

BALANCEREN TUSSEN DEELNAME EN EIGENAARSCHAP

Conditie voor vertrouwen in het samenwerkingsproces

Robin Bremekamp, Edwin Kaats en Bart Krol

Samenwerkingsprocessen nemen soms bijzondere wendingen. De opstelling van partners lijkt grillig en onvoorspelbaar en op cruciale momenten komt besluitvorming plotseling en soms met onverwachte uitkomst. Rommelige samenwerkingsprocessen leiden tot veel onzekerheid bij potentiële samenwerkingspartners. Dit leidt ertoe dat partijen minder bereid zijn te investeren in de samenwerking en open te staan voor elkaars belangen. Een weloverwogen procesontwerp gericht op mede-eigenaarschap zorgt ervoor dat de juiste partijen, op het goede moment en middels een passende besluitvorming tot overeenstemming komen.

Werken in multi-partij-omgevingen

Afgelopen decennia is de omgeving waarin organisaties opereren complexer geworden. De onderlinge afhankelijkheid tussen overheid, marktpartijen en samenleving neemt toe. Het is zaak te komen tot gedragen besluitvorming bij zowel de vertegenwoordigers als hun achterbannen. Dan gaat het om procesvertrouwen. Veel samenwerkings- en

besluitvormingsprocessen beginnen vol enthousiasme, maar lopen gaandeweg vast. Omdat partijen elkaar niet lijken te begrijpen, de verkeerde gesprekken voeren of de besluitvorming onduidelijk is.

De uitdaging is hoe je in dit soort omgevingen toch tot gezamenlijk resultaat kunt komen. Juist in een netwerksamenleving is de noodzaak tot resultaatbereiking en de behoefte aan prestatiebeleving groot. En dat vergt dat er veel aandacht moet worden besteed aan de kwaliteit van de processen die tot besluitvorming of de realisatie moeten leiden in omgevingen waarin veel stakeholders betrokken zijn.

Een van de oorzaken van onzekerheid in samenwerkingsprocessen is het fenomeen van de dubbele loyaliteiten. Aan de ene kant identificeert een deelnemer in een samenwerkingsproces zich met het thuisfront of de achterban en aan de andere kant met het col-

lectieve proces. Dit heeft tot gevolg dat elke deelnemer aan een collectief proces in een ingewikkeld spanningsveld moet opereren en steeds afwegingen moet maken tussen eigen belang en collectief belang. De moeilijkheidsgraad van werken in dit spanningsveld wordt vaak onderschat.

Streven naar mede-eigenaarschap van het proces

Het gaat er dan om de partijen in een collectief proces maximaal te verbinden en ervoor te zorgen dat het proces zodanig is georganiseerd dat partijen het voldoende veilig vinden betrokken te zijn bij een collectief proces. Als er niet aan deze voorwaarden wordt voldaan, dan zal de neiging om uit te stappen groot zijn.

Alleen voldoen aan de minimale randvoorwaarden biedt echter niet veel uitzicht op een creatief en synergetisch proces. Of op

Een van de oorzaken van onzekerheid in samenwerkingsprocessen is het fenomeen van de dubbele loyaliteiten



een proces dat tegen een stootje kan. Met name als de nodige creativiteit en flexibiliteit van de deelnemers wordt verwacht, is het zaak niet te volstaan met het creëren van minimale randvoorwaarden. Van belang is dan dat er wordt gestreefd naar een situatie waarin verbondenheid met het proces, de inhoud en met de andere betrokken partijen zo groot mogelijk is. Dat maakt de kans groter dat de partijen elkaar vasthouden in het proces en ook in staat zullen zijn om een gezamenlijk resultaat te bereiken. Het streven is zoveel mogelijk mede-eigenaarschap van het proces te realiseren.

Belangrijke ijkpunten voor eigenaarschap in het proces zijn de mate van onderhandelingsbereidheid en de mate van identificatie. In hoeverre zijn de partijen die aan tafel verschijnen met dikwijls stellige argumenten en vaste overtuigingen 'los' te maken en bereid tot het sluiten van compromissen? Zonder die los-

heid zal een proces een eindeloze herhaling van zetten blijken te zijn en dat is niet bevredigend en beschadigt bovendien relaties. De andere factor is de mate van identificatie van de betrokken deelnemers: identificatie met het onderwerp, het gevoelde belang en de urgentie van de opgave, en identificatie met elkaar, de mate van verbondenheid met het collectief. De uitdaging is de collectieve oriëntatie van de betrokken partijen te versterken door ze ontvankelijk te maken voor elkaar en te verbinden op een gemeenschappelijk doel.

Het gaat dus om de aard van het gesprek: kunnen we loskomen van de argumenten, overtuigingen en standpunten, die rigide en onwrikbaar van karakter zijn, en kunnen we het gesprek verdiepen naar het niveau van belangen. Maar dat zal alleen lukken en nuttig blijken als de betrokken partijen zijn te verleiden tot voldoende verbondenheid met de opgave van het proces en verbondenheid

met elkaar. Daar ligt de opgave voor een goed en effectief proces.

Domeinen van procesvertrouwen

Op basis van onze ervaringen met samenwerkingsprocessen identificeren we vier domeinen waarop interventies en acties nodig zijn om te werken aan het procesvertrouwen van een samenwerking (zie de figuur 'Domeinen van procesvertrouwen'):

- Inhoudelijke zekerheid: de mate waarin inhoud, ambitie en doelstellingen duidelijk zijn.
- Sociale zekerheid: de mate waarin de samenstelling duidelijk is en betrokkenheid en leiderschap aanwezig zijn.
- Procedurele zekerheid: de mate waarin spelregels, procedures en afspraken over het samenwerkingsproces aanwezig en duidelijk zijn.
- Taak- en tijdzekerheid: de mate waarin fasering, timing en status van het proces duidelijk is.

Het gesprek over de belangen is de sleutel tot een goede inhoudelijke afspraak

Inhoudelijke zekerheid: waar gaat het over?!

De basisvraag bij inhoudelijke zekerheid in het proces is: waar gaat het proces over? Partijen zullen zich gemakkelijker aan het proces verbinden als duidelijk is wat de opgave is in inhoudelijke zin, waar het vraagstuk begint en eindigt, wat wel en niet tot de scope van het proces behoort. Ook de ambities en belangen van de deelnemers zijn hierbij van belang. Inzicht in ambities en belangen geeft de betrokken partijen namelijk een indicatie van de kwaliteit van het proces en het uitzicht op een resultaat. En dat voedt hun afweging al of niet deel te nemen aan het proces.

Vertrouwen ontstaat overigens vaak pas als de partijen de gelegenheid hebben gekregen om hun belangen kenbaar te maken. Het gesprek over de belangen is de sleutel tot een goede inhoudelijke afspraak. Verder kan elke fase in het samenwerkingsproces een ander soort inhoud nodig hebben. Te snel afdalen naar details kan de voortgang frustreren, op verkeerde momenten abstract blijven evenzeer.

Sociale zekerheid: wie doen er mee?

Een tweede domein heeft betrekking op de samenstelling van de groep die deelneemt aan het samenwerkingsproces, het getoonde commitment en leiderschap. Duidelijkheid over wie meedoen creëert sociale zekerheid, het gevoel deel uit te maken van een collectief dat uitzicht biedt op een resultaat voor het collectief en voor de betreffende deelnemer zelf. Het is van belang dat de partners begrijpen dat zij allen een deel van de sleutel tot de oplossing in handen hebben en zonder elkaar niet in staat zijn om de oplossing te construeren, ze tonen leiderschap in het proces en nemen initiatief.

In dit domein kan de weg van minimale betrokkenheid naar eigenaarschap lang zijn. Onderweg liggen allerlei lastige obstakels als

opportunistisch en strategisch gedrag van partijen. Er kunnen spijtoptanten, free-riders en saboteurs deelnemen die zich pas laat laten herkennen. De (inter)persoonlijke dimensie van samenwerking is juist in dit domein nadrukkelijk aanwezig.

Procedurele zekerheid: hoe werkt het?!

Dit domein van procesvertrouwen is erop gericht het gevoel van procedurele zekerheid bij de deelnemende partijen te beïnvloeden. De term 'procedureel' gebruiken we hier als een verzamelnaam voor spelregels, afspraken, normen en waarden waarlangs de interactie en het proces verlopen. Het gaat dus niet alleen over de formele aspecten van een collectief proces, maar ook over de meer informele regels van het spel. Duidelijkheid over spelregels, procedures en afspraken creëert procedurele zekerheid.

De lat in dit domein ligt hoog. De ambitie is dan ook om in het proces een situatie te creëren waarin partners zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de spelregels. Daarmee hebben ze ook invloed op de spelregels en ervaren ze de ruimte om elkaar op de juis-

te hantering van de spelregels aan te spreken zonder direct te moeten vrezen voor een plaats aan de tafel. De kans daarop is groter naarmate de deelnemers zich met elkaar verbonden voelen en een gezamenlijke identiteit gaan ervaren. Dat maakt de kans groter dat zij als een eenheid gaan opereren en ook sneller meer strategische informatie delen. Het maakt hun gezamenlijke slagkracht groter.

Taak- en tijdzekerheid: hoe staan we ervoor?!

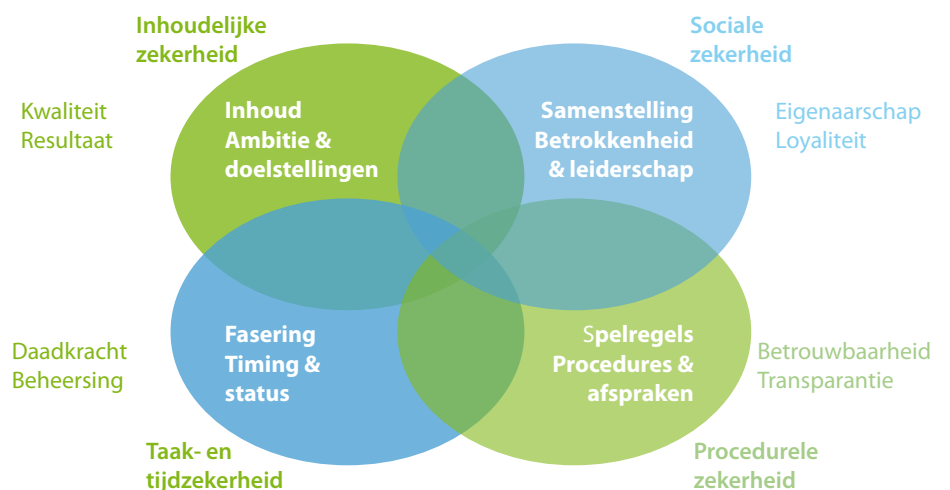
Duidelijkheid over fasering, timing en status creëert zekerheid in het proces. Vertrouwen in het proces kan ook ontstaan doordat er helderheid is gecreëerd in tijd en in volgorde. De aandacht moet hier gericht zijn op het voorkomen van een gebrek aan voortgang en een bepaalde mate van stroperigheid. Aan de andere kant is haast, en daardoor de kans op onzorgvuldigheid in het proces, een veelvoorkomende reden om het vertrouwen in het proces te verliezen.

De ambitie is ook hier om op dit domein meer houvast te bieden. Dat is in processen zichtbaar doordat partners zich gezamenlijk eigenaar voelen van de inrichting en de plan-

Domeinen van procesvertrouwen

Waar gaat het over?

Wie doen er mee?



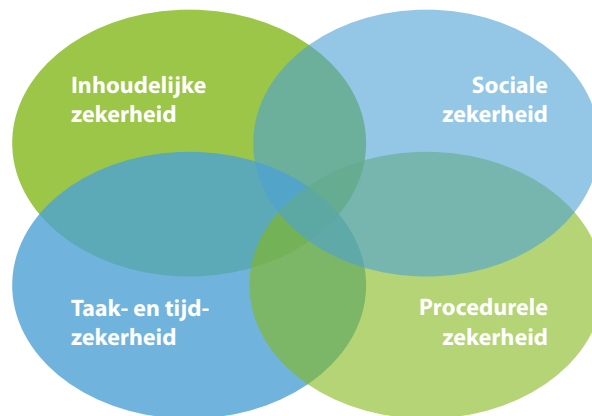
Waar staan we?

Hoe werkt het?

Betekenisvolle vragen bij de domeinen van procesvertrouwen

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 alle 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 geëerbiedigd?
 Hoe borgen we transparantie?

ning van het proces. Het is zichtbaar als partners elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken, en daarop interveniëren in onderlinge afstemming (zie bovenstaande figuur).

De opgave van een goed proces is ervoor te zorgen dat de deelnemers zoveel mogelijk eigenaar zijn van het samenwerkingsproces. Toch kan het nodig zijn om de partijen in ieder geval deel te laten nemen; ze kunnen immers door goed procesmanagement in een latere fase van het proces zich alsnog ontwikkelen tot een betrokken mede-eigenaar van het proces. De figuur 'Procesmatige opgave'

op de volgende pagina vat de vier domeinen van procesvertrouwen samen en laat per domein zien waar de ondergrens en uitdaging liggen.

Procesmatig handwerk

De vier domeinen van procesvertrouwen zijn de gereedschappen voor het procesmatige handwerk. Het is de opgave om op elk domein de condities van deelname aan en eigenaarschap van het proces te optimaliseren en zo mogelijk een gebrek aan vertrouwen in een van de domeinen in de andere domeinen te compenseren. Soms is versterking op

één domein de sleutel om tot een doorbraak of een oplossing op de andere domeinen te komen.

Dit vraagt om het voortdurend monitoren van het proces en steeds alert zijn om passende interventies te doen in het proces. Elk proces is daarbij steeds weer anders. Maar dat betekent niet dat er niets te plannen of te sturen valt. Regelmatig de temperatuur van het procesvertrouwen opnemen, is een voorwaarde. Voor ieder samenwerkingsverband zou dat ook een goede eerste spelregel moeten zijn om regelmatig en gepland te doen. De vier domeinen van procesvertrouwen bieden daarvoor de noodzakelijke handvatten.

Het is een grote uitdaging om partijen in een proces tot overeenstemming te brengen. We streven naar maximaal eigenaarschap van de deelnemers, maar soms zit er tijdelijk niet meer in dan plichtmatige deelname. Dat laatste leidt niet altijd tot goede besluiten of goe-

De opgave van een goed proces is ervoor te zorgen dat de deelnemers zoveel mogelijk eigenaar zijn van het samenwerkingsproces

De procesmatige opgave



de samenwerking, maar biedt – als we bewust kijken naar en omgaan met vertrouwen in het proces – vaak wel mogelijkheden om meer betrokkenheid te ontwikkelen.

Geraadpleegde literatuur

- Hirschhorn, L. & Th. Gilmore (1992). The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company. *Harvard Business Review*, May-June, p. 104-115.
- Kaats, E. & W. Ophij (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Koppenjan, J. & E.-H. Klijn (2004). *Managing Uncertainties in Networks: A Network Approach to Problem Solving and Decision Making*. Londen: Routledge.

- Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In: N. Nohria & R. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (pp. 216-239). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rockmann, K., M. Pratt & G. Northcraft (2007). Divided Loyalties, Determinants of Identification in Interorganizational Teams. *Small Group Research*, 38(6), December, p. 727-751.

Robin Bremekamp, Edwin Kaats en Bart Krol

zijn partners en adviseurs bij Common Eye, een adviesbureau gespecialiseerd in complexe samenwerkingsvraagstukken.
robin@commoneye.nl

Verdieping: managementexecutive.nl
artikelcode: 0198

In het verdiepingsverhaal op managementexecutive.nl vindt u onder andere een viertal voorbeelden uit de praktijk, die de vier domeinen van procesvertrouwen treffend illustreren.