

Opdracht

Hulp

Het adequaat managen van de relatie met zijn opdrachtgever is een van de sleutels tot succes voor een procesmanager. Daar komt heel wat bij kijken. Als opdrachtnemer moet je weten wanneer en waarmee je opdrachtgever tevreden is, welke belangen hij verdedigt en probeert veilig te stellen, hoe hij zich verhoudt tot zijn omgeving, wat er met hem gebeurt als je de opdracht met succes hebt afgerond, wat hem overkomt als het op een mislukking uitdraait, et cetera. Daarnaast moet je ervoor zorgen dat de opdrachtgever je geeft wat je van hem nodig hebt. Materiele zaken, zoals geld, een werkplek, projectmedewerkers. Maar ook immateriële hulpbronnen, zoals met woord en daad beleden steun voor de koers die je vaart.

Grens

Want in een procescontext opereer je vaak in het grensgebied tussen organisaties, die moeten samenwerken om iets voor elkaar te krijgen – een gebiedsontwikkeling, een reorganisatie, een versterking van de onderlinge werkrelaties. Dat maakt het werk delicaat: iedereen wil een mooie plek aan tafel en houdt goed in de gaten of hij vergeleken met de buurman niets tekort komt. Dan is het prettig om een opdrachtgever te hebben die rugdekking geeft: die bereid is je handelen zo nodig te verdedigen omdat het in dienst staat van het uitvoeren van de opdracht.

Sinecure

Het managen van de relatie met je opdrachtgever is dus geen sinecure en wordt nog een graad ingewikkelder, als je met meerdere opdrachtgevers voor dezelfde klus te maken hebt. Zulk multi-opdrachtgeverschap komen we steeds vaker tegen. [Eerder](#) lieten we zien dat je dat proactief kunt besturen, door de opdrachtgevers te helpen van hun belangen een web te weven en dat te onderhouden. Daarnaast helpt het, als je actief meehelpt de opdracht te formuleren die je voor de opdrachtgevers zult uitvoeren.

In de opdracht staat immers de nood of het probleem beschreven, waar de opdrachtgevers de eigenaar van zijn. Een vakkundige procesmanager weet dat de oplossing van een samenwerkingsprobleem ligt besloten in de wijze waarop het is geformuleerd (vergelijk “Leg met minimale omgevingshinder een geboorde tunnel aan” met “Kom met een gedragen voorstel voor een oeververbinding”).

Actief

Door actief bij te dragen aan het formuleren van je opdracht krijg je al vroeg zicht op werkbare oplossingsmogelijkheden en no-go area's. Bovendien bouw je een beeld op, hoe je opdracht zich verhoudt tot het web van belangen van je opdrachtgevers. Het helpt, als opdrachtgevers transparant zijn over hun belangen. Maar dat kunnen ze lang niet altijd – bijvoorbeeld omdat ze marktposities tegenover elkaar te beschermen hebben, of omdat rollen en verantwoordelijkheden niet parallel lopen (denk aan vergunning vragen vs. handhaven). Dan is het zaak, als opdrachtnemer hypothesen over die belangen te ontwikkelen (divergeren),

die te onderzoeken (exploreren) en de minst werkbare of plausibele af te strepen (convergeren).

Criteria

Het formuleren van een opdracht luistert nauw, zeker als bij de samenwerking meerdere partijen zijn betrokken. Die willen allemaal hun belangen in de probleemdefinitie herkennen. Een opdrachtnemer bevordert daarom, dat zijn opdracht aan een aantal criteria voldoet. Een probleemdefinitie is werkbaar, als ze in de ogen van betrokkenen voldoende ruimte biedt om tot oplossingen te komen die ook de eigen belangen dienen. Anderzijds moet een probleemdefinitie gelegenheid geven om belangen en behoeften van samenwerkingspartners effectief en efficiënt te verbinden. Maar een opdracht mag ook weer niet zo ruim zijn, dat “alles goed” is.

Een volgende keer: het opbouwen van vertrouwen.