

Effectief opdrachtgeverschap

Elk project of programma heeft een opdrachtgever. Waarom eigenlijk? En is opdrachtgever zijn iets wat je 'erbij' kunt doen of is het een vak op zich? Wat is een effectieve balans tussen betrokkenheid en bemoeienis, eindverantwoordelijkheid en aansturing? Nuttige vragen om als opdrachtgever en opdrachtnemer op te reflecteren en zo samen tot een nóg effectievere aanpak te komen.

Waarom een opdrachtgever?

Elk project of programma heeft een richting nodig: wat moet ermee bereikt worden? En daarbij gelden randvoorwaarden, bijvoorbeeld 'binnen een jaar' of kwaliteitseisen als 'met goede betrokkenheid van belanghebbende inwoners'. Richting en randvoorwaarden worden in een 'opdrachtgevend systeem' bepaald; de opdrachtgever is daarvan het gezicht. De opdrachtgever kan als sparring partner optreden als de doelen moeilijk haalbaar zijn en kan besluiten richting en/of randvoorwaarden bij te stellen. Richting en randvoorwaarden zijn de bouwstenen van de opdracht. Een heldere opdracht vaststellen is de basis voor effectief opdrachtgeverschap.

Wat doet een opdrachtgever?

Om de geschetste functie van de opdrachtgever waar te maken kan de opdrachtgever de volgende rollen vervullen:

- Eigenaar (verschaffer van middelen);
- Eindverantwoordelijk beslisser;
- Ambassadeur (intern en extern);
- Strategisch sparring partner;
- Voorzitter van het opdrachtgevend systeem (bijv. een stuurgroep).

Afhankelijk van de opgave, het krachtenveld en het samenspel met de project- of programmamanager (de opdrachtnemer) krijgt het ene aspect meer nadruk dan het andere.

Reflectiestap 1: maak een inschatting van de verdeling van de tijd die de opdrachtgever aan het project of programma besteed aan bovenstaande rollen.

Hoe vul je je rol als opdrachtgever gebalanceerd in?

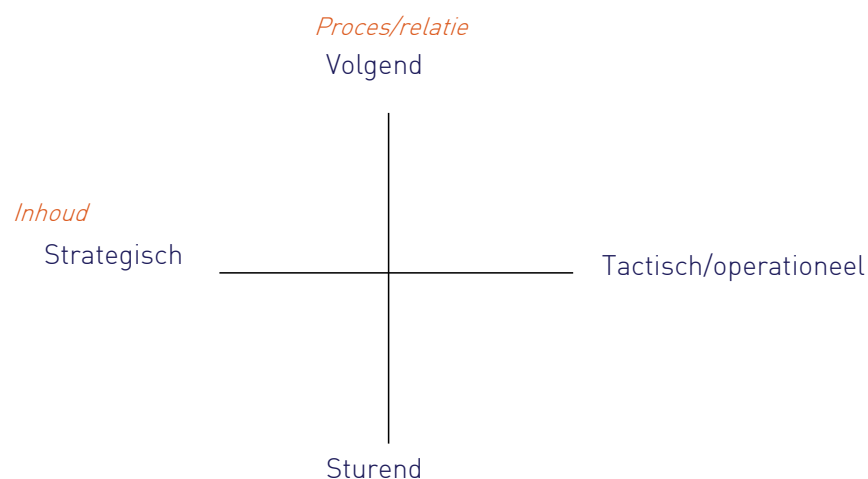
Net als elke leidinggevende is een opdrachtgever verantwoordelijk, maar staat hij of zij op afstand tot de concrete acties waarmee het resultaat of doel moet worden bereikt. Echter, bij projecten en programma's gaat het vaak om aansprekende en strategisch belangrijke resultaten en doelen. De verleiding om zich in detail met de uitvoering te bemoeien kan dan groot zijn. En soms kán dat ook nodig zijn, maar als een opdrachtgever dat onnodig doet demotiveert het de hele project- of programmaorganisatie. Hoe vinden opdrachtgever en opdrachtnemer een effectieve balans?

Het gaat hierbij om 2 dimensies:

- Inhoud: op welk (detail-)niveau vindt het gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer plaats: op strategisch niveau, of op tactisch of zelfs operationeel niveau?
- Proces/relatie: hoe verhouden opdrachtgever en opdrachtnemer zich tot elkaar: is de opdrachtgever sturend richting de opdrachtnemer of juist volgend aan wat de opdrachtnemer agendeert en voorstelt?

Reflectiestap 2: maak een inschatting van het zwaartepunt van de onderlinge relatie op deze twee dimensies (het is waardevol om ook enkele anderen te vragen hoe zij dit zien).

De onderlinge relatie kan dan in het volgende schema gepositioneerd worden:



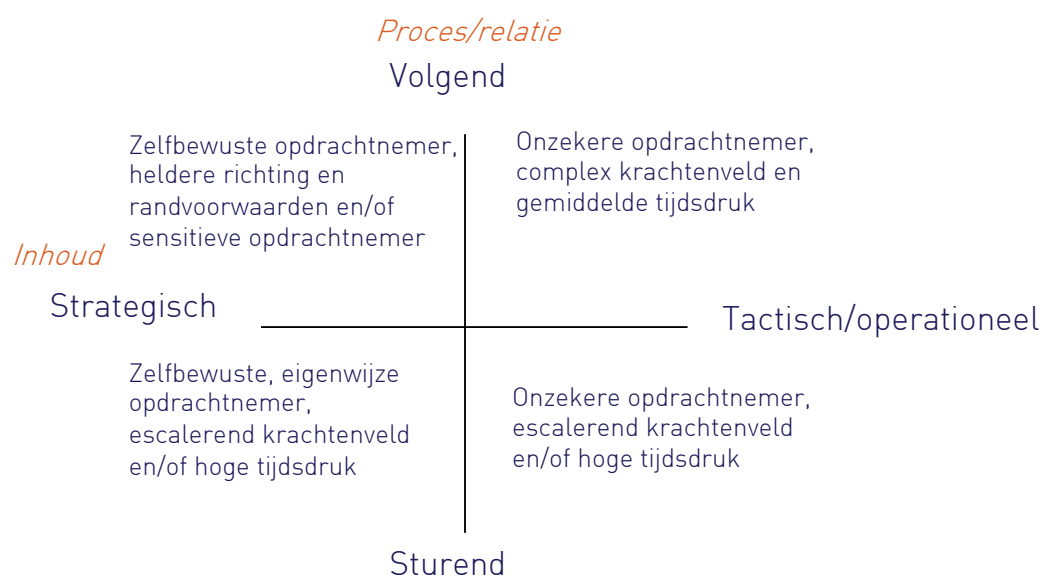
Figuur 1: Invulling van het opdrachtgeverschap

Hoe kan de opdrachtgever bijdragen aan de effectiviteit van het project of programma?

Of de wijze waarop de opdrachtgever zijn of haar rol invult effectief is, kan per situatie verschillen. Hierbij zijn 3 factoren van belang:

- De opdrachtnemer: Is hij of zij zelfbewust of onzeker? Sensitief of eigenwijs?
- De opgave: Zijn richting en randvoorwaarden helder of behoeven deze werkendeweg nog aanscherping? Is het krachtenveld coöperatief of vinden er veel escalaties plaats?
- De voortgang: is er hoge tijdsdruk of niet?

In het volgende schema heb ik aan de hand van deze factoren kort geschetst wanneer betreffend kwadrant een adequate invulling kan zijn van de rol als opdrachtgever:



Figuur 2: Afstemming van de invulling van het opdrachtgeverschap op de situatie van een project of programma

Niet elke praktijksituatie kan met deze beknopte situatieschetsen gevangen worden en de positionering in het schema bij stap 2 is genuanceerder dan in een van de kwadranten. Echter, een mismatch tussen die positionering en bovenstaande schets waarin een bepaalde invulling van de relatie effectief kan zijn, is wel een aanleiding om verder door te denken en samen te spreken over waarom de relatie nu zo is vormgegeven. Is het misschien een eigen, persoonlijke neiging die niet is afgestemd op de feitelijke situatie? Dan is het waarschijnlijk niet de meeste effectieve invulling. Maar het kan zijn dat er andere redenen zijn om de relatie nu zo in te vullen. Bijvoorbeeld, de opdrachtnemer heeft bepaalde aspecten nog nader te leren en ontwikkelen.

Reflectiestap 3: Beoordeel of de typering in figuur 3 behorende bij de positionering van reflectiestap 2 overeenkomt met de actuele situatie van het project of programma: sluit dit op elkaar aan of is een aanpassing wenselijk in hoe het opdrachtgeverschap wordt ingevuld?

Hoe is de praktijk van opdrachtgeverschap?

Steeds vaker hebben organisaties mensen die volledig opdrachtgever zijn (van meerdere projecten of programma's), maar ook zijn er veel mensen opdrachtgever naast een hoofdfunctie. Beide constructies hebben voor- en nadelen, en zijn bijvoorbeeld ook afhankelijk van het aantal opdrachtgeverschappen in een organisatie en in hoeverre specifieke inhoudelijk kennis vereist is. Als het opdrachtgeverschap gecombineerd wordt met een hoofdfunctie, dan is het belangrijk dat iedereen zich ervan bewust is dat het een andere functie is, die afhankelijk van de situatie effectief ingevuld kan worden.

Daarnaast is opdrachtgeverschap ook relatief. Een project- of programmamanager heeft een opdrachtgever, maar kan zelf ook weer opdrachtgever zijn van (deel-)project- of programmamanagers, alleen dan met een richting en randvoorwaarden van een kleinere scope dan de overall-opdracht. Omwille van interne en externe helderheid is mijn advies wel om iemand opdrachtgever te noemen als deze de richting en randvoorwaarden bepaalt en project- of programmamanager als deze het opstellen en uitvoeren van een plan direct aanstuurt.

Vragen of behoefte aan meedenken?

Mail je vraag naar florian.bekkers@videadvies.nl.