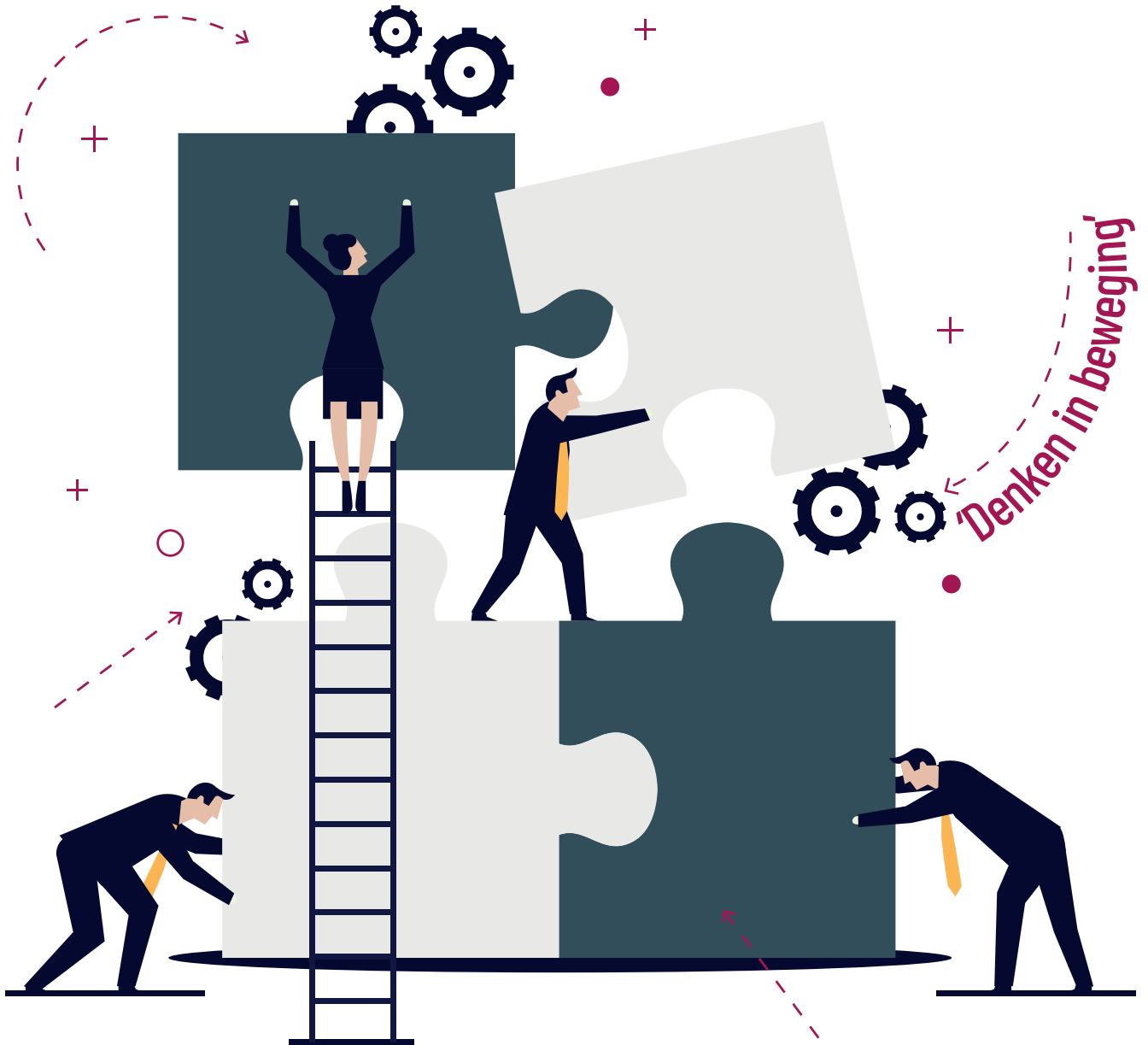


Procesregie als vak

Handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs



Procesregie als vak

Handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs

Enrico Kraijo
Hans van der Heijden

Voorwoord

Veranderende bestuurlijke keuzes, de dynamiek van de stad en de moderne technologie vragen van gemeenten dat zij permanent aan de noodzakelijke ontwikkeling van hun medewerkers, hun producten en diensten, de (werk)processen en ondersteunende systemen blijven werken. Altijd in nauw contact en afstemming met hun partners binnen en buiten de stad en steeds vanuit de erkenning dat de burger centraal staat.

De gemeentelijke overheid zal daartoe meer moeten meebewegen met de genoemde partijen en soms nieuwe paden bewandelen. Daarbij uitgaande van de vraag vanuit de stad en daartoe steeds vaker allianties aan gaan met partijen. De nieuwe gemeentelijke overheid is daarmee steeds meer van het faciliteren van of participeren in particuliere- en burgerinitiatieven.

Hierbij is het stellen van inhoudelijke voorwaarden vooraf belemmerend voor het creatieve bestuursproces dat vraagt om de 'core-values' (waardensystemen) van partijen te respecteren. Alleen door een goed georganiseerd creatief bestuursproces, waar commitment voor is van betrokken partijen, kan vertrouwen en vooruitzicht op winst ontstaan. Partijen gaan 'core-values' van anderen meer respecteren en eigen 'core-values' wat meer relativeren. Het creatieve bestuursproces kan zijn werk doen en samenwerkingsverbanden tot stand brengen die opgaven invullen. De noodzaak voor deze andere manier van werken is in het huidige tijdgewricht groter dan ooit.

Natuurlijk zal de gemeente nieuwe ideeën initiëren om acute kwesties te slechten en de langetermijn ontwikkeling van de stad veilig te stellen en ook hier is samenwerking met derden nodig. Alleen daar waar echt nodig zal de gemeente kader stellend zijn, toezicht houden en/of handhaven.

Met de verschuiving naar een meer faciliterende en participerende rol, groeit het belang van het organiseren van creatieve bestuursprocessen. Het betrekken van partijen met eigen belangen bij het vormgeven van een creatief idee, meestal het oplossen van een probleem of het invullen van een kans, vraagt om een goed ingericht bestuursproces en een procesregisseur met goed ontwikkelde vaardigheden op dit gebied. Het spreken van een gemeenschappelijke taal is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Kennis van creatief procesmatig werken en een hiertoe goed ingericht bestuursproces kan helpen bij het aanspreken van de creativiteit van de samenleving.

Voor u ligt het boek 'Procesregie als vak, handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs'. Dit boek is ontwikkeld in samenspraak en in unieke samenwerking met vele medewerkers uit diverse gemeenten. Hierbij is geput uit een groot aantal boekwerken die over dit vakgebied in de loop der jaren zijn verschenen. Procesregie is als vak in ontwikkeling en zo ook de inhoud van dit boek. Waar we nu staan is vastgelegd, maar nadrukkelijk vragen wij om de kennis over dit vak verder te ontwikkelen en de inhoud daarop met enige regelmaat aan te passen, al dan niet met een herschreven versie van dit boek. Wij vertrouwen erop dat dit boek een goede eerste bijdrage zal leveren aan de gewenste, andere manier van (samen)werken.

Wij wensen u, met grote dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd, succes met de toepassing en verdere ontwikkeling van procesregie als vak. En danken Hans van der Heijden en Enrico Kraijo voor hun tomeloze inzet!

Ton Knipping
Afdelingshoofd SO/PMB, gemeente Rotterdam,
namens PMB/PPMO en BRIM

François van Doesburg
Bestuursvoorzitter VPNG

Inhoudsopgave

Voorwoord	05
Inhoudsopgave	06
1. Procesregie	09
We geven een toelichting op de vraag waarom procesregie als werkwijze noodzakelijk is en wat de essentie van procesregie is. Verder maken we het onderscheid tussen de verschillende vormen van bestuursprocessen, waar het bij procesregie over gaat, inzichtelijk.	
1.1 Waarom doen we aan procesregie?	09
1.2 Waarom een uitwerking van deze werkwijze?	10
1.3 Onderscheid vormen van processen	10
1.4 Wat is de essentie van procesregie?	11
1.5 Onderscheid vormen van bestuursprocessen.....	11
2. Het 7-veldenmodel	15
We lichten toe hoe het ontwikkelde model voor procesregie in elkaar steekt en hoe het werkt. Daarbij geven we aan hoe de verzamelde instrumenten aan het model zijn gekoppeld en hoe je deze als procesregisseur kunt vinden en gebruiken.	
2.1 De 7 velden rond het (proces)idee.....	15
2.2 Het 7-veldenmodel als regiemodel	15
2.3 De 7 velden en de creatielemniscaat	17
2.4 De 7 velden en het wyberen	18
2.5 Van 7 velden naar instrumenten.....	19
3. Procesregisseur.....	21
We geven we aan welke vaardigheden, gedrag en houding het model van procesregie vraagt van een procesregisseur en op welke krachten dit is gebaseerd.	
3.1 Van velden naar competenties.....	21
3.2 Van competenties naar krachten	22
3.3 Van krachten naar werken met aandacht	22
3.4 Van werken met aandacht naar bouwen aan vertrouwen.....	23
4. Procesregie in relatie tot de opgave en de andere werkwijzen.....	25
We plaatsen procesregie naast andere mogelijke werkvormen en geven we de overeenkomsten en verschillen aan. Hierbij geven we aan welke werkwijze bij welke opgave hoort, hoe je dat kan bepalen en hoe de verschillende werkwijzen zich tot elkaar verhouden.	
4.1 De opgave met bijbehorende denk- en werkwijzen	25
4.2 Verschillen en overeenkomsten werkwijzen.....	27
4.3 De meest geschikte werkwijze voor de opgave bepalen.....	28
4.4 Samenhang werkwijzen	28
5. Idee of opgave.....	31
We lichten het begrip idee, de feitelijke opgave, dat centraal staat in het model toe. Hierbij maken we in een aantal paragrafen duidelijk welke vragen beantwoord dienen te worden om met het idee als opgave aan de slag te kunnen gaan met procesregie.	
5.1 Wat is het idee?.....	31
5.2 Binnen welke context is het idee geboren?.....	31
5.3 Wat maakt het idee sterk?	31
5.4 Wie zijn de idee-eigenaren?.....	31
5.5 Hoe kan ik het idee verrijken?.....	31
5.6 Hoe concretiseer ik een abstract idee?	31
5.7 Hoe formuleer ik het idee wanneer naar buiten toe?.....	31

* We bespreken in hoofdstuk 6 t/m 12 de 7 velden van het model, waarbij we per veld in een korte inleiding de hoofdvraag die een procesregisseur zichzelf stelt als hij zich in dat veld bevindt, kort toelichten. Daarna bespreken we ook de onderliggende, meest essentiële (sub-)vragen.*

Inhoudsopgave

6. Positionerende veld*	33
6.1 Hoe positioneer ik mij in het opdrachtgevende veld?.....	33
6.2 Hoe positioneer ik mij in het verbindende veld?.....	33
6.3 Hoe positioneer ik mij naar betrokken organisaties en binnen mijn eigen gemeente?.....	33
6.4 Hoe positioneer ik mij in het uitvoerende veld?	33
7. Interventieveld*	35
7.1 Wat doet het bestuursproces met mij?	35
7.2 Wat heeft het veld van mij nodig?	35
7.3 Welke interventies zet ik wanneer in?	35
8. Ontwerp veld*	37
8.1 Waar staan we nu in het bestuursproces en wat is er nodig?	37
8.2 Welke strategie gaan we volgen?.....	37
8.3 Hoe gaan we het bestuursproces inrichten?.....	37
9. Uitvoerende veld*	39
9.1 Hoe zit mijn uitvoerende veld in elkaar?	39
9.2 Welke uitvoering of werkwijze moet ik kiezen?	39
9.3 Welke rollen zijn van mij nodig?.....	39
10. Opdrachtgevende veld*	41
10.1 Wie zijn mijn opdrachtgevers en hoe zit hun interne veld in elkaar?	41
10.2 Hoe verhouden mijn opdrachtgevers zich tot elkaar?.....	41
10.3 Hoe stevig zijn mijn opdrachtgevers?.....	41
10.4 Hoe verhoud ik mij tot mijn opdrachtgevers?	42
10.5 Hoe en wanneer betrek ik mijn opdrachtgevers?	42
11. Verbindende veld*	43
11.1 Met welke belangen en belemmeringen zitten spelers in het bestuursproces?	43
11.2 Wie heb ik waarom en wanneer nodig?.....	43
11.3 Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?	43
11.4 Hoe geef ik vorm aan de relaties met de spelers in het bestuursproces?	43
12. Interne veld*	45
12.1 Met welke belangen en belemmeringen zitten organisaties in het bestuursproces?	45
12.2 Wie heb ik waarom en wanneer nodig?.....	45
12.3 Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?	45
12.4 Hoe geef ik vorm aan de relaties met mijn eigen organisatie in het bestuursproces?	45
13. Samenvattend overzicht	47
We presenteren een samenvattend overzicht van het idee en de 7 velden met de hoofd- en sub-vragen per veld en de competenties die dit vraagt.	
14. Drie voorbeelden	48
Er zijn drie voorbeelden opgenomen waarmee we de werking van het model aan de hand van een concreet praktijkvoorbeeld laten zien.	
14.1 Verloop bestuursproces rondom ontstaan van dit boek.....	48
14.2 De lol van het niet zelf scoren als procesregisseur	50
14.3 Op zoek naar een gedragen positie als procesregisseur	51
Nawoord	53
Dankwoord	54
Colofon	55
Bijlage	56
Bijlage 1 Instrumenten.....	56
Bijlage 2 Competenties	60
Bijlage 3 Literatuurlijst	61
Bijlage 4 Uitleg 7 velden	62

**'If change is happening on
the outside faster than on the
inside, the end is in sight',
Jack Welsch**

1. Procesregie

In dit hoofdstuk geven we een toelichting op de vraag waarom procesregie als werkwijze nodig is bij een gemeente en wat de essentie is. Daarnaast maken we het onderscheid tussen de verschillende vormen van bestuursprocessen, waar het bij procesregie over gaat, inzichtelijk.

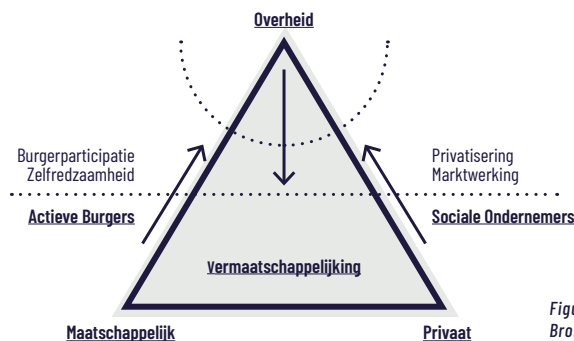
1.1 Waarom doen we aan procesregie?

De rol en positie van de gemeente is veranderd van een initiërende en dirigerende naar een participerende en faciliterende, zeker waar het gaat om ruimtelijke en economische stadsontwikkeling. De overheidstaken zijn op het fysieke gebied stevig afgeslankt of geprivatiseerd en de middelen die gemeenten ter beschikking staan zijn afgenomen, vooral in de crisisjaren tussen 2007-2012.

In de sociale sector zijn de opgaven met de drie grote decentralisaties in 2015 van Rijk naar gemeenten wel toegenomen, maar ook hier geldt meer dan voorheen dat de gemeente de samenwerking met externe partijen en burgers moet aangaan om de opgaven in te kunnen vullen.

Daarnaast is er de maatschappelijke wens om opgaven meer in gezamenlijkheid met de landelijke, provinciale en gemeentelijke overheid, bedrijven, instellingen en burgers te realiseren om zo de toegevoegde waarde zo groot mogelijk te maken. Een belangrijke rol van de moderne stedelijke overheidsorganisatie is te zorgen voor levensvaardigheid van gebruikers van de stad. Zorgen dat de stadmakers (elke gebruiker van de stad is een stadmaker) een rijkdom aan acties, interacties en transacties kunnen realiseren. Samenwerken, leren en waarde creëren zijn de belangrijkste rollen vanuit de overheidsorganisatie. In Rotterdam noemen ze dit Rotterdammergericht werken.

Zowel burgers als bedrijven begeven zich dus in toenemende mate in rollen die de overheid van oudsher speelt. Maar de overheid schuift ook meer op naar de rollen van het maatschappelijke veld. In onderstaande figuur wordt deze beweging zichtbaar gemaakt.



Figuur 1 Schematisch overzicht vermaatschappelijking van de overheid
Bron Maarten Nijpels, gemeente Rotterdam

De burgers vinden meer van en bemoeien zich meer met de overheid en geven zelf ook vorm aan ontwikkelingen. Vanuit haar kant wil en moet de overheid weten wat burgers vinden en meer als co-creator meedoen en mee-regisseren bij onderwerpen die zich daarvoor lenen.

Afgedwongen door deze vermaatschappelijking, maar ook nieuwe wettelijke kaders als de Omgevingswet, moeten gemeenten bij veel opgaven meer integraal gaan werken en in samenwerking afwegingen maken en besluiten nemen.

Om maatschappelijke resultaten te realiseren zal samenwerking met de bij die opgave betrokken partijen worden gezocht om daar waar mogelijk in co-creatie ambities te verwezenlijken. Soms is de overheid de initiatiefnemer, maar meestal participeert zij en is zij een stakeholder¹ in het netwerk of vervult zij de rol van facilitator.

Bij het projectmatig werken, waarbij gestuurd wordt op een concreet resultaat, zien we ook steeds meer vraagstukken die vragen om een meer tijdelijke procesmatige aanpak. Zo zien we de behoefte om bij de start van een project nog beter na te gaan of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk het gevraagde effect zal leveren voor de eindgebruikers.

Met ander woorden: hoe zorgen we ervoor dat het maatschappelijke rendement met het te realiseren resultaat ook zo hoog mogelijk is en dat de gebruikers dit ook echt willen. Dit vraagt meer co-creatie, zeker bij de start van het project.

Tijdens de uitvoering van een project zien we steeds vaker dat belangen niet altijd stroken: belangen van meerdere partijen die bij de uitvoering betrokken zijn en het belang van de eindgebruikers. Om dit weer goed op de rails te krijgen, het bijsturen van de aanpak en mogelijk ook het beoogde eindresultaat, is een bestuursproces nodig als herstelaanpak.

Tot slot werken we bij een project en een programma altijd met één bestuurlijke en één ambtelijke opdrachtgever. Maar we weten dat ook hier steeds vaker sprake is van een opdrachtgeverscollectief² waar we rekening mee moeten houden. Het managen van dit collectief door de procesregisseur, samen met zijn bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers, vraagt het verbinden van partijen op dat niveau en is dus ook een bestuursproces.

1. **Stakeholder** of belanghebbende is elke persoon of groep die het bereiken van organisatiedoelen kan beïnvloeden of daardoor wordt beïnvloed.
2. **Collectief** als samenwerkingsverband is een groep mensen die een of meer bepaalde belangen nastreeft door middel van samenwerking. Een collectief concentreert zich alleen op dit gezamenlijk belang en streeft nooit naar niet groepsgerelateerde individuele doelen.

1. Procesregie

1.2 Waarom een uitwerking van deze werkwijze?

Een ervaren, volwaardig opererend procesregisseur zal stellen dat je een bestuursproces niet kan beschrijven in een werkwijze, omdat het toch vooral gaat om handelen vanuit het eigen gevoel dat je hebt in het betrokken netwerk: het denken en handelen in de beweging die plaatsvindt. Echter het aantal echte magiërs in overheidsland is, gelet op het aantal procesmatige opgaven, nog te beperkt. Dit vraagt daarom om enige handreikingen en het breder opleiden van medewerkers in dit vakgebied.

Er zijn de laatste jaren al vele wijze boeken geschreven over dit onderwerp (zie bijlage 3: de literatuurlijst). Daarmee zijn voor deze werkwijze ook veel nieuwe instrumenten beschikbaar gekomen. Geen van deze boeken past dit vakgebied toe op gemeenten. Met dit boek beogen wij het vak procesregie hanteerbaar te maken in gemeenten, door een kapstok te maken, waaraan allerlei instrumenten hangen. Dit geeft een basis om kennis over dit vakgebied te borgen en delen met collega's binnen gemeenten en in het land. Hoe je een bestuursproces als procesregisseur vorm kan geven wordt in dit boek verder toegelicht.

1.3 Onderscheid vormen van processen

Procesmanagement is een lastig te definiëren term. Er is een breed spectrum aan opvattingen over wat het wel en niet inhoudt. In deze paragraaf wordt het woord proces verder gedefinieerd om duidelijkheid te scheppen welke vorm van procesmanagement wij in dit boek bedoelen.

Het woord proces betekent letterlijk voortgang of beweging. Een proces geeft het verloop, de verander- of ontwikkelingsgang en werking aan, beschouwd in stappen of volgorde. In een proces worden samenhangende bezigheden uitgevoerd.

Er zijn in dit kader drie typen processen te onderscheiden:

1. Bedrijfsprocessen

Veelal wordt er bij het woord proces gedacht aan de procedure, die nodig is om te komen tot een bepaald product. Of aan een procedure, die een bepaald werkproces beschrijft, de ordening van het werk dat uitgevoerd wordt in een organisatie. Dit is de bedrijfskundige betekenis.

2. Psychologische processen

Soms wordt het woord gebruikt in relatie tot de menselijke interactie: onderhandelingsproces, besluitvormingsproces, ontwikkelproces, leerproces, verbeteringsproces, etc. Dit is de psychologische betekenis.

3. Bestuursprocessen³

Het type proces waar wij echter steeds meer mee te maken krijgen, is het maatschappelijke proces, waarbij ideeën en initiatieven ontwikkeld worden tot een programma, een project of een reguliere aanpak. Deze procesvorm gaat dus altijd daaraan vooraf. De interactie, gericht op de te zetten stappen tussen de inhoud, de relaties en de procedures staat hierin centraal. De uitkomst van dit proces staat vooraf niet precies vast. De werkwijze die we hiervoor hanteren, meer verkennend en onderzoekend, noemen we procesregie. Dit is de bestuurskundige betekenis.

Onder procesregie verstaan we: het interactief organiseren van complexe bestuursprocessen om ideeën en initiatieven in de stad te realiseren. Het gaat hierbij om bestuursprocessen, waarbij meerdere partijen⁴ betrokken zijn, met uiteenlopende, soms conflicterende belangen, waarbij de focus ligt op de volgende stap en waarmee een beweging op gang wordt gebracht.

1. Procesregie

1.4 Wat is de essentie van procesregie?

Iemand heeft een idee en voelt zich daarmee meestal ook eigenaar van dat idee. Om dat idee te verwezenlijken zal die persoon het initiatief moeten nemen om partijen (uit eigen organisatie en extern) te zoeken die mee willen doen omdat die nodig zijn voor de uitvoering. Omdat elke betrokken partij een eigen belang heeft, dat soms ook conflicteert met die van anderen, moet gezocht worden naar de meerwaarde die een mogelijke samenwerking voor eenieder op kan leveren. Het motto is immers: dat we samen vaak verder komen dan alleen. Maar soms kan en moet het gewoon alleen en moeten we samenwerken alleen om samen te werken vermijden.

Om dit voor elkaar te krijgen moet een bestuursproces worden georganiseerd en een trekker worden aangewezen. Dit kan de initiatiefnemer zijn maar meestal wordt hier iemand voor gevraagd die dit vak beheerst. Die trekker noemen we de procesregisseur en zijn werkwijze procesregie. Vaak wordt een procesregisseur geleverd door de gemeente maar dat hoeft niet altijd. In dat laatste geval zal de gemeente als stakeholder participeren of het bestuursproces alleen maar faciliteren. Soms nemen bewoners het initiatief, al dan niet met (deel)financiering door de overheid.

1.5 Onderscheid vormen van bestuursprocessen

We hebben gekozen voor de term procesregie, omdat we merkten dat de term procesmanagement in het kader van bestuursprocessen vaak op drie verschillende manieren wordt uitgelegd. Een van die manieren is procesregie (als separaat vak en functie), die we af zetten tegen procesbegeleiding en procesmanagement (beide als toegevoegde rol) om de definiëring daarvan te verduidelijken.

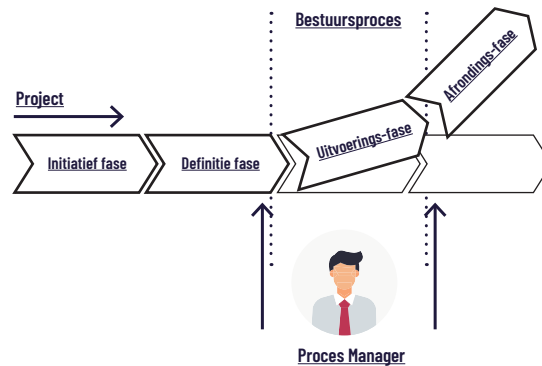
Het **eerste type** komt voort uit een crisis binnen een lopend bedrijfsproces, project of programma. Ergens tijdens de uitvoering wordt duidelijk dat het binnen de huidige opdracht niet meer verder kan. Deze crisis kan zijn ontstaan in het opdrachtgeverscollectief of in de concrete uitvoering. Er moet daarvoor eerst een bestuursproces doorlopen worden. Doel van dit bestuursproces is om te komen tot een bijgestelde opgave.

Er is in deze situatie geen sprake van een begeleidende rol. Er is immers een duidelijk belang vanuit het management om het bedrijfsproces, de project- of programma-aanpak bij te sturen. Hier past de rol van procesmanager, die vanuit het belang van de opgave, met de belanghebbenden zoekt naar een manier waarop het werk in een andere vorm verder kan.

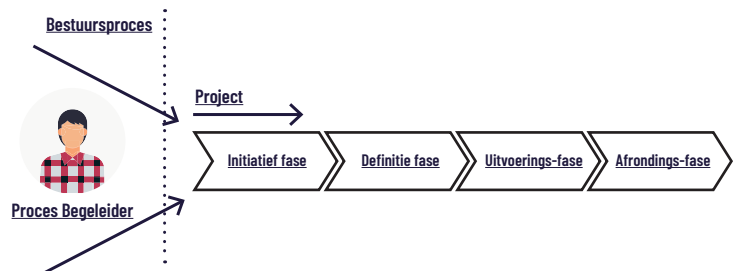
Het **tweede type** heeft tot doel te komen tot een beoogde nieuwe of bijgestelde reguliere werkwijze, een concreet resultaat of een beoogd effect als daar inmiddels voldoende draagvlak voor is georganiseerd in de voorfase. Het bestuursproces speelt zich dus af in de aanloop hiernaartoe.

Het doel is te komen tot een eenduidige opgave, omdat die nog niet duidelijk is. Er is in deze fase geen echte manager aan zet, maar meer een procesbegeleider. Iemand die belangeloos de verschillende partijen begeleidt. Deze rol kan het beste ingevuld worden door beoogde leidinggevende als het om een nieuwe of bijgestelde reguliere werkwijze gaat. Of door de beoogde projectmanager als het om een beoogd resultaat (project) gaat.

Als het om een beoogd effect gaat (programma) maakt de rol onderdeel uit van de werkzaamheden van de aangestelde programma-manager, die meestal ook al als procesregisseur aan de slag is geweest in de voorfase.



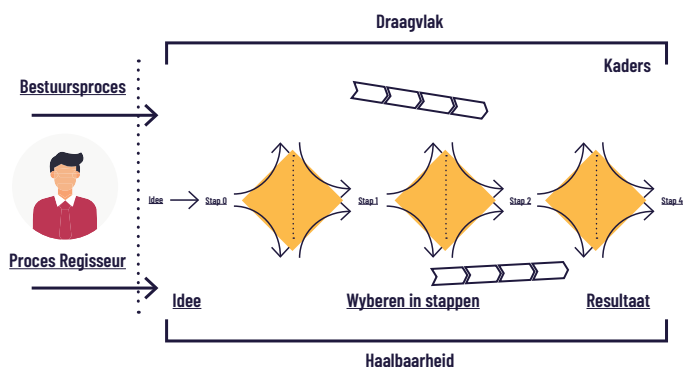
Figuur 2 Procesmanager



Figuur 3 Procesbegeleider

1. Procesregie

Het **derde type** streeft binnen globale kaders de uitwerking van een idee of initiatief na, vooral gericht op draagvlak en haalbaarheid. Binnen het bestuursproces vinden verschillende activiteiten plaats, in de vorm van het zgn. wyberen (*het zetten van stappen*, zie paragraaf 2.4).



Figuur 4 Procesregisseur

Maar soms worden ook concrete projecten uitgevoerd die het zetten van die stappen ondersteunen. Er is in dit geval sprake van een procesregisseur. Iemand die sturing geeft om het verder uitwerken van het idee of initiatief naar een mogelijk resultaat te bewegen.

Er zijn dus drie typen bestuursprocessen, ieder met een ander doel. Bij het eerste type om te werken aan een bijgesteld bedrijfsproces, project- of programma-aanpak, dat daarna mede vanwege het herkegen draagvlak ook weer haalbaar is geworden. Bij het tweede type is het doel om te komen tot een gedragen reguliere werk-, project- of programmaopgave. Bij het derde type tot slot draait het om het gezamenlijk nastreven van een idee binnen de bij de opdracht, door het opdrachtgevende veld, meegegeven kaders. Deze drie typen bestuursprocessen vragen ieder een andere rol, namelijk die van procesmanager, procesbegeleider en procesregisseur.

De Procesmanager

De procesmanager doet interventies⁵ waarmee hij de gang van zaken doorbreekt door in te grijpen in de structuur, cultuur of strategie van het bedrijfsproces, het project of programma. Hij managet actief de verwachtingen van de betrokkenen, stuurt bij, concretiseert en onderhandelt.

De Procesbegeleider

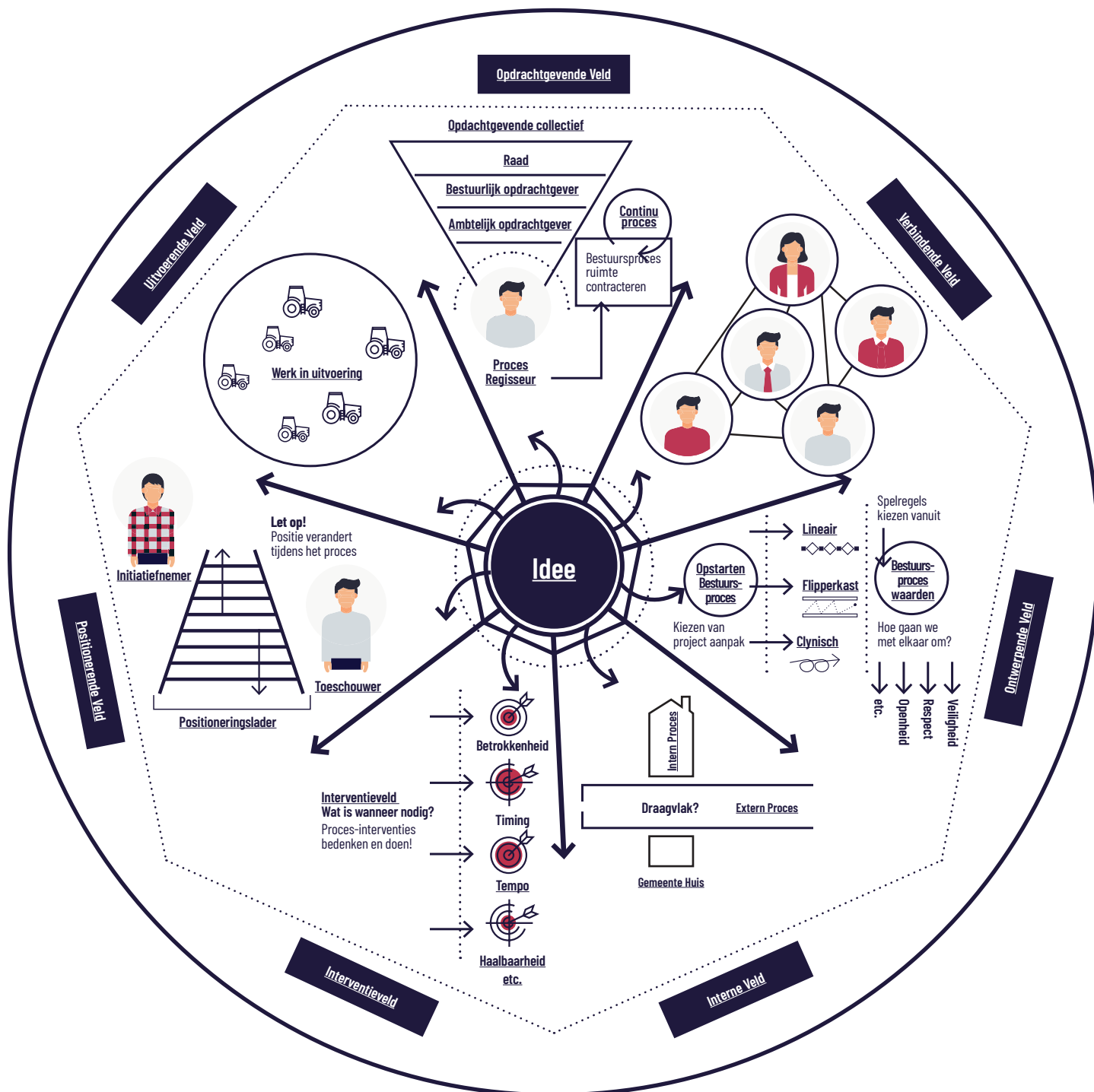
De procesbegeleider heeft in feite een belangeloze rol, hij begeleidt slechts. De kwaliteit van het bestuursproces is voor hem belangrijker dan het resultaat. Waar nodig concretiseert hij de verwachtingen en beweegt mee met de betrokkenen.

De Procesregisseur

De procesregisseur streeft het idee na, hij doet aan voelspriet management. In de verschillende te zetten stappen divergeert en convergeert hij om het idee na reflectie verder te concretiseren.

**Het idee staat centraal en
alle acties in het bestuursproces
zijn erop gericht het idee direct
of indirect een stap verder
te concretiseren.**

2. Het 7-veldenmodel



Figuur 5 Weergave van de 7 velden, hier nog zonder logische samenhang
 Link naar animatiefilmpje: <https://www.digitaal-leerhuis.nl/mijn-omgeving/dashboard/e-learning/#video>

2. Het 7-veldenmodel

We hielden 30 sessies met ervaren procesregisseurs, -begeleiders en -managers om de essentie van het vak procesregie expliciet te maken. Uit deze sessies hebben we 7 velden gedistilleerd die de essentie vormen van het vak gemeentelijke procesregie. Je kunt het aandachtsgebieden noemen. Dit hoofdstuk licht de inhoud en de werking van het ontwikkelde 7-veldenmodel voor procesregie toe.

2.1 De 7 velden rond het (proces)idee

Als procesregisseur verdeel je steeds jouw aandacht over deze 7 velden (zie bijlage 4, voor korte uitleg). In ieder veld wordt op een andere manier gewerkt aan het bestuursproces en daarmee aan het realiseren van het idee.

Het idee staat in dit model centraal. De procesregisseur gaat na wat het globale idee is en hoe dat kan worden geconcretiseerd. Vervolgens wordt aangegeven welke hoofdvraag hij in ieder veld moet beantwoorden.

1. Positionerende veld

Hoe positioneer ik mij?

2. Interventieveld

Wat vraagt het bestuursproces van mij, waar sta ik en welke doelgerichte interventies doe ik?

3. Ontwerp veld

Hoe ontwerp ik een goed bestuursproces?

4. Uitvoerend veld

Hoe kan ik organiseren dat de uitvoering goed loopt?

5. Opdrachtgevend veld

Hoe geef ik de relaties vorm met mijn opdrachtgevers?

6. Verbindend veld

Hoe krijg en houd ik relevante spelers verbonden aan het bestuursproces?

7. Interne veld

Hoe krijg en houd ik relevante organisaties verbonden aan het bestuursproces, inclusief mijn eigen gemeente?

2.2 Het 7-veldenmodel als regiemodel

Het positionerende, interventie-, ontwerp veld en uitvoerend veld zijn vooral velden waarin de procesregisseur van oriënterend en analyserend naar concreet acteert. Hij kiest een positie, bedenkt en doet een interventie, maakt een procesontwerp of initieert een ondersteunend project. Deze primaire velden zijn van een andere orde dan de andere drie andere velden: opdrachtgevend, verbindend en interne. Dit zijn meer de secundaire velden. Hierin zitten de betrokken partijen van dichtbij tot wat verder op afstand. Tussen deze velden zit vaak de grootste spanning. De opdrachtgevers die iets anders willen dan de betrokken stakeholders of de interne organisaties. Ook de opdrachtgevers zullen niet altijd direct op één lijn zitten evenals de betrokken partijen. Hier vindt het indirecte deel van het bestuursproces dus plaats.

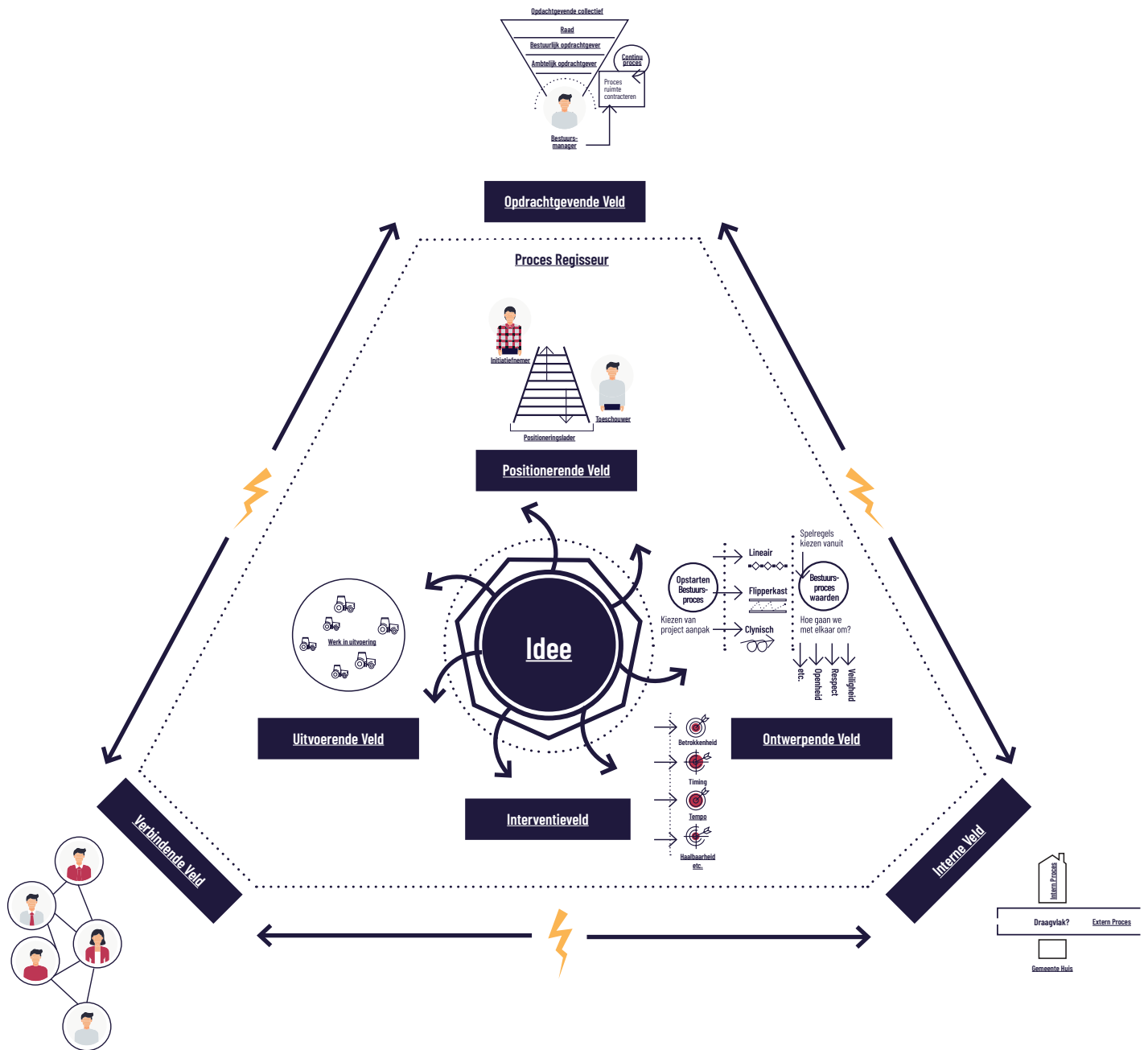
Daarbij moet het bestuursproces zijn werk doen en de verbindingen tot stand brengen waarmee het idee een stap verder kan worden gebracht. De procesregisseur wordt geacht mogelijke spanningen tussen deze velden te herkennen en daar vervolgens zijn interventies op af te stemmen. Dit vraagt overigens een grote mate van mensenkennis (zie hoofdstuk 3).

Toelichting op figuur 6

Het idee staat centraal en alle acties in het bestuursproces zijn erop gericht het idee direct of indirect een stap verder te concretiseren. De procesregisseur is degene die de opdracht vanuit het opdrachtgevend veld heeft gekregen om dit te organiseren. Hij doet dit door steeds te kijken naar wat er gebeurt in het bestuursproces in relatie tot het idee en te bepalen welke volgende stap nodig is. Hierbij kiest hij bepaalde interventies die hij uitvoert in een of meerdere omliggende velden. Steeds bepaalt hij ook zijn eigen positie als procesregisseur daarbij. Een interventie kan gericht zijn op het procesontwerp of de uitvoering. Maar meestal is een interventie ook gericht op een of meerdere secundaire velden. Er kan uiteraard ook een bepaalde volgorde zitten in de uit te voeren interventies in de verschillende velden.

Procesregie is denken in beweging: sturen in plaats van beheersen. De beweging organiseren, waarnemen en op basis daarvan bepalen welke interventies nodig zijn, is de belangrijkste taak van de procesregisseur. Hiertoe bindt hij zijn opdrachtgevers en de benodigde partijen met hun achterban aan het bestuursproces. Om zo op basis van een zo groot mogelijk gezamenlijk draagvlak het beoogde idee in stappen te realiseren met uiteindelijk een haalbaar resultaat. Als gevolg van de gezette of nog te zetten stappen kan het zijn dat partijen afhaken, afwachten en of nieuwe aanhaken.

2. Het 7-veldenmodel



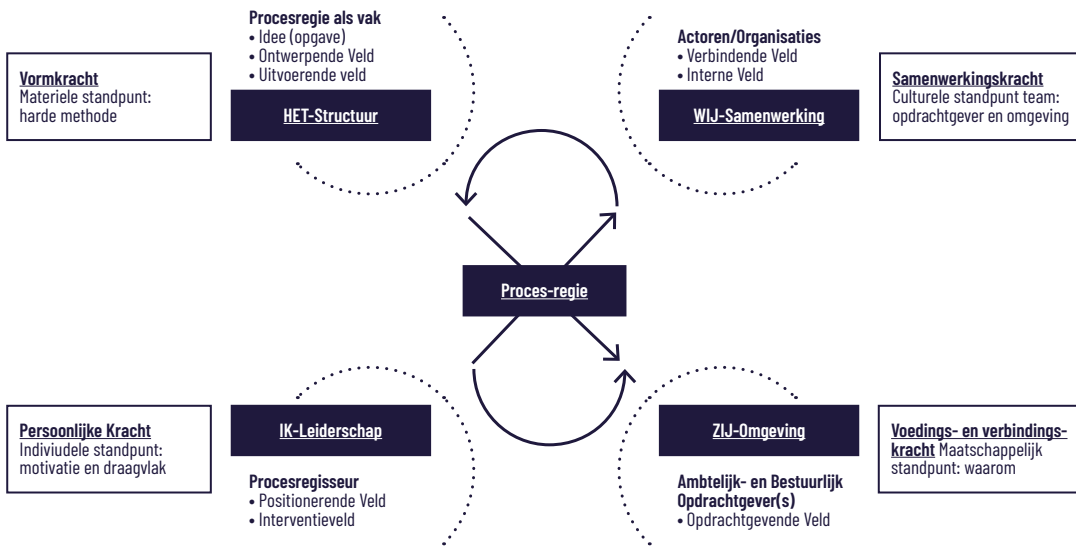
Figuur 6 Het 7 veldenmodel

2. Het 7-veldenmodel

2.3 De 7 velden en de creatielemniscaat

Wie aan een nieuwe opdracht begint doet dat doorgaans met energie. Het is goed om stil te staan bij de manier waarop die opdracht het beste kan worden aangepakt met aandacht voor de belangen van de te betrekken partijen en hun achterban. Dit opdat de energie en betrokkenheid vanaf het begin maximaal wordt vastgehouden en gedurende het bestuursproces zelfs toeneemt. Het is belangrijk hierbij goed af te stemmen met betrokkenen over de manier waarop de samenwerking gestalte krijgt door rekening te houden met verschillende cultuursystemen. De procesregisseur moet verschillende organisaties en culturen kunnen overbruggen en daarbij respect voor zijn rol en opdracht op natuurlijke wijze, maar soms ook hiërarchisch, kunnen afdwingen. Cultuursystemen zijn vaak diep verankerd en komen terug in de persoonlijke waarden van mensen die werken binnen die organisaties.

De procesregisseur dient alle kanten van de zogenoemde creatielemniscaat in de gaten te houden. Deze creatielemniscaat helpt hem om na te gaan of de krachten rondom het bestuursproces in evenwicht zijn. De creatielemniscaat is een (wiskundig) symbool, dat naast oneindigheid ook evenwicht en verbondenheid uitdrukt. De toepassing ervan garandeert tijdelijke aandacht voor de diverse invalshoeken die er werkelijk toe doen. Het biedt een methodiek om integraal naar de inrichting en uitvoering te kijken. Creatielemniscaat is ook een manier om integraal te kijken naar de procesomgeving.



Figuur 7 De creatielemniscaat van procesregie

De HET-kant

De HET-kant vormt de instrumentele kant van het bestuursproces. Hier gaat het om werkwijzen, modellen, instrumenten, procedures, kennis van het vak, etc.

De IK-kant

De IK-kant gaat over persoonlijke kracht. Wat brengt de procesregisseur mee aan kwaliteiten, motivatie, commitment, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en leiderschap?

De WJ-kant

De WJ-kant gaat over de kracht van samenwerken. Hierin staan cultuur, competenties en draagvlak van (kern)teamleden en stakeholders en hun organisaties centraal.

De ZIJ-kant

De ZIJ-kant staat voor sturen. Hierin gaat het over wensen van de opdrachtgevers, de bestaansreden van het bestuursproces en krachten in het krachtenveld en de omgeving van het bestuursproces.

Als uitvloeisel van het krachtenveld kan de procesregisseur op basis van de formele en informele relaties tussen spelers in het bestuursproces de rollen definiëren.

Procesregie is vooral veranderingmanagement en daar waar mogelijk en gewenst regievoeren op de verandering die gaat ontstaan. Interactie in de omgeving, die vraagt om specifieke persoonlijke vaardigheden van de procesregisseur.

Hierbij is de rol van de processponsors (belanghebbenden van de verschillende organisaties) veranderkundig gezien essentieel. In het creatielemniscaat gaat het vooral om de samenwerking en het waar mogelijk en nodig gezamenlijk beslissen. Daaromheen zit het adviseren, consulteren en informeren.

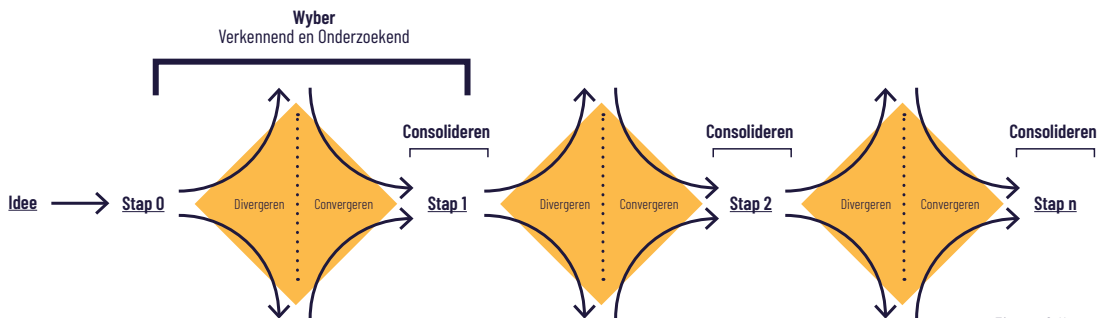
Een goede communicatiestrategie over wat wanneer wordt gecommuniceerd naar wie, is een belangrijk hulpmiddel voor de procesregisseur. Dit wordt dan ook als onderdeel meegenomen bij het procesontwerp in de op te stellen spelregels.

2. Het 7-veldenmodel

2.4 De 7 velden en het wyberen

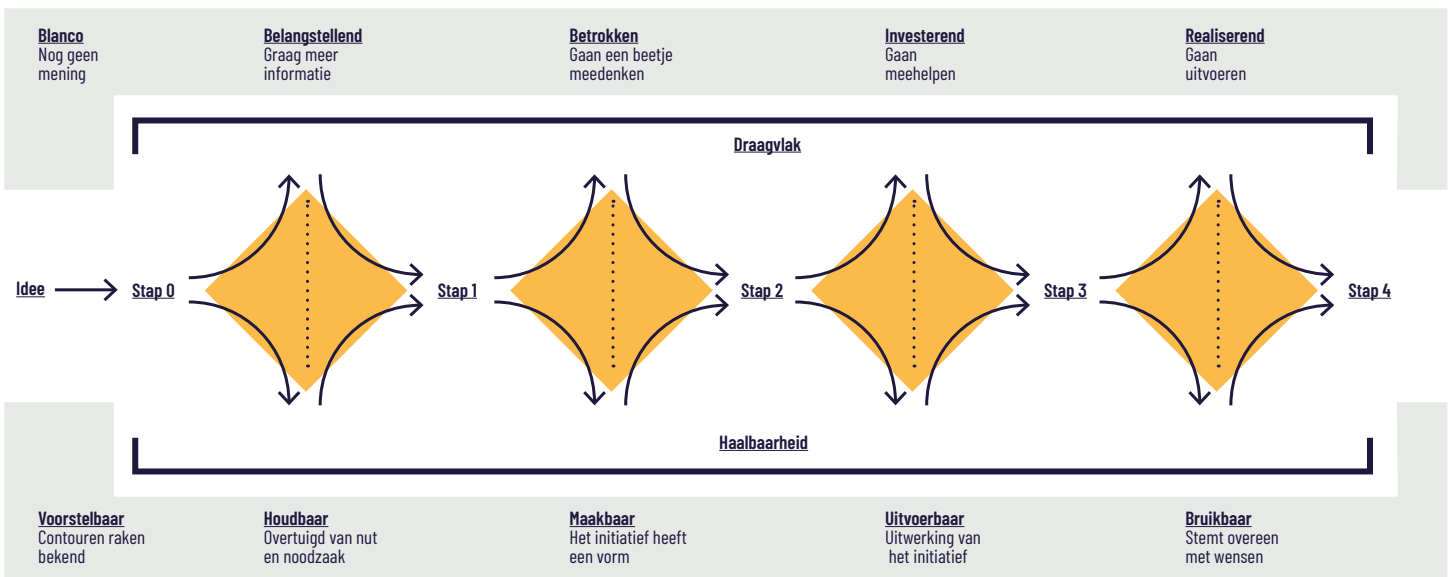
In het 7-veldenmodel staat het idee centraal. Alle inspanningen van alle partijen zijn erop gericht het idee steeds weer een stap verder te brengen of concreter en haalbaar te maken en het uiteindelijk in welke vorm dan ook, ongeacht de termijn waarbinnen, te realiseren. Om dat te kunnen doen is het van belang te weten waarom het idee is ontstaan en welke urgentie of toegevoegde waarde het kan opleveren. Wat is de ambitie, het probleem dat moet worden opgelost, de notie of de vraag? Wie zijn nodig of hebben een medebelang om het idee te verwezenlijken en bij wie moet draagvlak voor het idee worden georganiseerd?

Een goede procesregisseur zal dit doen met behulp van het zgn. wyberen. Een wyber is een processtap die gezet wordt. Daarbij wordt eerst gedivergeerd (het vinden van meerdere oplossingen), vervolgens geconvergeerd (naar één punt richten) en tot slot op basis van reflectie geconsolideerd (overeenstemming vaststellen). Bij de volgende stap mag wat is vastgesteld door een of meerdere partijen desgewenst opnieuw ter discussie worden gesteld. Met andere woorden: niets staat vast totdat alle partijen hebben ingestemd en hierover formeel, binnen hun eigen organisatie, hebben besloten.



Figuur 8 Het principe van het wyberen
Bron Internet Hans de Bruijn

Een goed bestuursproces verloopt met de volgende opeenvolgende stappen: voorstelbaar, houdbaar, maakbaar, uitvoerbaar en bruikbaar. Dit steeds binnen de bij de opdracht vastgestelde kaders en gericht op draagvlak en haalbaarheid.



Figuur 9 Overzicht de verschillende stadia van draagvlak en haalbaarheid
Bron boeken 'Management van processen' en 'Van idee naar resultaat', beide van Titus Bekkering en Jaap Walter

De grens tussen een bestuursproces en zijn omgeving is fluïde en daarmee dus niet zo helder te definiëren als bij een project. Sturen op output is lastiger bij een bestuursproces, omdat het resultaat en de kwaliteit van het idee nog niet zijn vastgesteld. Vaak kan eenvoudiger gestuurd worden op input van beschikbare tijd en middelen, zoals dat ook bij time-boxing wordt gedaan. Het is van belang, zeker wanneer het idee een maatschappelijk effect heeft dat vele burgers raakt, goed na te denken over hoe en wanneer je de stand van zaken met de omgeving communiceert.

2. Het 7-veldenmodel

2.5 Van 7 velden naar instrumenten

In de sessies in de opmaat naar het 7-veldenmodel hebben we ieder van de velden en het idee benaderd als leerveld. Gezamenlijk hebben de deelnemers de inhoud en samenhang hiervan bepaald en zijn mogelijk bijbehorende, ondersteunende instrumenten verzameld.

Er is een groot aantal (bestaande) instrumenten aangedragen, die een procesregisseur zouden kunnen helpen bij het uitvoeren van een bestuursproces. Voor de meer ervaren procesregisseurs zijn dit voor het overgrote deel instrumenten, die zij in de loop van hun carrière al eerder hebben gebruikt en waarmee zij hun rugzak inmiddels hebben gevuld.

De meeste instrumenten zijn daarom vooral bedoeld voor projectmanager die een eerste stap willen zetten naar procesregie. Een kleiner aantal, waarvan we er 40 hebben geselecteerd (zie bijlage 1) is meer specifiek inzetbaar voor de werkwijze procesregie.

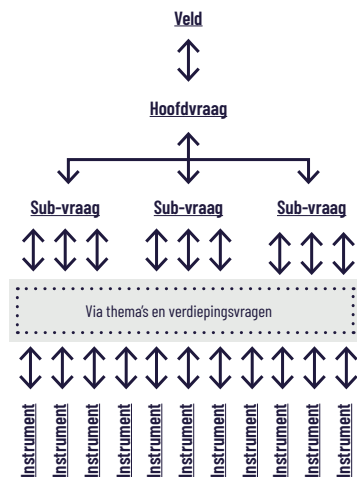
Al naar gelang de vraag kan een instrument worden gekozen. Ieder van de 7 velden is uitgewerkt aan de hand van een hoofdvraag per veld die de minder ervaren procesregisseur zichzelf zouden moeten stellen, als hij zich in dat veld begeeft.

Vervolgens kunnen per hoofdvraag op bepaalde thema's sub-vragen worden gesteld. Daarvoor is een groot aantal instrumenten verzameld ter ondersteuning. Deze instrumenten zijn voorzien van een mogelijke ik-vraag van de procesregisseur. Hiermee heeft de procesregisseur een pallet aan instrumenten waar hij uit kan putten en die hij al naar gelang zijn eigen behoefte kan inzetten.

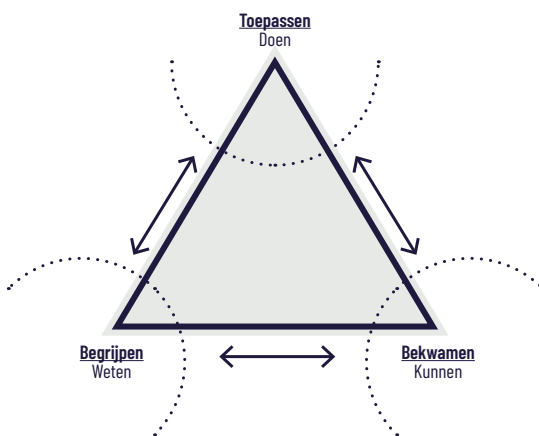
In totaal zijn er op deze manier ruim 300 instrumenten digitaal beschikbaar gekomen. Ongeveer een derde gaat over begrijpen (snappen waarom zaken zijn zoals ze zijn), een derde over bekwamen (kunnen) en een derde over toepassen (doen).

We hebben ervoor gekozen om deze instrumenten niet in deze publicatie op te nemen en uit te werken. Het overzicht van de naar ons idee belangrijkste 40 instrumenten is weergegeven in bijlage 1.

Het totale overzicht en de instrumenten zelf worden uiteindelijk beschikbaar gesteld op het Digitaal-Leerhuis van de VPNG en voor Rotterdam op RIO-groep Procesregie als vak, in de loop van 2018.



Figuur 10 Methodiek model: veld - vragen - instrumenten



Figuur 11 Weten, kunnen en doen

Ook al heb je een goed doordacht procesontwerp opgesteld, het bestuursproces zal in de praktijk altijd weer anders verlopen dan vooraf bedacht. Het verloop van het bestuursproces wordt immers door de interactie tussen mensen beïnvloed.

‘Leidinggeven is controle houden door los te laten.’

3. Procesregisseur

De belangrijkste succesfactor bij procesregie is, net als bij andere werkvormen, de mens; de procesregisseur in dit geval. Veel van de instrumenten gaan daarom ook over de menselijke kant van samenwerken.

Daarbij staan vragen: hoe kan ik als procesregisseur invulling geven aan ..., omgaan met ..., bereiken dat ..., samen voor elkaar krijgen dat ..., etc. centraal. Vooral op die momenten dat het in het bestuursproces niet goed gaat, vraagt dit om een zekere kunde van de procesregisseur. Namelijk het vermogen om in een veelheid aan dingen de aandacht te bewaren voor wat de een met de ander verbindt.

In die interactie vindt de inhoudelijke vorming plaats. Hierbij gaat het om de competenties en krachten die procesregie vragen, het werken met aandacht en het creëren van vertrouwen.

3.1 Van velden naar competenties

Uiteraard vraagt deze werkwijze van de procesregisseur een aantal specifieke competenties. Soms zijn die aanvullend op die van een projectmanager en soms zijn die echt specifiek voor het voeren van regie op een bestuursproces. Een goede programmamanager zal hierover voor het overgrote deel al beschikken, omdat een programma vaak helemaal aan het begin start als een bestuursproces en de programmamanager ook de rol van procesregisseur vervult. Ieder veld vraagt een aantal specifieke competenties van een procesregisseur.

De basis, algemene competenties die horen bij de rol van de procesregisseur zijn:

- (sensitief) communiceren
- onafhankelijkheid
- volharden
- integriteit
- flexibiliteit

Het zal duidelijk zijn dat sensitief communiceren (volgens de LSD-methode, Theorie U, Waarderend onderzoekend (AI), Proceskunde etc.) eigenlijk de belangrijkste vaardigheid is die een goede procesregisseur moet hebben. Daarnaast is het belangrijk dat hij transparant is over zijn eigen belang, maar dat hij desondanks een onafhankelijke, onbevooroordeelde en integere rol kan vervullen. Hiertoe laat hij de belangen van de eigen organisatie het beste door een ander vertegenwoordigen. Hij zal daarnaast moeten volharden in de opgave om het idee, in welke vorm dan ook, verder te brengen. Daarbij moet hij flexibel kunnen en willen opereren.

Om het idee te verkennen: *(zie hoofdstuk 5 voor verdere toelichting)*

- creativiteit
- probleemanalyse

Om de verschillende velden aan te sturen zijn er per veld nog een aantal specifieke competenties: *(zie de hoofdstukken 6 t/m 12 voor verdere toelichting)*

- | | |
|------------------------------|---|
| • positionerende veld | Leiderschap, strategische oriëntatie en omgevingsbewustzijn |
| • interventieveld | Durf |
| • ontwerp veld | Conceptueel vermogen |
| • uitvoer veld | Planmatig werken |
| • opdrachtgevend veld | Onderhandelen |
| • verbindende veld | Netwerken en samenwerken |
| • interne veld | Organisatie bewustzijn |

In bijlage 2 zijn deze competenties omschreven conform het competentie handboek van de gemeente Rotterdam. In een van de uitgewerkte instrumenten zijn de bijbehorende niveaus uitgewerkt. In de bijlage wordt een voorbeeld hiervan voor de competentie (sensitief) communiceren weergegeven.

3. Procesregisseur

3.2 Van competenties naar krachten

Een procesregisseur werkt in de 7 velden met instrumenten vanuit een aantal kerncompetenties aan de opgave. Alleen waar ontleent hij zijn kracht aan?

Het blijkt dat dit vooral terug te voeren is naar de volgende 5 krachten:

1. Sensitiviteit

Voor zijn omgeving. Hij moet goed in kunnen schatten hoe de relatie is van de betrokken partijen met het idee en hoe hij hun bijdragen kan benutten om voortgang te creëren

2. Scheppingskracht

Het vermogen om vanuit de eigen creativiteit of die van anderen iets te scheppen, het idee verder vorm te geven

3. Denkkraft

Hij moet zaken kunnen ordenen en om weten te zetten in de volgende te zetten stappen

4. Wijskracht

Hij neemt de verantwoordelijkheid op zich om het idee stapsgewijs verder te brengen met de ambitie het idee met draagvlak en haalbaarheid te verwezenlijken

5. Positie

De plek, het meest effectieve niveau of speelveld van waaruit hij stuurt, faciliteert en interventies doet, die hij in het netwerk inneemt en waarmee hij zich steeds weer verankert in zijn omgeving. Zijn eigen positie in zijn eigen organisatie moet daartoe wel voldoende hoog zijn.

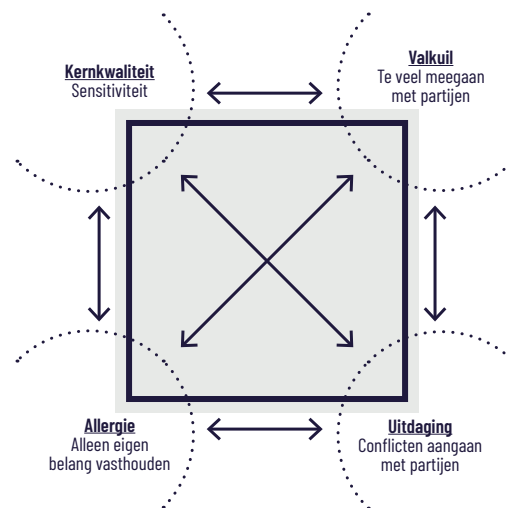
De voor een procesregisseur alles overheersende kracht is de sensitiviteit. Hij zal moeten werken vanuit die kernkwaliteit en ervoor moeten waken dat hij niet doorschiet in zijn valkuil, zich bewust moeten zijn van zijn allergie en soms zijn uitdaging aangaan.

Naast deze krachten zal een procesregisseur moeten beschikken over een groot aantal basis managementvaardigheden: leiderschap, vergadertechnieken, besluitvorming organiseren, etc. Maar ook een zekere basiskennis over de bij het idee horende materie is feitelijk onontbeerlijk.

3.3 Van krachten naar werken met aandacht

Ook al heb je een goed doordacht procesontwerp opgesteld, het bestuursproces zal in de praktijk altijd weer anders verlopen dan vooraf bedacht. Het verloop van het bestuursproces wordt immers door de interactie tussen mensen beïnvloed. Maar ook nieuwe inzichten, onverwachte omstandigheden en ontwikkelingen in de omgeving beïnvloeden dat verloop. Soms in positieve maar soms ook in negatieve zin. Zoals spanning in het (kern)team, tussen stakeholders of tussen de secundaire velden onderling. Omdat in een bestuursproces partijen afhankelijk zijn van elkaar wordt de samenwerking door genoemde omstandigheden vaak onvoorspelbaarder en kwetsbaarder. Daar waar projectmatig werken lineair in fases verloopt, kent een bestuursproces daardoor vaak een cyclisch en meestal ook een enigszins warrig verloop.

Samenwerking vraagt daarom om naast een aanpak vooral ook om aandacht⁶. Het aandachtig ondersteunen van de bewegingen en ontwikkelingen, de relaties en patronen van en tussen individuen, groepen en organisaties in de sociale systemen. Aandacht heeft een verrijkende werking doordat er openingen ontstaan in je waarnemingen waardoor je in staat bent zaken te onderkennen. Er ontstaat ruimte om te luisteren en te kijken. Daardoor kan een nuancering van standpunten en een herordening van beelden en interpretaties ontstaan.



Figuur 12 Kernkwadrant sensitiviteit
Bron boek 'Van idee naar resultaat',
van Titus Bekkering en Jaap Walter

3. Procesregisseur

Aandacht is vooral op zijn plaats als het proces opeens een proces wordt. Want deze kennen heel andere wetten en onderliggende dynamiek. Dit vraagt een open, alerte en ontvankelijke grondhouding. De moed om antwoorden uit te stellen en je in de vraag achter de complexe organisatievraagstukken te verdiepen en te verbreden. Diverse van de verzamelde instrumenten kunnen de procesregisseur hierbij helpen. Maar vooral het oefenen en experimenteren in de praktijk zal de meest bruikbare ervaring opleveren: vallen, opstaan en weer doorgaan. Proceskundig is de regisseur als hij signalen en opmerkingen over het procesverloop niet als een verstoring, maar als een verrijking en richtingaanwijzer kan interpreteren.

In de verschillende samenwerkingen gaat het dan om bijvoorbeeld de volgende vragen.

In het eigen (kern)team:

- welke onderliggende behoefte heeft iemand uit het team eigenlijk die een klacht heeft?
- welke methode hanteer ik om een bestuursproces dat vastzit, weer in beweging te krijgen?
- en wat kunnen we nog meer, als de grenzen van dat repertoire zijn bereikt?

Tussen de procesregisseur, (kern)team en het opdrachtgevende veld:

- mijn wethouder of opdrachtgever is niet altijd duidelijk in wat hij van me verwacht.
- hoe werk ik aan meer helderheid over de verwachtingen? Of biedt deze onduidelijkheid mij juist de ruimte die nodig is?
- ik ervaar de gesprekken met mijn opdrachtgever als lastig en taai. Wat kan ik doen om het te beïnvloeden?
- hoe kan ik anders kijken naar problemen en de aanpak ervan constructief beïnvloeden?
- hoe herken en beïnvloed ik de dynamiek binnen het systeem waar ik werk?

In het verbindende en interne veld:

- kan ik veelgehoorde bezwaren als ontwerpprincipe voor een volgende stap gebruiken?
- bij wie is het proces begonnen? Spelen deze personen nog een actieve rol?
- welke bestaande initiatieven ondersteunen jouw proces?
- welke bestaande afhankelijkheden ondersteunen jouw proces?

Dit alles vraagt van procesregisseurs om alert te schakelen, eerder af te stemmen, aannames te toetsen en een scherp oog voor de procesgerichte benadering van het werk. Het scherper waarnemen in gesprekken, kennis en waarneming te combineren met inzicht en intuïtie, vanzelfsprekendheden en onderstromen te herkennen en dit te vertalen naar creatieve en alerte interventies met meer stevigheid, rust en speelsheid in de communicatie.

3.4 Van werken met aandacht naar bouwen aan vertrouwen

Om samenwerking vanuit werken met aandacht te creëren, zijn er naast een beeld van de gezamenlijke opgave ook goede verhoudingen nodig. Het gaat hierbij om gezonde relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen. Voor het realiseren van deze relaties zijn zes kernbegrippen leidend.

Vertrouwen kan alleen ontstaan als betrokken partijen zich gelijkwaardig voelen aan elkaar door elkaars belangen te erkennen en begrijpen. Vervolgens dient er een zekere waardering en respect voor elkaar te zijn.

Daarbij geef je elkaar de ruimte en vrijheid waarover iedereen zich ook wil en kan verantwoorden en waar je elkaar ook voldoende transparant over informeert.

Als een procesregisseur in staat is dergelijke relaties te creëren ontstaat het onderlinge vertrouwen. Een goede procesregisseur moet in staat zijn met iedere partij een persoonlijk contact op te bouwen en de deelnemers het gevoel te geven dat zij gehoord en gezien worden.



*Figuur 13 Gezonde relaties
Bron boek 'Netwerkregie', van Hans Licht*

Veel projecten lopen uit de oorspronkelijke en vallen bovendien vaak duurder uit. Meestal vindt dit zijn oorzaak in het feit dat er te weinig tijd wordt genomen om tot een gedragen, haalbaar plan te komen. Of omdat de werkwijze niet of onvoldoende wordt toegepast. Of omdat risico's niet of onvoldoende zijn onderzocht.

4. Procesregie in relatie tot de opgave en de andere werkwijzen

In dit hoofdstuk plaatsen we procesregie naast alle andere werkvormen en geven we de overeenkomsten en verschillen aan. Daarbij geven we aan welke werkwijze bij welke opgave hoort.

4.1 De opgave met bijbehorende denk- en werkwijzen

Een opgave is een gewenste situatie in de samenleving waar je een bijdrage aan wilt of moet leveren om deze te realiseren. De opgave bestaat eruit om alles te doen wat nodig is om van de huidige situatie tot de gewenste situatie te komen. Het gaat er dus om dat we opgavegestuurd werken.

Opgavegestuurd werken betekent, dat de opgave bepalend is voor de te hanteren denk- en werkwijze. Een opgave gericht op een resultaat, vraagt een projectmatige aanpak en een opgave gericht op een maatschappelijk effect een programmatische aanpak.

Aanpak met reguliere werkprocessen, via bestuursprocessen of improvisaties zijn andere mogelijke werkwijzen. Deze denk- en werkwijzen hebben al vele jaren hun meerwaarde bewezen in de praktijk en staan dus ook niet ter discussie.

Hoewel veel stuur- en beheersinstrumenten op managementgebied voor meerdere werkwijzen toepasbaar zijn, heeft iedere werkwijze toch ook zijn eigen specifieke onderdelen. Zo komen bijvoorbeeld omgevingsmanagement en een krachtenveldanalyse voor bij alle werkvormen, maar een beoogd effect projectmatig aanpakken zal niet leiden tot het gewenste resultaat. Bovendien vraagt iedere werkwijze een eigen organisatiestructuur en specifieke vaardigheden.

Veel projecten lopen uit de oorspronkelijke planning en vallen bovendien vaak duurder uit. Meestal vindt dit zijn oorzaak in het feit dat er te weinig tijd wordt genomen om tot een gedragen, haalbaar plan te komen. Of omdat de werkwijze niet of onvoldoende wordt toegepast. Of omdat risico's niet of onvoldoende zijn onderzocht.

Het is daarom belangrijk dat aan het begin een goede afweging wordt gemaakt, zodat de gekozen werkwijze en bemensing ook goed passen bij de opgave. Het gaat hierbij dan niet altijd om het onderscheiden van werkwijzen, maar om het vermogen om te kunnen schakelen. Soms resultaatgericht met het accent op beheersen, soms op basis van creativiteit en met sensitiviteit gericht op de belangen en de beweging in het netwerk.

We maken onderscheid in de volgende denk- en werkwijzen:

- bedrijfsproces (primaire proces) met een reguliere aanpak of routine als vaste werkwijze om het gewenste (standaard)product te realiseren
- project met projectmatig werken als tijdelijke werkwijze om een concreet resultaat te realiseren
- programma met programmasturing als tijdelijke werkwijze om een beoogd effect te realiseren
- bestuursproces met procesregie als tijdelijke werkwijze om idee een stap verder te brengen
- improvisatie met een ad-hoc aanpak als tijdelijke werkwijze om snel te handelen zonder plan

De voorscheider, zie *paragraaf 4.3*, helpt ons om de juiste werkwijze bij de opgave te bepalen.

4. Procesregie in relatie tot de opgave en de andere werkwijzen

Routine

Een werkwijze waarbij min of meer standaardprocedures worden doorlopen om tot bepaalde gestandaardiseerde producten te komen. In de procedure is een bepaald (regulier) werkproces in stappen beschreven die dienen te worden doorlopen. Dit is het primaire (werk)proces, waarbij het woord proces een bedrijfskundige betekenis heeft (zie paragraaf 1.3). Je handelt vanuit een van tevoren uitgestippeld traject om een standaardproduct te leveren.

Projectmatig werken

Is een op een resultaatgerichte werkwijze met het accent op het beheersen van de GROTICK-aspecten: geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit. Dit doen ze in Rotterdam volgens de Rotterdamse Standaard voor Projectmatig werken (RSPW). Je werkt planmatig lineair naar het resultaat.

Programmasturing

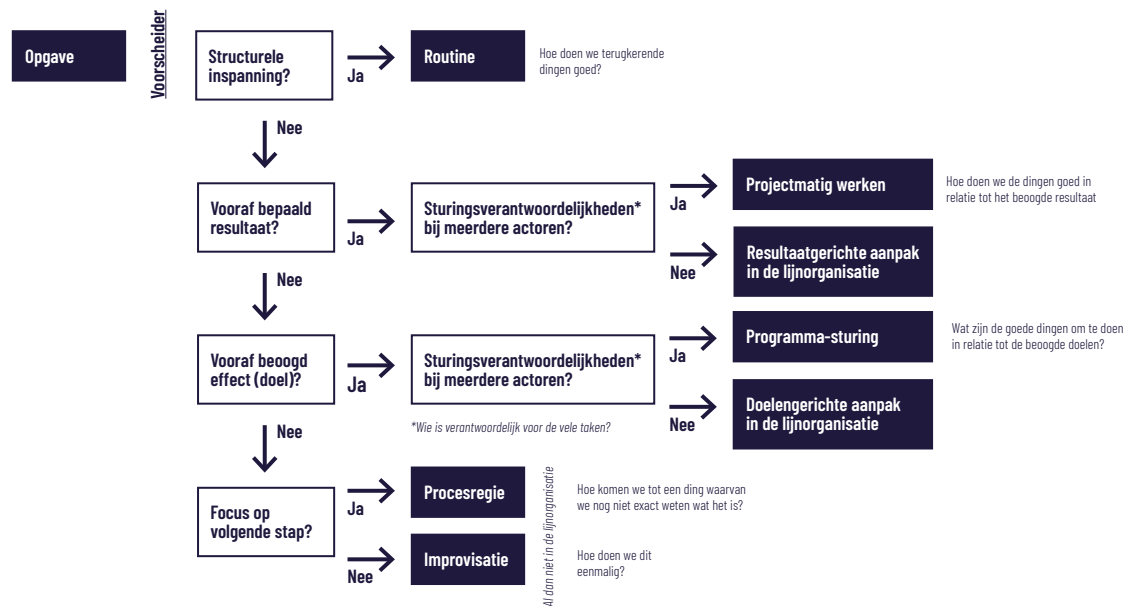
Is gericht op het beoogde effect en zoekt naar een samenhangende, effectieve aanpak van inspanningen, in een mix van projecten, bedrijfsprocessen, bestuursprocessen en improvisaties, die daarop zijn gericht. Daarbij helpt THEFD (tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgericht) koers te houden. Dit doen ze in Rotterdam volgens de Rotterdamse Standaard voor Programmasturing (RSPS). Je stuurt doelgericht (plan-do-check-act) op inspanningen.

Procesregie

Is gericht op het besturen van de beweging van de deelnemers en hun omgeving in relatie tot het idee. Dit vraagt om het begrijpen van de belangen van het netwerk en hun context. Sturen doe je vooral op basis van sensitiviteit met een grote mate van creativiteit. Je voert de regie in de te zetten stappen (kiezen-doen-leren-beter). Dit doen we volgens de in dit boek beschreven werkwijze.

Improvisaties

Kennen verschillende vormen. Hierbij gaat het over het bedenken en doen voor het ogenblik. Meestal gaat het erom snel iets tot stand of in gang te brengen maar ontbreekt de tijd voor een goede analyse en planning. Je handelt dus zonder planning of plan.



Figuur 14 De denk- en werkwijzen bij de verschillende opgaven
Bron boek "Programmatisch creëren", van Jo Bos, Anne Jette van Laan en Hans Licht met bewerking gemeente Rotterdam

4. Procesregie in relatie tot de opgave en de andere werkwijzen

4.2 Verschillen en overeenkomsten werkwijzen

Het onderscheid van de verschillende denk- en werkwijzen is relevant vooral voor de sturing op de verschillende onderdelen. De mate van voorspelbaarheid bepaalt de aanpak. In volgorde van toenemende voorspelbaarheid en van inspanningsverplichting naar resultaatverplichting de verschillen en overeenkomsten van een bestuursproces, programma, project en bedrijfsproces.

Kenmerken	Bestuursproces	Programma	Project	Bedrijfsproces
Orientatie	Idee/initiatief Interactie	Beoogde effect (doel) Samenhang	Resultaat Systematisch realiseren	Standaard product Presentatie niveaus
Werkwijze	Procesregie	Programmasturing	Projectmatig werken	Reguliere werkwijze
Niveau	Strategisch	Strategisch	Tactisch	Operationeel
Uniek	Eenmalig	Eenmalig	Eenmalig	Terugkerend/repeterend
Aanpak	Ontwikkeld, spontaan, en experimenteel	Ontwikkeld en ontwerp, gestructureerd en spon- taan met samenhangende inspanningen	Ontwerpend, gestructeerd en gefaseerd in logische stappen	Gestructureerd en herhalend, omdat de werkprocesstappen bekend zijn
Samenwerken	Weten (nog) niet of we iets samen willen	Willen er samen naar streven	Moeten het samen maken	Moeten het samen maken
Beheersing	Wyberen	Wyberen en P-D-C-A	P-D-C-A	Geprotocolleerd
Management en Monitoren	Draagvlak versus haalbaarheid met 9 T's	Sturen vanuit THEFD**	Beheersen met GROTICK***	Standaardiseren vanuit PIOFIJACH****
Mate van Control	Gering, Alleen de eerste stap iv voorzien	+ Doelen en deel van de weg zijn bekend	++ Resultaat en weg redelijk voorspelbaar	+++ Geregeld en voorspelbaar
Mate van Afdwingbaarheid	Gering, alleen via commitment aan bestuurproces	++	+++	++++
Kansen	Opzoeken	Pakken	Uitsluiten	Bekijken
Besluitvorming	Ronden van besluitvorming, 'alle ballen in de lucht' met blokkade macht vaak in laatste ronde	In stadia/lineair mbv. programma-plan en beslis documenten	Lineair en gestructeerd met beslisdocumenten	Hierarchisch
Tijdboog en -Verloop	Tijdelijk dus eindig, maar niet te voorspellen	Tijdelijk dus eindig, stoppen zodra mogelijk/nodig	Tijdelijk dus eindig, tevoren met marges bepaald	Blijvend/continu
Organisatie	Tijdelijk	Tijdelijk	Tijdelijk	Vast
Orientatie tov team	Belangenvertegenwoordigers	Betrokkenen	Deskundigen	Vakspecialist
Orientatie omgeving	Alle kranten	Vakbladen	Projectblad	Internblad
Machtsbron	Identificatie	Identificatie/positie	Positie	Leidinggevend
Voorbeeld	Burgerinitiatief	Herstructurering wijk	Bouw gemeentehuis	Vergunningen verlenen

Figuur 15 Kenmerkende verschillen en overeenkomsten van de verschillende werkwijzen

* Thema, tempo, toegang, toneel, tol, toon, timing, tijdgeest en toeval (P2)

** Tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgericht (TwijstraGudde en RSPS-Rotterdam)

*** Geld, risico's, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit (RSPW-Rotterdam)

**** Personeel, interne zaken, organisatie, financiën, informatie, juridische zaken, automatisering, communicatie en huisvesting

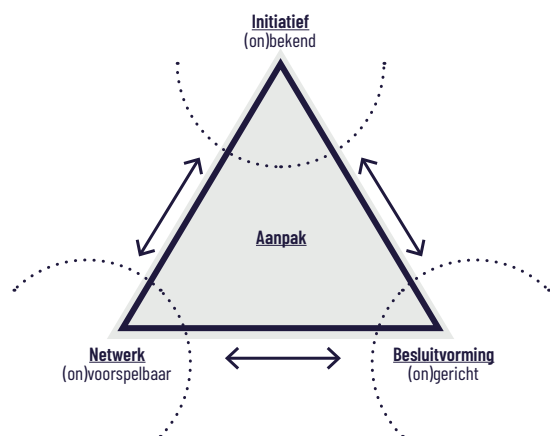
4. Procesregie in relatie tot de opgave en de andere werkwijzen

4.3 De meest geschikte werkwijze voor de opgave bepalen

Hoe kunnen we de meest geschikte werkwijze bepalen?

Die keuze berust op de volgende drie pijlers:

- de (on)bekendheid van het idee
- de (on)voorspelbaarheid van het betrokken netwerk van personen en partijen
- de (on)gerichtheid van de benodigde besluitvorming



Figuur 16 Voorscheider
Bron boeken 'Management van processen'
en 'Van idee naar resultaat', beide van Titus
Bekkering en Jaap Walter

Initiatief

Naarmate een idee of initiatief meer of minder concreet, bewezen of voorspelbaar is, verschuift de parameter bekendheid naar onbekendheid.

Netwerk

De (on)voorspelbaarheid van het netwerk zegt iets over het toekomstige gedrag van de hoofdrolspelers. De voorspelbaarheid neemt toe naarmate beter bekend is of het idee hun bedoelingen versterkt of juist dwarsboomt. Hierdoor is er een voorspelling te doen over wat hun bijdrage zal zijn.

Besluitvorming

Wanneer het mogelijk is besluitvorming vanuit één punt te beheersen is het besluitvormingsproces gericht. Maar ook bepalend is of besluitvorming is gebaseerd op toegekend recht of op macht. Dus als in de besluitvorming veel niet is geregeld of niet geregeld kan worden, is sprake van ongerichte besluitvorming.

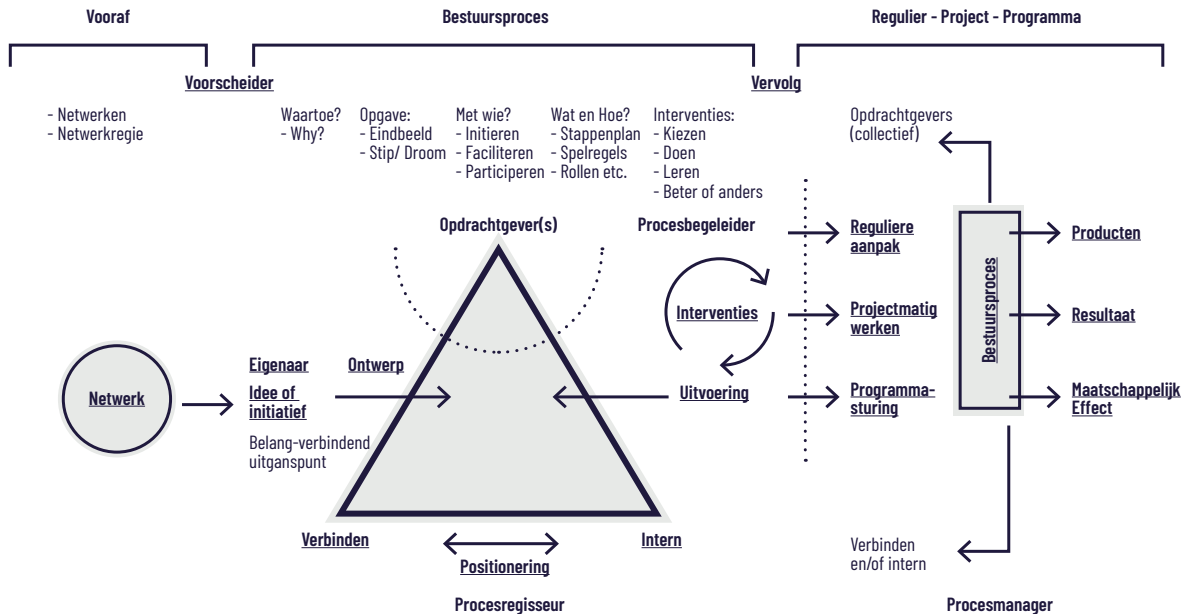
Op basis van bevindingen over deze drie invalshoeken besluiten we de opgave als een bestuursproces, programma, project of bedrijfsproces aan te pakken.

4.4 Samenhang werkwijzen

Bedrijfsprocessen, projecten, programma's en bestuursprocessen zijn nauw verweven. Bestuursprocessen gaan echter altijd vooraf aan de start van nieuwe of bij te stellen bedrijfsprocessen, projecten en programma's. Ze komen in de verschillende uitvoeringsfasen daarvan ook weer regelmatig voor.

Hierdoor zijn de verschillende werkwijzen onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar vragen wel degelijk om een andere aanpak. Het is vooral de kunst van de leidinggevende, de projectmanager, de programma-manager of procesregisseur dit te herkennen en de sturing hierop aan te passen.

4. Procesregie in relatie tot de opgave en de andere werkwijzen



Figuur 17 Schematisch weergave van samenhang werkwijzen

Toelichting

Wij bewegen ons als ambtenaar allemaal in onze eigen netwerken. Netwerken die al eerder zijn opgebouwd of die nodig zijn om de opgaven waaraan we werken vorm te geven. In of buiten die netwerken ontstaan ideeën of initiatieven. Zodra we besluiten dat zo'n idee of initiatief wordt opgepakt en de gemeente is op de een of ander manier betrokken (initiërend⁷, participierend⁸ of faciliterend⁹) is het een opgave. De gemeente heeft vervolgens een belangrijke rol om de uitwerking daarvan te faciliteren, erin te participeren of om hierin de initiërende rol te pakken, afhankelijk van de urgentie of het maatschappelijk belang.

Het idee heeft altijd een of meerdere eigenaren. Als de voorscheider (zie paragraaf 4.3 aangeeft dat de mate van bekendheid van het idee, de voorspelbaarheid van het netwerk en de wijze waarop de besluitvorming plaats zal vinden op meerdere van deze onderdelen nog erg onbekend is, hebben we te maken met een bestuursproces. Dit bestuursproces vraagt dan om procesregie als werkwijze en daarmee een procesregisseur die de opdracht krijgt hiermee aan de slag te gaan.

De eerste stap van de procesregisseur is dan het idee verder te verkennen. Daarbij moeten belangrijke vragen worden beantwoord. Zoals: waarom is dit een goed idee, wat is het voor een idee, wie zijn de eigenaren, wie moeten we betrekken? etc.

Wellicht dat we er voor het begrip en de onderlinge communicatie een eerste eindbeeld aan kunnen geven, de stip op de horizon. Dit is een verbeelding van de droom, bedoeld om daarmee het idee meer vorm te geven. We weten daarbij dat dit door het te doorlopen bestuursproces in de loop van de tijd om diverse redenen nog zal vervormen. De procesregisseur kan kiezen dit zelf te doen, samen met een klein kernteam of met een aantal te betrekken partijen. Een klein kernteam heeft vaak de voorkeur.

Vervolgens zal de aangewezen procesregisseur het bestuursproces vormgeven. Daarbij kan de in dit boek beschreven werkwijze (model en instrumenten, zie hoofdstukken 2 en 3) helpen.

Door het plegen van interventies werkt de procesregisseur eraan het idee, samen met alle betrokken partijen, in stappen verder uit te werken.

Soms kan dit lang duren en leidt het bestuursproces uiteindelijk toch niet tot een concreet resultaat. Maar meestal komen hier een of meerdere opgaven uit die gericht zijn op een nieuwe of bijgestelde reguliere werkwijze, een concreet beoogd resultaat of een beoogd effect.

Een procesbegeleider kan dit dan verder concretiseren in een opgave die vraagt om het toepassen van een andere werkwijze, namelijk een reguliere, projectmatige of programmatische aanpak.

Daarbij staan respectievelijk een leidinggevende, projectmanager en programmamanager aan de lat om de vervolggaven te realiseren. Ook zij kunnen tijdens de uitvoering van hun opgave weer in een bestuursproces terecht komen omdat de gezamenlijke opdrachtgevers het niet eens kunnen worden. Of omdat uitvoerende partijen en de eindgebruikers het niet eens zijn over het te realiseren eindresultaat. Dit vraagt dan meer om de rol van een procesmanager. (zie paragraaf 1.5)

Ter ondersteuning van de meer algemene aanpak zijn diverse instrumenten beschikbaar over de thema's: netwerken, opgavegestuurd werken, sturingsvormen, werkvormen, relaties werkvormen, procesmatig werken (incl. voorscheider) en overige hulpinstrumenten.

7. **Initiëren** het initiatief nemen (tot iets), (iets) in gang zetten

8. **Participeren**: een actieve deelname in, deelname aan, meedoen aan, met meestal een maatschappelijke functie

9. **Faciliteren** betekent zowel vergemakkelijken als het voorzien van faciliteiten en/of het bieden van ondersteuning

In ieder bestuursproces kun je onderscheid maken tussen de inhoud en het eigenlijke proces. Met proces bedoelen we hier het samenspel tussen alle spelers die al dan niet verbonden zijn.

De inhoud van een bestuursproces draait niet, zoals bij een project, om een vooraf bepaald resultaat of, zoals bij een programma, om een vooraf bepaald beoogd effect. De inhoud, die de sturing geeft aan het bestuursproces, is een globaal idee of initiatief; de opgave.

5. Idee of opgave

Om richting en energie te geven aan het bestuursproces moet alles wat bijdraagt aan het verhelderen of vereenvoudigen van de bedoeling van het impliciete idee gedegeen worden verkend.

Iedere ervaren procesregisseur stelt zichzelf daartoe, in het kader van de hoofdvraag:
Wat is het globale idee en hoe kan ik dit concretiseren?, in essentie zeven sub-vragen:

1. **Wat is het idee?**
2. **Binnen welke context is het idee geboren?**
3. **Wat maakt het idee sterk?**
4. **Wie zijn de idee-eigenaren?**
5. **Hoe kan ik het idee verrijken?**
6. **Hoe concretiseer ik een abstract idee?**
7. **Hoe formuleer ik het idee wanneer naar buiten toe?**

De competenties die hierbij horen zijn creativiteit en probleemanalyse (zie paragraaf 3.1). Daarbij zijn diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar over de volgende thema's: waartoe, wie zijn de eigenaren, creatieve werkvormen, kiezen en de stip op de horizon.

5.1 Wat is het idee?

Afhankelijk van de fase van het bestuursproces waarin je stapt, krijg je te maken met een abstract of al verder uitgewerkt idee. Belangrijk is om scherp te krijgen wat het idee is. Vaak is het zo dat de verschillende spelers het idee anders zullen formuleren. Het gezamenlijk formuleren van het idee is een bestuursproces op zich. Een bestuursproces dat continu doorloopt, soms veel aandacht vraagt en soms weer op de achtergrond raakt. Focus je daarom niet alleen op de perfecte omschrijving van het idee, maar richt je ook op de volgende vragen.

5.2 Binnen welke context is het idee geboren?

Als je als procesregisseur voor het eerst betrokken wordt bij een bestuursproces dan is het van groot belang dat je eerst helder krijgt vanuit welke context een idee geboren is. Hoe is het ontstaan? Wat was de aanleiding voor het idee? Een idee heeft vaak een specifieke geschiedenis. Soms hing het gewoon al een tijdje in de lucht en weet niemand meer hoe het precies is ontstaan. Vaak zijn er wel allerlei aanleidingen geweest. Een idee is vaak ook een oplossing of zoekrichting voor iets wat knelt of schuurt. Of iets wat te gaaf is om niet te bereiken; een ideaal, kans of visie.

Als je snapt vanuit welke context een idee voortkomt, kun je veel gemakkelijker het krachtenveld inschatten en heb je voor jezelf als procesregisseur een kompas dat richting geeft. Want je weet het antwoord op de vraag: waarom doen we dit ook al weer?

5.3 Wat maakt het idee sterk?

Niet ieder idee heeft evenveel kracht. Als er veel urgentie is, is een idee niet vanzelfsprekend krachtiger. Een idee wordt sterker als het onderbouwd is en veel gewenste maatschappelijke toegevoegde waarde heeft. Dit vergroot het draagvlak en daarmee weer de haalbaarheid. Procesregie wordt een stuk ingewikkelder als een idee nog niet zover is ontwikkeld. Dit is waarschijnlijk de reden dat jij erbij bent betrokken als procesregisseur. En dan moet je werken aan het organiseren van een breder draagvlak voor het idee.

5.4 Wie zijn de idee-eigenaren?

Een idee is altijd verbonden met idee-eigenaren. Een idee-eigenaar is iemand die op het idee is gekomen. Hij is niet de baas van het bestuursproces, maar wel degene die in eerste instantie het idee heeft geopperd. Een idee-eigenaar is niet altijd één persoon. Het kan ook een groep betreffen of worden. De idee-eigenaar kun je niet los zien van het idee. Immers de hoek waaruit een idee voortkomt bepaalt ook in grote mate hoe anderen het idee beoordelen. Vertrouwen in de oprechtheid van de idee-eigenaren is vaak van doorslaggevend belang.

Komt het idee voort uit eigenbelang van een idee-eigenaar, dan zal dat het verkrijgen van draagvlak bemoeilijken. Ook de hoeveelheid macht van de idee-eigenaren speelt een grote rol.

5.5. Hoe kan ik het idee verrijken?

Een idee is altijd vanuit meerdere perspectieven te beschrijven. Een idee wordt altijd rijker als er meerdere invalshoeken worden betrokken. Niet alleen kun je hierbij denken aan het betrekken van verschillende spelers in het bestuursproces, maar juist ook mensen van buiten het bestuursproces. Regelmatig outside the box denken maakt dat een idee rijker kan worden, maar het kan het idee ook wereldvreemder maken.

5.6 Hoe concretiseer ik een abstract idee?

Als je projectmanager bent, heb je de natuurlijke behoefte om een idee snel te concretiseren. Het is echter verstandig hier vooral ook met betrokkenen ruim de tijd voor te nemen. In een bestuursproces is dit een interventie die je feitelijk zeer bewust moet inzetten. Voor jezelf als procesregisseur is het altijd nuttig om een idee tastbaar te maken. Je kunt dit doen door methoden uit de projectmanagementwereld te gebruiken. Je stelt je het idee voor in termen van (deel)resultaten, die vooral het bestuursproces dienen. Als procesregisseur moet je in staat zijn deze (deel)resultaten steeds op basis van de gezette stappen bij te stellen. Tijdens een bestuursproces is het vaak ook fijn als je met elkaar concrete resultaten boekt. Dan is er iets te vieren. Het nadeel van te veel in termen van harde resultaten denken, is dat je als procesregisseur te veel gehecht raakt aan een resultaat. Daardoor ben je minder vrij om datgene te doen dat het bestuursproces nodig heeft.

5.7 Hoe formuleer ik het idee wanneer naar buiten toe?

Communiceren over het idee, is een belangrijk sturingsinstrument voor een procesregisseur. Hoe frame je het idee? Soms kun je een bestuursprocesidee framen in termen van een droomscenario, om daarmee zoveel mogelijk mensen aan het idee te verbinden. Soms kun je het idee framen als oplossing voor een probleem, een niet te missen kans of misschien juist als een groot risico.

Een eerste eindbeeld, de vage stip op de horizon, kan ook helpen om de discussie op gang te brengen. Het is allemaal afhankelijk van het doel dat je hiermee nastreeft. Belangrijk bij het formuleren van een idee naar buiten toe is dat je je als procesregisseur bewust bent van de wijze waarop je het idee framet. Dit moet bijdragen aan het beoogde effect dat jij ermee wilt bereiken voor het te doorlopen bestuursproces.

Waarom word je als procesregisseur betrokken bij een bestuursproces?

Wie heeft daar belang bij? En wie niet? Welke boodschappen krijg je mee vanuit het opdrachtgevende veld?

Voor welke verborgen agenda word jij erbij betrokken? Welke belangen moet jij dienen? Welke positie neem je in en welke wil je innemen? Welke positionering is dienstbaar aan het bestuursproces? Allemaal vragen die een procesregisseur zichzelf moet stellen als hij bij een bestuursproces wordt betrokken.

6. Positionerende veld

De positioneringsvraag **Hoe positioneer ik mij?**, speelt op vier van de zeven velden een belangrijke rol:

1. **Hoe positioneer ik mij in het opdrachtgevende veld?**
2. **Hoe positioneer ik mij in het verbindende veld?**
3. **Hoe positioneer ik mij naar betrokken organisaties en binnen mijn eigen gemeente?**
4. **Hoe positioneer ik mij in het uitvoerende veld?**

De competenties die hier bij horen zijn leiderschap, strategische oriëntatie en omgevingsbewustzijn (zie paragraaf 3.1). Daarbij zijn diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar over het thema leiderschap

6.1 Hoe positioneer ik mij in het opdrachtgevende veld?

Binnen het opdrachtgevende veld kun je als procesmanager kiezen voor een drietal positioneringen:

1. **Secretarisrol**
Informerend en registrerend
2. **Adviserende rol**
Richtinggevende (positief manipulerend) advies over besluiten
3. **Beslissende rol**
Waarbij het opdrachtgevende veld toetst

De meest gekozen positionering is de adviserende rol. Die past goed in het opdrachtgevende veld, dat min of meer functioneert als een stuurgroep. Je kunt je positie minder zwaar maken door te kiezen voor een secretarisrol, als er een prima functionerende stuurgroep is waar besluitvorming goed in lijn ligt met wat er nodig is voor het bestuursproces. Als procesregisseur kun ook kiezen voor de positie van knopen doorhakker. Vooral wanneer het opdrachtgevende veld zwak is. Het risico van deze positionering is waarschijnlijk wel dat je aan draagvlak verliest. Het helpen van de bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers om draagvlak te organiseren op hun niveau in hun opdrachtgeverscollectief is ook een belangrijke adviserende rol van de procesregisseur in dit veld.

6.2 Hoe positioneer ik mij in het verbindende veld?

Als procesregisseur neem je een plek in het bestuursproces. Jouw positionering kan variëren op de sturings-as. Geef je veel sturing of juist weinig op de inhoud of op procesvragen?

Hierin zijn de volgende keuzes mogelijk:

1. **Aansturen**
Opdrachtgevende of besluitvormende rollen
2. **Sturen**
Projectleiderachtige of coördinerende rollen
3. **Faciliteren**
Ondersteunende of begeleidende rollen gericht op het bestuursproces
4. **Observeren**
Registrerende of bevragende rollen, mee blijven kijken zonder actief iets te doen

Bij de eerste drie vormen gaat het om motiveren, enthousiasmeren of aanjagen om daarmee de beweging op gang te brengen of houden.

De mate waarin je deze sturing geeft hangt natuurlijk af van jouw inschatting over wat op dat moment nodig is voor het bestuursproces:

- Soms is aansturen belangrijk. Alleen als je dat te lang doet, wordt iedereen afwachtend of kan een machtsstrijd ontstaan
- Soms kan sturen de juiste keuze zijn om even wat sneller voorgang te boeken

- Soms is faciliteren een goede positionering; belangeloos het bestuursproces vooruit helpen. Alleen is dat soms te veel of juist te weinig om het bestuursproces vooruit te helpen
- Soms kan observeren, het loslaten en aan anderen overlaten, voldoende zijn om beweging te organiseren. Maar te veel en te vaak kan leiden tot verlies aan draagvlak voor jou als procesregisseur

Als procesregisseur moet je dus steeds heel bewust kiezen voor jouw positie op de sturings-as in relatie tot de fase van het bestuursproces. Een bestuursproces bestaat uit verschillende stappen. Per stap kun je ook weer kiezen voor een andere positionering.

6.3 Hoe positioneer ik mij naar betrokken organisaties en binnen mijn eigen gemeente?

Veel externe bestuursprocessen stroken niet altijd met de interne organisatiestructuur en cultuur van de betrokken organisaties. Ook botsen ze vaak met de heersende vakopvattingen vanuit de verschillende vakdisciplines. Naar mate een bestuursproces meer haaks staat op deze ingrediënten, is het van belang dat de deelnemers bouwen aan een stevige machtspositie binnen hun eigen organisatie, desgewenst samen met de procesregisseur. Als procesregisseur doe je dit ook binnen je eigen gemeente.

Bij veel spanning tussen het externe bestuursproces en het interne besluitvormingsproces van organisaties, moeten knopen worden doorgehakt. Hiervoor is aanhaking met de interne machtsstructuur van betrokken organisaties en gemeente van doorslaggevend belang. Bij veel organisaties en gemeenten is sprake van een mix tussen een machtsgerichte, persoonsgerichte, taakgerichte en rolgerichte cultuur.

Dus naast een positionering dicht bij de macht, is het bouwen aan intern draagvlak en de gunfactor op persoonlijk vlak ook van groot belang.

6.4 Hoe positioneer ik mij in het uitvoerende veld?

In het uitvoerende veld worden zaken gerealiseerd. Hoe positioneer je jezelf daarbinnen als procesregisseur?

Er zijn vijf verschillende positioneringen mogelijk, die ieder weer een andere inspanning vragen van jou als procesregisseur:

1. **Uitvoerend**
Je kunt ervoor kiezen om jezelf op bepaalde thema's als uitvoerder te positioneren. Dit heeft voor een procesregisseur echter wel veel nadelen. Je kiest voor deze positie alleen als het echt niet anders kan
2. **Meewerkend**
Met name een geschikte positie als je kiest om te investeren in de voorman of -vrouw relatie met de uitvoerders. Echter als je deze positie te lang aanhoudt, word je te veel onderdeel van de uitvoering in plaats van regisseur
3. **Coördinerend**
Als je voor een coördinerende positie kiest heb je wat meer afstand tot de uitvoering maar blijf je wel direct sturend aanwezig
4. **Overzicht creërend**
Dit is meer een coachende positie waarbij je de uitvoering ondersteunt door het grotere kader steeds opnieuw te schetsen
5. **Stand-by**
Als de uitvoering goed loopt, kun je op afstand blijven en alleen inspringen als dat waardevol is

In het interventieveld gaat het over hoe je vanuit jouw gekozen positie in het bestuursproces ingrijpt om ervoor te zorgen dat er iets verandert ten dienste van het bestuursproces.

7. Interventieveld

Alles wat je bewust of onbewust doet als procesregisseur is een interventie. Bij het interventieveld werk je als procesregisseur aan het vergoten van je eigen bewustzijn over de interventies die je inzet. Worden de interventies die je pleegt door jouw persoonlijke reflexen en voorkeuren aangestuurd, of kies je ze bewust, omdat ze bijdragen aan het bestuursproces? Hoe lees ik wat er in het proces geschiedt? Welke typen interventies kun je wanneer in het bestuursproces inzetten?

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag **Wat vraagt het bestuursproces van mij, waar sta ik en welke doelgerichte interventies doe ik?**, draait het in het interventieveld om de volgende drie sub-vragen:

1. **Wat doet het bestuursproces met mij?**
2. **Wat heeft het veld van mij nodig (strategisch, tactisch en operationeel)?**
3. **Welke interventies zet ik wanneer in?**

De competentie die hierbij hoort is durf (zie paragraaf 3.1), waarbij diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar zijn over de volgende thema's: competenties en vaardigheden, analyse, strategie kiezen, samenwerken, (sensitief) communiceren, interventievormen, omgaan met weerstand, conflicten en dilemma's en besluiten nemen.

Je pleegt interventies in het ontwerpende, uitvoerende, opdrachtgevende, verbindende en het interne veld. In het interventieveld gaat het dus over hoe je vanuit jouw gekozen positie in het bestuursproces ingrijpt om ervoor te zorgen dat er iets verandert ten dienste van het bestuursproces. Dit met als doel het idee met draagvlak van betrokken partijen verder te concretiseren. Soms is bewust niets doen of waarderen wat er al is, ook een optie.

Bij procesregie gaat het bij interventies om de cyclus kiezen-doen-leren-beter. Dit in tegenstelling tot de cyclus plan-do-check-act bij projectmatig werken en programmasturing.

7.1 Wat doet het bestuursproces met mij?

Dit is een belangrijke vraag voor iedere procesregisseur in de zin van de gekozen interventie: kan ik het?, durf ik het? etc. Hoe groter het bewustzijn op dit vlak, hoe meer ruimte ontstaat voor het bewust kiezen van interventies die het bestuursproces dienen. Dit innerlijke proces vraagt om een klankbord. Immers alleen baron Von Münchhausen kon zichzelf aan de eigen haren uit het moeras trekken.

7.2 Wat heeft het veld van mij nodig?

Dit vraagt een antenne voor waar het schuurt in een bestuursproces. Dus wat loopt niet soepel of juist veel te soepel. Als procesregisseur zit je in een unieke positie. Je hebt afstand tot het bestuursproces, omdat je er geen onderdeel van bent. Daardoor kun je ook objectiever zien wat nodig is om een mogelijke stagnatie op welk vlak dan ook te overwinnen.

7.3 Welke interventies zet ik wanneer in?

Hier komen we op het vakmanschap van de procesregisseur; kennis van interventies en hun effecten kunnen overzien. Je wilt met een bepaalde interventie specifieke effecten bereiken. Je denkt dus na over wat je wilt bereiken en kiest vervolgens je interventie.

Bij een te zware interventie zet je te veel in beweging. Bij een te lichte interventie bereik je je doelen niet. Soms pakken interventies toch anders uit dan je had verwacht. Hiervan leren en het daarna beter doen of een andere interventie kiezen is dan de volgende stap.

In het ontwerpende veld stappen we in de meta-positie. We stijgen figuurlijk op in een helikopter en vanuit enige afstand zetten we ons in om een ontwerp te maken voor het verloop van het bestuursproces.

Dit ontwerpproces levert houvast en richting op. Belangrijke afweging hierbij is of je alleen in een helikopter gaat zitten of met een select groepje of met alle betrokken stakeholders, zodat vanuit meerdere invalshoeken met je meegedacht wordt.

8. Ontwerpde veld

Het risico van te lang in het ontwerpde veld blijven is dat je als procesregisseur weet hoe het allemaal zit, terwijl een bestuursproces continu in beweging is. Welk procesontwerp je ook bedenkt, het is nooit perfect en vraagt altijd bijstelling gedurende het verstrijken van het bestuursproces. Toch is het wel van belang dat je als procesregisseur een visie hebt op het te lopen bestuursproces. Zolang je maar flexibel blijft om dit ontwerp steeds opnieuw bij te stellen als de situatie daarom vraagt.

De cyclus procesontwerpen - uitvoeren - evalueren - bijstellen van het nog uit te voeren deel van het procesontwerp, helpt jou als procesregisseur om de stakeholders bewust keuzen te laten maken. Ook word je je hierdoor bewust waar jij zelf vooral op stuurt. En belangrijker nog: de stakeholders snappen waar jij op stuurt. Hierdoor ontstaat transparantie, ruimte voor vertrouwen en dialoog.

Belangrijke input voor het ontwerpde veld is datgene wat je hebt uitgezocht bij het verkennen van het idee. Daar heb je het waarom en het wat van het bestuursproces uitgezocht. In het ontwerpde veld richt je je op het hoe.

In het ontwerpde veld gaat het dus over welke stappen je met de stakeholders wilt zetten om ervoor te zorgen dat de realisatie van het idee dichterbij wordt gebracht.

De hoofdvraag is dus: **Hoe ontwerp ik een goed bestuursproces?**

Daarbij draait het om de volgende drie sub-vragen:

1. Waar staan we nu in het bestuursproces en wat is er nodig?
2. Welke strategie gaan we volgen?
3. Hoe gaan we het bestuursproces inrichten?

De competentie die hierbij hoort is conceptueel vermogen (zie paragraaf 3.1). Daarbij zijn diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar over de volgende thema's: analyse, strategie en een goed procesontwerp.

8.1 Waar staan we nu in het bestuursproces en wat is er nodig?

Hier bepalen we hoe het bestuursproces ervoor staat. Het zo objectief mogelijk beschrijven van de huidige fase van de inhoudelijke stand van zaken, levert input op voor het beantwoorden van de vraag wat er op dit moment en op termijn nodig is. Een korte terugblik op het procesverloop geeft richting aan de volgende stappen. Deze proces-evaluatie is niet alleen objectief en neutraal. Als procesregisseur leg je ook bloot waar het bestuursproces schuurt en niet zo goed verloopt, naast de zaken die wel goed en succesvol lopen.

Wie heb ik nodig om een goed bestuursproces te realiseren?

Een procesontwerp vertrekt altijd vanuit de spelers die al dan niet betrokken zijn bij het bestuursproces. In iedere fase van een bestuursproces kan de samenstelling van de betrokkenen weer wijzigen. Partijen haken af of haken aan. Nadenken over wie, hoe en wanneer bij het bestuursproces te betrekken of juist niet, is een belangrijke bouwsteen bij ieder procesontwerp. Het inventariseren van wat nodig is om dit voor elkaar te krijgen leidt tot een goed onderbouwde procesinrichting.

8.2 Welke strategie gaan we volgen?

Vanuit de behoefte van het bestuursproces en de te betrekken of betrokken spelers, kun je als procesregisseur op zoek gaan naar het patroon dat hier het beste bij past. Je kunt kiezen voor verschillende strategieën, bijvoorbeeld gericht op motiveren, uitsluiten, zelfredzaamheid, vertragen, versnellen, divergeren, convergeren, etc. Een processtrategie geeft de rode draad weer die jij wilt gaan volgen qua procesregie. Een processtrategie moet samen te vatten zijn tot een paar eenvoudige zinnen die iedereen begrijpt.

8.3 Hoe gaan we het bestuursproces inrichten?

Nu gaan we als ware procesontwerpers de belangrijkste stappen in de tijd zetten. Je kiest vanuit de processtrategie voor de meest voor de hand liggende stappen die hier invulling aan geven. Steeds toets je of de stappen realistisch zijn op basis van draagvlak en haalbaarheid bij de verschillende partijen in het opdrachtgevend, verbindende en interne veld. En je bepaalt op basis van die bevindingen: wat is er nodig? Vanuit de processtappen denk je na over maatregelen die nuttig zijn om met de belangrijkste risico's in en rondom het bestuursproces om te gaan. Hier zitten veel parallellen met de toolbox van een projectmanager die een projectfasering opbouwt.

Een goed bestuursproces is een open proces. Dat kenmerkt zich in voldoende voortgang en prikkels om de vaart erin te houden en biedt voldoende garanties voor de kwaliteit van de inhoud door inhoudelijke voeding. Een open houding van de procesregisseur en initiatiefnemers biedt daarbij de veiligheid voor partijen. Daarbij worden de waardensystemen van de deelnemers beschermd.

In ieder bestuursproces moet ook iets tastbaars geproduceerd worden.

Denk aan een pilotproject, een onderzoeksrapport, een draagvlakpeiling, een wijkplatform oprichten etc. Hier komt de meer bedrijfskundige kant (primaire proces = het doen) van procesregie om de hoek kijken. Het is de wereld van opdrachten, klussen, planning, afstemmen en afspraken maken. De timing voor het opleveren van sommige zaken kan cruciaal zijn voor een bestuursproces.

9. Uitvoerende veld

In het uitvoerende veld zijn de betrokken partijen bewust aan het investeren. Het is goed om je dit te realiseren. Want wie investeert het meest? Wat zijn de motieven en intenties om wel of juist niet te investeren? Wat wil men ervoor terug?

Basisgedachte bij het uitvoerende veld is dat je het productiedeel verbijzondert qua organisatie en aansturing. Wel zorg je ervoor dat het uitvoerende veld goed blijft aansluiten bij het lopende bestuursproces. Dit laatste is natuurlijk de belangrijkste taak van een procesregisseur in het uitvoerende veld.

De hoofdvraag is: **Hoe kan ik organiseren dat de uitvoering goed loopt?**

Er zijn drie sub-vragen van belang om het uitvoerende veld in te richten:

1. Hoe zit mijn uitvoerende veld in elkaar?
2. Welke uitvoering of werkwijze moet ik kiezen?
3. Welke rollen zijn van mij nodig?

De competentie die hierbij hoort is planmatig werken (zie paragraaf 3.1). Daarbij zijn diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar over de volgende thema's: reguliere aanpak, projectmatig werken, improvisatie, timeboxing, zelfsturing, sturing en leiderschap.

9.1 Hoe zit mijn uitvoerende veld in elkaar?

Bij het in kaart brengen van het uitvoerende veld kijk je enerzijds naar de opgaven die gerealiseerd moeten worden. Anderzijds kijk je naar de beschikbare uitvoeringscapaciteit bij de verschillende betrokken partijen. Het matchen van wat nodig is voor de opgaven, de capaciteit en middelen die beschikbaar worden gesteld door de stakeholders, vormen de eerste stap.

9.2 Welke uitvoering of werkwijze moet ik kiezen?

Bij iedere opgave past idealiter een bepaalde werkwijze (zie hoofdstuk 4). Bij een keihard resultaat past een projectmatige aanpak. Bij een opgave om iedereen op te lijnen in een kort tijdsbestek past scrum. Bij een vage opgave past improviserend werken, etc. Als procesregisseur denk je hierover na, of laat je hierover nadenken. Afhankelijk van hoe het uitvoerende veld in elkaar zit, kun je proberen zo dicht mogelijk te komen bij een ideale aanpak per opgave. Daarbij is enige spreiding van de uitvoering onder de verschillende partijen wel verstandig. Hiermee voorkom je dat er een onevenwichtige last bij een bepaalde partij komt te liggen. En zo dragen de betrokken partijen ook gezamenlijk een zekere verantwoording.

9.3 Welke rollen zijn van mij nodig?

Het type sturing vanuit een procesregisseur in het uitvoerende veld is vaak heel anders dan in het verbindende of ontwerpende veld. Het is meer gericht op het concreet realiseren van opgaven. Nu is ook het kiezen van een goede positionering als procesregisseur in het uitvoerende veld belangrijk (zie hoofdstuk 6, positionerende veld).

Je kunt variëren in de mate van sturing die jij zelf gaat uitoefenen of die je anderen laat uitoefenen. Denk daarbij aan vier niveaus van rollen die een plek moeten krijgen, net als bij het positionerende veld:

1. **Aansturen**
Opdrachtgevende of besluitvormende rollen
2. **Sturen**
Projectleiderachtige of coördinerende rollen
3. **Faciliteren**
Ondersteunende of begeleidende rollen gericht op bestuursproces
4. **Observeren**
Registrerende of bevragende rollen, mee blijven kijken zonder actief iets te doen.

Afhankelijk van jouw positionering in het bestuursproces, kies je als procesregisseur voor een van deze rollen per opgave. Je kunt ze zelden allemaal zelf invullen. Daarom is het jouw taak als procesregisseur om goed na te denken over hoe je de verschillende rollen binnen het uitvoerende veld belegt bij de betrokken partijen.

Hierbij zijn niet alleen functionele afwegingen van belang; wie het beste op welke plek past. Het draait ook hier immers om posities die in het krachtenspel binnen het bestuursproces weer grote invloed hebben.

Het is normaal dat er regelmatig spanning ontstaan tussen het opdrachtgevende veld en het verbindende veld en soms ook het interne veld. Het is een grote uitdaging voor iedere procesregisseur om deze spanningen te herkennen en een plek te geven.

10. Opdrachtgevende veld

Het opdrachtgevende veld is het veld waarbij we meer op bestuurlijk en directieniveau aan het werk zijn. Het draait hierbij om het verbinden van belangen op het hoogste niveau. Het opdrachtgevende veld is vaak het domein van wethouders en directies van een gemeente of bestuurders of directies van bedrijven en instellingen. Maar dat hoeft niet per se. Soms kunnen vertegenwoordigers van belangen, die niet in een organisatie zijn vervat, ook een plek hebben of krijgen in het opdrachtgevende veld.

Het is de laag in een bestuursproces waar de besluitvorming plaatsvindt die door de procesregisseur wordt voorgelegd, waarover overeenstemming bestaat in het verbindende en interne veld. Of er worden knopen doorgehakt die in het verbindende of interne veld niet kunnen worden opgelost. Het is ook de laag die kaders schept voor en meegeeft aan het bestuursproces.

Het is normaal dat er regelmatig spanning ontstaat tussen het opdrachtgevende veld en het verbindende veld en soms ook het interne veld. Het is een grote uitdaging voor iedere procesregisseur om deze spanningen te herkennen en een plek te geven. Zodanig dat het nog te doorlopen bestuursproces niet in gevaar komt en de samenwerking niet uiteenvalt.

Meestal vervult de gemeente de rol van opdrachtgever, maar dat is zeker niet altijd zo. Het is immers aan de initiatiefnemers en de betrokken partijen gezamenlijk om dit te bepalen, evenals wie uiteindelijk de rol van procesregisseur zal vervullen. Deze rollen moeten ook door de betrokken of nog te betrekken partijen aan de beoogde personen gegund worden.

De hoofdvraag is: **Hoe geef ik de relaties vorm met mijn opdrachtgevers?** Het opdrachtgevende veld geef je vorm door antwoorden te zoeken op de volgende vijf sub-vragen:

1. **Wie zijn mijn opdrachtgevers en hoe zit hun interne veld in elkaar?**
2. **Hoe verhouden mijn opdrachtgevers zich tot elkaar?**
3. **Hoe stevig zijn mijn opdrachtgevers?**
4. **Hoe verhoud ik mij tot mijn opdrachtgevers?**
5. **Hoe en wanneer betrek ik mijn opdrachtgevers?**

De competentie die hier bij hoort is onderhandelen (zie paragraaf 3.1). Daarbij zijn diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar over de volgende thema's: internopdrachtgevers, relatiesopdrachtgevers onderling, posities opdrachtgevers, eigen aandachtspunten procesregisseur, rollen en taken en relatie opdrachtgevers met procesregisseur.

10.1 Wie zijn mijn opdrachtgevers en hoe zit hun interne veld in elkaar?

Het is goed om eerst antwoord te zoeken op deze vraag. Vanuit het verkende idee (hoofdstuk 5) heb je de focus gekregen waarmee je na kan gaan wie er in het opdrachtgevende veld thuishoren. Welke partijen hebben een belang bij het realiseren van het idee?

Aangezien de spelers in het opdrachtgevende veld hun organisatie vertegenwoordigen, is het van belang dat je samen met je opdrachtgevers ook in kaart brengt hoe die organisaties in elkaar zitten.

En niet onbelangrijk: welke speler uit die organisatie heeft ook echt het mandaat om in het opdrachtgevende veld namens de eigen organisatie esluiten te nemen? Dit is namelijk het type speler dat je in het opdrachtgevende veld een plek wilt geven.

10.2 Hoe verhouden mijn opdrachtgevers zich tot elkaar?

Vanuit de keuze voor de spelers (zie paragraaf 10.1) die we nu opdrachtgevers van het bestuursproces noemen, ga je na hoe zij zich tot elkaar verhouden: het uitvoeren van een krachtenveldanalyse op dit niveau. Hierbij kijk je ook nadrukkelijk naar de verhouding tussen de opdrachtgevers en de initiatiefnemers.

Bij deze analyse kijk je naar aspecten als:

- steun voor het bestuursproces
- vertrouwen in elkaar
- hiërarchie ten opzichte van elkaar

Je kijkt dus sterk naar het hier en nu in relatie tot het bestuursproces. Tegelijkertijd betrek je hierbij ook de geschiedenis van samenwerken tussen de organisaties die de opdrachtgevers vertegenwoordigen.

In die geschiedenis kunnen belangrijke gebeurtenissen geweest zijn die nog niet zijn uitgevochten of afgerond. Het is goed om te weten welke rekeningen nog openstaan, omdat die op enig moment een rol gaan spelen in het bestuursproces.

10.3 Hoe stevig zijn mijn opdrachtgevers?

De doorzettingsmacht binnen hun eigen organisatie bepaalt in grote mate de stevigheid van iedere opdrachtgever. Het is zinvol om uit te zoeken over welke machtsbases iedere opdrachtgever beschikt binnen de eigen organisatie. Daarnaast is het nuttig om voor jezelf in kaart te brengen welke invloed welke opdrachtgever heeft op welk deel van het bestuursproces. Het kan goed zijn dat de onderlinge machtsverdeling binnen het opdrachtgevende veld in de loop van het bestuursproces gaat schuiven. Ook hier kunnen spelers afhaken en nieuwe aanhaken.

10. Opdrachtgevende veld

10.4 Hoe verhoud ik mij tot mijn opdrachtgevers?

In de ideale wereld ben je als procesregisseur neutraal en vertegenwoordig je het belang van een succesvol bestuursproces. Alleen jij bent van de gemeente, dus per definitie niet neutraal. Hoe ga je hiermee om? Wat is de perceptie van de andere opdrachtgevers over de rol van de gemeente? Welke expliciete opdracht heb je gekregen van jouw bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgever?

Nog belangrijker: welke impliciete opdracht zit hierachter?

Misschien nog wel het belangrijkste: welke perceptie hebben de andere opdrachtgevers en initiatiefnemers over jouw opdracht als procesregisseur? Dus waar sta je zelf in de krachtenveldanalyse? Besef dat jij zelf ook onderdeel bent met een belang. Kunnen betrokken partijen mij op basis daarvan vertrouwen als procesregisseur? Stel je zelf en betrokkenen de vraag of je wel voldoende onafhankelijk kunt zijn.

10.5 Hoe en wanneer betrek ik mijn opdrachtgevers?

In het opdrachtgevende veld ben jij verantwoordelijk voor het inrichten van een opdrachtgevend bestuursproces dat naadloos aansluit bij de stappen die in het bestuursproces worden gezet. Bij de start van het bestuursproces is het belangrijk om goed te bespreken met je opdrachtgevers wat de exacte opdracht is, de ruimte die je nodig hebt en de wijze waarop je hen betrokken houdt bij het bestuursproces. Hier dien je ruim de tijd voor te nemen, eventueel met een aantal tussenposes. En de gesprekken hierover moet je goed voorbereiden.

De basisvragen zijn: wanneer heb je opnieuw mandaat nodig van je opdrachtgevende veld en bij welke kwesties vraag je het opdrachtgevende veld om een besluit te nemen? De antwoorden op deze twee vragen helpen bij het timen van het bestuursproces in het opdrachtgevende veld.

Naast vooruit denken, is het ook van belang dat je verantwoording aflegt aan het opdrachtgevende veld over hoe het bestuursproces vaart. Dit levert bovendien een waardevol reflectiemoment op voor iedere procesregisseur.

11. Verbindende veld

Het verbindende veld draait om de uitdaging: Hoe krijg en houd ik relevante spelers verbonden aan het bestuursproces? Het verbindende veld is het veld waar het echt gebeurt. Hier worden ideeën bedacht, vriendschappen gesmeed, ruzie gemaakt, afgehaakt, afgewacht of aangehaakt. Niemand heeft de wijsheid in pacht en dat betekent dat alleen samenwerken en kijken vanuit verschillende perspectieven zicht biedt op wat kan werken. Dit is het kloppende hart van ieder bestuursproces. Als procesregisseur heb je veel invloed op de samenstelling van de te betrekken partijen bij het bestuursproces.

Het verbindende veld geef je vorm aan de hand van de volgende vier sub-vragen:

1. **Met welke belangen en belemmeringen zitten spelers in het bestuursproces?**
2. **Wie heb ik waarom en wanneer nodig?**
3. **Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?**
4. **Hoe geef ik vorm aan de relaties met de spelers in het bestuursproces?**

De competenties die hierbij horen zijn netwerken en samenwerken (*zie paragraaf 3.1*). Daarbij zijn diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar over de volgende thema's: actoren en belangen in beeld brengen, betrekken en benaderen, samenstelling van een team en samenwerken als team.

11.1 Met welke belangen en belemmeringen zitten spelers in het bestuursproces?

Als procesregisseur ben je onderdeel van het bestuursproces, maar ook degene die de beweging van het bestuursproces monitort. Ervaren procesregisseurs hebben geleerd om op verschillende lagen te kijken naar het bestuursproces.

Kernvraag daarbij is steeds: waar komt gedrag van de spelers vandaan? Twee lagen waarlangs rationeel gedrag begrepen kan worden zijn de lagen van belangen en belemmeringen. Daarnaast kijk je als procesregisseur naar de persoonlijke verlangens en vermogens van de betrokkenen.

11.2 Wie heb ik waarom en wanneer nodig?

De grootste knop waar je als procesregisseur aan kunt draaien in het verbindende veld: het wel of niet betrekken van bepaalde partijen. De samenstelling van de deelnemers aan een bestuursproces, is een bewuste keuze of onvermijdelijk. Als procesregisseur ben je je steeds bewust waarom je wilt dat iemand aangehaakt is of juist af moet haken. Dit is je kompas, om te sturen op de samenwerking in het bestuursproces en het idee een stap verder te brengen.

11.3 Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?

De onderlinge verhoudingen in het verbindende veld is de situatie die je aantreft. Dit heeft te maken met een mix van de samenwerkingsgeschiedenis, persoonlijke klik, teamdynamiek etc. Je kunt gebruik maken van allerlei technieken die te maken hebben met de aansturing van teams.

Alleen anders dan bij een project, hoeft een hecht team niet altijd een doel op zich te zijn binnen een bestuursproces. Als je aan het convergeren bent, helpt het wel om op één lijn te komen. Als je bijvoorbeeld aan het divergeren bent, kan een stroeve samenwerking goed genoeg zijn.

11.4 Hoe geef ik vorm aan de relaties met de spelers in het bestuursproces?

Deze vraag gaat vaak over de mate van vertrouwen die iedere speler heeft in jou als procesregisseur. Hier draait het dus om het persoonlijke contact. Als er veel vertrouwen is in jou als procesregisseur kun je ook veel invloed uitoefenen ten dienste van het bestuursproces.

Ook is men bij een hoge mate van vertrouwen eerder bereid om open te zijn over wat er speelt, zodat jouw interventiemogelijkheden toenemen en interventies succesvoller worden.

Het is altijd belangrijk voor jouw bestuursproces om in beeld te hebben wie de sleutelspelers zijn binnen je eigen gemeente.

Het tijdig betrekken van deze spelers voorkomt dat zij voor het blok worden gezet.

Niet zelden moeten deze spelers ook nog wat weerstanden overwinnen binnen hun eigen organisatieonderdeel.

12. Interne veld

Bijna alle spelers in het verbindende veld zijn verbonden aan een organisatie of achterban. Zij moeten altijd verantwoording afleggen aan hun eigen interne organisatie over hoe zij in het bestuursproces bewegen. Bovendien moeten zij rekening houden met de eigen interne kernwaarden, werkwijzen en systemen. Ook moeten zij vanuit hun betrokkenheid bij het bestuursproces hun eigen interne organisatie meenemen in dat bestuursproces. Iedere speler is daarmee ook weer een procesregisseur binnen zijn eigen interne veld. Zonder draagvlak binnen het eigen interne veld komen spelers los te staan van hun eigen organisatie. Als gemeentelijke procesregisseur kun je de betrokken spelers helpen in het organiseren van draagvlak binnen hun organisatie. Daarnaast heb je dus ook nog je eigen interne veld te managen.

De hoofdvraag is daarom: **Hoe krijg en houd ik relevante organisaties verbonden aan het bestuursproces, inclusief mijn eigen gemeente?** Achtereenvolgens zoek je antwoord op de volgende vier sub-vragen:

1. **Met welke belangen en belemmeringen zitten organisaties in het bestuursproces?**
2. **Wie heb ik waarom en wanneer nodig?**
3. **Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?**
4. **Hoe geef ik vorm aan de relaties met de organisaties in het bestuursproces?**

De competentie die hierbij hoort is organisatiebewustzijn (zie paragraaf 3.1). Daarbij zijn diverse ondersteunende instrumenten beschikbaar over de volgende thema's: achterliggende betrokken organisaties in beeld, hoe te betrekken en/of betrokken, relaties, samenwerken en veranderen.

Hierbij richt je het bestuursproces met de spelers van het verbindende veld zodanig in, dat je zicht houdt op de wijze waarop zij een antwoord geven op deze vier vragen binnen hun eigen interne veld. Zelf regel je het binnen je eigen organisatie. Waar nodig ondersteun je hen bij het beïnvloeden van hun eigen interne proces of procedures. De vier vragen gebruik je nu om hen te bevragen.

12.1 Met welke belangen en belemmeringen zitten organisaties in het bestuursproces?

Ook binnen je eigen gemeente ga je op zoek naar de belangen en belemmeringen tegen het externe bestuursproces dat jij vormgeeft. Een bestuursproces doorkruist per definitie bestaande vakafdelingen, heersende opvattingen over wat wel of niet goed is of het staande beleid. Als de gemeente een sleutelpositie inneemt in het bestuursproces, is het interne proces gericht op draagvlak van cruciaal belang.

Daarvoor heb je als procesregisseur een stevige positionering nodig om e.e.a. voor elkaar te krijgen. Heeft de gemeente een minder prominente rol in het bestuursproces, dan is het een overweging om wat minder energie te stoppen in het eigen interne veld. Hierbij is het wel van belang dat jij als procesregisseur een onafhankelijke positie in blijft nemen en je niet alleen het belang van de gemeente vooropstelt.

12.2 Wie heb ik waarom en wanneer nodig?

Het is altijd belangrijk voor jouw bestuursproces om in beeld te hebben wie de sleutelspelers zijn binnen je eigen gemeente. Het tijdig betrekken van deze spelers voorkomt dat zij voor het blok worden gezet. Niet zelden moeten deze spelers ook nog wat weerstanden overwinnen binnen hun eigen organisatieonderdeel. Dus werken aan draagvlak door iedereen tijdig te betrekken en samen weerstanden in beeld te brengen.

12.3 Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?

De onderlinge verhoudingen zijn je vaak wel bekend als je al een paar jaar meeloopt in jouw gemeente. Interessant is om te onderzoeken hoe de verhoudingen zijn ten aanzien van het bestuursproces dat je regisseert. Een krachtenveldanalyse, net zoals je dat zou doen in het verbindende veld of het opdrachtgevende veld is dan een perfect middel. Je kijkt nu naar het interne veld als een politiek speelveld, waarbinnen je steun verwerft voor het bestuursproces.

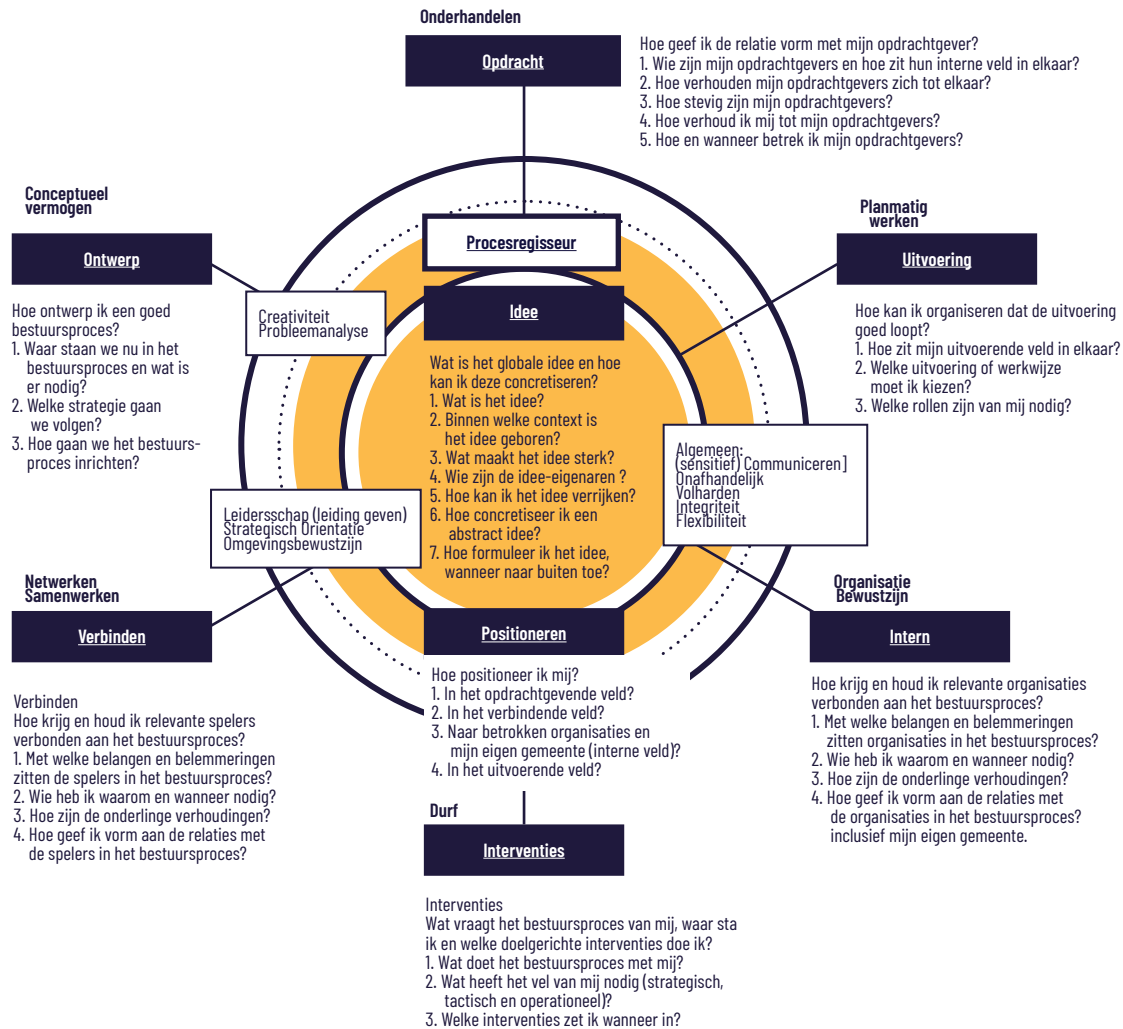
12.4 Hoe geef ik vorm aan de relaties met de organisatie in het bestuursproces?

Voordat je procesregisseur werd van het externe bestuursproces, had je al een plek binnen de gemeente. Vanuit die plek bestaan al relaties met, en verwachtingen van je collega's. Alleen is het de vraag of deze verwachtingen die je voor het interne bestuursproces had wel zo dienstbaar zijn aan het bereiken van doelen voor het externe bestuursproces. Het kan heel goed zijn dat je de relaties met je collega's anders vorm gaat geven. Je bewust zijn van deze verandering en hierover communiceren is een belangrijke eerste stap.

In het overzicht staan de hoofd- en sub-vragen behorende bij het idee en de 7 verschillende velden.

Verder zijn de algemene competenties die gevraagd worden van een procesregisseur en de gevraagde competenties per veld in het schema opgenomen.

13. Samenvattend overzicht



Figuur 18 Overzicht van de velden met de hoofd- en sub-vragen per veld en de gevraagde competenties

Toelichting

In bovenstaand overzicht staan de hoofd- en sub-vragen behorende bij het idee en de 7 verschillende velden. Verder zijn de algemene competenties die gevraagd worden van een procesregisseur en de gevraagde competenties per veld in het schema opgenomen.

14. Drie voorbeelden

14.1 Verloop bestuursproces rondom ontstaan van dit boek

De twee auteurs van dit boek hebben zelf een proces van anderhalf jaar geregisseerd. Daarbij is de gemeentelijke overheid gekomen tot een definiëring van het vak procesregie voor gemeenten. Het bijzondere is dat dit een proces is van kennisontwikkeling van onderop. Een proces dat nog steeds doorloopt, ook na dit boek.

Hans en Enrico zijn op twee verschillende plekken tegelijkertijd, los van elkaar gestart met het bestuursproces dat zijn weerslag heeft gekregen in dit boek. Hans vanuit Rotterdam en Enrico vanuit de VPNG (Verenging Projectmanagement Nederlandse Gemeenten). Maar door een mooie ontmoeting, tijdens een hapering in het bestuursproces, werden de krachten gebundeld en kwam er een stroomversnelling op gang.

Omdat Hans al een tijdje aan de slag was met professionaliseringsvraagstukken rond project- en programmamanagement, werd hij gevraagd om het vak procesmanagement voor het Projectmanagementbureau Rotterdam (PMBR) op papier te zetten. Hij interviewde 10 procesmanagers en bundelde de interviews in een inspiratieboekje. Toen kwam er honger naar meer vanuit de gemeente Rotterdam.

Zijn leidinggevende (opdrachtgevende veld) bood hem de ruimte - in de vorm van uren - om met dit idee aan de slag te gaan. Dit zonder daarvoor vooraf met hem een concreet resultaat af te spreken. Een eventuele mislukking werd op voorhand niet uitgesloten, zijn MT had desondanks voldoende vertrouwen in een goede afloop.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Hans kiest de positie van luisteraar, waardoor procesmanagers zich gehoord voelden en hun vakmanschap meer zichtbaar werd. Door hen meer podium te bieden, via een boekje, positioneerde hij zichzelf tegelijkertijd als deskundige. Hierdoor kreeg hij een ruim mandaat uit het opdrachtgevende veld.

Enrico was als begeleider van de VPNG al jarenlang bezig met bijeenkomsten voor kennisuitwisseling tussen ervaren procesmanagers. Bij het bestuur van de VPNG was een besef ontstaan dat gemeenten steeds meer een participerende en faciliterende rol gaan spelen. Dit paste veel minder in de vakgebieden project- en programmamanagement. De term procesregie ontstond. De vraag van het VPNG-bestuur was: kun je het vak procesmanagement helder definiëren, zodat iedere gemeente stappen kan zetten met het professionaliseren van dit nieuwe vakgebied? Net als bij Hans was de vorm hoe dit te bereiken vrij. De enige voorwaarde was dat het door en voor procesmanagers tot stand moest komen.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Enrico had al een positie verworven binnen de VPNG als ontwikkelaar. Iemand die kennis- en ervarings- uitwisselingsbijeenkomsten begeleidt. Alleen wordt hij nu uitgedaagd om een stap verder te gaan, dan alleen een bestuursproces faciliteren. Er moet kennis opgehaald worden.

Kinken in de kabel

Zowel Hans als Enrico liepen tegen weerstand aan. Toen Hans binnen de gemeente Rotterdam bijeenkomsten wilde organiseren om draagvlak te verwerven, deed dat de wenkbrauwen fronsen.

Er bleek veel spraakverwarring te zijn over het begrip procesmanagement. Verschillende afdelingen waren in de veronderstelling dat het om reguliere processen ging en schoten daarom in de weerstand. De term veranderen in creatieve processen was niet voldoende want ook

dat begrip deed de wenkbrauwen fronsen: 'Dat worden eindeloze praat sessies zonder resultaat.'

Bij Enrico begon er ook iets te haperen. De deelnemers aan de VPNG bijeenkomsten waren tot nu toe gewend dat een VPNG-bijeenkomst een dag is waar je kennis komt ophalen. Een bijeenkomst waar men kennis moest brengen stuitte op enig onbegrip. Men was met vragen gekomen, niet met antwoorden! Bij de tweede sessie over procesregie kwamen de deelnemers niet, zonder zich af te melden. Er kwam maar één deelnemer.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

In het verbindende veld loop je soms ondanks je goede bedoelingen tegen onbegrip op. Het is dan de kunst om te zien welke overtuigingen jij als procesregisseur hebt over hoe het bestuursproces moet lopen. Je kunt ook zeggen: soms is een procesontwerp niet goed genoeg. Tijd om het bij te stellen in het ontwerpende veld.

Die ene deelnemer die wel was gekomen, bleek Hans te zijn. Die dag bleek voor beiden een heel waardevolle dag te worden. Om van de nood een deugd te maken begonnen Hans en Enrico met vele geeltjes en flip-overs alle kennis die ze inmiddels hadden opgehaald te structureren. Op de een of andere manier kwamen ze op 7 leervelden die in dit boek de kern vormen. Ze besloten om hiervan een animatiefilmpje te maken en dit te delen met procesmanagers. Dit werd zeer goed ontvangen: 'Eindelijk kan ik aan mijn omgeving uitleggen wat ik de hele dag aan het doen ben' was de meest gehoorde reactie. En ook: 'Ik zou er graag meer over willen weten'.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Hier zien we in het positionerende veld een verschuiving van de posities van Hans en Enrico. Van luisteraar en facilitator naar een expertmatige positionering. In plaats van te duwen op het bestuursproces ontstond de mogelijkheid dat het voor mensen leuk en interessant werd om aan te sluiten op het bestuursproces. Ook was het verbindende veld vanuit Rotterdam gezien verbreed, naar buiten de eigen gemeente.

Hans besloot in overleg met zijn opdrachtgever(s) niet langer te streven naar een concernbreed opdrachtgeverschap, maar naar een opdracht van alleen van de drie interne project- en interim- managementbureaus. Maar wel met het concernbreed raadplegen van deskundigen. Enrico besloot alleen de mensen uit te nodigen die spontaan reageerden op het animatiefilmpje met de 7 leervelden. Er ontstond een nieuw proces ontwerp, namelijk een reeks van 30 sessies met 80 procent Rotterdamse procesregisseurs aangevuld met 20 procent procesregisseurs van andere gemeenten. Deze groep met in totaal 60 procesregisseurs werd opgedeeld in sub-groepen, ieder veld een aparte groep.

Twee keer werd vanuit VPNG verband een grote sessie georganiseerd met 80 deelnemers uit het hele land om de door de procesregisseurs ontwikkelde kennis te toetsen.

In alle werksessies is vanaf begin 2017 gewerkt aan de uitwerking, veel kennis ingebracht, gedeeld, verzameld en geselecteerd (verbindende veld). Uiteindelijk is een eindmodel opgeleverd met zo'n 300 instrumenten waar een groot draagvlak voor was, zoals ook bleek bij de presentatie aan alle VPNG- gemeenten in juli 2017 in Utrecht.

14. Drie voorbeelden

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

De verbinding in het verbindende veld kwam tot stand na een andere positionering van Hans en Enrico. Ook een versmalling van het verbindende veld droeg bij aan een versnelling. Een houvast in de vorm van een model, gaf de betrokkenen een gemeenschappelijk taal om elkaar te verstaan.

Boek Procesregie als vak

Hans en Enrico hebben een en ander vertaald in een eerste conceptboek (uitvoerende veld) dat ze in september 2017 breed hebben verspreid om feedback op te krijgen (interne veld). Ze hebben zelf actief feedback opgehaald bij een aantal auteurs van de boeken uit de literatuurlijst. Opvallend was het enthousiasme en de passie waarin zij hen van feedback hebben voorzien en de tijd die zij daarvoor vrij maakten. In overleg met hun opdrachtgevers (opdrachtgevende veld) hebben ze bepaald hoe en wanneer ze het boek lanceren, welke besluitvorming ze wel of niet over dit boek willen organiseren in Rotterdam en binnen de VPNG en welke vervolgstappen ze kunnen zetten om de introductie en het daadwerkelijke gebruik te organiseren. Dit alles vormt voor hen, na het formeel publiceren van het boek, de vervolgoopdracht.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Dat een bestuursproces ook kan omslaan naar een project, blijkt hier maar weer. Dat een ontwikkelproces als dit met horten en stoten gaat en vaak langer duurt dan van tevoren gedacht, lijkt een open deur. Hans en Enrico hebben steeds gezocht naar hoe de verbinding in het verbindende veld tot stand kon komen. Toen dat gelukt was, kwam een stoomtrein op gang. Met als tussenstation dit boek.

Tot slot

De volgende opgave ligt nu in het breder verankeren en het daadwerkelijk toepassen in de praktijk van deze werkwijze. Een mooie uitdaging.

Hans van der Heijden & Enrico Kraijo

Januari 2018

14. Drie voorbeelden

14.2 De lol van het niet zelf scoren als procesregisseur

In 2015 is een sloepenhaven gerealiseerd in het Maritiem District in Rotterdam. Om tot dit resultaat te komen is een bestuursproces doorlopen, waarbij ik meestal in verschillende posities de rol van procesregisseur heb vervuld. In deze notitie maak ik de koppeling van dit bestuursproces met het 7-veldenmodel uit hoofdstuk 2.

In vuur en vlam

Herinner jij je de goal van Marco van Basten tijdens de finale van het EK 1988 nog? Vast wel! Maar weet je ook nog wie hem daarvoor die zo onmisbare voorzet gaf? De man van de voorzet heet Arnold Mühren. Mühren speelde het leer diagonaal naar Van Basten. Die trapte de bal vervolgens in één keer – uit een bijna onmogelijke hoek – over de Sovjet-doelman Dasajev het doel in en maakte 2-0. Die stand bleef behouden tot het eind van de wedstrijd. Mühren droeg op zijn manier bij aan een belangrijke overwinning van het Nederlands elftal en vierde dat groots mee. Hij zal er weinig problemen mee hebben gehad dat hij zelf niet scoorde: spelers op die positie in het team kennen hun rol. Zij zullen tot aan hun rollortijd vol trots blijven terugkijken op die ene voorzet die uiteindelijk heel voetbalminnend Nederland in vuur en vlam zette.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Arno laat zien wat zijn positionering was in het positionerende veld. Een mooie metafoer. In dit bestuursproces een goede passende rol. Je kunt je wel af vragen of deze positionering in alle bestuursprocessen zou passen. Anderen laten scoren lijkt wel in veel bestuursprocessen een rode draad. Soms moet je in de verdediging. Soms mag je scoren.

Ten goede aan het gebied

Mijn opdracht is het verbeteren van de samenwerking van de verschillende partijen in het Maritiem District. Werken aan de gebiedsontwikkeling in dit gebied geeft mij het gevoel een Arnold Mühren te zijn, de Mühren van specifiek dat gebied. Vanuit mijn rol (procesregisseur) breng ik zoveel mogelijk anderen in positie, zodat zij vervolgens kunnen scoren op een gezamenlijk geformuleerde ambitie (idee). Volgens mij is dat de kern van mijn werk als procesregisseur. Anderen in staat stellen om gezamenlijk (verbindende veld) iets kunnen realiseren waar zij trots op zijn. En waarvan iedereen met elkaar vindt dat het ten goede komt aan het gebied. Voor het Maritiem District betekent dit dat het bijdraagt aan de levendigheid, aantrekkelijkheid en zichtbaarheid van dit bijzondere stukje van het centrum van Rotterdam.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

In het verbindende veld laat Arno zien welke twee criteria hij hanteert bij de begeleiding van het verbindende veld. Een criterium voor succes is de mate van trots die de deelnemers ervaren op hetgeen gecreëerd wordt. Ander interessant criterium: iedereen binnen het bestuursproces moet vinden dat het ten goede komt aan het gebied. Een prima wapen tegen opportunisme.

Twee successen

In de zomer van 2015 zijn in het Maritiem District twee successen gevierd. Allereerst de realisatie van de sloepenhaven Red Apple Marina in de Wijnhaven. Ten tweede de verbetering van de buitenruimte rond het Maritiem Museum, zowel op de kade als op het water. Het waren ondernemende bewoners die zelf de sloephaven aanlegden en financierden. Het was het Maritiem Museum dat met een gevarieerd programma haar heringerichte buitenruimte volop benutte.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

In het interventieveld heeft Arno met deze twee interventies (concrete resultaten laten zien) een bijdrage geleverd aan het criterium die hij hanteert in het verbindende veld (trots).

Als platform opererend

Dit had niet tot stand kunnen komen zonder het bij elkaar brengen van de juiste mensen en kennis. In dit geval in de vorm van een platform van ruim dertig ondernemers, instellingen, vertegenwoordigers van bewoners en de gemeente, gezamenlijk opererend onder de naam Platform Maritiem District (verbindende veld). Het verbinden van deze partijen is dan ook als de belangrijkste pijler onder de gebiedsontwikkeling. Zonder een geactiveerd netwerk en zonder inzet van de reguliere dienstverlening van in dit geval Stadsontwikkeling en Stadsbeheer, was volgens mij noch de sloepenhaven, noch het gevarieerde nieuwe buitenprogramma van het Maritiem Museum gerealiseerd.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Interessant om te lezen dat het verbindende veld (het platform) sterker kon worden door een soepel draaiend intern veld: Stadsontwikkeling en Stadsbeheer. Twee vakdisciplines die van nature niet altijd soepel samenwerken.

Bindende en dienende rol

Daarom voel ik mij dan ook de Arnold Mühren van het Maritiem District: de spitspositie binnen het Maritiem District wisselde al naar gelang het bestuursproces en werd ingenomen door ondernemers, bewoners, instellingen en vertegenwoordigers vanuit de stad. De gemeente had enkel een bindende en dienende rol binnen het team. Een typische middenveldpositie: veel meters maken en overspelen, meegaan in de aanval en meeverdedigen, er weinig problemen mee hebbend dat de gemeente zelf niet kon scoren. Maar wanneer er werd gescoord, vierden zowel ik als mijn collega's van de gemeente dit natuurlijk wel net zo groots met onze teamgenoten mee.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Daar komt toch nog een derde criterium om de hoek voor het verbindende veld: het scoren in het verbindende veld moet een beetje verdeeld worden over alle spelers. Niet 1 spits, maar 10.

Arno van Prooijen

Interimmanager en procesadviseur bij de gemeente Rotterdam, cluster Bestuurs- en Concernondersteuning, Bureau Rotterdam Interimmanagement (BRIM)
Januari 2017

14. Drie voorbeelden

14.3 Op zoek naar een gedragen positie als procesregisseur

Hoe bepaal je je positie als je als procesregisseur gemangeld dreigt te worden? Wat moet je doen om de opdracht tot een goed einde te brengen? In de beschrijving van de volgende casus worden de dilemma's duidelijk.

Er is sprake van een samenwerkingsverband van drie gemeenten: A, B en C. De uitvoeringsorganisatie (uitvoerende veld) van dat samenwerkingsverband staat onder grote druk. Er zijn veel aanloopproblemen geweest, verschillende organisaties (interne veld) hebben vanuit verschillende opdrachtgevers de uitvoeringsorganisatie doorgelicht. In politiek opzicht is dit dossier ook niet onberoerd gebleven, de diverse gemeenteraden hebben zich erover gebogen (opdrachtgevende veld). Alleen was er geen eenduidige opvatting over hoe nu verder.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Het opdrachtgevende veld bestaat dus uit de colleges en gemeenteraden van de drie gemeenten. Het uitvoerende veld bestaat uit een samenwerkingsorganisatie.

Het opdrachtgevende veld is het niet eens met de opzet van de uitvoeringsorganisatie en legt deze onder een vergrootglas, via verschillende doorlichtingen. Hierdoor begint ook spanning en onzekerheid te ontstaan binnen de uitvoeringsorganisatie.

Wat gebeurde er?

Gemeente A nam een besluit dat best ver ging. Bovendien kwam dat meerderheidsbesluit tot stand doordat een van de coalitiepartijen zich conformeerde aan de opvatting van de oppositie. Daardoor ontstond op verschillende niveaus onrust en onduidelijkheid.

Dé hamvraag die ik stelde was: Wie coördineert er eigenlijk? En toen kwam ik in beeld.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Het conflict escaleert in het opdrachtgevende veld. Nu wordt door een van de drie gemeenten (gemeente A) een procesregisseur naar voren geschoven die e.e.a. moet oplossen.

Inventariseren en orde op zaken stellen

Het raadsbesluit van gemeente A moest worden uitgevoerd. In ieder geval moesten de volgende vragen worden beantwoord: wat is er nu precies besloten en wat is het draagvlak? Wie zijn de in- en externe partners (verbindende veld) in dit traject? Is er een duidelijke opdracht?

In die situatie is het belangrijk dat je jezelf als procesregisseur goed positioneert. Met zoveel verschillende belangen is het gevaar groot dat je geen goed overzicht hebt. Dus daar moet je voor zorgen: een duidelijke opdracht (opdrachtgevende veld) en wie waar voor nodig is (verbindende veld). De organisatie van het bestuursproces moet dus eerst op orde worden gebracht.

Botsende belangen

Op politiek niveau waren de gemeenten A, B en C het niet met elkaar eens. Feitelijk trokken B en C meer met elkaar op en dreigde A min of meer geïsoleerd te raken. Daardoor ontstond er naast het ambtelijke bestuursproces ook een parallelle conflicterende beweging op politiek-ambtelijk niveau. Dat betekende dat daardoor het gevaar ontstond dat ik gemangeld zou worden tussen deze parallelle trajecten. Het was van groot belang dat te onderkennen en daarop te acteren en te reageren. Dan kunnen je competenties en strategisch inzicht van doorslaggevend belang zijn.

Daarnaast was er ook de uitvoeringsorganisatie (ambtelijk ondergebracht bij gemeente C) waar medewerkers steeds onzekerder werden over hun toekomst. Het management van deze uitvoeringsorganisatie probeerde uiteraard ook het bestuursproces te beïnvloeden.

Hoe verder?

De politieke beweging was voor mij niet beïnvloedbaar. Dat was een gegeven. De ambtelijke opdracht was helder. Op zo'n moment is het verstandig om eerst het eigen bestuursproces in beeld te brengen (ontwerpde veld) en een globaal procesresultaat (idee) te definiëren. Je loopt hopeloos vast als je dat niet doet.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Goed dat Jos zich zorgen maakt over zijn positionering. Hij zit in deze fase nog te dicht bij een van de spelers in het opdrachtgevende veld. Dus voor de andere spelers is hij in eerste instantie gekoppeld aan een van de spelers. Hij kiest ervoor om zich eerst te richten op twee velden: het ideeveld en het ontwerpde veld.

Via het ideeveld probeert hij de opdracht af te bakenen. En via het ontwerpde veld maakt hij een procesontwerp. Door dit zorgvuldig te doen, kan hij zijn onafhankelijkheid naar de anderen in het opdrachtgevende en ook het uitvoerende veld bewijzen.

Belangrijke aandachtspunten

De volgende punten zijn feitelijk belangrijk voor elk bestuursproces of project van complexe opdrachten: voorkom verkokerd denken vanuit jouw oplossing, heb een open mind en communiceer voortdurend over je opdracht. Breng kansen en bedreigingen in beeld en vooral: bepaal wat je wel kunt beïnvloeden en wat niet.

Verklaring vanuit het 7-veldenmodel voor procesregie

Jos vat het hier goed samen. Dit - ten tijde van het schrijven van dit boek - nog lopende bestuursproces, vraagt veel van de vaardigheden van de procesregisseur om ook onafhankelijk te kunnen blijven denken en oordelen uit te stellen.

Jos Kouwer

Strategisch adviseur bij gemeente Middelburg.

Ervaren projectmanager - procesregisseur

Januari 2018

Goede procesmanagers klagen niet over hun werk, die vinden dat juist leuk. En het leuke van procesmanagement is dat het nooit af is; dat er altijd weer nieuwe complexiteit op doemt.

Nawoord

Het gedachtegoed rondom procesmanagement werd in de jaren negentig aan de universiteiten ontwikkeld. In Nederland met name vanuit de Erasmus Universiteit en de Technische Universiteit Delft. De basisidee was bijzonder eenvoudig: projecten worden steeds complexer, dus werken allerlei bestaande vormen van sturing niet of niet voldoende. Zoals sturing via de inhoud, projectmanagement, op hiërarchie geïnspireerde sturing. Het alternatief: procesmanagement.

Samen met Ernst ten Heuvelhof en Roel in 't Veld publiceerde ik een boek over procesmanagement en dat resulteerde (en resulteert nog) in veel onderzoek en opdrachten naar complexe besluitvorming.

Ik heb in de jaren nadien veel boeken en brochures zien verschijnen, die de ambitie hadden om de inzichten over procesmanagement te vertalen naar zo concreet mogelijk modellen en how-to-lijstjes voor practitioners. Het risico daarvan is dat procesmanagement zo te veel wordt gesimplificeerd. De werkelijkheid van procesmanagement laat zich moeilijk vangen in een model. Daarvoor is de werkelijkheid van de procesmanager vaak veel te ingewikkeld.

Ik vind dit boek Procesregie als vak hierop een positieve uitzondering. Het geeft houvast voor procesmanagement, zonder dat het procesmanagement platslaat. Modellen voor procesmanagement moeten een procesmanager inspireren, zijn of haar mindset beïnvloeden en niet de pretentie hebben dat ze een roadmap naar goed procesmanagement zijn. Een procesmanager moet zelf blijven nadenken - en daartoe nodigt dit boek uit. Ook een kracht van dit boek: de variëteit aan inzichten. Dat inspireert ook, laat als vanzelf zien dat er geen one best way is.

Goede procesmanagers klagen niet over de complexiteit van hun werk, die vinden dat juist leuk. En het leuke van procesmanagement is dat het nooit af is; dat er altijd weer nieuwe complexiteit opdoemt. Ik zou de lezer-procesmanager drie dingen willen meegeven om, nadat hij/zij dit boek heeft gelezen, eens te overwegen.

- **Procesmanagement en media**

Goed procesmanagement heeft, zo zeggen we wel, een hoge effectiviteit, maar een lage expressiviteit. Het is in de media niet altijd goed uit te leggen wat het behelst, zeker niet in tijden waarin we van bestuurders daadkracht en duidelijkheid vragen. Hoe om te gaan met de spanning tussen de media-werkelijkheid en procesmanagement?

- **Procesmanagement en de hiërarchie van een organisatie**

Vrijwel alle organisaties zijn hiërarchisch georganiseerd. Dat kan voor een procesmanager een belangrijke spanning opleveren. Enerzijds heeft hij/zij ruimte nodig om een proces tot een succes te maken. Anderzijds wordt die ruimte door zijn/haar bovengesikten niet altijd gegund. Die hebben bijvoorbeeld SMART-afspraken met hun bestuurders gemaakt. Hoe om te gaan met de spanning tussen hiërarchie en procesmanagement?

- **Professionalisering van procesmanagement**

Iedereen kan zich procesmanager noemen. Het vakgebied is steeds meer volwassen geworden. Wellicht is het tijd eens na te denken over minimale kwaliteitseisen waaraan een procesmanager moet voldoen. Ik wil niet gelijk het woord certificering laten vallen. Maar er zou toch iets moeten zijn dat beunhazerij onderscheidt van professionaliteit.

Denk er als lezer eens over na. En weet: als er strategieën zijn om met deze issues om te gaan, dan doemen er ongetwijfeld nieuwe vragen op. En dat maakt het vak zo interessant.

Hans de Bruijn

Hoogleraar bestuurskunde Technische Universiteit Delft
Februari 2018

Dankwoord

Met dank

Wij danken iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan deze unieke samenwerking bij de totstandkoming van de inhoud van dit boek. Om niemand te kort te doen hebben we ervoor gekozen verder geen namen te vermelden van de medewerkers van de verschillende gemeenten die op enig moment een bijdrage hebben geleverd tijdens een of meerdere van de 30 sessies.

Speciale dank aan de ambassadeurs van Rotterdam, die ieder een deel van de velden voor hun rekening namen tijdens de ontwikkeling en ook in de toekomst zullen nemen:

• Hans van der Heijden en Enrico Kraijo	algemeen
• Eunice Boereveen	idee
• Maarten de Gaaij	positionerende veld
• Bart de Boer en Salomé Aussen	interventieveld
• Raymond de Vries en Theo Roersma	ontwerp veld
• Arjen Draisma	uitvoerend veld
• Martijn Verhoef en Kim Hoogstad	opdrachtgevend veld
• Ronald Bijnaar en Jolande van 't Woud	verbindend veld
• Pim Marcus	interne veld

Dank ook aan de auteurs van de verschillende boeken (*zie bijlage 3*) voor de kennis die zij hierin ten toon hebben gespreid.

Speciale dank aan:

- **Aart Goedhart**
Goedhart OrganisatieOntwikkeling, mede-auteur Proceskunde, een pleidooi voor werken met aandacht
- **Ad Hofstede**
Managing Director Erasmus Academie Rotterdam Summer School
- **Arno van Prooijen**
Interim-manager en procesadviseur bij de gemeente Rotterdam, BCO/BRIM
- **Dees van Oosterhout**
Van Oosterhout Adviesgroep en auteur van de boeken Procesinterventies, Procesregie en de Toolkit procesregie
- **Ernst ten Heuvelhof**
Universiteit Delft, mede-auteur boek Procesmanagement
- **Jaap Walter**
P2-ideeën werken en mede-auteur van de boeken Management van Processen en Van idee naar resultaat
- **Jos Kouwer**
Strategisch adviseur bij gemeente Middelburg.
Ervaren projectmanager – procesregisseur
- **Geert Teisman**
Erasmus Universiteit Rotterdam, mede-auteur Proceskunst en Zit je vast? Maak het complexer!
- **Hans de Bruijn**
Universiteit Delft, mede-auteur boek Procesmanagement
- **Hans Licht**
Organisatieregie en mede-auteur van Netwerkregie, Regievoeren zonder macht en mede-auteur van Projectmanagement met creatiemacht
- **Hein Reitsma**
Creative Interventions
- **Leon van Hoof**
P2-ideeën werken, adviseur

Uitnodiging

Wij nodigen iedereen nadrukkelijk uit om het huidige model en instrumentarium te gebruiken en actueel te houden door het te verbeteren, aan te vullen etc. En daar waar gewenst ook instrumenten te schrappen, verbeteren, aanvullen of toevoegen. Kortom: Hou het vak levendig!

Hans van der Heijden en Enrico Kraijo

Over de Auteurs

Hans van der Heijden

Programma- en bestuursprocesadviseur bij de gemeente Rotterdam, cluster Stadsontwikkeling, Projectmanagementbureau (PMB) van Rotterdam. Heeft vanaf 2007 binnen Rotterdam gewerkt aan de concernbrede introductie en implementatie van de werkwijze van programmasturing. Deze werkwijze is in maart 2013 vastgelegd in de door het college van Rotterdam vastgestelde Rotterdamse Standaard voor Programma-sturing (RSPS). Dit in aanvulling op de Rotterdamse Standaard voor Projectmatig Werken (RSPW). In december 2015 verscheen onder zijn leiding het inspiratieboekje Procesmanagement, samen op weg! als opmaat voor het op een hoger plan brengen van procesregie waarmee in Rotterdam het zogenaamde drieluik (de 3-P's: Projectmatig werken, Programmasturing en Procesregie) is vervolmaakt.

Enrico Kraaij

Community manager VPNG. Hij schreef in 2005 (na 40 gemeenten getraind en begeleid te hebben bij de invoering van projectmatig werken) het boek Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid, dat de aanleiding vormde voor de oprichting van de VPNG en het Digitaal Leerhuis. Vanuit die passie schreef hij aan het boek Procesregie als vak. De afgelopen 12 jaar werkte hij met succes aan het opbouwen van de VPNG. Zijn missie is de ontwikkelende kant van de lokale overheden met elkaar te verbinden. De ontwikkelende kant, daar zitten de project, proces, en programmamanagers. Enrico voelt zich met hen verbonden en ziet oneindig veel kansen om, via de lijn van vakontwikkeling, kennisontwikkeling, kennis- en ervaringsuitwisseling, een slimmere overheid te doen groeien. Hij gelooft er heilig in dat de grenzen tussen overheidsorganisaties gaan vervagen en dat er steeds meer gewerkt gaat worden in communities of practice. De rol van de politiek zal minder groot worden. De langetermijnfocus op een duurzame verbonden samenleving zal in zijn ogen aan kracht gaan winnen.

Overige proces- en projectteamleden

- **Eunice Boereveen**
Ondersteuning en mede-ontwikkelaar, projectmanager gemeente Rotterdam SO/PMB
- **Martijn van den Berg**
Stagiair EUR en mede-ontwikkelaar
- **Sharmila Bridjoman**
Ondersteuning, gemeente Rotterdam SO/PMB
- **Annette Hage**
Redactie, expert Communicatie, gemeente Rotterdam, Team tekst/BCO

Opdrachtgevers Namens VPNG

- **François van Doesburg**
Bestuursvoorzitter VPNG, Afdelingsmanager Programma's en Projecten, Veenendaal
- **Jan Beverdam**
Hoofd afdeling Project- en interim-management, Arnhem
- **Henk Twisk**
Afdelingshoofd Programma's en Projecten, Delft
- **Gert Bolkesteijn**
Hoofd Team Projecten, Samenwerkingsorganisatie De Wolden Hoogeveen
- **Frank Sieuwerts**
Directeur intergemeentelijk Project- en interim-management, Drechtsteden

Namens gemeente Rotterdam

- **Therese van Rossum**
Gedelegeerd ambtelijk opdrachtgever namens PMB, MT-lid SO/PMB
- **Marc van Leeuwen**
Afdelingshoofd MO/PPMO
- **Ingrid van de Ree**
Afdelingshoofd BCO/BRIM

Bijlage 1 - Instrumenten

De 40 voorkeursinstrumenten

Uit alle ruim 300 verzamelde instrumenten zijn in onderstaand overzicht de belangrijkste geselecteerd, zonder daarbij de andere instrumenten te kort te doen. Per sub-vraag is minimaal één instrument opgenomen in dit overzicht. De donkergekleurde instrumenten zijn volgens ons de 40 belangrijkste en deze zullen in de vorm van een format beschikbaar komen op het Leerhuis van de VPNG en voor Rotterdam op de RIO-groep Procesregie als vak en als eerste verder worden uitgewerkt. Ook de vindplaats van dat instrument wordt in het format vermeld, evenals het doel van het instrument: begrijpen, bekwamen of toepassen.

Algemeen

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument
Wat moet ik weten om procesregie te snappen en plaatsen in het geheel van procesregie en alle overige werkwijzen?	1. Hoe kom ik aan het idee?	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk • Opgave gestuurd • Sturingsvormen 	Wat moet ik verstaan onder netwerk regie?	Netwerkregie
			Waarom moet ik opgave gestuurd werken?	Opgave gestuurd werken
	2. Welke werkvormen moet ik gebruiken voor de verschillende opgaven?	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeltraject • Werkvormen 	Hoe loopt het traject van geboorte van een idee in een netwerk tot aan de realisatie daarvan?	Een geheel ontwikkeltraject
	3. Wanneer moet ik kiezen voor procesregie?	<ul style="list-style-type: none"> • Procesmatig werken 	Hoe kan ik bepalen of en wanneer ik moet kiezen voor een aanpak van een bestuursproces met procesregie of juist voor een andere werkwijze?	Voorscheider
	4. Procesregie is denken in beweging	<ul style="list-style-type: none"> • Literatuur • Hulpmiddelen 	Welke boeken zou ik kunnen lezen om mij verder te specialiseren op het vakgebied procesregie?	Literatuurlijst

Idee/initiatief

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument	
Wat is het globale idee en hoe kan ik dit concretiseren?	1. Wat is het idee?	<ul style="list-style-type: none"> • Waartoe? Why? 	Wat moet ik verstaan onder een idee?	Wat is een idee?	
	2. Binnen welke context is het idee geboren?		Waarom (waartoe) moeten we/ik dit idee willen en hoe draag ik dit uit?	Golden circle van Simon Sinek	
	3. Wat maakt het idee sterk?		Wat kan ik zien als de maatschappelijk toegevoegde waarde als het idee wordt verwezenlijkt en wat is de urgentie?	Toegevoegde (maatschappelijke) waarde en urgentie benoemen/bepalen	
	4. Wie zijn de idee-eigenaren?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie zijn de eigenaren? 	Hoe kan ik bepalen wat de macht is van de idee-eigena(j)en?	Macht idee hebb(er)s	
	5. Hoe kan ik het idee verrijken?	<ul style="list-style-type: none"> • Creatieve werkvormen 	Hoe kan ik het idee verrijken door meer outside the box te denken?	Creatief Denken Branco Broekman	
	6. Hoe concretiseer ik een abstract idee?		<ul style="list-style-type: none"> • Kiezen 	Welke stappen en documenten helpen mij om het idee realistisch en uitvoerbaar te krijgen?	Consolidatie documenten en stadia
				Wat kan de collectieve opbrengst van een bestuursproces zijn?	Het resultaat van een bestuursproces: consensus, commitment of tolerantie
7. Hoe formuleer ik het idee wanneer naar buiten toe?	<ul style="list-style-type: none"> • De stip op de horizon 	Welke stappen moet ik zetten om een droom scenario te maken?	Succes visualiseren		

Positionerende veld

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument
Hoe positioneer ik mij?	Hoe positioneer ik mij in het: <ul style="list-style-type: none"> • Opdrachtgevende veld? • Verbindende veld? • Naar betrokken organisaties en binnen mijn gemeente? • Uitvoerende veld? 	<ul style="list-style-type: none"> • Leiderschap 	Hoe en waarom doe ik aan dienend leiderschap?	Dienend leiderschap

Bijlage 1 - Instrumenten

Interventieveld

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument		
Wat vraagt het bestuursproces van mij, waar sta ik en welke doelgerichte interventies doe ik?	1. Wat doet het bestuursproces met mij?	<ul style="list-style-type: none"> • Competenties en vaardigheden 	Hoe kan ik bepalen wat mijn positie is bij het bestuursproces?	Positie van de procesregisseur zelf		
			2. Wat heeft het veld van mij nodig? (strategisch, tactisch en operationeel)	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse • Strategie kiezen 	Hoe bepaal ik de macht en kracht achter het draagvlak en de haalbaarheid van het initiatief? M.a.w. hoe beoordeel ik waar het idee nu staat op deze onderdelen?	MKDH-model
					Hoe kan ik beweging waarnemen?	Beweging waarnemen
					Wat waren de belangrijke momenten voor het bestuursproces/idee?	Tijdlijnmethode
					Hoe kan ik het bestuursproces goed inregelen en sturen?	Sturingsvariabelen voor een bestuursproces met 9 Ts
	3. Welke interventies zet ik wanneer in?	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken • (sensitief) Communiceren • Interventie vormen • Omgaan met weerstand • Conflicten en dilemma's • Besluiten nemen 	Hoe kan ik werken met open aandacht en waarneming en wanneer gaat dat over in actief handelen?	Bestuurs-proceskunde, werken met aandacht		
			Hoe bouw ik aan vertrouwen?	Vertrouwen Covey		
			Hoe kan ik de wijsheid van het onbewuste benutten om echte veranderingen teweeg te brengen?	Theorie U		
			Welke interventies kan ik doen om een probleem op te lossen, kader(s) te kunnen stellen, leiden tot een visie of zijns-georiënteerd?	Interventievormen		
			Hoe kan ik interveniëren vanuit aandacht en waarneming (proceskunde)?	Interventies vanuit aandacht en waarneming: (bestuurs-)proceskunde		
			Hoe doe ik een interventie op het bestuursproces, de groep of het individu?	Interventies op systeem/ bestuursproces, groep of individu		
			Hoe doe ik een interventie bij strijd om macht?	Interventies bij strijd om macht		
			Hoe doe ik een interventie op de inhoud, interactie en/of gevoel?	Interventies op de inhoud, procedure, interactie en/of gevoel		
			Welke mogelijke manieren zijn er voor mij om met dilemma's om te gaan?	Omgaan met dilemma's		

Ontwerpde veld

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument		
Hoe ontwerp ik een goed bestuursproces?	1. Waar staan we nu in het bestuursproces en wat is er nodig?	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse 	In welke fase zit het bestuursproces nu en welke stappen kan/moet ik zetten?	Fase bestuursproces bepalen		
			Wat zijn de exitregels van een bestuursproces, die ik moet hanteren?	Exitregels van een bestuursproces		
	2. Welke strategie gaan we volgen?	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie 	Hoe houd ik het simpel?	De regel van drie		
			3. Hoe gaan we het bestuursproces inrichten?	<ul style="list-style-type: none"> • (Een goed) procesontwerp 	Welke stappen moet ik zetten voor het maken van een creatief ontwikkelproces en wat doe je bij deze stappen?	Het principe van een creatief ontwikkelproces: divergeren en convergeren
					Wat zijn de eerste 10 stappen die ik in een bestuursproces moet/kan zetten?	Bestuursproces-ontwerp in 10 stappen
					Welke vragen kan ik stellen tijdens het divergeren en convergeren?	Divergerende en convergerende vragen
					Over welke zaken moet ik aan het begin (en gedurende de looptijd) van het bestuursproces afspraken maken?	Spelregels, bestuursproces afspraken en speelruimte

Bijlage 1 - Instrumenten

Uitvoerende veld

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument
Hoe kan ik organiseren dat de uitvoering goed loopt?	1. Hoe zit mijn uitvoerende veld in elkaar?	• Reguliere aanpak	Met welke werkwijze worden primaire/reguliere werkprocessen uitgevoerd, waarmee ik rekening moet houden?	Primaire (reguliere werk)processen
	2. Welke uitvoering of werkwijze moet ik kiezen?	• Projectmatig werken • Improvisatie • Time-boxing • Zelfsturing • Sturing	Met welke werkwijze, die ik moet snappen, worden projecten uitgevoerd?	RSPW
	3. Welke rollen zijn van mij nodig?	• Leiderschap	Uit welke rollen kan ik kiezen?	Aansturen-sturen-faciliteren-observeren

Opdrachtgevende veld

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument
Hoe geef ik de relaties vorm met mijn opdrachtgevers?	1. Wie zijn mijn opdrachtgevers en hoe zit hun interne veld in elkaar?	• Interne opdrachtgevers	Wat moet ik weten over het interne opdrachtgeverschap?	Intern opdrachtgeverschap
	2. Hoe verhouden mijn opdrachtgevers zich tot elkaar?	• Relaties opdrachtgevers onderling	Hoe breng ik de (eerdere) geschiedenis van de samenwerking van mijn opdrachtgevers en actoren goed in kaart?	Geschiedenis in beeld
	3. Hoe stevig zijn mijn opdrachtgevers?	• Posities opdrachtgevers	Op welke kenmerken moet ik letten om te beoordelen of ik een goede opdrachtgever/opdrachtgeverschap heb?	Kenmerken goed opdrachtgever en opdrachtnemerschap
	4. Hoe verhoud ik mij tot mijn opdrachtgevers?	• Eigen aandachtspunten procesregisseur • Rollen en taken	Hoe zorg ik voor voldoende speelruimte om het bestuursproces zijn werk te kunnen laten doen?	Ruimte creëren
	5. Hoe en wanneer betrek ik mijn opdrachtgevers?	• Relaties opdrachtgever(s) met procesregisseur	Hoe ga ik om met een opdrachtgeverscollectief?	Opdrachtgeverscollectief

Verbindende veld

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument
Hoe krijg en houd ik relevante spelers verbonden aan het bestuursproces?	1. Met welke belangen en belemmeringen zitten spelers in het bestuursproces?	• Actoren en belangen in beeld	Hoe krijg ik zicht op alle te betrekken actoren?	Actorenanalyse (actoren in beeld)
			Hoe krijg ik zicht op de belangen en standpunten van de betrokken/te betrekken partijen?	Belangen- en standpunten analyse
			Wanneer krijg ik actoren aangehaakt en wanneer haken zij af?	Aansluiten, aanhaken, afhaken, afwachten van actoren
	2. Wie heb ik waarom en wanneer nodig?	• Betrekken en benaderen	Hoe krijg ik een beeld van de mate waarin actoren bij het bestuursproces moeten worden betrokken?	Krachtenveldanalyse: ringen van invloed
			Hoe en in welke volgorde kan/moet ik partijen benaderen en welke aandacht is daarbij nodig?	Strategie van benaderen partijen
	3. Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?	• Samenstelling van een team	Wat vind ik en de anderen echt belangrijk?	Waardenanalyse
	4. Hoe geef ik vorm aan de relaties met de spelers in het bestuursproces?	• Samenwerken als team	Hoe kan ik bouwen aan vertrouwen om de samenwerking zo optimaal mogelijk te krijgen?	Gezonde relaties

Bijlage 1 - Instrumenten

Interne veld

Kernvraag	Sub-vraag	Thema's	Verdiepingsvraag	Naam Instrument	
Hoe krijg en houd ik relevante organisaties verbonden aan het bestuurs- proces, inclusief mijn eigen gemeente?	1. Met welke belangen en belemmeringen zitten organisaties in het bestuursproces?	• Achterliggende betrokken organisaties in beeld	Hoe breng ik de kenmerken van een betrokken organisatie in beeld?	Kenmerken betrokken organisaties in beeld	
	2. Wie heb ik waarom en wanneer nodig?	• Hoe te betrekken en/of betrokken	Weet ik hoe het accountmanagement binnen een organisatie (Rotterdam specifiek) is geregeld?	Accountmanagement Concern Rotterdam	
	3. Hoe zijn de onderlinge verhoudingen?	• Relaties	Wat zijn de concurrerende waarden van een organisatie, waar ik rekening mee moet houden?	Quinn model: model van concurrerende waarden	
	4. Hoe geef ik vorm aan de relaties met de organisaties in het bestuursproces?		• Samenwerken • Veranderen	Hoe ga ik om met de waardensystemen van betrokken actoren?	Omgaan met core-values
				Hoe kan ik verticale sturing organiseren ten behoeve van horizontale samenwerking?	Horizontale samenwerking en verticale sturing
				Hoe kan ik kernideologie van organisaties gebruiken bij het veranderen?	Bereiken, betrekken, binden, boeien en bezielen

De belangrijkste succesfactor bij procesregie blijft natuurlijk de mens, net als bij andere werkvormen. In dit boek is er voor gekozen primair te werken aan eenduidig taalgebruik. Dit door een model voor deze werkwijze te ontwikkelen dat als kapstok kan fungeren voor een groot aantal in de praktijk te gebruiken instrumenten.

Veel instrumenten gaan wel weer over de mens met vragen als: hoe kan ik als procesregisseur invulling geven aan ... , omgaan met ... , bereiken dat ... , voorkomen dat ... , etc.

Bijlage 2 - Competenties

Competenties voor de 7 velden en officiële beschrijvingen

Bij competenties gaat het zowel om vaardigheden als om gedrag en houding. Hieronder volgt een beschrijving van de gevraagde competenties per veld en één voorbeeld van gedrag en houding van de belangrijkste competentie.

Algemeen (Sensitief) communiceren

De mate waarin de persoon in staat is eigen mening, ideeën of feiten op een effectieve wijze onder woorden te brengen en op een tactvolle en effectieve wijze te reageren op behoeften en gevoelens van anderen.

Onafhankelijkheid

De mate waarin de persoon in staat is een eigen oordeel te vormen en te handelen op basis van eigen overtuiging.

Volharden

De mate waarin de persoon zich blijft inspannen om de beoogde doelstellingen te realiseren totdat het beoogde doel is bereikt.

Integriteit

De mate waarin de persoon op consistente wijze algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag weet te handhaven, er op aanspreekbaar is en anderen hierop kan aanspreken.

Flexibiliteit

De mate waarin de persoon zich wat betreft werkzaamheden, stijl van werken, plaats en tijd aan wisselende omstandigheden aanpast.

Idee

Creativiteit

De mate waarin de persoon invalshoeken vindt die afwijken van gevestigde denkpatronen en vaardig is in het introduceren van originele ideeën.

Probleemanalyse

De mate waarin de persoon in staat is tot het signaleren van problemen, het herkennen van belangrijke informatie en het leggen van verbanden tussen gegevens.

Positionerende veld

Leidinggeven

Mate waarin de persoon richting en sturing geeft aan medewerkers in het kader van hun taakinvulling, maar ook de stijl van leidinggeven aanpast aan betrokken medewerkers en situatie.

Strategische oriëntatie

De mate waarin de persoon in staat is doelstellingen voor langere termijn vast te stellen en te vertalen naar een strategische planning.

Omgevingsbewustzijn

De mate waarin de persoon laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke, en economische ontwikkelingen en deze kennis benut voor de eigen functie of organisatie.

Interventieveld

Durf

De mate waarin de persoon risico's onderkent en aangaat met als doel om een vooraf bepaald voordeel te behalen.

Ontwerp veld

Conceptueel vermogen

De mate waarin een persoon in staat is een situatie of probleem te begrijpen, het totaal weet te overzien en ideeën en oplossingen bedenkt op basis van complexe informatie.

Uitvoer veld

Planmatig werken

De mate waarin de persoon zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk, op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepaalt en benodigde acties, tijd en middelen aan geeft om de bepaalde doelen te kunnen bereiken.

Opdrachtgevend veld

Onderhandelen

De mate waarin de persoon erin slaagt bij tegengestelde belangen een goed resultaat te bereiken zonder de relatie te schaden.

Verbindend veld

Netwerken

De mate waarin de persoon relaties en/of samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie ontwikkelt en onderhoudt, om deze te benutten voor de organisatie.

Samenwerken

De mate waarin de persoon actief bijdraagt aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer er geen direct eigen functioneel of persoonlijk belang aanwezig is.

Interne veld

Organisatiebewustzijn

De mate waarin de persoon de samenhang binnen de organisatie begrijpt, er bewust gebruik van maakt en rekening houdt met de gevolgen van acties voor de eigen organisatie en eventuele andere belangen.

Gedrag en houding

Een van de instrumenten is in het woordenboek van de gemeente Rotterdam waarin deze beschrijvingen van deze competenties zijn opgenomen, waarbij vier niveaus van gedrag en houding als voorbeeld zijn beschreven. Voor een procesregisseur gaat het met name om de hogere niveaus (3 en 4).

Voorbeeld van (sensitief) communiceren

Niveau 3

Houdt bij contacten van verschillende niveaus rekening met verschillende behoeften en belangen; herkent tegenstellingen en kiest een geschikte aanpak. Neemt in een gesprek het initiatief en luistert actief, vat samen, vraagt na bij de ander, maakt gevoelens bespreekbaar. Geeft helder en duidelijk uitleg en maakt complexe zaken begrijpelijk.

Niveau 4

Voert ingewikkelde gesprekken met personen van hoger niveau over gevoelige onderwerpen, tegenstellingen en belangen. Herkent persoonlijke belangen en kiest een geschikte manier om de ander te beïnvloeden; beïnvloedt het gesprek en de sfeer door gevoelens te benoemen. Leeft zich in de ander in, doorziet ingewikkelde vragen en maakt inhoudelijke zaken voor de ander begrijpelijk

Bijlage 3 - Literatuurlijst

Begeleiden van groepen Groepsdynamica in de praktijk

Jan Remmerswaal
ISBN 9789031347315

De kracht van het Afrikaans denken - Ubuntu

Leontine Van 't Hooft
ISBN 9789058715982

De kracht van kwetsbaarheid - Heb de moed om niet perfect te willen zijn

Brené Brown
ISBN 9789400502482

De kunst van veranderen Bewegen naar de kern

Marco de Witte
Jan Jonker
ISBN 9789013114553

De snelheid van vertrouwen Dat wat alles verandert

Stephen M.R. Covey
ISBN 9789047000877

Dienend leiderschap

Henk Jan Kamsteeg
ISBN 9789047008439

Handboek strategisch omgevings-management

Marc Wesselink
ISBN 9789013074093

Het kan wel!

Frans Evers
Lawrens Susskind
ISBN 9789078171058

Hoe krijg je ze mee? - Vijf krachten om een veandering te laten slagen

Annemarie Mars
ISBN 9789023255390

In het oog van de Orkaan Nederland in transitie

Jan Rotmans
ISBN 9789461040268

Management van processen - Het realiseren van complexe initiatieven

Titus Bekkering
Jaap Walter (P2)
ISBN 9789049100452

Multi-actor procesmanagement in theorie en praktijk

Henk Diepenmaat
ISBN 9789079578160

Netwerkregie - Samenwerken in en tussen organisaties

Hans Licht
ISBN 978946319063

Organisatie-ontwikkeling met Theorie U

Esther de Haan
Eva Beerends
ISBN 9789024400850

Regievoeren zonder macht

Hans Licht
ISBN 9789023250258

Praktisch procesmanagement in projecten

Caroline Kuijper
9789491490019

Projectmanagement met creatiemacht

Hans Licht
Robert Jan Uijl
ISBN 9789055949830

Procesinterventies - Hoe je professioneel en wezenlijk bijstuurt als procesregisseur?

Dees van Oosterhout
ISBN 9789089651402

Proceskunde - Een pleidooi voor werken met aandacht

Aart Goedhart
Barbara van der Steen
ISBN 9789082326130

Procesmanagement - Over procesontwerp en besluitvorming

Hans de Bruijn
Ernst ten Heuvelhof
Roel in 't Veld
ISBN 9789024404346

Procesmanagement, samen op weg!

Hans van der Heijden

Procesregie - Creatief sturen op gedragen besluitvorming

Dees van Oosterhout
ISBN 9789089653543

Projectmatige werken bij de gemeentelijke overheid

Enrico Kraijo
ISBN 9789059313934

Toolkit procesregie - Hoe je mensen beweegt naar resultaat

Dees van Oosterhout
ISBN 9789089651587

Van idee naar resultaat - Een proces management aanpak (opvolger van Management van Processen)

Titus Bekkering
Jaap Walter (P2)
ISBN 9789490463533

Verdraaide organisaties Terug naar de bedoeling

Wouter Hart
ISBN 9789013105735

Waarderend veranderen Appreciative Inquiry (AI)

Saskia Tjepkema
Luc Verheijen
ISBN 9789462201019

Zit je vast? Maak het complexer!

Geert Teisman en Hans Bil
ISBN 9789463011587

Wat is de essentie van de zeven verschillende velden?

In het positionerende veld gaat het om het proces van inschatten van de positie die je inneemt als procesregisseur in het bestuursproces. Hoe stevig is deze? Jouw positie als procesregisseur verandert voortdurend in het bestuursproces. Het is een belangrijke kwaliteit om hier steeds opnieuw een goede inschatting van te maken en je gedrag af te stemmen op de positie die je op een specifiek moment inneemt in het bestuursproces. Een professionele procesregisseur blijft hierin bewegen.

In het interventieveld gaat het om de vaardigheid waarmee je jouw intuïtie om kunt zetten naar doelgericht handelen. Je moet dus in staat zijn om aan te voelen wat er moet gebeuren en vervolgens ook doelgericht een interventie bedenken en uitvoeren om dit tot stand te brengen. Dat vraagt afstand nemen en nabijheid tegelijkertijd.

In het ontwerpende veld gaat het om de ontwerpende kwaliteiten van de procesregisseur. Hoe start je een bestuursproces? Hoe kies je een passende aanpak? Kies je voor een lineair bestuursproces, een flipperkast, een cyclische aanpak etc.? En welke spelregels ontwerp je vanuit de waarden die belangrijk zijn voor het bestuursproces. Allemaal vragen die een beroep doen op de procesregisseur als architect.

Het uitvoerende veld staat voor de vaardigheid om activiteiten aan te sturen die gebeuren moeten. Afhankelijk van je positie kan je hier directe of indirecte sturing aan geven. Hoe krijg je de dingen op tijd, binnen budget en conform afspraken voor elkaar. Dat is kern waar het hier om draait.

In het opdrachtgevende veld gaat het om je te verhouden met het opdrachtgevende collectief. Dit bestaat niet alleen uit ambtelijk-, bestuurlijk opdrachtgever en raad maar kan uit veel meer partijen bestaan. De vaardigheid in het contracteren van je speelruimte met je opdrachtgevende veld is belangrijk. Vooral ook omdat het proces van contracteren nooit af is.

In het verbindende veld gaat het om de verbindende vaardigheden. Hoe bindt je mensen en partijen aan het bestuursproces? Het inschatten van de onderlinge verhoudingen en het vormgeven van het contact dat jij met de verschillende spelers hebt is een belangrijke sleutel voor een succesvol bestuursproces.

Het interne veld staat voor de vaardigheid van het opbouwen van draagvlak binnen het gemeentehuis en bij betrokken partijen voor het bestuursproces waarmee jij verbonden bent. Hoe krijg je iedereen mee, als men los van de gebaande paden moet meedenken in jouw bestuursproces? Hoe ga je om met weerstanden (belangen) van de meer conservatieve krachten?

Een procesmanager blijft zich voortdurend ontwikkelen binnen ieder van deze velden. Het leerproces van de procesregisseur is als een creatielemniscaat (zie paragraaf 2.3) waarin de vier invalshoeken, ik-wij-het-zij, zich steeds opnieuw aandienen.

Dit boek is digitaal beschikbaar op het leerhuis van de VPNG voor aangesloten gemeenten (www.digitaal-leerhuis.nl) en bij de gemeente Rotterdam ook op de interne RIO-groep Procesregie als vak.

Hier staan ook de 40 (belangrijkste) instrumenten die in eerste instantie uitgewerkt zijn in een format. Later worden deze verder uitgewerkt en volgen stapsgewijs de andere van de ca. 300 instrumenten.

Procesregie als vak

Handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs

Enrico Kraijo
e.kraijo@vpng.nl

Hans van der Heijden
ja.vanderheijden@rotterdam.nl