

Die onzekerheid en instabiliteit werken door in de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De wensen en verwachtingen ten aanzien van de uitkomsten, die de opdrachtgever formuleert en de opdrachtnemer nastreeft, zijn hooguit functioneel te specificeren. De beoordeling van uitkomsten en de weg daar naartoe zijn daardoor minder een rekensom dan een talige en altijd voor discussie vatbare exercitie – en daarmee potentieel een bron van misverstanden tussen opdrachtgever en procesmanager. Beiden staan voor de nimmer eindigende opgave, de verwachtingen uit te spreken die zij van elkaar hebben en die gedurende de optocht te blijven managen. De opdrachtgever kan er immers niet op rekenen dat de uitkomsten exact overeenkomen met wat hij zich voorstelt en de procesmanager kan uit de aard der zaak nooit zulke garanties geven. Rolvastheid en de bereidheid elkaar daarop aan te spreken, helpen daarbij. De procesmanager mag van de opdrachtgever verwachten dat die blijft proberen zo helder mogelijk te zijn over de functionele specificaties, en de opdrachtgever mag verwachten dat de procesmanager alles op alles zet om uitkomsten te leveren die daar aan voldoen.

4.3 VERHELDEREN VAN DE ESSENTIE VAN DE PROCESAANPAK

Een klus een ‘proces’ noemen, is een eerste procesinterventie. Een opdrachtgever of procesmanager maakt daarmee duidelijk dat naar zijn beeld het voorliggende vraagstuk niet kan worden opgelost met een programmatische of projectmatige aanpak, noch met improviserend of routinematig handelen, maar dat iets anders nodig is: een proces. We maken er gebruik van dat het woord ‘proces’ een container is die betekenis verleent aan zowel de aard van het vraagstuk als van de aanpak. En het is een metafoor, door middel waarvan we de aard van de aanpak begrijpen en ervaren: “The essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another.”⁶⁸

Proces als container

Wanneer we iets een *proces* noemen, doen we impliciet of expliciet een waardevolle uitspraak over de aard van het vraagstuk dat om een oplossing vraagt. We drukken daarmee beknopt uit, wat het vraagstuk in ieder geval niet is en wat het wellicht zou kunnen zijn. Dat vraagstuk is enerzijds niet zó urgent, dat het vraagt om onmiddellijke, reflexmatige en niet-reflexieve actie. En het is anderzijds niet zó veelvoorkomend dat het een vergelijking is zonder onbekenden, die met behulp van een routinematige aanpak kan worden opgelost. Het vraagstuk valt evenmin te begrijpen als een coördinatieprobleem dat met multiprojectmanagement of programmamanagement valt op te lossen, noch als het streven naar een helder gespecificeerd eindresultaat dat met gegeven middelen behaald kan worden. Wie zegt dat iets een *proces* is, impliceert daarmee tenminste, dat er sprake is van conflicterende belangen in de omgeving, dat belangen van partijen zover uiteenlopen dat daardoor problemen ontstaan die niet eenvoudig vallen weg te poetsen, dat er veranderingen moeten wor-

den bewerkstelligd in complexe omstandigheden en dat, in de terminologie van de in dit boek gehanteerde procesaanpak ACE, daarbij sprake is van de wens een idee te ontwikkelen, een obstakel uit de weg te ruimen of een besluit te organiseren.

En door iets een *proces* te noemen, impliceren en waarderen we een aanpak. We impliceren daarmee dat we de onzekerheden en instabiliteiten die samenhangen met de aard van het vraagstuk c.q. de opdracht, met behulp van een specifiek ontwerp voor ons handelen en met op maat gesneden stuurvariabelen kunnen verkleinen of positief kunnen omdraaien. We stellen daarmee in het vooruitzicht dat uit die complexe omstandigheden functioneel te specificeren uitkomsten zijn te winnen – in termen van ACE: draagvlak en draagkracht voor doelen en resultaten. En we waarderen de procesaanpak daarmee boven andere, omdat we die in deze omstandigheden niet geschikt achten om uitkomsten op te leveren en procesmanagement wel.

Proces als metafoor

Wie het woord ‘proces’ gebruikt om de aard van het vraagstuk dan wel van de aanpak aan te duiden, doet daarmee een beroep op het begrip, de voorstelling en de betekenis die zijn toebehoort bij dat woord heeft en die we in het dagelijks leven hebben ontwikkeld en opgesnoven in onze culturele context. Volgens het etymologisch woordenboek van Van Dale stamt ons zelfstandig naamwoord ‘proces’ af van het Latijnse *pro* + *cedere*: voor + schrijden, oftewel voortschrijden. Die afkomst zien we terug in het Groot Woordenboek der Nederlandse taal, dat als betekenissen geeft: “Werking in haar voortgang beschouwd” en “Geheel van opeenvolgende, met elkaar samenhangende handelingen en werkingen (...)”, en als synoniemen: “Ontwikkelingsgang, verloop, ontwikkeling”. Ook andere definities reflecteren het begrip ervan: het “Verloop van een geleidelijke verandering”, een “Systematische reeks bewerkingen, verricht ter verkrijging van een omschreven resultaat”, de “Fase tussen het initiëren en het afronden van een ontwikkeling”, een “Aaneenschakeling van stappen”.

Al deze betekenissen wijzen in dezelfde richting, die nog wel het mooiste wordt verwoord in de beschrijving van een proces als “De manier waarop zich iets ontwikkelt”.⁶⁹ Als we onze aanpak beschrijven met het woord ‘proces’, zeggen we daarmee dus dat het een aanleiding heeft (“iets”), dat uit die aanleiding geleidelijk iets anders voortkomt (“ontwikkeling”) en dat dat op een bepaalde wijze gebeurt (“manier”). En daarmee zeggen we dan ook, dat een proces bestuurbaar is (want een ontwikkeling kun je stimuleren, bevorderen, in goede banen leiden) maar niet beheersbaar – want het ontwikkelt *zich*, en dat veronderstelt een autonoom deel van die ontwikkeling, dat niet vatbaar is voor controle van buitenaf.

“ Toen ik bij Stadsbeheer kwam, was ik als sociaal wetenschapper in een vaktechnische wereld een vreemde eend in de bijt. De medewerkers vonden het vermakelijk dat ik met pijn en moeite mijn rijbewijs had gehaald. Ik zei: ‘Jullie werken zoals ik autorijd, namelijk met de blik pal naar voren op de motorkap.’ Van de gemeentesecretaris kreeg ik de opdracht mee, de dienst binnen en buiten zichtbaar te maken. Bij de ontwikkeling van de organisatie hanteren we de metafoor: “We zijn op reis gegaan om nooit aan te komen”. Die reis maak je met je medewerkers en elke dag zet je samen een stap. Als leidinggevende schep ik de randvoorwaarden en breng ik scherpte in het gesprek. Het verhaal, de ambitie en de ideeën ontstaan vanuit de medewerkers. ”

Jaap Meindersma, directeur Stadsbeheer

In ACE gebruiken we voor die specifieke procesaanpak graag de metafoor “Het organiseren van de optocht” – een optocht heeft immers altijd een aanleiding, gaat ergens naartoe en heeft daarmee een doel, heeft deelnemers die slechts dan van hun samenwerking een optocht kunnen maken als zij zich met elkaar kunnen verbinden (want als zij dat niet doen, is de kans groot dat iedereen een andere kant op loopt) en vaart wel bij een aanpak en een regisseur die de deelnemers en hun belangen in het gelid weet te zetten waar de situatie om vraagt en ze daardoor helpt, hun doel te behalen. We gebruiken daarvoor de ontwerp-stappen Arrangeren (van spelers op een speelveld, met spelregels), Combineren (van belangen tot uitkomsten met draagvlak en draagkracht) en Effectueren (van uitkomsten in besluiten die worden opgevolgd). Daarover gaan de volgende hoofdstukken van dit deel.