

EFFECTIEF INTERVENIËREN MET INZICHT EN CREATIVITEIT

De praktijk van maatschappelijke projecten en programma's

De vraag waar project- en programmamanagers in de praktijk mee worstelen is niet zozeer 'Hoe zou dit idealiter moeten?' maar 'Hoe pak ik dit in mijn situatie aan?' Dit artikel geeft een schets van hoe je dat kunt doen.

Effectief project- en programmamanagement ontstaat uit een combinatie van conceptueel en praktisch inzicht. Ofwel: het gaat erom de specifieke kenmerken van een situatie te doorgronden en theoretische inzichten op maat toe te passen.

Uitdagingen in de praktijk van maatschappelijke projecten en programma's

Projecten en programma's voegen iets nieuws aan de werkelijkheid toe. Een project realiseert een concreet, afgebakend element, zoals een brug of een rapport. Een programma realiseert een nieuwe werkelijkheid, zoals een leefbare wijk of een klantgerichte organisatie. Zo'n nieuwe werkelijkheid gaat gepaard met nieuwe manieren van denken en mensen beleven de werkelijkheid dan daadwerkelijk anders dan voorheen.

Sommige mensen zijn enthousiast over zulke vernieuwingen, maar niet iedereen. Sommige mensen zijn in het algemeen bang voor verandering, anderen denken – terecht of onterecht – dat de verandering hun belangen zal schaden. Projecten en programma's vinden altijd plaats in een krachtenveld van belangen, meningen en gevoelens. In elke situatie zijn er andere mensen, andere belangen en andere omstandigheden. Om tot een effectieve aanpak te komen, is het daarom van belang om je eigen specifieke situatie te doorgronden.

Projecten en programma's hebben vaak diverse inhoudelijke kanten. Een leefbare wijk gaat bijvoorbeeld over een schone openbare ruimte maar ook over maatschappelijke participatie, goede voorzieningen en woningen, evenementen et cetera. Naast verschillende disciplines is er samenwerking nodig van verschillende mensen, organisatie(-onderdelen) en vaak ook individuele burgers en bedrijven. Iedere partner heeft een eigen kijk op de doelen en gewenste verandering. Een belangrijke uitdaging in project- en programmamanagement is dan ook om alle partners en betrokkenen productief te laten samenwerken aan hetzelfde resultaat of doel.

Andere uitdagingen bij project- en programmamanagement zijn bijvoorbeeld:

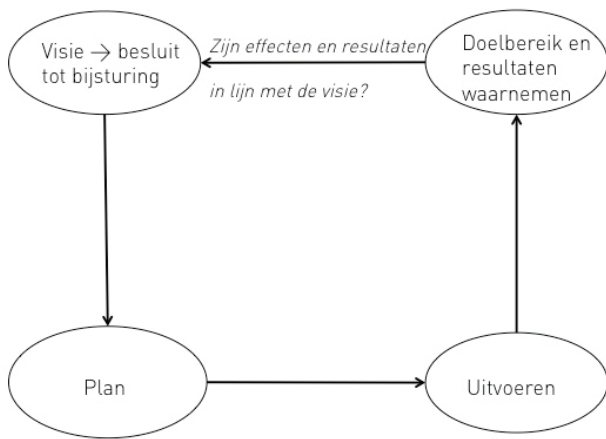
- Hoe vang je tegenslagen op?
- Welke inspanningen zijn nodig om een resultaat of doel te realiseren?
- Wat zijn goede overlegstructuren en wie krijgt welke zeggenschap?
- Hoe zorg je dat alle medewerkers zich verbonden voelen met het geheel?
- Hoe werk je effectief samen met de opdrachtgever?

Knelpunten in de praktijk

De praktijk houdt zich niet aan de modellen uit managementboeken. Project- en programmamanagers worden voortdurend geconfronteerd met situaties die zich volgens de managementtheorie niet zouden moeten voordoen. Ik geef een aantal voorbeelden van zulke situaties:

- Medewerkers gaan zo op in het correct uitvoeren van inspanningen dat zij uit het oog verliezen wat het beoogde resultaat of doel eigenlijk is. Bijvoorbeeld gemeenteambtenaren richten zich op het nauwgezet uitvoeren van wettelijke taken op het gebied van onderwijs en verliezen uit het oog welk maatschappelijk effect ze daarmee eigenlijk willen bereiken.
- In een samenwerkingsverband van een aantal organisaties is veel enthousiasme over een gezamenlijke visie, bijvoorbeeld voor een leefbare wijk, maar het enthousiasme vertaalt zich niet naar acties. Geen van de partners komt tot uitvoering van afgesproken acties, zoals het opknappen van een winkelcentrum, het organiseren van een evenement et cetera.
- Er blijken steeds meer werkzaamheden noodzakelijk: een provincie werkt aan het stimuleren van werkgelegenheid en de politiek geeft aan meer resultaten te willen. Er wordt meer geld vrijgemaakt en er worden extra projecten gestart, maar door de tijdsdruk wordt de projectorganisatie niet opnieuw doordacht, waardoor mensen overwerkt raken.





FIGUUR 1: DE BIJSTURINGSCYCLUS

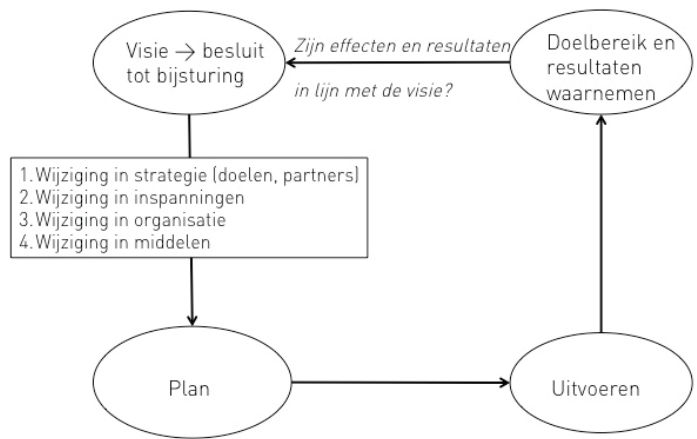
- Een opdrachtgever pakt zijn of haar rol niet: voor de voortgang in een natuurontwikkelingsprogramma moeten enkele lastige keuzes gemaakt worden, maar de opdrachtgever schuift deze voor zich uit en reageert niet op verzoeken van de programmamanager om een gesprek
- Een wethouder wil graag op korte termijn resultaten, terwijl de inhoudelijke opgave een langere adem vergt: een gemeente initieert diverse projecten om de gezondheid van kinderen te bevorderen. Er zijn meerdere jaren nodig om het beoogde effect te bereiken, maar de wethouder wil graag voor de verkiezingen resultaten tonen.

Dus...

Gegeven het complexe krachtenveld van belangen dat er bij maatschappelijke projecten en programma's altijd is, horen weerstand, tegenslag en knelpunten erbij. Om succes te boeken moet een project- of programmamanager daarom niet alleen voor de eigen situatie een op maat gemaakte aanpak ontwikkelen, maar hij of zij moet ook in staat zijn om doeltreffende interventies te bedenken en uit te voeren. Een interessante vraag is dan: hoe kan ik bij weerstand, tegenslag of andere knelpunten effectief interveniëren of bijsturen?

Bijsturen: wat is dat precies?

Bijsturing staat uiteraard niet op zichzelf, maar het vindt plaats in een cyclus. De zogenaamde bijsturingscyclus verloopt als volgt (zie ook figuur 1): eerst is er een visie (met een beoogd resultaat of doel), dan wordt er een plan gemaakt om die visie te realiseren. Vervolgens wordt dat plan uitgevoerd, waarbij de voortgang wordt gemonitord. Op basis van die monitoring kan worden beoordeeld of de uitvoering inderdaad in lijn is met de visie. Zo ja, dan kan de uitvoering conform plan voortgaan. Zo nee, dan is er een knelpunt en is er bijsturing, een 'interventie' nodig. In veel knelpunt-situaties zijn we vaak al blij als we een of twee (hopelijk) effectieve interventies kunnen bedenken. Echter, als je tijd zou nemen om met collega's te brainstormen, dan blijkt er een heel spectrum aan interventies mogelijk te zijn. Vaak genoeg blijkt de eerst



FIGUUR 2: BIJSTURINGSNIVEAUS IN DE BIJSTURINGSCYCLUS

bedachte interventie zeker niet de meest effectieve. Naarmate je jezelf oefent om een breder spectrum aan interventies te overwegen, zul je merken dat je ook in situaties die om een snelle reactie vragen steeds beter in staat bent om meerdere opties in een 'split-second' af te wegen en een effectievere interventie te kiezen.

Niveaus van bijsturing

Twee conceptuele inzichten helpen om meer interventie-opties te bedenken. Het eerste betreft waar een interventie of bijsturing precies op gericht kan zijn. Bij een project of programma kan een interventie gericht zijn op een wijziging in:

- de strategie, ofwel een aanpassing van het beoogde resultaat/doel of visie op samenwerking
- de inspanningen, ofwel een aanpassing van wat en hoe er uitgevoerd wordt
- de organisatie, ofwel een aanpassing van bijvoorbeeld de werkverdeling, de wijze van overleg en/of
- de middelen, ofwel een aanpassing van het beschikbare budget of capaciteit of de verdeling van bevoegdheden.

In een brainstorm over interventies kun je je als doel stellen om op elk van deze bijsturingsniveaus tenminste een interventie te bedenken. Natuurlijk, daar zullen interventie-ideeën bij zitten die evident onrealistisch zijn, maar in een brainstorm is dat toegestaan omdat zo ook dat innovatieve idee dat wel degelijk realistisch en zeer effectief is, bedacht kan worden. In figuur 2 zijn deze bijsturingsniveaus schematisch weergegeven in de bijsturingscyclus. Bedenk hierbij dat soms een wijziging nodig is op verschillende niveaus, bijvoorbeeld wanneer het nodig wordt geacht meer inspanningen uit te voeren om het doel te bereiken, dan hoort daar ook meer budget of capaciteit bij.

Soort handelingen bij een interventie

Een tweede conceptueel inzicht dat ons denken over mogelijke interventies kan verrijken, betreft het type handeling dat een interventie is. De mogelijke handelingsopties voor een interventie zijn:

- Voorkomen²: acties die beogen dat het knelpunt zich niet voordoet
- Effect verkleinen: acties die de schadelijke invloed van het knelpunt verkleinen of tenietdoen
- Accepteren: acties die het knelpunt als gegeven nemen en de aanpak erop aanpassen
- Overdragen: acties die de gevolgen van het knelpunt voor de rekening van een ander laten zijn.

Door de combinatie van deze twee conceptuele inzichten kan een brainstorm vele mogelijke interventies opleveren (zie tabel 1, waarbij er per vakje meerdere opties kunnen zijn). Vergelijk dat eens met het schaarse aantal opties waar jij in de praktijk meestal uit kiest.

Opties voor interventie		Type handeling			
		Voorkomen	Effect verkleinen	Accepteren	Overdragen
Niveau van bijsturing	Strategie				
	Inspanningen				
	Organisatie				
	Middelen				

TABEL 1: VERSCHILLENDE MOGELIJKE INTERVENTIES

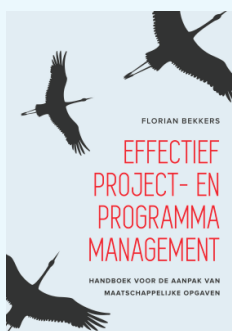
Praktijkvoorbeeld: waar deden we het ook al weer voor?

In een programma met als doel dat alle kinderen in een gemeente hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen, zijn medewerkers zo gericht op het correct uitvoeren van afzonderlijke inspanningen dat zij niet meer helder hebben wat het beoogde resultaat of doel is. Om het voorbeeld overzichtelijk te houden, gaan we ervan uit dat er niks aan het doel of de inspanningen zelf wordt gewijzigd.

Maak kans op een gratis exemplaar van Effectief project- en programmamanagement

Florian Bekkers is auteur van het onlangs verschenen boek Effectief project- en programmamanagement – Handboek voor de aanpak van maatschappelijke opgaven. Dit verbindt recente inzichten op het gebied van project- en programmamanagement aan praktijkgericht maatwerk, waardoor de lezer in staat is oplossingen te vinden voor zijn

of haar eigen specifieke situatie. In samenwerking met Uitgeverij Van Gorcum geeft Projectie 5 exemplaren t.w.v. € 22,50 weg. Kans maken? Mail uiterlijk 1 mei naar info@videadvies.nl en vertel waarom jij graag een boek zou krijgen. Vermeld daarbij ook je adresgegevens en 'Lezersactie Projectie'.



Wat zijn mogelijke interventies die dit knelpunt effectief aanpakken? Mogelijke interventies zijn bijvoorbeeld:

- Voorkomen door een gezamenlijk creatieproces: zorg ervoor dat alle medewerkers en partners betrokken zijn bij het vertalen van de visie in een resultaat of doel en de daarbij benodigde inspanningen. Door actief mee te denken blijft het meer present voor mensen.
- Voorkomen door goed ingerichte monitoring: door periodiek met alle medewerkers stil te staan bij de stand van zaken in zowel de uitvoering van inspanningen als het bereiken van het resultaat of doel, creëer je momenten waarop het verband tussen inspanningen en resultaat/doel voor iedereen concreet wordt gemaakt.
- Effect verkleinen door een Programma Fresh-Up: door tijdens een tussentijdse reflectiebijeenkomst (alsnog/opnieuw) de opbouw van het project of programma gezamenlijk te beredeneren, kunnen medewerkers het grotere geheel weer in beeld krijgen.
- Accepteren door extra coördinatie-medewerker: een medewerker kan de taak krijgen om in de gaten te houden of de inspanningen niet alleen volgens plan worden uitgevoerd, maar ook voldoende inspelen op onvoorspelbare zaken en blijven bijdragen aan het doel.
- Et cetera.

Tot slot

Bij maatschappelijke projecten en programma's is elke situatie weer anders, maar er zijn wel algemene patronen. Om in jouw situatie een goede interventie te vinden, is het waardevol om te leren van andere situaties. Niet zozeer als voorbeeld, maar om je eigen analytische, creatieve en praktische vermogens te oefenen. De aanpak van maatschappelijke opgaven is topsport. En topsport vereist continue training. <

¹ Aangezien een interventie gericht is op het oplossen van een knelpunt zijn de handelingsopties voor een interventie vergelijkbaar met de typen beheersmaatregelen die bij risicomangement denkbaar zijn.

² Voorkomen is echt te zien als als een pro-actieve interventie. Effectief project- en programmamanagement vereist vooruitzien, en dat geldt ook voor interventies.

AUTEUR



FLORIAN BEKKERS
EIGENAAR VAN VIDE ADVIES,
ORGANISATIE-ADVIESBUREAU VOOR
STRATEGIE, LEIDERSCHAP EN
PROGRAMMAMANAGEMENT.
HIJ HEEFT VEEL ERVARING ALS
PROGRAMMANAGER VAN COMPLEXE
BELEIDSTRAJECTEN.
[INFO@VIDEADVIES.NL](mailto:info@videadvies.nl)