

Ontwikkeling van **RISICOBEWUST HANDELEN**



De samenleving zit zo ingewikkeld in elkaar dat personen en partijen van elkaar afhankelijk zijn om vraagstukken op te lossen. Risicobewust handelen is een deel van het antwoord om complexiteit en onzekerheid beheers- en bestuurbaar te maken. Risicobewust handelen roeit echter in tegen de gewoontes en gebaande paden in de organisatiecultuur. Een eenvoudig stappenplan kan hierbij helpen. Mits consequent aangestuurd en doorgezet, leidt het tot een risicobewuste grondhouding.

Naar een alerte aanpak van soft controls

In de huidige werkomgeving hebben personen en partijen van verschillende organisaties elkaar meer en meer nodig om zaken tot stand te brengen. Dat is te zien in het bestuurlijk-ambtelijk domein bijvoorbeeld, waar gemeenten staf- en beleidsdiensten onderbrengen in regionale shared service centers, in het ruimtelijk domein als het gaat om het bij elkaar brengen van verschillende en elkaar ogenschijnlijk tegenwerkende aanspraken op gebiedsontwikkeling, en in het sociaal domein waar de transitie van geld en bevoegdheden naar gemeenten nopen tot samenwerking van publieke en private partijen en burgers. Voeg daarbij de moeilijke financieel-economische omstandigheden en par-

tijen ervaren dat ze niet of nauwelijks in control zijn en voetstappen zetten op vers gevallen sneeuw, zonder te weten wat daar onder ligt: vaste grond, dun ijs, lucht?

Procesmanagement is een concept en methode om in zulke complexe en onzekere omstandigheden draagvlak en draagkracht te verwerven voor doelen die je nastreeft en resultaten die je wilt behalen. Cruciaal is dat je voor deelnemers de complexiteit en onzekerheid die zij ervaren overzichtelijk en hanteerbaar maakt, door te laten zien dat ze de contramal zijn van meervoudigheid en vrijheid. Meervoudigheid en vrijheid zijn de resultante van een investering in de ontwikkeling van een risicobewuste cultuur. Meervoudigheid om de opgave ècht van alle kanten te bekijken en vrijheid om je ondersteund te weten en te voelen om zaken bespreekbaar te maken, ook tegen groepsdruk in.

Bronnen van complexiteit en onzekerheid

We onderscheiden in eerste aanleg drie bronnen van complexiteit en onzekerheid.

1. Omdat mensen in eerste aanleg de reikwijdte ervan niet kunnen overzien, leiden nieuwe ideeën, ontwikkelingen en innovaties tot reacties als: dat kan niet, dat werkt niet, dat hoort zo niet. Denk daarbij aan de onderliggende aanname dat de gegevens in een elektronisch patiëntendossier waterdicht beschermd zijn, dat het verminderen van het aantal treinen de uitvoerbaarheid van de dienstregeling en daardoor uiteindelijk de klanttevredenheid in winterse omstandigheden vergroot, et cetera. Maar kloppen deze veronderstellingen wel?
2. Een initiatief, idee of klus loopt moeizaam en betrok-

kenen vragen zich af, wat ze moeten doen om de obstakels te overwinnen en de boel vlot te trekken. In de overgang naar een nieuw netwerk blijkt de helft van de applicaties niet mee te kunnen, wat vooraf niet gesignaleerd was; de ontwikkeling van een gebied strandt op de onwilligheid van een grondeigenaar. Een lastige stakeholder, die uit het niets opduikt. Het moet (ineens) anders, maar hoe?

3. Ongerichte en onheldere besluitvormingsprocedures zorgen voor instabiliteit, complexiteit en onzekerheid. Moet de besluitvorming over een bestuurlijke herindeling worden voorbereid door de afdeling Strategie, of door de afdeling Be-

stuurlijke Zaken? Wie heeft de lead in de besluitvorming over de invoering van een nieuwe vorm van parkeerregulering: de afdeling Ruimte en Mobiliteit, kcc, Toezicht en Handhaving? En welke onderlinge afhankelijkheid is er met Informatiebeheer, Financiën/Controlling en Inkoop/Contractmanagement?

Meervoudigheid en vrijheid

Complexiteit en onzekerheid hangen dus nauw samen met het streven:

- » ideeën tot ontwikkeling te brengen, zodanig dat ze gerealiseerd kunnen worden;
- » obstakels uit de weg te ruimen, zodanig dat een klus verder kan;

'Goed geïnformeerd zijn gaat niet vanzelf, dat moet georganiseerd worden'

Digitalisering van een nieuwe parkeerrechtendatabase in een gemeente

De voorbereiding en implementatie van nieuwe parkeerregulering vereist het samenbrengen van drie sleutelafdelingen en vijf ondersteunende afdelingen, die alle in meer of mindere mate betrokken zijn bij aanschaf, implementatie, operationalisatie en beheer. In de achterliggende doelstelling 'Naar een toekomstvast parkeerbalans' ligt een bezuinigingstaakstelling besloten. Hoe eerder besparingen zijn gerealiseerd, hoe beter. Het komt erop aan een zo slim mogelijk proces te ontwerpen en te implementeren. De aanschaf van kentekengebonden parkeerautomaten (aanbestedingsregels), de implementatie en beheer van een parkeerrechtendatabase (zelf doen of uitbesteden aan een marktpartij), de voorbereiding van de sanering van de oude en de plaatsing van nieuwe bebording/verwijzing naar nieuwe parkeerautomaten grijpen alle op elkaar, op de mijlpalen en op het beschikbare budget in. Het inventariseren hoe zo'n exercitie moet worden vormgegeven en met wie is de eerste stap in voorbereiding en vlotte implementatie.

» besluitvorming te organiseren, zodanig dat een klus doel en richting krijgt.

Procesmanagement kan dan effectief zijn. Deze methode is ontworpen om complexiteit en onzekerheid te verminderen door de voordelen ervan te benutten en de nadelen te voorkomen. Complexiteit is immers de schaduwzijde van meervoudigheid in zienswijzen, belangen, behoeften, en onzekerheid is hier het negatief omgekeerde van de vrijheid, die nieuwe ideeën, ongerichte besluitvorming en het stokken van voortgang met zich brengen. Een procesmanager gaat op zoek naar

draagvlak voor het idee, voor het opruimen van obstakels en voor een te nemen besluit en dat heeft hij gevonden als belanghebbende actoren idee, voortgang en besluit steunen. En hij stopt pas als hij draagkracht heeft gevonden – dat wil zeggen, als belanghebbenden met geld, kennis, uren, besluitkracht en dergelijke actief bijdragen aan het realiseren van een idee, het verder gaan van het initiatief en het uitvoeren van een besluit.

Overigens schuilt in dit speelveld en het samen- en tegenspel van belanghebbende actoren een vierde bron van complexiteit en onzekerheid: wie praat met wie? Wie koppelt zijn belangen aan die van een ander? Hoe liggen de

ALERT: een acroniem als houvast

ALERT is een hulpmiddel om de kennis en vaardigheden van procesmanagement die men in de loop der tijd heeft verworven, productief te maken en toe te passen op een initiatief, idee of klus. ALERT staat voor Adresseren, Lanceren, Engageren, Relateren, Transformeren. Het is een geïnstrumenteerd stappenplan om risicobewust te worden en te blijven. Het doorlopen van deze stappen geeft de procesmanager houvast om een serie acties en handelingen te doorlopen die vaak al in uiteenlopende vorm deel uitmaken van vaardigheden en werkwijzen. Toepassing ervan geeft procesdeelnemers de gelegenheid hun risicobewustzijn te leren vergroten en bestendigen, alsmede meervoudigheid te zien in complexiteit en vrijheid in onzekerheid. ALERT is een preventieve beheersmaatregel, die een investering van tijd en energie aan de voorkant vraagt. Hiermee is het mogelijk al vroeg risico's en onzekerheden uit te sluiten, door deze te voorkómen.

Stap	Focus	Suggesties voor instrumentatie
1 Adresseer	Adresseer de actie om tot een risicoverkenning te komen <ul style="list-style-type: none"> • Wie zijn er in het proces betrokken (direct, indirect, (nog) niet, intern, extern)? • Wie zijn nu nog niet betrokken, maar straks mogelijk wel? • In welke organisatie(s)/-onderdelen werken zij? • Van welke (in)formele verbanden maken ze deel uit? 	Actoranalyse BBR-benadering ¹ Semi-gestructureerde interviews Collegiale consultatie STEP- en SOM-analyse ²
2 Lanceer	Lanceer het voornemen om onzekerheden en complexiteit te verkennen; zorg voor een hefboomwerking bij de procesdeelnemers en hun (in)formele organisaties <ul style="list-style-type: none"> • Wat is ervoor nodig om de urgentie te voelen? • Hoe zorg je ervoor dat betrokkenen het heet onder de voeten krijgen? • Wie heb je per se nodig voor een zo integraal mogelijke verkenning? • Welke prioriteit krijgt het (ook in de lijn)? • Wat betekent dat voor betrokkenen in hun <i>going concern</i>-processen? 	Krachtenveldanalyse Risk survey Appreciative Inquiry Problematiseren zonder macht
3 Engageer	Creëer verbinding door het gezamenlijk verzamelen en uitwisselen van informatie <ul style="list-style-type: none"> • Welke informatie en/of aanleiding leidden tot ALERT? • Waar liggen mogelijke faaloorzaken? • Waar zitten raakvlakken en afhankelijkheden? • Hoe organiseer je uitwisseling van informatie om informatiesymmetrie te borgen? 	LSD De invloedsladder Small of Large Scale Interventions Multicriteria-analyse Causaal veldmodel
4 Relateer	Expliciteer verbanden tussen oorzaken en omstandigheden en reflecteer met elkaar hierop met wederzijds respect voor elkaars referentiekader (want een idee, initiatief, klus is vrijwel altijd een integrale opgave) <ul style="list-style-type: none"> • Welke obstakels en onzekerheden liggen besloten in de gesignaleerde (risicovolle) oorzaken en omstandigheden? • Welke eigenaardigheden vertonen deelnemers in deze keuzesituaties? • Hoe risicomijdend of risicobestendig zijn ze? • Wat zijn daarvan de consequenties? 	SWIFT (what if) Causaal veldmodel
5 Transformeer	Stel met elkaar de doelen en gewenste ontwikkel- en handelingsperspectieven vast en de benodigde sleutelwaarden (dit zijn de condities om tot richting en verbinding te komen) <ul style="list-style-type: none"> • Wie pakt wat aan? • Hoe worden de taken verdeeld? • Zijn de deelnemers toegerust om hun taak te realiseren? • Zo nee, wat moet er dan nog gebeuren? • Hoe zien we toe op het naleven van de afspraken? 	Conflictpiramide, Concretiseren, Rapporteren, Monitoren, Persoonlijk adresseren

¹ Belangen, behoeften en randvoorwaarden.

² Sociale, technologische, economische en politieke op macro-, meso- of microniveau; SOM: strategisch omgevingsmanagement.

verhoudingen formeel en informeel? Hoe verhoudt het spel op de bühne zich tot wat er zich achter de coulissen afspeelt?

Het organiseren van proces en relatie

Risicobewust handelen helpt complexiteit en onzekerheid positief om te draaien en meervoudigheid en vrijheid te benutten. Maar routines en plichtmatigheid, de kracht van 'de lijn' ten opzichte van projecten en programma's, alsmede de drang om snel tot resultaten te komen staan risicobewust handelen in de weg of brengen het in diskrediet. Daarom blijft de opgave intrigeren risicobewust handelen in ideeën, initiatieven en klussen vroegtijdig en volwaardig in te zetten. De kunst is om bij de voorbereiding van een idee, initiatief of klus ervoor te zorgen dat de mensen die elkaar nodig hebben goed geïnformeerd aan het proces deelnemen. Dat geïnformeerd zijn gaat niet vanzelf en moet georganiseerd worden. Essentieel is daarbij, dat aan de voorkant van een proces zowel de hard als de soft control over de volle breedte tot wasdom kunnen komen, zodat onzekerheid en complexiteit gesignaleerd en weggeorganiseerd kunnen worden.

De sleutel ligt in de combinatie van hard en soft control. Professionals weten doorgaans wel raad met hard controls, die geassocieerd kunnen worden met cijferen, meten en regelen. Een lineair verloop van een werkproces en objectiviteit voelen het meest vertrouwd. Minder vertrouwd of zelfs ronduit ongemakkelijk voelt men zich bij het hanteren van soft controls, die veel meer het sturen op proces en relatie veronderstellen, het alert zijn op kleine verstoringen en het bespreekbaar maken ervan. Als gevolg van dit ongemak blijft sturing meestal uit, omdat het ongebruikelijk is om het proces en de relatie even centraal te stellen als de inhoud en de procedure. Zodoende wordt er bijna alleen maar op de inhoud en de procedure gestuurd en blijven het proces en de relatie onbesproken. Een praktijktoetsje kan dit tastbaar maken: vraag eens om een time out of – formeler – een 'punt van orde', als je denkt dat tijdens een werkbepreking iets vitaals niet besproken wordt, maar wel zou moeten worden. Of als je denkt dat de interactie niet bijzonder effectief meer verloopt. Wat valt je op na deze interventie?

De spelregels

ALERT bestaat verder uit een checklist van spelregels, die gericht zijn op dynamiek, interactie, houding en gedrag om het risicobewustzijn te vergroten in de geest van Weick & Sutcliffe's (2001) anticiperende sleutelprincipes: preoccupatie met falen, terughoudendheid met versimpeling, alert op de ondoorzichtigheid van de meeste systemen, veerkrachtig herstelvermogen en hoge achting voor (operationele) kennis en expertise.

Checklist risicobewustzijn

	Spelregel	Wat heb ik afgesproken?	Wat moet ik nog afspreken?
1	(Ver)storingen hebben voorrang (wees terughoudend met versimpeling)		
2	Lastig zijn wordt gewaardeerd (bagatelliseer niets)		
3	Interactie gaat voor papier en e-mail (organiseer een dialoog)		
4	Leren wordt zoveel mogelijk gefaciliteerd (weet wat ontwikkelbaar is en wat niet)		
5	Er is een <i>level playing field</i> (hiërarchie en autoriteit doen er niet toe)		

1. Als verstoringen voorrang hebben, kunnen afwijkingen, eigenaardigheden en potentiële bloopers bespreekbaar worden gemaakt. Deze spelregel helpt om van meet af aan een alert klimaat te scheppen voor (ver-)storingen en onverklaarbare variaties in de performance, hoe klein ook. Groepsdenken is bij voorbeeld zo'n sterke tegendraadse kracht in processen waar het uit de weg gaan van een open dialoog over ongewenste gebeurtenissen op de loer ligt ('ik zal mijn mond maar houden' en 'ik ben bang als lastig te worden ervaren'). Om spelregel 1 in praktijk te kunnen brengen is een mentale gesteldheid van deelnemers nodig, die het hun makkelijker maakt bedenkingen bij zichzelf en anderen te onderkennen en te verwoorden in plaats van ze te verdringen, ontkennen of bagatelliseren. Lastig zijn wordt gewaardeerd is een spelregel die een waarnemende, waarschuwende en znodig alarmerende houding ondersteunt ten opzichte van wat fout zou kunnen gaan.

2. Deelnemers blijven zichzelf en elkaar bevragen of zij eenzelfde beeld hebben bij wat er uitgewisseld is wat er (te) complex, (te) instabiel en (te) onvoorspelbaar is. Het is een kwestie van de zaken te formuleren die niet fout mógen gaan, stil te staan bij hoe ze fout zouden kunnen gaan, de consequenties benoemen als het fout gaat. Wees alert op verdringing, ontkennen en bagatelliseren in (groeps)processen.

3. Communicatie per digitale en mobiele techniek kan makkelijk leiden tot misinterpretaties en misverstanden. Eén van de vitaalste spelregels is dat papier en e-mail hooguit ondersteunend zijn aan gepersonaliseerde, formele en informele interactie tussen partijen en individuen. Dit draagt in belangrijke mate bij aan een optimale uitwisseling en voorkomt interpretaties en improvisaties ('hij zal wel dit of dat bedoelen').

4. Leren wordt zoveel mogelijk gefaciliteerd betekent dat in een proces een beroep wordt gedaan op het vermogen van mensen tot leren en ontwikkelen wat ontwikkelbaar is. Wie het been moet bijtrekken, wordt daartoe in staat gesteld. Procesdeelnemers worden uitgenodigd en in staat gesteld gemeenschappelijke kernwaarden als

'Risicobewust handelen helpt complexiteit en onzekerheid positief om te draaien'



‘we helpen elkaar’ en ‘we vergroten en bestendigen ons risicobewustzijn’ te verinnerlijken, zodat een gevoel van urgentie ontstaat.

5. Een level playing field houdt in dat in een georganiseerde dialoog iedereen gelijkwaardig meedoet, ongeacht rol of functie. Hiërarchie en autoriteit doen er niet toe, alle bijdragen uit de organisatie/groep, ook van de risicomijder, scepticus, beeldenstormer en criticus, zijn welkom. Kennis en ervaring worden hogelijk geapprecieerd, want het is zaak dat zoveel mogelijk perspectieven op tafel komen.

De vaardigheden

Ontwerp en besturing van processen zijn erop gericht om draagvlak én draagkracht te ontwikkelen en te bestendigen bij belanghebbende procesdeelnemers. De procesmanager vervult hierin een spilfunctie door hun lerend, organiserend en besluitvormend vermogen integraal en doelgericht te mobiliseren. Als de procesmanager erin slaagt de complexiteit en onzekerheid waarvoor betrokkenen zich gesteld zien, voor en met hen overzichtelijk en hanteerbaar te maken, dan ontstaat een klimaat van meervoudigheid en vrijheid. Dit veronderstelt dat hij het risico weet te verkleinen dat complexiteit en onzekerheid een goede uitkomst verhinderen en dat hij te allen tijde kansen weet te benutten.

Dat maakt de cirkel rond en brengt ons bij een mix van vaardigheden voor soft control. Een goede procesmanager:

- » weet om te gaan met conflicten,
- » kan bemiddelend optreden,
- » buigt weerstand om,
- » communiceert verbindend,
- » creëert vertrouwen en
- » onderhandelt oplossingsgericht.

En last but not least is hij vaardig in het ontwerpen en besturen van het proces, en weet hij de eerste processtappen zorgvuldig en alert voor te bereiden. Een procesmanager die dit palet aan vaardigheden beheerst, draagt bij aan de inbedding van risicobewust handelen in processen en projecten.

Meer lezen

- » Aardeman, H. en H. Puts, De harde werking van ‘soft controls’, *Tijdschrift Public Control*, Sdu, juni 2008.
- » Argyris, C., *Leren in en door organisaties*, Scriptum.
- » Kegan, R. en L.L. Lahey, The real reason people won't change. *Best of Harvard Business Review*, Leading Change, Why Transformation Effort Fail, by John P. Kotter.
- » Revans, R., *Action Learning op het werk*, Nieuwezijds.
- » Weick & Sutcliffe, *Managing the unexpected*, 2001.

