

## Zelfreflectie helpt de interne procesconsultant

# X-FACTOR

Process management raakt de primaire dienstverlening. Steeds meer organisaties kennen een functie om het process managementbeleid vorm en inhoud te geven: de interne procesconsultant. Deze consultant heeft in toenemende mate een niet weg te denken plek binnen de eigen organisatie.

Door Michel Versteeg

**H**et formele functieprofiel van de interne procesconsultant weerspiegelt de hoge verwachtingen die er vaak binnen de organisatie leven. De interne procesconsultant beschikt over een rugzak met kennis die varieert van een aantal jaren relevante werkervaring, aansluitend op een functionele HBO- of WO-opleiding, tot brede kennis van kwaliteits-, proces- en verandermanagement en niet te vergeten affiniteit met ICT. Ook 'state-of-the-art' toolontwikkelingen en actuele kennis van compliance, prestatie- en risicomanagement zijn bijna een vanzelfsprekendheid. Hij vervult een grote diversiteit aan rollen waarbij complexe en politiekgevoelige vraagstukken de kern vormen en het werken naar gedragen oplossingsrichtingen een voorwaarde is.

### De interne procesconsultant onder druk

Wat zien we nu als we de bril van de interne procesconsultant opzetten en zijn huidige praktijk vanuit zijn eigen perspectief beschouwen? Het woord dat die werkelijkheid het beste typeert, is *weerbaarheid*. De interne procesconsultant ondervindt stroperigheid als hij mensen mee wil nemen in verandertrajecten. Hij botst met belangen van sleutelpersonen, terwijl het gemeenschappelijk doel dat de interne procesconsultant voor ogen heeft toch zo helder is en deze met direct betrokkenen vanuit alle invalshoeken is besproken en gezamenlijk vastgesteld.

De interne procesconsultant heeft een uitgebreide toolkit opgebouwd. Zodra hij de weerbarstige praktijk ervaart, weet

hij wat hem te doen staat en gebruikt hij de voor hem bekende instrumenten. Het is zijn historisch gevalideerde houvast waarop hij zijn denken en handelen baseert. Maar wat te doen als zijn handelen onvoldoende wordt gewaardeerd en niet die toegevoegde waarde (meer) genereert zoals vroeger? Dan ervaren hij en zijn omgeving stagnatie!

### Een doorgaande weg van professionalisering

Zodra de interne procesconsultant bemerkt dat zijn handelen niet meer het gewenste effect sorteert, komt voor hem het moment om nadruk te leggen op een ander spoor, namelijk dat van (zelf)reflectie. Reflecteren op inhoudelijke vraagstukken, de context waarbinnen het vraagstuk speelt en de eigen rol van de interne procesconsultant levert nieuwe inzichten op en nodigt uit tot herschikken met de bestaande ideeën en opvattingen. Er ontstaat een mentale ruimte waarbinnen de interne procesconsultant nadenkt over zijn waarnemingen in de praktijk en de door hem geïnitieerde acties. Vanuit welke keuzes zijn deze tot stand gekomen, welke aannames lagen er aan ten grondslag en vanuit welke overtuigingen vonden de interventies plaats? Ziet de interne procesconsultant patronen in zijn handelen welke de ongewenste situatie juist in stand houdt?

Dit noodzakelijke, intense en welhaast intieme zoeken naar doorslaggevend inzicht in aspecten van het eigen functioneren in relatie tot de context, brengt hem bij vragen als: "Wat wist ik voordat ... en wat weet ik nu? Waar bevindt zich de discrepantie in mijzelf?" Of vanuit het vak: "Wat was mijn opdracht- ▶

definitie en hoe was de uitwerking? Waar zit het gat? En wat zal ik anders doen in de toekomst?"

De interne procesconsultant moet in dit zoekproces gezien, gewaardeerd en gefaciliteerd worden door de organisatie. Vorm en inhoud geven aan reflectief vermogen vereist een goede methodologische ondersteuning, waardoor in voldoende mate de inhoud wordt geraakt, voortgang geboekt en veiligheid is gegarandeerd. Dit proces van (zelf)reflectie kan op diverse manieren bevorderd worden. Aan de basis ligt veelal een reflectief 'logboek' waarin observaties, acties, resultaat, effect en evaluatie voor volgend handelen worden weggeschreven.

Vakinhoudelijk leidt de (zelf)reflectie van de interne procesconsultant tot een natuurlijke verrijking van zijn traditionele toolkit. De interne procesconsultant ervaart de professionele groei die hij doormaakt bewust. Een nieuwe wending in zijn denken en handelen intensiveert en verdiept de interactie met de interne klant, geeft een innovatieve kijk op het vak en expliciteert zijn waarachtigheid en authenticiteit. De interne procesconsultant krijgt een X-factor. Het effect van zijn rol en positie in de organisatie zal navenant toenemen.

Michel Versteeg MCM CMC is Senior Managing Consultant bij O&i en is als kerndocent verbonden aan de BPM Academy, het kennisplatform van O&i.

	Professionele reflectie procesconsultant							Professionele verdieping procesconsultant							Professionele ontmoetingen procesconsultant						
	Intervisie	Supervisie	Mentorschap	Opdrachtevaluatie	'Peer' review van (tussen)producten	Werkverslagen	(Zelf)Reflectieverslagen	Opleiding/training	Literatuurstudie	Publiceren	Zelf presenteren	Bezoek congres/seminar/conferentie	Certified Management Consultant predikaat	Boekbespreking	"Coaching on the job"	Netwerken	Vakgroepdagen	Bezoek congres/conferentie	Themabijeenkomsten	Commissie/werkgroep	Peerbriefings
<b>Competentieniveaus procesconsultant</b>																					
Inzicht in organisatie en omgeving		X				X	X						X		X	X		X		X	X
Vakinhoudelijk		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X			X
Basiscompetenties	X	X	X	X	X		X	X	X				X	X			X			X	X
Waarden en gedrag	X						X						X								
X = Het genoemde kanaal/instrument kan voor de procesconsultant bron zijn voor professionele ontwikkeling op het betreffende competentieniveau. Bron: BPM Academy (onderdeel van O&i).																					

Afbeelding 1. De X-factor.