

Hoe je bent bepaalt de effectiviteit van je interventie?

# EFFECTIEF PROGRAMMA MANAGEMENT: EEN KWESTIE VAN ER ZIJN!

Bijsturen en interveniëren zijn niet zozeer hinderlijke onderbrekingen van het vooraf bedachte plan, maar zijn de essentie van programmamanagement. Op beslissende momenten is het nodig om in een 'split second' een interventie te kiezen die bepalend is voor het vervolg. In dit artikel zullen we zien dat op zulke momenten de effectiviteit van je interventie - en daarmee het succes van je programma - afhangt van hoe je bent.

De meeste managementboeken geven aan dat een programma gericht is op een doel. Vervolgens kan er een samenhangend plan van activiteiten gestart worden waarmee dat doel gerealiseerd kan worden. Een enkel managementboek voegt er nog aan toe dat zo'n doel voortkomt uit een achterliggende visie. Maar wat betekent het realiseren van een doel nu echt in de praktijk? En wat betekent dat voor de activiteiten in een programma?

## EEN PROGRAMMA REALISEERT EEN NIEUWE WERKELIJKHEID

Laten we een voorbeeld bekijken: een programma met als doel meer bezoekers van, meer bestedingen in en een hogere waardering voor de binnenstad. De achterliggende visie is dat de binnenstad een belangrijke bijdrage levert aan de stedelijke economie en werkgelegenheid en dat op dat vlak meer mogelijk is. We kunnen ons allemaal wel iets voorstellen bij deze visie en doelen. Ieder van ons zal er ook beelden bij hebben van hoe zo'n binnenstad eruit ziet, wat voor werkgelegenheid dat oplevert, wat er zoal gebeurt. Los van eventuele verschillen in wat ieder van ons voor ogen krijgt, is een ding duidelijk: de werkelijkheid van die binnenstad zal echt anders zijn dan de huidige. Het gaat bij een programma dus niet in de eerste plaats om een doel te bereiken, bijvoorbeeld in jaar X de gewenste stijging in bezoekers, bestedingen en waardering realiseren. We willen immers niet dat als het programma dan stopt die aantallen vervolgens weer inzakken. Het gaat erom een nieuwe



AUTEUR **FLORIAN BEKKERS** ([florian.bekkers@videadvies.nl](mailto:florian.bekkers@videadvies.nl)) is eigenaar van Vide Advies, organisatieadviesbureau voor strategie, leiderschap en programmamanagement en heeft veel ervaring als programmamanager van complexe beleidstrajecten.

werkelijkheid te realiseren waar dat hogere niveau van bezoekers, bestedingen en waardering een kenmerk van is en als nieuwe werkelijkheid het fundament legt voor de volgende generatie ideeën. Een programma realiseert niet zozeer een doel, het vestigt een nieuwe werkelijkheid, waarin weer het volgende programma gecreëerd kan worden.

### **PROGRAMMAMANAGEMENT IS STUREN OP EEN BEWEGEND DOEL**

Hoe anders zal die nieuwe werkelijkheid precies zijn? Dat is op voorhand nog niet helemaal helder. Ieder van ons heeft er andere beelden bij. En stel dat wij verschillende belanghebbenden zijn, dan zullen we daar ook eigen voorkeuren bij hebben. Als museumdirecteur zie ik een binnenstad met culturele evenementen en lange rijen voor de kassa van mijn museum, als horeca-ondernemer zie ik voor me dat ik uiteindelijk die 3 tafeltjes extra kan neerzetten op mijn terras et cetera. Kortom, hoe die nieuwe werkelijkheid er precies uit zal zien, staat op voorhand niet geheel vast en is nog onderhevig aan de beïnvloedingspogingen van diverse belanghebbenden.

Om in dat beïnvloedingsspel van verschillende en soms tegenstrijdige belangen toch uit te komen op samenwerking en gemeenschappelijke inzet, zullen op voorhand onvermoede en nog niet bedachte acties uitgevoerd en oplossingen bedacht worden. Programmamanagement vergt altijd een vernieuwing in ons denken. De weg naar het beoogde doel is op voorhand niet helemaal helder. De invloed van belanghebbenden en de innovatie in ons denken kunnen er toe leiden dat het beeld van de nieuwe werkelijkheid waar het programma mee startte onderweg flink wordt bijgesteld. Er wordt nog steeds een nieuwe werkelijkheid gerealiseerd, maar wat die nieuwe werkelijkheid precies inhoudt, wordt gedurende het programma ontdekt. Een programma geeft wel richting, maar is uiteindelijk een ontdekkingstocht. We beginnen met een zo goed mogelijk beeld van de nieuwe werkelijkheid en formuleren daar een doel bij. Vervolgens wordt ons beeld scherper en moeten we het doel zo af en toe bijstellen. Programmamanagement is dan ook sturen op een bewegend doel.

### **BIJSTUREN EN INTERVENIËREN ZIJN DE ESSENTIE VAN PROGRAMMAMANAGEMENT**

Het doel van een programma is dus zelf in beweging. Bovendien is voor het realiseren van een nieuwe werkelijkheid de gezamenlijke inzet nodig van een heel krachtenveld aan belanghebbenden. Zelfs als belanghebbenden zich echt hebben geëngageerd aan een gedeelde visie en een nieuwe beoogde werkelijkheid, dan nog volstaat een goed programmaplan niet. Hoe groot het gezamenlijke commitment ook is, de praktijk van een programma is mensenwerk. Partners zullen op enig moment hun handelen toch vanuit hun belang of perspectief bepalen. Ze komen bijvoorbeeld een gemaakte afspraak niet na, ze stellen eerder afgesproken uitgangspunten ter discussie, ze willen inspraak in de verantwoordelijkheid van een ander et cetera. Juist omdat werkendeweg het beeld van de nieuwe werkelijk-

heid steeds scherper wordt, is er in een programma voortdurend ruimte voor beïnvloeding. Bovendien kunnen onvoorziene gebeurtenissen of simpelweg nieuwe wetenschappelijke kennis nopen tot bijstelling van de beoogde nieuwe werkelijkheid. Kortom, het is een illusie om te denken dat een hermetisch gepland programma vooraf opgesteld kan worden. De essentie van programmamanagement is bijsturen en interveniëren. Veel instrumenten, checklists en modellen kunnen behulpzaam zijn bij het helder ordenen en organiseren van je programma, maar ze doen er niets aan af dat je succes uiteindelijk afhankelijk is van de vraag of je tijdig effectieve interventies kunt verzinnen en (laten) uitvoeren.

### **EFFECTIEF INTERVENIËREN IS EEN KWESTIE VAN HOE JE BENT**

Het complexe van programma's is dat voor elk programma de opgave, context en spelers weer anders zijn. Geen programma is hetzelfde en de situaties die om een interventie vragen zijn potentieel ontelbaar. Het is onmogelijk op voorhand alle recepten voor effectieve interventies in alle mogelijke situaties te beschrijven (laat staan uit je hoofd te leren). De vaardigheid om effectieve interventies te verzinnen en te (laten) uitvoeren ontwikkel je door praktijkervaring en bijvoorbeeld coaching, super-intervisie en sparring partners. Op basis van ervaringen met karakteristieke situaties die zich vaker voordoen is het wel mogelijk om bouwstenen te verzamelen om een effectieve interventie in jouw situatie te construeren. Bijvoorbeeld, het komt vaker voor dat een groep partners heel enthousiast is over een nieuwe werkelijkheid en dat zelfs helder is welke acties er om te beginnen gestart zouden moeten worden, maar toch gebeurt er weinig. Een ander voorbeeld is dat de ambities hoog zijn, maar de beschikbare middelen als puntje bij paaltje komt niet zo groot. Het verlagen van de ambitie zelf is echter geen optie. Voor dit soort situaties zijn effectieve interventies te onderscheiden die in verschillende contexten tot succes leiden. Zulke ervaringskennis van jezelf en van anderen kunnen je helpen om effectieve interventies te bepalen.

Echter, er zijn crisissituaties waarin à la minute een interventie noodzakelijk is of –in positieve zinnen– momenten waarop een kortstondig *window of opportunity* zich aandient en het ervan afhangt of jij ziet hoe je die kans in een 'split second' kunt benutten. Op zulke momenten kun je geen checklists aflopen of een analyse maken aan de hand van een of ander managementinstrument. Zelfs als je dankzij een goed coachingstraject kunt bedenken wat slim is om te *doen*, wil dat nog niet zeggen dat je interventie effectief is. Stel je voor, 2 partners hebben een hoogoplopend conflict over de richting van een programma. Ze graven zich in hun afzonderlijke belangen in en zijn de gezamenlijke visie die jaren eerder geformuleerd was totaal vergeten. Ze staan op het punt de jarenlange samenwerking te beëindigen. Een goede interventie zou kunnen zijn om tussen beide te springen en iets te zeggen als: "Stop hiermee. Laten we eerst terughalen waar ons gezamenlijk belang ligt en van daaruit onderzoeken of dit meningsver-





schil nu echt cruciaal is." Er zijn ook andere zinnen denkbaar die passend zouden zijn om te zeggen. Alleen, met het uitspreken van de juiste zin is je effectiviteit nog niet gegarandeerd. De inhoud van wat je zegt doet er natuurlijk toe, maar hoe je het zegt is veelal bepalender. En hoe je iets zegt, is alleen geloofwaardig en effectief als het geen trucje is, maar overeenkomt met hoe je op zo'n moment bent.

### HOE BEN JE ALS PROGRAMMAMANAGER SUCCESVOL?

De effectiviteit van je interventie hangt sterk samen met hoe je bent als programmamanager, daarom zijn de volgende vragen relevant:

1. Kun je invloed hebben op hoe je bent?
2. Welke manieren of vormen van hoe je bent dragen bij aan je effectiviteit en succes als programmamanager en hoe kun je daar toegang toe krijgen?

Bij de eerste vraag gaat het niet zozeer over het veranderen van jouw diepste karaktertrekken en talenten. Het gaat simpelweg over hoe jij hier en nu bent, welke kwaliteit van zijn jij 'uitstraalt'. Het is mogelijk om op jezelf te reflecteren en te onderkennen hoe je nu bent, bijvoorbeeld rustig of juist gespannen, alert of juist afgeleid, bezorgd of vol vertrouwen et cetera. Op het moment dat je onderkent hoe je nu bent en je dat niet toeschrijft aan iemand anders, wordt het mogelijk om een keuze te maken om ofwel zo te blijven zijn ofwel een andere manier van zijn te genereren. Het vraagt oefening, het is niet altijd makkelijk, maar het is zonder meer mogelijk en een krachtige toegang tot succes. Stel je voor dat je in gesprek bent met iemand, maar je bent erg afgeleid en je gedachten dwalen steeds af. Op het moment dat je dat doorhebt en je dat niet toeschrijft aan iemand anders, opent zich de mogelijkheid om met volle aandacht in relatie te zijn tot je gesprekspartner (of te zeggen dat je iets urgents eerst moet regelen en daarna graag verder spreekt).

Als antwoord op de tweede vraag zijn er vele 'vormen van hoe je bent' die kunnen bijdragen aan effectief en succesvol programmamanagement. Vanuit mijn ervaring zie ik de volgende vier als doorslaggevend:

1. Verantwoordelijk zijn: jezelf (en je team) zien als degene(n) die ervoor gaan zorgen dat de beoogde nieuwe werkelijkheid wordt gerealiseerd wat daar ook voor nodig moge zijn;
2. Present zijn: hier en nu aanwezig zijn zodat je zoveel mogelijk kunt waarnemen zonder belemmering van (voor-)oordelen en automatische filters voor signalen;
3. In relatie zijn: in verbinding met anderen zodat je je in kunt leven in het perspectief van een ander en jouw visie zo kunt overbrengen dat anderen erdoor geraakt worden;
4. Integer zijn: je daden en woorden zijn met elkaar in overeenstemming en je bent bereid de gevolgen te herstellen als je je beloftes niet nakomt.

Deze vier kwaliteiten van zijn hangen met elkaar samen en versterken elkaar. Je kunt ze zien als 4 verschillende invalshoeken van hetzelfde, zoals de aarde er vanuit de ruimte vanuit verschillende kanten anders uitziet, maar wel één aardbol is (zie figuur). Vanzelfsprekend kunnen ze ook met andere woorden aangeduid worden.

Er is natuurlijk meer te zeggen over deze kwaliteiten van zijn en hoe je er toegang toe krijgt. Dit artikel beoogt vooral het inzicht te geven dat een succesvol programma sterk samenhangt met hoe je bent. Je zou voor jezelf een of twee van bovenstaande kwaliteiten kunnen uitkiezen en in je werkwijze alert kunnen zijn op de mate waarin je bijvoorbeeld present of in relatie bent. Dat levert ongetwijfeld nieuw inzicht in je effectiviteit op. <