

EEN GOED PROCES BIEDT HOUVAST



Centrale vragen

- Hoe heb je het proces uitgetekend, vastgelegd en gecommuniceerd?
- Waar zit de onzekerheid in je proces?
- Wat zijn passende feestjes om de voortgang te vieren?

Een samenwerkingstraject kan soms onverwachte wendingen nemen. Partners stellen zich anders op dan verwacht, besluitvorming verloopt stroef, prioriteiten lijken te verschuiven. Een weerbarstig traject zorgt voor onzekerheid bij deelnemende organisaties. Met als gevolg dat iedere partij zich terugtrekt in de eigen schulp en de gezamenlijke ambitie uit het zicht verdwijnt. Dit kun je voorkomen door een duidelijk proces in te richten waarlangs de besluitvorming verloopt.

Het belang van een uitgewerkt proces

Het is belangrijk om het proces van het begin tot het einde te beschrijven, vast te leggen en transparant te communiceren. Zo weten partijen en relevante stakeholders wanneer, waartoe en hoe ze worden betrokken. Duidelijkheid aan de voorkant geeft rust in het traject; partijen weten waar ze aan toe zijn en welke fasen worden doorlopen. Partijen kunnen zich dan ook goed voorbereiden.

Vier bronnen van procesvertrouwen

Vertrouwen in het proces is een cruciale randvoorwaarde voor partijen en hun stakeholders om betrokken te willen zijn en eigenaarschap te kunnen nemen. Procesvertrouwen wordt gecreëerd door te investeren in vier domeinen: inhoudelijke zekerheid, sociale zekerheid, procedurele zekerheid en taak- en tijdzekerheid.

Inhoudelijke zekerheid gaat over de zekerheid en de overeenstemming die je kunt bieden over de inhoud van de samenwerking. Wat behelst de samenwerking? Waar hebben we het precies over? Waar gaan we het niet over hebben? Sociale zekerheid gaat over de deelnemers; wie zijn betrokken? Wat is ieders rol en verantwoordelijkheid? Procedurele zekerheid refereert aan de spelregels en afspraken die gelden, zoals wanneer wordt wat besloten en door wie en hoe komen de besluiten tot stand. Het gaat hier bijvoorbeeld ook om de vraag wat er met de inbreng van een stakeholder gaat gebeuren. Onderdeel van procedurele zekerheid is het definiëren van mijlpalen en het vieren als deze gehaald zijn. Taak- en tijdzekerheid beschrijft wie de regie heeft en de (volgorde van) de te zetten stappen bewaakt en het begin- en eindpunt markeert. Het gaat ook om het tijdpad en de afspraken over de voortgang van het proces. Daarbij is het goed denkbaar dat het soms nodig kan zijn om stappen terug te zetten, helemaal als daardoor de voortgang wordt bespoedigd.

Omgaan met (on)zekerheid

Niet op alle domeinen kun je altijd zekerheid bieden. Soms is bij de start van een samenwerkingsproces bijvoorbeeld de vorm van de samenwerking nog niet zeker of is onduidelijk hoeveel tijd het proces in beslag zal nemen. In dat geval helpt het om extra te investeren in de andere domeinen. Te veel onzekerheid in te veel domeinen zal leiden tot beperkt eigenaarschap en een afwachtende houding.

Waar gaat het over in dit proces, en waar gaat dit proces niet over?
Welke onderwerpen staan centraal of hebben prioriteit?
Welke concrete doelstellingen hanteren we in dit proces?
Wat is de inhoudelijke urgentie die aanleiding geeft voor het proces?
Hebben allen betrokkenen dezelfde beelden bij de inhoud?

Wie maken deel uit van het proces, hoe betrokken zijn de deelnemers?
Wie neemt het voortouw, en wie levert welke bijdrage?
Wat is mijn rol en wat zijn mijn taken?
Wie beslist er, wie mogen meedenken en wie mee adviseren?
Hoe zijn de persoonlijke verhoudingen?



Welke stappen doorlopen we in het proces?
Wanneer begint welke stap of fase en wanneer eindigen deze?
Wanneer zijn we klaar?
Waar staan we nu in het proces, en zijn we het daarover eens?

Welke spelregels hanteren we voor deelname, informatie uitwisseling, besluitvorming?
Hoe gaan we om met vertrouwelijke gegevens?
Hoe worden kernwaarden van de betrokken partijen eerbiedigd?
Hoe borgen we transparantie?

Bronnen en mogelijkheden tot verdere verdieping

[Conditie voor vertrouwen in het samenwerkingsproces](#) Door: Robin Bremekamp, Edwin Kaats en Bart Krol.