

Besturing van grote veranderingsprogramma's Praktische richtlijnen voor bestuurders

(verschenen in Tijdschrift voor Financieel Management juli/augustus 1999)

José Roelofs en Petro Kessler

Petro Kessler is senior-manager bij KPMG Management Consulting. Vanuit deze werkring heeft hij diverse grote veranderingstrajecten geleid op het raakvlak van organisatorische verandering en automatisering.

José Roelofs is zelfstandig organisatieadviseur en coacht bedrijven en personen bij diepgaande verandering. In dit artikel is haar programma management ervaring verwerkt vanuit haar dienstverband bij respectievelijk KPMG en ING.

Inleiding

Bestuurders komen steeds vaker tot de ontdekking dat zij (te) weinig grip hebben op grootschalige veranderingen, in het bijzonder als het informatietechnologie, cultuurverandering of een nieuwe bedrijfsvoering betreft en de markt tegelijk drastisch verandert. Probleem is niet zozeer de omvang van de verandering, maar vooral de complexiteit (de samenhang tussen de verschillende te veranderen objecten) en de globaliteit van het einddoel (de te realiseren resultaten zijn nog niet uitgekristalliseerd). Projectmatig werken alleen volstaat niet. Strategisch lijnmanagement en improvisatie zijn ook nodig. Dergelijke grootschalige multidisciplinaire veranderingstrajecten, waarbij het eindresultaat nog moet worden bepaald, noemen we programma's. Deze programma's zijn noodzakelijk geworden om te voldoen aan de snellere verandering van klanteisen.

De noodzaak om te veranderen ziet menig bestuurder, maar de opgave is niet eenvoudig. Veel veranderingstrajecten bereiken niet het beoogde resultaat. Het komen tot een visie, die vertaald kan worden naar concrete resultaten, het creëren van draagvlak, de complexiteit, de omvang en duur van de operatie, vergen grote bestuurscapaciteit van directeuren of leden van Raad van Bestuur, die verantwoordelijk zijn voor de vernieuwing. Alhoewel dit deels aan stuurgroepleden kan worden gedelegeerd, blijft de verantwoordelijkheid voor het slagen van de verandering bij het topmanagement. Inhoudelijk kan de bestuurder het vaak niet tot in detail beoordelen. Besluitvorming komt tot stand door verschillende meningen (van binnen en buiten de organisatie) naast elkaar te leggen. Deze meningen zijn echter nogal eens verschillend. Vandaar dat in dit artikel een aantal handreikingen worden gegeven aan bestuurders, om deze veranderingsprogramma's zo te 'dimensioneren' en te (bege)leiden dat deze een grotere slaagkans krijgen.

Aan de hand van vier thema's worden een aantal praktijkvoorbeelden geschetst. Vervolgens worden op basis van de leerpunten uit deze praktijkvoorbeelden aanknopingspunten gegeven voor beantwoording van diverse vragen in het deel 'remedies'. We besluiten met de belangrijkste richtlijnen.

Programma's

Programma management is niet alleen zwaarder projectmanagement (meer van hetzelfde). Het is anders dan multi-projectmanagement: het beheersmatig managen van diverse projecten vanuit eenzelfde doelstelling. Programma management is het besturen van de inhoudelijke samenhang tussen diverse projecten waarbij het eindresultaat vaak nog niet goed gedefinieerd is en doelen van onderliggende projecten ook nog tegenstrijdig kunnen zijn. Het beoogde eindresultaat is nog niet duidelijk en moet voor een belangrijk deel uitgewerkt worden. Dit geeft een onzeker gevoel. 'Je bouwt de brug terwijl je erover loopt' en soms pas je richting onderweg aan omdat bijv. je doel beweegt. Een projectmanager heeft doorgaans een duidelijk te realiseren doelstelling en daar gaat hij voor. Een programma manager staat op wat meer afstand en dient soms tegenstrijdige doelstellingen af te wegen. Hij dient het geheel van externe en interne ontwikkelingen die van belang zijn voor het programma goed te overzien en moet doordat hij niet bovenop een project zit, de juiste beslissingen

voor het totaal nemen. Een programma manager dient dan ook, veel meer dan een projectmanager te kunnen improviseren om de gewenste richting voort te zetten. Het vraagt ook van bestuurders van organisaties dat ze vraagstukken vanuit een integrale benadering bekijken over de portefeuille verdeling heen.

Kader 1: Voorbeelden van programma's

- Verandering van de organisatiestructuur en -cultuur t.b.v. meer klantgericht werken
- Uniformering van de bedrijfsprocessen in een gedecentraliseerde organisatie met enkele tientallen districtskantoren en enkele duizenden medewerkers
- Verhoging kwaliteit en efficiency door vernieuwing van de hardware en software
- 'Keten'besturing voor de gehele organisatie door invoering van een nieuw (standaard) softwarepakket
- Introductie van een compleet nieuwe dienstverlening, naast een reeds bestaande lijn
- Fusie van twee organisaties met op één lijn brengen van de primaire processen
- Outsourcing van (delen van) de administratie
- Centralisatie van IT en de back-office van een multi-label organisatie
- Implementatie van een ERP systeem dat de primaire bedrijfsprocessen ondersteund
- Synergie vraagstukken, het aangaan van strategische allianties

Vragen van de bestuurder

De grootschaligheid en impact op de organisatie in combinatie met een te optimistische planning laten programma's vaak mislukken. Meer dan 80% van deze trajecten wordt niet volgens planning afgerond en meer dan 50% mislukt geheel. Voor een bestuurder zijn de volgende signalen relevant:

- u mist deskundigheid of informatie over vergelijkbare veranderingstrajecten om de hoofdlijnen te begrijpen (veel kennis ligt bij 'externen');
- u holt achter de feiten aan (heeft onvoldoende tijd), blust brandjes op diverse punten en spreekt de programma manager alleen in geval van probleemsituaties;
- klachten van projectmedewerkers of andere betrokkenen over het gemis aan visie, concreetheid of de gang van zaken;
- onvoldoende voortgang in vergaderingen:
 - de voorbereiding is onvolledig of ondoorzichtig, zodat steeds meer informatie nodig is,
 - na afloop van overleg blijkt dat deelnemers verschillende meningen hebben over de genomen besluiten;
- overschrijdingen van meer dan 50 % in doorlooptijd of kosten in een bepaalde fase.

Kader 2: Belangrijkste redenen voor mislukking

- Drastische wijzigingen in de omgeving, organisatie en/of management, waardoor doelen niet meer aansluiten
- Zwak programma management, wat betreft kennis en ervaring van veranderings-projecten, maar vooral ook wat betreft kracht om noodzakelijke voorwaarden ingevuld te krijgen
- Geen duidelijk commitment en/of toezien vanuit het topmanagement: men denkt het programma te kunnen delegeren
- Onvoldoende communicatie (van verwachtingen) met en acceptatie van (middle) management en betrokkenen, afgestemd op de impact voor de organisatie
- Niet realistische planning: hoog ambitieniveau, lange doorlooptijd, gelijktijdig uitvoeren van meerdere veranderingen met grote gevolgen voor de organisatie
- Onvoldoende beschikbaarheid van kennis/ervaring (resources) in combinatie met teveel niet beproefde methoden en technologieën

Ook al gaat er een en ander mis, blijft de vraag: moet ik er wat aan doen? Oftewel wat is dit programma mij waard?

Het besturen van een veranderingsprogramma is geen bijbaantje. Een vergelijk met de Raad van commissarissen of bestuur is te maken. Zij besturen weliswaar op afstand een organisatie, waaraan een directeur leiding geeft, maar hebben wel degelijk een zware taak. Het toekomstig succes van de organisatie is ervan afhankelijk.

Waar ligt een bestuurder van wakker?

Belangrijke onderwerpen voor een bestuurder, die beperkte kennis en ervaring met het managen van grote veranderingstrajecten heeft, zijn:

- A) wat is mijn rol (wat betekent het voor mij) ?
- B) hoe krijg ik mijn eigen organisatie/management mee in het veranderingstraject ?
- C) hoe houd ik de ontwikkelingen en voortgang onder controle of hoe stuur ik op afstand ?
- D) hoe werf ik de juiste dagelijkse leiding (programma manager) ?

Hieronder wordt per thema een aantal voorbeelden gegeven. Vervolgens wordt een opsomming gegeven van bij bestuurders levende vraagstukken en door ons ervaren remedies.

Praktijkvoorbeelden eigen rol bestuurder (A)

1 Bestuurder ziet alleen problemen

Een bestuurder heeft het enorm druk om de lopende organisatie in goede banen te leiden. Ter ondersteuning wordt een programma manager ingeschakeld om de voorbereiding van de verandering aan te sturen. Gaandeweg blijkt echter dat deze voorbereiding door 40 medewerkers een bedrijfje op zich is. De samenwerking tussen medewerkers (van de lijn- en project-organisatie), huisvesting en inrichting van de infrastructuur vergen veel tijd.

De bestuurder en de programma manager hebben het beiden druk en er wordt alleen afgestemd als het echt nodig is. Het overleg betreft daarom alleen belangrijke knelpunten en de bestuurder vraagt zich af of hij wel de juiste programma manager geselecteerd heeft. Beiden kunnen nu gemakkelijk uit elkaar 'drijven'.

Belangrijke leerpunten:

- √ Stem regelmatig af en laat elkaar zien waarom welke keuzes gemaakt zijn, zodat inzicht in elkaars functioneren ontstaat.
- √ Niet alleen 'sores' maar ook successen delen; dat bindt.
- √ Zorg voor operationele ondersteuning van het programma door de lijnorganisatie, zodat niet teveel aandacht naar ondersteunende zaken gaat.

2 Eigen wensen van de bestuurder

Bij het uitwerken van een programma blijkt gaandeweg dat er nog diverse andere projecten of initiatieven lopen. Aangezien al deze zaken een beroep op de schaarse middelen (geld en aandacht van betrokkenen) moeten er prioriteiten gesteld worden. Daarbij blijkt dat de bestuurder ook zijn voorkeur heeft; een ander traject betreft een eigen initiatief.

Een juiste keuze maken in het belang van het geheel is niet eenvoudig en de kans bestaat dat de bestuurder zijn eigen 'baby' gaat voortrekken t.o.v. het (andere) programma.

Medewerkers uit de organisatie hebben feilloos in de gaten wie welke belangen dient. Dit blijkt duidelijk uit de uitlatingen van de bestuurder(s) en de beschikbaar gestelde aandacht en budgetten. Zij stoppen hun energie vooral in die zaken die bestuurders prioriteit geven en dit kan ten koste gaan van het programma.

Belangrijke punten zijn:

- √ Koppel je belangen als bestuurder aan de prioriteiten voor het geheel en stem je in op dat af.
- √ Ben je bewust dat betrokkenen direct merken waar de prioriteiten liggen; echt sponsorship bereik je alleen met duidelijke aanwezigheid en steun.

3 Te dicht op het programma

In een groot verandertraject waarbij het management ook zelf verandert, pakt een bestuurder steeds meer zelf op. Hij wil graag meer grip krijgen en rechtstreeks invloed uitoefenen. Hierdoor verliest hij afstand, komt in de knel met zijn eigen takenpakket en geeft in de organisatie het signaal af dat hij onvoldoende vertrouwen heeft in het management zonder dat daar verder iets mee gebeurt. Het blijkt te lastig voor hem een toezichthoudende doch eindverantwoordelijke functie in te vullen, zonder zelf ook aan de touwtjes trekken. Het veranderproces wordt fors vertraagd en de organisatie weet niet meer wat management en bestuur willen.

Belangrijke leerpunten zijn:

- ✓ Houdt de rollen, taken en verantwoordelijkheden duidelijk en speel het spel volgens de regels.
- ✓ Indien onvoldoende vertrouwen in management aanwezig is, kan worden gedacht aan coaching van het management, of vervanging in de vorm van een interim manager.
- ✓ Als het voor bestuurder noodzakelijk is om meer betrokkenheid te hebben, zorg dan dat de toezichthoudende functie op een andere manier wordt gewaarborgd.

Kader 3: Overzicht van verantwoordelijkheden

Verantwoordelijkheden programma manager	Verantwoordelijkheden bestuurder(s)
<ul style="list-style-type: none"> • begeleiden stuurgroep (wat zijn wel/geen reële verwachtingen) • adviseren over oplossingsrichtingen • opstellen en actualiseren plannen • inrichten projectorganisatie (structuur en cultuur) • leiding geven aan projectleiders • starten en stoppen werkzaamheden • bewaken van plannen (voortgang en budget werkzaamheden) • rapporteren aan bestuurder(s) • externe communicatie over het programma 	<p>algemeen leiding geven:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inspireren met een heldere visie • snel kunnen beoordelen en beslissen • sturen op hoofdlijnen • vertrouwen wekken door voorbeeldgedrag <p>dit vertaalt zich als volgt naar programma's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • juiste programma manager selecteren • sponsor zijn bij communicatie • bewaken van externe ontwikkelingen • tijdig inhoudelijke beleidskeuzes maken • benodigde middelen (budget, ruimte, medewerkers) ter beschikking stellen • periodieke controle van gang van zaken • jezelf een spiegel voorhouden • zorgen dat voldoende vers bloed aanwezig is met het gewenste profiel • 'politiek' buiten programma houden ('stakeholder management')

Praktijkvoorbeelden organisatieverandering (B)

4 Organisatie op één lijn

Bij het starten van een groot veranderingsprogramma blijkt al snel dat de verschillende organisatiedelen ieder een andere oplossing willen. Er is weliswaar op hoofdlijnen gekozen voor één scenario, maar bij de uitwerking blijkt al snel dat eenieder daar nog 'het zijne' onder verstaat. De programma manager en bestuurder staan voor de taak om de organisatie op één lijn te brengen. Zij besluiten de eindresultaten (voordelen) duidelijk te communiceren, evenals het tijdspad en budget waarbinnen dit moet plaatsvinden. Aan alle betrokkenen wordt gevraagd hieraan actief hun 'commitment' te geven, waarbij de consequenties van verdeeldheid helder worden toegelicht. De financiële en inhoudelijke bijdragen van betrokkenen worden vooraf vastgesteld om discussie achteraf te voorkomen. Medewerkers die in het programma participeren, doen dat op basis van hun deskundigheid en niet op basis van belangen (van hun organisatie-onderdeel). In de spelregels van het programma wordt vastgelegd dat belangenafweging in de stuurgroep thuishoort en niet bij de uitwerking en realisatie van resultaten.

Belangrijke leerpunten zijn:

- ∨ De noodzaak (nadelen van de huidige situatie) en verwachte 'winst' (voordelen van de beoogde situatie) zijn de belangrijkste drijfveren tot verandering. Dit moet breed en helder gecommuniceerd worden.
- ∨ Betrek alle 'key'spelers bij het formuleren van de programmaresultaten en zorg dat zij hun 'fingerprints' erop zetten (maak duidelijk dat iedere oplossing een goede is als deze bijdraagt aan de gekozen verandering).
- ∨ Maak de besloten doelen duidelijk in een gezamenlijke 'kick-off' van de (project) organisatie die de verandering moet realiseren en zorg dat alle medewerkers zich achter de gekozen doelen stellen.
- ∨ Maak duidelijk dat 'politiek' (discussies tussen verschillende belangenpartijen) binnen het programma de voortgang en resultaten drastisch doet verminderen en de kosten doet stijgen.
- ∨ Zorg dat actieve inbreng en succesvolle implementatie terugkomt in de beoordeling van de autonome directies.

5 Balans van het huidige en het nieuwe

In een transformatieproces van een organisatie waarbij zowel klantbenadering, dienstenpakket, cultuur, structuur, processen en systemen veranderen, is de balans zoek tussen het huidige en het nieuwe managen. Het een gaat ten koste van het andere. De prioriteiten zijn een kwestie van persoonlijk voorkeur. De bestuurder heeft zowel een korte als lange termijn belang. De gekozen programma manager komt uit de lijn en heeft ook eigen belangen. De 'keyspelers' in de nieuwe organisatie zijn mensen die staan voor de oude cultuur. In deze organisatie krijgt het 'nieuwe' geen kans, omdat de bestaande 'oude' organisatie nog teveel overwicht heeft.

Belangrijke leerpunten zijn:

- ∨ Een heldere communicatie over de problemen in de huidige situatie en voordelen in de nieuwe situatie moet meer draagvlak (noodzaak) creëren voor verandering.
- ∨ De bestuurder moet kunnen ingrijpen en zaken simplificeren door het 'nieuwe' zolang apart te zetten zodat het zich kan bewijzen. Als het de kans heeft gekregen kan het weer integreren en indien gewenst synergie tussen oud en nieuw tot stand worden gebracht.
- ∨ Benoem een onafhankelijk programma manager die tot taak heeft de verschillende, soms zelfs tegenstrijdige, doelen tegelijkertijd te managen. Bestuurder en programma manager dienen zich van hun eigen voorkeur bewust te zijn en goede afspraken te maken over de focus en het managen van de twee lijnen.
- ∨ Bij noodzakelijke drastische veranderingen is voldoende 'vers bloed' nodig en zeker op managementniveau.

6 Spiegel

In een complex verandertraject is een cultuurverandering noodzakelijk. In het hierboven beschreven voorbeeld loopt het bestuur tegen vragen aan als: past onze wijze van besturing nog wel bij wat we willen bereiken. Past ons bestuur en onze eigen persoonlijke management stijl daar nog bij. Kortom: men houdt ook zichzelf de spiegel voor.

Een aantal (middle)managers willen of kunnen de verandering niet realiseren. De ingang gezette verandering ligt op een zeker moment stil en men valt terug in 'oud' gedrag.

Belangrijke punten zijn:

- ∨ Zodra de gewenste situatie duidelijk is, kan een actuele meting (spiegel) aangeven hoe groot het gat is tussen de huidige en gewenste situatie met betrekking tot de management stijl van het zittende management en kunnen noodzakelijke acties worden ondernomen.
- ∨ Het is vaak noodzakelijk om 'vers bloed' binnen de organisatie te brengen en afscheid te nemen van mensen die de persoonlijke verandering niet door willen of kunnen maken. De bestuurder heeft hierbij de belangrijke taak vanuit het perspectief van de verandering de juiste acties in gang te zetten. Een externe programma manager kan vanuit een objectieve bril helpen bij de profielschets en de werving van nieuwe mensen.

Praktijkvoorbeelden sturing (C)

7 Heilige einddatum

In een veranderingstraject wordt een vaste (krappe) einddatum vastgesteld. Bij de uitvoering worden vervolgens twee verschillende data gehanteerd: een datum voor de projectorganisatie om de druk erop te houden, en een ruimere (meer realistische) datum in het overleg van de stuurgroep (en naar 'buiten'). Dit vraagt om een dubbele aanpak (en boekhouding) door de programma manager en voor de motivatie van de medewerkers werkt het niet goed, want zij hebben dit snel door.

De bestuurder wil de druk op de ketel houden en de programma manager wil reële eisen aan de projectmedewerkers stellen. Bij beiden speelt het risico van gezichtsverlies als de datum niet wordt gehaald en men gaat toch op het eenmaal ingeslagen pad verder zonder rekening te houden met de consequenties ervan. Het programma betreft zeker 2 miljoen gebruikers en staat in de publieke belangstelling. Het negatieve resultaat van de (impliciete) keuze staat weldra in de krant.

Belangrijke leerpunten zijn:

- ∨ Het vasthouden aan een geplande datum is prima, mits dit niet ten koste gaat van de kwaliteit en/of motivatie van de medewerkers (dan is een risicoafweging op zijn plaats).
- ∨ Programma manager en bestuurder moeten vooraf duidelijk afspreken hoe vast de einddatum is, welke omgevingsinvloeden de datum kunnen beïnvloeden en wat acceptabel is. Ook is een heldere prioriteitsstelling van kwaliteit, kosten, doorlooptijd en draagvlak nodig. Duidelijkheid en een beperkte mate van flexibiliteit bepalen het succes.
- ∨ Maak vanaf het begin duidelijk dat het besturen van een programma toch wat anders is dan het beheersen van een (groot) project. Improvisatie en toekomstgerichtheid zijn noodzakelijk om een programma tot succes te maken.

8 Wat wel/niet uitbesteden

Bestuurders hebben soms het gevoel onvoldoende grip te hebben op verandertrajecten en met name op de ingehuurde 'externen'. Dit heeft te maken met de eigen kennis en ervaring op het gebied van met name IT, verandermanagement, integraal management en het inschakelen van externe deskundigen. Verder is de verandering voor de organisatie uniek en verwacht men geen vergelijkbare voorbeelden, omdat men de eigen bedrijfsvoering dermate specifiek ziet. Er ontstaan vragen als: wat moeten we wel en niet uitbesteden, waarom zijn bepaalde activiteiten (kosten) noodzakelijk, waarom kunnen we morgen niet beginnen, en waarom kost veranderen zoveel moeite.

Belangrijke punten zijn:

- ∨ Geef niet teveel 'uit handen', blijf de eigen verantwoordelijkheden oppakken en laat externen begeleiden, coachen, projecten (helpen) managen, en opleiden. De visie en veranderingsdoelen moeten aansluiten bij de eigen organisatie.
- ∨ Betrek diverse partijen ('counterfailing parties') met één verantwoordelijke coördinator en zorg voor voldoende evenwicht in de machtsbalans.
- ∨ Leer van andere organisaties in of buiten de branche ('benchmarking'). Stem af met andere bestuurders, die eerder vergelijkbare programma's hebben doorgevoerd. De inhoud van de veranderingen is veelal uniek, maar het proces kent wel degelijk belangrijke overeenkomsten.

9 Sturing/zelfsturing

Een organisatie wil door middel van een programma het innovatievermogen vergroten. Dit betreft een cultuurverandering, nieuwe wijze van besturing, ondersteunende infrastructuur, personeelsmanagement, etc. Diverse autonome eenheden zijn betrokken. Het is voortdurend balanceren tussen sturen en zelfsturing van de autonome onderdelen. Bij te sterke centrale sturing loopt de implementatie decentraal vast. Bij onvoldoende centrale sturing is sprake van onvoldoende synergie tussen de onderdelen.

Belangrijk hierbij blijkt:

- ∨ Laat de autonome eenheden met u gezamenlijk vorm geven aan de toekomstvisie en de gewenste waarden en normen, en laat aan hen zelf over op welke wijze een en ander kan gebeuren en worden geïmplementeerd. De waarden en normen moeten in het personeelsbeleid en -instrumentarium worden opgenomen en geïmplementeerd.
- ∨ Faciliteer zoveel mogelijk gemeenschappelijke, overstijgende zaken, zoals in dit geval een goede (communicatie)infrastructuur waarmee uitwisseling van kennis en ervaring mogelijk is.

- v Geef duidelijk aan op welke performance criteria gestuurd zal worden en zorg dat dit niet alleen op de financiële kant gericht is. Denk ook aan het perspectief van de klant, bedrijfsvoering en vernieuwing.

Praktijkvoorbeelden programmamangement (D)

10 Programma manager gezocht

Een sterk gedecentraliseerde organisatie met verschillende werkwijzen per regio wil de complete informatievoorziening onder één noemer brengen en de klantgerichtheid, kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie verbeteren. Voor de automatisering is een leverancier gevonden, die het geheel wil opleveren. Het bestuur wil grip houden op de aannemer met een eigen programma manager. Maar hoe te kiezen: gaat het om de 'vent of de tent'.

Er wordt gekozen voor een combinatie: een 'sollicitatie'team aangewezen en een aantal gerenommeerde bureaus wordt gevraagd naar kandidaten. De gekozen kandidaat werkt eerst een plan van aanpak verder uit. Na acceptatie van het plan wordt de kandidaat gecontracteerd.

Belangrijke punten zijn:

- v Een duidelijk profiel van de programma manager is enorm behulpzaam. Bepaal het profiel van de programma manager in relatie tot het bestuursprofiel. Bij een krachtig bestuurder past eerder een dienstverlenend programma manager en bij een minder gedragen bestuur juist een besluitvaardig programma manager.
- v Kies uit een aantal betrouwbare organisaties met goede referenties (een kandidaat kan onjuiste of gekleurde informatie verstrekken in zijn CV). Vraag door in het gesprek en zet de kandidaat onder druk. Test de kandidaat op ervaring in verandermanagement.
- v Het CV geeft veelal onvoldoende beeld van de persoon. Meet desgewenst de uitstraling van de kandidaat voor een grote groep managers door hem/haar een eigen presentatie te laten geven. Laat de gekozen kandidaat eerst een plan van aanpak opstellen, waaruit zijn ervaring moet blijken, voordat hij/zij de beoogde functie definitief krijgt.
- v Afhankelijk van de fase (ontwerp, realisatie of implementatie) kan andere leiding nodig zijn. Plan dit van tevoren zodat bijv. realisatiemanager vroegtijdig kan worden betrokken. Dit is van belang omdat anders bij een overdracht de kans groot is dat een deel opnieuw wordt gedaan.

11 Programma- en lijnmanager tegenover elkaar

Bij de start van een programma wordt besloten een deel van kosten te bekostigen uit een nog beschikbaar resterend budget. Bij afronding van de jaarrekening blijkt dit budget echter al gebruikt was voor andere doeleinden en de bestuurder besloot dat deze kosten op rekening van het programma moet komen, omdat de kosten daar betrekking op hebben. De programma manager ziet zijn budget verminderen.

Bij de uitvoering van een programma blijkt eerder verstrekte informatie soms niet juist te zijn, zodat gekozen oplossingsrichtingen opnieuw heroverwogen moeten worden. In dergelijke situaties is het weinig zinvol naar schuldigen te zoeken.

Belangrijke leerpunten zijn:

- v Bij het oppakken van veranderingen, blijken gekozen uitgangspunten of verstrekte informatie soms niet juist te zijn, zodat 'rework' noodzakelijk is. Het verdient aanbeveling dergelijke vertragingen in te calculeren.
- v Werk aan een open verstandhouding zodat alle punten goed bespreekbaar zijn en je elkaar kunt helpen, zonder dat een partij beschadigd wordt. Een beschadigd persoon kan niet meer vrij en doelgericht reageren; hij gaat op den duur steeds krampachtiger werken.
- v Fouten maken mag binnen bepaalde grenzen, mits er uit geleerd wordt.

Remedies

Op basis van onze ervaringen en eerder beschreven praktijkvoorbeelden kunnen we een aantal

hoofdpijnen van aanpak geven aan de bestuurder. Deze zijn geordend naar de eerder genoemde thema's.

Kader 4: Remedies

A Eigen rol bestuurder

- In hoeverre is mijn positie gekoppeld aan het succes van dit programma?
Persoonlijke aandachtspunten zijn vooral de 'werk'ethiek van de bestuurder, loyaliteit naar de organisatie en eigen belangen (planningshorizon) van de bestuurder. Daarnaast is de algemene bedrijfssituatie bepalend voor de noodzaak van verandering (hierbij gaat het niet alleen om directe bedrijfsresultaten, maar ook om vernieuwing voor de toekomst).
- Welke kennis, ervaring en vaardigheden heb ik wel en niet?
Als bestuurder moet je vooral een visie hebben om te veranderen, inspiratietalent om deze op anderen over te brengen en consequent zijn in je besluiten (if you don't drive, you're driven). Het betreft 'leiding'geven in zijn meest pure vorm; immers we moeten nog onbekende terreinen gaan exploreren met niet te voorziene tegenvallers; het geloof in de leiding moet betrokkenen hierdoor heen trekken.
- Wat zijn mijn eigen voorkeuren en kan ik deze los laten in het belang van het geheel?
Het onderkennen van de eigen belangen en deze in perspectief van het totaal zien, levert een handvat op hoe hiermee om te gaan. Steeds zal de bestuurder zich af moeten vragen of de staande organisatie of het programma voorrang krijgt. (Professionele) feedback organiseren maakt de bestuurder evenwichtiger en behoedt hem voor persoonlijke valkuilen. Zie ook voorbeeld 2, 3 en 6.
- Wat kan ik wel en niet delegeren aan de programma manager? (hoe geef ik sturing)
Expliciete taken van de bestuurder zijn veranderingen initiëren en sponsoren. Door de juiste randvoorwaarden te scheppen, maakt hij veranderingen mogelijk.
De programma manager moet een heldere opdracht krijgen. Net als bij een architect moet hij beelden aangereikt krijgen ('what does good look like') om van daaruit vormen te realiseren.
- In hoeverre moet ik mijzelf verdiepen/bemoeien met het programma?
De bestuurder hoeft niet alles zelf te doen (daarvoor kan een programma manager ingeschakeld worden) en hoeft ook niet alles inhoudelijk te begrijpen (daar kan je experts voor inzetten). Afhankelijk van het belang van het programma, de taakverdeling met de programma manager en de fase in het programma, moet de bestuurder zelf zijn eigen rol bepalen en afstemmen op die van de programma manager. Zie voorbeeld 1.
Voor de motivatie in de organisatie en beweging in de goede richting is bemoeienis van de bestuurder essentieel. De betrokken medewerkers beseffen dan dat het programma 'echt' belangrijk is.

B Organisatie-verandering

- In hoeverre is mijn organisatie 'rijp' voor om een programma op te pakken?
Een meting vooraf van de ervaren noodzaak en veranderingsvermogen leert enorm veel; dit kan het startpunt betekenen van gerichte communicatie om draagvlak en richting te creëren. Verder is van belang dat 'de emmer' niet overloopt. Een inventarisatie van wat naast het programma aan veranderingen/projecten loopt en een evaluatie van de totale veranderportefeuille is van belang om te bepalen wat de organisatie kan dragen. De meting en evaluatie geven een beeld van het totale veranderpotentieel.
- Hoe zorg ik voor optimale eensgezindheid (draagvlak) voor het programma?
Draagvlak ontstaat door de ernst van de situatie of de relevantie van kansen duidelijk te maken en het uitwerken van een oplossingsrichting, waarbij de relevante stakeholders betrokken zijn (hun eigen 'fingerprints' zitten op de oplossing). Zie ook voorbeeld 4.
- Hoe krijg ik autonome bedrijfsonderdelen mee?
In het algemeen lukken veranderingen als de noodzaak hoog is en de voordelen groot bij het samen oppakken van veranderingen moeten de voordelen van de autonome bedrijfsonderdelen dan ook evident zijn (dit is mede afhankelijk van de eigen positie, bijv.: bent u als bestuurder coördinator of hiërarchisch baas). De win/win situaties zijn in het algemeen geen probleem. Voordeel voor één groep of partij en een neutrale/negatieve impact voor de andere groep, is lastiger. Een krachtige leiding of gedeeltelijke zelfsturing zijn in dat geval noodzakelijk.
- Hoe kan ik op korte termijn scoren om de (lange termijn) doelen te bereiken?

Een stelregel is dat veranderingen binnen 100 dagen een eerste resultaat moeten kunnen opleveren; dit is dan geen plan maar een werkende verandering.

Om de motivatie van betrokkenen niet te lang op de proef te stellen, moeten er regelmatig veranderingsresultaten geïmplementeerd worden; het succes hiervan geeft de verandering 'vleugels'. Een stappenplan, waarbij met iedere stap een nieuwe evenwichtssituatie wordt bereikt, is een goed hulpmiddel om meer complexe trajecten te realiseren.

- Heb ik voldoende vrijheid van handelen?

Bij tegenvallende bedrijfsresultaten wordt de oplossingsruimte sterk ingeperkt en komt de bestuurder onder druk te staan om rigoureuze korte termijn maatregelen te nemen. Een 'scenario'planning met uitwerking van 'what-if-scenario's' geeft dan meer vertrouwen in een juiste keus.

C Sturing

- Hoe krijg ik (meer) grip ?

Aangezien het resultaat (van de transformatie) in een programma nog voor een belangrijk deel onbekend is, is improvisatie van belang en tegelijkertijd de acceptatie dat daarmee de beheersbaarheid kleiner is dan in een project. Als er concrete resultaten benoemd zijn kunnen projecten gedefinieerd worden, die in stappen uitgevoerd (beheerst) kunnen worden. Algemene richtlijnen zijn:

- zorg voor 'counterfailing parties' (partijen die kritisch zijn op elkaars resultaten); het programma is het meest gebaat bij een grote 'scherpte' van alle betrokkenen;
- zorg dat het programma geen last heeft van andere programma's en projecten in de directe omgeving (focus).

- Wat moet ik sturen (centraal) en wat kan ik loslaten (decentraal)?

De gemeenschappelijke toekomstvisie en de manier van samenwerken (waarden en normen) staan nagenoeg altijd centraal, gevolgd door die zaken die het succes van de totale organisatie bepalen. Zie voorbeeld 8 en 9.

Daar waar het gaat om de implementatie of uitvoering dienen zaken decentraal te worden opgepakt.

- Ga ik niet teveel uit van beheersing in plaats van leiding geven?

Hierboven is al aangegeven dat bij een project het te realiseren resultaat vaststaat en bij een programma maakt het eindresultaat onderdeel uit van het veranderingstraject. De eigen transformatie van de bestuurder(s) moet eerst doorleefd zijn (rationeel en emotioneel), voordat leiding gegeven kan worden aan het programma. Professionele begeleiding maakt dat dit veranderingsproces geobjectiveerd kan worden. Zie voorbeeld 6.

Om de werkelijke 'issues' (hoofdpijnen) van de verandering op te pakken is, is vooral inzicht (naar binnen) en enthousiasme nodig.

- Op welke signalen moet ik (vroegtijdig) letten om het proces in het programma te kunnen monitoren ?

Motivatie en commitment van stakeholders en betrokken medewerkers en noodzaak c.q. voortgang van het programma zijn cruciaal. Daarbij gaat het in eerste instantie om het concreet maken van het eindresultaat en de transformatie. Deze transformatie moet 'doorleeft' worden, zodat daarin het goede voorbeeld gegeven kan worden ('walk-the-talk'). Dit geldt (achtereenvolgens) voor de verschillende niveau's in de organisatie, waarbij het middle management een hoofdrol speelt in voorbeeldgedrag, aansturing en vertaling naar de organisatie.

De afstand tot het beoogde eindresultaat (zowel rationeel als emotioneel) kan goed aan de hand van vragenlijsten (doorlichtingen) gemeten worden. Tegenwoordig wordt het instrument Business Score Card (BSC 1) steeds vaker gebruikt om de gewenste en gerealiseerde businessperformance weer te geven. Dit instrument kan tevens gebruikt worden om bijv. per fase (evenwichtssituatie) te kijken waar men staat en of de gewenste baten worden gerealiseerd. De omgeving verandert continu. Het is derhalve relevant niet alleen te kijken of de diverse aspecten goed en in samenhang worden gemanaged, maar ook of de ingeslagen richting nog steeds de juiste is en de mate waarin richting wordt gehouden.

- Er komt van alles uit de omgeving op ons af; moet ik daarop wachten of doorgaan met het programma ? Dit is in zijn algemeenheid moeilijk te zeggen en afhankelijk van het strategisch (urgente) karakter van

¹ Bij een BSC wordt vanuit diverse perspectieven naar de gewenste/gerealiseerde business-performance gekeken. Niet alleen het financiële perspectief, maar ook het klant-, bedrijfsvoerings- en innovatieperspectief zijn van belang.

het programma. Ervaring leert wel dat er altijd redenen zijn om te wachten en dat een tweede start een stuk moeilijker gaat. Richt het programma op de stabiele uitgangspunten en bouw flexibiliteit in, zodat evt. aanpassingen vlot doorgevoerd kunnen worden.

- Hoe creëer ik ruimte als het programma onder druk komt te staan?
Door een te hoge werkdruk, gebeuren zaken 'half' en gaan de problemen zich opstapelen. Ruimte ontstaat door die delen voorrang te geven die prioriteit hebben en andere delen later op te pakken. Deze flexibiliteit moet vooraf 'ingebouwd' zijn door onderscheid te maken in onafhankelijk op te leveren delen.
- Gaat de programma manager niet teveel op bestuurderstoel zitten?
De programma manager werkt samen met de bestuurder(s) het toekomstbeeld uit en zit daarmee deels op de stoel van de bestuurder, acceptatie hiervan en een goede relatie helpen bij het opstellen en bijsturen van een taakverdeling. Taak van de programma manager is met name het improviseren en organiseren van de verandering en het verwachtingen management (communicatie) naar betrokkenen. Taak van de bestuurder is als klant keuzes te maken en deze uit te dragen en te verdedigen, beslissen en sturen op hoofdlijnen.

D Programmamanagement

- Aan wie kan ik dit programma toevertrouwen?
Een kandidaat met relevante ervaring uit andere integrale veranderingstrajecten, een passende uitstraling, interesse voor het programma, toekomstgericht, planmatig en met veranderingsmanagement in 'hart en nieren'. Zie ook voorbeeld 10.
- Moet het een geschikte vent/vrouw zijn of een professionele organisatie?
Allereerst moet de persoon geschikt zijn (zie vorig punt), daarnaast kan niet alleen een persoon maar ook een organisatie 'gecommit' worden aan het te behalen resultaat. Hiermee wordt een 'fall back' constructie gecreëerd.
Lijn-, project- en programmamanager zijn duidelijk te onderscheiden profielen. Een projectmanager is sterk gericht op doelrealisatie, besluitvaardigheid, teamwork en vasthoudendheid; een programma manager op toekomstgericht en planmatigheid; en een lijnmanager op efficiency, routinematigheid en mensgerichtheid. Bij het vrijmaken van een eigen lijnmanager dient dit te worden afgewogen.
- Haal ik iemand van buiten of maak ik iemand vrij uit de eigen organisatie?
Een geschikte kandidaat vanuit de organisatie kan de voorkeur hebben als bij het programma heel veel branche expertise van belang is en of complexe materie deskundigheid, mits hij/zij niet vast zit aan een geplande loopbaan binnen deze organisatie. Ervaring leert dat de vrijgemaakte mensen daarna vaak niet meer binnen het standaard groeipad passen. Een conditie is ook dat een lijnmanager die gewend is routine te managen een andere pet op kan zetten en kan balanceren tussen managen en leidinggeven, maken en ontwikkelen, korte en lange termijn, etc.
- Hoe zwaar kan ik de programma manager belasten (onder druk zetten)?
Overzicht over het programma is een hoofdtaak van de programma manager. Ondersteuning in de vorm van geschikte projectleiders is noodzaak. Het kan niet zo zijn dat de programma manager de projectleiding voor te realiseren onderdelen tevens invult. De programma manager dient voldoende psychische rust hebben voor reflectie.

Globale richtlijnen

Veel grootschalige veranderingsprojecten blijken nog niet tot resultaten te komen, zoals gepland en verwacht. Deze verantwoordelijkheid rust zwaar op de bestuurders, die de veranderingen ingezet hebben. Zij weten dat veranderen moet, maar hoe kan dit effectief ?

Uit voorgaande praktijkvoorbeelden en leerpunten zijn de volgende globale richtlijnen te concluderen:

- ♥ besteed veel aandacht aan de selectie en begeleiding van de programma manager, verantwoordelijk voor de uitvoering (kloppen vertrouwen, deskundigheid, loyaliteit, e.d.);
- ♥ geef een zo duidelijk mogelijk beeld van de gewenste situatie in metaforen ('what does good look like');
- ♥ ga zelf 'voor' in de verandering en wijs anderen in de eigen organisatie de weg uit eigen ervaring;

- ♥ stel prioriteiten: welke veranderingen zijn beslist noodzakelijk en welke kunnen later gerealiseerd worden, omdat niet alles ineens kan;
- ♥ ontleed de verandering in fasen, die tot een evenwichtig zelfstandig resultaat leiden, zodat (onomkeerbare) stappen in de goede richting gezet worden;
- ♥ besteed veel tijd aan voorbereiding: ga na wat de bereidheid en mogelijkheden voor verandering zijn, informeer bij andere bestuurders naar met soortgelijke veranderingen;
- ♥ kijk regelmatig vooruit en bouw voldoende 'ruimte' in om tegenvallers op te vangen;
- ♥ gebruik je intuïtie als bestuurder en ga vervolgens na wat niet klopt 'voor je gevoel'.

Noten

- 1) Robert E. Quinn: Deep Chance; Jossey-Bass Inc., San Francisco 1996
- 2) Jagdish Parikh: Managing Your Self; Blackwell Publishers Ltd Oxford, 1991
- 3) Gert Wijnen & Rudy Kor: Het managen van unieke opgaven, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1996
- 4) Gerard Kleyn & Bart van Strijen: Risicomanagement in IT-projecten, Kluwer bedrijfswetenschappen, 1994