

## Vormen van procesmanagement vergeleken

	Aanleiding	Ontwerpprincipes	Besturing	Uitkomsten	Waarden
<b>Processturing ACE<sup>i</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• idee-ontwikkeling</li> <li>• obstakelvrij maken van klussen</li> <li>• complexe besluitvorming organiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrangeren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Spelers, Speelveld, Spelregels</li> </ul> </li> <li>• Combineren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Divergeren, Exploreren, Convergeren</li> </ul> </li> <li>• Effectueren <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vastleggen, Besluiten, Opvolgen</li> </ul> </li> </ul>	<p>In elke ronde een of meer van de volgende variabelen inzetten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectie, Ruil, Overdracht, Criteria, Entrée, Snelheid</li> </ul>	<p>Draagvlak en draagkracht voor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een voorstelbaar, maakbaar, haalbaar idee</li> <li>• een obstakelvrije klus</li> <li>• een besluit dat tot uitvoering leidt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• level playing field</li> <li>• win-win bestaat niet</li> <li>• koppelingen geven winst</li> <li>• het proces begrenst de ruimte</li> <li>• het beste besluit bestaat niet</li> <li>• leren wordt gefaciliteerd</li> <li>• storingen hebben voorrang</li> </ul>
<b>Procesrealisatie<sup>ii</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het ontwikkelen van initiatieven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wyberen: ruimte scheppen, ruimte invullen, consolideren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 T's: Thema, Toegang, Tempo, Timing, Toon, Toneel, Tol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• een initiatief voorzien van draagvlak en haalbaarheid, zodat het gerealiseerd kan worden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• denken in bewegen: open of gesloten, ontwikkelend of ontwerpend, wel of niet normerend</li> <li>• synchroniseren van actoren</li> </ul>
<b>Procesontwerp<sup>iii</sup></b>	management van verandering in complexe omstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• openheid</li> <li>• bescherming van core values</li> <li>• voortgang</li> <li>• inhoudsgeoriënteerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderhandelen</li> <li>• sense of urgency</li> <li>• agendavorming</li> <li>• deelnemersveld</li> <li>• spelregels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consensus</li> <li>• commitment</li> <li>• tolerantie</li> </ul> <p>ten aanzien van een besluit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verrijking</li> <li>• transparantie</li> <li>• depolitisering</li> <li>• reductie van onzekerheid</li> <li>• vorming van draagvlak</li> </ul>
<b>MGA/BBB<sup>iv</sup></b>	complexe problemen door uiteenlopende belangen tussen partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• initiatief</li> <li>• toekennen rollen en verantwoordelijkheden</li> <li>• gezamenlijke fact finding</li> <li>• creatie meerwaarde</li> <li>• verdeling verantwoordelijkheden voor vervolg</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faciliterend leiderschap</li> <li>• deelnemersveld</li> <li>• verslaglegging</li> <li>• toezicht</li> <li>• communicatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• consensus: (vrijwel) unanieme overeenstemming bereiken en die in daden omzetten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderscheid mensen van problemen</li> <li>• richt je op belangen i.p.v. standpunten</li> <li>• zoek naar oplossingen die het wederzijds belang dienen</li> <li>• gebruik objectieve criteria</li> <li>• hou een alternatief achter de hand</li> </ul>



## Vormen van procesmanagement vergeleken

	Aanleiding	Ontwerpprincipes	Besturing	Uitkomsten	Waarden
<b>PBB<sup>v</sup></b>	controverse	<ul style="list-style-type: none"> <li>bijeenbrengen</li> <li>leren</li> <li>onderhandelen</li> <li>uitvoeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>faciliteren van de dialoog</li> <li>modereren van het debat</li> <li>bemiddelen in de onderhandeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>consensus t.b.v. legitiem, effectief en stabiel overheidsbeleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>autonomie van deelnemende partijen</li> <li>zodanig die autonomie faciliteren</li> <li>centrale plek van communicatie</li> </ul>
<b>Proceskunst<sup>vi</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gebiedsontwikkeling als vraaggestuurd domein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>assemblage van beschikbare of nog te ontwikkelen bronnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voeden, verrijken en verbinden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>processen die de grenzen van organisaties, bestuurslagen, domeinen en sectoren overschrijden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>initiatief</li> <li>integratie</li> <li>synchroniciteit van handelen</li> <li>kansgestuurd</li> </ul>
<b>Procesregie<sup>vii</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>je kunt het niet alleen oplossen</li> <li>er zijn verschillende (tegengestelde) belangen</li> <li>draagvlak voor de uitvoering is nodig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opdracht bespreken met OG</li> <li>probleemverkenning, vastleggen eigen doelen en belangen, bespreken met OG</li> <li>droomscenario ontwikkelen</li> <li>wyberen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zit in het wyberen en de besluitvorming die daarin plaatsvindt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>alle partijen zien hun belang gewaarborgd</li> <li>hebben energie en verantwoordelijkheid voor de uitvoering</li> <li>oplossing is resultante gezamenlijk proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gezamenlijkheid</li> <li>weg ernaartoe is belangrijk</li> <li>creativiteit</li> </ul>
<b>SOM<sup>viii</sup></b>	conflicterende belangen	<ul style="list-style-type: none"> <li>voorbereiden</li> <li>analyseren en controleren</li> <li>uitvoeren</li> <li>monitoren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>doelen stellen (belangen en standpunten van) stakeholders analyseren</li> <li>strategie per stakeholder bepalen</li> <li>dialoog</li> <li>construerend en conflictoplossend onderhandelen</li> <li>verankeren en evalueren</li> </ul>	<p>tijdige acceptatie van uitkomsten door de omgeving, die nodig is voor groei van project, bestuur of bedrijf</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gezamenlijkheid onderzoek</li> <li>minimaliseren impact op omgeving</li> <li>geloofwaardigheid</li> <li>duurzaamheid relaties</li> </ul>



## Vormen van procesmanagement vergeleken

	Aanleiding	Ontwerpprincipes	Besturing	Uitkomsten	Waarden
<b>Het richten van een zwerm<sup>ix</sup></b>	Complex maatschappelijk vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrek het gehele system erbij</li> <li>Verken eerst het geheel en leid daar eigen acties uit af</li> <li>Denk toekomst- en actiegericht en focus op de <i>common ground</i></li> <li>Creëer ruimte voor zelfmanagement en verantwoordelijkheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Initiëren</li> <li>Samenwerkingspartners bijeenbrengen</li> <li>Procesontwerp</li> <li>De ontmoeting</li> <li>Realiseren</li> <li>Follow-up</li> </ul>	Via een proces van <i>trial-and-error</i> uitvinden, welke door samenwerkingspartners gemaakte uitkomsten het beste aansluiten bij het complexe vraagstuk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leiderschap</li> <li>Eigenaarschap</li> <li>Zelforganisatie</li> </ul>

<sup>i</sup> Kolk, G. van der en M.J. Dries: Draagvlak en Draagkracht. Van Gorcum 2015

<sup>ii</sup> Bekkering, T en J. Walter: Management van processen. Spectrum 2009

<sup>iii</sup> Bruijn, H. de c.s.: Procesmanagement. Academic Service 2013

<sup>iv</sup> Evers, F.: Het kan wel! MGMC, z.j.

<sup>v</sup> Laws, D. c.s.: Publieke Beleidsbemiddeling. ACCS, z.j.

<sup>vi</sup> Teisman, G.: Proceskunst. Stichting NederlandBovenWater 2012

<sup>vii</sup> Oosterhout, D. van: Procesregie. Van Duuren Management 2010

<sup>viii</sup> Wesselink, M.: Handboek Strategisch Omgevingsmanagement, Kluwer 2010

<sup>ix</sup> Spaans, E. c.s.: Hoe richt je een zwerm? Van Duuren Management 2016

