

Masterclass besluitvorming en samenwerking bij projecten en programma's

Patronen doorbreken en versnelling bereiken

Start najaar 2015



- Werk aan het oplossen van de stroperigheid in je eigen project
- Leer hinderende patronen bij besluitvormingsprocessen herkennen en doorbreken
- Krijg praktische handvatten om besluitvormingsprocessen te versoepelen en versnellen
- Realiseer weer commitment en energie in projecten en programma's
- Laat je inspireren door sprekende praktijkvoorbeelden

Masterclass besluitvorming en samenwerking bij projecten en programma's

VERSNELLING BEREIKEN IN PROJECTEN EN PROGRAMMA'S

Overleg, besluitvorming en samenwerking bij projecten verlopen vaak onnodig moeizaam en stroperig. Contraproductieve interactiepatronen tussen betrokkenen in de zgn. onderstroom veroorzaken ongemerkt veel hinder en vertraging. Dat heeft de nodige gevolgen voor de oplevering van projecten, voor projectbudgetten en voor opdrachtgever-opdrachtnemer verhoudingen.

Patronen doorzien en versnelling bereiken is moeilijk, vooral als we zelf te veel onderdeel zijn van het patroon. Het lukt vaak niet om de afstand nemen die nodig is om te doorzien wat er gebeurt. Bovendien wijten we stroperigheid vaak ten onrechte aan abstracte, moeilijk grijpbare of moeilijk te beïnvloeden factoren, zoals weerbarstige besluitvormingsstructuren, overlegculturen of een gebrek aan slagvaardigheid. Maar in de praktijk wordt stroperige besluitvorming vrijwel altijd veroorzaakt door concrete en hanteerbare problematiek en verklaarbare actie-reactiepatronen. De kunst is om genoeg afstand te nemen om die dynamiek te doorzien en je strategie te bepalen.

START MASTERCLASS BESLUITVORMING BIJ PROJECTEN: PATRONEN DOORBREKEN EN VERSNELLING BEREIKEN.

Najaar 2015 gaat de masterclass besluitvorming bij projecten van start. De masterclass is bedoeld voor beginnende en meer ervaren project- en programmamanagers die zich verder willen bekwamen in het effectief omgaan met onderstroomproblematiek en contraproductieve besluitvormingspatronen. Als je wilt deelnemen aan de masterclass, kun je je inschrijven via onze website www.kantelwerkers.nl/masterclass. Wil je meer informatie over de masterclass? Mail dan naar renate.werkman@kantelwerkers.nl.

ENKELE VEELVOORKOMENDE PATRONEN

Recent praktijkonderzoek toont aan dat in besluitvormingsprocessen sprake is van steeds terugkerende patronen. Enkele voorbeelden:

Patroon 'onderlinge afhankelijkheden'

In dit patroon zijn projectteams afhankelijk van het werk van anderen voor hun eigen voortgang. Er ontstaat overdrachtsproblematiek en vertraging en mensen gaan naar elkaar wijzen voor de oorzaak van de problemen vanuit de assumptie 'niet mijn verantwoordelijkheid'. Maar daardoor neemt de onderlinge afstand en de overdrachtsproblematiek toe, evenals de vertraging.

Patroon 'doorzetten'

Verschillende stakeholders zitten niet op één lijn. De assumptie bij een dominante partij is dat 'het een kruiwagen vol kikkers is en je de neuzen toch niet dezelfde kant op krijgt'. Dus wordt er doorgedrukt. Maar dat doordrukken zorgt niet voor meer eensgezindheid. Integendeel: het mobiliseert weerstand en tegenwerking.

Patroon 'tegenvallers toedekken'

Projectteam en stuurgroep zijn erg enthousiast over het project. De verwachtingen zijn hooggespannen. Eén van de projectteamleden ontdekt echter een stevige tegenvaller. Uit eerdere projecten leerde deze medewerker dat 'melden gedoe geeft' en de irritatie vooral op de melder wordt geprojecteerd. Niets doen is evenmin een optie: als de tegenvaller alsnog uitkomt, zal hem nalatigheid worden verweten. Geconfronteerd met dit dilemma wordt het probleem zoveel mogelijk weggemoffeld, met uiteindelijk veel grotere negatieve gevolgen voor het project en het projectbudget.



PROGRAMMA MASTERCLASS

De masterclass bestaat uit 3 bijeenkomsten en wordt gegeven en gefaciliteerd door begeleiders met een uitgebreide ervaring met onderstroomproblematiek en het herkennen en doorbreken van patronen bij projecten en programma's. In de masterclass brengen we kennis, methoden en instrumenten in en oefenen we met vaardigheden. We behandelen diverse praktijkvoorbeelden en oplossingsrichtingen. De onderstaande programmaliijn is onder voorbehoud van het definitieve programma, dat mede wordt gebaseerd op de vraagstukken van deelnemers.

INTRODUCTIE EN VERKENNING VAN VRAAGSTUKKEN

Tijdens een introductiebijeenkomst maken we kennis met elkaar. We verkennen de drijfveren en verlangens van de deelnemers en wisselen leerdoelen en wensen met elkaar uit. Afhankelijk van het aantal deelnemers duurt de introductiebijeenkomst ongeveer een halve dag.

Bijeenkomst I: dominante denkwijzen en interactiepatronen

Bepaalde dominante denk- en handelingswijzen bij project- en programmamanagement roepen haast per definitie specifieke onderstroomproblematiek en interactiepatronen op. In de eerste bijeenkomst verkennen we verschillende voorbeelden van deze denk- en handelingswijzen en bespreken we de valkuilen

en alternatieven. Daarna gaan we in op het ontstaan van interactiepatronen, hoe je ze kunt herkennen en waar je aangrijpingspunten liggen voor interventie. Kennis van patronen in de communicatie en besluitvorming geeft concrete en praktische handvatten voor het doorbreken van spelregels en versnellen van projecten. Aan de hand van een zelftest onderzoeken we bovendien de eigen voorkeursstijlen van de deelnemers. We verkennen mogelijke frictiepunten in de interactie met anderen in een project of programma en bieden handvatten voor het voorkomen of veranderen daarvan. Deelnemers kunnen de opgedane inzichten meteen toepassen in het eigen werk.

De eerste bijeenkomst is ook op zichzelf staand te volgen.

Bijeenkomst II: verdiepende inzichten en verbreding van handelingsrepertoire

De tweede bijeenkomst vindt na enkele weken plaats. Deelnemers hebben dan al enige ervaring kunnen opdoen met het toepassen van inzichten uit de eerste bijeenkomst. Tijdens de tweede bijeenkomst reflecteren we op deze ervaringen en verdiepen we de inzichten in interactiepatronen en in interventiemogelijkheden. Afhankelijk van de ervaringen en vraagstukken van deelnemers analyseren we lastige cases met behulp van inzichten uit de transactionele analyse en uit familie- en organisatieopstellingen. Of we gaan we aan de slag met communicatiewetenschappelijke inzichten en basispatronen. Vervolgens ontwikkelen we samen met de deelnemers een aanpak op maat voor hun eigen situatie.

Patronen doorbreken en versnelling bereiken

Bijeenkomst III: resterende pittige vraagstukken

Voorafgaand aan de laatste masterclassbijeenkomst inventariseren we de vorderingen die de deelnemers in hun werkpraktijk hebben gemaakt en de vragen waar zij nog tegen aan lopen. De bijeenkomst zal in zijn geheel in het teken staan van de resterende pittige vraagstukken.

BEGELEIDERS

De masterclass is ontwikkeld en wordt verzorgd door Renate Werkman en Carel Daams. Beiden zijn ervaren in procesverbetering en verandertrajecten in verschillende rollen.

Dr. Renate Werkman ondersteunt als zelfstandig adviseur, facilitator en onderzoeker vanuit het Kantelwerkers-netwerk organisaties met het versoepelen van werkprocessen, verbeteren van samenwerking. Ze promoveerde aan de Universiteit van Amsterdam op een praktijkonderzoek naar de rol van belemmerende interactiepatronen bij een moeizaam verloop van veranderingsprocessen. Uitgangspunt in haar benadering is dat professionals beschikken over waardevolle kennis en inzichten, maar dat daar in werkprocessen soms maar ruimte voor lijkt. Ze beleeft er veel plezier aan om met een aanpak van samen ontwikkelen professionals de sturing weer terug te geven in hun werkpraktijk.

Ir. Carel Daams is oprichter en managing consultant bij Ir. C.H. Daams Advies, bureau voor slim en snel (re-)organiseren van service- en informatieprocessen. Hem intrigeert de vraag hoe in projecten, programma's en veranderprocessen de beschikbare wijsheid en motivatie bij professionals beter kan worden gemobiliseerd. Verspilling van die wijsheid en motivatie vormt een grote bedreiging van de werkelijke bedoeling van het werk in de zgn. 'leefwereld'.

Beiden zijn gefascineerd door het dilemma vertrouwen versus control. Meer profielinformatie is te vinden op de websites www.Kantelwerkers.nl en www.Ch.Daams.it

ENKELE VOORBEELDVRAGEN VAN ORGANISATIES UIT ONZE WERKPRAKTIJK

- **IT-sector bij een grote verzekeringsorganisatie:** 'We worstelen met overdrachtsproblematiek. Hoe versnellen en versoepelen we de orderafwikkeling en de werkoverdracht tussen teams?'
- **Belastingdienst regiokantoor:** 'Hoe realiseren we de ambities van ons project en het nieuwe werkproces gegeven dat het nog niet echt leeft in de organisatie?'
- **Projectteam bij een regiopolitiekorps:** 'Hoe gaan we om met de weerstand tegen de veranderingen in het werkproces?'
- **Een directie bij een ministerie:** 'Onze ambitie is meer co-creatie. Maar hoe ontwikkelen we gedragen beleid en een gedragen aanpak in dialoog met stakeholders die allemaal anders kijken?'
- **Organisatie in de industriële sector:** 'Hoe professionaliseren we de slagkracht in onze projectaanpak?'
- **Adviesorganisatie in de publieke sector:** 'Goede initiatieven lopen regelmatig vast in spraakverwarringen en misverstanden. Hoe zorgen we dat mensen meer elkaars taal gaan spreken?'

