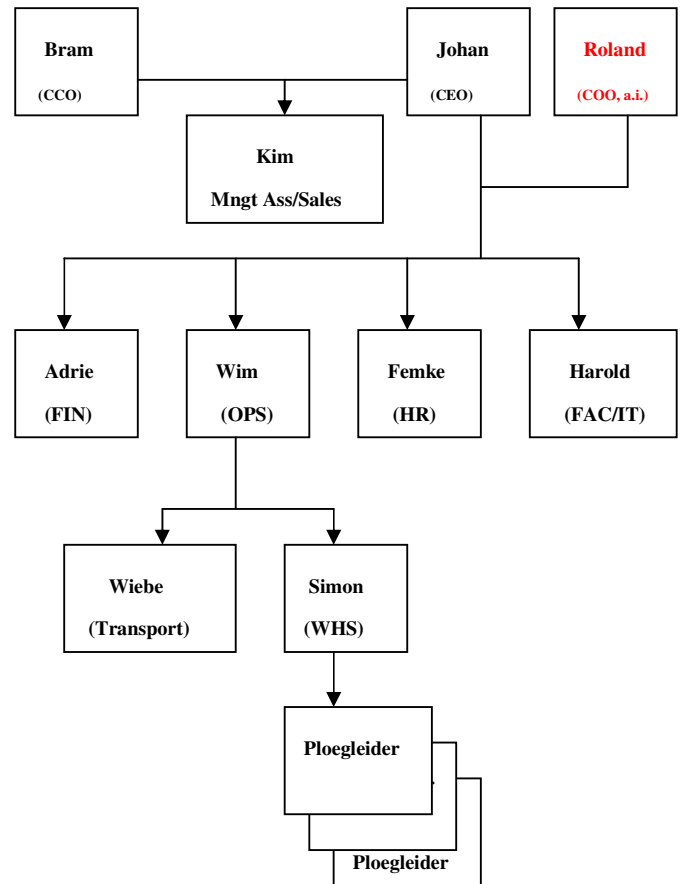
(Executive) Master Interventie Management

Tijdens de opdracht waren 3 fases te onderkennen; -fase 1, de analyse fase waarin de situatie in beeld gebracht is. -fase 2, de ontwerp- en procesfase waarin het veranderproces ontworpen en uitgevoerd is. -fase 3, de borgingfase waarin de doorgevoerde veranderingen zijn verankerd in de 'genen' van het bedrijf. Om de onderlinge verhoudingen tijdens de verschillende fases goed weer te kunnen geven geef ik hieronder twee Organogrammen (oude situatie en nieuwe situatie) en een sociogram weer.

Twee organogrammen;



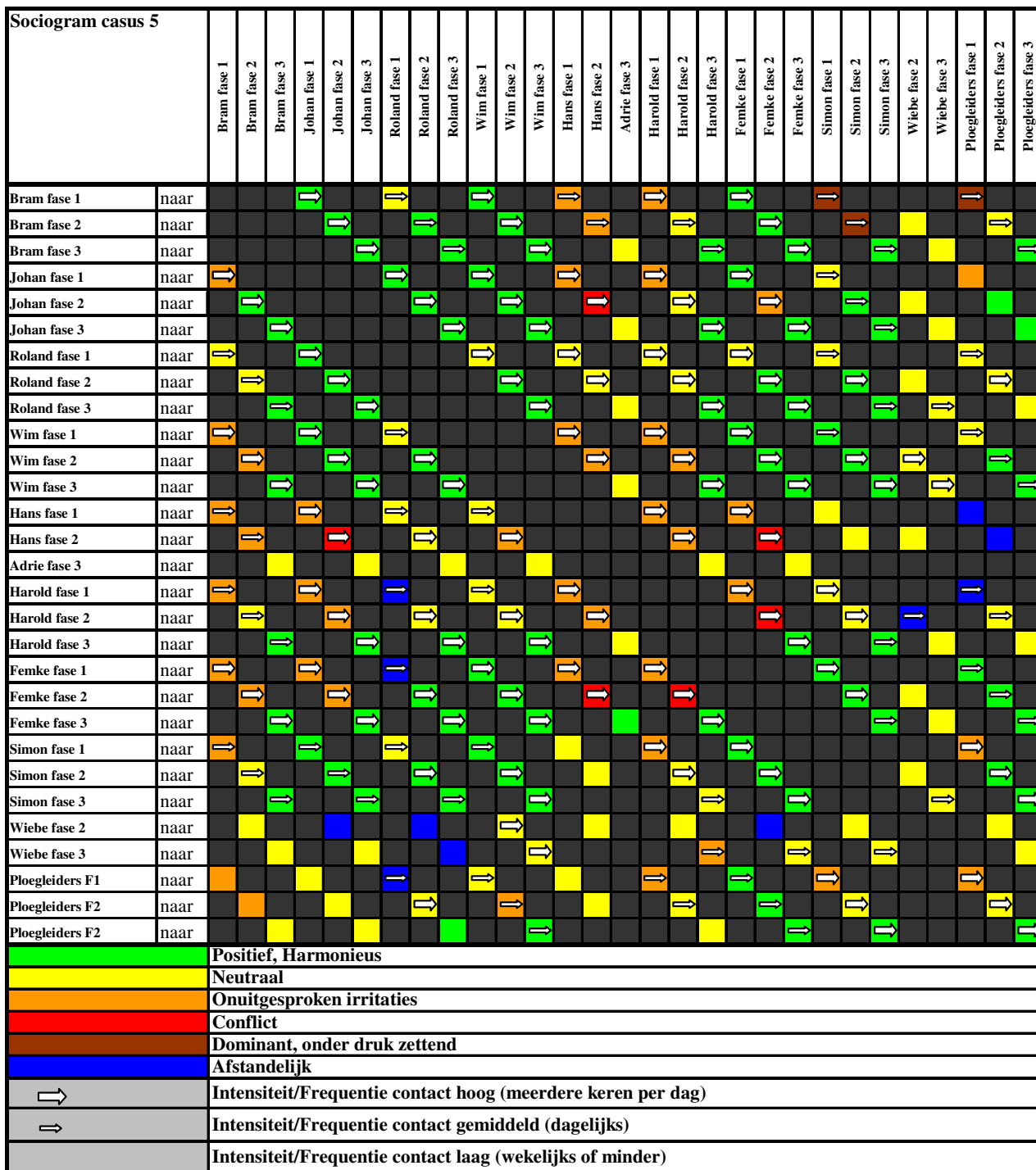
Figuur 14; Organogram oud, casus 5



Figuur 15; Organogram nieuw, casus 5

Thesis

(Executive) Master Interventie Management



Figuur 16; Sociogram, casus 5

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Tijdens fase 1, de fase waarin een analyse is gedaan, is onderzocht wat de probleemstellingen waren op het gebied van processen, mensen en systemen. Aan het eind van fase 1 is gekozen voor een aanpak waarbij de directie- en MT leden van het bedrijf zelf de verantwoordelijkheid zouden houden voor hun scope en het oplossen van probleemstellingen binnen hun verantwoordelijkheidsgebied. Daarbij zou ik het proces ontwerp- en management voor mijn rekening nemen. In fase 1 was het vooral ook aftasten. Er waren natuurlijk enige vraagtekens bij MT leden m.b.t. tot het doel van mijn komst en daardoor was men erg voorzichtig met de uitlatingen tijdens de eerste interviews en overlegmomenten. Aan het einde van fase 1 was er een vertrouwensband ontstaan tussen mijn persoon, de directie, de MT leden en de warehouse manager hetgeen een gezonde bodem opleverde voor het vervolg traject. In fase 2 ben ik begonnen met het ontwerpen van het proces. Hoe zouden we de exacte probleemstellingen helder kunnen krijgen? Hoe zouden we met situaties om kunnen gaan waarbij er onderwerpen aan bod moesten komen welke op weerstand zouden kunnen stuiten? Hoe zouden we iedereen 'aan tafel' krijgen en 'openheid' en 'veiligheid' kunnen waarborgen? Hoe wilden we de communicatie laten verlopen en hoe wilden we de 'wicked problems' bespreekbaar maken (ook die problemen waarbij de directie zelf ook een aanzienlijk aandeel had in het ontstaan en in stand houden ervan)? Er was ook een duidelijke behoefte aan ondersteuning met betrekking tot inhoudelijke logistieke proces- en systeemvraagstellingen. Hoe zouden we hiermee omgaan? Al deze zaken zijn met de directie en het MT besproken voor we van start zijn gegaan. Hierbij is er bijvoorbeeld voor gekozen om, wanneer een probleemstelling besproken zou moeten worden waarbij het gedrag, kennis, kunde etc. van één of meer van de directie- en MT-leden onderwerp zou worden, in die gevallen eerst individuele gesprekken met alle actoren te voeren om het onderwerp op de agenda te krijgen. In deze gesprekken moesten dan ook procesafspraken gemaakt worden over in welke mate één en ander plenair besproken zou kunnen worden en wat daarbij dan de spelregels moesten zijn. Een mooi voorbeeld van de uitvoering hiervan was het gegeven dat er binnen de directie- en MT toch bepaalde onderwerpen bleken te spelen die nooit uitgesproken werden, de zogenaamde 'oorverdovende stiltes'. Dit was aan het licht gekomen tijdens de gesprekken met Femke, Wim, Harold, Hans en Simon. Zowel Johan als Bram waren hier totaal niet van op de hoogte. Bij doorvragen bleek echter dat zij zelf ook wel soortgelijk gedrag van onuitgesproken irritaties richting Femke, Wim, Harold, Hans en Simon vertoonden. Zo was er bijvoorbeeld een onderhuids conflict gaande tussen Johan en Hans waarvan iedereen wel merkte dat het speelde, maar echt uitgesproken werd het niet. Daardoor duurde dit conflict al een poosje. Door er op de eerder beschreven

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

wijze mee om te gaan konden we op dit vlak diverse doorbraken bereiken welke vervolgens een blijvende positieve invloed hebben gehad op hoe men met elkaar om ging. Irritaties werden voortaan in de meeste gevallen op een constructieve manier geuit en er werd door de ontvanger ook goed op gereageerd. Men leerde elkaars gedachten, meningen en problemen kennen en daardoor ontstond er meer wederzijds begrip en acceptatie. Het conflict tussen Johan en Hans is uiteindelijk ook bespreekbaar geworden. Het bleek dat de visie van beiden zo ver uit elkaar lag dat deze niet verenigbaar was. Dit heeft uiteindelijk geleid tot uitstroom van Hans. Hans is in fase 3 vervangen door Adrie. Een ander voorbeeld is dat op een bepaald moment in fase 2 bleek dat Harold als operations manager niet goed in zijn kracht zat. Hij had de grootste afdeling met de meeste personeelsleden, maar het leek erop dat hij juist geen energie kreeg van het aandacht geven aan medewerk(st)ers. Gevolg was dat hij dit voor een aanzienlijk deel dus ook niet deed. De ontwikkeling van medewerk(st)ers bleef achter en Harold was gewend heel veel zelf te doen. Door de afspraken die we hadden over het proces en de inmiddels gegroeide openheid konden we dit 'op de agenda' zetten en Harold zelf laten inzien dat hij met deze functie niet in zijn kracht stond. Mogelijkerwijs zou Harold wel energie krijgen van het uitvoerend kunnen organiseren, van het regelen van veel zaken en van het hebben van verantwoordelijkheid over niet al te veel medewerk(st)ers. Uit de inhoudelijke(!) analyse die door mijzelf op verzoek als deel van fase 2 was gedaan was ook gebleken dat in het bedrijf zaken als IT, wagenparkbeheer en facilitaire ondersteuning niet goed belegd waren. De verantwoordelijkheid en uitvoering lag óf bij te veel mensen, óf bij niemand, óf het lag bij collega's die daar eigenlijk niet mee bezig zouden mogen zijn zoals Wim en Femke. Het bleek dat Harold bij uitstek geschikt zou kunnen zijn om deze taken en verantwoordelijkheden op zich te nemen. Een nieuwe afdeling facility/IT met zitting in het MT was mogelijkheid geworden en kon gerealiseerd worden. Verder bleek gaandeweg dat Wim bij uitstek geschikt zou kunnen zijn om de rol van operations-manager in te gaan vullen. Hij had er de persoonlijkheid en het niveau voor. Daarnaast zou het goed zijn om de toekomstige commercieel directeur eerst een aantal jaren de logistieke operatie aan te laten sturen en zo een samenwerking tussen Sales en Operations op korte en lange termijn goed te laten verlopen. Ook in dit geval is door middel van goede proces afspraken gewerkt aan de bewustwording en uitvoering van deze transitie.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Tijdens fase 2 is het regelmatig voorgekomen dat ik schakelde van procesbegeleiding naar inhoudsbeïnvloeding. Soms was dit vooraf gevraagd, afgesproken en gecommuniceerd, maar regelmatig ook niet. Vaak deed ik dit door sturende vragen te stellen (Verhoeven & Verhage 2003), soms ook door concrete voorbeelden te geven. Ben ik op die momenten dan 'uit mijn rol' gevallen? Of waren het juist hele belangrijke momenten waarop ik alle actoren in het proces kon helpen met het vaststellen van de juiste weg voor bepaalde inhoudelijke probleemstellingen? Was het niet zo dat deze momenten er ook toe leidden dat juist het vertrouwen in mij als procesbegeleider groter werd? Dat er ook leiderschap vanuit ging? Een voorbeeld van gevraagde inhoudsbeïnvloeding is het samen met Simon en Wim opzetten van een complete planning- en rapportage tool (kwalitatief en kwantitatief) voor de gehele warehouseoperatie, het in beeld brengen van een optimale (kwalitatief en kwantitatief) bezetting van de ondersteunende afdeling aan de hand van Lean Management principes en daarnaast het optimaliseren van de rit- en routeplanningsystematiek. In fase 2 is eerst een proces van het formuleren van probleemstellingen, het formuleren van oplossingen en vervolgens het uitvoeren van de oplossingen doorlopen. Een deel van de oplossing was het doorvoeren van een reorganisatie van diverse afdelingen door ze op te richten of verantwoordelijkheden te verplaatsen en hier en daar functies toe te voegen. Één van deze functies werd ingevuld door Wiebe, de nieuwe transportmanager. Wiebe kwam uit een bedrijf met een andere cultuur. De gegroeide openheid bij het bedrijf waar hij nu ging werken was in het begin wat wennen. Tijdens fase 3, de borging fase hebben we veel aandacht besteed aan het bewust worden van het eigen gedrag. Ook Wiebe, die later ingestroomd was, is hierin meegenomen. In fase 3 heb ik vorm kunnen geven aan het begeleiden van het proces, juist door inhoudelijke zaken zoals het geven van gedrag, communicatie en leiderschapstrainingen door alle lagen van de organisatie heen.

In deze casus is te lezen dat het hebben en aannemen van diverse rollen kan leiden tot succes, in plaats van, per definitie, het leiden tot het verkleinen van het vertrouwen van alle actoren in de procesbegeleider. Deze situaties waarin een andere rol 'aangenomen' wordt kunnen spontaan ontstaan, maar ook vooraf gevraagd worden. Daarnaast is het wellicht mogelijk om een inschatting te maken op welke momenten in het proces de inhoud en het proces voor de begeleider erg dicht bij elkaar zullen komen.

Er is naar mijn mening in veel gevallen dus geen sprake van het 'uit je rol vallen', maar eerder van een 'uit je rol stappen'. Je kiest daarbij je momenten waarop er bewust overgegaan wordt op het beïnvloeden van de inhoud.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

9.0 Conclusies en aanbevelingen

‘Procesbegeleiding versus Inhoudsbeïnvloeding’, een paradox? Deze begrippen staan op gespannen voet met elkaar, toch kunnen ze ook niet zonder elkaar. Is dit (deels) op te lossen, of moeten we ermee leren balanceren en ons ermee verzoenen? Uit casussen blijkt dat, om serieus genomen te kunnen worden door partijen, de procesbegeleider wel degelijk ‘specialistische inhoudelijke kennis’ moet hebben. Hoe verder een opdrachtgever zelf van de probleemstelling af staat, hoe groter de behoefte zal zijn voor een procesbegeleider met inhoudelijk specialistische kennis waar het vertrouwen aan gegeven kan worden. Wanneer deze inhoudelijk specialistische kennis aanwezig is zal het juist gewenst kunnen zijn dat deze kennis ook daadwerkelijk ingezet wordt. Belangrijker echter is dat de procesbegeleider een mens is. Een mens met zijn eigen bewuste en onbewuste drijfveren. Kan een procesbegeleider werkelijk zelf sturen op deze, vaak onbewuste, drijfveren? In voorgaande hoofdstukken heb ik de diverse factoren, die van invloed zijn op de verhouding tussen procesbegeleiding en inhoudsbeïnvloeding, weergegeven en verder uitgediept op basis van mijn eigen ervaringen en bestaande literatuur. Invloeden als het vertrouwen van de opdrachtgever en andere actoren, persoonlijke drijfveren, sociale contexten, het leiderschap van de procesbegeleider en distantie of betrokkenheid zorgen ervoor dat we in ieder geval niet kunnen spreken van een strakke eenduidige en consequent te hanteren scheidingslijn tussen procesbegeleiding en inhoudsbeïnvloeding. Aan de hand van de kernvragen zal ik mijn conclusies en aanbevelingen formuleren.

9.1 Inhoudelijke kennis bij het verkrijgen van een opdracht als procesbegeleider

In hoeverre is inhoudelijke kennis een noodzakelijke voorwaarde bij het verkrijgen van een opdracht als procesbegeleider en wenselijk voor de voortgang van het proces en de acceptatie van de te nemen besluiten?

9.2 Beïnvloeding van de inhoud door persoonlijke drijfveren tijdens een opdracht als procesbegeleider

Op welke wijze en in welke mate beïnvloeden persoonlijke drijfveren de inhoud tijdens een opdracht als procesbegeleider en welke condities moet ik vooraf of tijdens de opdracht pogen te realiseren om inhoud en proces op elkaar te betrekken en te verzoenen?

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

9.3 Conclusies en aanbevelingen

Mijn conclusie is dat opdrachtgevers regelmatig het hebben van inhoudelijk specialistische kennis van de procesbegeleider als extra 'waarborg' inzetten om enige mate van zekerheid te krijgen dat de procesbegeleider als opdrachtnemer succesvol zal zijn. De opdrachtgever wil er voor zijn/haar gevoel alles aan gedaan hebben om risico's te minimaliseren en vervolgens zelf het vertrouwen te kunnen geven aan de kandidaat procesbegeleider (opdrachtnemer) en er ook zeker van zijn dat andere belanghebbenden dit vertrouwen ook kunnen hebben. Risico minimaliseren is natuurlijk zeer menselijk. Het is dus in de meeste gevallen van essentieel belang om als procesbegeleider ook inhoudelijke specialistische kennis te hebben, in dit geval om het vertrouwen te kunnen krijgen van een potentiële opdrachtgever en andere belanghebbenden met betrekking tot de probleemstelling. Ook brengen leiderschapskwaliteiten van de procesbegeleider vertrouwen met zich mee voor de opdrachtgever en alle andere betrokken actoren.

Leiderschap heeft te maken met inhoudsbeïnvloeding. In paragraaf 7.1.1, 'Zingeving en inhoud' heb ik beschreven dat het bij leiderschap belangrijk is om een duidelijk inhoudelijk doel voor ogen te hebben. Mensen identificeren zich met, en zijn trouw aan, de doelen die zij hebben gekozen. Ze leven vanuit het principe van een inhoudelijke visie en daarbij behorende waarden. Voor een leider is het dus zeer relevant om de inhoud goed in beeld te hebben en hier invloed op uit te oefenen. Goed leiderschap is dus ook een noodzakelijke voorwaarde voor het kunnen schenken van vertrouwen en leiderschap heeft alles te maken met inhoudsbeïnvloeding. Naar mijn mening is het niet alleen onmogelijk, maar ook niet wenselijk om proces en inhoud voor de procesbegeleider strikt gescheiden te houden. Er is een spanningsveld. Voor een procesbegeleider echter zijn proces en inhoud vanuit zijn eigen drijfveren en leiderschap, onlosmakelijk met elkaar verbonden. Indien een procesbegeleider inhoudelijk specialistische kennis bezit zal hij deze in gaan zetten. Vervolgens kan de kracht er voor een procesbegeleider vervolgens juist in zitten om inhoudsbeïnvloeding en procesbegeleiding te combineren vanaf het acquisitieproces tot en met de besluitvorming over- en implementatie van oplossingen aangaande complexe problemen. Het beïnvloeden van de inhoud geeft juist betrokkenheid van de procesbegeleider aan bij de probleemstelling en kan een sterk leiderschap met zich meebrengen, waarbij op moeilijke momenten - wanneer de verschillende belanghebbenden zich niet lijken te kunnen verenigen en er zich dus een dreigende blokkade voor de voortgang van het proces aandient - de procesbegeleider juist door het inzetten van zijn inhoudelijke specialistische kennis de bindende factor kan zijn.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Hierdoor kunnen de voortgang van het proces, het draagvlak en de kwaliteit van de probleemoplossingen gewaarborgd worden.

Het verdient dan ook aanbeveling om reeds in de acquisitie/verkennde fase met de potentiële opdrachtgever te bespreken wat de verwachtingen zijn aangaande de aanwezige inhoudelijke specialistische kennis en tevens te bespreken hoe en wanneer later in het proces de aanwezige inhoudelijke specialistische kennis ingezet dient te worden. In veel gevallen zal het mogelijk zijn om ook hier procesafspraken over te maken. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om met behulp van het model (*figuur 16*) van Hisschemöller (1993) in de fase van acquisitie vast te stellen in hoeverre er sprake is van een ‘wicked problem’, welke een proces benadering noodzakelijk zou maken. Hierdoor kan voorkomen worden dat ten onrechte voor een projectbenadering gekozen wordt waardoor tijdens het project door de externe en/of interne dynamiek alsnog het overschakelen naar een procesbenadering noodzakelijk wordt zoals eerder in paragraaf 4.3 beschreven.



Figuur 17; Hisschemöller 1993

Vervolgens kan, indien gekozen is voor een procesbenadering en zodra het proces ontwerp in een vergevorderd stadium is in overleg met de opdrachtgever en eventuele andere belanghebbenden in kaart gebracht worden op welke momenten in het proces inhoudelijke interventie van de procesbegeleider gewenst zou kunnen zijn en op welke momenten er, vanuit het proces en de

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

persoonlijke drijfveren van de procesbegeleider gezien, mogelijk een inhoudelijke interventie door de procesbegeleider plaats zou kunnen vinden.

Door deze scan uit te voeren en bij aanvang van het proces in beeld te brengen bij alle actoren die deelnemen aan het proces zal naar mijn mening de inhoudelijke specialistische kennis van de procesbegeleider ingezet kunnen worden in **situaties** welke vooraf benoemd (voorzien) en/of **momenten** in het proces welke vooraf benoemd (gepland) zijn. Daarmee kan zijn leiderschap en het vertrouwen van de actoren vergroot worden zonder afbreuk te doen aan het benodigde etische aspect; de rolvastheid van de procesbegeleider. Deze rolvastheid, of beter; **rol duidelijkheid**, is ook van belang voor het verkrijgen en behouden van het vertrouwen. De inhoudelijke interventie van de procesbegeleider kan bestaan uit het stellen van vragen van de derde orde: de vragen waarop de procesbegeleider zelf het antwoord weet.

Door 'de kunst van het vragen stellen' (Verhoeven en Verhagen, 2003) kan hierbij het bewustzijn van actoren gestimuleerd worden op een manier waardoor zij zelf dezelfde mogelijkheden voor het oplossen van een inhoudelijk probleem zullen gaan zien als de procesbegeleider. Daarnaast zijn er nog de momenten waarop mogelijk de procesbegeleider onvoorzien en/of ongepland over gaat tot het beïnvloeden van de inhoud. Om in deze gevallen geen afbreuk te doen aan de rol duidelijkheid maar deze momenten juist hun toegevoegde waarde te laten hebben is het mogelijk voor de procesbegeleider om te benoemen dat hij op dat moment over gaat tot bewuste inhoudsbeïnvloeding. In gevallen dat dit onbewust gebeurt en waargenomen wordt door andere actoren kan vooraf afgesproken worden hoe hiermee omgegaan zal worden. Gaande het proces kan het onderwerp van inhoudsbeïnvloeding door de procesbegeleider op vaste momenten geëvalueerd worden, zodat het vertrouwen van alle actoren in de procesbegeleider door de inhoudsbeïnvloeding groeit in plaats van afgebroken wordt.

Vorbereiding, goede communicatie, goede afspraken, openheid, acceptatie en betrokkenheid zijn naar mijn mening de sleutelwoorden voor het succesvol inzetten van inhoudsbeïnvloeding door de procesbegeleider waardoor deze in plaats van afbreuk juist meer toegevoegde waarde kan hebben voor het succesvol oplossen van 'wicked problems'.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

10.0 Samenvatting

In mijn werk als interim manager voor logistieke omgevingen word ik regelmatig gevraagd voor de rol van procesbegeleider in geval er sprake is van een complex probleem waarbij er voor diverse actoren belangen op het spel staan en de oplossingsrichting vaak niet vast staat. In de paragrafen 4.1, 4.2 en 4.3 heb ik een verkenning gedaan naar de procesbegeleiding en naar verwante en andere methodes. Daarnaast heb ik mijn definitie van procesbegeleiding aangegeven. Vervolgens is de probleemstelling behandeld. Het gaat hierbij om de vraag in welke mate inhoudelijk specialistische kennis bij een procesbegeleider gewenst is en hoe vervolgens om te gaan met deze inhoudelijke specialistische kennis van de procesbegeleider. In hoofdstuk 5 heb ik de fase waarin de acquisitie voor de opdracht plaats vindt beschreven.

Het is voor de opdrachtgever belangrijk om vooraf vertrouwen te kunnen geven aan de potentiële procesbegeleider. Maar wat kunnen we eigenlijk onder vertrouwen verstaan? Vertrouwen is naar mijn mening een geste; iets wat je geeft maar waarvan je de risico's niet geheel kunt overzien op het moment dat je het geeft. Vertrouwen geven is risico acceptatie. De bereidheid om niet alles te hoeven voorzien. De procesbegeleider zal daarbij geselecteerd worden vanwege zijn kwaliteiten als procesontwerper en procesmanager en moet succesvol geacht worden in het verkrijgen van vertrouwen van alle actoren. De procesbegeleider zal dus aantoonbaar succesvol moeten zijn geweest in eerdere rollen als procesbegeleider. Uit hetgeen ook in casus 2 blijkt is het zo dat alleen een goed 'track record' met de rol van procesbegeleider niet voldoende is voor een opdrachtgever om het vertrouwen te kunnen geven aan een kandidaat. Een opdrachtgever wil de risico's zo klein mogelijk maken bij het inhuren van een procesbegeleider. Dit kan hij doen door extra bagage te eisen, namelijk die van een specialist met inhoudelijke kennis met betrekking tot de onderwerpen van probleemstellingen waarvoor de procesbegeleider wordt ingehuurd.

Vervolgens is de procesbegeleider zelf ook actor in de arena waarin voor een complex probleem met diverse belanghebbenden een oplossing wordt gezocht. Zoals beschreven in hoofdstuk 6 (Persoonlijke drijfveren in sociale contexten) heeft de procesbegeleider, evenals ook de andere actoren, te maken met zijn/haar eigen drijfveren waarbij elementen als zelfbeeld, sociale perceptie, attitude, zelfrealisatie, groepsgedrag, coöperatie, competitie, persoonlijkheidskenmerken, primitives (figuur 10), kennis en vaardigheden en de werking van 'ego', 'alter', 'Zelf' en 'Ander' centraal staan. Ook creëert ieder mens zijn eigen waarheid (betekenisgeving) waarbij het eigen verleden, heden en toekomstbeeld centraal staan.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

Al deze factoren waarmee ieder mens, dus ook de procesbegeleider, te maken heeft zullen dus invloed hebben op het gedrag/handelen van de procesbegeleider. Daarbij is het zoals in hoofdstuk 7 (het leiderschap) beschreven voor het leiderschap van de procesbegeleider van belang dat hij inhoudelijke kennis bezit zodat vertrouwen gemakkelijker door andere actoren gegeven kan worden. Leiderschap heeft alles te maken met vertrouwen, inhoud (zingeving) en authenticiteit. In hoofdstuk 8 heb ik aan de hand van het vervolg van casus 3 laten zien dat doordat ik de inhoud ging beïnvloeden men vraagtekens zette bij mijn betrouwbaarheid en dat ik daarmee de voortgang van het proces en mijn positie in gevaar bracht. Maar.... is dat wel zo? Men gaf tenslotte ook aan dat het door mij beïnvloeden van de inhoud ook tot gevolg had dat het proces, dat dreigde vast te lopen, de voortgang behield en de verschillende belanghebbenden tot een gezamenlijke visie konden komen. De vraag die daarbij centraal stond was in hoeverre er sprake was van 'uit mijn rol vallen' en in hoeverre er sprake kan zijn van 'uit mijn rol stappen'. In hoofdstuk 9 heb ik mijn conclusies uiteengezet. Samengevat komt het er op neer dat naar mijn mening een procesbegeleider met inhoudelijke specialistische kennis aangaande de probleemstelling voor opdrachtgevers, afhankelijk van hoe dicht zij bij de inhoud van de probleemstelling staan, veelal gewenst en noodzakelijk is om het vertrouwen te kunnen geven. Er kan juist veel leiderschap en vertrouwen uitgaan van een procesbegeleider met inhoudelijk specialistische kennis aangaande de probleemstelling. De inhoud doet er toe! En als men dan een procesbegeleider met inhoudelijk specialistische kennis heeft, mag je dan verwachten dat hij zijn kennis op enig moment niet in gaat zetten? De procesbegeleider is immers gewoon een mens met emoties, waarheden, drijfveren, persoonlijkheidskenmerken en attitudes en heeft ook te maken met de aanwezige groepsdynamica omdat hij zelf ook actor in de arena is. Voor een deel zijn er prima procesafspraken te maken zodat de inhoudelijke kennis van de procesbegeleider voorzien, onvoorzien, gepland en ongepland ingezet kan worden zonder dat daarbij de rolduidelijkheid van de procesbegeleider verloren gaat, de ethiek uit het oog verloren wordt en daarmee zijn betrouwbaarheid ter discussie komt te staan.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

11.0 Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991), *The theory of planned behaviour*: Organizational Behavior and Human Decision Processes 50, pp. 179-211, onbekend.
- Blekkingsh, B.W. (2005), *Authentiek Leiderschap*, Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Carpenter, S.L. & Kennedy, W.J.D. (2001, 2^e druk), *Managing Public Disputes*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Chaiken, S. (1987), *The heuristic model of persuasion*. In M.P. Zanna, J.M. Olson & C.P. Herman (eds.), *Social Influence: the Ontario symposium* (vol. 5, pp. 3-39). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooly, C. (1902), *Human Nature and the Social Order: The Looking Glass*, New York: Charles Scribner's Sons.
- Covey, S.R. (2001), *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Amsterdam: Amstel Uitgevers.
- De Bruijn, H., Ten Heuvelhof, E. & In 't Veld, R. (2008, 3^e druk), *Procesmanagement: Over procesontwerp en besluitvorming*, Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Gratton, L. (2001), *Zingeving in strategie*, Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.
- Gray, P (1999), *Psychology*, New York, NY: Worth Publishers.
- Hisschemöller, M, (1993), *De democratie van problemen*, Amsterdam: VU Uitgeverij.
- Hoekstra, H.A., Ormel, J. & de Fruyt, F. (1996), *Handleiding NEO persoonlijkheid vragenlijsten*, Lisse: Swets Test Services.
- Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.D. (1999), *Communication and trust in global virtual teams*, Farmington Hills, Michigan: Gale Group.
- Kessels, J. (2008, 5^e druk), *Socrates op de Markt: Filosofie in bedrijf*, Amsterdam: Boom.
- Lane, C. & Bachmann, R. (1998), *Trust within and between organizations: Conceptual and empirical applications*, Oxford: Oxford University.
- Luhmann, N. (1979), *Trust and Power*, Chichester: John Wiley & Sons.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L. & Chervany, N.L. (1998), *Initial trust formation in new organizational relationships: What Trust Means in E-Commerce Customer Relationships*, Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Review.
- Petty, R., & Cacioppo, J. (1986), *Communication and persuasion: The central and peripheral routes to attitude change*. Springer-Verlag: New York.
- Pruitt, D.G. & Carnevale, P.J. (1993), *Negotiation In Social Conflict*, Buckingham: Open University Press.
- Rijsman, J.B. (1970), *Sociale hierarchisatie en competitie: Dissertatie*, Leuven.
- Rijsman, J.B. & Wilke H.A.M. (1980), *Sociale vergelijkingsprocessen: Theorie en onderzoek*, Deventer: Van Loghum Slaterus.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management

- Rijsman, J.B. (onbekend), *Groups in organisations*, unpublished paper.
- Rijsman, J.B. (onbekend), *Van een eetgestoorde naar een meer appreciatieve manier van Organiseren*, unpublished paper.
- Rotter, J.B. (1967), *Clinical Psychology*, Utrecht: Spectrum.
- Simon, H.A. (1976), *From Substantive to procedural rationality*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Süsskind, L. & Cruikshank, J. (1987), *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*, New York, NY: Basic Books.
- Süsskind, L., McKearnan, S. & Thomas-Larner, J. (1999), *The consensus building handbook*, Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Taylor, F.W. (1911), *The principles of scientific management*, New York: Harper Bros.
- van Heffen, O. (e.a.) (2000), *Governance in modern society*, Haarlem: De Vrieseborch.
- Verhoeven, W. (1999), *De manager als coach: Coaching als managementstijl*, Baarn: Uitgeverij Nelissen.
- Verhoeven, W. & Verhage, H. (2003), *Coachen en leerprocessen: Leren zonder de les te lezen*, Aarle-Rixtel: Associatie voor coaching.
- Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, London: Sage.
- Witvliet, L. (2005), *Beeldenstorm*, Dissertatie.

Thesis

(Executive) Master Interventie Management



Roland Slegers begon zijn carrière op 21 jarige leeftijd als officier bij de Koninklijke Landmacht waar hij zijn eerste management ervaring op deed. Na een aantal jaren heeft hij de overstap gemaakt naar het bedrijfsleven en daar diverse management posities in, vooral, veranderende omgevingen ingevuld.

Begin 2006 heeft hij de keuze gemaakt om met zijn bedrijf Simtec BV als zelfstandig interim manager/consultant binnen logistieke omgevingen veranderprocessen vorm te geven en te realiseren.

Daarnaast coacht hij directie en MT leden van logistieke bedrijven en organisaties op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en communicatie en geeft hij trainingen op dit vlak.

Veel (interim) managers krijgen te maken met veranderprocessen. Wanneer tijdens het proces van het formuleren van de probleemstelling en mogelijke oplossingen niet alle belanghebbenden betrokken zijn kan er onvoldoende draagvlak voor de formulering van de probleemstelling en de gekozen oplossingen ontstaan. Dit kan een blokkade opleveren voor het succesvol implementeren van gekozen oplossingen.

Om dit soort situaties te voorkomen is het raadzaam om te starten met procesbegeleiding, of om dit alsnog te gaan doen zodra tijdens een project duidelijk wordt dat niet alle belanghebbenden aangehaakt zijn. Procesbegeleiding heeft als doel om tot inhoudelijke probleem definities en de oplossingen met besluiten daarvoor te komen. Het komt regelmatig voor dat opdrachtgevers verwachten dat de procesbegeleider (architect en manager) specialistische inhoudelijke kennis bezit, dit afhankelijk van hoever opdrachtgevers zelf van de inhoud van de probleemstelling af staan. Dit ondanks de gevaren die het met zich meebrengt. Een procesbegeleider die zich te sterk laat leiden door inhoudelijke kennis, zo luidt een bestaande en algemeen geaccepteerde visie (De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 2008), loopt het risico dat de inhoud het proces verdrijft en tast hiermee zijn/haar eigen positie aan. Dit geeft al direct een spanningsveld aan waarmee de procesbegeleider met inhoudelijke kennis te maken kan krijgen.

Met als doel (interim) managers welke de rol van procesbegeleider invullen en zelf inhoudelijke specialistische kennis hebben inzicht te geven in deze spanningsvelden en hen mogelijkheden te bieden om hier effectief mee om te gaan wordt in deze Thesis gezocht naar antwoorden op onderstaande vragen;

1. In hoeverre is inhoudelijke kennis een noodzakelijke voorwaarde bij het verkrijgen van een opdracht als procesbegeleider en wenselijk voor de voortgang van het proces en de acceptatie van de te nemen besluiten?
2. Op welke wijze en in welke mate beïnvloeden persoonlijke drijfveren de inhoud tijdens een opdracht als procesbegeleider en welke condities moet ik vooraf of tijdens de opdracht pogen te realiseren om inhoud en proces op elkaar te betrekken en te verzoenen?