

HOE REGISSEER JE PROGRAMMA'S?

“Meer helderheid creëren over wat programmamanagement nu precies is. Daarin zijn we met de ‘PGM Open’ inmiddels geslaagd”, zegt Hans Licht, één van de initiatiefnemers van het evenement dat afgelopen februari voor de derde keer in de Fabrique in Utrecht werd gehouden. Programmamanagement staat in Nederland op de kaart, als een vak apart. Een managementaanpak voor het verbinden van mensen op het realiseren van complexe strategische veranderopgaven. “Daarbij stuur je niet op het beheersen van werkprocessen, maar juist op het ruimte geven aan mensen zodat ze het beste in zichzelf naar boven halen. Programmamanagers worstelen vaak nog met die rol en positie: Regie voeren zonder macht, hoe doe je dat? Meer duidelijkheid verschaffen daarover is de volgende uitdaging voor de ‘PGM Open’”, aldus Licht.

In de jaren negentig deed de term programmamanagement z'n intrede als reactie op het projectmanagement dat te sterk gericht was op het realiseren van een concreet resultaat. Het achterliggende organisatiedoel waaraan het project moest bijdragen, werd hierdoor vaak uit het oog verloren. Geslaagde projecten betekenden daarom niet altijd dat ook het organisatiedoel bereikt was. Programmamanagement richtte zich in eerste instantie op de onderlinge afstemming van projecten die met elkaar een organisatiedoel moesten realiseren. Inmiddels is het uitgegroeid tot een aparte discipline die zich primair focust

op het realiseren van complexe strategische doelen van organisaties en daartoe in onderlinge samenhang verschillende activiteiten programmeert, waaronder projecten. Dus niet de resultaten, maar de doelen zijn leidend.

SPANNINGSVELD

De aanpak die hier bij hoort, is een andere dan die van projectmanagement. Programmadoelen betreffen vaak een organisatieverandering waarbij het om de samenwerking tussen mensen gaat. Beheersmacht over mensen werkt hier

niet. Het in beweging brengen en verbinden van mensen vraagt daarentegen om ruimte geven voor eigen invulling, ofwel gebruikmaken van de energie van mensen. “Regievoering op basis van dienend leiderschap, horizontale sturing op output en samenhang”, onderstreept Licht. “In programma's participeren meerdere partijen met verschillende belangen. Als programmamanager moet je dan bereid zijn je eigen waarheid en zekerheid los te laten. Je bent geen machtsfactor in het geheel, maar faciliterend, terwijl je wel de verantwoordelijkheid hebt om doelen te realiseren.”

Het spanningsveld van regisseren zonder macht en van beheersen door los te laten, doet zich voelen. “En de lijnmanager voelt de programmamanager als bedreiging, omdat het programma na definiëring weggehaald wordt bij de lijn”, vertelt Licht. Maar hoe voer je die regie dan? Hoe kan je je rol en positie daarin verbeteren? “Het is een bijzondere manier van communiceren en leidinggeven. En continu nadenken over het nut en de noodzaak van activiteiten. Daar hebben we nog niet direct een recept voor”, zegt Licht. “Maar we zijn bezig om het beter te benoemen. De manier waarop wij in Nederland bezig zijn met de ontwikkeling van het denken over het vak programmamanagement is internationaal gezien in ieder geval bijzonder.”

SLIMME ORGANISATIE

Spanningsveld of niet, programmamanagement lijkt de geschikte aanpak voor strategische veranderopgaven van organisaties in de toekomst, aldus strateeg, auteur en innovator Menno Lanting die de openingskeynote van de PGM Open 2014 verzorgde. Digitale technieken doen organisaties volgens hem in rap tempo veranderen. “De mogelijkheid om verbindingen te leggen in de digitale samenleving zijn oneindig. We zien nu al dat burgers en consumenten hun zaken met eigen middelen en netwerken vaak beter kunnen organiseren dan instituties. Waarom zouden we belangrijke organisatiebeslissingen neerleggen bij een kleine groep mensen, als er nog zoveel andere mensen met relevante kennis zijn die je kan consulteren”, vraagt de auteur van het boek ‘De Slimme Organisatie’ zich af.

“Digitale technologie schept nieuwe organisatievormen”, stelt Lanting vast. “De platte transparante netwerkorganisatie is de nieuwe realiteit. Dat heeft consequenties voor de aansturing en aanpassing van organisaties.” Voor de veranderingsopgaven in die nieuwe realiteit lijkt programmamanagement een geschikte aanpak. Disruptieve aanpassingen zijn volgens Lanting niet meer nodig aangezien mensen in slimme organisaties continu verboden zijn in interne en externe netwerken. “Programma's van individuen concurreren nu al met die van professionele organisaties”, vervolgt hij. “Er ontstaan hybride combinaties die vaak bureaucratischer zijn dan ooit tevoren. Organisaties die wel gebruik maken van netwerken, maar waarvan meer dan de helft van de medewerkers niet-productief bezig is. Slechts weinig programma's van zo'n organisaties komen in contact met de buitenwereld.



Strateeg, auteur en innovator Menno Lanting verzorgde de openingskeynote van de PGM Open 2014.

We kunnen ons oneindig verbinden, maar vreemd genoeg vallen we nog vaak terug in oude gewoontes.”

Misschien duurt het nog even, maar de verandering komt er volgens Lanting beslist aan. “Een goed voorbeeld is de Engelse telecomaandier Giffgaff. Het bedrijf heeft vijftig mensen in dienst en veel zaken worden door klanten gerealiseerd in netwerkprogramma's. Klantvragen bijvoorbeeld worden beantwoord door andere klanten. Marketing is immers een klantaangelegenheid. Programma's worden bedrijven en andersom.” Lanting onderstreept dat organisaties die slim gebruik maken van digitale technieken meer voor elkaar krijgen dan ooit tevoren. “De buitenwereld is empowered, dus moet je daar gebruik van maken. Als je daar als organisatie niet voor open staat, verlies je terrein. De leiders binnen organisaties moeten begrijpen dat de wereld wezenlijk verandert. Organisaties die dat niet doen, moeten zichzelf de vraag stellen of ze nog relevant zijn.”

Blijft de vraag hoe je de regievoering van programma's en organisaties dusdanig handen en voeten geeft, zodat mensen verbonden worden op de realisatie van een gemeenschappelijk doel. Het met elkaar beantwoorden van deze vraag is de nieuwe uitdaging van de komende edities van de PGM Open.



AUTEUR
INTERVIEWER
CONSTANT GRAS
(concom@hetnet.nl),
redacteur Projectie.

GEINTERVIEWDE
HANS LICHT (hans.licht@
organisatieregie.nl),
partner Organisatieregie.



Workshop Business Harmonics door Jervis Groeneveld.