

## **Veerkracht**

### **Weinig**

Projecten zijn er maar weinig – klussen die uniek en eenmalig zijn, sectoroverstijgend, met een duidelijk gedefinieerd begin en eind, een precieze beschrijving van het te boeken resultaat en de middelen om dat te halen. Gelukkig hoeft een klus niet per sé aan de strenge definities van een project te doen, om met succes projectmatig te worden aangepakt. Daardoor kunnen veel klussen profiteren van de evidente voordelen van projectmatig werken: afspraken en procedures zijn helder, iedereen weet wat er van hem wordt verwacht, de voortgang is goed te volgen en de kans dat er wordt opgeleverd conform specificaties is groot.

Geen wonder dat in veel organisaties het management op enig moment de voorwaarden schept om projectmatig te gaan werken. Mensen worden op training gestuurd en na wat vingeroefeningen wordt projectmatig werken breed uitgerold. We zien steeds vaker dat men ook veel aandacht besteedt aan de verankering van projectmatig werken door middel van procedures, afspraken, monitorsystemen, incentives etc.. Verankering vergroot de kans dat een nieuwe werkwijze een blijvertje is., zo is de gedachte.

### **In de benen**

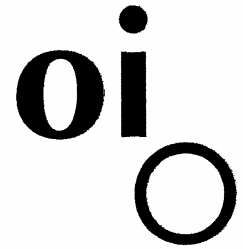
En toch zien we zo'n nieuwe werkwijze (projectmatig werken, opdrachtgever- & opdrachtnemerschap, klantgericht adviseren, ...) vaak na verloop van tijd in de benen zakken. Het nieuwe is eraf, het valt tegen om anders te werken dan men gewend was, het management staat tegen de

afspraken in toch uitzonderingen toe. De *early adopters* raken teleurgesteld, de afwachters zijn blij dat ze er geen energie in hebben gestoken, en de sceptici en tegenstanders zien hun gelijk bevestigd. Na verloop van tijd is de invoering van de nieuwe werkwijze een slechte herinnering, totdat de geschiedenis zich herhaalt.

Zo'n gang van zaken beperkt zich overigens niet tot andere manieren van werken in staande organisaties. Je vindt die overal waar mensen in vast of tijdelijk verband met elkaar willen of moeten samenwerken, daar met goede bedoelingen en grote inzet afspraken over maken, en die zo goed mogelijk afhechten. Interne of externe gebeurtenissen trekken een draadje los in wat een hecht weefsel leek; de boel erodeert en na verloop van tijd kom je tot de ontdekking dat het hechte bouwwerk van goede bedoelingen is verkrumeld. Wat robuust leek, blijkt fragiel te zijn.

## **RYF**

Een samenwerking tussen personen en partijen is in essentie een set van afspraken, en misschien maakt de verankering er een zogenoemd RYF-systeem van: *robust yet fragile* \*). Verankeren is volgens het synoniemenwoordenboek: vastzetten, vastleggen, fixeren, immobiliseren, vergrendelen, verstevigen, bevestigen, binden, verklemmen... Wat is verankerd lijkt niet meer van zijn plek te krijgen, en daarin schuilt precies de zwakte. Het kan niet meer meebewegen met veranderende omstandigheden, maar moet daar weerstand tegen bieden, zich ertegen verzetten, zich schrap zetten. Wat is verankerd is juist daardoor gevoelig voor de eroderende werking van verandering.



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## **Variatie**

Dat pleit ervoor om waardevolle afspraken over samenwerking niet alleen te verankeren, maar ook veerkrachtig te maken zodat doel en betekenis ervan overeind blijven als de omstandigheden veranderen. Wat is daarvoor nodig? Een gezamenlijk beeld van wat de niet te vervreemden kern van de samenwerking is, want die moet wel in beton gegoten. Afspraken daaromheen modulair opbouwen en die modules van elkaar ontkoppelen, zodat niet alles met alles samenhangt en erosie beperkt kan blijven. Variatie in toepassing van afspraken toestaan, mits de kern overeind blijft. Criteria daarvoor formuleren en er scherp op toezien.

\*) Zie: Zolli, Andrew, & Ann Marie Healy: Resilience. London, Headline, 2012

(092213)