

Hoe aan de slag?

... als strategisch procesontwerper: hoe maak je een procesontwerp?

Een procesontwerp bestaat uit een viertal elementen, die we hieronder kort toelichten:

1. Situatie- & krachtenveldanalyse
2. Keuze voor een strategie en thema
3. Plan van aanpak voor de implementatie
4. Tussen- en eindevaluaties

1. Situatie- en actorenanalyse

De situatie- en actorenanalyse houdt rekening met de ervaringen die medewerkers in het verleden hebben opgedaan met organisatiebeleid en veranderingen (de verandergeschiedenis van de organisatie). Elke organisatie kent een hele geschiedenis van veranderingen, die meestal niet uitsluitend positief zijn. De meeste actoren in een organisatie staan dan ook per definitie niet 'blanco' tegenover een nieuw beleids- of veranderproces. Zij brengen hun eigen ervaringen, opvattingen en belangen mee. Een krachtenveld- of belangenanalyse mag in een goed procesontwerp dus niet ontbreken: welke actoren spelen een rol in je proces en welke belangen hebben zij? Door met de actoren zelf in gesprek te gaan en dit schema met hen (in plaats van: over hen) in te vullen, krijg je betrouwbare informatie en werk je vanaf stap 1 aan vertrouwen. Hieronder vind je een voorbeeld van een belangenanalyse.

	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4	...
Welke rol speelt deze actor?					
Welke belangen heeft deze actor?					
Welke mogelijke knelpunten zie je?					
Welke mogelijke kansen zie je?					
Opties voor plan van aanpak?					
Keuze voor benadering in plan van aanpak					

(website: (1) filmfragment over krachtenveldanalyse, Interactiongroup, <https://www.youtube.com/watch?v=1ncUD4thril>; (2) Prezi Kim Schoonus, Ringen van invloed, <http://prezi.com/kapomuux7uod/factor-c-de-ringen-van-invloed/>)

Ook de organisatiecultuur is een belangrijke factor waarmee je als procesontwerper in je analyse rekening houdt. Elke organisatie kent zijn eigen unieke organisatie- en verandercultuur die binnen het ‘Kleurendrukdenken¹’ in een kleur wordt uitgedrukt.

	Medewerkers zullen pas in beweging komen als...
Geel	... je rekening houdt met machtsverhoudingen en belangen bij elkaar kunt brengen
Blauw	... je van tevoren een duidelijk doel, resultaat en plan formuleert
Rood	... je mensen op de juiste wijze (via verleiden, belonen of straffen) weet te prikkelen
Groen	... je mensen bewust maakt van eigen kwaliteiten, valkuilen en leerpunten
Wit	... je waarneemt wat er gebeurt en ruimte creëert en blokkades wegneemt

Niet alleen elke organisatie, maar ook elk veranderdoel, elke opdrachtgever en zelfs elke procesontwerper (jij dus!) heeft z'n eigen kleur. Zijn deze van dezelfde kleur, dan spreek je elkaars taal: het gewenste proces vindt waarschijnlijk zonder noemenswaardige problemen plaats. Maar als de kleuren onderling sterk verschillen, dan leidt dat al snel tot miscommunicatie, onbegrip en onderlinge irritatie. De vraag is dan hoe je als procesontwerper met die verschillende proceskleuren omgaat: lukt het je om deze verschillen productief te maken? En hoeveel verschillende kleuren kan een procesontwerp eigenlijk verdragen? (website: filmfragment over kleurendrukdenken van Twijnstra & Gudde, Léon de Caluwé, Petra Haartsen & Hans Vermaak, <https://www.youtube.com/watch?v=DFMVuTzKntU>; document: Léon de Caluwé, <http://www.decaluwe.nl/articles/DenkenOverVeranderenInVijfKleuren.pdf>)

(website: Sommige werkvormen zijn effectiever bij die cultuur- & veranderkleur van de organisatie dan andere. Op de website vind je een handig overzicht welke werkvormen uitstekend bij welke organisatiekleur passen. TotalDesign, http://www3.totalidentity.nl/index.cfm/total-identity-nl/cases_publicaties/lezingen-presentaties/presentation/organisatieverandering-en-communicatie)

2. Strategie en thema

Met de situatie- en krachtenveldanalyse in de hand kun je nu de belangrijkste inzichten op een rij zetten. Wat is de Ausgangssituatie, waar wil men naartoe en welke kansen en valkuilen zie je op de weg daarnaartoe? De analysefase geeft je de inzichten waarna je in de strategiefase communicatieve keuzes maakt. Die keuzes vormen samen je interne communicatiestrategie: je geeft aan waartoe het procesontwerp dient en welke procesaanpak de organisatie daarbij voor ogen heeft. Geef je procesontwerp en de voorgenomen beleidskoers of verandering een bepaald thema mee. Zo noemt de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed haar

¹ Léon de Caluwé & Hans Vermaak, *Leren Veranderen*, Uitgeverij Kluwer, 2006.

meerjarenstrategie 'Geef het verleden een toekomst'² en spreekt de GGZ Noord-Brabant bij haar meerjarenplan over 'Bevlogen realiseren'³ (links op website).

3. Implementatie plan van aanpak

Als de strategie is gekozen, wordt deze vertaald in een concreet plan van aanpak. In dit plan zijn de diverse fases in het communicatieproces aangegeven en uitgewerkt. Per fase zijn beoogde doelen en betrokken actoren benoemd. Ook wordt aangegeven wanneer en hoe de actoren bij het proces worden betrokken, de zogeheten communicatiemomenten.

In het plan van aanpak staat aangegeven welke werkvormen bij de diverse communicatiemomenten worden ingezet. Daarbij wordt duidelijk het doel van elke werkvorm aangegeven en welke actoren daarbij betrokken zijn. Het begeleiden van werkvormen en werksessies is in handen van de facilitator (zie paragraaf 6.3).

4. (Tussen)evaluaties

Bij een traditioneel communicatieplan vindt de evaluatie vooral achteraf plaats. Zo niet bij een procesontwerp: daar wordt juist regelmatig tussentijds geëvalueerd. Door tijdens het proces te blijven kijken naar wat er gebeurt in de organisatie (en vooral ook: naar wat er niet gebeurt!) en zo de voortgang kritisch te peilen, kun je als procesontwerper het proces bijsturen. Een procesontwerp is géén statisch communicatieplan, dat – eenmaal vastgesteld – strak moet worden gevolgd. Integendeel, je kunt een proces per definitie NIET van tevoren strak en gedetailleerd uitstippelen. Een ontwerp dat wérkt, vraagt om een procesontwerper die voortdurend alert is op wat er in de organisatie gebeurt: stel daarom tijdens het proces je procesontwerp steeds bij, zie eerlijk onder ogen wat niet lijkt te werken en blijf zoeken naar wat wél werkt. (website: 'Koppen bij elkaar en... SCRUM!: reflectieve communicatiescrum als alternatief communicatieplan', <http://www.adfogroep.nl/files/Adfo-Groep-Communicatie-Scrum.pdf>)

Reflectievraag:

Waarin verschilt volgens jou het 'procesontwerp' van het traditionele communicatieplan? Kun je voorbeelden geven van situaties waarin een procesontwerp toegevoegde waarde heeft?

² Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed, Geef het verleden een toekomst, <http://www.cultureelerfgoed.nl/sites/default/files/publications/rce-visie-missie-en-strategie.pdf>

³ GGZ Noord-Brabant, Bevlogen realiseren, http://www.ggzoostbrabant.nl/media/124320/ggz_bevlogen_realiseren_bladerbaar.pdf