

Voorwoord

In november 2010 mocht ik het eerste exemplaar van *Procesregie* in ontvangst nemen. Het betoog in dit boek is dat een procesmatige aanpak de beste aanpak is indien de oplossing van het probleem in handen is van meerdere partijen die van elkaar afhankelijk zijn en die vaak ook nog tegengestelde belangen hebben. Ik onderschrijf dit van harte.

In feite bestaan er geen problemen meer die we als overheid alleen kunnen oplossen. We moeten ons als bestuurders realiseren dat we de uitdagingen waar we voor staan wellicht het liefst als projecten willen definiëren, maar dat we er op dit niveau eigenlijk, als je goed kijkt, niet meer komen met de inmiddels ingeburgerde en getrainde projectmatige aanpak.

We leven in een spannende tijd. We kunnen economische maar ook demografische problemen niet langer oplossen met een klassiek regulerende overheidssturing. We zijn afhankelijk van allerlei belanghebbenden in een keten van probleem naar oplossing. Een nieuwe, creatieve uitdaging voor de rolkeuze van de overheid die kan regisseren, sturen en faciliteren, maar die steeds minder mogelijkheden heeft om zaken af te dwingen. Deze tijd dwingt ons als overheid om creatief te worden, om echt contact met elkaar te gaan maken en elkaar opnieuw als gelijkwaardige partners te bejegenen, aan te spreken en te vertrouwen.

Dat betekent wat voor alle mensen in onze organisaties. We hebben mensen nodig met lef. Mensen die problemen onder ogen durven te zien, in plaats van ze uit angst weg te moffelen. Die op de juiste momenten kunnen zeggen waar het op staat. Die zich verwonderen, zonder een oordeel te vellen over hoe een en ander heeft kunnen gebeuren. Die het lef hebben om de cijfers te laten zien zoals ze echt zijn. Die zonder angst voor een hogere positie hun visie geven, ook al gaat deze tegen de gevestigde orde in. We hebben mensen nodig die durven in te grijpen nadat ze een analyse van de problematiek hebben gemaakt. Mensen die dus pro-

cesinterventies kunnen én durven te plegen. Op een professionele manier, zonder dat ze bang zijn voor hun eigen positie of status, of last hebben van plaatsvervangend denken.

Dat betekent ook iets voor onszelf. We zullen moeten luisteren naar onze omgeving. We zullen mensen de ruimte en het vertrouwen moeten geven om de regie te nemen en samen met organisaties naar oplossingen te zoeken. Dat betekent dat we zelf moeten leren loslaten. Onze voorkeursoplossing wordt het wellicht niet, maar er komt zo wel een gedragen oplossing tot stand. Dat vergt een ommekeer van de *mindset* van sturen, ruimte geven en sturen op het nemen van regie.

In dit tweede boek, dat als een vervolg op *Procesregie* kan worden beschouwd, beschrijft Dees van Oosterhout haar eigen ervaringen als procesregisseur. Niet alleen de successen, maar ook de bloopers. Dat siert haar. Waardevol zijn ook de voorbeelden van allerlei interventies op verschillende niveaus uit verschillende sectoren. Zo zijn er casussen van ziekenhuizen, zorginstututen, waterschappen, semioverheidsorganisaties als ProRail en provincies.

Met enige trots heb ik geconstateerd dat er ook een casus van de gemeente Amsterdam in dit boek is opgenomen: onze aanpak van de Top600; om de stad veiliger te maken, pakken we de 600 criminele jongeren en jongvolwassenen met voorrang aan.

We ontkomen er niet aan om het vak procesregie nader te professionaliseren. *Procesinterventies* is een waardevolle handreiking voor elke organisatie die deze stap gaat maken.

Ik wens u veel lees- en leerplezier.


Mr. E.E. van der Laan
Burgemeester van Amsterdam



Inhoud

	Inleiding	13
1	Verbinding door procesregie	19
1.1	De paradox waar we voor staan	19
1.2	De weerspiegeling in organisaties en individuen	21
1.3	Procesregie als brug	25
2	Procesregie: de essentie	31
2.1	Creatief sturen op gedragen besluitvorming	31
2.2	Het spel tussen opdrachtgever en procesregisseur	36
2.3	Het procesontwerp in tien stappen	39
3	Persoonlijke reflectie als basis voor elke interventie	45
3.1	Hoe we handelen vanuit zelfafwijzing	45
3.2	Vijf afweermechanismen	49
3.3	De waarde van een goede zelfinterventie	53
3.4	Inzicht in de relaties tussen partijen	59
4	Interventies op systeemniveau	65
4.1	Een definitie vanuit theoretisch perspectief	65
4.2	Voorbeelden van systeeminterventies	67
4.3	De Top600-criminelen in Amsterdam	85

5	Interventies op groepsniveau	93
5.1	Fase 0: het fundament leggen	93
5.2	Fase 1: kennismaken	97
5.3	Fase 2: de strijd om de macht	102
5.4	Fase 3: de samenwerking	108
5.5	Fase 4: harmonie en afsluiting	111
5.6	Knoop Groningen	111
6	Interventies op individueel niveau	119
6.1	Interventies vanuit persoonlijke kracht en effectiviteit	119
6.2	Interventies in vergaderingen	128
6.3	Greenport Westland	130
7	Levend leiderschap	137
7.1	Leidinggeven zonder macht	137
7.2	De kernkwaliteiten van een procesregisseur	140
	Dankwoord	149
	Literatuur	153
	Persoonlijk bericht aan de lezer	155
	Register	157



He's a real Nowhere Man
Sitting in his Nowhere Land
Making all his Nowhere Plans for nobody

Doesn't have a point of view
Knows not where he's going to
Isn't he a bit like you and me

Nowhere Man, please listen
You don't know what you're missing
Nowhere Man, the world is at your command

He's as blind as he can be
Just sees what he wants to see
Nowhere Man, can you see me at all

Nowhere Man, don't worry
Take your time, don't hurry
Leave it all till somebody else
Lends you a hand

THE BEATLES - NOWHERE MAN

Inleiding

Eigenlijk is de inspiratie voor dit boek ontstaan door mijn persoonlijke ervaring als procesregisseur in een samenwerkingsverband tussen diverse organisaties. Ik kwam er bij toeval achter dat een manager uit de organisatie van mijn eigen opdrachtgevers het commitment, dat alle partijen in een gezamenlijke, door mij geleide vergadering hadden gegeven, zelf had teruggetrokken. Ik was ontzettend boos en heb me daar in die kamer vreselijk laten gaan. En ik had mezelf nog wel verkocht als een professioneel procesregisseur ...

Wat er op dat moment gebeurde, was dat er diep van binnen een enorme angst ontstond: jeetje, als mijn opdrachtgevers hun commitment terugtrekken, dan kan ik het wel vergeten. Dan gaan al die werkgroepen niet door. En dan is mijn zorgvuldig bereikte succes aan diggelen. Tja, misschien ben ik dan toch niet zo'n goede procesregisseur? Dat wilde ik op dat moment helemaal niet voelen en dus reageerde ik het in feite af op degene die het me vertelde. Als feedback kreeg ik terug dat ik wel erg emotioneel reageerde. Nou, dat was ook weer tegen het zere been en ik begon mezelf opnieuw te verdedigen: 'Ja natuurlijk reageer ik emotioneel. Ik ben de enige hier die nog bij het project betrokken is. Voor de rest interesseert het niemand wat er buiten gebeurt.' Dus daar kwamen de oordelen en de verwijten nog eens fijntjes achteraan.

Dit voorval heeft me ernstig bij mezelf te rade laten gaan. Wat had gemaakt dat ik zo weinig effectief reageerde en mezelf dus totaal uit positie bracht? Wat was daar de diepere achtergrond van? Had ik mijn eerste boek, *Procesregie*, eigenlijk zelf wel gelezen? Toch wel ... Maar de theorie is slechts een deel van het verhaal.

Professioneel en wezenlijk interveniëren

Steeds vaker verwachten bestuurders in het publieke domein voorstellen die samen met de buitenwereld zijn gecreëerd. Het belang

van externe samenwerking en verankering neemt daarmee toe. Tegelijkertijd zien we dat er nog maar weinig organisaties zijn die het proces van cocreatie op een succesvolle manier weten te realiseren. Onderzoek van Max Herold wijst bijvoorbeeld uit dat cocreëren in de praktijk nog heel lastig is. Op de schaal van informeren, betrekken, samenwerken en cocreëren blijkt het laatste zelden te lukken. De vraag naar kennis en vaardigheden op het gebied van procesregie is de afgelopen jaren dan ook flink gegroeid, evenals de vraag naar de ontwikkeling van het vak procesregie in de praktijk. Hoe kun je interveniëren als het mis dreigt te gaan? Wat gebeurt er dan met je? En welke interventies zijn er überhaupt mogelijk? Dit zijn vragen waar veel procesregisseurs dagelijks mee worstelen.

Door het bewuste voorval heb ik gemerkt hoe makkelijk het is om je teleurstelling af te reageren op anderen. Mijn primaire reactie was om naar de betreffende persoon toe te lopen en hem te vertellen dat zijn gedrag gewoonweg onacceptabel was. Gelukkig heb ik dat toen niet gedaan. Dan geef ik de opdracht terug, was mijn tweede reactie, want zo kan ik niet werken. Gelukkig heb ik dat toen ook niet gedaan. Ik ben naar huis gegaan, heb een fles wijn geopend en ben bij de haard gaan zitten. En daar kwam toen het voelen: de zorg om het hele project, de zorg om de reactie van mensen die hun commitment hadden gegeven, de schaamte over mijn eigen vermeende afgang. En de analyse van de verankering van deze opdracht bij mijn eigen opdrachtgevers: welke stap had ik overgeslagen? Wat had ik niet gezien? Wat maakte dat deze manager buiten de vergadering om toch zijn commitment terugtrok? Om daarna weer te voelen wat die analyse bij me teweegbracht: angst om te bekennen dat ik een fout had gemaakt? Angst dat het project in duigen zou vallen? Angst om mijn eigen ego? Schaamte naar de andere partijen?

Een interventie vanuit afweer, zoals mijn eigen optreden in die kamer, is een goede manier om je eigen pijn even niet te hoeven voelen. Maar het betekent ook dat je uit contact bent met jezelf, en daardoor onmogelijk in contact kunt zijn met de ander. Weinig effectief, per definitie niet dus. Naderhand heb ik met een collega een systeemanalyse van deze gebeurtenis gemaakt en zowel mijn eigen rol als de rol van de betreffende manager geanalyseerd. Mijn

conclusie was dat ik deze persoon te weinig in het proces had betrokken en zijn belang in dezen had onderschat. Hij werd door mijn opdrachtgevers steeds overvallen door commitments over tijd en mensen in de organisatie die zonder overleg werden afgegeven, terwijl hij verantwoordelijk was voor het personeelsbeleid. Aan de hand van deze casus greep hij zijn kans om zijn statement aan iedereen kenbaar te maken. Daarnaast was mijn opdracht ook niet met hem verankerd, zo bleek naderhand. En het klikte niet zo met deze persoon. Zijn rol in de organisatie was mij, ondanks zijn hoge positie, onduidelijk, dus ik had daar ook niet zoveel energie in gestoken.

Ik ben vanuit alle rust eerst eens met mijn opdrachtgevers om tafel gegaan om te bespreken wat hun rol in dit gebeuren was. De problematiek was aan de bestuurders om op te lossen. Niet op het niveau van het project alleen, maar ook wat betreft hun onderlinge samenwerking, aansturing en verhouding. Vervolgens ben ik met de persoon in kwestie gaan praten. Na zijn standpunt uitgebreid te hebben gehoord, er begrip voor te hebben getoond en de onderliggende problematiek op de agenda te hebben gezet, is de zaak uiteindelijk opgelost. In alle rust en in contact. Een leerzame ervaring.

Over dit boek

De theorie die in *Procesregie* wordt beschreven vormt een goede en noodzakelijke basis voor de start van een proces. Maar de reacties naar aanleiding van dit eerste boek hebben me geleerd dat theoretische concepten een praktische vertaling nodig hebben. In *Procesinterventies*, dat als een vervolg kan worden gezien, heb ik daarom mijn eigen praktijkervaringen en die van vele anderen beschreven. Hoe stuur je bij als procesregisseur? En dan wel effectief, zodat het proces met deze interventie wordt geholpen? De opbouw is als volgt.

In hoofdstuk 1 beantwoord ik de vraag waarom procesregie zo actueel en noodzakelijk is en waarom effectieve verbindingen voor organisaties zo belangrijk zijn. We leven in een zeer bepalende tijdperiode, waarin we voor ons mens-zijn essentiële keuzes gaan

maken. Enerzijds zien we de trend om steeds meer vanuit angst te leven en handelen, anderzijds is er sprake van een groeiende behoefte aan authenticiteit, vertrouwen en verbinding. Het kan nog beide kanten op. We kunnen, gedreven door angst, terugvallen in oude zekerheden, maar we kunnen deze periode ook zien als een transitie van een belevenis- naar een betekenis-economie, en er als maatschappij, organisatie en mens beter uitkomen. Dat laatste lukt alleen als we de juiste verbindingen weten te leggen. Procesregie speelt daarbij een wezenlijke rol.

In hoofdstuk 2 staat de essentie van procesregie centraal. In vogelvlucht worden de belangrijkste aspecten van het vak behandeld: de kern van procesregie, de kenmerken van een procesmatige versus een projectmatige aanpak, de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en het procesontwerp, dat de basis legt voor de start van een proces. Deze kennis is nodig voor een goed begrip van alle volgende hoofdstukken. Wie het boek *Procesregie* heeft gelezen, kan er uiteraard voor kiezen om dit hoofdstuk over te slaan.

Hoofdstuk 3 gaat over de persoonlijke effectiviteit van procesregisseurs. Professionele interventies werken alleen als u vooraf controleert of u zelf niet degene bent die een effectieve oplossing in de weg staat. In dit hoofdstuk beschrijf ik daarom wat afweermechanismen zijn, hoe ze tot stand komen en wat de beste manier is om ermee om te gaan. Daarbij worden ook handvatten gegeven om uit het zogenaamde 'mindfucking' te blijven. Verder is het aan te raden om een systeemanalyse te maken ten aanzien van uw eigen rol in het proces. Ook dat is dus iets wat in dit hoofdstuk terugkomt. Pas als deze persoonlijke reflectie heeft plaatsgevonden, is het mogelijk om een effectieve professionele interventie te (laten) plegen.


In hoofdstuk 4, 5 en 6 ga ik in op professionele interventies, waarbij ik een onderscheid maak tussen interventies op systeemniveau (hoofdstuk 4), op groepsniveau (hoofdstuk 5) en op individueel niveau (hoofdstuk 6). Deze hoofdstukken laten zien hoe u kunt ingrijpen als er tijdens een proces problemen ontstaan of hoe u juist kunt voorkomen dat een situatie anders loopt dan gewenst. Ik beschrijf verschillende interventietechnieken die in de praktijk

succesvol zijn gebleken en die direct kunnen worden ingezet. Om een en ander inzichtelijk te maken, zijn er in deze hoofdstukken vooral ook veel waardevolle praktijkvoorbeelden van procesinterventies opgenomen.

In hoofdstuk 7 beschrijf ik tot slot wat we kunnen concluderen over de kerncompetenties van een effectieve procesregisseur. Wat moet iemand in deze tijd kunnen, en zijn dat dezelfde competenties waar we steeds van uitgaan? Een van de conclusies is dat een procesregisseur leidinggevende kwaliteiten moet hebben, terwijl hij in de praktijk vaak geen leidinggevende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft. Ik benoem in dit hoofdstuk een aantal paradoxale competenties van een procesregisseur en introduceer de term ‘levend leiderschap’, leiderschap vanuit lef en liefde, waarmee ik het leidinggevende vermogen van de procesregisseur in beeld breng.

Het is mijn persoonlijke droom om steeds meer vanuit vertrouwen en authenticiteit te kunnen zijn, als mens en als procesregisseur. En natuurlijk hoop ik dat steeds meer mensen in onze maatschappij dat gaan doen. Ik ben ervan overtuigd dat onze samenleving en onze organisaties dat nodig hebben. Pas als u kunt onthechten van uw eigen negatieve denken en programmatuur, los kunt komen van een situatie en kunt zien dat u uw gedachten wel heeft, maar ze niet bent, kan er ruimte komen voor uw genialiteit, innovatieve kracht en creativiteit in een proces. Muzikant en schrijver Tijn Touber illustreerde dit tijdens een lezing met het lied *Nowhere Man* van John Lennon. De sleutel is, zoals Lennon beschrijft, durven loslaten en luisteren. Pas dan ligt de wereld aan onze voeten. Zet uw angst dus opzij, neem de tijd, laat los en wacht tot de juiste mensen u te hulp schieten.

Een procesregisseur is een beetje een *Nowhere Man*. Het is af en toe een eenzaam vak, waar kracht en lef en liefde bij nodig is. Het is mijn passie om u daarbij een hand in de rug te geven. Ik hoop van harte dat dit boek daarin voorziet.



Is it getting better
Or do you feel the same
Will it make it easier on you now
You got someone to blame
You say ...

One love
One life
When it's one need
In the night
One love
We get to share it
Leaves you baby if you
Don't care for it

Did I disappoint you
Or leave a bad taste in your mouth
You act like you never had love
And you want me to go without
Well it's ...

Too late
Tonight
To drag the past out into the light
We're one, but we're not the same
We get to
Carry each other
Carry each other
One ...

U2 - ONE

1 Verbinding door procesregie

We staan voor een belangrijk keerpunt in onze evolutie als maatschappij, als organisatie en als mens. We kunnen proberen om huidige en toekomstige uitdagingen met oude oplossingen aan te pakken en weer terug te keren naar een klassiek ontwikkelingsstadium. Maar we kunnen er ook voor kiezen om van deze crisis te leren, de periode waarin we nu leven als een overgangperiode te beschouwen, een nieuw pad in te slaan en er uiteindelijk als maatschappij, als organisatie en als mens beter uit te komen. Slagen we erin om deze transitie naar een betekeniseconomie te maken? Lukt het ons om nieuwe verbindingen te leggen, die meer betekenis geven dan de oude? En welke rol kan procesregie hierin spelen?

1.1 De paradox waar we voor staan

In onze samenleving zijn twee paradoxale trends waar te nemen. Enerzijds is er sprake van een cultuur waarin angst een steeds grotere rol krijgt, anderzijds groeit de behoefte aan vertrouwen, authenticiteit en verbinding. In deze paragraaf een korte schets van de ontwikkelingen die zo kenmerkend zijn voor deze tijd.

Vluchten in belevenissen

In de Amerikaanse literatuur wordt deze 21ste eeuw ook wel *the age of anxiety* genoemd, de eeuw van angst en zorg. Dit wordt met name veroorzaakt door de terroristische dreiging die voortdurend boven ons hoofd hangt en de machteloosheid die we daarbij ervaren. Daarnaast hebben we te maken met een aanhoudende financiële dreiging waar we onder gebukt gaan en die eveneens gevoelens van machteloosheid oproept. Ik herinner me bijvoorbeeld een opmerking van Wouter Bos, destijds minister van Financiën, nadat er maatregelen tegen de economische crisis werden aangekondigd. Er zou ook eens per maand een Europese top worden georganiseerd; vaker dan tot dan toe het geval was geweest. Bos adviseerde om dat niet te doen, omdat de koersen na elke top extra kelderden, aangezien het vertrouwen in de oplosbaarheid van de crisis

na elke top alleen maar verder daalde. En dan herinner ik me de voorstelling van Claudia de Breij, waarin zij een oma speelt en haar denkbeeldige kleinkind aan haar vraagt: ‘Oma, hadden jullie vroeger geen internet? Wisten jullie niet van het broeikaseffect? Waarom deden jullie dan niets?’

Het effect van deze angstcultuur en de bijbehorende gevoelens van machteloosheid is dat we onze cirkel van invloed als heel klein definiëren en voor een groot deel in belevenissen vluchten: het moet leuk zijn, we maken er toch iets van, want verder kunnen we immers niets doen. Daarnaast kan het ertoe leiden dat we anderen gaan beschuldigen. Onze verdraagzaamheid wordt erdoor aangetast. We leven inmiddels samen met miljoenen allochtone medemenssen, maar de verdraagzaamheid is op een heel laag pitje komen te staan; om over het niveau van de wens tot verbinden nog maar niet te spreken. Een partij als de PVV kan bestaan doordat er (on)bewust wordt ingespeeld op gevoelens van angst en machteloosheid.

We kunnen dus constateren dat er in onze maatschappij steeds meer vanuit angst en machteloosheid wordt geleefd en gehandeld. En dat in een periode waarin de roep om creativiteit, regie en daadkracht feitelijk zo groot is.

Een beweging naar meer betekenis

Tegelijkertijd is er echter een heel andere trend waarneembaar. Er valt een toenemende behoefte aan authenticiteit, vertrouwen en verbinding te bespeuren, die tot gevolg heeft dat mensen in schijnbaar uitzichtloze situaties toch in beweging komen. Ik denk dan bijvoorbeeld aan Yulia Tymoshenko, oppositieleider en voormalig minister-president van de Oekraïne, die ondanks haar gevangenschap in staat is geweest om een boodschap uit te dragen. Of, op grotere schaal, aan landen als Egypte, waar individuen in staat zijn geweest om zich te verenigen en zo een doorslaggevende factor in de ontwikkeling van een maatschappij hebben gevormd. Er zijn steeds weer mensen die het verschil weten te maken en daarmee een groot maatschappelijk effect weten te creëren. Mensen die op zoek gaan naar meer betekenis.

De periode waarin we nu leven wordt getypeerd als disharmonie. Alle zekerheden komen te vervallen. We zijn toe aan een herdefinitie van groei en waarden. Duidelijk is dat groei en waarden in de toekomst niet meer in geld zullen worden uitgedrukt, maar waarin dan wel? En hoe reageren we hierop? Wordt het een *survival of the fittest* of gaan we meer en vooral ook beter samenwerken? Laten we ons leiden door angst en vallen we terug in oude zekerheden of proberen we vooruit te komen door authenticiteit en vertrouwen te stimuleren, om zo cruciale verbindingen te kunnen leggen en nieuwe betekenissen aan relaties en netwerken te kunnen geven? Blijven we hangen in een beleveniseconomie of maken we de transitie naar een betekenisconomie? De keuze is aan ons.

1.2 De weerspiegeling in organisaties en individuen

De hierboven beschreven paradoxale trends spelen zich niet alleen af in onze maatschappij als geheel, maar ook in de hoofden van individuen die deel uitmaken van deze maatschappij. En daarmee in organisaties. Mensen werken enerzijds steeds meer vanuit overleving, terwijl er anderzijds een toenemende behoefte aan betekenisvolle relaties te signaleren is.

Handelen vanuit een diepgewortelde angst

In een van mijn trainingen bracht een beleidsmedewerkster een casus in. Ze bevond zich duidelijk op een dood spoor, en de groep probeerde haar constructief het inzicht te geven dat een andere aanpak wellicht beter zou zijn en meer resultaat zou opleveren. Ze bleef echter maar volhouden dat dit de juiste aanpak was, en was dus feitelijk uit contact met de groep. Tot me opeens iets duidelijk werd en ik haar vroeg hoe het eigenlijk met haar arbeidsovereenkomst zat. Ze bleek een tijdelijke functie te hebben, die in een vast dienstverband zou worden omgezet als ze deze opdracht goed wist te volbrengen. Toegeven dat ze tot nu toe op een verkeerd spoor had gezeten betekende in haar ogen toegeven dat ze niet geschikt was voor deze functie, en dus zou er in haar overtuiging geen vast dienstverband komen. Tegen beter weten in stond ze haar keuze voor de groep te verdedigen, en zonder deze interventie had ze onbewust vanuit haar eigen angst zelf een slechte afloop gecreëerd.

Steeds meer mensen moeten leren omgaan met het feit dat hun dienstverband onder druk staat. Bij verandering van functie naar een andere organisatie is een vaste baan vaak helemaal geen optie meer. Reorganisaties worden steeds minder symbolisch; ze gaan steeds vaker gepaard met baanverlies. Dat heeft een enorme impact op mensen. De innerlijke overtuiging 'Ik zeg maar niets, anders vlieg ik er ook uit' is aan de orde van de dag. Leidinggevend en horen het woord 'angstcultuur' niet graag: 'Dat is bij ons niet het geval.' Terwijl de werkelijkheid vaak is dat we in een training uren nodig hebben om mensen in rollenspelen zover te krijgen dat ze tegen hun leidinggevende durven te zeggen dat ze de procesrol willen hebben, dat een opdracht hun niet past of dat het probleem snel moet worden opgeschaald. Mensen blijven vaak heel lang met een (groot) proces rondlopen, omdat ze het bijvoorbeeld als een persoonlijk falen zien wanneer ze het op een hoger niveau zouden leggen. Ontwikkelingen in organisaties vragen om medewerkers die zeggen waar het op staat, die snel durven te schakelen met hun leidinggevende, die niet vanuit sterren-en-strepenangst werken, die zich niet achter hun eigen veilige bureau terugtrekken. De werkelijkheid is echter anders.

Een andere ontwikkeling is dat de identificatie met de eigen organisatie niet meer van deze tijd is. Ook de identificatie met de eigen taak, rol en functie gaat veranderen. Bezuinigingen zorgen ervoor dat organisaties zich steeds meer terugtrekken en ervoor kiezen om zich alleen nog op hun kerntaken te richten. Dat was bijvoorbeeld het geval bij woningcorporatie Casade. Deze organisatie werkte in het verleden zeer succesvol met vitale coalities: samenwerkingsverbanden tussen de corporatie en verschillende zorg- en welzijnsinstellingen. Onder druk van de bezuinigingen ontstond er echter een situatie waarin de productieafspraken met de gemeenten en de verzekeraars strikt werden gehanteerd en er minder ruimte was om in te spelen op de actualiteit en op innovatie. Voor de professionals stond de 'vergadertafel' centraal, in plaats van de 'keukentafel'. De vitale coalities waren te vrijblijvend, terwijl men elkaar meer dan ooit nodig had om de crisis te overleven. Het management van Casade verkent nu meer ondernemingsgerichte vormen als de coöperatie en *social enterprises*. Een samengaan van verschillende organisaties waarbij de betrokkenen zich niet meer met de eigen organisatie identificeren, maar met

de opgave in het werkgebied en het team dat de problematiek snel en effectief aanpakt. Financieringsstromen uit de WMO, AWBZ en corporatiesector worden bijeengebracht. Burgers krijgen een stevige positie in de wijkagenda.

Verder is de verwachting van veel futurologen dat 70% van onze banen in de toekomst zal worden vervangen door robotisering. De kans is dus groot dat we op dit moment mensen aan het opleiden zijn voor banen die in de toekomst niet meer bestaan. Dit brengt nieuwe onzekerheden met zich mee, maar ook nieuwe kansen. Het is maar net hoe je het bekijkt en hoe je met die onzekerheden kunt omgaan. Opvallend is dat er met name in het Westen terughoudend op deze ontwikkeling wordt gereageerd. Terwijl landen als China, India en Japan vol overgave de mogelijkheden op dit terrein onderzoeken, roept robotisering in Europa toch vooral een gevoel van onbehagen op.

Er wordt dus gehandeld vanuit een diepgewortelde angst. We zijn bang om opgedane zekerheden kwijt te raken, bang om niet meer de grootste, de succesvolste, de rijkste te zijn, bang om er niet meer bij te horen, bang om de verliezer te zijn. Als mens en als organisatie. Dit maakt dat we terugverlangen naar oude zekerheden als meer groei en materiële zekerheid. De vraag is of handelen vanuit deze drive het juiste antwoord op de crisis is. Professor Jaap van Duijn voorziet dat de huidige crisis zeker tot 2020 zal duren. Hij verwacht tot het eind van dit decennium per saldo weinig tot geen economische groei. Is dat erg? Naar zijn opvatting niet. Van Duijn meent dat er in het rijke Westen geen behoefte is aan meer, maar aan beter. Het internet biedt alle mogelijkheden om de kwaliteit van het leven te verbeteren, zonder dat dit economische groei in de traditionele betekenis hoeft te impliceren. De crisis kan als positief effect hebben dat we ons gaan herbezinnen op wat nu werkelijk vooruitgang is.

Werken aan betekenisvolle relaties

We handelen dus steeds meer vanuit overleving. Maar er is ook een heel andere trend zichtbaar. Rick van Baaren, hoogleraar Gedragsbeïnvloeding & Maatschappij aan de Radboud Universiteit Nijmegen, doet onderzoek op het gebied van bewuste en onbewuste beïnvloeding. In een van zijn onderzoeken richt hij zich op de

vraag welke ober we als klant de meeste fooi geven. Wat blijkt? De ober die de bestelling per persoon exact herhaalt, krijgt de meeste fooi. Dus niet de ober die de bestelling in andere woorden herhaalt, knikt of ‘Oké’ zegt, maar de ober die uitsluitend woord voor woord herhaalt wat de klant heeft besteld. De fooi stijgt daardoor met maar liefst 70%. Naast de verklaring dat copycatgedrag, ofwel het nadoen van mensen, veiligheid biedt, geeft Van Baaren de verklaring dat mensen in deze tijd een (on)bewust groeiende behoefte hebben om gehoord te worden. Alleen maar *gehoord* te worden. We willen gezien worden als mens en onze cirkel van invloed, meer dan we wellicht denken, benutten. Daarom geven we meer fooi als we het gevoel hebben gehoord te worden dan als we een extra bakje groenten krijgen of als onze stoel wordt aangeschoven.

Er is nog een andere opmerkelijke ontwikkeling waarneembaar. Langzaam groeit het besef dat het ontplooiën van onze intuïtieve kant onontbeerlijk is voor een goede besluitvorming. Een aantal jaren geleden was het ondenkbaar dat managers dit als onderdeel in hun opleidingsprogramma zouden opnemen, maar innerlijke kracht en vertrouwen op intuïtieve besluitvorming zijn essentiële managementcompetenties aan het worden. Een woord als ‘authenticiteit’ is niet meer uit de media weg te denken. Allemaal tekenen dat we streven naar echtheid. Naar mensen die zichzelf zijn, die te vertrouwen zijn. Om vanuit dit vertrouwen echt betekenis te kunnen geven aan relaties. Onderzoek wijst keer op keer uit hoe sterk die behoefte in ons aanwezig is. Als mensen aan het eind van hun leven reflecteren op wat ze anders hadden willen doen, blijkt meer tijd doorbrengen met geliefden stevast bovenaan te staan. Op de tweede plaats komt het besef dat men te lang in een functie is blijven hangen die onvoldoende aansluit bij de persoonlijke drive, en dus eigenlijk liever ander werk had willen doen. Het gaat hier om zingeving aan het bestaan, en dan het liefst in een periode in het leven dat er nog genoeg kansen zijn om hieraan gehoor te geven. Als derde punt wordt genoemd dat men te veel dingen heeft gedaan die door anderen waren opgelegd, of dingen juist heeft gelaten uit angst om te veel af te wijken of er niet meer bij te horen. Dit roept het gevoel op niet ‘echt’ te zijn geweest en niet het gewenste verschil te hebben kunnen maken. Vaak realiseren we ons dit te laat in het leven of hebben we eerder niet het gevoel gehad iets aan deze situatie te kunnen veranderen.

Deze tendensen vormen in mijn ogen de voedingsbodem voor betekenisvolle, nieuwe, verdiepte relaties tussen mensen en organisaties. De basis om een stap verder te kunnen komen in de ontwikkeling van onze maatschappij en in de ontwikkeling van ons als mens.

1.3 Procesregie als brug

De transitie van een belevenis- naar een betekenis-economie heeft alleen kans van slagen als we de juiste verbindingen weten te leggen. Procesregie speelt daarbij een wezenlijke rol. Het is naar mijn idee de enige manier om de brug tussen de hierboven beschreven paradoxale trends te kunnen slaan. In deze paragraaf zal ik dat verder toelichten.

Het vermogen tot verbinden

Eerder gaf ik al aan dat groei en waarden in de toekomst niet langer in geld zullen worden uitgedrukt. Maar wat komt er dan voor in de plaats, als geld niet meer doorslaggevend is? Trendwatchers noemen twee aspecten die in de loop der tijd schaars zullen worden: creativiteit en het vermogen tot verbinden. Door de enorme prestatiedruk is er op scholen weinig aandacht meer voor het stimuleren van de fantasie en het ontplooiën van de creativiteit. Een ontwikkeling die nog eens wordt versterkt door de toeneemende negatieve invloed van de onder kinderen zo populaire computerspelletjes.

Trendwatchers signaleren ook dat het vermogen tot verbinden in de toekomst een sleutelstrategie wordt. In organisaties bestaat steeds meer behoefte aan mensen die in staat zijn om:

- de buitenwereld naar binnen te brengen;
- gebiedsgericht te werken, dat wil zeggen samen met anderen voor het betreffende gebied te werken, dus niet in eerste instantie vanuit de eigen organisatie;
- draagvlak te creëren en te sturen op gedragen besluitvorming;
- trends snel door te vertalen en de organisatie op één lijn te krijgen;
- een organisatie te creëren waarin verantwoordelijkheid, flexibiliteit en openheid tot doorleefde gedragingen behoren, geschreven en ongeschreven.

De genoemde ontwikkelingen hebben tot gevolg dat de klassieke top-downsturing niet langer werkt. Mensen willen zelf zin geven! De klassieke vorm van sturing roept direct gevoelens van machteloosheid op en stimuleert het idee dat iets wel weer zal overwaaien.

Een nieuwe manier van sturen

Om de vraagstukken waar we voor (komen te) staan het hoofd te kunnen bieden, is het essentieel dat er een manier van sturen wordt gekozen waarin onderstaande waarden structureel zijn verankerd, en dat degene die de regie over de verandering neemt zelf intrinsiek overtuigd is van deze waarden.

1 *Echt luisteren*

De regisseur zorgt ervoor dat alle betrokkenen worden gehoord. Dit betekent dat er gedurende het proces echt naar hen wordt geluisterd. Pas als dit lukt, voelen mensen zich daadwerkelijk erkend en gezien.

2 *Onzekerheid als uitgangspunt*

Het omgaan met de onzekerheid van het resultaat wordt als een strategisch uitgangspunt beschouwd. De regisseur vraagt iedere betrokkene vooraf naar het doel. Daarnaast is het van belang dat mensen bereid zijn om tijdens het proces een actieve bijdrage te leveren en samen eigenaar van het resultaat te worden.

3 *Zingeving*

Mensen kunnen zin geven, het verschil maken en vandaaruit hun verantwoordelijkheid nemen. Hierop moeten zij tijdens het proces ook worden aangesproken. Dat betekent dat van tevoren duidelijk moet zijn welke drive de betrokken partijen hebben, wat ze als zingeving ervaren. Dat kan voor iedereen anders zijn. Van de regisseur wordt verwacht dat hij dit respecteert en dat hij ervoor zorgt dat ieders inbreng zonder oordeel in het proces aan bod komt.

4 *Cocreatie*

Het doel moet zijn om samen iets te gaan creëren. Hiervoor moet de regisseur bij de start van het traject het fundament leggen en het proces zo inrichten dat dit ook kan worden waargemaakt.

5 *Echte verbinding*

De regisseur is in staat om de woorden achter de woorden van mensen te lezen, iets wat noodzakelijk is om echte verbinding te creëren. Hij weet wat er boven en onder de ijsberg wordt gezegd en gevoeld, kan dit benoemen en is in staat om hier op de juiste manier mee om te gaan. Hij beseft bovendien dat veel mensen vanuit angst en wantrouwen in de werkgroep zitten. Het is zijn taak om de zoektocht naar verbinding vanuit vertrouwen en authenticiteit te begeleiden, hetgeen veel vergt van zijn persoonlijke effectiviteit.

6 *Analytische én intuïtieve competenties*

Een besluit wordt niet alleen op basis van rationele en analytische overwegingen genomen. Het moet voor iedereen ook goed voelen. We leven in een tijd waarin mensen een besluit eerder uitvoeren en er ook eerder verantwoordelijkheid voor willen nemen als het intuïtief klopt dan wanneer het rationeel of logisch klopt. Het is aan de regisseur om dit te bewaken.

7 *Persoonlijke belangen*

De regisseur is zich ervan bewust dat er naast zakelijke belangen ook persoonlijke belangen in het spel kunnen zijn. Als het niet tegen de integriteitsnormen indruist, is het een reële optie om te kijken of deze persoonlijke belangen in het proces kunnen worden geborgd.

8 *Individuele kracht en waardering*

Van belang is dat de regisseur weet waar iemand goed in is en een betrokkene ook op zijn kracht kan aanspreken. Complimenten, aandacht en erkenning van het goede in ieder mens zijn in deze tijd van onschatbare waarde. Mensen willen (onuitgesproken) heel graag gewaardeerd worden.

9 *Communicatie*

De regisseur controleert of de betrokken partijen gedurende het proces gelijkwaardig met elkaar communiceren. Verbindingen worden niet meer tot stand gebracht omdat men simpelweg uitvoert wat iemand hoger in rang zegt. Hierdoor worden gelijkwaardigheid en het stimuleren van elkaars creativiteit de pijlers van de onderlinge communicatie.

Sturing die op basis van deze waarden plaatsvindt, is een vorm van sturing die in de ontwikkeling van deze tijd past. Alleen zo kunnen we kracht genereren, vindt er door samenwerking synergie plaats en kunnen we nieuwe uitdagingen aan. Het gaat hier niet om de klassieke projectsturing of om de klassieke managementsturing op basis van sterren en strepen, maar om processturing, ofwel procesregie: in mijn ogen de enige manier om complexe veranderingen daadwerkelijk samen te realiseren en om succesvol te sturen op gedragen besluitvorming.

Dit hoofdstuk heeft een antwoord gegeven op de vraag waarom echte verbindingen tussen mensen en organisaties in deze tijd zo belangrijk zijn. Ik heb hiermee willen laten zien in welke context het vak procesregie verder moet worden vormgegeven en welke verantwoordelijkheid er rust op managers om procesregisseurs goed uit te rusten en in hun rol te zetten. Dat geldt natuurlijk ook voor procesregisseurs zelf. Het is, zoals in het lied *One* van U2 zo treffend wordt verwoord, te laat om oude antwoorden in het licht te zetten. Hoewel we als mens niet hetzelfde zijn, zijn we wel één. We hebben elkaar te dragen in dit leven, om zelf verder te komen en om de maatschappij een stukje verder te brengen. Het stuur ligt wat mij betreft in handen van een goede regisseur. Dat begint met de juiste basis. Hoofdstuk 2 gaat daarom in op de essentie van het vak.