

Risico's

Januskop

Sommige woorden komen in procesmanagement niet voor. “Macht” is zo’n woord, net als “risico” en afgeleide samenstellingen als risicobeheersing en risicomangement. In de trefwoordenregisters van de – schaarse – handboeken zul je er vergeefs naar zoeken.

Vreemd eigenlijk, want risico’s hebben in de onzekere procescontext een Januskop waar je met proactief risicomangement van kunt profiteren.

Kaltstellen

We zien voor procesmanagement drie aangrijpingspunten. Het eerste is het tot ontwikkeling brengen van een idee. Dat is gelukt als een idee voorstelbaar, maakbaar en / of haalbaar is geworden. Een klus obstakelvrij maken is aangrijpingspunt twee. Dat is gelukt als een klus weer door kan, na bevestiging of herdefiniëring van idee, doel en middelen. Tot slot is er het organiseren van kwalitatief goede besluitvorming – dat is kort gezegd gelukt als een besluit tot uitvoering leidt.

Procesrisico’s vergroten de onzekerheid over een goede uitkomst in een context die van zichzelf al vele vrijheidsgraden en onzekerheden biedt.

Daarin schuilt de Januskop van procesrisico’s. Enerzijds zijn ze een reflectie van de vele mogelijkheden die zo’n context biedt en die je wilt benutten in

plaats van *kaltstellen*. Anderzijds wil je slagen en daarom de onzekerheid over een goede uitkomst verkleinen.

Ordering en disciplineren

Goed vormgegeven, brengt een proces op een slimme manier ordering en disciplineren in die onzekere context. Ordering, door een behoeftestelling te agenderen, spelers toe te laten en andere te weren, een speelveld af te palen. Disciplineren, door het proces in een aantal rondes te organiseren, daarvoor spelregels op te stellen en die te handhaven.

Deze sturing is maar zeer beperkt inhoudelijk van aard en richt zich meer op het inrichten van een procesomgeving waarin spelers zich veilig voelen om van de vrijheidsgraden optimaal gebruik te maken.

Spelregels

Weick & Sutcliffe passen in hun beroemde *Managing the unexpected* vijf principes toe om risico's voor te zijn of ze te beheersen *). Naar analogie daarvan kun je de volgende spelregels met procesdeelnemers afspreken, om te profiteren van de Januskop van risico's in een procescontext.

1. *Storingen hebben voorrang* – iedere storing, elk ongemak, hoe klein ook, kan erop wijzen dat deelnemers zich niet vrij en veilig voelen om een creatieve inbreng te leveren.

2. *Difficulteren mag* – door deelnemers regelmatig te laten toetsen of zij eenzelfde beeld hebben bij de afspraken over het na te streven idee, de te bereiken doelen, en de te behalen criteria.

3. *Interactie gaat voor papier* – papier is een hulpmiddel om de resultaten van een procesronde vast te leggen. Daaraan vooraf gaat de interactie tussen partijen en personen, bij voorkeur vis-à-vis en praktisch voor een optimale verrijking.

4. *Leren wordt zonodig gefaciliteerd* – een proces doet een beroep op het vermogen van mensen tot leren en ontwikkelen. Wie het been moet bijtrekken, wordt daartoe in staat gesteld.

5. *Er is een level playing field* – in een procesronde doet iedereen gelijkwaardig mee. Het is immers zaak dat zoveel mogelijk perspectieven op tafel komen.

*) Karl Weick & Kathleen Sutcliffe – *Managing the unexpected*, John Wiley & Sons, 2nd ed. 2007. De Nederlandse vertaling uit 2011 is helaas een prul met veel zet-, taal- en vertaalfouten waardoor het boek hier en daar onbegrijpelijk is.

(120916)