

Succesvol werken aan een opdrachtgever / opdrachtnemerrelatie

John de Croon

30 maart 2012

In een eerdere column hebben we de verdeling van de rollen tussen de asset owner, asset manager en service provider beschreven. In deze column ga ik dieper in op de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Die relatie zien we tussen zowel de asset owner en asset manager als tussen de asset manager en de service provider.

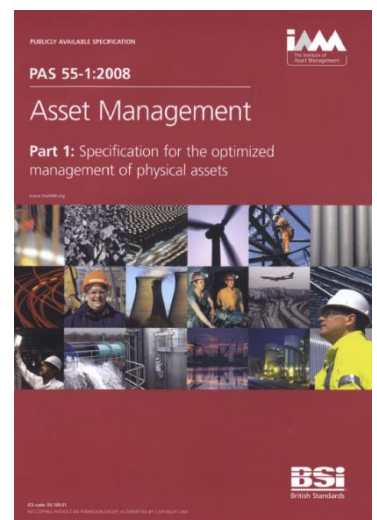
Het is dan logisch dat, wanneer we het over asset management hebben, er vaak inhoudelijk naar het onderwerp wordt gekeken. Het is onze ervaring dat tijdens implementaties van bijvoorbeeld de norm PAS55 er ook voornamelijk nadruk is op de inhoud. Kennelijk vinden we dat leuk en/of voelen we ons daar het meest comfortabel bij. Helaas gaat het met het inrichten en verbeteren van asset management ook nogal eens mis. Dat kan dan te maken hebben met een te hoog ambitieniveau (zie de column "Asset management made simple. No bridge too far"), maar er kan ook nog iets anders aan de hand zijn. We pakken de standaard PAS55 er eerst maar eens bij.

PAS55 (versie 2008, pagina V) stelt dat de bewustwording van de medewerkers, competenties en 'cross functional coordination' essentieel zijn bij de invoering van goed asset management. Op de volgende bladzijde van die norm staan als belangrijke raakvlakken onder andere de motivatie, communicatie, leiderschap en teamwerk genoemd. Wanneer we dan verder bladeren in de norm, dan gaat de standaard dieper in wat er minimaal in het proces geregeld moet zijn. Dat zijn voornamelijk procedurele en inhoudelijke zaken. Links er rechts staat er nog wel wat over communicatie en participatie en de verantwoordelijkheid van het management, maar al met al is het nogal dun. Is het dan niet belangrijk? Waarom zouden implementaties misgaan?

Er zijn vele onderzoeken gedaan naar het mislukken van projecten (en de invoering van PAS55 kun je zien als een project). Eén ervan is het onderzoek 'Silence Fails: The Five Crucial Conversations for Flawless Execution' met onder meer bijdragen van meer dan 100 managers en projectleiders uit 40 ondernemingen.

Als een van de oorzaken voor falen worden 'afwezige' managers genoemd die geen leiding kunnen geven, geen invloed hebben en het ontbreekt aan tijd en energie om een project af te ronden. Ook worden medewerkers die de kantjes er van aflopen niet ter verantwoording geroepen. Een ander veel voorkomend probleem is het 'struisvogel-syndroom': teamleiders en teamleden willen niet toegeven dat er een probleem met het project is maar wachten tot een ander zijn mond opentrekt. En dat gebeurt dan lang niet altijd.... Het laatste probleem dat te vaak onbesproken blijft betreft medewerkers die niet kunnen of willen werken aan het project.

Uit het onderzoek bleek dat minder dan een op de vijf projectleiders deze problemen aan de kaak stelt middels een gesprek met de desbetreffende medewerker. Bovendien is een gesprek alleen niet genoeg. Sommigen beginnen er wel over maar zwakken hun argumenten later af zodat er nog geen oplossing komt; anderen brengen het op een dusdanige manier ter sprake dat iedereen in de



verdediging schiet¹.

Hiervoor schreef ik dat in de standaard PAS55 het vooral om inhoud gaat. Wanneer we communiceren, doen we dat op verschillende niveaus: Inhoud, Procedure, Interactie en Emotie². Maar 7% van de communicatie gaat over de inhoud en de procedure. De overige 93% gaat over de interactie en de emotie. Mislukkingen hebben vaak dus niet met de inhoud van het onderwerp te maken. Wanneer we de resultaten van het genoemde onderzoek projecteren op asset management projecten, dan valt me op dat de oorzaken van de mislukkingen van de projecten ook voor ons vakgebied gelden.

Op het raakvlak asset owner en asset manager gaat het mis omdat de asset owner het dikwijls niet aandurft om zich expliciet uit te spreken over welke risico's aanvaardbaar zijn en welke niet. Dat is natuurlijk wel cruciaal, want hoe moet de asset manager anders een optimale portfolio van maatregelen gaan bepalen, terwijl de asset manager niet de handvatten krijgt om te bepalen wat belangrijk is en wat niet.

Tussen de asset manager en service provider gaan het ook vaak mis. Medewerkers van de service provider moeten gaan accepteren dat de asset manager mogelijk andere prioriteiten stelt dan dat ze zelf zouden doen en dus bepaald werk uitgesteld moet worden of zelfs helemaal niet meer uitgevoerd moet worden. Andersom moet de asset manager inzien dat veel kennis juist bij de service provider aanwezig is, die cruciaal is.

Ook is het onze ervaring dat men poogt om afspraken geheel dicht te timmeren. Dit kost veel tijd, terwijl de vereiste competenties nog niet ingevoerd zijn. En het ontbreekt nogal eens om betrokkenen de bevoegdheden te geven om bij te kunnen sturen. Het duurt van te lang voordat actie wordt genomen op afwijkingen. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is dus vaak voor behoorlijke verbetering vatbaar.

En tot slot is het praten over de inhoud pas effectief wanneer de betrokkenen zich prettig voelen tijdens de communicatie. Dus ook met asset management gaan er naast inhoudelijke dingen ook veel 'softe' dingen niet goed.

Samenvattend is er dus veel dat mis kan gaan.... Eigenlijk kom ik weer terug op datgene wat in de column over de rolverdeling beschreven is. Het op papier zetten van de rollen en verantwoordelijkheden is eigenlijk nog het minst moeilijke. In de column van destijds was de suggestie om te gaan klaverjassen. Als ik er zo nog eens over nadenk, dan is die suggestie nog steeds valide.

Mensen uit de verschillende asset management rollen moeten cruciale gesprekken gaan voeren. Daarbij gaat het niet zozeer over de inhoud (daar komen we wel uit...), maar over de houding en het gedrag. Managers moeten hun medewerkers stimuleren gesprekken te voeren waarbij cruciale onderdelen aan de orde komen (die dan vaak gaan over de houding en het gedrag) en ze erbij te begeleiden wanneer dat nodig is. En beloon medewerkers die het goed doen. De managers moeten dus de communicatie en participatie vanuit PAS55 serieus nemen en er wat mee doen. Het is maar één zinnetje in de norm, die wel essentieel is.

Wanneer we dan ook nog in staat zijn om het niet te complex te maken (zie wederom de column Asset Management made simple. No bridge too far) wat kan er dan nog misgaan?

John de Croon is partner bij AssetResolutions B.V., een bedrijf dat hij samen met Ype Wijnia heeft opgericht. Beurtelings geven ze in deze wekelijkse column hun visie op een aspect van asset management. De columns staan gepubliceerd op de website van AssetResolutions, www.assetresolutions.nl/nl/column

¹ Zie <http://www.managersonline.nl/nieuws/5363/zwijgen-grootste-oorzaak-mislukte-projecten.html>

² http://www.detussentijd.nu/ul/cms/fck-uploaded/documents/niveaus_van_communicatie.pdf