



DE PROCES REGISSEUR

HANDBOEK VOOR
PROCESREGIE

LEON VAN HOOF &
HANS-PETER WESTERBEEK

MEDIAWERF

DE PROCES REGISSEUR

HANDBOEK VOOR

PROCESREGIE LEON VAN HOOF &
HANS-PETER WESTERBEEK

MEDIAWERF

VOORWOORD

Onze samenleving heeft een sterke behoefte aan regie. Denk aan natuur- en milieuvraagstukken, gebiedsontwikkelingen, lokale energievoorziening, nieuwe bestemmingen vinden voor boerderijen en kloosters, mobiliteitsuitdagingen, kennisontwikkeling binnen of tussen bedrijven en onderwijsinstellingen, opgaven in de voedselvoorziening en ga zo maar door. Steeds is de vraag: wie pakt de regie? En hoe dan? Wat doe je bijvoorbeeld met grenzen of blokkades die belanghebbenden opwerpen?

De vraag naar regie is natuurlijk niet nieuw. Lang was direct toezicht de norm. Dit veranderde ergens na de Tweede Wereldoorlog toen de projectaanpak in Nederland werd geïntroduceerd. Tot we in 2001 zagen dat de projectmatige aanpak niet voor alle opgaven de juiste aanpak was. Met het boek *Management van processen: succesvol realiseren van complexe initiatieven* introduceerden we toen een planmatige manier om processen te sturen. Deze aanpak was gestoeld op de vele praktijkervaringen die wij opdeden in onze loopbaan, en op de ervaringen van onze collega-procesmanagers. We betraden hiermee een nieuwe weg en die sloeg aan, ook al waren het vak procesmanagement en de functie procesmanager nog betrekkelijk onbekend en werd er in de praktijk veel geïmproviseerd.

In 2009 schreven wij een herziene versie van het boek, met als titel *Van idee naar resultaat: een procesmanagementaanpak*. Dit boek kreeg een centrale plek in trainingen en droeg sterk bij aan de bekendheid van de onderscheidende aanpak van procesmanagement. En – veel belangrijker – het droeg zichtbaar bij aan het werken aan complexe opgaven, waarbij je te maken hebt met opvattingen en

posities die muurvast lijken te zitten. Sindsdien heeft het vak procesmanagement zich verder ontwikkeld en zijn er nieuwe, bewezen aanpakken ontstaan. Denk aan Verbindend Onderhandelen, De Samenwerkingscode en de start van initiatieven met meerdere partijen. Ook is er inmiddels een breder palet aan leermiddelen beschikbaar om je deze instrumenten eigen te maken.

Inmiddels hebben we de stap van procesmanagement naar procesregie gemaakt en is het vak harder nodig dan ooit. We leven in een tijd van polarisatie, waarin partijen met uiteenlopende belangen er een eigen waarheid, versterkt door social media, op kunnen nahouden. De kans is groot dat processen in deze situatie, zonder kundige procesregisseur, tot steeds meer stilstand leiden. Alleen daarom al is het goed dat Hans-Peter Westerbeek en Leon van Hoof het boek nu, na vijftien jaar, hebben herijkt en verrijkt. Ze geven een mooie weergave van de nieuwe stand van zaken in het vak procesregie, ze lichten methoden en technieken toe, ingebed in een nieuwe tijd en verbonden met andere werkmethoden.

Dit handboek ondersteunt het handelen waaraan zoveel behoefte bestaat. Wij hopen dat dit boek je, in lijn met de P2-missie, prikkelt om een betere procesregisseur van een betere toekomst te worden!

We wensen je plezier en succes bij het toepassen van het gedachtegoed.

Jaap Walter en
Titus Bekkering

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1. Inleiding	10
1.1 Een handboek in vier blokken	11
1.2 Voor wie is dit boek geschreven?	13
1.3 Een manager of een regisseur?	13
Hoofdstuk 2. De drie P's van planmatig werken	16
2.1 Wat is eigenlijk een aanpak?	17
2.2 Planmatig aanpakken of niet?	18
2.3 Planmatige aanpak: werken met de drie P's	22
2.4 De juiste aanpak kiezen met het P-kompas	30
2.5 Hybride vormen van planmatig werken	34
Hoofdstuk 3. Wat is procesregie?	38
3.1 Procesregie = ideeën verrijken	40
3.2 Het idee	41
3.3 De wyber: een processtap	44
3.4 Divergeren: ruimte scheppen	46
3.5 Convergeren: ruimte invullen	48
3.6 Consolideren	50
3.7 De kracht van consolideren zit in het benoemen van de verschillen	53
3.8 Voortgang op draagvlak en op haalbaarheid	54
3.9 Van belangstellend naar investerend, van houdbaar naar bruikbaar	57
3.10 Actoren in de pas krijgen	60
3.11 Een procesontwerp met meerdere wybers	64
3.12 Procesafspraken bepalen de speelruimte	64

Hoofdstuk 4. De procesthermometer MKDH	68
4.1 Bedoeling, belang en bijdrage	69
4.2 Het stakeholderveld in beeld	71
4.3 MKDH-analyse	73
4.4 De parameter macht	74
4.5 De parameter kracht	74
4.6 De parameters draagvlak en haalbaarheid	76
4.7 Toepassing van het MKDH-model	76
 Hoofdstuk 5. Het sturen van een proces	 78
5.1 Het belang van beweging en stilstand waarnemen	79
5.2 Oorzaak en gevolg	81
5.3 Een proces registreren met de zeven T's	82
5.4 De zeven T's beter in beeld	83
5.5 Tijd en geld zijn beperkt: time en money boxing	89
 Hoofdstuk 6. Van start met meerdere partijen	 92
6.1 Investeren in een goed begin	94
6.2 De inceptiefase	94
6.3 De zeven bouwstenen van levensvatbaarheid	96
6.4 Activiteiten om de bouwstenen voor levensvatbaarheid uit te werken	99
6.5 De laatste consolidatie van de inceptiefase: de propositie	100
 Hoofdstuk 7. Verbindend onderhandelen als verbijzondering van procesregie	 102
7.1 De essenties van Verbindend Onderhandelen	105
7.2 De werkwijze van Verbindend Onderhandelen	109

Hoofdstuk 8. Samenwerkingsverbanden inrichten met De Samenwerkingscode	112
8.1 Nadenken over samenwerking of samenwerkingsverbanden	113
8.2 De Samenwerkingscode als gezamenlijke taal	115
Hoofdstuk 9. Samenhang tussen de drie P's en de drie verdiepingen	118
Hoofdstuk 10. Competenties van de procesregisseur	122
10.1 De omgeving van de procesregisseur	124
10.2 De relatie tussen de procesregisseur en de opdrachtgever	126
10.3 Wat kenmerkt een goede procesregisseur?	127
10.4 Risico's en valkuilen	129
10.5 De procesregisseur samengevat	132
Hoofdstuk 11. Vaardigheden van de procesregisseur	134
11.1 Actief luisteren	135
11.2 Vragen stellen	136
11.3 Beïnvloedingsstijlen	138
11.4 Interventiestijlen	142
11.5 Voorzitten	144
Tot slot	148
Bijlagen	152
Bijlage 1. Aanbevolen boeken	153
Bijlage 2. Voorbeeld van een meersporenprocesontwerp	158
Bijlage 3. Een consolidatievoorbeeld	160
Over de auteurs	167
Leren en ontwikkelen met P2	168

HOOFDSTUK 1.

INLEIDING

Je bent begonnen aan een handboek over procesregie. Je wilt weten wat er wordt verstaan onder procesregie, waarom je er wat mee zou moeten en hoe je dat dan het best kunt aanpakken. Laten we beginnen met een geruststelling: een groot deel van het boek gaat daarover. Maar voordat we goed kunnen duiden wat de functie van procesregie is, nemen we je mee in de wereld van planmatig werken. Daarbinnen vervult procesregie een spilfunctie.

1.1 Een handboek in vier blokken

Dit handboek is opgebouwd uit elf hoofdstukken, die zijn verdeeld over vier informatieblokken. **Het eerste blok** gaat over planmatig werken aan opgaven. Wat is planmatig werken en welke vormen komen we tegen? Dat lees je in hoofdstuk 2. We duiden hier drie vormen van planmatig werken – processen, projecten en programma's – en beschrijven ze in hun samenhang. We introduceren het P-kompas als hulpmiddel om de juiste aanpak te kiezen en geven voorbeelden uit de praktijk die laten zien dat je ook hybride vormen van aanpak kunt toepassen.

In het tweede blok leggen we procesregie als denk- en werkwijze uit. We schetsen een aanpak die een regisseur in staat stelt zijn opgave vrij te laten bewegen, terwijl hij toch effectief kan sturen. Dankzij procesregie wordt een opgave zodanig verrijkt dat je die vervolgens projectmatig of programmatisch kunt realiseren. In hoofdstuk 3 gaan we dieper in op de denk- en werkwijze van procesregie. We schetsen diverse instrumenten die in de praktijk zijn ontwikkeld en getoetst. Ze vormen de gereedschapskist van de procesregisseur om beweging waar te nemen en invloed uit te oefenen op de gang van zaken. Dat beïnvloeden doen we op een gestructureerde manier, die niet alleen op intuïtie is gebaseerd. We leggen uit hoe de aanpak van het 'wyberen' het mogelijk maakt de ontwikkeling van een initiatief stapsgewijs vorm te geven door te

divergeren, convergeren en consolideren. In hoofdstuk 4 gaan we in op de noodzakelijke analyse van het gewenste proces. Hoe bewaar je de balans tussen de opvattingen van partijen en de feiten die relevant zijn voor het initiatief? We beschrijven waarnaar de procesregisseur moet kijken om te begrijpen wat de bronnen van beweging zijn: het denken in de balans tussen actoren (partijen in de omgeving) en factoren (de beschrijving van de feiten). Hieruit volgt de keuze van een zinvolle volgende stap in het proces. De begrippen *macht*, *kracht*, *draagvlak* en *haalbaarheid* komen aan de orde in de vorm van het MKDH-model. Hoofdstuk 5 sluit dit blok af. Het behandelt de mogelijkheden die je hebt om een opgave te sturen in de processtappen (de wybers). Ook introduceren we hier de zeven T's die je nodig hebt om procesregie te kunnen uitvoeren.

Het derde blok van dit boek beschrijft enkele relevante aanpalende aanpakken (sterk verbonden aan procesregie) die de procesregisseur tot z'n beschikking heeft. Hoofdstuk 6 bespreekt in beknopte vorm de specifieke aanpak van processen tussen meerdere partijen. In hoofdstuk 7 bespreken we de verbijzondering van procesregie die Verbindend Onderhandelen heet en in hoofdstuk 8 gaan we in op het inrichten van samenwerkingsverbanden met De Samenwerkingscode. Ten slotte zetten we in hoofdstuk 9 het geheel van aanpakken en verdiepingen nog eens in samenhang neer.

Het vierde blok van dit boek gaat dieper in op de procesregisseur als persoon. Hoofdstuk 10 beschrijft vaardigheden die de stuurmanskunst van de procesregisseur groter maken. Hoe ontwikkel je een goed oog voor wat er speelt in de omgeving, wat betrokkenen beweegt en welke acties je kunt inzetten? We illustreren hoe je processen en je eigen rol als procesregisseur daarin beter kunt begrijpen, waardoor je vervolgens ook beter kunt ingrijpen.

Hoofdstuk 11 belicht als afsluiting van het boek enkele bruikbare vaardigheden die de effectiviteit van de procesregisseur groter kunnen maken.

1.2 Voor wie is dit boek geschreven?

Met dit boek richten we ons op drie doelgroepen:

- Procesregisseurs en procesbegeleiders (al dan niet in opleiding). Professionals die zich bezighouden met het realiseren van publieke en private opgaven, gericht op een duurzamere toekomst.
- Hun opdrachtgevers: de beslissers die de inzet van procesregie moeten mandateren én er hun rol in moeten spelen.
- Betrokkenen in procesopgaven die willen begrijpen waar ze instappen en zich daarin willen verdiepen.

1.3 Een manager of een regisseur?

Vaak ontwikkelt een eerste idee zich ongericht. Zeker bij de start van die ontwikkeling is er veel onzeker of onbekend. Managementsturing heeft dan nog weinig zin, want wat valt er te managen? Managen is het toedelen van geld en capaciteit aan een duidelijke opgave om deze zo efficiënt en effectief mogelijk te realiseren en de ontwikkeling ervan zo goed mogelijk te beheersen. Dat is niet wat een procesregisseur doet. Een regisseur zorgt ervoor dat de opgaven handen en voeten krijgen en dat ze effectief verder worden gebracht. Hij werkt stapsgewijs toe naar oplossingen voor complexe opgaven of problemen en hij verrijkt een opgave met krachtige feiten, denkbeelden en informatie. Tegelijkertijd werkt hij aan groeiende acceptatie bij relevante sleutelpersonen en betrokkenen. Dit is dus wezenlijk anders dan een opgave beheersen of managen. Procesregie vraagt er nadrukkelijk om dat je veel onzekerheid accepteert en de moed hebt om ondanks die onzekerheid actief te handelen en te sturen.

Procesregisseurs in de praktijk zijn overigens mensen van uiteenlopend geslacht, geloof of politieke voorkeur, die vol overgave hun opgave stapsgewijs verder brengen. Het maakt niet uit wie je bent. De kracht zit in wat je doet. Dat geldt ook voor de schrijfstijl in dit boek: waar we ‘hij’ schrijven kun je ook ‘zij’ of ‘hen’ lezen.

Over de auteurs

Leon van Hoof

Leon studeerde planologie in Nijmegen en specialiseerde zich in stadsvernieuwing. Hij werkte als bewonersadviseur, consultant voor de LOBH en als gebiedsontwikkelaar bij de gemeenten Nijmegen en Rotterdam. Door zijn interesse in procesregie sloot Leon zich in 2002 aan bij P2. Als P2'er leidde hij grote gebiedsopgaven voor diverse gemeenten, provincies en ministeries. Geschoold in MGA in Harvard past Leon graag de kennis van verbindend onderhandelen toe in gebiedsopgaven. De laatste jaren specialiseerde Leon zich verder in leer-en ontwikkeltrajecten planmatig werken voor gemeenten en corporaties.

Hans-Peter Westerbeek

Hans-Peter studeerde milieukunde in Deventer. Hij werkte aan diverse natuur- en milieu-opgaven voor onder meer ministeries, Vogelbescherming, Rijkswaterstaat en Natuurmonumenten. In 2015 sloot Hans-Peter zich aan bij P2, waar hij zich verder specialiseerde in planmatig werken. Hij werkte aan processen en programma's zoals de transitie van de ENCI Groeve, klimaatadaptatie bij waterschappen en het programma Natuurversterking Noordzee. Ook begeleidde hij meerpartijensamenwerkingen, bijvoorbeeld in het proces rond het Uitvoeringsprogramma Waddenzee. Hans-Peter hielp mee De Samenwerkingscode te ontwikkelen en past deze kennis ook met regelmaat toe in trainingen.

Bij het tackelen van complexe maatschappelijke opgaven met vaak versnipperde belangen is procesregie onmisbaar. Denk aan vraagstukken in de energietransitie, gebiedsontwikkeling en zorgvernieuwing of aan samenwerkingen tussen overheden, bedrijven en burgers. Wie neemt de regie als de oplossing nog niet vaststaat, belangen uiteenlopen en besluitvorming stroef verloopt?

De procesregisseur biedt professionals een helder en praktijkgericht kompas voor het effectief begeleiden van deze processen. Van het verrijken van ideeën tot het verbinden van partijen: dit handboek biedt concrete werkwijzen, modellen en vaardigheden om beweging te creëren en samenwerking vorm te geven. Met als doel om stap voor stap tot gedragen resultaten en gewenste doelen te komen.

Dit handboek is een stevig houvast voor procesregisseurs, project- en programmamanagers, beleidsmakers en alle anderen die werken aan maatschappelijke of organisatorische vraagstukken met meerdere betrokkenen. Het boek helpt je om bewust te kiezen voor een procesmatige aanpak, het krachtenveld te begrijpen en besluitvorming te faciliteren.

Met *De procesregisseur* ontwikkel je jouw regisseursrol tot een sleutelpositie in het realiseren van complexe initiatieven – met oog voor inhoud, draagvlak én haalbaarheid.

Leon van Hoof en Hans-Peter Westerbeek zijn beiden ervaren procesregisseurs verbonden aan P2, een bureau van voor-elkaar-krijg-kundigen.

