

# SAMENWERKEN AAN EEN- DUIDIGE VERWACHTINGEN

Vele veranderingen worden projectmatig aangepakt. Als je de opdrachtgever en projectmanager achteraf vraagt of het project het resultaat heeft opgeleverd dat was afgesproken, hoor je vaak verschillende verhalen. De projectmanager stelt vast dat het resultaat is behaald binnen de goedgekeurde tijdslijnen en budget, terwijl de opdrachtgever van mening is dat zijn besparingen uiteindelijk niet gerealiseerd zijn of het project wel erg is uitgelopen en duur geworden is. Het is zonde dat de opdrachtgever en projectmanager het project zo verschillend waarderen, want het heeft lang geduurd en veel geld en inspanning gekost. Dit verschil in waardering wordt vaak veroorzaakt door de verschillende verwachtingen die projectmanager en opdrachtgever van het project hebben. Een betere samenwerking kan dit verhelpen.

**E**en kenmerk van projecten is dat van tevoren is afgesproken wat het mag kosten, hoelang het mag duren en aan welke kwaliteitseisen het uiteindelijke resultaat moet voldoen. Vaak gaat het om een unieke opgave die derhalve nog veel onzekerheden herbergt.

Dit heeft tot gevolg dat de verwachtingen van projectmanagers en opdrachtgevers in projecten zijn gebaseerd op dat wat ze vanuit hun specifieke invalshoek op het project als meest waarschijnlijk achten in een bepaalde situatie. Verschillen in verwachtingen zijn dan snel geboren. Zeker als je weet dat projectmanagers doorgaans denken in

termen van projectresultaten en opdrachtgevers in termen van organisatie- en bedrijfsresultaten.

## OMGAAN MET ONZEKERHEID

De totale projectcyclus van voorbereiding, ontwerp, uitvoering en voltooiing bevat vele momenten waarop verschillen in verwachtingen ontstaan over de aspecten tijd, geld, kwaliteit en scope. Elke fase van het project kent immers een bepaalde mate van onzekerheid.

In de voorbereidingsfase is er onzekerheid over wat het project precies aan resultaat moet opleveren. Het projectteam is in deze fase nog bezig met het definiëren van de oplossingrichting en het vaststellen van de projectaanpak. In de ontwerp- en uitvoeringfase is er onzekerheid over de changes die ontstaan door issues en risico's in het realisatietraject. In de voltooiingsfase ten slotte is het onzeker of de businesscase daadwerkelijk gerealiseerd gaat worden.

Dat projectmanager en opdrachtgever in de verschillende fasen van het project verschillende verwachtingen hebben, komt doordat niet op de juiste manier met deze verschillende soorten onzekerheid wordt omgegaan. Hoe de opdrachtgever en de projectmanager hun samenwerking kunnen verbeteren, met als doel hun verschillende verwachtingen over het projectresultaat beter op elkaar af te stemmen, wordt in de volgende paragraaf beschreven.



AUTEUR **HENK VISSER** ([hvisser@gmail.com](mailto:hvisser@gmail.com)),  
projectmanager bij ING.

Technisch competenties	Gedragsmatige competenties	Contextuele competenties
Projectmanagementsucces	Leiderschap	Projectoriëntatie
Belanghebbenden	Betrokkenheid	Programmaoriëntatie
Eisen & doelen	Zelfbeheersing	Portfolio-oriëntatie
Risico's & kansen	Assertiviteit	Project-, programma-, portfolio-implementatie
Kwaliteit	Ontspanning	Staande organisatie
Projectorganisatie	Openheid	Primair proces
Teamwork	Creativiteit	Systemen, producten & technologie
Probleemoplossing	Resultaatgerichtheid	Personeelsmanagement
Projectstructuren	Efficiëntie	Gezondheid, beveiliging, veiligheid & milieu
Scope & op te leveren resultaten	Overleg & Advies	Financieel management
Tijd & projectfasering	Onderhandeling	Juridische aspecten
Mensen & middelen	Conflicten & crises	
Kosten & financiën	Betrouwbaarheid	
Inkoop & contract	Respect & waardering	
Wijzigingen	Ethiek	
Beheersing & Rapportage		
Informatie & documentatie		
Communicatie		
Projectstart		
Afsluiting		

**Tabel: De competenties zoals vastgelegd in de Nederlandse Competence Baseline versie 3.0, die bepalend zijn voor een goede samenwerking tussen projectopdrachtgever en projectmanager.**

## COMPETENTIES

Wat is bepalend voor de samenwerking tussen de projectmanager en de opdrachtgever? Samenwerken betekent werken in onderling overleg, zodat mensen niet alleen van elkaar weten wat ze doen, maar dat ook begrijpen. Voor een goede onderlinge samenwerking dienen de projectmanager en opdrachtgever bepaalde competenties te bezitten. In deze paragraaf wordt ingegaan op de competenties die bijdragen aan het creëren van eenduidige verwachtingen.

De competenties die van belang zijn voor goed projectmanagement zijn vastgelegd en beschreven in de IPMA Competence Baseline (ICB) van de International Project Management Association en naar de Nederlandse situatie vertaald in de Nederlandse Competence Baseline (NCB). Deze NCB, inmiddels versie 3.0, is in Nederland de basis voor certificering van projectmanagers. Hierin wordt onderscheid gemaakt naar:

- technische competenties - projectmanagement inhoudelijk,
- gedragsmatige competenties - persoonlijke vaardigheden,
- contextuele competenties - relatie met de lijnorganisatie en projectomgeving.

In de tabel hierboven zijn de competenties die nodig zijn om eenduidige verwachtingen te creëren tussen de opdrachtgever en de projectmanager (in kleur) weergegeven. Voor de bepaling van deze competenties zijn vijf

projectmanagers en opdrachtgevers geïnterviewd. Hierin is meegenomen dat de verschillende fasen van het project verschillende soorten onzekerheden met zich meebrengen.

Uit de interviews komt naar voren dat de geel gekleurde competenties (zie tabel) in alle projectfasen (voorbereiding, ontwerp, uitvoering en voltooiing) van belang zijn voor een samenwerking die tot eenduidige verwachtingen leidt. Dit zijn zowel technische, gedragsmatige als contextuele competenties. De groen en rood gekleurde competenties zijn vooral in de eerste fasen van het project vereist en nemen vervolgens in belang af. In dit laatste geval gaat het om uitsluitend technische competenties die bijvoorbeeld betrekking hebben op het vaststellen van de scope, de eisen en de doelen van het project.

In de praktijk blijkt de projectmanager vooral hoog te scoren op technische competenties en de opdrachtgever op contextuele competenties zoals kennis van het primaire proces en de staande organisatie. Het zijn hun gedragsmatige competenties die in belangrijke mate bepalen of de opdrachtgever een goed begrip krijgt van de projecttechnische zaken en de projectmanager een goed begrip krijgt van de contextuele zaken van het project. Een beter begrip van elkaars wereld is noodzakelijk voor een betere samenwerking.

De vraag is vervolgens hoe de gedragsmatige competenties openheid, overleg & advies, onderhandeling, betrouwbaar-



- > heid en respect & waardering kunnen bijdragen aan een betere samenwerking met als doel eenduidige verwachtingen? Hieronder zullen we ze afzonderlijk bespreken.

### Openheid

In een project is het van belang dat mensen zich vrij kunnen uiten en dus eerlijk tegen elkaar kunnen zijn. Door openheid in de communicatie en omgang tussen mensen kunnen zij eerder en effectiever gebruikmaken van elkaars kennis en ervaring die van belang zijn voor het project.

Zoals gezegd hebben de opdrachtgever en projectmanager elk een specifieke expertise waardoor ze elkaar nodig hebben. Ze kunnen de uitwisseling van kennis en ervaring vergroten door regelmatig formeel en informeel contact te hebben. Tijdens deze momenten van contact is het belangrijk om eerlijk te zijn over de volgende onderwerpen:

- verwachtingen over het inhoudelijke eindresultaat (opdrachtgever),
- verwachtingen over de businesscase (opdrachtgever),
- scope (projectmanager en opdrachtgever),
- oplossingsrichtingen (projectmanager),
- risico's en issues met bijbehorende consequenties (projectmanager),
- kosten, tijdslijnen en kwaliteit (projectmanager).

Om uit deze momenten van overleg het optimale resultaat te halen, is het belangrijk om verbaal en non-verbaal te laten zien dat je openstaat voor die informatie. Gebruik hierbij vooral open vragen. Vervolgens is het belangrijk inhoudelijk te reageren op de verkregen informatie, uit te spreken dat de informatie wordt gewaardeerd en te leren van de verkregen informatie. Dit zorgt voor een beter begrip.

### Overleg & advies

In projecten komt overleg en advies vooral voor bij het oplossen van projectissues. Hierbij kunnen de projectma-

nager en de opdrachtgever beter met elkaar samenwerken door goed naar elkaars argumenten te luisteren, verschillen vast te stellen en vervolgens overeenstemming te bereiken. Zorg voor een regelmatig overleg tussen de opdrachtgever en projectmanager om dit soort issues te bespreken. De rolverdeling hierbij is:

- de projectmanager zorgt voor een goede probleem- en veranderenanalyse en oplossingsalternatieven,
- de opdrachtgever bepaalt de keuze voor de oplossing en geef daarvoor de argumenten aan.

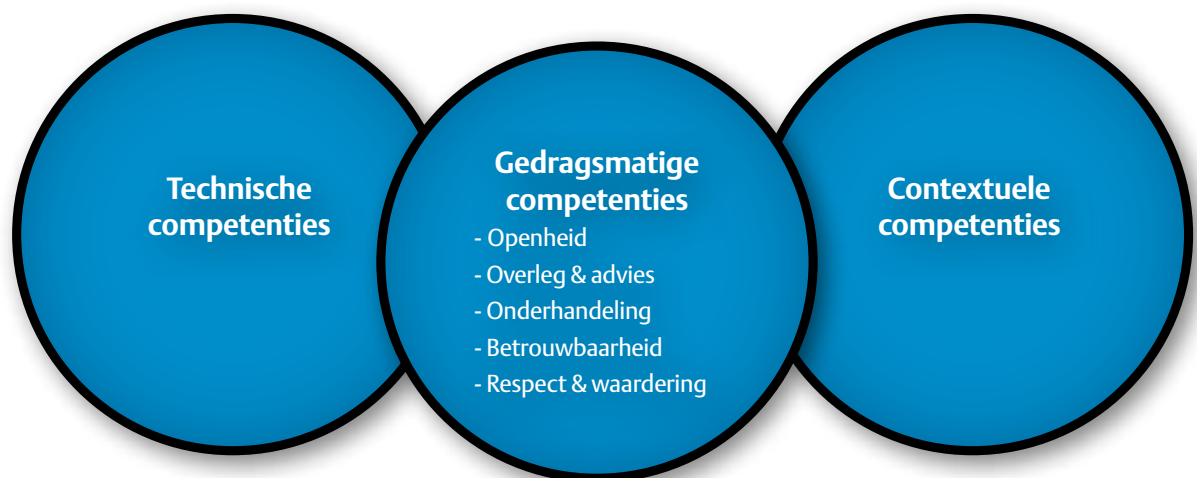
Voor projectboards is dit essentieel. Dit zorgt er namelijk voor dat de projectmanager en opdrachtgever al op één lijn zitten over de oplossing van het issue, nog voordat dit in de projectboard ter besluitvorming wordt voorgelegd.

### Onderhandeling

Onderhandelen is de manier waarop partijen met meningsverschillen over het project kunnen omgaan, met als doel om tot wederzijdse bevredigende oplossingen te komen. In projecten komt dit vaak voor omdat partijen verschillende belangen hebben. Het is voor de projectmanager en opdrachtgever heel belangrijk om de overleggen waarin meningsverschillen ter tafel kunnen komen, goed voor te bereiden. Hierbij verdienen de volgende zaken extra aandacht:

- het bepalen van de onderhandelingsstrategie en -ruimte (opdrachtgever en projectmanager),
- de zorg voor een goede probleem- en veranderenanalyse (projectmanager),
- de zorg voor een back-upplan (projectmanager en opdrachtgever),
- het bepalen van de argumenten waarover overeenstemming bestaat (projectmanager en opdrachtgever).

Door een onderhandelings situatie goed voor te bereiden, kunnen de opdrachtgever en projectmanager beter samenwerken bij het behalen van het beoogde projectresultaat.



Figuur: De gedragmatige competenties van projectmanager en projectopdrachtgever spelen een centrale rol bij het verbeteren van hun inzicht in en begrip van elkaars positie en rol in het project.



### Betrouwbaarheid

Dit betekent dat je zegt wat je doet, doet wat je zegt en vervolgens ook aantoonbaar hebt gedaan wat je hebt toegezegd. Dit geeft vertrouwen dat je het project op tijd oplevert, conform budget en de afgesproken kwaliteit die in de projectspecificaties is overeengekomen. Het is belangrijk dat dit gedrag in de contacten tussen de opdrachtgever en projectmanager wordt getoond. Dit kan op de volgende manieren plaatsvinden:

- lever op het afgesproken tijdstip stukken op (projectmanager),
- zorg dat de stukken er inhoudelijk compleet en kwalitatief goed uitzien (projectmanager),
- kom gemaakte keuzes na (opdrachtgever).

Dit geeft vertrouwen en verbetert de samenwerking. Ook in situaties waarin het met het project mogelijk minder gaat, blijft de samenwerking dan gewaarborgd.

### Respect & waardering

Dit is de competentie om in de omgang en communicatie open te staan voor de waardeoordelen, ethische normen, belangen en meningen van een ander. De basis hiervoor is wederzijds respect en sensitief zijn. Zo kan de opdrachtgever bijvoorbeeld willen afwijken van de werkwijze zoals Prince2 of CMM, die door de afdeling van de projectmanager als norm is gesteld. Als de projectmanager besluit om de werkwijze niet aan te passen, is het belangrijk dat hij of zij dat goed kan motiveren. De opdrachtgever zal de werkwijze dan beter kunnen begrijpen en daardoor de keuze van de projectmanager makkelijker kunnen respec-

teren. Als het mogelijk is en gepast, kan gekeken worden naar een alternatief standpunt.

### CONCLUSIE

Voor een samenwerking die de projectmanager en de opdrachtgever de mogelijkheid biedt het project ook vanuit elkaars invalshoek te zien en te begrijpen, is zeer regelmatig overleg een eerste vereiste. Met goed ontwikkelde gedragsmatige competenties kan de opdrachtgever een beter begrip krijgen van de projecttechnische zaken en kan de projectmanager een beter begrip krijgen van de contextuele zaken van het project. Wederzijdse begrip en inzicht vormen de basis voor eenduidige verwachtingen. De gedragsmatige competenties die daaraan specifiek een bijdrage leveren, zijn:

- Openheid
- Overleg & advies
- Onderhandeling
- Betrouwbaarheid
- Respect & waardering

Projectmanager en opdrachtgever, ga actief met de benoemde competenties aan de slag met als doel een betere samenwerking. Hierdoor komen jullie verwachtingen meer op één lijn te liggen. Dit verstevigt de basis voor een succesvol project, waarover zowel de opdrachtgever als projectmanager tevreden kunnen zijn. Zeker in complexere projecten met meer onzekerheid en onduidelijkheid wordt steeds meer gevraagd naar competenties op de benoemde gedragsmatige elementen. Deze zijn na te lezen in de NCB Versie 3.0. <