

Column: Het verschil 'zijn'

Maatschappelijk verschil maken is voor velen een drijfveer. Om daarin te slagen zie ik als cruciale factor om het verschil te *zijn*. Wat bedoel ik daarmee? En hoe kan het jou helpen? Lees hieronder hoe het verschil in een recente praktijkcasus weer eens duidelijk werd.

Vooropgesteld: succes is het resultaat van de inzet van velen

De afgelopen jaren heb ik regelmatig aansprekende opdrachten mogen vervullen: complexe inhoud en veel belangen op het spel. Dit was zo bij het opzetten van de Aanpak Piekbelasting (gericht op het uitkopen van agrarische ondernemers), bij het tot stand brengen van een gezamenlijk aanbod voor de kabinetsformatie namens alle gemeenten, provincies en waterschappen, bij de decentralisatie van de ruimtelijke ordening, bij het tot stand brengen van innovatief ruimtelijk beleid, bij de opzet van een stedelijk strategisch team voor de grootste gemeente van het land, bij de weg bereiden voor meer specifiek nationaal economisch beleid (sleutelgebieden/topsectoren) et cetera.

Het succes bij al deze opdrachten is te danken aan velen. Dat wil ik graag vooropstellen. Zonder de kundige en gemotiveerde inzet van honderden collega's bij diverse organisaties waren al deze projecten nooit geslaagd. Dat ik nu vertel over wat ik als verantwoordelijk leider van deze projecten heb getracht bij te dragen is niet bedoeld om mijzelf belangrijker te maken. Het is bedoeld als een bouwsteen die jou kan helpen jouw effectiviteit in het veroorzaken van maatschappelijk verschil te vergroten.

In elk van bovenstaande opdrachten heb ik mijzelf persoonlijk verbonden aan het succes van het project. Voor mij waren het niet zomaar werkopdrachten waar ik verschil voor wilde maken. Het doel van het project realiseren omarmde ik als een commitment van mijzelf. Op die manier het verschil zijn, zorgt ervoor verschijnt wat nodig is en ik ook doe wat er nodig is voor het realiseren van het resultaat. Hoe dit werkt en wat het verschil zijn betekent, wordt in een wat kleinschaliger, recent project duidelijk.

Een eenvoudig samenwerkingsproject?

Een ambitieuze en innovatieve bibliotheekorganisatie die voor 12 gemeenten het bibliotheekwerk verzorgt, vroeg mijn ondersteuning om tot een samenwerkingsconvenant te komen met deze gemeenten. Vanwege de onderlinge afhankelijkheid (ze namen allen diensten af van dezelfde organisatie) was het eigenlijk bijzonder dat er niet allang een vorm van samenwerkingsoverleg tot stand was gebracht. Meer samenwerking zou meer effectiviteit, invloed, externe financiering en efficiëntie opleveren. Aangezien de gemeenten vergeleken met het landelijke gemiddelde een relatief bescheiden financiële bijdrage leveren (met onderling grote verschillen) was de aanpak die ik voorstelde om tot een convenant te komen zuinig ingestoken met een beperkt budget.

In een bijeenkomst met alle wethouders bleek de vanzelfsprekendheid van samenwerking allerminst breed gedeeld. De wethouders ervoeren geen probleem, want ze

meenden ieder hun eigen bibliotheek te hebben waar ze jaarlijks afspraken over konden maken. Een convenant zou alleen maar extra verplichtingen, commitments en bestuurlijke drukte opleveren.

Door de onderlinge afhankelijkheid uit te leggen begonnen de wethouders de zaak wel een beetje anders te zien. Een van hen concludeerde: "Dus je bedoelt dat we graag onafhankelijk van elkaar willen blijven, maar dat we allang van elkaar afhankelijk zijn?" Als vervolgstap spraken we af dat ik enkele opties voor samenwerkingsvormen zou uitwerken en dat we dan in een volgende bijeenkomst zouden bepalen welke vorm het meest passend is.

Meer nodig!

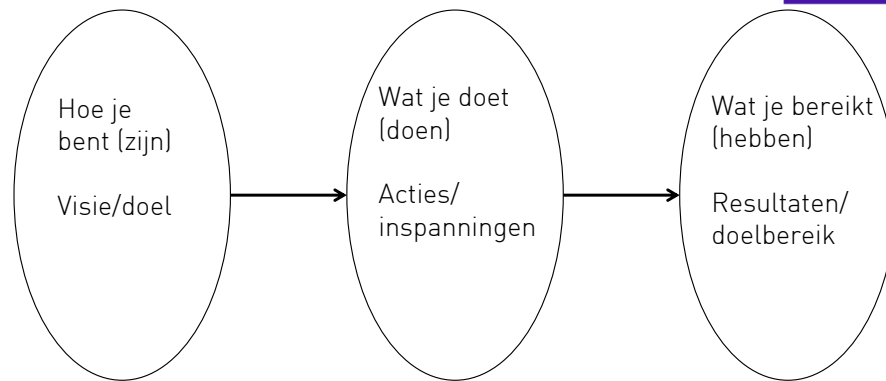
Met die afspraak ging ik aan de slag. In gesprekken met ambtelijk adviseurs merkte ik dat de meesten nog lang niet overtuigd waren door de argumenten voor meer samenwerking. Men was ook bang dat ze uiteindelijk toch een convenant in 'gerommeld' zouden worden. Mijn gevoel was dat de samenwerking niet tot stand zou komen als ik me er niet net zo aan zou verbinden als bij de grote opdrachten hierboven. Alleen door echt het commitment aan te gaan dat een voor alle betrokkenen waardevolle samenwerking tot stand zou komen, zou een doorbraak plaats kunnen vinden.

Kortom, het tot stand brengen van de samenwerking werd mijn commitment. Het werd onderdeel van wie ik was, in plaats van iets wat ik zo goed mogelijk deed en bijdroeg. Die mentale switch maakte ook dat ik mij helder werd wat me te doen stond: een extra overleg met de ambtelijk adviseurs om dat gevoel van een convenant 'ingerommeld' te worden uit de wereld te helpen en ik zou met alle wethouders individueel gaan spreken om te horen hoe zij het zien, en met ieder individueel te verkennen welke vorm van samenwerking voor hen waardevol zou zijn. Als ik dat aan zou laten komen op de volgende bijeenkomst, dan zouden er zulke verschillende belevingen en perspectieven zijn, dat er alsnog geen afspraak over samenwerking gemaakt zou worden.

Tegen de directeur-bestuurder van de bibliotheek, mijn opdrachtgever, heb ik gezegd dat ik ging doen wat nodig is, en dat zij achteraf zou mogen bepalen wat ze kon bekostigen. Ik moest het verschil gaan *zijn*, en niet door de (financiële) kaders van een opdracht beperkt worden.

Zijn leidt tot doen, leidt tot hebben

Het is uiteindelijk gelukt om afspraken te maken over een samenwerkingsoverleg met een inhoudelijke agenda voor de komende 2,5 jaar. Met deze casus wil ik het verschil illustreren dat een verschil maken begint met het verschil *zijn*. Een commitment dat je omarmt als deel van wie je bent, geeft op een ander niveau kracht en helderheid over wat er te doen is. Vaak denken we van alles moeten doen om succesvol te kunnen zijn. Maar eigenlijk werkt het andersom: door wie je bent ontstaat je handelen, en door je handelen ontstaat het resultaat. Door als project- of programmaleider voor jezelf helder te kiezen wie je ten aanzien van jouw opgave gaat *zijn*, wordt wat je moet doen om het verschil te maken duidelijk. Zie ook onderstaande figuur of lees meer hierover in hoofdstuk 6 van mijn boek *Effectief project- en programmamanagement*.



Figuur 1: Zijn leidt tot doen, leidt tot hebben (Uit: Effectief project- en programmamanagement)

Wil je sparren over hoe jij het verschil kunt zijn in jouw situatie, of zoek je iemand die tijdelijk het verschil wil zijn waarna anderen het weer verder kunnen brengen, neem dan gerust contact op via florian.bekkers@videadvies.nl en dan denk ik met je mee.