

## Scharnier

### Web

Steeds vaker komen we tegen dat een opdrachtnemer te maken heeft met meerdere opdrachtgevers voor dezelfde klus. Het is niet ondenkbaar dat de ene dit van hem wil en de andere dat en als hij niet oppast, is niemand tevreden – noch over het doorlopen proces, noch over de uitkomsten.

Zulk multi-opdrachtgeverschap maakt het werk voor een opdrachtnemer niet eenvoudiger. Toch valt het goed te besturen. [Eerder](#) lieten we zien dat je een web kunt weven en onderhouden van de belangen van de opdrachtgevers. Ook [bespreken](#) we dat het helpt als je actief je opdracht mee helpt formuleren, en hypothesen ontwikkelt over welke belangen je opdrachtgevers hebben en verdedigen, als zij daar niet transparant over (kunnen) zijn.

### Controle

Samenwerken is niet alleen een manier om met elkaar iets te produceren, maar ook een permanente onderhandeling over de realisatie van belangen. Om die samenwerking gestalte te geven is *vertrouwen* als coördinatiemechanisme belangrijk: partijen hebben elkaar immers nodig en komen elkaar altijd weer tegen. De wederzijdse veronderstelling dat de ander zich niet opportunistisch zal gedragen om louter zijn eigen belangen veilig te stellen, maakt partners voor elkaar beter voorspelbaar. Ervaren voorspelbaarheid maakt het makkelijker, ervan uit te gaan dat de ander een

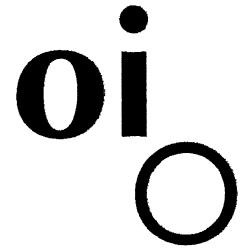
volgende keer weer net zo zal handelen. Vertrouwen veronderstelt dat partners elkaar zo ver als mogelijk inzicht geven in belangen en behoeften. En het veronderstelt dat zij ervaren, in controle te zijn: het verloop en de uitkomsten van de samenwerking ten minste in enige mate te kunnen besturen.

### **Scharnier**

Een vakkundige opdrachtnemer vergroot dat vertrouwen – van partijen in elkaar, en van zijn opdrachtgevers in hem – door iedereen consequent, met een ijzeren regelmaat en het liefst voorzien van feiten en cijfers op de hoogte te houden van de voortgang van de klus, de voetangels en klemmen die zich daarbij voordoen en de oplossingen die hij daar voor vindt. Het gevolg is dat iedereen zich geïnformeerd weet, maar minstens zo belangrijk is de bijvangst dat de opdrachtnemer al informerend de verwachtingen van opdrachtgevers en belanghebbenden kan managen. Want een opdrachtformulering en de criteria waar uitkomsten aan moeten voldoen (“wanneer is deze klus geslaagd?!”) is onderwerp van voortdurende interpretatie. Uitvoerenden proberen te duiden wat beslissers (lees: opdrachtgevers) bedoeld kunnen hebben, en beslissers wikken en wegen de resultaten die uitvoerenden hebben bereikt. Een buitenkans voor de procesmanager die zijn positie begrijpt als een scharnier tussen beslissers en uitvoerenden, en hun interpretaties faciliteert tot een als gezamenlijk ervaren brandpunt.

### **Omgekeerd**

Overigens komen wij veel opdrachtnemers tegen die geneigd zijn, diep de operatie in te duiken en zich te verliezen in het (micro)management van



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

een complexe projectorganisatie met hoofd- en deelprojecten. Wij pleiten voor de omgekeerde beweging: dat de opdrachtnemer juist veel tijd steekt in het managen van de verwachtingen van de opdrachtgevers, hun ondergeschikten en hun adviseurs.

In de complexe samenwerkingsklussen waarvan hier sprake is, is heeft de procesmanager immers doorgaans te maken met meerdere besluitvormingsprocedures – in zijn projectorganisatie, én in de organisaties van de samenwerkingspartners. Bovendien lopen die besluitvormingsprocedures vaak van laag naar hoog, als een waterval waar men tegenop moet zwemmen. Wie is vergeten de hogere besluitvormende echelons mee te nemen in zijn klus, hun verwachtingen niet goed heeft gemanaged en / of onvoldoende begrip heeft van hun belangen, loopt dan onnodig het risico, voortijdig in de fuik van onwil of onbegrip te zwemmen.