

Succesvol **opdrachtgeverschap**

**Leiding geven aan
complexe veranderprojecten**

Peter Noordam
Vincent van Doorn
Peter-Willem van Lindenberg

**Begin pas
wanneer je
een goede
businesscase
hebt**

Inhoud

Voorwoord	6
1 Inleiding	8
2 Waarvoor sta ik aan de lat?	12
3 Op welk schaakbord speel ik?	22
4 Past de governance bij de veranderopgave?	32
5 Kan ik dit als persoon wel waarmaken?	46
6 Hoe realiseer ik de veranderopgave?	58
7 Checklists	72
Nawoord	80

Voorwoord

Leiding geven aan organisaties is een ingewikkelde aangelegenheid. Leiding geven aan veranderingen in organisaties is zo mogelijk nog complexer. Veranderingen doorvoeren is naast leiding geven aan de going concern voor opdrachtgevers ingewikkeld. Zeker als hiervoor een apart project wordt opgetuigd. Je herkent het vast: het is heel moeilijk om een groot project tot een succesvol einde te brengen en goed te laten landen in de bestaande bedrijfsvoering. Ook wij herkennen dit, vanuit onze jarenlange ervaring bij veranderprojecten. Wat ons opvalt is dit:

- Opdrachtgevers hebben en maken te weinig tijd om hun rol in te vullen en hebben de neiging om de verandering weg te managen.
- Als lijnmanagers hebben ze minder ervaring met veranderingen doorvoeren.
- Grote projecten worden nooit gestopt, ook al is daar voldoende aanleiding voor.

Maar wat zijn dan wél die succesfactoren? Als adviesbureau zijn we daar eens ingedoken, want ze zijn er volop. Al onze bevindingen vind je in dit handzame, praktische boek boordevol ervaringen en ideeën. Niet alleen van, maar ook zeker vóór elkaar.

Met dit boek willen we jou, als opdrachtgever, een stuur geven om veranderprojecten naar een succesvol resultaat te navigeren. Hoe ziet die rol van opdrachtgever er eigenlijk uit? En hoe laat je een project voorspelbaar verlopen?

Daarover gaat dit boek, dat direct een pleidooi is om de rol van opdrachtgever scherper in te vullen. Want wij geloven oprecht dat opdrachtgevers succesvoller zijn als ze zich ook zo gedragen én zich realiseren dat ze verantwoordelijk zijn. Ja, dus ook als de opdracht onvoorspelbaar of niet zo succesvol verloopt.

Veranderingen zijn uniek. Ze vragen altijd om een eigen aanpak, waarbij alle spelers belangrijk zijn. En de opdrachtgever zeker.

Tot slot hebben we nagedacht over de manier waarop we jou, als lezer, tegemoet kunnen treden. In het verleden schreven we vaak met hij/zij. Op zich niet gek, maar het leest onprettig en je sluit nog steeds lezers buiten, die zich niet als man of vrouw identificeren. Daarom kiezen we ervoor om hier in het voorwoord een disclaimer te plaatsen: overal waar we *hij* schrijven, bedoelen we *alle lezers*. Omwille van de leesbaarheid hebben we gekozen voor de mannelijke aanspreekvorm.

1

Inleiding

Dit boek hebben we geschreven voor de opdrachtgever van projectmatige veranderingen. Maar al te vaak zien we dit soort trajecten mislukken, of ze hebben niet de gewenste uitkomst. Tegelijk begrijpen we de hoog-complexe omgeving waarin je als opdrachtgever opereert; vaak schaak je op meerdere borden tegelijk.

Vijf keer bezinnen, dan pas beginnen

Deze centrale rol op het speelveld vraagt om bezinning. Voor dat je als opdrachtgever 'ja' zegt tegen zo'n veranderopgave, kijk jezelf dan eerst eens in de spiegel aan en stel jezelf een aantal kritische vragen:

- Waarvoor sta ik aan de lat?
- Op welk schaakbord ben ik aan het spelen?
- Past de governance bij de veranderopgave?
- Kan ik dit als persoon wel waarmaken?
- Zo ja, hoe organiseer ik de realisatie van de opgave?

In dit boek geven we antwoord op deze vijf vragen, gebaseerd op onze ervaring en de input van vele collega's en klanten.

Op weg naar succes

Hoofdstuk 2 behandelt de eerste vraag: wat is de opgave? En welke instrumenten heb je nodig om het probleem scherp te formuleren?

Hoofdstuk 3, 4 en 5 vormen de kern van dit boek, waarbij hoofdstuk 3 dieper ingaat op het complexe speelveld van de opdrachtgever. De organisatie verwacht tenslotte van je dat je op minstens vier verschillende borden schaakt. En bovendien tegelijkertijd.

Hoofdstuk 4 duikt in de governance, want als opdrachtgever ben je als geen ander verantwoordelijk om een goede, formele projectorganisatie neer te zetten, maar ook de omgeving van het project, de interne projectsturing en de structuur te borgen.

Over de ‘zachte’, maar oh-zo harde kant van het opdrachtgeverschap lees je in hoofdstuk 5, namelijk: de persoon van de opdrachtgever. Ben je wel de juiste persoon op de juiste plek? Los van je formele rol moet je die vraag eerst voor jezelf beantwoorden.

In hoofdstuk 6 delen we specifieke aandachtspunten voor de opdrachtgever bij de uitvoering. Agile werken wordt meer en meer de standaard bij organisaties en dit vraagt om een andere manier van aansturing. Maar ook andere onderwerpen belichten we, zoals audits organiseren en het verandermanagement. We willen hiermee geen compleet handboek voor projectmanagement afgeven, maar wel enkele losse thema’s aanstippen waar je extra oog voor moet hebben in je rol als opdrachtgever.

Vertrouwen in veranderen

Als je dit boek uit hebt, hopen we dat je - misschien nog meer dan eerst - begrijpt hoe doorslaggevend de opdrachtgever is bij veranderprojecten. Natuurlijk zien we ook graag dat je er waardevolle inzichten en handvatten uit oppikt, zodat je de rol van opdrachtgever (nog) beter kunt vervullen. Want opdrachtgevers die meer grip krijgen op hun speelveld en verantwoordelijkheid nemen, vergroten de succesgraad van hun projecten aanzienlijk. En krijgen daarmee weer ‘vertrouwen in veranderen.’ Dat zien wij elke dag in de praktijk.

De spelregels
leg je vast
vóór de aftrap