

# RELATIE ALS SUCCESFACTOR

## Paradox opdrachtgever ook probleem van projectmanager

**Auteur:**

Constant Gras

De opdrachtgever is cruciaal voor het slagen van projecten, maar voor de projectmanager is hij vaak onduidelijk en ongrijpbaar. Het oplossen van deze 'paradox van de opdrachtgever' is volgens Nicoline Mulder de verantwoordelijkheid van de projectmanager. "Hij is als eerste gebaat bij een goede relatie met zijn opdrachtgever en zal dus het initiatief moeten nemen in het opbouwen van die relatie." De opdrachtgever leren kennen en ondersteunen in zijn rol is naar haar mening de basis voor de speelruimte en synergie die nodig zijn om een project te laten slagen.

'Help, ik heb een opdrachtgever' is de titel van het boek dat Mulder schreef over de relatie tussen opdrachtgever en projectmanager. Een boek over 'samen succesvol' zijn, dat begint met een voorwoord van de Nijmegen wethouder Paul Depla onder de kop 'Help, ik ben een opdrachtgever'. Het opdrachtgeverschap van projecten valt dus niet altijd mee. Dat geldt zowel voor de projectmanager als voor de opdrachtgever zelf.

### OPDRACHTGEVERSCAP

"Opvallend is hoe het opdrachtgeverschap wordt belegd", zegt Mulder. "Deze wordt doorgaans vanuit de directie of het topmanagement gedelegeerd aan een manager die inhoudelijk goed van het project op de hoogte is, verbale kwaliteiten heeft en ook de tijd heeft om het te doen. De vraag is natuurlijk of dit ook goede opdrachtgevers zijn. Ze zijn in ieder geval niet opgeleid voor die rol, verrichten deze naast hun dagelijkse werkzaamheden en krijgen hem soms als corvee toegeschoven. Wie is er nu aan de beurt?"

De rol van de opdrachtgever in een project is niet eenduidig gedefinieerd in termen van taken en verantwoordelijkheden. Dat geldt ook voor de vaardigheden en kwaliteiten die nodig zijn om die rol goed te kunnen invullen. Mulder: "Vaak is hier helemaal niet over nagedacht. Iedereen doet het op zijn eigen manier. In het competentieboek schittert het opdrachtgeverschap door afwezigheid." Soms heeft een projectma-

nager zelfs met meerdere opdrachtgevers te maken. "Opdrachtgeverschap is een vak", stelt Mulder vast. "Maar voor zover ik weet, bestaan daar nog geen opleidingen voor."

### GEZAMENLIJK PROBLEEM

Het belang van opdrachtgeverschap is duidelijk. De opdrachtgever is om te beginnen de klant en bepaalt dus wat hij wil hebben en of dat wat hij krijgt ook is wat hij bedoelde. Hij is dus in eerste instantie degene die bepaalt of een project succesvol is of niet. In projecten waarvan de doelen duidelijk en eenduidig geformuleerd zijn die eenvoudig zijn te organiseren en uit te voeren, is het opdrachtgever niet zo lastig. Kleine standaardprojecten kunnen volgens de 'u vraagt wij draaien'-formule succesvol gerealiseerd worden. Maar in projecten van enige omvang en complexiteit is dat anders. Het projectdoel is dan niet zo makkelijk te formuleren en door omgevingsinvloeden ook nog eens moeilijk vast te houden."

De uitdagingen van het opdrachtgeverschap lijken in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de opdrachtgevende organisatie. "Maar ook van de projectmanager als opdrachtnemer", stelt Mulder vast. "Want als de opdrachtgever zijn vraag niet goed weet te formuleren, weet de projectmanager niet precies welk



Nicoline Mulder: "Een succesvol project begint met een goede relatie tussen opdrachtgever en projectmanager".

resultaat van hem verwacht wordt. Hij is de enige die de opdrachtgever de feedback kan geven waardoor deze zijn beperkingen inziet en samen met hem het doel en de bedoeling van het project kan verduidelijken. Maar de projectmanager heeft de opdrachtgever ook nodig voor het scheppen van de juiste voorwaarden en als klankbord om het project tot een succes te brengen. De onduidelijkheid en onzekerheid van het opdrachtgeverschap in projecten vormen dus een gezamenlijke uitdaging van opdrachtgever en projectmanager, waarbij de laatste er tijdens het project de meeste last van heeft.”

### RELATIE

Over de problemen en uitdagingen van leidinggevend en managers is al veel geschreven. Zij moeten de randvoorwaarden creëren waarbinnen hun medewerkers goed kunnen functioneren om vervolgens met elkaar succesvolle processen en producten te realiseren. Dat doen ze door het nemen van beslissingen, het bewaken en aanpassen van de randvoorwaarden en het sturen van hun personeel daarbinnen.

Over de problemen en uitdagingen van opdrachtgevers veel minder geschreven, terwijl zij unieke taken en relaties kennen. “Veel projectmanagers worstelen met de onduidelijkheid, onzekerheid, wispelturigheid, opstelling en houding van hun opdrachtgever”, aldus Mulder. “Hij is heel belangrijk voor het slagen van hun projecten, maar lijkt deze tegelijkertijd te frustreren en daarmee projectsucces in de weg te staan. In die paradox van de opdrachtgever gaat het echter niet om de opdrachtgever zelf, maar om de relatie tussen opdrachtgever en projectmanager. Laat ik vooropstellen dat opdrachtgevend organisaties veelal te weinig aandacht besteden aan het opdrachtgeverschap en de vaardigheden en competenties die daarvoor nodig zijn. Maar een succesvol project

begint met een goede relatie tussen opdrachtgever en projectmanager. Dat klinkt misschien als een open deur, maar aan die relatie wordt nog steeds weinig aandacht besteed. We constateren dat zich daarin problemen voordoen, maar komen in het oplossen daarvan vaak niet verder dan meer regels en afspraken.”

### AFHANKELIJKHEID

Anders dan in de lijnorganisatie waarin de relatie tussen leidinggevende en personeelslid hiërarchisch en duurzaam is, is de samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager tijdelijk en vaak op basis van gelijkwaardigheid. Mulder: “De opdrachtgever blijft degene die betaalt en bepaalt wat hij wil hebben. Maar hij weet doorgaans niet hoe hij het project moet aanpakken en managen. Daarom besteedt hij het projectmanagement uit.” In de relatie tussen opdrachtgever en projectmanager die vervolgens ontstaat, is de onderlinge afhankelijkheid groot. “De opdrachtgever weet hij wil hebben en de projectmanager weet hoé hij dat voor elkaar krijgt”. vervolgt Mulder. “In die relatie liggen de mogelijkheden om elkaar aan te vullen, te versterken en te stimuleren en daarmee het gezamenlijke project tot een succes te maken. Maar diezelfde relatie kan de basis zijn voor falen. Opdrachtgever en projectmanager wéten wat en hoe, maar kunnen dat elkaar niet goed duidelijk maken. Ze begrijpen elkaar niet, hebben verschillende verwachtingen, kunnen niet goed communiceren en geven elkaar geen feedback.”

In projecten van een behoorlijke omvang en complexiteit gaat het nog wel eens mis in die relatie tussen opdrachtgever en projectmanager. Het was dan de opdrachtgever die niet duidelijk kon maken wat hij wilde, tegenstrijdige besluiten nam en de projectmanager geen ruimte gaf. En van de andere kant was het de

(advertentie)

REDEN 1

Kennis en Inspiratie

“Toegang tot actuele projectmanagement artikelen en cases”

[www.serendipi-tijd.nl](http://www.serendipi-tijd.nl)

SERENDIPI-TIJD

KENNISDATABANK VOOR VERANDERAARS, PROJECTMANAGERS EN OPDRACHTGEVERS



projectmanager die het maar niet begreep, geen gevoel had voor de positie van de opdrachtgever en te weinig initiatief toonde. "Dergelijke problemen los je niet op met extra aandacht voor taakverdelingen, spelregels en afspraken", aldus Mulder. "Dat is beslist allemaal nodig, maar niet doorslaggevend voor een goede samenwerking. Een goede relatie stoelt op vertrouwen en dat moet je opbouwen. Natuurlijk moet dat van twee kanten komen, maar in projecten is de projectmanager daar naar mijn mening de eerstverantwoordelijke voor."

#### INLEVEN EN ONDERSTEUNEN

De vraag die Mulder met haar boek 'Help, ik heb een opdrachtgever' wil beantwoorden, luidt dan ook: Hoe kan een projectmanager de relatie met zijn opdrachtgever verbeteren? "Niet door de opdrachtgever proberen te veranderen, maar door hem aan te vullen en te ondersteunen. Dus naast hem gaan staan in het project. Hem niet confronteren met zaken waarin hij tekortschiet als opdrachtgever, maar zoeken naar synergie door het bundelen van elkaars kwaliteiten." De projectmanager moet volgens Mulder beginnen met het leren kennen van zijn opdrachtgever en de organisatie waarin hij werkzaam is. Hij zal zich niet alleen moeten inleven in de context van het project, maar ook in de wereld van de opdrachtgever: zijn organisatie, zijn zakelijke en persoonlijke belangen, zijn kwaliteiten, het krachtenveld waarin hij functioneert en opereert. En waarom is hij de opdrachtgever van het project?

"Inzicht daarin kan bijvoorbeeld duidelijk maken waarom een opdrachtgever onzeker is in zijn rol en bepaalde beslissingen neemt", legt Mulder uit. "Door de opdrachtgever te leren kennen, kan de projectmanager zijn houding en handelen ook beter begrijpen. En begrip is van wezenlijk belang voor vertrouwen en dus voor de relatie en voor de samenwerking. In de relatie wordt bepaald of het projectdoel goed geformuleerd en eenduidig begrepen wordt, of beide partijen elkaar voldoende ruimte geven om goed te kunnen functioneren en of ze elkaar aanvullen, ondersteunen en stimuleren. De projectvraag is zelden de echte vraag. Dus de projectmanager moet op zoek naar de vraag achter de vraag. Wat is de bijdrage die het project moet leveren aan de resultaten en doelen van de organisatie?"

Na de projectmanager staat nu de opdrachtgever in de belangstelling als 'succesfactor' van projecten. "Het is belangrijk dat opdrachtgevende organisaties de keuze van de opdrachtgever bewust maken", benadrukt Mulder. "En we zien gelukkig ook dat steeds meer organisaties zich hiervan bewust worden. We ontvangen tegenwoordig regelmatig opleidings- en coachingsvra-

**Heeft u zelf wel voldoende projectmanagement bagage?**

Als projectmanager kun je niet meer zonder IPMA

**IPMA C en B training**  
2, 16, 30 november

**IPMA D training**  
9, 23 januari en 7 februari

Voor Programma- en Portfoliomanagers:  
Kennismaking met de nieuwe standaards voor  
Portfolio- en Programma Management  
31 januari t/m 2 februari

**Dhirata**  
www.dhirata.nl  
020 4722460  
info@dhirata.nl

Test uw IPMA niveau:  
www.dhirata.nl/ncbtest.htm

(advertentie)

gen van opdrachtgevers. Maar de echte succesfactor in projecten is de relatie tussen opdrachtgever en projectmanager. Samen succesvol dus. Want een goede relatie is een goed project. En als de relatie goed is, zijn de projectmanagementmethoden bijzaak." ■