

Van weerstand naar blikopener?

Workshop opdrachtgeverschap PGM Open
7 februari 2013



Ambtelijk opdrachtgever in de problemen

Een ambtelijk opdrachtgever van een gemeente neemt de deelnemers mee in een situatie die hij aan de hand heeft gehad. Net een week nadat hij de rol van ambtelijk opdrachtgever over heeft genomen, krijgt hij van één van zijn bestuurders te horen dat zijn programmamanager niet naar behoren functioneert. De bestuurlijk opdrachtgever verwacht van hem op korte termijn een passende oplossing. Zijn ervaring met de programmamanager in kwestie is tweeledig: ze blinkt uit in het aansturen van externe partijen en het creëren van draagvlak, maar intern lukt het haar niet om effectief leiding te geven. De ambtelijk opdrachtgever wil de kwaliteiten van deze programmamanager niet kwijt, maar ziet in dat er intern wel degelijk iets moet gebeuren. Hij besluit in te grijpen door er een andere programmamanager naast te zetten.

Dat duld ik niet

Hoe zou jij je hiertoe verhouden als jij de betreffende programmamanager zou zijn? De deelnemers kiezen positie op een lijn die loopt van 'dat duld ik wel' tot 'dat duld ik niet'. Het merendeel duldt dit niet: het geeft geen pas zonder overleg met de betreffende programmamanager in te grijpen. Degenen die aan de kant van het 'wel dulden' staan, zijn in de minderheid, en spreken opvallend vaak uit positieve ervaring met duaal programmamangerschap. Niet zozeer door ingrijpen van de opdrachtgever, maar veeleer uit een voorbedachte opzet om medewerkers in hun kracht te zetten en te laten doen waar ze goed in zijn. De rol van programmamanager is al complex genoeg. Die vraagt soms om overstrekking van de kwaliteiten waar een programmamanager aan zou moeten voldoen. Met twee programmamanagers in een goed uitgewerkte rolverdeling, kan dat worden opgelost.

Boos

Met welk gevoel ben je gaan staan waar je nu staat op de lijn? Deze vraag kon snel worden beantwoord: bijna iedereen, ook degenen die het ingrijpen van de opdrachtgever dulden, had gevoelens van boosheid, irritatie, frustratie en verongelikt zijn. Er werd nog net niet gezegd: 'hoe durft deze opdrachtgever?', maar in de ruimte hing deze stemming zeker wel. Met deze gevoelens ontstond ook de eerste nieuwsgierigheid: waarom gedraagt deze opdrachtgever zich zo? Een interessante vraag, maar op dit moment in de workshop geen vraag aan de opdrachtgever. Hij herkende de reactie van de deelnemers zeer zeker. De houding van de programmamanager in kwestie was er ook één van boosheid en het niet accepteren van deze beslissing.

Schoenen van de opdrachtgever

Stap letterlijk over de lijn, zo luidde de uitnodiging aan de deelnemers, en verplaats je in de positie van de opdrachtgever. Stel, jij bent deze opdrachtgever, en je wordt met dit dilemma geconfronteerd. Hoe ervaar je dan jouw eigen houding van programmamanager? Kijk als het ware in de spiegel vanuit de schoenen van de opdrachtgever. De bom barstte zowat. De dialoog met de deelnemers rolde alle kanten op, behalve naar de schoenen van de opdrachtgever.

Interessant was dat de opdrachtgever de techniek van slechtnieuwsgesprek had gehanteerd. Deze benadering benadrukte de ongelijkwaardige relatie tussen opdrachtgever en programmamanager. Door diverse programmamanagers werd benadrukt dat je als opdrachtgever en programmamanager een duo vormt met verschillende rollen waarin respect en gelijkwaardigheid centraal moet staan. Zo bezien wordt er in de praktijk verschillend gedacht over situatie, hiërarchie en positie. Het lukte eigenlijk niemand om zich in de schoenen van de opdrachtgever te verplaatsen. Een deelnemer zei letterlijk dat zo'n situatie dusdanig absurd is, dat deze niet voorstelbaar is in de praktijk. Met alle bevestiging van dien uit de groep: van alle kanten werd benadrukt hoe belangrijk een goede relatie en klik tussen opdrachtgever en programmamanager is. De weerstand bleek te groot om de situatie van de opdrachtgever in te beelden. Met als saillante tegenhanger in de dialoog dat de opdrachtgever zich eveneens vastzette in zijn positie.

Van weerstand naar 'blikopener'

Deze houding aan beide kanten zette mijns inziens de dialoog vast. Is deze situatie waar de opdrachtgever ingrijpt in een programma, echt zo bezijden de waarheid? In mijn beleving is dat eenzelfde type reactie als bij een rollenspel in een training: "dit is niet echt, zo gaat het niet in de praktijk". Daarover de discussie aangaan, levert in een training niet veel op, en ook hier bracht het ons niet verder. Interessant is waarom deze discussie ontstaat. In mijn beleving is het een reflex om het *niet* te hebben over de vraag wat wel overeenkomt met de praktijk. Dat is aan ieder om te beantwoorden. Wat herken je in jouw praktijk, en wat zegt jouw reactie over jou? Herken je bij jezelf een patroon in de werkrelatie die je hebt met jouw opdrachtgever? Hoe zit jullie 'ver-houding' in elkaar, en zitten daar elementen in die een situatie vastzetten? Ik ben reuze nieuwsgierig of hier 'blikopeners' in zijn ontstaan. De workshop bood te weinig ruimte om hier op door te gaan, maar vormt voor mij zeker een prikkel om dit op te pakken. Laat me weten wat de workshop met jou heeft gedaan, of wat dit stuk bij jou oproept. Een mooie brug naar PGM Open volgend jaar. Ik ontdek dan graag met jou wat er nodig is om in een ingrijpende situatie de positie van opdrachtgever en programmamanager elkaar meer te laten versterken in plaats van vast te zetten.

Margriet van de Kamp
Kamp Coaching: Training & Advies
info@kampcoaching.nl

Dit is een verslag van een workshop Opdrachtgeverschap tijdens PGM Open van 7 februari 2013. De workshop is opgezet en uitgevoerd door Hans Licht, Erik van Seggelen en Margriet van de Kamp. Ik dank ze hartelijk voor de plezierige samenwerking. Speciale dank gaat uit naar Edwin van Dieën. Het thema Opdrachtgeverschap was onderwerp van gesprek tijdens zijn huiskamergesprekken bij PGM Open. Zie voor zijn verslag de website van PGM Open. Bovendien heeft Edwin deelgenomen aan de workshop, en vandaaruit feedback gegeven op dit artikel.